

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор – руководитель Департамента  
управления проектной деятельностью

  
М.Г. Фальченко  
« 10 » сентября 2015 г.

**ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ  
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ**

по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии  
(торговля и общественное питание)»  
специализация «Стратегическое планирование на предприятии»  
на 2015/2016 учебный год

по дисциплинам: Экономика, анализ и планирование на предприятиях торговли и питания, Системный прикладной анализ, Стратегическое и оперативное планирование, Менеджмент, Стратегический менеджмент и маркетинг

## **Дисциплина Экономика, анализ и планирование на предприятиях торговли и питания**

### **Теоретические вопросы**

1. Функции и виды предприятий торговли и питания, государственное регулирование их деятельности.
2. Сущность торговли, ее место в национальной экономике, современные тенденции.
3. Интеграционные процессы в торговле, развитие сетевых структур, их конкурентные преимущества.
4. Основные фонды предприятий торговли и направления повышения эффективности их использования.
5. Воспроизводство основных фондов в торговле, инновационная и инвестиционная деятельность предприятий.
6. Управление оборотными средствами в торговых предприятиях.
7. Ресурсы рабочей силы предприятий торговли и питания: состав, особенности формирования, эффективность использования.
8. Эффективность и конкурентоспособность предприятий торговли, оценка, направления повышения.
9. Содержание и организация экономической работы на предприятии торговли и питания.
10. Оборот розничной торговли: экономическое содержание, современные подходы к анализу и планированию.
11. Товарное обеспечение оборота розничной торговли: системный анализ и планирование.
12. Оптовая торговля: сущность, функции, тенденции развития.
13. Показатели по труду: экономическое содержание, анализ и планирование.
14. Издержки обращения: экономическая сущность, классификация, факторы, влияющие на издержки обращения предприятий торговли.
15. Управление издержками на предприятиях торговли и питания.
16. Доходы на предприятиях торговли и питания, их экономическое содержание, виды, направления увеличения.
17. Экономическая сущность, значение, виды прибыли, управление формированием прибыли на предприятиях торговли и питания.
18. Рентабельность деятельности предприятий торговли и питания: сущность, показатели, значение в условиях конкуренции, направления повышения.
19. Финансовые ресурсы предприятий торговли и питания: формирование и использование.

## Примерные практические задания

1. Определите сумму оборота розничной торговли потребительского общества на планируемый год на основе многовариантных подходов. Обоснуйте выбор варианта плана.

Оборот розничной торговли района в отчетном году - 3034 млн. руб., денежные доходы населения района - 3872 млн. руб.

В планируемом году денежные доходы населения увеличатся на 25 %. Процентное соотношение оборота к денежным доходам возрастет на 1,6 пункта.

Оборот розничной торговли потребительского общества в отчетном году составил 243 млн. руб., в планируемом году потребительское общество предполагает повысить свою долю на рынке на 0,5 пункта

Средний уровень доходов от торговых надбавок в планируемом году составит 25 % к обороту, сумма условно-постоянных издержек обращения 16 млн. руб., уровень условно-переменных издержек обращения 18 %. Сумма прибыли, необходимая потребителю обществу в планируемом году, составит 7 млн. руб.

2. Произвести оценку ситуации, на основе которой обосновать с использованием многовариантных расчетов оборотные средства кооперативной организации на предстоящий год.

В текущем году оборот розничной торговли потребительского общества составил 77576 тыс. руб., оборачиваемость – 32 дня, доля собственных оборотных средств – 27 % в общей сумме оборотных активов. В планируемом году планируется увеличить оборот розничной торговли на 14% и ускорить оборачиваемость до 30 дней.

Предполагается в планируемом году сумму собственных оборотных средств увеличить на 10 %, а долю довести в общей сумме оборотных активов до 29 %.

3. Определите объем оборота предприятия питания на планируемый год на основе многовариантных подходов.

Производственная мощность кухни предприятия по выпуску первых блюд -1760 блюд в сутки. Средняя цена одного блюда - 27 руб. Предприятие работает 300 дней в году, коэффициент использования производственной мощности 0,75. Доля первых блюд в годовом обороте по обеденной продукции - 25 %. Оборот по прочей продукции собственного производства 4808 тыс. руб. В планируемом году доля оборота по продукции собственного производства в общем объеме оборота предприятия питания составит 72 %.

В планируемом году уровень доходов от наценок составит 46 % к обороту. Сумма постоянных расходов предприятия питания 7040 тыс. руб., уровень переменных расходов намечен 28 %, необходимая прибыль 4380 тыс. руб.

4. На основе многовариантных подходов установите численность работников предприятия питания в планируемом году.

Оборот предприятия питания в отчетном году составил 48510 тыс. руб., на планируемый год намечается в сумме 57970 тыс. руб. Прогнозируемый индекс цен 1,1. Численность работников в отчетном году 51 человек. В планируемом году намечено увеличить оборот на одного работника на 5 %.

В отчетном году расходы на оплату труда предприятия составили 4856 тыс. руб., на планируемый год намечены в сумме 6083 тыс. руб. Предполагается увеличить среднегодовую заработную плату на 20 %.

В планируемом году намечено обеспечить 65 % прироста физического объема оборота за счет интенсивного фактора.

5. Рассчитайте на основе многовариантных подходов сумму расходов на оплату труда для предприятия питания на планируемый год.

На планируемый год для предприятия питания намечены: оборот - 64350 тыс. руб., доходы (без НДС) - 24570 тыс. руб., материальные расходы - 16918 тыс. руб., прибыль - 3218 тыс. руб., социальный взнос на начисленную зарплату – 34 %.

Оборот предприятия питания в отчетном году 52228 тыс. руб., расходы на оплату труда (включая социальный взнос) - 3763 тыс. руб. В планируемом году предполагается повысить заработную плату работников на 20 %.

6. Проведите экономическое обоснование плана издержек обращения потребительского общества на предстоящий год, используя многовариантные подходы. Обоснуйте выбор одного из вариантов.

Оборот розничной торговли потребительского общества: в отчетном году 96855 тыс.руб., в планируемом году 111375 тыс. руб. Коэффициент эластичности суммы издержек обращения от объема оборота по данным за ряд лет исчислен в размере 0,82. В отчетном году сумма издержек обращения составила 19272 тыс. руб.

В отчетном году из общей суммы издержек обращения постоянные расходы составляют 7905 тыс. руб., а в планируемом году они увеличатся на 742 тыс. руб. Переменные издержки обращения возрастут в соответствии с увеличением оборота.

7. Проведите экономическое обоснование сметы издержек обращения по статьям расходов и в целом по торговле потребительского общества на предстоящий год.

Оборот розничной торговли в отчетном году - 93855 тыс. руб., в планируемом году -114400 тыс. руб. Цены в планируемом году возрастут на 12 %.

В отчетном году транспортные расходы потребительского общества составили 2615 тыс. руб., из них нерациональные 79 тыс. руб. В планируемом году объем перевозок возрастет на 4 %, тарифы на перевозку товаров увеличатся на 20 %.

Численность работников потребительского общества в отчетном году составляет 165 человек, а в планируемом году увеличится на 1 человек. Расходы на оплату труда в отчетном году составляют 4940 тыс. руб. В планируемом году предполагается увеличить производительность труда работников на 3 %, коэффициент соотношения

темпов прироста средней заработной платы и производительности труда составляет 0,92.

Сумма издержек обращения по остальным статьям в отчетном году 11859 тыс. руб., в планируемом году - 13283 тыс. руб.

8. Установите прогноз суммы и уровня издержек предприятия питания на планируемый год на основе следующих данных. В отчетном году весь оборот предприятий питания составил 26840 тыс. руб., в т.ч. по продукции собственного производства 15730 тыс. руб. Сумма издержек - 8580 тыс. руб. На планируемый год имеется прогноз оборота в сумме 32200 тыс. руб., в т.ч. по продукции собственного производства 19280 тыс. руб. Коэффициент соотношения издержкостности продукции собственного производства и покупных товаров – 3 : 2.

9. Проведите экономическое обоснование плана прибыли торгового предприятия на предстоящий период на основе многовариантных подходов и обоснуйте выбор одного из вариантов.

По расчетам в планируемом году торговое предприятие направит на капитальные вложения 1023 тыс. руб. от распределяемой прибыли, на пополнение собственных оборотных средств - 495 тыс. руб., на социальное развитие - 165 тыс. руб. Налоги и платежи на прибыль - 20 %.

В планируемом году оборот торгового предприятия 132550 тыс. руб., средний размер торговых надбавок 25 %, НДС 10 %, издержки обращения 16,5 % к обороту, прочие доходы - 270 тыс. руб., прочие расходы - 132 тыс. руб.

## Дисциплина Системный прикладной анализ

### Теоретические вопросы

20. Экономический анализ в системе управления предприятием.
21. Методы оценки сильных и слабых сторон предприятия.
22. Комбинированные методы анализа внешней и внутренней среды организации.
23. Системная оценка финансового состояния предприятий торговли и питания: значение, задачи, показатели.

### Примерные практические задания

10. Проведите системный анализ эффективности использования ресурсов предприятия на основе следующих данных (в тыс. руб.):

Показатели	Годы	
	предшествующий	отчетный
Среднегодовая стоимость основных средств	7250	7860
Средняя сумма оборотных средств	7556	10208
Расходы на оплату труда	3186	3788
Выручка	30276	39046
Прибыль	950	1120

11. Проведите системный анализ издержек обращения предприятия на основе данных (в тыс. руб.):

Показатели	Годы	
	предшествующий	отчетный
1. Оборот розничной торговли	26000	28200
2. Издержки обращения	3400	4200

Рассчитайте сумму экономии или перерасхода.

12. Определите по статическому методу комплексной оценки эффективности наиболее выгодный вариант проекта организации предприятия питания исходя из следующих денежных потоков (притоков и оттоков) по шагам (годам):

Показатели		Шаги по годам			
		0	1	2	3
I - й вариант	денежные притоки	14980	17210	18620	19200
	денежные оттоки	14850	16160	17480	17670
II - й вариант	денежные притоки	15450	17680	18690	19890
	денежные оттоки	14970	16590	17270	18240

Рассчитайте сумму сравнительного экономического эффекта от принятия более выгодного варианта проекта.

## Дисциплина Стратегическое и оперативное планирование

### Теоретические вопросы

24. Стратегическое и оперативное планирование
25. Планирование деятельности предприятий торговли и питания
26. Задачи планирования.
27. Организация плановой работы, виды планов.
28. Плановые показатели предприятия.
29. Сущность, условия выбора, виды ценовой стратегии организации, ценовая политика предприятий торговли и питания, экономическое обоснование размеров торговых надбавок (наценок).
30. Экономическое обоснование финансового плана торговой организации, сущность и методы налогового планирования, источники оптимизации налогообложения.
31. Разработка стратегии развития организаций торговли: значение, задачи, этапы, целевые ориентиры и индикаторы.

### Примерные практические задания

13. В рамках разработанной стратегии развития торгового предприятия обоснуйте сумму прибыли организации на среднесрочный период (3 года) с применением коэффициента воздействия операционного рычага и ресурсного подхода.

Программой социально-экономического развития организации на среднесрочный период (3 года) намечается увеличить оборот розничной торговли на 16 % и довести его до 216 млн. руб.

Сумма постоянных расходов организации за предпрогнозный период составила 24 млн руб., а прибыль розничной торговли – 11 млн руб.

Средний размер торговых надбавок составит 27 %, НДС – 10 %. Прогнозируемый уровень издержек обращения – 14 % к обороту.

14. Рассчитайте динамические показатели эффективности проекта, связанного с открытием торговой точки, по двум вариантам при ежегодном размере дисконта 20 % и следующих денежных потоков (притоков и оттоков) по шагам (годам):

Показатели		Шаги по годам			
		1	2	3	4
I – й вариант	денежные притоки	5670	7686	9114	10342
	денежные оттоки	5618	7172	7760	8211
II – й вариант	денежные притоки	8240	8650	8148	11424
	денежные оттоки	7970	8360	9712	10731

Определите сумму сравнительного экономического эффекта от принятия более выгодного варианта проекта.

15. В рамках разработанной стратегии развития торгового предприятия обоснуйте проект плана прибыли от продаж на два последующих года.

Выручка от продажи товаров без НДС в текущем году составила 57552 тыс. руб. Средний размер торговой надбавки сложился в размере 28 %, а уровень издержек обращения – 20 %. Предполагается, что прибыль от продаж будет увеличиваться на 4 % ежегодно.

В планируемом периоде торговое предприятие будет осуществлять возврат ссуды за счет чистой прибыли. При этом годовой платеж составит 200 тыс. руб. На прочие направления использования прибыли по расчетам необходимо по годам: первый год – 704 тыс. руб.; второй год – 726 тыс. руб. Доля налогов в налогооблагаемой прибыли составит 20 %. Прочих доходов и расходов не предусматривается.

16. В рамках разработанной стратегии развития предприятия питания обоснуйте с использованием многовариантных расчетов план оборота по реализации продукции собственного производства и покупных товаров на 3 предстоящих года.

Уровень доходов предприятия питания планируется в размере 40 % к обороту. Условно-переменные расходы составят 23 % к обороту. Сумма условно-постоянных расходов в 1-ый планируемый год составит 4290 тыс. руб., а в последующие годы будет увеличиваться на 5 %. Предполагается получить прибыль от продаж по годам:

первый год – 1650 тыс. руб.;

второй год – 1760 тыс. руб.;

третий год – 1980 тыс. руб.

Рентабельность предприятия планируется в предстоящем периоде не ниже 5 % к обороту.

17. В рамках разработанной стратегии развития торгового предприятия обоснуйте план продажи сахара торговым предприятием на 3 последующие года.

В текущем году продажа сахара в районе составила 3 тыс. т. Коэффициент эластичности среднедушевого спроса на сахар от доходов определен в размере 1,01. Среднедушевые денежные доходы населения района в соответствии с бюджетными прогнозами будут расти ежегодно на 6 %. Численность населения района по демографическим прогнозам будет уменьшаться каждый год на 2 %. Долю продаж предприятия в обороте района планируется довести до 5 %. Цена на сахар в текущем году – 28 руб. Прогнозируется ежегодное 5 %-ое подорожание сахара.

В текущем году оборот розничной торговли предприятия составил 35700 тыс. руб. Доля сахара в нем составила 6 %. В планируемом периоде предполагается, что продажа сахара будет расти ежегодно в среднем на 7 %.

18. В рамках разработанной стратегии определите плановый оборот розничной торговли предприятия на 6-й год, используя опытно-статистический и экономико-



статистический методы планирования.

Исходные данные для планирования объема оборота

Годы	Оборот розничной торговли, млн. руб.	Темп роста, %
1	146,0	110,2
2	152,0	
3	157,0	
4	164,0	
5	172,0	

## Дисциплина Менеджмент

### Теоретические вопросы

32. Менеджмент: сущность, роль в рыночной экономике.
33. Принципы менеджмента и их роль в управлении.
34. Процессный, системный, ситуационный подходы к менеджменту.
35. Менеджер: понятие, признаки, роли, функции, уровни менеджеров.
36. Понятие организации в менеджменте, назначение, ее миссия и цели, определение долговременных и краткосрочных целей, жизненный цикл организации, организационно-правовые формы управления.
37. Типы организационного структурирования организации, организационная структура органов управления, организационное проектирование.
38. Система универсальных функций управления, взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля.
39. Планирование как функция менеджмента и функция внутрифирменного управления: определение, виды планов, принципы планирования.
40. Организация как функция менеджмента: содержание и значение.
41. Мотивация трудовой деятельности, содержательные и процессуальные теории мотивации, их практическое применение.
42. Контроль как функция управления: понятие, цель, типы контроля.
43. Этапы разработки управленческих решений, оценка эффективности решений.
44. Традиционные и инновационные методы подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
45. Коммуникации: понятие и базовые элементы, вертикальные (нисходящие и восходящие) и горизонтальные коммуникации.
46. Лидерство и руководство в системе менеджмента.
47. Стили руководства: классификация, характеристика.
48. Природа и роль, суть конфликта, функции конфликта, причины и последствия конфликта.
49. Содержание функций управления персоналом в организации, деятельность служб по управлению персоналом.
50. Управление изменениями в организации.
51. Социальная ответственность руководителя: понятие, виды и формы.
52. Эффективность менеджмента организации: понятие, подходы к оценке, показа

### 53. Примерные практические задания

19. Проанализируйте внутреннюю среду предприятия торговли и определите возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Рентабельность	11	0,25	-
2	Оборудование и технология	10	0,25	-
3	Доля рынка предприятия	8	0,10	-

4	Квалификация персонала	8	0,10	+
5	Рациональная организационная структура организации	7	0,10	+
5	Имидж	7	0,10	-
7	Качество товаров	8	0,10	-

20. Определите степень готовности предприятия торговли реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Результаты анализа внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,1	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,2	5	
Экономическая стабилизация	0,15	2	
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	3	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,1	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,1	2	
Суммарная оценка			

21. Деятельность предприятия за налоговый период характеризовалась следующими показателями: выручка от реализации товаров (в т.ч. НДС 18 %) – 3850 тыс. руб., оплаченные расходы сторонних организаций, включая расходы за коммунальные услуги, связь и т.п. – 900 тыс. руб., в т.ч. НДС 137,3 тыс. руб.; на предприятии занято 10 чел., среднемесячная зарплата составила 12 тыс. руб., социальный взнос в ПФ 22 % от начисленной зарплаты, ФСС – 2,9 %, ФФМС- 5,1 %, ТФМС – 0 %; амортизация основных средств 108 тыс. руб. На предприятии применяется общая система налогообложения и оно уплачивает налог на прибыль. Налог на имущество составил 24 тыс. руб. Рассчитайте совокупную налоговую нагрузку предприятия и рассмотрите варианты оптимизации налогообложения.

22. В розничном торговом предприятии разработан годовой план доходов от продажи товаров на основе данных таблицы:

Группы товаров	План оборота, тыс. руб.	Размер торговой	НДС, %
Продовольственные товары	35200	20	10
Непродовольственные товары	11220	25	18

Плановую сумму доходов от торговых надбавок рассчитайте самостоятельно. Необходимая сумма прибыли от продаж на предстоящий год – 880 тыс. руб., расчетная сумма постоянных издержек обращения 2750 тыс. руб., уровень переменных издержек

обращения 7,5 % к обороту.

В связи с изменением конъюнктуры рынка руководством предприятия принято решение изменить объем и структуру оборота и установить план оборота по продовольственным товарам – 41800 тыс. руб., по непродовольственным – 6820 тыс. руб. Нужно ли в данной ситуации изменять размеры торговых надбавок, чтобы выполнить план прибыли? Сделайте необходимые расчеты, обоснуйте свое решение

## **Дисциплина Стратегический менеджмент и маркетинг**

### **Теоретические вопросы**

54. Характеристика стратегического менеджмента, предпосылки возникновения стратегического менеджмента, стратегическое управление организацией.

55. Формулирование миссии, ее использование в практике стратегического управления.

56. Цели и стратегические приоритеты, цели и критерии развития территорий.

57. Процесс выбора стратегии, базовые стратегии развития, выбор и оценка стратегии.

58. Стратегический анализ среды управления.

59. Стратегический анализ организации, оценка внешней среды

60. Анализ конкурентных преимуществ организации.

61. Конкурентные стратегии в условиях глобализации.

62. Портфельные стратегии и их анализ.

63. Реализация стратегического плана, его контроль и оценка.

64. Принципы и функции маркетинга, их реализация в Российской экономике.

65. Концепции маркетинга: характеристика видов и роль в повышении экономической эффективности деятельности организации.

66. Виды маркетинга и их практическое применение в предпринимательской деятельности.

67. Маркетинг как Концепция управления производством и реализацией товаров.

68. Комплекс маркетинга (marketing-mix), его составляющие и прикладное значение.

69. Маркетинговые исследования в организации: понятие, цели, порядок проведения.

70. Маркетинговые методы сбора информации о рынке: виды и принципы альтернативного выбора метода.

71. Анкетный опрос: понятие, характеристика, место и роль в комплексе маркетинговых исследований в организации.

72. Стратегическая сегментация рынка.

73. Маркетинговое управление ценовой стратегией организации.

74. Ценовые и неценовые методы стимулирования сбыта товаров, динамика ценовых стратегий и зависимости от этапа жизненного цикла организации.

75. Маркетинговое прогнозирование: понятие, виды, методы, особенности практического применения.

76. Концепция жизненного цикла товара: понятие, характеристика этапов цикла, применение инструментов маркетинга.
77. Управление и контроль маркетинговой деятельности в организации.
78. Место и роль PR в комплексе маркетинга.
79. Рекламная стратегия организации: место и роль в предпринимательской деятельности.
80. Виды и средства рекламы: характеристика и особенности применения.
81. Системный анализ эффективности рекламной кампании предприятия.
82. Стратегический маркетинг, его отличия.

### Примерные практические задания

23. На складах крупной компьютерной фирмы скопилось 40 непроданных персональных компьютеров по цене 30 тыс. руб., что снизило рентабельность продаж фирмы на 10 %. Величина торговой надбавки составляет 20 %. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы: снижение отпускной цены на 15 %.

Второй вариант решения проблемы: обновление дополнительного сервиса, что станет причиной повышения продажной цены на 10 %. Дополнительные расходы на рекламу составят 0,5 тыс. руб., а расходы на внедрение дополнительного сервиса – 0,8 тыс. руб. в расчете на единицу товара.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом - с обновленным сервисом и повышенной ценой.

Определите характер развития ситуации по первому и второму стратегическим сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации Вы считаете более предпочтительным?

24. Рассчитайте средний вариант прогноза продажи трикотажных изделий в магазинах торговой сети с учетом степени значимости экспертной оценки.

Вариант прогноза, млн. руб.	Количество экспертов			Всего экспертов
	Ген. Совет предприятия	директора филиалов	директора магазинов	
4,2	1	2	3	6
4,6	2	3	3	8
5,3	7	5	4	16
Итого:	10	10	10	30

Степень значимости экспертной оценки определена исходя из должностей: Ген. Совет предприятия - 0,5; директор филиала – 0,3; директор магазина - 0,2.

25. Предприятие может реализовать 440 электроплит в месяц по цене 13750 руб. (без НДС). Переменные издержки составляют 8250 руб. на единицу, постоянные – 1925 тыс. руб. в месяц.

Начальник маркетингового отдела предлагает для стимулирования сбыта снизить продажную цену на 10 % и одновременно увеличить расходы на рекламу до 55 тыс. руб. в месяц. Коэффициент эластичности спроса по цене на электроплиты составляет (-1,25).

Следует ли принять данное предложение?

Обсуждено и рекомендовано к утверждению решением ведущей кафедры Российского университета кооперации от «01» сентября 2015 г., протокол № 1.