

Сорочан Тамара

### **Антикризовий менеджмент загальноосвітнього навчального закладу**

Існування соціально-економічних систем є циклічним процесом, тому спостерігається певна закономірність настання та подолання криз. Суспільство в цілому, суб'єкт господарювання (підприємство), установа виявляють тенденції або функціонування (підтримання життєдіяльності, збереження функцій, цілісності системи та її сутнісних характеристик), або розвитку (набуття нової якості, прогресивне реагування на нові умови середовища, пов'язане із змінами в предметі, умовах праці та в самій людині). Такі ж закономірності притаманні діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Криза в економіці та суспільному житті не може не позначитись на житті школи, отже, в цей період керівник має дещо змінити в управлінні закладом, щоб запобігти руйнівним наслідкам кризи.

Розглянемо загальну характеристику кризи.

**Криза** – це різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, це критичне виявлення протиріч у соціально-економічній системі, організації, яке загрожує її стійкості в оточуючому середовищі.

Кризу можна охарактеризувати як етап розвитку соціально-економічної системи, необхідний для зняття напруги та деформацій в ній. Ситуація, яка генерує кризу, пов'язана із загостренням протиріч, неможливістю швидкого реагування та подолання негативних впливів. Криза руйнує важливі закономірності, усталені зв'язки, традиційні схеми дій.

Кризи класифікуються за факторами виявлення, значущими показниками, параметрами функціонування системи – всіма ознаками, які засвідчують розбалансованість системи. Крім факторів, кризи відрізняються симптомами – першими ознаками виникнення проблем, показниками найбільш уразливих сторін функціонування системи. Типологія криз являє собою окремі сукупності економічних, соціальних, організаційних, психологічних, демографічних, екологічних факторів. При цьому різні типи криз можна представити як

ланцюг, у якому один розрив, тобто, негативний прояв одного фактора, тягне за собою виникнення кризових факторів інших типів.

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч та зіткненні інтересів різних соціальних груп. Дуже часто вони є продовженням економічних криз, тому що останні супроводжуються такими негативними соціальними проявами, як падіння рівня зайнятості, зростання цін на споживчі товари, зниження рівня життя громадян, скорочення асигнувань на освіту та охорону здоров'я. Основними факторами соціальних криз є значне зниження якості життя громадян, безробіття, зубожіння, зростання кількості тяжких захворювань, погіршення криміногенної ситуації, корумпованість суспільства, руйнація системи цінностей, зростання показників смертності відносно показників народжуваності, негативні міграційні процеси, відтік кваліфікованих спеціалістів, нестача кадрів у галузях економіки тощо.

Соціальна та демографічна криза безпосередньо пов'язана з кризою психологічною, яка виявляється в періоди масштабних змін у суспільстві, в умовах нестабільності та падіння рівня життя людей. Факторами психологічної кризи є невротичні стани, які набувають масового характеру, незадоволеність громадян власним соціальним станом, емоційне вигорання, загострення почуття невпевненості, страху тощо.

Це погіршує соціально-психологічний клімат у колективах. В організаційному устрої соціально-економічної системи можуть загострюватись відношення, пов'язані із визначенням структури, підпорядкування, розподілом та інтеграцією видів діяльності, функцій, повноважень. Так виникають організаційні кризи. Їхні основні чинники такі: бюрократизація структур, конфлікти між структурними підрозділами, менеджерами різних рівнів, безвідповідальність, втрата контролю, відтік ресурсів та погіршення фінансово-господарської діяльності внаслідок помилок або непрофесіоналізму управлінців, розбалансованість всієї системи управління, координації та інтеграції діяльності.

Незалежно від зовнішніх впливів, у самій організації також постійно виникають проблеми, які можуть зумовити кризу, що супроводжується різким

погіршенням показників діяльності. Ознаки кризи, яка виникла в самій організації, подібні до загальних: виникнення конфліктів, переважне застосування застарілих методик та технологій, втрата конкурентних переваг, відтік ресурсів. Діагностування кризи в організації – це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких місць в системі управління. Діагностику також можна представити як оцінювання діяльності організації з точки зору загального управлінського впливу, визначення відхилень від заданих параметрів, як характеристику можливостей організації щодо діяльності у швидко змінюваному середовищі.

За таких умов виникає необхідність у використанні нетрадиційних методів менеджменту, прийняття нестандартних рішень – всього комплексу заходів, які суттєво відрізняються від управління у стабільних умовах. Криза в перекладі з грецької означає «рішення», а ієрогліф, який позначає кризу, складається з двох частин: втрати та можливості розвитку, нової перспективи. Отже, наслідками кризи можуть бути або послідовна трансформація, оновлення організації, або різкі зміни та її руйнація, виникнення нової кризи.

Правильне застосування технології антикризового управління може забезпечити протидію негативним тенденціям, допомогти подолати кризу. І навпаки, бездіяльність, очікування того, що всі проблеми будуть вирішуватись самі по собі, може спровокувати значне погіршення наслідків кризи.

**Антикризове управління** – це управління системами у стані дисбалансу, яке включає сукупність процедур, методів, прийомів, спрямованих на розпізнавання криз, їхню профілактику, створення умов для зниження негативного впливу та подолання наслідків.

**Технологія антикризового управління** – послідовність дій щодо реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, послаблення або подолання криз різного типу.

Основними напрямками антикризового управління на рівні організації є постійний моніторинг її стану, розробка нових управлінських, фінансових та маркетингових стратегій, посилення роботи з персоналом. В антикризовому управлінні використовується комплекс методів з різних галузей менеджменту:

соціальні технології, економічний аналіз, прогнозування, розробка інвестиційних проектів, антикризових програм тощо. Антикризове управління ґрунтується на наукових знаннях та аналізі практичного досвіду щодо оптимізації механізмів регуляції систем, виявлення прихованих можливостей, потенціалу розвитку. Воно потребує прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів, високого ступеня невизначеності та ризику. За таких умов посилюється необхідність діяти швидко, своєчасно, компетентно, відповідально.

Антикризове управління носить комплексний, системний характер. Воно спрямоване на запобігання та подолання негативних для закладу явищ засобами сучасного менеджменту, розробки та реалізації відповідної стратегічної програми, яка дозволяє зберегти, навіть укріпити позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси.

Особливої уваги при проведенні антикризового менеджменту потребують кадри. Перш за все, слід проаналізувати їхню здатність повноцінно виконувати власні функції, звернути увагу на мотивацію щодо протидії проявам кризи та подолання наслідків. Важливо посилити підтримку керівників структурних підрозділів, усіх, кому делеговані ті чи інші повноваження. Більш чіткою має стати постановка завдань перед членами колективу, більш конкретними – критерії оцінювання професійної діяльності. Одним із пріоритетів виходу з кризи є орієнтація персоналу на навчання, на опанування нових компетентностей, адже саме кваліфікований персонал забезпечує найважливішу передумову конкурентоспроможності закладу.

Під час кризи важливо посилити прозорість управління і на цій основі узгоджувати інтереси, виробляти пріоритети, координувати дії. Працівники мають розуміти перспективи, а керівники – приймати правильні рішення. Менеджери, які спроможні показати колективу чіткі реалії та перспективи, частіше досягають результату ніж ті, що дотримуються командно-адміністративного стилю управління. Взаємодовіра сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Найбільш розповсюдженою помилкою менеджменту під час кризи є прагнення до масштабних ініціатив, тоді як фахівці у галузі економіки наполягають на тому, чітко визначення меж відповідальності працівників, розуміння ними пріоритетів, цілей та завдань, посилення корпоративної культури є більш прийнятним шляхом до подолання кризи.

Пропонуємо **технологію антикризового менеджменту загальноосвітнього навчального закладу** – кроки, які мають вивести шкільну організацію на новий етап розвитку.

**Крок 1.** Визначити негативні впливи з боку соціального або внутрішнього середовища, які можуть спричинити кризу, тобто неможливість ЗНЗ виконувати свої функції.

**Крок 2.** Спрогнозувати можливу хронологію кризових явищ.

**Крок 3.** Скласти план дій щодо попередження проявів криз різного типу, починати із заходів, які мають протидіяти кризам, що прогножуються першими.

**Крок 4.** Опрацювати нормативно-правові акти стосовно юридичних, фінансових, кадрових, матеріально-технічних аспектів протидії кризам різного типу.

**Крок 5.** Посилити увагу до підвищення кваліфікації педагогів, адже криза погіршує соціальне середовище, матеріальні та фінансові ресурси, а професіоналізм педагогів не зменшується, а навпаки, сприяє її подоланню.

**Крок 6.** Врахувати внутрішні чинники, які погіршують стан педагогічної системи під час кризи, визначити заходи щодо подолання цих впливів:

- безвідповідальність;
- втрата контролю над окремими етапами педагогічного процесу, окремими підрозділами шкільної організації або над системою в цілому;
- розбалансованість системи управління, зниження рівня планування, організації координації діяльності окремих співробітників, структурних підрозділів або системи в цілому;
- недостатня інформація або навмисне подання негативної інформації.

**Крок 7.** Вжити заходів щодо посилення конкурентних переваг.

**Крок 8.** Спростити бюрократичні процедури, спрямувати діяльність колективу на позитивне, колегіальне, творче подолання перешкод.

**Крок 9.** Сприяти запобіганню та подоланню конфліктів між працівниками, структурними підрозділами та управлінцями різних рівнів.

**Крок 10.** Посилити відповідальність працівників за виконання власних функцій та функцій навчального закладу в цілому.

**Крок 11.** Запровадити постійний моніторинг стану педагогічної системи школи.

**Крок 12.** Виробити стратегію щодо реалізації можливостей розвитку навчального закладу, які відкриває криза.

Таким чином, ми можемо узагальнити суттєві напрями антикризового менеджменту загальноосвітнього навчального закладу.

Найважливішими в умовах кризи стають **людські ресурси**. Навчальний заклад конкурує саме на рівні знань, компетентності, професійного досвіду педагогів. Важливим для подолання кризи є також **професіоналізм управлінської команди, лідерів**, які здатні мотивувати підлеглих, узгодити їхні інтереси з інтересами діяльності закладу, спрямувати на досягнення мети. Безперервне навчання педагогічних кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, набуття нових знань та умінь самими управлінцями компенсують нестачу інших ресурсів під час кризи. В антикризовому менеджменті подається така **порада керівникові**: більш ефективним є чітке визначення повноважень та завдань кожного працівника, ніж заохочення та покарання. Керівники, які окреслюють чітку та зрозумілу для кожного перспективу, частіше досягають успіху, ніж ті, хто управляє в авторитарному стилі або надає надто деталізовані інструкції та розпорядження.

Підтримка **педагогічної системи школи**, її відкритість, чітка координація діяльності різних структурних підрозділів, орієнтація на спільний результат, зрозумілий кожному шлях його досягнення значно посилюють конкурентоздатність навчального закладу в умовах кризи.

Шкільний менеджер для подолання кризи або зменшення її наслідків має не лише розробити **антикризову програму**, а й подбати про те, щоб вже зараз, у цей важкий час, була оновлена **стратегія** подальшого розвитку навчального закладу, адже пам'ятає, що **криза обмежує існуючі можливості, проте відкриває нові**.

Нагадаємо, що **стратегія** – це шлях руху від існуючого стану до бажаного в майбутньому. Бажаний стан визначається місією та баченням (філософією) школи, а шлях до майбутнього – системою цілей та планом дій. Реалізація стратегії є цілеспрямованим рухом відповідно до плану.

**Місія** – це стислий текст, який повідомляє про призначення навчального закладу, його цінність для суспільства, держави, про зміни, які завдяки його діяльності відбудуться в оточуючому світі.

**Бачення (філософія)** закладу віддзеркалює перспективу розвитку на 5 – 10 років, цінності, модель випускника, власні характеристики тощо.

**Стратегічні цілі** – це кількісні та якісні орієнтири розвитку навчального закладу. Вони визначаються відповідно до місії, філософії (бачення), результатів аналізу всієї освітньої галузі, оцінювання рівня конкуренції, власних ресурсів та конкурентних можливостей.

Фахівці у галузі стратегічного управління стверджують, що цілі організації мають задовольняти принципу «SMART», тобто бути зрозумілими (Specific), вимірюваними (Measurable), зорієнтованими на конкретні дії (Attainable), реальними (Realistic), співвідноситись з певним часовим інтервалом (Time-based).

Для того, щоб обрати оптимальні методи антикризового управління, слід зважити, яким чином вони співвідносяться із засадничими принципами навчального закладу, а потім визначити, які саме організаційні, стратегічні або управлінські перешкоди заважають їхньому застосуванню. Досвід показує, що в кожній конкретній ситуації достатньо віднайти поєднання двох – чотирьох методів управління, які будуть найбільш ефективними «тут і зараз».

Отже, криза – це не тільки загроза, а й невикористана можливість, скористайтеся нею, не втрачаючи оптимізму, і антикризовий менеджмент

обов'язково посилить позиції Вашого навчального закладу на ринку освітніх послуг.

### Література

1. Глущенко В.В. Введение в кризисологию: финансовая кризисология, антикризисное управление / Глущенко В.В. Введение в кризисологию. – М.: Гардарики, 2008.

2. Медников М.Д. Модели антикризисного менеджмента / М.Д. Медников, А.В. Домбровский Модели антикризисного менеджмента. – Санкт-Петербург: Изд-во политехнического университета, 2008.

3. Рудычев А.А. Применение проектных технологий в антикризисном управлении / А.А. Рудычев, С.Ф. Чижов, Е.Н. Чижова Применение проектных технологий в антикризисном управлении. – Санкт-Петербург: Химиздат, 2008.

4. [http://ru.wikipedia.org/wiki/ Антикризисное управление](http://ru.wikipedia.org/wiki/Антикризисное_управление).

### Відомості про автора

Сорочан Тамара Михайлівна, ректор Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, доктор педагогічних наук, професор

Тел. моб. 80504789575

Тел. приймальні (0642) 505223, 505218.