

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
“ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ”  
(для бакалаврів)**

Київ  
ДП “Видавничий дім “Персонал”  
2012

Підготовлено професором кафедри менеджменту організації МАУП  
А. Д. Чернявським

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту організації  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 9 від 17.05.10)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Чернявський А. Д.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Основи антикризового управління” (для бакалаврів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. – 30 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план дисципліни, зміст самостійної роботи з дисципліни “Основи антикризового управління”, вказівки до підготовки реферату, теми рефератів, навчальні завдання до самостійної підготовки студентів (за вказівками викладача), а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП), 2012  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2012

## ЗМІСТ

Пояснювальна записка .....	3
Тематичний план дисципліни	
“Основи антикризового управління” .....	4
Зміст самостійної роботи з дисципліни	
“Основи антикризового управління” .....	5
Вказівки до підготовки реферату .....	7
Теми рефератів .....	8
Навчальні завдання для самостійної підготовки студентів (за вказівками викладача) .....	9
Види та форми самостійної роботи студентів .....	28
Список літератури .....	28

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *А. А. Тютюнюк*  
Комп'ютерне верстання *К. І. Мельник*

Зам. № ВКЦ-5223

Формат 60×84/<sub>16</sub>. Папір офсетний.  
Друк ротатійний трафаретний. Ум. друк. арк. 1.91. Обл.-вид. арк. 1.39.  
Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»  
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідчення про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Самостійна робота студентів повинна становити не менше 60 % часу, передбаченого для виконання основної освітньої програми з урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки України щодо кількості годин аудиторних, практичних та індивідуальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Основи антикризового управління” та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення проталін у системі знань з дисципліни “Основи антикризового управління”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Основи антикризового управління” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Основи антикризового управління”: навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Основи антикризового управління” організовується з дотриманням низки вимог:

- надання студенту конкретного завдання для самостійної роботи;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають освітньо-кваліфікаційному рівню знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни.

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну “Основи антикризового управління”, повинні бути проінформовані викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (згідно Болонської системи – бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами в залікових/екзаменаційних документах і доводяться до відома студентів.

### **ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН** *дисципліни*

#### **“ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	<b>Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні засади оцінки землі та нерухомості</b> Характеристика кризових явищ в економіці та підприємстві
2	Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ
3	Типологія кризових явищ та ситуацій
4	Кризові явища в економіці виробничих систем
5	Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи
6	<b>Змістовий модуль II. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством</b>
7	Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях
8	Стратегічний план як основа антикризового управління
9	Методи прогнозування економічної кон'юнктури та виникнення кризових явищ на мікрорівні Стратегічний і оперативний контролінг діяльності підприємства

3. *Градов Н. П., Кузин Б. Н.* Стратегія и тактика антикризисного управления фирмой. — СПб.: Спец. лит., 1996.
4. *Друкер П. Ф.* Эффективный управляющий. — М.: СП “Бук Чембер Интернешнл”, 1994.
5. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений.: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.
6. *Менеджмент: Понятійно-термінол. слов. /* За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонока, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007 — 744 с.
7. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.* Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — 3-е изд. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.
8. *Тулеников Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента. — К.: МАУП, 1997.
9. *Управління людськими ресурсами: Понятійно-термінол. слов.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /* За ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонока, М. Ф. Головатого. — К.: МАУП, 2006 — 496 с.
10. *Чернявский А. Д.* Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. — 1998. — № 6.
11. *Чернявский А. Д.* Организация управления. — К.: МАУП, 1998.
12. *Чернявский А. Д.* Современная тенденция развития организационных форм управления в Украине // Персонал — 1997. — № 4.
13. *Чернявский А. Д.* Трансформация организационных форм управления в процессе развития рыночных отношений // Персонал. — 1996. — № 2.
14. *Чернявский А. Д.* Механизмы антикризисного управления // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр.: Прилож. к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4.
15. *Чернявский А. Д.* Пути повышения интенсивности инвестиционного процесса как фактор антикризисного управления // Усовершенствование финансово-кредитной системы и пути улучшения финансового состояния предприятий: Сб. науч. тр.: Прилож. № 3 к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4.
16. *Чернявский А. Д.* Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006. — 256 с.
17. *Щекли Г. В.* Теория социального управления: Монография. — К.: МАУП, 1996.
16. *Данилишин Б.* Українська економіка: курс на модернізацію // Уряд. кур'єр. — 2009. — № 186. — 9 жовт.

Зокрема, протягом минулого року компанія відносно невеликими частками інвестувала у підприємства великі кошти (див. таблицю). Ці кошти були витрачені на удосконалення існуючих технологій, тобто на інноваційні процеси. Для реалізації даних проєктів не розроблялись бізнес-плани, а розглядалися тільки приблизні показники. Компанію цікавили насамперед потенційні можливості команд керівників підприємств та їх уміння ефективно управляти виробництвом.

#### Узагальнені результати управління

Результати управління (показники)	Підприємство		
	Завод	Берег	Граніт
Витрати відділення, тис. грн.	800	500	700
Чистий прибуток, тис. грн.	200	100	400

#### ЗАВДАННЯ

1. Розробіть антикризові заходи в системі управління компанією.
2. Розрахуйте коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної команди.

Визначте найменш ефективну команду.

Підготуйте тези для виступу на нараді керівників.

*Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 3.2. “Розробка концепції антикризового управління підприємством”.

#### ВИДИ ТА ФОРМИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Види та форми самостійної роботи	Оцінка
Відвідування лекцій та семінарів	10
Ведення конспекту лекцій	10
Виконання самостійних завдань	10
Наукова робота	10
Контрольне тестування	60

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
2. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы управления. — К.: Наук. думка, 1990.

1	2
<b>Змістовий модуль III. Тактичні аспекти антикризового управління</b>	
10	Методи оцінки та аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства
11	Розробка концепції антикризового управління підприємством
12	Реалізація концепції антикризового управління підприємством
13	Профілактика кризових ситуацій на підприємстві
Створення групи антикризового управління на підприємстві	
Разом годин: 126	

#### ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

*з дисципліни*

#### “ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ”

**Змістовий модуль I. Теоретичні засади антикризового управління**

**Тема 1. Характеристика кризових явищ в економіці та підприємстві**

Завдання:

Опишіть механізм розвитку кризи та стадії кризового процесу.

*Література [1; 2; 16]*

**Тема 2. Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ**

Завдання:

1. Опишіть особливості виникнення кризових явищ у соціально-економічній економіці за умов тоталітаризму.

2. Проаналізуйте причини кризових явищ в економіці соціалістичних країн та наслідки функціонування соціалістичної економіки.

*Література [1–3; 6; 16]*

### Тема 3. Типологія кризових явищ та ситуацій

Завдання:

1. Наведіть класифікацію типологічних видів криз.
2. Визначте поняття стратегічної кризи, локальної кризи.  
*Література* [1; 3; 16]

### Тема 4. Кризові явища в економіці виробничих систем

Завдання:

1. Опишіть цінову та збутову стратегію підприємств.
2. Визначте поняття конкурентоспроможності, платоспроможності та ліквідності підприємства.  
*Література* [2; 6; 8; 16]

### Тема 5. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи

Завдання:

1. Опишіть інерційні аспекти опору економічним змінам.
2. Визначте основні складові сили інерції та опору змінам.  
*Література* [1; 4; 16]

### Змістовий модуль II. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством

#### Тема 6. Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях

Завдання:

- Опишіть базові корпоративні стратегії.  
*Література* [1–3; 7; 9; 16]

#### Тема 7. Стратегічний план як основа антикризового управління

Завдання:

1. Визначте вплив вибору місії на діяльність підприємств різних організаційних форм.
2. Опишіть організацію процесу планування та методи планування.  
*Література* [1; 7; 16]

### Основні показники та характеристики технологій

Показник	Варіант технології		
	1	2	3
Інвестиції, тис. грн.	610	840	970
Очікуваний прибуток, тис. грн.	750	1100	880
Максимальна, встановлена потужність електрообладнання кВт-год	300	850	1430
Середня встановлена потужність електрообладнання кВт-год	200	800	1400
Річний час використання електроенергії, год	8760	4070	2100

Вам як фахівцю з економічних питань необхідно оцінити наведені варіанти технологій за критеріями економічної ефективності та заощадливості.

#### ЗАВДАННЯ

Визначте методи оцінки і аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.

Визначте найбільш ефективну технологію.

*Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 3.1. “Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства”.

#### ЗАДАЧА 20

Ви – керівник компанії “ІТ-Інвест”.

Компанія працює в основному у сфері будівництва та виробництва будівельних матеріалів. Вона є генеральним інвестором і володіє контрольним пакетом акцій ВАТ “Завод залізобетонних конструкцій”, ВАТ “Граніт” (кар’єр з видобування камення та виробництва щебеню), ВАТ “Берег” (кар’єр з видобування піску). Це дає їй право приймати участь в управлінні підприємствами. Компанія має своїх представників у спостережних радах та керівництві вказаних товариств.

Керівництво компанії вважає, що ця сфера бізнесу є прибутковою. Певні ознаки в економіці держави свідчать про подолання кризових явищ, що дає можливість прогнозувати значне підвищення попиту на будівельні матеріали. Тому компанія приділяє особливу увагу цим підприємствам.

### Основні показники впровадження нової технології виробництва мотоциклів

Показник	Варіант технології		
	1	2	3
Інвестиції, млн грн.	3,5	3,7	3,8
Витрати на виробництво одного виробу, тис. грн.	21	22	23
Річний обсяг виробництва, шт.	4000	1200	1500
Процентна ставка, або норматив рентабельності інвестицій	0,15	0,10	0,08

### ЗАВДАННЯ

Розробіть основні підконтрольні показники оперативного контролю.

Визначте найбільш ефективний варіант впровадження технології виробництва мотоциклів.

Підготуйте тези виступу на нараді керівників.

*Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.4. “Стратегічний і оперативний контроль” діяльності підприємства”.

### ЗАДАЧА 19

Ви провідний фахівець економічного відділу ВАТ “Київський завод алюмінієвих будівельних конструкцій”.

“Київський завод алюмінієвих будівельних конструкцій” — одне з підприємств України, яке використовувало відносно сучасні технології та впроваджувало їх у будівництво. Але внаслідок деяких об’єктивних та суб’єктивних факторів в 90-х роках ХХ ст. його було оголошено банкрутом.

З метою виводу підприємства з кризи були проведені певні санаційні заходи і фінансовий стан підприємства почав поліпшуватися.

Але для подальшого розвитку та поліпшення фінансового стану заводу необхідно впроваджувати нові, більш досконалі методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства. Спеціалістами-технологами було розроблено кілька варіантів впровадження нової технології виробництва алюмінієвих будівельних конструкцій (див. таблицю).

### Тема 8. Методи прогнозування економічної кон’юнктури та виникнення кризових явищ на мікрорівні

Завдання:

- Опишіть методи виявлення потенційних кризових явищ.
- Визначте організацію внутрішнього моніторингу на підприємстві.

*Література* [3; 10; 16]

### Тема 9. Стратегічний і оперативний контроль діяльності підприємства

Завдання:

- Визначте типові контрольні показники ефективного управління підприємством.
- Опишіть механізм контролю на підприємстві.

*Література* [7; 16]

### Змістовий модуль III. Тактичні аспекти антикризового управління

### Тема 10. Методи оцінки та аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства

Завдання:

- Проведіть діагностику кризових явищ на підприємстві.
- Опишіть методи виявлення неплатоспроможності підприємства.

*Література* [1; 2; 4; 16]

### Тема 11. Розробка концепції антикризового управління підприємством

Завдання:

- Проведіть діагностування та оцінку параметрів кризи.
- Опишіть систему заходів антикризового управління.

*Література* [1; 2; 5; 16]

### ВКАЗІВКИ ДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТУ

Реферат має складатися з двох частин: теоретичної та практичної. У першій частині студент висвітлює теоретичні підходи та проблеми певного напрямку. У другій частині наводиться приклад застосу-

вання теоретичних аспектів у практичній діяльності підприємства / організації.

Писати реферат слід на основі даних конкретного підприємства/ організації з використанням статистичних даних, реальних документів, нормативів тощо, які застосовуються відповідними функціональними підрозділами підприємства.

Тему реферату студент вибирає за останньою цифрою своєї залкової книжки, або обирає іншу тему, пов'язану з місцем роботи, яку він узгоджує з викладачем.

Реферат рекомендується писати за такою формою:

1. Титульний лист.
  2. Вступ (одна сторінка).
  3. Теоретична частина (6–9 сторінок).
  4. Практична частина (4–6 сторінок).
  5. Висновки (одна сторінка).
  6. Список використаної літератури (кілька джерел: наукова та навчальна література, статистичні збірники, періодичні видання, інформація з Інтернету тощо).
  7. Додатки (за необхідністю).
- Загальний обсяг реферату – 15–20 аркушів формату А4 друкованого тексту (60 знаків шрифтом 14, 30 рядків на аркуші).

Реферат слід оформлювати відповідно до методичних документів МАУП.

У рефераті рекомендується зазначити ключові слова.

### **ТЕМИ РЕФЕРАТІВ**

1. Порівняльні підходи для стратегічного та ситуаційного управління.
2. Регулювання інноваційної діяльності.
3. Особливості митного регулювання інноваційної діяльності.
4. Реструктуризація підприємства як метод подолання кризи.
5. Класифікація видів реструктуризації.
6. Фінансова реструктуризація підприємства.
7. Складання проекту реструктуризації підприємства.
8. Диверсифікація як стратегія антикризового управління.
9. Концепція діяльності багатопрофільних підприємств/об'єднань.
10. Економічна стратегія діяльності багатопрофільних підприємств/об'єднань.

## **ЗАВДАННЯ**

Згідно з принципом побудови організаційної структури управління компанія розробить систему стратегічного контролю на підприємстві.

Підготуйте тези виступу на нараді керівників.

*Методичні еказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2. “Стратегічний і оперативний контроль діяльності підприємства”.

## **ЗАДАЧА 18**

Ви виконавчий директор ВАТ “Київський мотоциклетний завод”.

ВАТ “Київський мотоциклетний завод” за часів ЄСРР був другом, наряду з Ірбитським заводом, що виробляв важкі мотоцикли для всієї держави. Київський завод мав практично необмежений ринок збуту своїх виробів, тому не приділяв достатньої уваги їх якості.

Але з розпадом ЄСРР, з переходом торгівлі від жорсткого централізованого розподілу ресурсів до ринкових відношень, завод у значній мірі втратив такий емний ринок. На внутрішньому ринку України з'явилася велика кількість імпортних мотоциклів, значно кращих за своїми якісними характеристиками та зовнішнім виглядом, ніж кийвські мотоцикли. На складах готової продукції накопичилася велика кількість нереалізованих мотоциклів, що призвело до кризи на підприємстві.

З часом керівництво заводу почало адаптуватися до нових ринкових умов, була розроблена програма виходу з кризи. Програмою, зокрема, передбачалася розробка нової моделі мотоцикла, яка відповідала б кращим зарубіжним аналогам.

Конструкторське бюро спільно з відділом головного технолога розробили нову модель мотоцикла і три варіанти нової технології його виробництва. Але завдання з впровадження нової техніки не виконуються належним чином через відсутність відповідного контролю.

Основні показники технологій наведені у таблиці.



2. Охарактеризуйте ступінь загроз у сфері менеджменту підприємства.

#### *Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.3. “Методи прогнозування кризових явищ”.

### **ЗАДАЧА 17**

Ви директор інвестиційної компанії “Будінвест”.

Компанія “Будінвест” здійснює свою роботу в різних регіонах України, тому вона має дивізійну структуру управління. Зокрема три її дивізіони (відділення) перебувають в обласних містах — Чернігові, Львові та Миколаєві. Центральний офіс компанії дислокується у Києві.

Діяльність компанії починалась у Києві і потім поширювалася на інші регіони. На перших етапах існування компанії її відділення не мали самостійності у здійсненні управління, тому що тривав процес приватизації, і необхідні були акумуляція ресурсів, централізація влади та відновальності, крім того персонал компанії не мав досвіду.

Поступово обсяги діяльності компанії збільшились і зараз вона майже в усіх регіонах (областях) України має свої відділення, які набули відносної самостійності в управлінні.

Так, у минулому році відділення у Чернігові, Львові та Миколаєві працювали за окремими проектами, але у рамках компанії. Узатягнені результати управління проектами наведені у таблиці.

Готується нарада з попередніх результатів діяльності компанії у минулому році. Вам, поряд з іншими питаннями, необхідно підготувати інформацію про діяльність цих трьох відділень з управління проектами.

#### **Узагальнені результати управління проектами**

<b>Результати управління (показники)</b>	<b>Чернігівське відділення</b>	<b>Львівське відділення</b>	<b>Миколаївське відділення</b>
Витрати відділення, тис. грн.	320	290	190
Чистий прибуток, тис. грн.	40	30	30

11. Санация підприємства як метод антикризового управління.
12. Банкрутство підприємства як метод подолання кризових явищ.
13. Організаційно-правова процедура визнання підприємства банкрутом.
14. Розробка заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства.
15. Розробка підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і заходів з їх реалізації.
16. Трансформація організаційних форм управління.
17. Створення ринкової інфраструктури за умов кризової ситуації.
18. Злиття підприємств як антикризовий захід.
19. Створення дочірніх підприємств як антикризовий захід.
20. Роль та значення малих підприємств в умовах розвитку сучасної економіки.
21. Створення дивізійних структур управління як напрям полегшення кризових явищ.
22. Консалтингові послуги як передумова профілактики криз.
23. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів інноваційної активності.
24. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів фінансово-виробничої діяльності.
25. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів диверсифікації виробництва.
26. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища.
27. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів формування кадрового потенціалу підприємства/організації.
28. Форми і методи підготовки груп менеджерів з антикризового управління підприємством.
29. Модель антикризового менеджменту на підприємстві.
30. Вибір стилю управління підприємством у кризових ситуаціях.

### **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ (ЗА ВКАЗІВКАМИ ВИКЛАДАЧА)**

Одним із напрямів самостійної роботи студентів є розширення та поглиблення вивчення управлінських дисциплін, особливо набуття студентами практичних навичок. Цьому сприяє домінування прак-

тичних та індивідуальних занять над лекційними та використан-  
ня у навчальному процесі активних методів навчання, у тому числі  
різноманітних ситуаційних і творчих задач, ділових ігор тощо. На до-  
сягнення цієї мети спрямована дана збірка ситуаційних задач.

Задачі даної збірки розроблені відповідно до програми курсу  
“Основи антикризового управління”, але їх можна також використо-  
вувати при проведенні занять з курсів “Менеджмент”, “Інвестиційний  
менеджмент”, “Інноваційний менеджмент”, “Управління проектами”,  
“Управління конкурентоспроможністю підприємств” тощо.

Навчальні завдання рекомендуються виконувати індивідуально  
або групою студентів, що складається з трьох-чотирьох осіб. Темати-  
ка навчальних завдань може бути розширена за ініціативою студентів  
та має бути погоджена з викладачем.

При вирішенні задач рекомендовано користуватися навчаль-  
ним посібником А. Д. Чернявського “Антикризове управління  
підприємством” (МАУП, 2006) та іншими джерелами на розсуд ви-  
конавця самостійної роботи.

### ЗАДАЧА 1

Вам запропонували посаду виконавчого директора підприємства,  
яке встановлює лічильники для води в приватних будинках та в  
квартирах мешканців багатоквартирних будинків. Генеральний ди-  
ректор підприємства вважає, що в умовах світової фінансової кри-  
зи підприємство працює стабільно. Після того, як ви приступили до  
виконання обов'язків директора і ознайомилися з бухгалтерською  
документацією за поточний і попередні роки, ви проаналізували по-  
казники і встановили, що:

1. В поточному році спостерігається падіння продажів лічильників населенню порівняно до минулого року.
2. Знижується обіговість основних коштів підприємства.
3. Загальна рентабельність в поточному році становить 11 % (в минулому році – 14 %).
4. Кредиторська заборгованість має тенденцію до зростання.

### ЗАВДАННЯ

Проаналізувати ситуацію, що склалась.  
Визначити, до якого типу відноситься кризова ситуація на підпри-  
ємстві.

### Основні показники впровадження нової технології

Показник	Варіант технології		
	1	2	3
Інвестиції, млн. грн.	20	25	22
Витрати на виробництво одного ви- робу, тис. грн.	110	125	150
Річний обсяг виробництва, шт.	800	1000	2400
Процентна ставка, або норматив рентабельності інвестицій	0,12	0,14	0,15

### ЗАВДАННЯ

1. Складіть прогноз потенційних кризових ситуацій на вашому підприємстві.
2. Визначте найбільш ефективний варіант впровадження техноло-  
гії.
3. Розробіть антикризові заходи на вашому підприємстві.  
*Методичні вказівки до виконання завдання*  
Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.3. “Методи про-  
гнозування кризових явищ”.

### ЗАДАЧА 16

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до  
підприємства, що виготовляє труби для прокладання інженерних  
комунікацій водопостачання та водовідведення. У процесі ознайо-  
лення з виробництвом ви виявили наступні вади:

1. Відсутні раціоналізаторські пропозиції, інновації та інвестиції.
2. Спостерігається зниження прибутків у поточному році.
3. Відсутні нові виробничі програми.
4. На підприємстві застаріле обладнання.
5. Відсутній стратегічний план.
6. Спостерігається нераціональне використання трудових ресурсів.
7. Мають місце внутрішні суперечки та конфлікти.
8. Багато працівників мають недостатню кваліфікацію.

### ЗАВДАННЯ

1. На підставі проведеного дослідження виявіть ступінь потенцій-  
них загроз у фінансово-виробничій діяльності.

## **ЗАВДАННЯ**

Наведіть критерій визначення технологічної цінності підприємства для організації спільної діяльності.

Визначте технологічну цінність кожного із трьох підприємств.

Відповідно до критеріїв визначте найбільш ефективне підприємство для організації спільної діяльності.

Підготуйте стратегічний план розвитку підприємства та аргументовану службу записку.

*Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.2. “Стратегічний план як основа антикризового управління”.

## **ЗАДАЧА 15**

Ви директор ВАТ “Топаз”.

ВАТ “Топаз” — велике виробниче підприємство, яке виробляє сучасне технологічне обладнання. Воно склало вигідний контракт з однією з держав Середнього Сходу на виготовлення та поставання своєї продукції, але на підприємстві відсутній перспективний стратегічний план і сучасний фінансовий менеджмент. Структура підприємства невпорядкована, стиль управління авторитарний. Страхові запаси або ресурси на підприємстві відсутні, менеджери не мають підготовки у сфері антикризового управління.

Умовами контракту передбачається, що виробник за додаткову оплату здійснює конструкційну доробку виробу з метою більшого пристосування його до місцевих природно-кліматичних особливостей та спрощення експлуатаційно-регламентних робіт. Для розв’язання цієї проблеми необхідно внести до існуючої технології відповідні зміни, що потребує додаткових витрат, тобто інвестицій.

Три окремих групи, працівники відділу головного технолога, розробили відповідно три варіанти впровадження нової технології. Але вони розв’язали тільки інженерно-технологічні завдання. Основні показники впровадження варіантів нової технології наведені у таблиці.

Ви як директор маєте прийняти рішення щодо організації антикризового управління на підприємстві.

Підготувати на ім’я Генерального директора підприємства обгрунтовану доповідну записку щодо кризових загроз.

*Методичні вказівки до виконання завдання*

Вивчіть теми 1.1. “Класифікація кризових явищ підприємств” та 1.5. “Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи”. Використайте матеріали щодо виникнення та розвитку кризи на виробництві, а також показники експрес-діагностики кризового стану підприємства, наведені в табл. 1.4.

## **ЗАДАЧА 2**

Ви начальник аналітичного відділу з організації виробництва та управління на великому виробничому підприємстві.

Підприємство виготовляє силові електричне устаткування (потужні силові трансформатори). Продукція відповідає сучасним вимогам за основними технічними характеристиками і не поступається кращим зарубіжним аналогам, а ціни на аналогічну продукцію навіть нижче, ніж в іноземних виробників.

В умовах світової фінансової кризи в поточному році коефіцієнт чистої виручки становить 0,87, коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,2. Кредиторська заборгованість має тенденцію до зростання, загальна рентабельність має тенденцію до зниження. Обсяг продажів зменшився на 29 %.

Підприємство важко адаптується до ринкових умов функціонування в умовах кризи. Реалізація продукції сповільнилась, порфель замовлень на наступний рік заповнений тільки на 85 %. У діяльності апарату управління почали виникати недоліки та помилки: у процесі розробки та реалізації управлінських рішень виникають непорозуміння та суперечки поміж структурними підрозділами та їх керівниками; занепадає виконавча дисципліна. Значні суперечки мають місце між керівниками відділів збуту та матеріально-технічного постачання.

Після обговорення проблеми з директором ви прийшли до спільного висновку, що підприємству загрожує криза.

## **ЗАВДАННЯ**

Після вивчення ситуації, що склалась на підприємстві, визначте тип кризи, яка йому загрожує.

Підготуйте аргументовані тези доповіді для виступу на нараді з цього питання.

#### Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в темі 1.5. “Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи” щодо виникнення та розвитку кризи на виробництві, а також показники експрес-діагностики кризового стану підприємства, наведені в табл. 1.4.

#### ЗАДАЧА 3

Після утворення СРСР у 1922 р. до керівництва державою прийшла комуністична партія (ВКП(б)), яка створила тоталітарну систему управління. Під час Громадянської війни 1918–1920 рр. ВКП(б) ліквідувала коаліційний уряд, який до 1918 р. складався із семи партій. Каральні органи ВЧК почали системне знищення еліти колишньої Російської імперії (інтелігенції, науковців, урядовців, бізнесменів тощо). Починаючи з 1924 р. почалось системне знищення корпорацій, акціонерних товариств та інших приватних структур в усіх галузях народного господарства. В 1920 р. було введено заборону на продаж землі, що її отримали селяни в результаті Жовтневого перевороту 1917 р. Всі підприємства і засоби виробництва було передано у власність держави. Під час колективізації 1928–1930 рр. у селян було вилучено землю, на якій були створені колективні господарства. В 1931 р. ці заходи призвели до зменшення виробництва сільськогосподарської продукції вдвічі. Того ж року в СРСР було ліквідовано грошову систему, яка базувалася на валютних металах (золоті та сріблі).

Основні зусилля тоталітарного режиму було спрямовано на створення підприємств важкої промисловості та озброєння. У 20-х — 40-х роках ХХ ст. тоталітарний режим втягував країну у військові конфлікти та війни з Польщею, Китаєм, Іспанією, Австрією, Іраном, Японією, Фінляндією, Німеччиною, Угорщиною, Румунією, Болгарією, Італією. Під час воєнних дій загинуло кілька десятків мільйонів громадян СРСР. Після завершення Другої світової війни СРСР брав участь ще у 29 воєнних конфліктах. Тоталітарний уряд СРСР спрямував основні зусилля та кошти держави на створення потужного військово-промислового комплексу, в якому було задіяно 90 % наукового потенціалу країни, що призвело до технологічного відставання всіх галузей народного господарства (крім ракетно-космічного комплексу) порівняно з розвиненими країнами світу.

#### Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.1. “Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях”.

#### ЗАДАЧА 14

В Україні набирає сили процес створення сучасних організаційних форм управління як одного з напрямів антикризового управління.

У зв'язку з економічною кризою в Україні та відсутністю у підприємств джерел поповнення обігових коштів багато з них намагається зменшити поточні витрати.

“Альянс” — молода, агресивна компанія, яка наполегливо працює у напрямі вигідного розширення власної діяльності. Крім чисто фінансових показників у процесі вибору контрагентів компанія приділяє також велику увагу вдосконаленню виробничих процесів та відповідності використовуваних ними технологій сучасним вимогам.

Керівництво “Альянсу” доручило вам вибрати із трьох претендентів одного контрагента для організації спільного виробництва і надало інформацію (основні показники) про їх діяльність за останній рік (див. таблицю). Критеріями вибору є технологічна цінність підприємства та заощадливість використовуваних ними технологій.

#### Основні показники діяльності підприємств за звітний період

Показник	Номер підприємства		
	1	2	3
Максимальна, встановлена потужність енергосистеми підприємства кВт-год	2300	3200	6500
Середня встановлена потужність енергосистеми кВт-год	2200	3100	6100
Річний час використання електроенергії, год	6500	4200	2050
Виручка від реалізації продукції, млн грн.	5	7	9
Собівартість продукції, млн грн.	4	6	8
Тривалість технологічного циклу виробництва продукції, дні	4	5	3

ло до просідання ґрунтів з подальшими аваріями. Зараз виникла загальна потреба заміни існуючих та прокладання нових водогонів і каналізації за новітніми технологіями та з використанням труб з полімерних матеріалів. Ринки для здійснення вашого бізнесу насичені, спостерігається поява на ринку нових конкурентів. Вам необхідно прийняти стратегію диверсифікованого зростання для попередження кризи на вашому підприємстві.

### **ЗАВДАННЯ**

1. Розгляньте стратегію центрної диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції/послуг.
2. Розгляньте стратегію горизонтальної диверсифікації, що базується на принципі пошуку можливості зростання на існуючому ринку шляхом випуску нової продукції або надання послуг.
3. Розгляньте варіант конгломеративної диверсифікації, яка полягає в тому, що підприємство розширюється шляхом виробництва/послуг, технологічно не пов'язаних з уже виробленою новою продукцією, яка може реалізовуватися на нових ринках.
4. Обґрунтуйте та оберіть стратегію розвитку підприємства.

### *Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.1. “Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях”.

### **ЗАДАЧА 13**

Ви менеджер малого підприємства, що виготовляє євровікна як засіб для енергозбереження. Статистичні дані свідчать, що 60 % житлових будинків в Україні не мають таких енергозберігаючих конструкцій. Ринки для здійснення вашого бізнесу насичені, спостерігається постійна поява на ринку нових конкурентів. Вам необхідно прийняти стратегію скорочення для попередження кризи на вашому підприємстві.

### **ЗАВДАННЯ**

1. Розгляньте альтернативні стратегії скорочення.
2. Оберіть стратегію скорочення або іншу стратегію для подолання кризової ситуації. Обґрунтуйте ваш вибір.

Наприкінці 80-х років продуктивність праці, яка є основним показником ефективності виробничої системи, була в СРСР в чотири рази нижчою, ніж у США. Ці чинники призвели до виникнення системної кризи управління, економічної кризи, що стало основними причинами розпаду СРСР як державного утворення.

### **ЗАВДАННЯ**

1. Опішіть особливості кризових явищ у соціалістичній економіці за умов тоталітаризму.
2. Проаналізуйте причини кризових явищ в економіці соціалістичних країн та наслідки функціонування соціалістичної економіки.
3. Визначте тип кризових явищ, що призвели до розпаду СРСР як державного утворення.

### *Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в розділі І “Теоретичні засади антикризового управління”.

### **ЗАДАЧА 4**

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили на металургійне підприємство для аналізу його діяльності та роботи пропозицій для підвищення ефективності його діяльності. Металургійне підприємство було засноване наприкінці XIX ст., модернізоване у 50-х роках XX ст. Технологія металургійного виробництва базується на використанні конверторного способу виробництва та розливу сталі. Основними енергоносіями для виробництва металургійної продукції є природний газ та коксівне вугілля. Переважна частина продукції підприємства експортувалась. Рентабельність виробництва складала 18 %.

Під час світової фінансової кризи попит на продукцію металургійної промисловості зменшився на 30–40 %. Закордонні більш конкурентоспроможні підприємства почали продавати свою продукцію на світових ринках за цінами, близькими до собівартості виробництва. Внутрішній ринок збуту металургійної промисловості розвинений слабо. Реалізація продукції металургійного підприємства в поточному році становить 71 % порівняно з минулим докризовим роком.

## **ЗАВДАННЯ**

Наведіть класифікацію типологічних видів криз на металургійному підприємстві.

Визначте основні напрями впровадження інновацій на підприємстві.

Підготуйте доповідну записку на ім'я керівника підприємства.

## **ЗАДАЧА 5**

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до горнозбагачувального підприємства для аналізу його діяльності та роботи пропозицій для підвищення ефективності його діяльності. Горнозбагачувальний комбінат було збудовано в 80-х роках ХХ ст. за новітніми на той час технологіями. До складу комбінату входять відкритий кар'єр для добування залізної руди та збагачувальна фабрика. Підприємство постачає збагачену залізну руду вгичизняним металургійним заводам; значна частина продукції підприємства експортується. При експорті продукції на зарубіжні ринки підприємство зіткнулося із серйозною конкуренцією закордонних експортерів. Ціна продукції, що експортується закордонними конкурентами, виявилася лише на 1 % нижча за продукцію цього підприємства.

На залізнорудному кар'єрі руду добувають відкритим способом шляхом вибуху, підіймають за допомогою електротранспортерів та перевозять вантажівками на збагачувальну фабрику. Консультант у процесі ознайомлення з роботою звернув увагу на те, що при підготовці вибуху та в процесі збивання пилу після вибуху поливаючи автівками електротранспортери працюють вхолосту, споживаючи при цьому значну кількість електроенергії. Проектна потужність електродвигуна транспортера 10 квт/год, але фактично на них встановлені електродвигуни потужністю 40 квт/год, тому що за часів радянської планової економіки було встановлено саме такі електродвигуни. Крім того освітлення кар'єру відбувається цілодобово, вдень його не відключають.

## **ЗАВДАННЯ**

1. Охарактеризуйте тип кризової ситуації на підприємстві.
2. Визначте основні напрями впровадження інновацій на підприємстві.
3. Підготуйте доповідну записку на ім'я керівника підприємства.

бачено розширення існуючого виробництва, зокрема будівництво та відкриття нового складального цеху, в якому планується організація дрібносерійного виробництва.

Часткою ресурсного забезпечення виробничої програми є забезпечення її трудовими ресурсами. В умовах економічної кризи на ринку праці було вивільнено робочу силу, яку можна задіяти на даному виробництві, якщо перевести його на двозмінний режим роботи. Відповідно до посадових обов'язків вам доручена підготовка цього розділу виробничої програми.

Показники для планування:

- явочний фонд часу за рік — 237 днів;
- тривалість зміни — 8 годин;
- плановий коефіцієнт виконання норм — 1,2;
- номінальний фонд часу за рік — 260 днів.

Інші необхідні для розробки розділу показники наведені у таблиці.

## **Основні показники виробничої програми**

Вироби	Кількість виробів, шт.	Норма часу на виробництво 1 шт., н-год
А	8000	3,52
Б	10000	1,9
В	20000	1,3

## **ЗАВДАННЯ**

Розрахувати середньоблікову чисельність робітників цеху при одно- та двозмінному режимі роботи.

Підготувати за результатами розрахунку аргументовану службову записку.

## **ЗАДАЧА 12**

Ви менеджер підприємства з виготовлення труб для прокладання інженерних комунікацій водопостачання та водовідведення. Статистичні дані свідчать, що 50 % садіб та приватних будинків в Україні не мають таких систем. Також відомо, що інженерні комунікації (водогони) до кінця 80-х років ХХ ст. прокладались з металевих труб, а каналізаційні — з керамічних, чавунних або бетонних труб, головним недоліком яких було протікання на стиках, що призводи-

## **ЗАВДАННЯ**

1. Розгляньте альтернативні стратегії концентрованого зростання для підсилення конкурентних позицій підприємства на ринку.
2. Обґрунтуйте та запропонуйте стратегію концентрованого зростання для будівельного підприємства.

*Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.1. “Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях”.

## **ЗАДАЧА 10**

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до підприємства з виготовлення труб для прокладання інженерних комунікацій водопостачання та водовідведення. Статистичні дані свідчать, що 50 % садіб та приватних будинків в Україні не мають таких систем. Також відомо, що інженерні комунікації (водогони) до кінця 80-х років XX ст. прокладались з металевих труб, а каналізаційні – з керамічних, чавунних або бетонних труб, головним недоліком яких було протікання на стиках, що призводило до просідання ґрунтів з подальшими аваріями. Зараз виникла нагальна потреба заміни існуючих та прокладання нових водогонів і каналізацій за новітніми технологіями та з використанням труб з полімерних матеріалів.

## **ЗАВДАННЯ**

1. Розгляньте альтернативні стратегії розвитку ринку, що полягають у пошуку нових ринків для продукту що виробляється з метою підсилення конкурентних переваг підприємства.
2. Запропонуйте стратегію розвитку ринку підприємства.  
*Методичні вказівки до виконання завдання*  
Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.1. “Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях”.

## **ЗАДАЧА 11**

Ви менеджер з організації та нормування праці великого підприємства, яке виробляє електроосвітлювальні прилади.  
На виробі підприємства існує сталий динамічний попит, що має чітку тенденцію до зростання. Тому виробничою програмою перед-

## **ЗАДАЧА 6**

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до підприємства для аналізу його діяльності та розробки пропозицій для підвищення ефективності його діяльності. У процесі аналізу ви встановили наступне:

1. За результатами бухгалтерської звітності, поточні зобов'язання перевищують активи підприємства.
2. Спостерігається нестача власних обігових коштів підприємства.
3. Вартість запозичених коштів щомісячно зростає.
4. Підприємство несе незначні збитки в деяких місяцях поточного року.
5. У цілому спостерігається тенденція до зниження прибутковості підприємства.
6. Дебіторська заборгованість щомісячно зростає.
7. Кредиторська заборгованість значно перевищує активи підприємства.
8. Обсяги продажів зменшуються щомісячно.
9. У країні спостерігається інфляція на рівні 11–12 %.
10. Банківські кредити надаються під 19–22 проценти річних.
11. Попит на продукцію підприємства зменшився на 20–25 %.
12. Запаси сировини на підприємстві скоротилися до мінімального розміру: їх вистачить на 1–2 доби.
13. Технологічна дисципліна на підприємстві знизилася.

## **ЗАВДАННЯ**

1. Скластифікуйте перелічені чинники як екзогенні та ендогенні.
2. Визначте основні напрями удосконалення роботи підприємства з урахуванням ендогенних чинників.

*Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 1.4. “Кризові явища в економіці виробничих систем”.

## **ЗАДАЧА 7**

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до державного підприємства для аналізу його діяльності та розробки пропозицій для підвищення ефективності його діяльності. У процесі аналізу ви встановили наступне:

1. Підприємство виробляє продукцію, яка користується попитом на внутрішньому і зовнішньому ринках.

2. Виробничі фонди підприємства застаріли, коефіцієнт їх зносу становить більше 70 %.
3. На підприємстві відділ маркетингу не було створено, а фінансовий відділ самоліквідувався.
4. Продукція підприємства не рекламується.
5. Після розпаду СРСР постачальники і значна кількість споживачів опинилися за межами країни.
6. Підприємство потребує капіталовкладень для модернізації основних виробничих фондів.
7. Керівник підприємства – висококваліфікований фахівець з великим досвідом роботи, але йому бракує спеціальної підготовки у сфері менеджменту та антикризового управління.
8. Персонал підприємства має високу кваліфікацію у сфері виробництва.
9. Через відсутність замовлень на продукцію персонал перебуває на своїх робочих місцях 3–4 год у день та виконує другорядні роботи.

### **ЗАВДАННЯ**

1. Визначте інерційні аспекти опору економічним змінам керівництва та персоналу підприємства.
2. Визначте основні складові сили інерції та опору змінам.
3. Визначте основні напрями удосконалення роботи підприємства  
*Методичні вказівки до виконання завдання*  
Використайте матеріали, наведені в параграфі 1.5. “Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи”.

### **ЗАДАЧА 8**

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до державного підприємства з виготовлення продукції для військово-промислового комплексу, для аналізу його діяльності та розробки пропозицій з підвищення ефективності роботи його персоналу. У процесі аналізу ви встановили наступне:

1. Після розпаду СРСР державне підприємство втратило клієнтуру за межами країни.
2. Протягом 20 років на підприємстві не проводилася робота з підготовки кадрів.
3. Найбільш кваліфіковані робітники підприємства здебільше знаходяться у передпенсійному та пенсійному віці.

4. Значна кількість робітників має державні нагороди та почесні грамоти часів СРСР.
5. Підприємство не має достатньої кількості замовлень для повного забезпечення персоналу роботою.
6. Конверсія підприємства (перепрофілювання на виробництво продукції, не пов'язаної з військово-промисловим комплексом) була проведена формально.
7. Молоді робітники залишили виробництво і знайшли для себе поле діяльності в ринкових умовах.
8. Виявилось, що робітники старшого віку психологічно не готові працювати в умовах ринкової економіки.
9. Робітники старшого віку фетишизують колишню соціалістичну дійсність. Вони не ознайомлені з сучасними технологіями, ігнорують їх позитивні ознаки.

### **ЗАВДАННЯ**

1. Визначте інерційні аспекти опору економічним змінам робітників підприємства.
2. Визначте основні складові сили інерції та опору змінам.
3. Визначте основні напрями удосконалення роботи з персоналом підприємства.

*Методичні вказівки до виконання завдання*

Використайте матеріали, наведені в параграфі 1.5. “Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи”

### **ЗАДАЧА 9**

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до будівельного підприємства, що спеціалізується на прокладенні систем інженерних комунікацій водопостачання та водовідведення. Статистичні дані свідчать, що 50 % садіб та приватних будинків в Україні не мають таких систем. Також відомо, що інженерні комунікації (водогони) до кінця 80-х років ХХ ст. прокладались з металевих труб, що мали термін експлуатації близько 20 років. Зараз виникла нагальна потреба заміни існуючих та прокладання нових водогонів і каналізації за новітніми технологіями та з використанням полімерних матеріалів.