

**Сичук Ольга Олександрівна**  
аспірантка кафедри педагогіки  
Державного закладу «Південноукраїнський  
національний педагогічний університет  
імені К.Д. Ушинського», Одеса, Україна  
E-mail: [sychuk\\_olga@ukr.net](mailto:sychuk_olga@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5584-946X>

### Антикризове управління в закладах освіти – вимога часу

*Антикризове управління націлене на якісні зміни та подолання кризи в управлінні закладами освіти, оскільки освітня галузь України, як і всі сфери життя суспільства, зазнала серйозних змін в останні роки. Перед керівниками закладів освіти постали такі завдання: організація безпечного освітнього середовища, регулювання кадрових питань, надання психологічної підтримки учасникам освітнього процесу, створення умов для навчання ВПО тощо. Метою дослідження є визначення особливостей антикризового управління та аналіз результатів опитування щодо важливості та необхідності підготовки керівників закладів освіти до антикризового управління. У дослідженні використано такі методи: аналіз, узагальнення, систематизацію, анкетування.*

*Виявлено, що антикризове управління є набором процедур, методів і прийомів, спрямованих на розпізнавання криз і створення умов для їх запобігання, пом'якшення негативних наслідків і їх подолання для подальшого ефективного функціонування закладу освіти. Універсальними принципами в будь-яких організаціях є: об'єктивність, комплексність, відповідальність, ефективність, контроль, законність. Залежно від сфери діяльності кожна організація, враховуючи основні напрямки, буде доповнювати та варіювати специфічні принципи антикризового управління.*

*Антикризове управління є певною системою і має свій механізм, специфічні процеси, технології та стиль управління. Визначено, що особливістю функцій антикризового менеджменту є те, що люди мають планувати та реалізовувати заходи, які будуть призводити до позитивних результатів напередодні, у процесі та після кризової ситуації.*

*Проаналізовано методи антикризового управління, серед яких є діагностичні методи і методи, що спрямовані на подолання криз (тактичні, стратегічні).*

*Процес антикризового управління є специфічним, передбачає роботу з кризами, які складно прогнозувати в умовах невизначеності, оскільки вони зумовлені як змінами на загальнодержавному рівні, так і на рівні зовнішнього та внутрішнього середовища організації.*

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, керівник закладу освіти, принципи антикризового управління, методи антикризового управління.

**Вступ.** Антикризове управління є інноваційним підходом в управлінні закладом освіти, оскільки воно ґрунтується на своєчасній діагностиці причин кризового стану та запровадженні антикризових програм. Проте зміни, що відбуваються останні роки (пандемія COVID-19, військовий стан в Україні) для керівників закладів освіти є непередбачуваними і відповідно вимагають виконання завдань у нових реаліях, серед яких зазначимо такі, як організація безпечного освітнього середовища, регулювання кадрових питань, надання психологічної підтримки учасникам освітнього процесу, створення умов для навчання ВПО тощо. Слід зазначити, що вказані завдання в умовах військового стану набувають особливого значення, оскільки одним із факторів є неготовність керівників до управління у непередбачуваних ситуаціях, що можуть зумовити різні кризи. Саме тому підготовка керівників закладів освіти до антикризового управління є вимогою часу.

У наукових дискурсах різні аспекти антикризового управління висвітлювали такі учені: О. Завгородня, Л. Козирева, С. Гіль, Т. Сорочан (антикризове управління в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану); І. Безена (механізми антикризового управління); О. Поляк (інноваційна діяльність менеджера освіти в умовах антикризового менеджменту); І. Яремко (антикризове управління закладами

сфери охорони здоров'я); С. Андрєєв, А. Мамедов, Р. Дименко, В. Козлова (підготовка керівних кадрів з питань антикризового управління); О. Ляшевська (вдосконалення механізмів антикризового управління); В. Байдик, О. Ключка (психологічний аспект антикризового управління в закладах освіти в умовах війни); Л. Перетятко (антикризовий менеджмент закладів вищої освіти); І. Кульчій (моніторинг та ризики в антикризовому управлінні) та ін.

**Мета та завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у визначенні особливостей антикризового управління та аналізі результатів опитування щодо важливості та необхідності підготовки керівників закладів освіти до антикризового управління.

Задля досягнення мети вважаємо за доцільне розв'язання таких завдань:

- 1) уточнити значення понять «криза», «антикризове управління»;
- 2) схарактеризувати принципи, функції, методи антикризового управління;
- 3) проаналізувати результати опитування щодо необхідності підготовки керівників закладів освіти до антикризового управління.

**Матеріали і методи дослідження.** У дослідженні використано такі теоретичні методи: аналіз, узагальнення й систематизацію наукових поглядів учених з метою уточнення понять «криза», «антикризове управління», надання характеристики принципів, функцій, методів антикризового управління. Використано анкетування як метод емпіричного дослідження з метою виявлення думки респондентів щодо підготовки керівників закладів освіти до антикризового управління.

**Результати дослідження.** У наукових джерелах поняття «криза» трактують так: по-перше, різка зміна, що загрожує стійкості в навколишньому середовищі нормальній ситуації, переломом, погіршенням ситуації, значне виявлення протиріч у соціально-економічній системі (Сорочан, 2009: 1); по-друге, складний перехідний стан, відповідне рішення, поворотний пункт (Карпенко, 2010: 7); по-третє, об'єктивне явище в соціально-економічній системі відповідно до законів функціонування і розвитку, система, що намагається керувати своєю діяльністю (автономія), зменшення відсотку неконтрольованих процесів (Редькін, 2014); по-четверте, велика несподівана подія, яка потенційно може призвести до наступних негативних наслідків, що можуть завдати серйозної шкоди усій організації (співробітники, продукти, комунікації, фінанси і репутація) (Barton, 1993: 2).

Отже, кризу ми розглядаємо як різку зміну звичайного стану речей, подій, а також загострення ситуації. Підсумовуючи погляди учених, зазначимо, що криза розглядається як підґрунтя поняття «антикризове управління».

У дослідженні Т. Сорочан антикризове управління трактується як управління системою, що знаходиться в стані дисбалансу, яке передбачає низку процедур, методів і прийомів, спрямованих на розпізнавання криз і створення умов для їх запобігання та пом'якшення, подолання негативних наслідків (Сорочан, 2009: 3).

На думку Т. Кучінки, О. Терновці, антикризове управління включає в себе набір процедур, методів і прийомів, спрямованих на розпізнавання криз і створення умов для їх запобігання, пом'якшення негативних наслідків і подолання наслідків для подальшого ефективного функціонування закладів освіти (Кучінка, Терновці, 2023: 373).

У дослідженні В. Василенко антикризове управління розглядається як управління, спрямоване на прогнозування небезпеки кризи, аналіз її симптомів, усунення загрози кризової ситуації, а в разі виникнення на аналіз і вжиття негайних заходів із ліквідації з мінімізацією втрат і негативних наслідків (Василенко, 2003). Небезпідставно дослідники (Л. Лігоненко, М. Тарасюк, О. Хіленко) зазначають, що антикризове управління повинно враховувати можливості кризових явищ, а також механізми їх подолання. Антикризове управління вчені розглядають як систему заходів попередньої діагностики з фінансового оздоровлення організації, мінімізації витрат, а також застосування організаційно-правових інструментів банкрутства (Лігоненко, 2005).

Л. Ситник інтерпретує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення проблем інтенсивного розвитку підприємств (Ситник, 2000).

Отже, антикризове управління розглядаємо як набір процедур, методів і прийомів, спрямованих на розпізнавання криз і створення умов для їх запобігання, пом'якшення негативних наслідків і їх подолання для подальшого ефективного функціонування закладу освіти (за Т. Кучінка, О. Терновці).

Аналіз наукової літератури дає можливість узагальнити принципи антикризового управління (таблиця 1).

Порівнюючи принципи, виокремлені науковцями, зазначимо, що Л. Вознюк, О. Доброгорський визначали принципи антикризового управління, враховуючи військовий стан. Саме тому в усіх принципах основну увагу зосереджено на безпеці, що безпосередньо слід враховувати, ухвалюючи управлінські рішення під час управління закладом загальної середньої освіти (Л. Вознюк, 2022: 52).

Таблиця 1

## Принципи антикризового управління

№ з п	ПІБ дослідника	Принципи	
1.	Л. Вознюк, О. Доброгорський	діагностика кризових явищ за рівнем їхньої небезпеки	
		оперативність реагування на небезпеку	
		своєчасність прийняття управлінських рішень, їхня законність	
		постійний контроль за виконанням управлінських заходів	
2.	М. Копка, І. Яремко	системні	об'єктивність
			комплексність
			відповідальність
			ефективність
			контроль
			законність
		специфічні	механізми управління
			процес управління
			система управління
3.	Т. Батракова, А. Сардак	наукове обґрунтування антикризових заходів	
		правові аспекти організаційної діяльності	
		фінансова політика в окресленому аспекті	
		надання допомоги найбільшим структуроутворюючим підприємствам	
		пріоритетність соціального захисту населення	
		запобігання масовим вивільненням працівників	
		підтримка малого бізнесу й розширення самостійної зайнятості населення	

Науковці М. Копка, І. Яремко принципи антикризового управління поділяють на системні та специфічні. До системних принципів ученими віднесено такі: об'єктивність, комплексність, відповідальність, ефективність, контроль, законність. Специфічні принципи (послідовність, стратегічність, гнучкість, попередження, врахування наслідків, своєчасність, реалістичність, мотиваційність, багатоваріантність, антикризова свідомість, професіоналізм, відповідальність, оптимізація, централізм та децентралізм, функціональна інтеграція) розкриваються через механізми управління, процес управління, систему управління (Копка, 2010: 164–166; Яремко, 2021: 274).

Механізми реалізації антикризової стратегії держави досліджують Т. Батракова, А. Сардак. Вчені визначили такі принципи антикризового управління: наукове обґрунтування антикризових заходів, правові аспекти діяльності, фінансова політика, надання допомоги підприємствам у структурі, соціальний захист населення, запобігання масовим вивільненням працівників, підтримка малого бізнесу (Батракова, 2015).

Підсумовуючи, зазначимо, що такі принципи, як об'єктивність, комплексність, відповідальність, ефективність, контроль, законність, є універсальними і можуть бути використані в будь-яких організаціях. Залежно від сфери діяльності кожна організація, враховуючи основні напрямки, буде доповнювати та варіювати специфічні принципи антикризового управління.

Зауважимо, що функції є важливими елементами системи антикризового управління, які традиційно визначають як вид діяльності, що зосереджена на реалізації предмету антикризового управління і визначає

його результат. Слід зазначити, що антикризове управління є певною системою і має свій механізм, специфічні процеси, технології та стиль управління. О. Раєвнева зазначає, що особливістю функцій антикризового менеджменту є те, що вони мають планувати та реалізовувати такі заходи (передкризовий менеджмент, менеджмент в умовах кризи, заходи виходу із кризи, стабілізація нестійких положень, мінімізація втрачених можливостей, своєчасне ухвалення необхідних рішень тощо), які будуть призводити до позитивних результатів напередодні, у процесі та після кризової ситуації (Раєвнева, 2014: 59).

Зазначимо, що антикризовий менеджмент реалізується через функції управління. Реалізація кожної функції сприятиме ефективній реалізації управлінських заходів з питань діагностики, попередження, мінімізації, подолання кризових явищ та їх причин. Особливу увагу в антикризовому управлінні науковці приділяють функції контролю, оскільки саме від якісного, своєчасного, ефективного, змістовного контролю залежатиме виконання усіх інших функцій управління та антикризового управління у цілому.

Складність управлінських процесів безпосередньо впливає на антикризове управління в організації. Кожен керівник має приділяти увагу спеціалізованому антикризовому управлінню, щоб уникати кризових явищ. Здійснення антикризового управління вимагатиме використання різних методів (діагностичні методи і методи, що спрямовані на подолання криз). Діагностичні методи зосереджені на ідентифікації проблеми, слабких і вузьких місць у системі управління. Методи подолання криз поділяються на тактичні і стратегічні. Особливістю тактичних методів є те, що вони спрямовані на швидке покращення фінансових показників, подолання наслідків криз. Результатом застосування стратегічних методів є те, що відбуваються зміни в організації, її якісних характеристиках, покращується конкурентоспроможність, інноваційність тощо. Такі зміни відчуваються через певний час (Кульчій, 2016: 63).

Б. Шелегеда, О. Шарнопольська, М. Румянцев визначають такі стратегічні методи антикризового управління, як: даунсайзинг (розкривається через можливості організації адаптуватися до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, зменшуючи виробничі потужності, кількість персоналу, враховуючи попит і ринкові можливості); диверсифікація (передбачає розширення сфери діяльності у будь-якому напрямі, щоб мати ширше коло і не залежати від одного ринку); регуляризація (спрямована на систему стратегічного планування і управлінського обліку, систему фінансового контролю, планування, впровадження маркетингових служб); реінжиніринг (сприяє швидкому підвищенню показників ефективності діяльності); реструктуризація (зосереджується переважно на подоланні причин стратегічної кризи та кризи прибутковості); бенчмаркінг (передбачає пошук стандартного чи еталонного для порівняння із власним і переймання кращих методів); портфельний аналіз (дає можливість керівництву оцінити господарську діяльність в організації, прибуткові чи перспективні напрями діяльності, припинення фінансування проєктів, які не є ефективними); SWOT-аналіз (визначає сильні та слабкі сторони організації, можливості і загрози) (Шелегеда, 2013: 63–65).

Отже, антикризове управління зосереджене на передбаченні небезпеки криз, аналізі їх симптомів, заходів мінімізації негативних наслідків, використанні отриманих чинників для подальшого розвитку.

Результати проведеного опитування керівників закладів освіти з питання їх готовності до антикризового управління підтверджують актуальність започаткованого дослідження. В опитуванні взяли участь керівники закладів освіти міста Одеса та Одеської області. Виявлено, що 33,3% опитаних готові до антикризового управління в закладах освіти, 23,8% не достатньо готові до антикризового управління, 42,8% не готові. Майже 67% респондентів зазначили, що вони відчувають необхідність у цілеспрямованій підготовці до антикризового управління в закладах освіти. 11% зазначили, що вони задоволені власним рівнем знань з питань антикризового управління і не потребують цілеспрямованої підготовки. 22% опитаних зазначили, що вони мають певний рівень знань з питань антикризового управління, проте хотіли б покращити його, зосереджуючи увагу на сучасних технологіях та методах.

**Висновки.** Процес антикризового управління є специфічним, передбачає роботу з кризами, які складно прогнозувати в умовах невизначеності, оскільки вони зумовлені змінами як на загальнодержавному рівні, так і на рівні зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Результати опитування засвідчують необхідність цілеспрямованої підготовки керівників закладів освіти до антикризового управління. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні сучасних технологій антикризового управління у закладах освіти.

### **Література**

Батракова Т.І., Сардак А.О. Механізм реалізації антикризової стратегії держави, антикризові заходи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 14. Частина 2. 2015. С. 25–28. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/economic\\_14\\_2.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/economic_14_2.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).

Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування* : Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. 2022. № 1 (2). С. 48–54.

Карпенко О.А. Основи антикризового управління : навчально-методичний посібник. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. 208 с.

Копка М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління. *Управління ризиком*. 2010. № 21. С. 164–166.

Кульчій І.О. Антикризове управління : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.

Кучінка Т.В., Терновці О.Ю. Антикризове управління закладом освіти. *Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Мукачеве, 26 жовтня 2023 р. Мукачеве, 2023. С. 373–374.

Лігоненко Л., Тарасюк М., Хіленко О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

Раєвнева О. В. Моделювання антикризового управління регіоном. Харків : ХНЕУ, 2014. 300 с.

Редькін Д. Концептуальні основи антикризового управління. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

Сорочан Т. Антикризовий менеджмент загальноосвітнього навчального закладу. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2009. № 3. С. 108–111.

Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Румянцев М.В. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.

Яремко І. Антикризове управління закладами сфери охорони здоров'я. *Молодий вчений*. 2021. № 11 (99). С. 272–277.

Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993. P. 2.

## Anti-crisis management in educational institutions is the requirement of time

**Cyчук Olga**

*PhD Student of the Department of Pedagogy  
State Institution "South Ukrainian National Pedagogical University  
named after K. D. Ushynsky", Odesa, Ukraine*

---

*Anti-crisis management is aimed at qualitative changes and overcoming the crisis in the management of educational institutions, since the educational sector of Ukraine, like all spheres of society, has undergone serious changes in recent years. Heads of educational institutions faced the following tasks: organizing a safe educational environment, regulating personnel issues, providing psychological support to participants in the educational process, creating conditions for training IDPs, etc. The purpose of the study is to determine the features of anti-crisis management and analyze the results of the survey regarding the importance and necessity of training heads of educational institutions for anti-crisis management. The research used the following methods: analysis, generalization, systematization, questionnaire.*

*It was found that anti-crisis management is a set of procedures, methods and techniques aimed at recognizing crises and creating conditions for their prevention, mitigating negative consequences and overcoming them for further effective functioning of the educational institution. Universal principles in any organization are: objectivity, comprehensiveness, responsibility, efficiency, control, legality. Depending on the field of activity, each organization, taking into account the main directions, will supplement and vary the specific principles of anti-crisis management.*

*Anti-crisis management is a certain system and has its own mechanism, specific processes, technologies and management style. It was determined that the feature of anti-crisis management functions is that they should plan and implement measures that will lead to positive results before, during and after a crisis situation.*

*Anti-crisis management methods are analyzed, including: diagnostic methods and methods aimed at overcoming crises (tactical, strategic).*

*The process of anti-crisis management is specific, it involves working with crises that are difficult to predict in conditions of uncertainty, as they are caused by changes both at the national level and at the level of the organization's external and internal environment.*

**Keywords:** crisis, anti-crisis management, head of an educational institution, principles of anti-crisis management, methods of anti-crisis management.

---

### References

Batrakova, T. I., & Sardak, A. O. (2015). Mekhanizm realizatsii antykrizovoi stratehii derzhavy, antykrizovi zakhody [Mechanism for implementing the anti-crisis strategy of the state, anti-crisis measures]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Issue 14. Part 2. pp. 25–28. Retrieved from [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/economic\\_14\\_2.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/economic_14_2.pdf) [in Ukrainian].

Vasylenko, V. O. (2003). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv : TsUL, 2003. 504 s [in Ukrainian].

Vozniuk, L., & Dobrohorskyi, O. (2022). Osoblyvosti osvithnoho menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu [Features of educational management under martial law]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia : Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity - Public Administration and Administration: Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education*. № 1 (2). pp. 48–54 [in Ukrainian].

Karpenko, O. A. (2010). Osnovy antykrizovoho upravlinnia [Fundamentals of crisis management]. Kyiv : Vyd-vo NADU [in Ukrainian].

Kopka, M. V. (2010). Uzahalnennia pidkhodiv do vyznachennia sutnosti antykrizovoho upravlinnia [Generalization of approaches to the definition of the essence of crisis management]. *Upravlinnia ryzykom – Risk Management*, Vols 21. pp.164–166 [in Ukrainian].

Kulchii, I. O. (2016). Antykrizove upravlinnia [Crisis management]. Poltava : PoltNTU [in Ukrainian].

Kuchinka, T. V., & Ternovtsi, O. Iu. (2023). Antykrizove upravlinnia zakladom osvity [Anti-crisis management of the educational institution]. *Aktualni problemy oblikovo – analitychnoho protsesu v upravlinni pidpriemnytskoiu diialnistiu: materialy XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet – konferentsii (m. Mukachevo, 26 zhovtnia 2023 r.)*. – Actual problems of the accounting and analytical process in the management of entrepreneurial activity: materials of the XI International Scientific and Practical Internet Conference (Mukachevo, October 26, 2023). Mukachevo. pp. 373–374 [in Ukrainian]

Lihonenko, L., Tarasiuk, M., & Khilenko, O. (2005). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of enterprise]. Kyiv. *nats. torh.-ekon. un-t* [in Ukrainian].

Raievnjeva, O. V. (2014). Modeliuvannia antykrizovoho upravlinnia rehionom [Modeling of anti-crisis management of the region]. Kharkiv : KhNEU. [in Ukrainian].

Redkin, D. *Kontseptualni osnovy antykrizovoho upravlinnia [Conceptual foundations of crisis management]*. Retrieved from <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf> [in Ukrainian].

Sytnyk, L. S. (2000). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of enterprise]. Donetsk : IEP NAN Ukrainy [in Ukrainian].

Sorochan, T. (2009). Antykrizovyi menedzhment zahalnoosvithnoho navchalnoho zakladu [Crisis management of a general educational institution] . *Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii – Director of the school, lyceum, gymnasium*. Vol. 3. pp. 108–111 [in Ukrainian].

Sheleheda, B.H., Sharnopolska, O.M., & Rumiantsev, M.V. (2013). Antykrizove upravlinnia [Anti-crisis management] Kyiv: TOV "VRA "Epitsentr" [in Ukrainian].

Yaremko, I. (2021). Antykrizove upravlinnia zakladamy sfery okhorony zdorovia [Crisis management of healthcare institutions]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*. Vol. 11 (99). pp. 272–277 [in Ukrainian].

Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993. P. 2.

Accepted: June 26, 2024