# Черкаський навчально-консультативний пункт

Волинський інститут економіки та менеджменту

Курсова робота

з дисципліни «Менеджмент»

на тему:

«Бізнес-план АТзт ПГХ «Хрещатик»»

виконала студентка 4 курсу

заочного відділення

група АМ-1

Савченко Наталія Олександрівна

1999 р.

Науковий керівник – викладач Шпильова В. А.

Робота допущена до захисту 1999 р.

м. Черкаси 1999 р.

**План.**

1. Резюме. стр.3.
2. Юридичний статус підприємства. стр.4.
3. Основні напрямки і цілі діяльності

Атзт ПГХ «Хрещатик». стр.5–6.

1. Історична довідка діяльності підприємства.

а).Характеристика виробничих площ та існуючого

обладнання. стр.7–9.

1. Вид бізнесу Атзт ПГХ «Хрещатик».

а). Опис продукції та перспективи її вдосконалення. стр.10–12.

1. Ринки та характеристика конкурентного

середовища. стр.13–16.

1. План маркетингової діяльності

Атзт ПГХ «Хрещатик». стр.17–18.

1. План виробничої діяльності підприємства. стр.19–22.
2. Організаційно-управлінський план підприємства. стр.23–25.
3. Фінансовий план Атзт ПГХ «Хрещатик». стр.26–31.
4. Оцінка та страхування ризику. стр.32–33.
5. Список використаної літератури. стр.34.

**1. Резюме.**

Метою представленого бізнес-плану є найкраще представлення АТзт ПГХ “Хрещатик” можливим інвесторам для залучення капіталув розмірах достатніх для нормального продовження фінансово-господарської діяльності , заснованої на прогресивній виробничо-комерційній ідеї на основі маркетингових досліджень. (3, стр. 28-39)

|  |  |
| --- | --- |
| Вид підприємництваНазва підприємства Адреса підприємства Телефон дирекції **Засновник**  **Керівники**  **Ринок споживачів**  **Конкуренти**  **Площа необхідного приміщення**  **Товарообіг**  **Фінансування**  **Периваги товарів та послуг, що пропонуються перед конкурентами**  **Оцінка ризику проекту** | Підприємство громадського харчування  **Атзт ПГХ «Хрещатик» (ресторан «Візаві», бар «Візаві»)**  **м. Черкаси, вул. О. Дашкевича, 29.**  **472263, 471164.**  **Городиський В. І.**  **Директор – Зрюкіна М. С.**  **Зав. виробництвом – Кравченко Н. П.**  **Головний бухгалтер – Галка В. І.**  **Адміністратор – Потоцький О. О.**  **За віком: від 18 років і старші;**  **За рівнем доходів: від 400 грн. на місяць і вище;**  **За фахом: бізнесмени, службовці, студенти.**  **За потребами: послуги громадського харчування, зацікавленість в організації якісного відпочинку.**  **Р-н «Перлина», р-н «Черкаси», бар «Дарина».**  **115 кв. м.**  **1997 р. – 936.91 тис. грн.**  **1998 р. – 1346.81 тис.грн.**  **1999 р. (за планом) – 1414.18 тис. грн.**  **Акціонерний капітал – 105.0 тис. грн.;**  **Виручка від реалізації;**  **Банківські кредити.**  **Зручне розташування закладу (центр міста); більш широкий асортимени страв; високий рівень обслуговування; широкий спектр додаткових послуг; маркетингова діяльність спрямована на збільшення попиту.**  **Відносно низький ризик вкладів капіталу у розвиток закладів.** |

**2. Юридичний статус підприємства.**

В курсовій роботі використані данні АТзт ПГХ “Хрещатик”. Це підприємство входить до галузі громадського харчування. Форма власності на підприємстві колективна, тобто підприємства засноване на власності трудового колективу акціонерного товариства.

АТзт ПГХ “Хрещатик” належить ресторан “Візаві”, кафе-бар “Візаві” та кондитерський цех. Вище вказані заклади розташовані за адресою: м. Черкаси, вул. О. Дашкевича, 29.

АТзт ПГХ “Хрещатик” було зареєстроване 11 вересня 1997 року. Свідоцтво видане виконкомом Соснівської районної Ради народних депутатів про те, що зроблено запис в журналі обліку реєстрації за номером 54411. Посадова особа органу державної реєстрації - заступник Голови виконкому Соснівської районної Ради народних депутатів Роженко В. О.

АТзт ПГХ “Хрещатик” має такі банківські реквізити ОД УСБ 354013 55026990113200 ; ідентифікаційний код суб’єкта підприємницької діяльності в Державному реєстрі платників податків та інших обов’язкових платежів – 45889611; телефон дирекції 472263.

Адміністрація ресторану “Візаві” та кафе-бару “Візаві” представляє собою групу посадових осіб, яка являє собою частину трудового колективу, на чолі з директором Зрюкіною М. С. Адміністрація здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми правами та забов’язаннями . Також вона діє від імені акціонерів та представляє їх інтереси, відповідає за прийняті рішення.

Керівники АТ зт ПГХ “Хрещатик” та їх службові телефони:

Директор Зрюкіна М. С. – тел. 472263;

Завідуючий виробництвом Кравченко И. П. – тел. 471164;

Головний бухгалтер Галка В. І. – тел. 471162;

Адміністратор Потоцький О.О. – тел. 471100.

**3. Основні напрямки та цілі діяльності підприємства.**

Основною метою АТзт ПГХ “Хрещатик” є здійснення виробничо-торівельної діяльності, що передбачає одержання прибутку на вкладений капітал і задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів, сприяння прискоренню формування регіонального ринку підприємств громадського харчування.

У листопаді 1997 року, по заявці АТзт ПГХ “Хрещатик”, маркетинговою фірмою “Ринок – Черкаси” було проведене дослідження потреб та інтересів цільових ринків, а також дослідження попиту споживачів на продукцію громадського харчування у районі діяльності ресторану “Візаві” та бару “Візаві”. За підсумками досліджень було зроблено висновки про те, що попит має свої особливості. А саме, в ранішні години попит майже дорівнює нулю; поки що ресторан задовільняє лише 41% реального попиту, а бар – лише 59%; якість продукції та послуг підприємства відповідає вимогам ринку. Для розширення діяльності бару та ресторану необхідно завойовувати, по-перше, ринок споживачів, що вже склався, по-друге, нові ринки. Ідеєю, за допомогою якої можна усунути диспропорцію попиту на продукцію ресторану та бару (тобто брак такого в ранішні години), стало запровадження системи пільг для певних категорій населення та системи знижок в той час, коли обідні зали найменш завантажені. При аналізі потреб цільових ринків маркетинговою фірмою було виявлено попит споживачів (при майже відсутній пропозиції в даному регіоні) на доставку продуктів харчування в офіси, установи, організації. Це, а також багато інших послуг планується запровадити в ресторані та барі (доставка обідів додому, обслуговування урочистих подій (весілля, ювілеї) на дому, проведення недільних дитячих свят за участю Черкаського лялькового театру, прийом замовлень на виготовлення кулінарних та кондитерських виробів, виклик таксі, бронювання столів та інше). Однак для забезпечення повної завантаженості ресторану та бару необхідне докласти ще багато зусиль: створити імідж, налагодити рекламу, розробити ще ширший асортимент фірмових страв тощо. Все це потребує додаткових фінансових ресурсів.

Крім того, у процесі маркетингових досліджень виникла ідея організації виробництва і реалізації принципово нових харчових продуктів з радіопротекторною дією – біоелімінаторів, вітамаксів, зефіру на пектині, хліба з висівками.

Згідно із визначеною метою предметом діяльності АТзт ПГХ “Хрещатик” є:

* розробка, виробництво та реалізація високоякісних (в тому числі і принципово нових) продуктів громадського харчування;
* розширення та реконструкція діючих закладів громадського харчування з метою збільшення випуску конкурентоспроможної продукції з наступною реалізацією її в регіоні функціонування підприємства;
* організація та забезпечення функціонування фірмової мережі стаціонарних об’єктів громадського харчування (ресторанів, кафе, кіосків, наметів тощо), що здійснюватимуть продаж готових продуктів харчування населенню в районі діяльності АТзт ПГХ “Хрещатик”;
* створення фірмового стилю пересувних підприємств швидкого обслуговування населення регіону продукцією громадського харчування;
* проведення рекламної діяльності з метою формування та підвищення попиту на всі вищезгадані заходи. (1, стр. 18-19, 75-78)

**4. Історична довідка діяльності підприємства.**

Як вже зазначалося вище, АТзт ПГХ “Хрещатик” було реконструйоване у 1997 році на базі кафе-бару “Ласунка” .

Спершу функціонування ресторану “Візаві” та кафе-бару “Візаві” планувалося лише як один з кількох напрямків діяльності АТ “Хрещатик”. Але було підраховано, що ресторан та бар будуть забирати майже половину коштів всього АТ “Хрещатик”, в той час, коли це є найменш рентабельним напрямком діяльності акціонерного товариства. Залучення додаткових коштів для інтенсифікації роботи ресторану та бару потребувало б вилучення їх з обороту на інших напрямках діяльності АТ “Хрещатик”, що не є доцільним, або додаткової емісії акціонерного капіталу, що призвело б до зниження прибутковості акцій АТ “Хрещатик”. Тому оптимальним рішенням в даній ситуації було відокремлення ресторану, бару та кондитерського цеху від акціонерного товариства, створення самостійного акціонерного товариства закритого типу “Хрещатик”. Виходячи з розрахунку необхідного акціонерного капіталу (табл. 1), було випущено 105 простих іменних акцій номінальною вартістю 1 тис. грн. на суму 105 тис. грн.

*Таблиця 1.* Розрахунок необхідного акціонерного капіталу АТзт ПГХ “Хрещатик”.

|  |  |
| --- | --- |
| Напрямки потреб витрат коштів. | Сума, тис. грн. |
| Викуп майна АТ “Хрещатик”. | 72.3 |
| Приріст обігових активів. | 15.1 |
| Витрати на рекламу. | 1.3 |
| Витрати на купівлю обладнання. | 15.6 |
| Витрати на маркетинг. | 0.9 |
| Разом потреба у коштах. | 105.2 |

Першочергове правом на придбання акцій мали працівники ресторану, бару та кондитерського цеху, члени апарату управління.

Таким чином, з 1997 року АТзт ПГХ “Хрещатик” функціонує як самостійне підприємство на умовах самоокупності та самофінансування. Спеціалізація діяльності підприємства – розробка, виготовлення та реалізація продуктів громадського харчування. (11, стр.7)

Характеристика виробничих площ підприємства та існуючого обладнання.

Ресторан “Візаві” та кафе-бар “Візаві” відносяться до підприємств громадського харчування вищої категорії, тому що відрізняються найбільш високим рівнем обслуговування споживачів, складністю асортименту продукції, яку виробляють та реалізують, а також високим класом архітектурно-художнього оформлення приміщень та сучасним технологічним оснащенням.

Підприємство займає площу 115 м2. На цій площі розташовані: хол ресторану, гардероб, складські приміщення, технічні та адміністративні приміщення, виробничий цех, кондитерський цех, зали ресторану та бару. У 1997 році було зроблено капітальний ремонт будови: повністю змінився інтер’єр, закуплено та встановлено торгівельне обладнання ресторану та бару, виробниче обладнання, реконструйовано фасад всієї будівлі. На переобладнання та капітальний ремонт було витрачено 37.5 тис. грн.

За рік ресторан та кафе-бар обслуговують близько 95,4 тис. осіб. В приміщенні ресторану розташовано 5 столиків, кожен з них розрахований на 6 місць. Тобто одночасно персонал ресторану може обслуговувати 30 відвідувачів. Приміщення бару розраховане на одночасне обслуговування 60 осіб. В залі бару знаходиться 10 столиків на 6 місць.

До виробничих цехів обладнання ресторану та бару належать: заготівельні – овочевий і м’ясний цехи та один доготівельний цех, посудомийня. Окремо існує ще й кондитерський цех.

Сьогодні потужність виробничого обладнання цехів ресторану та бару використовується лише на 39.9 %. Тобто існують значні резерви для підвищення обсягу виробництва продукції.

Проаналізувавши ступінь використання обладнання по підприємству, необхідно прийняти заходи по покращенню його використання. Цього можливо досягнути шляхом переводу підприємства на комплексне постачання полуфабрикатів та зосередженням механічного обладнання на підприємствах-заготівниках. На підприємствах, працюючих на сировину та не повністю використовуючих потужності обладнання, яке вони мають, економічно доцільно встановити обладнання меншої продуктивності.

Для оцінки ефективності використання окремих машин і обладнання використовується коефіцієнт використання їх потужності, який обчислюється як відношення фактично випущеної продукції за робочий день до нормативу випуску, встановленому виходячи з їх планової потужності.

Кп =  (3.8)

(3.8) Кп – коефіцієнт використання потужності;

(3.8) Прф - Фактично випущена продукція за робочий день;

(3.8) Нв – норматив випуску.

На підприємстві, що аналізується встановлена м’ясорубка МШМ300. Її потужність – 300 кг фаршу за годину. Можливий обсяг переробки м’яса при роботі кухні ресторану 8 годин в день – 2400 кг на день (300 \* 8). Фактичні витрати м’яса в середньому за день звітного року склали 130 кг. Коефіцієнт використання потужності м’ясорубки:

Кп =  =  = 0.05

На даному підприємстві встановлена картоплеочисна машина МОК16. Її продуктивність 125 кг картоплі за годину. Можливий обсяг переробки картоплі при роботі кухні ресторану 8 годин – 1000 кг (125\*8). Фактичні витрати картоплі в середньому за день звітного року складають340 кг. Коефіцієнт використання потужності картоплеочисної машини:

Кп =  =  = 0.34

На даному підприємстві громадського харчування використовується електрокавоварка для виготовлення кави по східному. Її продуктивність 36 чашок кави за годину. Можливий обсяг переробки кави – 288 чашок кави за день. Але цього обсягу не достатньо. Фактична потреба складає 480 чашок кави за день. Коефіцієнт використання потужності кавоварки:

Кп =  =  = 1.6

Як бачимо з розрахунків, потужність м’ясорубки використовується лише на 5%, картоплеочисної машини – на 34%. Враховуючи ступінь завантаження даного обладнання, було запропоновано використовувати обладнання меншої потужності. А щодо використання кавоварок, вважається, що треба встановити експрескавоварки. Потужність такої кавоварки складає 60 чашок за годину. Це задовільнить фактичну потребу в переробці кави. Застосування цих заходів допоможе економії часу, електроенергії, швидкості обслуговування, виконанню виробничої програми з найменшими втратами.

Оснащення підприємств громадського харчування високопродуктивними машинами, обладнанням, автоматами по випуску їжі супроводжується удосконаленням організації виробничо-торгівельних процесів та збільшенням ефективності використання обіднього залу. (7, стр. 88 – 143)

5. Вид бізнесу АТзт ПГХ “Хрещатик”.

АТзт ПГХ “Хрещатик” відноситься до галузі громадського харчування. Ресторан “Візаві” та бар “Візаві”, які належать АТзт ПГХ “Хрещатик”, мають вищу націнкову категорію. Продукція та послуги, які пропонуються споживачам, певною мірою є класичними і відповідають кращим традиціям європейського громадського харчування.

Взагалі, громадське харчування сформувалося у вигляді підгалузі народного господарства, воно сприяє раціональному використанню продовольчих ресурсів країни.

В нашій країні сьогодні швидко розвивається галузь громадського харчування, проводяться значні заходи, які б сприяли збільшенню та укріпленню матеріально-технічної бази підгалузі, тому що все ще відчувається недостача столових, ресторанів, кафе.

В структурі підприємств громадського харчування особливе місце займають ресторани. Вони грають значну роль в організації відпочинку населення. Сюди приходять, щоб відмітити ювілей, важливу подію в житті того чи іншого колективу, провести весілля, ділову або офіційну зустріч, просто відпочити в кругу близьких людей. Приємно зустріти, швидко та смачно нагодувати людей, створити їм всі умови для повноцінного відпочинку – такою є задача робітників ресторану “Візаві” та кафе-бару “Візаві”. Від правильної та чіткої організації праці обслуговуючого персоналу залежить настрій та самопочуття всіх, хто користується послугами закладів громадського харчування.

АТзт ПГХ “Хрещатик” – є підприємством з повним циклом виробництва, тобто проводить обробку сировини, виробляє полуфабрикати та готову продукцію, а потім саме реалізує її в обідніх залах.

Частка продукції власного виробництва у товарообігу ресторану та бару підтримується на рівні 73%, що є порівняно високим показником для закладів аналогічної спеціалізації.

Підприємства громадського харчування класифікують по націночним категоріям. В залежності від типу, місця розташування, ступіню матеріально-технічного оснащення та обсягів послуг, які надаються споживачам. Ресторан “Візаві” та кафе-бар “Візаві” відносяться до підприємств громадського харчування вищої категорії, тому що відрізняються найбільш високим рівнем обслуговування споживачів, складністю асортименту продукції, яку виробляють та реалізують, а також високим класом архітектурно-художнього оформлення приміщень та сучасним технологічним оснащенням. Кафе-бар “Візаві” – це спеціалізоване підприємство швидкого обслуговування, яке призначене для реалізації змішаних напоїв в широкому асортименті. В барі також реалізуються блюда, закуски, кондитерські вироби. Призначення бару – представити можливість відвідувачам відпочити в затишній обстановці, послухати музику, подивитись виступи артистів, відеопередачу. (10, стр. 40 – 44)

**Опис продукції підприємства та перспективи її вдосконалення.**

Меню ресторану пропонує 35 – 40 страв власного виробництва та різноманітні покупні товари (близько 100 найменувань), серед яких переважають м’ясні та рибні вироби, фруктові десерти, морозиво, пиво, алкогольні та безалкогольні напої, тютюнові вироби. (6, стр. 11 – 14)

Меню складається як зі страв європейської кухні, так і зі страв національної кухні. Фірмові страви ресторану складають 23% товарообігу. Це підвищує імідж ресторану завдяки відмінним особливостям його продукції. Одноденний перелік продукції до пропозиції в ресторані та барі налічує близько 50 страв. У таблиці 2 представлено типовий щоденний перелік страв ресторану та бару.

*Таблиця 2.* Приблизне меню ресторану у листопаді 1999 р.

|  |  |
| --- | --- |
| Ескалоп з помідорами | Салат “Фігаро” |
| Ескалоп “Візаві” | Салат “Мімоза” |
| Корейка по-німецькі | Солянка м’ясна |
| Биточки курячі фаршировані | Борщ український |
| Котлета по-київськи | Суп курячий |
| Язик запечений з грибами | Вареники (в асортименті) |
| М’ясо по італійські | Млинці (в асортименті) |
| Криль під майонезом | Омлет, фарширований грибами |
| Беф-строган | Коктейль фруктовий |
| Медальйон по грецькі | Асорті фруктове |
| Раки у вині | Морозиво (в асортименті) |
| Шашлик із сома | Чай з лимоном |
| Антрикот по-варшавські | Кава (в асортименті) |
| Салат-коктейль “Візаві” | Алкогольні напої (в асортименті) |
| Салат овочевий | Дисерт (в асортименті) |

В ресторанах звичайно застосовується одна з двох форм обслуговування – індивідуальна та бригадна (ланцюговий метод обслуговування). В ресторані “Візаві” застосовується індивідуальна форма обслуговування, тобто всі функції від прийняття замовлення до розрахунка з відвідувачем виконує один офіціант на відведеній йому ділянці (два – три стола).

В залежності від умов праці в ресторані можуть застосовуватися різні графіки праці офіціантів. В ресторані “Візаві” застосовується стрічковий (східчастий) графік, який передбачає вихід офіціантів на роботу в різний час групами або окремо. Перевага цього графіка – в можливості ущільнення робочого часу офіціантів та зосередження в торговому залі в години його найбільшої завантаженості максимальної кількості працівників. Для ресторану “Візаві” це особливо важливо, тому що потік відвідувачів на протязі дня не рівномірний.

Щодо форми оплати праці, яка застосовується в АТзт ПГХ “Хрещатик”, то це погодинна преміальна форма оплати праці. Тобто крім основного окладу працівникам виплачують премії за добрі результати праці. Працівникам ресторану “Візаві” та кафе-бару “Візаві”, які володіють іноземними мовами та застосовують свої знання на практиці встановлена надбавка до окладу в розмірі 10%.

Важливе місце в ресторані “Візаві” відводиться наданню додаткових послуг споживачам: доставка обідів додому, обслуговування урочистих подій (весілля, ювілеї) на дому, проведення недільних дитячих свят за участю Черкаського лялькового театру, прийом замовлень на виготовлення кулінарних та кондитерських виробів, виклик таксі, бронювання столів, продаж продукції в кредит та інше.

Частка продукції, що споживається на замовлення в офісах, становить близько 7 – 10% товарообігу. Частка продукції, що реалізується на банкетах, сягає близько 17% товарообігу ресторану та бару. (1, стр. 45 – 57, 80 – 99)

Діяльність ресторану та бару спрямована на задоволення реальних потреб визначеного кола споживачів, тому має підстави для успішного розвитку. В майбутньому ресторан має запропонувати своїм споживачам складніший та ширший асортимент продукції власного виробництва.

В майбутньому планується розширити та ускладнити асортимент пропонованої споживачам продукції. Роботу щодо її розробки та виготовлення покладено на поварів високої кваліфікації (6 розряд).

**6. Ринки та характеристика конкурентного середовища.**

Головну функцію АТзт ПГХ “Хрещатик” слід розглядати як діяльність підприємства громадського харчування, що задовільняє місцевий попит на певний вид продукції та послуг.

Цільовий ринок споживачів ресторану та бару можна охарактеризувати таким чином:

1. за віком: від 18 років і старші;
2. за рівнем доходів: від 400 грн. на місяць і вище;
3. за фахом: бізнесмени, студенти, службовці;
4. за потребами: послуги громадського харчування; зацікавленість в організації якісного відпочинку.

До основних факторів, що регламентують роботу ресторану та бару, належить їх місце розташування. Позитивним тут є: місцезнаходження в центрі міста (будівля розташована на перехресті великих людських потоків); наявність під’їзних шляхів і стоянки автомобілів, що охороняється. У районі функціонування ресторану та бару розташовано 11 адміністративних будівель, де, крім державних закладів, орендують приміщення під офіси близько 100 фірм. На невеликій відстані знаходяться вищі навчальні заклади (ДПУ, ВІЕМ), де навчається близько 6000 студентів, а студенти, що орендують квартири, проживають у найближчих до ресторану та бару районах. В районі дислокації ресторану та бару розташовані три готелі: готель “Черкаси”, готель “Дніпро” та готель “Росава”, в яких проживає більшість приїжджих до міста бізнесменів, туристів.

Для району діяльності ресторану та бару “Візаві” характерний значний розвиток бізнесової сфери. В найближчих адміністративних приміщеннях розташовано близько 100 офісів різних комерційних організацій, де працюють близько 700 чоловік, рівень доходу яких становить понад 400 грн. на місяць. Це основний сегмент потенційних споживачів ресторану та бару. Близько 400 чоловік приїздять до району у справах бізнесу кожного дня. Якщо зважати, що близько 90% цільового сегменту споживачів зацікавлені у послугах громадського харчування, то кількість потенційних споживачів продукції та послуг ресторану та бару становить 990 чоловік. Приблизно третина студентів вищих навчальних закладів (близько 2000)входять до цільового сегменту споживачів ресторану та бару. Населення найближчих районів (радіус 2 км) становить 16 тис. чоловік. За даними досліджень, 11% населення входить до цільового сегмента споживачів ресторану та бару, 28% з них відчувають потребу в організації культурного відпочинку. Таким чином, загальний потенціал ринку споживачів ресторану та бару “Візаві” налічує близько 3283 чоловік. (Використані дані дослідження маркетингової фірми “Ринок-Черкаси”, таблиця 3).

*Таблиця 3.* Розрахунок кількості потенційних споживачів ресторану та бару “Візаві”.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Джерело попиту** | **Всього** | **Входять до цільового ринку ресторану та бару** | **Потребують послуг громадського харчування** |
| Робітники та службовці найближчих адміністративних будівель | 7000 | 700 | 630 |
| Приїжджі до району в справах бізнесу | 400 | 400 | 360 |
| Студенти ВУЗів | 6000 | 2000 | 1800 |
| Місцеве населення | 16000 | 1760 | 493 |
| Разом | 29400 | 4860 | 3283 |

З огляду на те, що норматив для закладів аналогічної спеціалізації – 50 місць на 1000 потенційних споживачів, - можливості ресторану та бару “Візаві” набагато менші. (9, стр. 16 – 47)

Для оцінки ефективності використання обіднього залу визначаються коефіцієнти пропускної можливості залу, оборотності та використання місць.

Коефіцієнт пропускної можливості залу обчислюється як відношення фактичної пропускної можливості до планової:

Кпм =  (3.9)

(3.9) Кпм – коефіцієнт пропускної можливості;

(3.9) Пмф – фактична пропускна можливість;

(3.9) Пмп – планова пропускна можливість.

Якщо торговий зал бару на даному підприємстві працює 480 хвилин на день і час, витрачений на одного споживача складає 90 хвилин, тоді при наявності 60 місць, пропускна можливість торгівельного залу складає 320 (60\*) споживачів в день. Даний бар обслуговує за день 210 осіб, і тоді коефіцієнт пропускної можливості бару дорівнює:

Кпм =  =  = 0.7

Якщо торговий зал ресторану на даному підприємстві працює 480 хвилин на день і час, витрачений на одного споживача складає 150 хвилин, тоді при наявності 30 місць, пропускна можливість торгового залу ресторану складає 96 (30\*) споживачів в день. Даний ресторан обслуговує за день 55 осіб, і тоді коефіцієнт пропускної можливості залу ресторану дорівнює:

Кпм =  =  = 0.6

Як бачимо з розрахунків пропускна можливість торгового залу бару використовується на 70%, а ресторану – лише на 60%.

Коефіцієнт оборотності місць встановлюється діленням кількості обслугованих за день споживачів на число місць обіднього залу:

Ком =  (3.10)

(3.10) Ком – коефіцієнт оборотності місць;

(3.10) Кос – кількість обслугованих за день споживачів;

(3.10) Чм – число місць залу.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності місць для бару “Візаві”:

Ком =  =  = 3.5

Тобто на кожному місці за день було обслужено 3.5 споживачів. Якщо середня тривалість обслуговування одного споживача 90 хвилин, то кожне місце на протязі дня, тобто за 8 годин роботи торгового залу, було зайняте всього 5.25 годин.

Обчислимо коефіцієнт оборотності місць для ресторану “Візаві”:

Ком =  =  = 1.8

Тобто на кожному місці за день було обслужено 1.8 споживачів. Якщо середня тривалість обслуговування одного споживача 150 хвилин, то кожне місце на протязі дня, тобто за 8 годин роботи ресторану, було зайняте всього 4.5 годин.

Коефіцієнт використання місць торгового залу бару складає 0.66 (), тобто 66% можливостей залу.

Коефіцієнт використання місць торгового залу ресторану складає 0.56 (), тобто 56% можливостей залу.

Зроблені розрахунки вказують на великі резерви в діяльності як бару, так і ресторану по ефективному використанню матеріально-технічної бази, а також збільшенню випуску власної продукції та товарообігу. (7, стр. 61 – 72)

Конкуренцію ресторану “Візаві” та бару “Візаві” , як підприємствам громадського харчування можуть становити: ресторан “Перлина”, бар “Дарина” та ресторан “Черкаси”.

Рівень конкуренції з рестораном “Черкаси” та баром “Дарина” вважається низьким за таких обставин:

* у ресторані “Черкаси” рівень цін на продукцію у 1.2 рази вищий ніж в ресторані “Візаві”, при нижчій якості продукції; інтер’єр ресторану свідчить про незадовільний стан їхньої матеріально-технічної бази; додаткових послуг громадського харчування ресторан “Черкаси” не надає.
* бар “Дарина” розрахований лише на 40 місць; форма послуг – самообслуговування; якість та асортимент продукції значно поступаються тим, що склалися в ресторані “Візаві”.

А ось рівень конкуренції з рестораном “Перлина” можна розцінити як більш високий. Але до конкурентних переваг ресторану та бару “Візаві” можна віднести: рівень якості продукції та обслуговування, широкий асортимент товарів, низький рівень цін (порівняно з іншими аналогічними закладами), широкий асортимент та особливості послуг, що надаються. (1, стр. 20 – 31, 99 – 106)

Характеристика конкурентів ресторану та бару “Візаві” представлена в таблиці 4.

*Таблиця 4.* Характеристика конкурентів ресторану та бару “Візаві”.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Ресторан та бар “Візаві” | Ресторан “Перлина” | Ресторан “Черкаси” | Бар “Дарина” |
| Кількість місць | 90 | 80 | 55 | 40 |
| Метод обслуговування | офіціантами | офіціантами | Офіціантами | самообслугову-вання |
| Кількість страв у меню | 50 | 45 | 30 | 30 |
| Частка продукції власного виробництва у товарообігу, % | 73 | 68 | 31 | 28.5 |
| Якість продукції, % | 100 | 95 | 50 | 50 |
| Послуги громадського харчування (кількість видів) | 10 | 8 | 1 | 3 |
| Рівень цін на продукцію, % | 100 | 105 | 120 | 80 |

**7. План маркетингової діяльності АТ зт ПГХ “Хрещатик”.**

Найближчим часом діяльність АТзт ПГХ “Хрещатик” має бути спрямована на те, щоб охопити якомога більшу кількість споживачів потенційного ринку, та на завоювання популярності серед клієнтів. Виходячи з цього, дирекція ресторану доручила маркетинговій фірмі “Ринок-Черкаси” спланувати програму маркетингової діяльності щодо залучення споживачів. Основні моменти програми: детальне дослідження і максимальне задоволення попиту на продукцію ресторану та бару, рекламна, цінова політика. (10, стр. 66)

Дослідження попиту на продукцію та послуги ресторану та бару мають проводитися зусиллями підприємства за допомогою маркетингової фірми “Ринок-Черкаси”.

Першочергова мета рекламної компанії – ознайомлення всіх потенційних споживачів місцевого цільового ринку із особливостями продукції та послуг, що надаються.

Рекламна компанія передбачає такі заходи:

* встановлення рекламних щитів у районі діяльності ресторану та бару;
* оголошення на місцевому радіо “Ютар”;
* рекламні статті в щотижневій газеті “Екстра-прес”.

Спеціалісти маркетингової фірми “Ринок-Черкаси” вважають, що зазначена рекламна компанія має стати основою розширення діяльності підприємства.

Бюджет рекламної компанії представлено в таблиці 5.

*Таблиця 5.* Бюджет рекламної компанії АТзт ПГХ “Хрещатик”.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види реклами | Вартість, тис. грн. | |
| Дозвіл на встановлення рекламного щита  Виготовлення рекламного щита  Встановлення рекламного щита  Кількість рекламних щитів  Загальна вартість рекламних щитів | 0.21  0.57  0.15  15  13.95 | |
| Разом одноразових витрат | 13.95 | |
| Витрати на рекламу кожного місяця, які відшкодовуватимуться за рахунок поточних витрат. | | |
| Одне рекламне оголошення на радіо “Ютар” Кількість оголошень Загальна вартість оголошень | | 0.01  60  0.6 |
| Вартість одної статті в газеті “Екстра-прес”  Кількість статей  Загальна вартість статей | | 0.23  4  0.92 |
| Разом витрат на рекламу кожного місяця | | 1.52 |

Вважається, що маркетингові зусилля АТзт ПГХ “Хрещатик” зможуть забезпечити максимальну ефективність використання всього потенціалу підприємства вже на другий рік його роботи (у 1997 р. товарообіг зростатиме на 25% щокварталу, 1998 р. – на 15% у першому півріччі, на 5% - у другому півріччі). (5, стр. 112 – 128)

Одним з основних моментів програми маркетингу АТзт ПГХ “Хрещатик” є цінова політика. Ціновий фактор може відігравати значну роль в формуванні структури попиту на різні види продукції. Тому для проведення раціональної цінової політики, яка дозволяє впливати на споживчий попит у необхідному напрямку і за рахунок цього отримувати достатній рівень прибутку, важливо проаналізувати цінову еластичність попиту на продукцію ресторану та бару за асортиментом страв. Це і було зроблено власними силами підприємства. Результати виявилися такими. Для цільового сегмента ринку споживачів підприємства – населення, рівень доходів якого перевищує 400 грн. на місяць, на такі види продукції, як бутерброди, гарячі закуски, холодні закуски, коефіцієнт еластичності попиту залежно від ціни більший за одиницю, тобто, знижуючи ціни на цю продукцію, скажімо, на 10%, ресторан та бар мажуть отримувати приріст товарообігу за рахунок зростання кількості купівель більший, ніж його втрати від зниження цін. Отже, попит на ці види страв є еластичним і без врахування цього фактора можна втратити значну його частину. На інші види продукції (салати, перші страви, другі страви, гарячі напої, алкогольні напої) попит не еластичний, що свідчить про те, що на обсяг попиту вплинули інші, не цінові фактори. Застосовуючи диференційовані оцінки цінової еластичності реалізованого попиту на різні види страв, можна впливати на структуру та кількість їх реалізації таким чином, щоб отримувати необхідний рівень прибутку, не втративши при цьому клієнтів. (8, стр. 121 – 129)

**8. План виробничої діяльності.**

До виробничих цехів обладнання ресторану та бару належать: заготівельні – овочевий і м’ясний цехи та один доготівельний цех, посудомийня. Окремо існує ще й кондитерський цех.

Сьогодні потужність виробничого обладнання цехів ресторану та бару використовується лише на 39.9 %. Тобто існують значні резерви для підвищення обсягу виробництва продукції. Зараз забезпечення високої якості продукції власного виробництва ресторану та бару вимагає, враховуючи ступінь завантаження деяких видів обладнання використовувати обладнання меншої потужності (розрахунки приведені в розділі 4). Застосування цих заходів допоможе економії часу, електроенергії, швидкості обслуговування, виконанню виробничої програми з найменшими втратами. Також необхідно встановити додаткове обладнання, а саме: кухонного комбайна багатофункціонального, СВЧ-печі, фритюрниці.

В таблиці 6 представлено розрахунок вартості необхідного обладнання для ресторану та бару.

*Таблиця 6.* Розрахунок вартості необхідного додаткового обладнання для ресторану та бару.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид обладнання | Ціна за одиницю, тис. грн. | Кількість одиниць | Разом, тис. грн. |
| Кухонний комбайн | 0.5 | 2 | 1.0 |
| Піч СВЧ | 2.2 | 2 | 4.4 |
| Фритюрниця | 0.9 | 1 | 0.9 |
| Разом | | 5 | 6.3 |

Зростання обсягів виробництва власної продукції передбачає збільшення виробничого персоналу ресторану та бару. Планується, що додатковий набір на роботу поварів та офіціантів проводитиметься на конкурсній основі.

У таблицях 7 і 8 наведено розрахунки необхідної явочної та середньоспискової чисельності робітників виробництва та залів для нормальної роботи ресторану та бару.

Явочна та середньоспискова чисельність робітників кухні визначена за формулами:

Чя = , де

Чя – явочна чисельність робітників;

Т – тривалість робочої зміни;

n \* Нт – витрати робочого часу на виконання одноденної виробничої программи;

к – коефіцієнт зростання продуктивності праці.

Чя =  = 4.25;

Чя = Чс \* Кя, звідси Чс =  де

Кя – коефіцієнт явочної чисельності робітників.

Чс =  = 5

*Таблиця 7.* Розрахунок явочної та середньоспискової чисельності робітників виробництва ресторану та бару на початок 1999 р.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Одиниця виміру | Значення показників |
| Витрати робочого часу на виконання одноденної виробничої програми  Тривалість робочої зміни  Коефіцієнт зростання продуктивності праці  Явочна чисельність робітників виробництва  Коефіцієнт явочної чисельності робітників  Середньоспискова чисельність робітників виробництва | Людино-години  Годин  Абсолютних одиниць  Чоловік  Абсолютних одиниць  Чоловік | 40.32  8.25  1.15  4.25  0.85  5.00 |

Середньоспискова чисельність офіціантів визначена за формулою:

Чя = , де

Чя – явочна чисельність офіціантів;

Тд – одноденний товарообіг;

Ноф – норма обслуговування (одноденний товарообіг на одного офіціанта в день).

Чя =  = 7.8;

Чя = Чс \* Кя, звідси Чс =  =  = 9.

Чя – явочна чисельність оіфціантів;

Кя – коефіцієнт явочної чисельності офіціантів.

Таблиця 8. Розрахунок необхідної явочної та середньоспискової чисельності робітників залів ресторану та бару на початок 1999 р.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Одиниця виміру | Значення показників |
| Кількість місць у залах  Частка продукції власного виробництва в товарообігу  Одноденний товарообіг у 1998 р.  Норма обслуговування – одноденний товарообіг на 1 офіціанта  Явочна чисельність офіціантів  Коефіцієнт явочної чисельності офіціантів  Середньоспискова чисельність офіціантів | Одиниць  %  грн.  грн.  чоловік  абсолютних одиниць  чоловік | 90  73  3123.0  400.0  7.8  0.86  9 |

Зростання обсягів виробництва власної продукції та ефективність роботи ресторану та бару напряму залежить від налагодженого постачання сировини та напівфабрикатів. Інформація про джерела постачання оформлені в таблицю 9, де зазначені основні умови для укладання угод з постачальниками на окремі види сировини, продукції, напівфабрикатів, форма оплати, види поставок, методи завозу, тощо.

*Таблиця 9.* Форма плану постачання.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Постачальник | Характеристика сировини, напівфабрикатів | Основні умови постачання | | | |
| Види  поставок | Методи  завозу | Форма  оплати | Інші  умови |
| 1 | Оптова база “ОПС” | М’ясні та рибні вироби; фрукти, овочі. | Щодня | Самовивіз | Безготів-кова | Відстрочка платежу |
| 2 | ПП “КОС” | Кондитерські вироби; алкогольні напої. | Щотижня | Доставка постача-льником | Готівкою |  |
| 3 | Оптова база  “Ходак” | Консервована продукція; бакалея; тютюнові вироби. | Щотижня | Самовивіз | Готівкою | Відстрочка платежу |
| 4 | ЗАО “Юрія” | Молочні вироби. | Щодня | Доставка постача-льником | Безготів-кова |  |

З метою виключення повторів прогнозні розрахунки поточних витрат АТзт “Хрещатик” наведені у пункті “Фінансовий план”. (1, стр. 45 – 57, 114 – 121)

**9. Організаційно-управлінський план.**

Процес управління підприємством громадського харчування являє собою сукупність взаємопов’язаних заходів та дій, які спрямовані на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних та фінансових ресурсів. Ритмічне виробництво продукції та високий рівень обслуговування в ресторані та барі залежить не тільки від технічного стану виробничих приміщень і технічного обладнання залів, але і від ділових якостей працівників.

Структура управління рестораном – це сукупність та супідрядність взаємопов’язаних організаційних одиниць чи ланок, які виконують визначені функції. Елементом структури є орган управління, який являє собою групу працівників, які об’єднані вирішенням одної задачі – задовільнити запити споживачів. Головою цієї групи є керівник – працівник, який виконує функції управління відповідно до дорученого йому закладу.

Управління побудоване за функціональною ознакою. Кожен виконавець має своє завдання-функцію, яку він повинен якісно і своєчасно виконувати, за що отримує відповідну винагороду. Розмір винагороди визначається залежно від якості та кількості виконаних робіт. Така організаційна структура визначає стабільність функціонування підприємства.

Керівництво АТзт “Хрещатик” входить до числа акціонерів підприємства, кожен управлінець володіє не менше як 0.7 % акцій.

Оплата праці робітників здійснюється за системою твердих ставок і премій, які нараховують члени ради директорів АТзт “Хрещатик” (середній оклад – 250 грн. на місяць); премії залежать від результатів фінансово-господарської діяльності підприємства – преміальний фонд становить 9 % товарообігу ресторану та бару.

Планується підтримувати тісні стосунки на договірній основі з маркетинговою фірмою “Ринок-Черкаси”. Оплата їх послуг здійснюється за виконання конкретних замовлень.

Адміністрація ресторану “Візаві” та кафе-бару “Візаві” представляє собою групу посадових осіб, яка являє собою частину трудового колективу, на чолі з директором Зрюкіною М. С. Адміністрація здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми правами та зобов’язаннями . Також вона діє від імені акціонерів та представляє їх інтереси, відповідає за прийняті рішення.

Трудовий колектив підприємства громадського харчування являє собою сукупність людей, які пов’язані між собою єдиною метою, спільною працею по виробництву та реалізації продукції.

Директор АТзт ПГХ “Хрещатик” Зрюкіна М. С. є відповідальною за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності підприємства: виконання встановленого плану по товарообігу та прибутку, культуру обслуговування відвідувачів, якість продукції, стан обліку та контролю, зберігання матеріальних цінностей, дотримання трудового законодавства. Директор особисто відповідає за підбір та розміщення кадрів.

Завідуюча виробництвом АТзт ПГХ “Хрещатик” Кравченко В. П. Відповідає за виконання планових завдань по виробництву. Вона повинна забезпечити раціональне використання сировини та організувати кулінарну обробку продуктів з додержанням правил технології приготування їжі, досягнути випуска продукції високої якості, кожен день складати меню з урахуванням тих продуктів, які є в розпорядженні, вивчати попит відвідувачів, забезпечити додержання на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки, своєчасно подавати в бухгалтерію звіти про використання товарно-матеріальних цінностей. (8, стр. 22-34)

В АТзт ПГХ “Хрещатик" зайнято 40 працівників, 4 з яких належать до адміністрації підприємства і 36 – до виробничого персоналу. (10, стр. 55 – 71)

Нижче відображена організаційна та функціональна структура підприємства.

*Рисунок 1.*

Організаційна структура АТзт ПГХ “Хрещатик”.

Загальні збори акціонерів

Правління ЗАТ

Директор ЗАТ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| бухгалтер та Головний бухгалтер  1 категорії | Товарний склад | Кухня | Конди-терський цех | Ресторан “Візаві” | Кафе-бар “Візаві” |

Завідуюча виробництвом

*Рисунок 2.*

Функціональна структура АТзт ПГХ “Хрещатик”.

Загальні збори акціонерів

Правління АТзт ПГХ “Хрещатик”.

Директор АТзт ПГХ “Хрещатик”.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарний склад | Кухня | Конди-терський цех | Ресторан “Візаві” | Кафе-бар “Візаві” | Головний бухгалтер та бухгалтер 1 категорії |

Завідуюча виробництвом

**10. Фінансовий план АТзт “Хрещатик”.**

Фінансова стратегія АТзт “Хрещатик” полягає в підвищенні доходності його акцій.

В таблиці 10 відображені основні показники господарської діяльності акціонерного товариства у 1997 – 1999 р.

*Таблиця 10.* Основні показники фінансова-господарської діяльності АТзт “Хрещатик” у 1997 – 1999 р.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Одиниця виміру | 1997 р. | | 1998 р. | | 1999 р. |
| Перше півріччя | Друге півріччя | Перше півріччя | Друге півріччя |
| Товарообіг  Рівень валового доходу  Валовий дохід  Податок на додану вартість  Поточні витрати виробництва і обігу  Рівень витрат виробництва і обігу  Балансовий прибуток  Рівень балансового прибутку  Податок на прибуток  Чистий прибуток  Рівень чистого прибутку | Тис. грн.  %  тис. грн.  тис. грн.  тис. грн.  %  тис. грн.  %  тис. грн.  тис. грн.  % | 365.63  65.0  237.66  39.61  85.41  35.16  69.51  19.01  20.85  48.66  14.97 | 571.28  65.0  371.33  61.89  146.28  25.61  163.16  28.56  48.95  114.21  19.9 | 656.98  65.0  427.04  71.18  161.63  24.61  194.23  29.56  58.27  135.97  20.7 | 689.83  65.0  448.39  74.74  164.47  23.84  209.19  30.32  62.78  146.44  21.23 | 1414.18  65.0  919.22  153.21  346.91  24.53  419.12  29.64  125.73  293.38  20.75 |

Обсяги товарообігу від зростання попиту: темпи приросту товарообігу в 1997 р. – 25 % щокварталу; в 1998 р. – 15 % за перше півріччя, 5 % за друге; в 1999 р. – 5 % порівняно з 1998 р. У другому півріччі 1999 р. планується досягти максимально можливого товарообігу за умов впровадження плану маркетингу.

Рівень валового доходу протягом всього періоду залишався незмінним – 65 % товарообігу. Таким чином, за період з 1997 р. по 1999 р. рівень чистого прибутку ресторану та бару зріс з 14.97 до 20.75 %.

Витрати виробництва та обігу відображені в таблиці 11 за кожною статтею витрат:

* рівень транспортних витрат, витрат на зношення спец. одягу, столової білизни та малоцінних та швидкозношуваних предметів, витрат на паливо, газ та електроенергію; витрат на зберігання, підробку, сортування товарів та тару, маркетинг залишилися незмінними при підтриманні в товарообігу ресторану та бару частки продукції власного виробництва на рівні 73 %.
* Заробітна плата визначалася з розрахунку: середня заробітна плата 1 працівника – 250 грн.; середньоспискова чисельність працівників залишається сталою; преміальний фонд становить 0.09 % від валового товарообігу ресторану та бару.
* Витрати на рекламу розраховані відповідно до рекламного бюджету маркетингової стратегії АТзт “Хрещатик”.
* Інші статті витрат є сталими, тому для прогнозу використані данні з аналізу роботи ресторану та бару за 1996 р.
* Стаття “інші витрати”: на 50 % умовно-змінні, на 50 % - умовно-сталі.

*Таблиця 11.* Витрати виробництва та обігу АТзт “Хрещатик” за 1997 – 1999 рр.\*

\* (1, 3, 5, 7, 9 – сума, тис. грн.; 2, 4, 6, 8, 10 – товарообіг, %).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид витрат | | 1997 р. | | | | 1998 р. | | | | | | 1999 р. | |
| Перше півріччя | | Друге півріччя | | Перше півріччя | | | Друге півріччя | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 7 | 8 | | 9 | 10 |
| Транспортні  З/п (брутто)  На оренду і утримання будівель, споруд, приміщень.  Амортизаційні відрахування  На поточний ремонт  Зношування спец. одягу, МЦБЗП.  На столовий посуд та прибори  На паливо, газ, енергію.  На зберігання та сортування  На рекламу  Втрати ТМЦ в дорозі та при зберіганні  На тару  На маркетинг  Інші витрати  Разом витрат | | 0.81  37.87  9.0  7.89  0.3  0.11  0.11  2.93  0.11  9.12  0.03  0.11  3.66  9.56  81.88 | 0.22  11.64  2.77  2.43  0.09  0.03  0.03  0.8  0.03  11.63  0.01  0.03  1.0  2.77  33.48 | 1.26  38.07  9.0  7.89  0.3  0.17  0.17  4.57  0.17  9.12  0.05  0.17  5.72  12.39  89.05 | 0.22  7.49  1.77  1.55  0.06  0.03  0.03  0.8  0.03  7.44  0.01  0.03  1.0  2.27  22.73 | 1.45  45.66  9.0  8.34  0.3  0.2  0.2  5.26  0.2  9.12  0.07  0.2  6.57  13.57  100.14 | 0.22  6.95  1.37  1.27  0.05  0.03  0.03  0.8  0.03  5.75  0.01  0.03  1.0  2.06  19.6 | | 1.52  45.69  9.0  8.34  0.3  0.21  0.21  5.52  0.21  9.12  0.07  0.2  6.9  14.02  101.31 | 0.22  6.62  1.3  1.21  0.04  0.03  0.03  0.8  0.03  5.48  0.01  0.03  1.0  2.03  18.84 | | 3.11  106.42  18.0  16.68  0.6  0.43  0.43  11.32  0.43  32.19  0.14  0.43  14.14  28.52  270.64 | 0.22  7.52  1.27  1.18  0.04  0.03  0.03  0.8  0.03  5.35  0.01  0.03  1.0  2.03  19.53 |
| Товарообіг, тис. грн. | 244.56 | | | 319.77 | | 510.92 | | 537.74 | | | 1386.64 | | |

У таблиці 12 показані грошові потоки ресторану та бару протягом 1997 – 1999 рр.

*Таблиця 12.* Потоки грошових засобів АТзт “Хрещатик” на 1997 – 1999 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 1997 р. | | 1998 р. | | 1999 р. |
| Перше півріччя | Друге півріччя | Перше півріччя | Друге півріччя |
| Продаж акцій  Виручка від реалізації  Збільшення кредиторської заборгованості  Відшкодування собівартості товарообігу  Поточні грошові витрати  Податок на додану вартість  Податок на прибуток  Одноразові витрати на маркетинг, рекламу  Капітальні вкладення  Приріст тов. запасів  Приріст коштів у касі  Приріст грошових засобів на розрахунковому рахунку  Приріст дебіторської заборгованості  Можлива сума виплати дивідентів (балансовий залишок на кінець періоду) | 105.0  365.63  1.12  -128.78  -119.75  -39.61  -20.85  0.0  -7.8  -5.57  -0.23  -20.75  -6.77  49.11 | 0.0  571.28  0.63  -201.21  -136.97  -61.89  -48.95  0.0  0.0  -8.7  -0.36  -23.72  -10.58  117.32 | 0.0  656.98  0.6  -231.36  -152.14  -121.17  -108.27  0.0  -7.2  -6.15  -0.24  -22.37  -7.48  101.13 | 0.0  689.83  0.9  -242.46  -154.4  -74.73  -62.76  0.0  0.0  -3.3  -0.14  -3.37  -4.01  245.37 | 0.0  1414.18  0.04  -498.07  -326.71  -153.21  -125.73  -13.95  0.0  -6.38  -0.26  -23.86  -7.77  272.25 |

В основу проектування грошових потоків закладено принципи кругообігу капіталу на підприємстві, а саме:

* Джерелом надходження коштів на підприємстві можуть бути: виручка від реалізації продукції та позареалізаційної діяльності; кошти отримані від продажу акцій; кредити та позички.
* Протягом цього періоду основними напрямками витрат коштів на підприємстві є відшкодування собівартості товарообігу, фінансування потоків грошових витрат, обов’язкова сплата податків та фінансування інших запланованих програм. Із збільшенням обсягів діяльності підприємства постійно зростає потреба в обіговому капіталі. Кошти, спрямовані на обов’язкове поповнення обігового капіталу, мають бути вилучені із грошового потоку, тобто віднесені до напрямків витрат. В таблиці 12 значення показників витрат коштів є негативним (із знаком “-“).

Наприкінці кожного періоду визначається потік вільних коштів, і, якщо фінансова стратегія підприємства спрямована на підтримання високої ринкової вартості своїх цінних паперів (акцій) та збільшення їхньої прибутковості, вся сума (або її частина) – за рішенням зборів правління АТзт “Хрещатик” - може бути виплачена акціонерам у вигляді дивідентів.

Прибутковість акцій АТзт “Хрещатик” зростатиме відповідно до збільшення прибутковості підприємства: якщо у 1997 р. вона становила 176 грн. на акцію (176 %), у 1998 р. – 197 грн. на акцію (197 %), то в 1999 р. планується 352 грн. на акцію. (таб. 13).

*Таблиця 13.* Прогноз ефективності господарської діяльності АТзт “Хрещатик” на 1997 – 1999 рр.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Одиниця виміру | 1997 р. | 1998 р. | 1999 р. |
| Акціонерний капітал  Товарообіг  Чистий прибуток  Рівень ЧП % до товарообігу  Ефективність використання акціонерного капіталу  Дивіденти  Прибуток на акцію | Тис. грн.  Тис. грн.  Тис. грн.  %  %  тис. грн.  % | 105.0  848.18  162.87  17.44  155.1  184.5  176.0 | 105.0  1347.21  282.41  20.97  268.9  206.7  197.0 | 105.0  1465.69  293.38  20.75  279.4  370.4  352.0 |

У таблиці 14 розраховано точку беззбитковості АТзт “Хрещатик” на 1999 р. Мінімальний товарообіг, за рахунок якого мають бути покриті всі витрати, становить 192.73 тис. грн., тобто 13.63 % від запланованого обсягу прогнозованого товарообігу. Наведене уже наперед свідчить про відносно низький ризик вкладів капіталу у розвиток ресторану та бару.

*Таблиця 14.* Розрахунок точки беззбитковості АТзт “Хрещатик” на 1999 р.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид витрат | | Сума,  тис. грн. | % у товарообігу | |
| 1. Умовно-постійні витрати | | | | |
| На оренду та утримання будівель, споруд, приміщень  Амортизаційні  Заробітна плата (брутто)  На поточний ремонт  На рекламу  Інші витрати | 18.0  16.68  105.0  0.6  32.19  9.0 | |  | |
| Разом | 181.47 | |  | |
| 2. Умовно-змінні витрати | | | | |
| Транспортні  Зношування спец. одягу, столової білизни. МШЗП  На столовий посуд та прибори  На паливо, газ, електроенергію  На зберігання та сортування  Втрати ТМЦ в дорозі та при зберіганні  На тару  На маркетинг  Інші витрати |  | | | 0.22  0.03  0.03  0.8  0.03  0.01  0.03  1.0  1.38 |
| Разом |  | | | 3.53 |
| Рівень валового доходу |  | | | 65.0 |
| Точка беззбитковості, тис. грн. | 192.73\*\* | | |  |
| Плановий товарообіг, тис. грн. | 1414.18 | | |  |

\*\* \*100% = 192.73 (1, стр. 59 – 65, 128 – 130)

**11. Оцінка та страхування ризику.**

Даний проект на основі маркетингу має малий ступінь ризику. Так, статистика діяльності приватних ресторанів міста не має прикладів банкрутства. Навпаки, ця сфера вкладення капіталу вважається прибутковою та привабливою.

До окремих видів ризику цього проекту відносяться:

* Невиконання обов’язків постачальниками. Але за умов конкуренції в місті є великий вибір щодо укладення договорів на постачання сировини.
* Зміна цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси. Зміна цін викличе їх підвищення на продукцію ресторану та бару, але, враховуючи специфіку контингенту споживачів, це не повинно значно відбитися на зниженні рентабельності підприємства та прибутковості вкладів у розвиток ресторану та бару.
* Вплив конкуренції. Аналіз конкурентоспроможності ресторану та бару (розглянутий у розділі 6) дає змогу сподіватися, що найближчим часом жоден із закладів району не може скласти серйозної конкуренції Атзт “Хрещатик”.

У таблиці 14 подано розрахунки рівня ризикованості проекту вкладення коштів у розвиток ресторану та бару.

*Таблиця 14.* Розрахунок рівня ризикованості вкладень у розвиток ресторану та бару.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцінка можливого результату | Запроек-тований прибуток на 105 тис. грн. (Д) | Значення ймовірно-сті (Рі) | | Можливий прибуток, тис. грн. (Дс) | | Д-Дс | | (Д-Дс)2 | | (Д-Дс)2\*Рі |
| Банківські вклади | | | | | | | | | | |
| Песимістична, 3%  Стримана, 10%  Оптимістична, 25%  Разом  Разом дисперсія  Коефіцієнт варіації | 6.02  20.5  50.13 | 0.2  0.6  0.2  1.0 | | 1.2  12.3  10.03  23.53 (Дс) | | 17.51  3.03  26.6 | | 306.6  9.18  707.56 | | 61.32  5.51  141.51  208.34  14.43  0.61\* |
| Інвестування в розвиток ресторану та бару | | | | | | | | | | |
| Песимістична, 80%  Стримана, 100%  Оптимістична,140%  Разом  Разом дисперсія  Коефіцієнт варіації | 160.0  200.0  284.0 | | 0.2  0.6  0.2  1.0 | | 32.0  120.0  56.8  240.8 (Дс) | | 80.0  40.0  43.2 | | 6400.0  1600.0  1866.2 | 1280.0  960.0  373.24  2613.24  51.12  0.21\* |

В таблиці 14 порівнюються вкладення коштів у розвиток ресторану та банківського вкладу за аналогічний період. Розраховані коефіцієнти дисперсії та варіації свідчать про те, що купівля акцій ресторану є менш ризикованою та прибутковішою, ніж комерційні банківські вкладення під різні позичкові проценти.

За нестабільної економічної ситуації для зменшення ризикованості проекту доцільно створити на підприємстві фонд комерційного ризику, куди має відраховуватись 10% чистого прибутку ресторану та бару (за цих умов прибутковість акцій знизиться на 10%).

Альтернативним методом зниження ризику є співробітництво з страховою компанією з метою страхування ризику вкладення коштів у розвиток діяльності ресторану та бару (в цьому випадку прибутковість акцій АТзт “Хрещатик” зменшуватиметься з врахуванням суми страхових внесків). (1, стр. 65 – 66, 130 – 132)

Для оцінки ефективності проекту в цілому визначимо термін окупності акціонерного капіталу за формулою:

Ny = , де

Ny – спрощений показник строку окупності, років;

U – розмір інвестицій, тис. грн.;

R – щорічний чистий доход, тис. грн.

Отже, =0.6 років

Для врахування фактору часу визначимо теперішню вартість майбутнього чистого доходу, що дорівнюватиме сумі акціонерного капіталу (105.0 тис. грн.) за формулою:

Rm = п , де

ЧДт – майбутній чистий доход;

Р – дисконтна ставка;

n – кількість років.

При розрахунках будемо використовувати прогнозну середню процентну ставку на найближчі роки у розмірі 25%.

Отже, 0.6 = 116.7 ( тис. грн.)

Отже, теперішня вартість майбутнього чистого доходу, що дорівнюватиме сумі акціонерного капіталу, складає 116.7 тис. грн., а термін окупності акціонерного капіталу – 0.8 року:

 = 0.8 ( року)

Проведені розрахунки свідчать про відносно низький ризик вкладення капіталу в розвиток ресторану “Візаві” та бару “Візаві”.

**Список використаної літератури:**

1. Л. Г. Агафонова, О. В. Рога “Підготовка бізнес-плану”, К, “Знання”, 1999 р.
2. В. Я. Бобров “Основи ринкової економіки”, К, “Либідь”, 1995 р.
3. П. Гінгстон “Найкращій посібник з малого бізнесу”, Львів, “Сейбр-світло”, 1995 р.
4. Е. П. Голубков “Маркетинг, стратегии, планы, структуры”, М, “Дело”, 1995 г.
5. В. П. Грузинов «Экономика предприятия и предпринимательство» , М, «Софит», 1994 г.
6. А. П. Киселев “Теория и практика современного бизнеса” , К, “Либра”, 1995 г.
7. П. П. Ковалев «Финансы придприятия», М, «Дело», 1996 г.
8. І. М. Кононенко “ Основи бізнесу”, К, “Знання”, 1996 р.
9. Ф. Котлер «Основы маркетинга», М, «Прогресс», 1991 г.
10. А. Л. Парфенов «Экономика предприятия», М, «Софит», 1994 г.
11. «Как составить бизнес-план» / «Бизнес-курьер» №3, 27 октября 1999 г., стр. 7.