

ГАЛИЦЬКИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА

*Кафедра готельно-ресторанної справи*

## **МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**

**на тему: «Управління проєктами готельно-  
ресторанного комплексу в сучасних умовах  
(на прикладі ресторану «Ужгородський замок»)»**

Студента(ки) II курсу ГР-286 групи  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Дмитрів О.І.  
Керівник: Колісник Т.Б.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

**м. Тернопіль – 2020р.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	5
1.1 Проєкт та етапи його створення.....	5
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно- ресторанній справі.....	8
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «УЖГОРОДСЬКИЙ ЗАМОК».....	12
2.1 Аналіз діяльності для ресторану «Ужгородський замок».....	12
2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Ужгородський замок».....	20
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту для ресторану «Ужгородський замок».....	24
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ.....	31

## ВСТУП

Перехід до нової моделі розвитку економіки України обумовлює особливу актуальність наукових досліджень по формуванню нових підходів управління проєктною діяльністю закладів готельно-ресторанної справи, особливо для тих, які дотепер перебувають у кризовій ситуації.

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків невизначеностей з наступним їх усуненням більш продуктивні у боротьбі з ризиком, ніж спроба представити його числом. Порівнюючи два проєкти за ступінню ризику, оцінюється їх стійкість до різних негативних змін, а не математична ймовірність самих змін.

На підприємствах готельно-ресторанної справи сформувалася ситуація, що характеризується значним спадом обсягу виробництва, скороченням чисельності персоналу, високим рівнем морального і фізичного зносу виробничих фондів. Можливість вирішення такої проблемної ситуації на основі управління проєктами визначає особливу актуальність дослідження проблем розвитку сфери гостинності.

Вітчизняні і зарубіжні учені І.А. Бланк, І.Т. Балабанов, Т.Г. Бень, І.В. Багрова, А.В. Верба, О.С. Галушко, А.Б. Ідрисов, С.О. Москвин, В.П. Савчук, С.Я. Салига, В.А. Ткаченко, Р.Б. Тянь, В.Г. Федоренко та інші частину наукових досліджень присвятили теоретичним і методологічним питанням розробки та реалізації проєктів на підприємствах.

**Актуальність теми** полягає у тому, що створення в сучасних умовах закладів готельно-ресторанної справи потребує все нових проєктів. Оскільки така галузь розвивається швидкими темпами то і тема пов'язана з проєктною діяльністю є актуальною.

**Метою** роботи є розкриття основних аспектів управління проєктами закладів готельно-ресторанної справи. Також метою написання роботи є поглиблення теоретичних і практичних знань з готельно-ресторанного бізнесу.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення такі **завдань**:

- розкрити теоретичні аспекти створення проєктів;

- охарактеризувати основні принципи та методи управління проєктами;
- здійснити аналіз господарської діяльності ресторану «Ужгородський замок»;
- розробити проєкт для ресторану «Ужгородський замок»;
- розрахувати очікувані результати впровадження проєкту ресторану «Ужгородський замок»;

**Об'єкт дослідження** виступає ресторан «Ужгородський замок».

**Предметом** вивчення є процеси, управління проєктами у готельно-ресторанному бізнесі.

**Джерелами інформації** при написанні курсової роботи виступають закони, підзаконні акти, звітні документи об'єкту дослідження, дані власних спостережень і досліджень.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ**

### **1.1 Проєкт та етапи його створення**

Поняття проєкт і керування проєктами пов'язані з необхідністю керування змінами. Керування проєктами є невід'ємною частиною повсякденної діяльності керівників різного рівня. Багато керівників необхідність використання формалізованих методів керування проєктами усе ще зв'язують з великими проєктами, такими як запуск міжпланетної станції, розробка нового виду озброєнь або будівництво атомної електростанції. Однак, навіть в організаціях орієнтованих на серійне виробництво реалізація проєктів становить значну частину діяльності.

Застосування формалізованих методів керування проєктами дозволяє більш обґрунтовано визначати мети інвестицій і оптимально планувати інвестиційну діяльність, більш повно враховувати проєктні ризики, оптимізувати використання наявних ресурсів і уникати конфліктних ситуацій, контролювати виконання складеного плану, аналізувати фактичні показники й вносити своєчасну корекцію в хід робіт, накопичувати, аналізувати й використовувати надалі досвід реалізованих проєктів. Таким чином, система керування проєктами є однією з найважливіших компонентів усієї системи керування організацією [3, с.18].

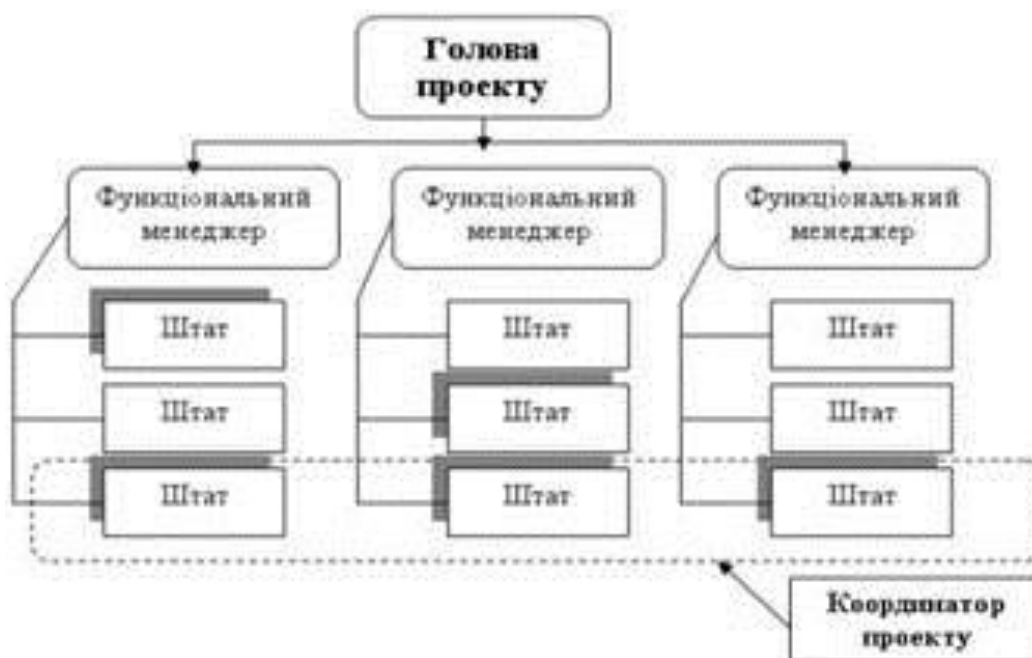
Реалізація проєкту здійснюється в рамках визначених організаційних форм, структура яких суттєво впливає на сам проєкт. Існує велике розмаїття організаційних форм реалізації проєктів в залежності: від того хто виступає менеджером проєкту; від визначеного розподілу етапів проєкту та конкретних робочих процедур, пов'язаних з розробкою по зонах відповідальності різних її учасників. В управлінні реалізацією проєктів виділяють наступні, найбільш розповсюджені організаційні структури реалізації проєкту.

Функціональна структура, різновидом цієї структури є дивізійна форма організації управління, яка формується за регіональним, продуктовим або технологічним принципом (рис. 1.1).



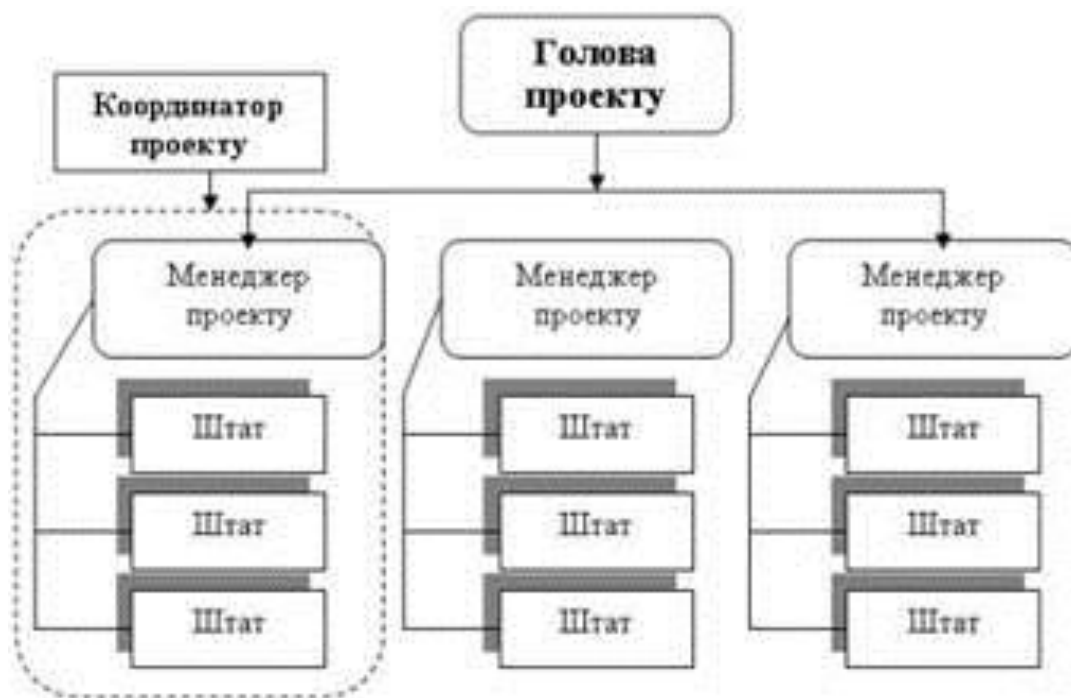
**Рис. 1.1. Організація функціонального типу**

Матрична структура. Можуть бути такі різновиди матричної структури як слабка матриця, в цьому разі координатор проекту відповідає за виконання робіт по проєкту, але має обмежену можливість розпоряджатись ресурсами; збалансована матриця, в якій менеджер координує всі роботи і розподіляє відповідальність за досягнення цілей з керівниками функціональних підрозділів; жорстка матриця (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Організація "слабка матриця"**

У проєктній організації члени команди часто працюють разом. Більша частина організаційних ресурсів залучена до роботи над проєктом, і менеджери проєктів тут більш незалежні і мають багато повноважень. У проєктно-орієнтованих організаціях часто діють організаційні одиниці (відділи), які звітують безпосередньо перед менеджером проєкту або надають додаткові послуги для різних проєктів.(рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Організація проєктного типу**

Більшість методик оцінювання надійності визначають не те, як буде реагувати проєкт на негативні фактори, а те, в якому фінансовому стані він знаходиться сьогодні. Таким чином, завданням оцінювання надійності проєкту повинно стати не кількісне вираження ризику, а аналіз його змін під впливом негативних факторів, знаходження виключення невизначеності, залучення заходів щодо збільшення впевненості. Використання такої методики має переваги аналізу ризиків, бо розширює можливості прийняття проєктних рішень; відбирає нові проєкти та визначає їх інвестиційні можливості; виділяє аспекти проєкту, які потребують подальшого розгляду, і спрямовує процес збирання інформації: допомагає ранжувати проєкти з урахуванням інтересів і потреб інвестора;

заохочує детальний перегляд показників; знижує упередженість при оцінюванні; підвищує ефективність експертних оцінок; заповнює “комунікативний розрив” між аналітиком і відповідальним за прийняття рішення; створює рамки для оцінювання прогнозів (полегшує перевірку емпіричних даних); надає необхідну інформацію для ефективного розподілу ризиків між учасниками проєкту; дає змогу визначати проблеми пов’язані з ліквідністю і погашенням заборгованості тощо [18, с.48].

Отже, реалізація проєкту здійснюється в рамках визначених організаційних форм, структура яких суттєво впливає на сам проєкт.

## **1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі**

Останнім часом провідні західні проєктувальні фірми і частково вітчизняні здійснюють перехід до систем автоматизованого проєктування, які охоплюють весь процес створення проєкту.

Створенню проєкту готельно-ресторанної справи повинен передувати ретельний економічний аналіз. Досвід показує, що для середніх та невеликих закладів готельно-ресторанного господарства вигідніше користуватись послугами сторонніх організацій, які в свою чергу використовують різні принципи та методи управління проєктами [1, с.118].

Методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі дозволяють:

- визначити мету проєкту й провести його обґрунтування; виявити структуру проєкту (підціли, основні етапи роботи, які має бути виконати);
- визначити необхідні обсяги й джерела фінансування;
- підібрати виконавців - зокрема через процедури торгів і конкурсів; підготувати й укласти контракти;
- визначити строки виконання проєкту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проєкту, планувати й урахувати ризики;



- забезпечити контроль над ходом виконання проєкту.

Методи керування проєктами включають такі, як: сіткове планування й керування, календарне планування, логістику, стандартне планування, структурне планування, ресурсне планування, імітаційне моделювання на ЕОМ і інші.

Тверді методи управління проєктами. Тверді методи керування застосовуються в умовах твердого формального керування проєктом, зниженого довіри й підвищеної відповідальності Замовника й Виконавця. Тверде впровадження звичайне є наслідком сильних політичних ризиків [3, с.112].

Тверді методи керування проєктами застосовуються у випадках:

1. Високі політичні ризики. Проєкт є частиною політичної гри між менеджерами компанії Замовника або Виконавця. Гра може бути наслідком здоровішої конкуренції підрозділів, так і не здоровіші з'ясування відносин.

2. Проєкт збитковий і не управляємо. Збитки й неясність перспективи, як наслідок падіння морального духу команди. Від вас у першу чергу очікують припинення збитків і передбачуваності результатів.

3. Надвисокий рівень відповідальності. Відповідальність сторін (юридична й політична) за результат.

4. Велика кількість залучених у прийняття рішень осіб. У принципі, це різновид політичних ризиків [1, с.98].

Тверді методи керування проєктами дозволяють:

- визначити мети проєкту й провести його обґрунтування; виявити структуру проєкту (основні етапи роботи, які має бути виконати);
- визначити необхідні обсяги й джерела фінансування;
- підібрати виконавців - зокрема через процедури торгів і конкурсів; підготувати й укласти контракти;
- визначити строки виконання проєкту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проєкту, планувати й ураховувати ризики;
- забезпечити контроль над ходом виконання проєкту).

Тверді методи керування проєктами можуть принести успіх у наступних випадках:

- при створенні спеціального підприємства, зв'язаного єдиним, чітко певним кінцевим продуктом;
- при створенні підприємств, складність і масштаби якого більше звичайних;
- при виконанні робіт із твердими вимогами до строків, витрат і технічним характеристикам;
- коли репутація фірми перебуває під загрозою;
- коли винятково великі винагорода за успіх або втрати внаслідок невдачі.

До твердих методів керування проєктами ставляться:

- сіткове планування;
- календарне планування;
- логістика;
- програмні продукти для ЕОМ (Project Menejment, Proect Expert і ін.);
- стандартне планування;
- структурне планування;
- ресурсне планування;
- пофазна організація роботи над проєктом;
- імітаційне моделювання;
- системний підхід до проєкту в цілому, тобто бізнес-планування [3, с.58].

М'які методи управління проєктами. Одна з форм поділу управлінської праці носить горизонтальний характер: розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. Багато керівників затрачають час на координування роботи нижчестоящих керівників, які, у свою чергу, також координують роботу підлеглих їм керівників, поки, нарешті, ми не спускаємося до рівня керівника, який координує роботу не управлінського персоналу - людей, що фізично роблять продукцію або послуги, що виявляють.

Таке вертикальне розгортання поділу управлінської праці утворює рівні керування. Керівник, щоб ефективно рухатися назустріч мети, повинен

координувати роботу й змушувати людей виконувати її. Керівники втілюють свої рішення в справі, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Система мотивації повинна заохочувати за просування до поставлених цілям. Лише деякі організації зрозуміли, що вони повинні щедро заохочувати людей, що очолюють підрозділи, відповідальні за розвиток або людей, які завжди домагаються розвитку подібних підприємств. У сучасних умовах багато компаній переконалися, що гарний спосіб стимулювати інноваційну діяльність полягає в тому, щоб зібрати в певному місці групу талановитих інженерів, фахівців, щоб вони працювали спільно, перебуваючи в неформальній обстановці [18, с.124].

Отже, управління проектами у готельно-ресторанній справі орієнтує задіяну групу на виконання завдання, а не на імітацію творчої діяльності. Також прискорює роботу, збільшує кількість експериментів і посуває виробничий процес у сфері гостинності.

## **РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «УЖГОРОДСЬКИЙ ЗАМОК»**

### **2.1 Аналіз діяльності ресторану «Ужгородський замок»**

Ресторан «Ужгородський замок» розміщений у місті Ужгород Закарпатської області за адресою вул. Капітульна, 33 (Замкова гора, старе місто).

Досліджуваний заклад харчування розташований в стінах найдавнішого, найціннішого пам'ятника м. Ужгорода, архітектурній споруді світового значення, в замку XIII-XVIII століть.

Ресторан «Ужгородський замок» включає в себе основний ресторан, що складається з двох залів і дерев'яну терасу. Перший зал розрахований на 30 осіб (фуршет - до 60 осіб) , камінний зал - на 20 осіб (фуршет - 30 осіб) . На терасі мають всі шанси розміститися 40 осіб (фуршет - до 70 осіб) . Особливістю ресторанної зали є те, що вона розташована в тому самому місці, де в середні XVIII століття була кімната стражників, які охороняли в'їзд на замковий міст [4].

Для того, щоб оцінити наскільки рентабельно працює підприємство, слід здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Ужгородський замок»

Загальний обсяг реалізованої продукції підприємства у вартісному вираженні складає його товарооборот. Товарооборот ресторану «Ужгородський замок» складається із 2-х основних частин: 1) обігу з реалізації продукції власного виробництва (сума від реалізації виготовлених на виробництві страв та напоїв) ; 2) обігу з роздрібного продажу купованих товарів.

До продукції власного виробництва ресторану належать: готові вироби та напівфабрикати, що виготовлені на кухні ресторану та реалізуються в торговому залі: безпосередньо населенню, іншим підприємствам харчування або роздрібним торговим підприємствам для подальшого продажу населення.

Знання факторів, що впливають на розмір і рівень витрат обігу, дає змогу визначити резерви зниження витрат, що є складовим елементом системи управління витратами підприємства (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Оцінка витрат на виробництво і обіг ресторану «Ужгородський замок»**

Показники	2016, р.	2017 р.	Відхилення від 2009 р.	% - виконання
Валовий товарооборот, тис. грн.	695,5	849,9	+ 154,4	122,2
Витрат на виробництво і обіг, тис.грн.	320,0	379,9	+ 59,9	118,7
Рівень витрат, %	46	44,7	- 1,3	--

На основі табл.2.1 спостерігаємо абсолютне перевищення витрат по ресторану на 2017 р., що становить 59,9 тис. грн. (379,9 - 320) . Однак товарообіг за 2016 р. перевиконано на 22,2 %, а сума витрат зросла на 18,7 %, що і сприяло зниженню рівня витрат. Розмір зниження рівня витрат складає 1,3 % до товарообігу (44,7 - 46) .

Щоб розрахувати суму відносної економії потрібно фактичний товарообіг 2010 року помножити на розмір зміни рівня витрат та поділити на 100:

$$BE = (T/об * PB) / 100 \quad (2.1)$$

Де, BE – відносна економія витрат, тис.грн;

T/об – фактичний товарооборот, тис.грн.;

PB – розмір зміни рівня, %.

$$BE = (849,9 * (-1,3) ) / 100 = - 11,1 \text{ тис.грн.}$$

Отже, по ресторану «Ужгородський замок» сума відносної економії витрат виробництва і обігу на 2017 р. у порівнянні з 2016 р. склала 11,1 тис.грн.

Проте розмір зниження рівня витрат не характеризує інтенсивність його зміни. Показником інтенсивності зміни рівня витрат являється темп його зниження.

Темп зниження рівня витрат розраховується як відношення розміру зміни пониження рівня до рівня витрат 2009 р.:

$$T = (PB/P) * 100 \quad (2.2)$$

Де, Т – темп зниження рівня витрат, % ;

PB – розмір зниження рівня витрат, %;

P – рівень витрат, 2009 р, %.

У ресторані «Ужгородський замок» темп зниження витрат у порівнянні з 2009 р. складає 2,83 %  $((-1,3) / 46) * 100$ ) у 2017р., що є хорошим показником.

Для більш повного і всебічного аналізу витрат на виробництво і обіг продукції необхідно розглянути показники, які характеризують динаміку витрат. Оцінку виконання плану і динаміку статей витрат, сума яких залежить від зміни об'єму товарообігу (змінні витрати) вивчаємо по їх рівнях. Статті витрат, сума яких не залежить від товарообігу (постійні) , розглянемо по абсолютним даним і зміни їх рівня.

У ресторані «Ужгородський замок» найбільш питому вагу займають такі статті витрат: затрати на оплату праці, амортизація основних засобів, затрати на паливо, газ і електроенергію для виробничих потреб, відрахування на виробничі потреби (див. додаток А)

Майже за всіма статтями витрат, за винятком затрат на ремонт основних засобів та затрат на тару, спостерігаємо абсолютні перевитрати. Однак позитивним рахуємо те, що по зрівнянню з 2016 р. затрати на перевезення зменшились на 0,2 % до обороту, затрати на електроенергію для виробничих потреб - на 0,9 %, затрати на зберігання, відсотки за користування кредитом, затрати на тару – на 0,2 % до обороту.

Слід звернути увагу на високі темпи росту на оплату праці, що зумовило підвищення їх, рівня на 1,3 % до обороту. Крім того, по багатьом статтям відносно постійних витрат існують абсолютні перевитрати. Так, по зрівнянню з 2016 р. затрати на додаткові послуги ресторану «Ужгородський замок» зросли на

6,2 тис.грн., амортизація основних засобів збільшилась на 1,7 тис.грн. (з 22,95 до 24,65) .

Для об'єктивної оцінки виконання плану і динаміки витрат необхідно вивчити вплив об'єму товарообігу на змінні і постійні витрати. Сума змінних витрат визначається множенням фактичного об'єму товарообігу на рівень 2016-го року і одержаний результат ділять на 100. Рівень постійних витрат визначаємо діленням суми постійних витрат за 2016-й рік на фактичний об'єм товарообігу і одержаний результат ділять на 100.

За даними додатку А проведемо розрахунок ступеня виконання товарообігу за 2016-й рік на фактичні витрати виробництва і обігу продукції.

**Таблиця 2.2**

**Аналіз впливу ступеню виконання товарообороту за 2016 р. на витрати ресторану «Ужгородський замок» у 2017р. [4]**

Витрати	2016 рік		2016 р. у розрахуванні на факт. т/об		Вплив виконання ступеню т/об за 2016р. на витрати	
	сума	в % до обігу	Сума	в % до обігу	Сума	в % до обігу
Постійні	168,3	24,2	168,3	19,8	--	- 4,4
Змінні	151,7	21,8	185,3	21,8	33,6	--
Всього	320,0	46	353,6	41,6	33,6	- 4,4

На основі табличних розрахунків, ми можемо зробити висновок, що рівень витрат з врахуванням перевитрат товарообороту за 2016 р. має складати 41,6% до обороту, в тому числі по умовно-постійним витратам – 19,8 % ( (168,3\*100%) /849,9) та умовно-змінним – 21,8 % до обороту.

Таким чином, із загальної суми економії витрат у розмірі 11,1 тис. грн. або 1,3 % до товарообороту, за рахунок перевиконання плану товарообороту на 154 тис.грн. або на 22,2%, ресторан «Ужгородський замок» отримав економію за рахунок умовно-постійних витрат в розмірі 4,4 % до товарообороту (19,8 – 24,2) , або 37,4 тис.грн.

При розрахунку поправочного коефіцієнта зміни рівня в залежності від питомої ваги продукції власного виробництва у товарообороті на 1% знаходимо за формулою:

$$K = [ (B*(a-1) ) / (C*(a-1) +100) ] \quad (2.3)$$

K – корегуючий коефіцієнт зміни рівня витрат при зменшенні на 1 % питомої ваги продукції власного виробництва;

C – питома вага обору по продукції власного виробництва у товарообороті;

B – рівень витрат в % до товарообороту;

a – відношення рівня витрат по продукції власного виробництва до витрат за закупленими товарами.

Відношення рівня витрат по продукції власного виробництва до витрат по закупленим товаром по всіх типах підприємств громадського харчування приблизно однакові і складає 2,1:1. З врахуванням цього співвідношення формула матиме наступний вигляд :

$$K = (1,1*B) / (1,1*C+100) \quad (2.4)$$

У ресторані «Ужгородський замок» питома вага продукції власного виробництва у 2016 р. склала 78 % , а у 2017 р. фактично складає 78,5 %, тобто зросла на 0,5%. Фактичний рівень витрат дорівнює 44,7 % до обороту . Отже:

$$K=(1,1*44,7) / (1,1*78,5+100) = 0,26$$

Враховуючи, що питома вага продукції власного виробництва в товарообороті збільшилась на 0,5 %, то витрати зросли на 0,13 % до товарообороту (0,26 \* 0,5) або на 1,11 тис.грн. ( (849,9\*0,13) / 100 ) ).

Значний вплив на рівень витрат ресторану «Ужгородський замок» дає зміна товарної структури товарообороту, тому що витратоємкість переробки й реалізації окремих видів груп страв та напоїв різна.



Після проведення відповідних розрахунків, які впливають на рівень витрат різних факторів, складаємо зведену табл. 2.3.

**Таблиця 2.3**

**Вплив факторів на рівень витрат по ресторану «Ужгородський замок»  
на 2017 р. [4]**

Фактори	Розмір відхилення	
	рівня витрат (+; -) , % до т/об.	суми витрат (+; -) , тис.грн.
1. Зміна об'єму товарообороту	- 4,4	- 37,4
2. Зміна складу товарообороту	+ 0,13	+ 1,11
3. Зміна товарної групи товарообороту	+ 0,93	+ 7,9
4. Інші фактори.	+ 2,04	+ 17,34
Відхилення від 2016р.	- 1,3	- 11,1

З табл. 2.3 робимо висновок, що економія витрат досягнута за рахунок перевиконання товарообороту за 2016 рік.

Раціональна організація матеріально-технічного постачання в значній мірі визначає на підприємстві рівень використання засобів виробництва, ріст продуктивності праці, збільшення прибутку і рентабельності, зниження собівартості продукції. Цим визначається роль і значення матеріально-технічного постачання на підприємстві.

Постачання виробництва необхідними матеріальними ресурсами є початковим ланцюгом виробничого процесу.

Основним завданням підприємства з організації і керівництва матеріально-технічним забезпеченням є своєчасне, безперебійне та комплексне постачання виробництва необхідними матеріальними ресурсами для здійснення виробничого процесу.

Постачання сировиною і товаром планується після розробки плану товарообігу і обігу по продукції власного виробництва в наступному порядку: визначення потреби в сировині і товарі на основі виробничої програми і в відповідності з планом по реалізації закупівельних товарів; розрахунок розміру

товарних запасів сировини і товару; планування надходження сировини і товару на основі балансу.

Видаток продуктів у ресторані «Ужгородський замок» складається з двох частин: видатки сировини на вироблення продукції власного виробництва і продаж товару через бар і роздрібну мережу (в номерах) .

Коли визначена потреба в сировині, напівфабрикатах і закупівельних товарах, їхню загальну вартість порівнюють з обсягом товарообігу. Оскільки вартість сировини і товару розраховується в роздрібних цінах, до неї слід додати суму націнки громадського харчування. Націнки, що встановлюються у відсотках до роздрібних цін, диференціюються. Методика нормування і планування товарних запасів в громадському живленні в значній мірі співпадає з методикою, застосовування в роздрібній торгівлі.

Норма запасу по кожній товарній групі включає час перебування товару в вигляді виробничо-торговельного запасу; час, необхідний на прийом, перевірку і підготовку товару до продажу; гарантійний запас. Виробничо-торгівельний запас в свою чергу складається з двох частин: запасу, що постійно знаходиться в виробництві і в торгівельному залі, і запасу в коморі, призначеного для забезпечення виробничих і торгівельних потреб в період до надходження чергової партії товару і сировини.

Аналізуючи товарообіг за рік, необхідно знаходити резерви для його збільшення у майбутньому році. Ці резерви можна виявити вивчаючи рівномірність розподілу товарообігу за кварталами та місяцями. Для характеристики рівномірності виконання плану товарообігу необхідно визначити коефіцієнт ритмічності, рівномірності, варіації.

Рентабельність товарообороту, який характеризує зв'язок між фінансовими результатами і торгівельною виручкою розраховуємо за формулою:

$$P_{т/об} = ( БП / ВТ ) / 100; \quad (2.5)$$

$P_{т/об}$  – рентабельність т/об, % ;

БП – балансовий прибуток, тис.грн. ;

ВТ – валовий товарооборот, тис. грн.

Р т/об за 2009р. =  $(62,6 / 695,9) * 100 \% = 9,0 \%$

Р т/об за 2010р. =  $(97,9 / 849,9) * 100 \% = 11,52 \%$

**Таблиця 2.4**

**Аналіз показників товарного балансу ресторану «Ужгородський замок»  
за загальним обсягом (тис. грн. / за IV квартал 2017року) [4]**

Показники	Фактично за минулий	Фактично за звітний квартал	Відхилення	Вплив на динаміку
1. Запаси сировини та товарів на початок року	6,90	4,20	-2,70	-2,70
2. Надходження сировини та товару, в	155, 73	182,50	+26,77	+26,77
вітчизняного промислового	62,30	82,50	+20,20	+20,20
імпорт	38,90	45,60	+6,70	+6,70
від підсобних	11,50	15,80	+4,30	+4,30
колгоспів, ринків	28,00	30,00	+2,00	+2,00
інші надходження	11,33	6,80	-4,53	-4,53
зниження товарних	3,70	1,80	-1,90	-1,90
3. Природне зменшення	0,73	0,90	+0,17	-0,17
4. Запаси товарів і сировини на кінець	5,80	6,30	+0,50	-0,50
Обсяг товарообігу	156,10	179,50	+23,40	+23,40**

Рентабельність витрат на виробництво й реалізацію продукції дає можливість визначити ефективність використання затрат і їх окупність :

$$P_v = (БП / В) * 100; \quad (2.6)$$

Рв – рентабельність витрат на виробництво й реалізацію продукції, %;

БП – балансовий прибуток, тис. грн. ;

В – витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн. ;

Рв за 2016 р. =  $(62,6 / 320,0) * 100 = 19,56 \%$

Рв за 2017 р. =  $(97,9 / 379,9) * 100 = 25, 77 \%$

Результати розрахунків свідчать про значний ріст рентабельності. Рентабельність товарообороту зросла з 9,0 % 2016 р. до 11,52 в 2017 р, або на 2,52 %. Особливо миттєво зросла рентабельність витрат на виробництво і реалізацію продукції на 6,21 %.

Отже, ресторан “Ужгородський замок” ефективно розпоряджається своїми коштами, завдяки вмілому управлінню директора ресторану, проте можна запропонувати проєкт для розширення прибуткової діяльності закладу.

## **2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Ужгородський замок»**

Створення нового проєкту допоможе будь-якому закладу харчування вийти на новий рівень прибутковості.

Оскільки ресторан “Ужгородський замок” розташований на території культурної пам’ятки міста Ужгород, актуальним буде створення проєкту щодо задоволення попиту не просто звичайних споживачів а туристів. Тому пропонуємо проєкт по створенню кондитерської крамниці.

### **1) Загальні відомості про проєкт.**

Назва проєкту: «Країна мрій».

Ідея проєкту полягає в створенні кондитерського торгового майданчика, що буде спеціалізуватися на приготуванні кондитерських виробів з свіжих та натуральних продуктів окремо для кожного клієнта. В основу ідеї покладені так звані «цукерні», що були досить популярними в містах Європи в XIX столітті. Переваги даного проєкту полягають в його новизні для м. Ужгород.

В меню кондитерської крамниці будуть входити:

1. Різноманітні види випічок та тістечок, на основі домашніх рецептів.
2. Цукерки, що будуть виготовлятися на кухні закладу.
3. Торти.
4. Морозиво.
5. Широкий асортимент безалкогольних коктейлів та алкогольних коктейлів, соків.

6. Вишукані сорти кави, чаю, гарячого шоколаду.

7. Широкий асортимент фруктів та фруктових салатів.

Також в меню будуть входити деякі види гарячих напоїв та легкі алкогольні напої.

Даний проєктний об'єкт планується відкрити в м. Ужгород за адресою вул. Капітульна, 33 (територія Ужгородського замку). Ринок споживачів: особи віком від 18 років з рівнем доходу 1500 грн. в місяць і вище.

2) Цільовий сегмент, портрет споживача.

Виходячи з цільової орієнтації, цільовою аудиторією проєктованого суб'єкту будуть туристи, місцеве населення та гості міста.

Конкурентні переваги: Попит будуть створювати наступні умови:

1. Зручне місце розташування. Густонаселений мікрорайон центральної частини міста, поруч з основними транспортними маршрутами міста, зручна транспортна розв'язка, що дозволить постійно знаходитись на виду великої кількості людей і буде сприяти хорошій рекламі.

2. Новизна ідеї і відсутність подібних закладів поруч.

3. Реклама в періодичних виданнях, на радіо, не досить велика, але постійна.

4. Комфортний і затишний дизайн.

5. Розширення сфери послуг.

Все це вказує на те, що кондитерська крамниця буде заповнена на 100%.

3) Оцінка витрат за проєктом:

**Таблиця 2.5**

**Витрати на ремонтно-оздоблювальні роботи**

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна	Сума
1.	Брус дерев'яний	10 м3	850	8500
2.	Дошка дерев'яна	15 м3	700	10500
3.	Камінь облицювальний	12 м3	975	11700
4.	Клей СМ-17 (25кг)	24 шт.	126	3024
5.	Лак (3л)	5 шт.	366	1830
6.	Інші будівельні матеріали	-	-	8000
7.	Вартість проєктно-дизайнерських робіт	-	-	12500
8.	Вартість ремонтно-оздоблювальних робіт	-	-	30000
9.	Страховий резерв непередбачуваних витрат	-	-	10000
Разом				96054

Важливою складовою реалізації проєкту являється також і планування витрат. Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проєкту.

На основі кошторису визначимо обсяги капітальних вкладень, які включають витрати на придбання технологічного, енергетичного та іншого обладнання, пристроїв, інструменту та виробничого інвентарю, необхідного для функціонування підприємства, роботи по монтажу цього обладнання, розробка проєктної документації та ін.

Крім витрат на матеріали для оздоблення приміщення також очікуються витрати на облаштування приміщення та кухні див. додаток Б..

При розрахунках поточних витрат окремо плануються поточні грошові витрати та поточні витрати на охорону і пожежну сигналізацію. див. табл. 2.6.

Охорона закладу буде забезпечуватися силами ДСО на основі взаємно укладеного договору. На сьогоднішній день послуги щодо охорони стаціонарних об'єктів Державною службою охорони мають наступні розцінки:

**Таблиця 2.6**

**Витрати на охорону і пожежну сигналізацію.**

<b>№ з/п</b>	<b>Охорона об'єктів</b>	<b>Сума, грн.</b>
1.	Обладнання засобами охоронної сигналізації одного приміщення	від 1800.
2.	Обладнання об'єкта системою тривожного сповіщення	від 2100
3.	Абонентська плата за обслуговування засобів охоронної сигналізації (однієї умовної установки встановленого обладнання) за місяць	від 18,10
4.	Монтаж та інсталяція систем відео спостереження	від 5490
	<b>Спостереження засобами охоронної та тривожної сигналізації з реагуванням груп затримання :</b>	
5.	- за 1 годину	від 0,80
6.	- у місяць із розрахунку 12 годин охорони на добу	від 300
7.	- у місяць із розрахунку цілодобової охорони	від 600

Для забезпечення надійної безпеки майна ресторану-кав'ярні «Країна мрій» та працівників у разі виникнення екстрених випадків буде використано повний пакет послуг ДСО по охороні об'єктів. Тому сукупна вартість разових витрат на облаштування охоронних систем буде становити 9390 грн. (1800+2100+5490).

Щомісячна плата за технічне обслуговування систем та спостереження з реагуванням груп затримання 654,3 грн. ( $18,3 \cdot 3 + 600$ ).

Проект передбачає витрати на утримання персоналу, тому розрахуємо заробітну плату майбутніх працівників. Витрати на заробітну плату обраховуються відповідно до окладів кожного з працівників закладу див табл. 2.7.

**Таблиця 2.7**

**Витрати на заробітну плату**

№ з/п	Посада	Кількість штатних одиниць	Оклад	Сума
1.	Головний кондитер	1	12000	12000
2.	Адміністратор	1	8000	8000
3.	Помічник кондитера	2	7000	7000
4.	Продавець	2	6200	6200
5.	Тех.. Працівник	1	4500	4500
Разом				37700

Згідно даних табл. 2.7 щомісячні витрати на оплату праці будуть становити 37700 грн.

На початкових етапах роботи нового закладу громадського харчування планується стартовий резерв сировини, який буде коригуватися в залежності від напливу клієнтів та зміни цін на продукти харчування під впливом рівня інфляції та сезонних коливань.

Для початку діяльності планується витратити на сировину 30000 грн. Зважаючи на різні характеристики зберігання окремих продуктів та диференціацію попиту на приготовані страви з них, а також враховуючи статистичні дані роботи вже існуючих закладів громадського харчування необхідно здійснити наступний розподіл витрат по групах:

Для страхування від виникнення нестач деяких груп сировинних продуктів планується створити резервний 5000 грн., який буде існувати протягом 1 року, поки не сформується більш точна схема поставки-витрачання сировини притаманна даному проекту. Після чого фонд планується скоротити до 1000 грн. залучивши кошти в оборот.

Отже, проєктний план показав доцільність впровадження та запуску кондитерської крамниці, що допоможе підвищити прибутковість у ресторані “Ужгородський замок”.

### **2.3 Очікувані результати впровадження проєкту для ресторану**

#### **«Ужгородський замок»**

Для новоствореної кондитерської крамниці завдяки туристів та гостей міста притаманна тенденція високого попиту на початковому етапі роботи, протягом якого заклад буде максимально завантажена.

В будні дні найбільший пік завантаження припадає на обідню перерву і на вечірній час, після закінчення робочого дня.

Отже, можна вважати, що з 12.00 по 15.00 години (зважаючи на різний обідній час в окремих підприємствах та установах) всі місця будуть зайняті. Обідня перерва триває 1 годину, тому протягом даного часу заклад відвідуватимуть приблизно 144 осіб.

Середня сума, яку витрачають відвідувачі такого рівня закладів на обід становить 30 грн., отже за цей час заклад отримає виручку в розмірі 4320 грн. Відповідно до статистичних даних після закінчення обіднього часу відвідування скорочується на 60%, а до обіднього часу воно становить 20%. Отже, від 10.00 до 12.00 приблизна сума виручки буде становити 864 грн., з 15.00 до 18.00 – 1728 грн.

З 18.00 приплив клієнтів знову зростає до максимуму, при чому в цей час заклад відвідують не тільки працівники з близько розміщених організацій, а й жителі інших частин міста.

Також у вечірній час сума витрачена на вечерю зростає, однак, зростає і час проведений одним клієнтом в закладі. Тому, враховуючи співвідношення часу і вартості замовлення, витрачена сума в середньому становитиме 50 грн./год. Відвідувачі замовляють в цей час більш дорогі страви та напої, в тому числі



алкогольні, які під час обідньої перерви споживаються не часто. Виходячи з цього можна визначити приблизну суму виручки за один вечір:  $48 \cdot 6 \cdot 50 = 14400$  грн.

Отже, середньоденна виручка кондитерської крамниці буде становити:  $4320 + 864 + 1728 + 14400 = 21312$ .

Визначення послідовності операцій. Призначення цього процесу - визначення і документування залежностей між плановими операціями. Для встановлення послідовності операцій необхідно перш за все визначити їх повний перелік, у тому числі й в межах окремих етапів.

Відповідно до досвіду давно працюючих кафе, барів, ресторанів у вихідні дні ця сума зростає на 50%, а в понеділок зменшується на таку ж частку. Отже, можна сформулювати графік надходжень виручки протягом 1 тижня.

Розрахуємо очікувані прибутки від проєкту див. табл. 2.8.

**Таблиця 2.8**

**Очікувані прибутки від проєкту**

№ з/п	День	Сума, грн.
1.	Понеділок	10656
2.	Вівторок	21312
3.	Середа	21312
4.	Четвер	21312
5.	П'ятниця	21312
6.	Субота	31968
7.	Неділя	31968
Разом за тиждень		159840

Відповідно дохід за місяць буде становити:

$159840 \cdot 4 + (159840 / 7) \cdot 2 = 685028,5$  грн.

Аналіз ризиків проєкту

Основні ризики, що можуть негативно вплинути на розвиток бізнесу включають:

- високий рівень інфляції, яка є на сьогодні є нестабільною;
- поява аналогічних закладів на ринку міста;
- нестабільність ціна на ринку нерухомості;

- недостатня завантаженість відвідувачами;
- виникнення додаткових витрат;
- похибка бізнес проєкту;
- надзвичайні події.

Отже, з метою запобігання виникненню вище перелічених подій пропонується створити власний страховий резерв в розмірі 5% від суми чистого прибутку. Якщо його рівень буде меншим очікуваного, то – 10-15%.

## ВИСНОВКИ

Керування проєктом в готельно-ресторанній справі в останнє десятиліття стало потужною технологією керування змінами у висококонкурентному світі. Ефективне застосування методів і засобів управління проєктами дозволяє успішно реалізовувати будь-який проєкт в відповідності з високими стандартами якості, дотягшись у строк поставлених цілей, заощадивши час і зменшивши ризик. Із глобалізацією світової економіки проєктно-орієнтоване керування стає одним з найважливіших факторів перемоги компанії в конкурентній боротьбі і в завоюванні нових ринків.

Більшість методик оцінювання надійності визначають не те, як буде реагувати проєкт на негативні фактори, а те, в якому фінансовому стані він знаходиться сьогодні. Таким чином, завданням оцінювання надійності проєкту повинно стати не кількісне вираження ризику, а аналіз його змін під впливом негативних факторів, знаходження виключення невизначеності, залучення заходів щодо збільшення впевненості. Використання такої методики має переваги аналізу ризиків, бо розширює можливості прийняття проєктних рішень; відбирає нові проєкти та визначає їх інвестиційні можливості; виділяє аспекти проєкту, які потребують подальшого розгляду, і спрямовує процес збирання інформації: допомагає ранжувати проєкти з урахуванням інтересів і потреб інвестора; заохочує детальний перегляд показників; знижує упередженість при оцінюванні; підвищує ефективність експертних оцінок; заповнює “комунікативний розрив” між аналітиком і відповідальним за прийняття рішення; створює рамки для оцінювання прогнозів (полегшує перевірку емпіричних даних); надає необхідну інформацію для ефективного розподілу ризиків між учасниками проєкту; дає змогу визначати проблеми пов’язані з ліквідністю і погашенням заборгованості тощо.

Об’єктом дослідження обрано ресторан “Ужгородський замок” та проведено дослідження фінансово-господарської діяльності. Результати розрахунків свідчать про значний ріст рентабельності. Рентабельність

товарообороту зросла з 9,0 % 2016 р. до 11,52 в 2017 р, або на 2,52 %. Особливо миттєво зросла рентабельність витрат на виробництво і реалізацію продукції на 6,21 %.

Для ресторан “Ужгородський замок” було запропоновано проєкт по створенню кондитерської крамниці під назвою «Країна мрій».

Ідея проєкту полягає в створенні кондитерського торгового майданчика, що буде спеціалізуватися на приготуванні кондитерських виробів з свіжих та натуральних продуктів окремо для кожного клієнта. Відповідно до розрахунку дохід за місяць буде становитиме 685028,5 грн.

Отже кожне підприємство, з комерційною метою, працює за умови прибутковості. Для того щоб підприємство постійно приносило прибуток необхідно підлаштовуватися під стан та умови ринку для цього існує проєктна діяльність, яка допомагає не тільки вивести заклад харчування на новий етап розвитку, а й вивести на прибутковість під час кризового періоду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-планування та управління проектами: навч. посіб. П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів: "Новий Світ 2000" 2018. 216 с
2. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб.. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
3. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
4. Відомості про ресторан “Ужгородський замок”. URL: <http://uzhgorodcastle.com/uk/головна/> (дата звернення 08.04.2020).
5. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 400 с.
6. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 328 с
7. Дехтяр Н. А. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання : монографія. Київ : Ліра-К, 2015. 182 с.
8. Должанський І. З Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 384 с.
9. ДСТУ 3279-95 Державний стандарт України. Стандартизація послуг. Основні положення. Від 27.12.95. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.
10. ДСТУ 3862-99 “Ресторанного господарства Терміни та визначення” Від 01.07.04. Київ : Держспоживстандарт України, 2004.
11. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
12. Петренко Н. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
13. Про господарські товариства : Закон України від 17.06.2018. № 1576-ХІІ. URL: 17.06.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1576-12> (дата звернення: 07.11.2019).

14. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : Каравела, 2014. 344с.
15. Технологічне проєктування підприємств ресторанного господарства. навч. посіб. П. П. Павленкова, Л. М. Тележенко, І. Р. Біленька, Н. А. Дзюба. Одес. нац. акад. харч. технологій. Херсон. Олді-Плюс, 2016. 312 с.
16. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Новак М. В. Управління якістю готельних послуг: Монографія. К.: Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 234 с.
17. Шкапова О. М. Маркетинг послуг: Навч. посіб. К.: Кондор, 2018. 304 с.
18. Управління діловими проєктами: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.
19. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3 (15). С. 88–95.
20. Чумак О. В., Андрющенко І. С. Управління витратами в інформаційно-аналітичній системі підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2016. 268 с.
21. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. 368 с.

## ДОДАТОК А

**Динаміка витрат на виробництво і обіг продукції ресторану  
«Ужгородський замок»**

Статті витрат	2016 р.		2017 р.		Відхилення	
	сума	в % до т/об	сума	в % до т/об	сума	у %
Затрати на автомашинні перевезення.	9,1	1,3	9,5	1,1	+ 0,4	- 0,2
Затрати на оплату праці.	76,8	11,0	104,5	12,3	+ 27,7	+ 1,3
Амортизація основних засобів.	22,95	3,3	24,65	2,9	+ 1,7	- 0,4
Затрати на додаткові послуги .	38,8	5,6	45,0	5,3	+ 6,2	- 0,3
Затрати на ремонт основних засобів.	6,2	0,9	2,55	0,3	- 3,7	- 0,6
Знос санітарного одягу, столової білизни, МШП, столової посуду і приборів.	4,9	0,7	5,95	0,7	+ 1,1	--
Затрати на паливо, газ і електроенергію для виробничих потреб.	55,6	8,0	60,3	7,1	+ 4,7	- 0,9
Затрати на зберігання, сортування сировини, товарів.	18,8	2,7	21,25	2,5	+ 2,45	- 0,2
Затрати на рекламу.	4,2	0,6	4,3	0,5	+ 0,1	- 0,1
Проценти за користування кредитами.	13,9	2	15,3	1,8	+ 1,4	- 0,2
Затрати на тару.	2,8	0,4	1,7	0,2	- 1,1	- 0,2
Відрахування на соціальні потреби.	27,6	4	37,6	4,4	+ 10	+ 0,4
Податки.	4,9	0,7	6,8	0,8	+ 1,9	+ 0,1
Інші затрати.	33,4	4,8	39,9	4,7	+ 6,5	- 0,1
Всього витрати.	320,0	46	379,9	44,7	+ 59,9	- 1,3
Товарооборот, до якого розрахований рівень витрат	695,5	--	849,9	--	+154,4	--

## ДОДАТОК Б

## Витрати на облаштування приміщення та кухні

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна	Сума
1.	Крісло 0215В	50	766	38300
2.	Стіл обідній 2202	12	1692	20304
3.	Настільна лампа 3050/LP	12	1635	19620
4.	Апарат для приготування гарячого шоколаду Scirocco Bras	1	3408	3408
5.	Бак для відходів БК-80	1	746	746
6.	Барний комбайн Р 515 X (С10)	1	7324	7324
7.	Сковорідка для млинців JB-35	2	1654	3308
8.	Вафельниця GES 10	1	4757	4757
9.	Ваги CAS SW-2	1	555	555
10.	Міксер В-5А	1	4223	4223
11.	Гриль 42504 GB	1	3065	3065
12.	Гриль з інфрачервоним підігрівом BAR 100	1	1792	1792
13.	Кухонний процесор R 301 Ultra	1	12246	12246
14.	Мікрохвильова піч MWO-A2	1	2411	2411
15.	Морозильний шкаф SN-711 S	1	13431	13431
16.	Пекарський шкаф EP-80	1	8097	8097
17.	Плита електрична CE 9-20	1	11581	11581
18.	Полка STIN 110	6	2594	15564
19.	Посудомийочна машина FI-48В	1	17791	17791
20.	Кухонна мийка Аврора 499-0025	1	1795	1795
21.	Соковижималка SP 2016	1	2346	2346
22.	Стіл для виходу чистої посуду MLB-1200 D Fagor	1	9212	9212
23.	Стіл для прийняття посуду MLB-1200 Fagor	1	9212	9212
24.	Стіл для приборів і хліба ПСПиП-70 К	1	4571	4571
25.	Тістозамішувач PSP 800 7	1	8500	8500
26.	Фритюрниця LT 4 Teflon	1	956	956
27.	Холодильний шкаф S-711 Bolarus	1	9517	9517
<b>Разом</b>				234632





**АНТИПЛАГИАТ**  
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ



---

[ГЛАВНАЯ](#) / [КАБИНЕТ](#) /

---

Оригинальность

57,91%

---