

Міністерство освіти і науки України  
Житомирський державний університет імені Івана Франка  
ІНІ педагогіки  
Кафедра педагогіки, психології та управління навчальними закладами  
Магістр

Дипломна магістерська робота  
на тему:  
**«Антикризове управління в  
дошкільних навчальних закладах»**

Виконала: студентка ІІ курсу  
напряму підготовки (спеціальності)  
8.18010020 Управління навчальним  
закладом

***Харченко Тетяна Володимирівна***

Керівник: ***Вітвицька С. С.,***

доктор педагогічних наук, професор  
кафедри педагогіки;

***Рожнова Т. Є.,*** кандидат педагогічних  
наук, старший викладач

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3-8</b>
 <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ</b>	
1.1. Теоретичні основи виникнення криз в управлінні освітніми закладами, етапи та технології антикризового управління .....	9-30
1.2 Сучасний стан управління дошкільними навчальними закладами.....	30-45
<b>Висновки до першого розділу.....</b>	<b>45-48</b>
 <b>РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ</b>	
2.1. Обґрунтування антикризової програми управління дошкільними навчальними закладами.....	49-58
2.2. Структура, зміст та впровадження антикризової програми управління дошкільними навчальними акладами.....	58-72
<b>Висновки до другого розділ.....</b>	<b>73-75</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>76-77</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>78-83</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>84-133</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У будь-якому суспільстві як цілісній соціально-економічній системі, його окремих сферах або ланках кожної сфери час від часу відбуваються кризові явища, які загрожують існуванню самої системи. Найбільш істотне значення має подолання кризових станів на підприємствах, які складають первинний ланцюг економіки держави. В Україні з переходом до ринку об'єктивно склалися умови порушення діяльності підприємств. Однак слід зазначити, що кризові стани мають місце і в закладах освіти. Особливо це стало відчутним у перші роки при становленні України як незалежної держави.

Освітня криза у нашій державі була зумовлена не тільки глобальними факторами, зокрема, крахом основних принципів та догм радянської освіти. Сучасні соціологи (А. Печчеї, Ф.Кумбас та ін.) звертають увагу на перебіг в останній чверті XX ст. глобальної кризи освіти і прагнуть виявити основні шляхи її подолання. Вказується, зокрема, на такі ознаки цієї кризи: зростання “функціональної неосвіченості”, зростання розриву між освітою і культурою, відставання освіти від науки, збереження функцій сучасних освітніх систем, послаблення впливу освіти на соціалізацію молоді та ін. Значення освіти в житті людини зростає, і тому вона не може обмежуватися лише періодом навчання.

Кризовий стан закладів освіти відображається в тому, що погіршуються результати їх діяльності, вони стають не конкурентоспроможними на освітньому ринку, наслідком чого може бути занепад або ліквідація освітнього закладу. Незважаючи на те, що навчальні заклади поступово виходять з кризи, цей процес потребує прискорення. Основним засобом виживання навчальних закладів у таких умовах виступає антикризове управління, яке повинно ґрунтуватись на своєчасній діагностиці рівня та причин кризового стану і реалізації адекватних антикризових програм.

Антикризове управління – це сукупність керованих процесів, спрямованих на попередження кризи або додання кризи навчального закладу,

що відповідають цілям організації та об'єктивним тенденціям розвитку закладу. Антикризове управління, як і будь-яка інша діяльність, є успішним, якщо при його здійсненні орієнтуються не на досягнення тимчасових ефектів, а ставлять за мету формування стійкого позитивного положення навчального закладу на ринку освіти. Своєчасно розроблена та реалізована за допомогою антикризової програми концепція сприяє припиненню розвитку кризових процесів, відновленню потенціалу навчального закладу та формування конкурентоспроможних переваг [38].

Базові теоретичні основи антикризового управління організаціями, висвітлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: І.Ансоффа, С.Бєляєва, І.Бланка, Л.Бляхмана, О.Градова, В.Гриньової, А.Грязнової, Г.Іванова, М.Кизима, Є.Короткова, В.Кошкіна та інших[10; 11; 18; 32].

Відповідно до Закону України “Про освіту” основними складовими структури безперервної освіти є: дошкільна, загальна середня, позашкільна, професійно-технічна, вища та післядипломна. Отже, дошкільна освіта, як складова освіти, зазнає останнім часом істотних змін як позитивних, так і негативних [26].

До негативних змін на основі статистичних даних і спостережень відносимо занепад матеріально-технічної бази дошкільних навчальних закладів; неповне забезпечення кадрами; мізерне фінансування дошкільної освіти з боку держави та органів місцевого самоврядування тощо. Аналізуючи негативні зміни, зразу ж на думку приходить твердження вчених, що вкладання капіталу в освіту – це ключ до економічного прогресу, а, значить, і до соціального прогресу.

І сьогодні на державному рівні піднімається престиж дошкільної освіти, усвідомлюється її самодостатність. Це і визнання обов'язковості дошкільної освіти дітей дошкільного віку, і відбудова приміщень дошкільних навчальних закладів (ДНЗ), і долучення шкільного автобусу щодо підвезення

дошкільників до ДНЗ, хоча з деяким підвищенням народжуваності, яке спостерігається з 2002 р., відчувається гострий дефіцит місць у цих закладах.

Усе більш актуальною стає проблема комплексної підготовки фахівців дошкільної освіти інтегрального рівня, здатних взяти на себе мотиваційну, орієнтовну, регулюючу, організаційну і контролюючу функції ДНЗ, тобто, простіше кажучи, управлінців. Діяльність керівника дошкільного закладу відповідає всім цим функціям, але для її ефективного здійснення недостатньо володіти відповідними знаннями, вміннями та навичками. У даний час керівник повинен бути експертом і стратегом у сфері управління діяльністю дошкільного закладу, здатним забезпечити постановку, прогнозування та оцінку ступеня відповідності цілей і результатів освіти дитини, діяльності співробітників і всього ДНЗ як соціальної одиниці, тобто управляти якістю освітнього процесу[25].

Разом з тим багато які проблеми, пов'язані з антикризовим управлінням організацій, зокрема освітніх організацій, не знайшли належного відображення в наукових джерелах і потребують розвитку.

Усе це підтверджує актуальність обраної теми дипломної магістерської роботи: «**Антикризове управління в дошкільних навчальних закладах**», її своєчасність у зв'язку з необхідністю удосконалювання антикризового управління освітніми організаціями.

**Мета дослідження:** визначити і охарактеризувати шляхи вдосконалення антикризового управління діяльністю дошкільного навчального закладу.

Для досягнення поставленої мети було вирішено **такі завдання:**

1. Здійснити аналіз теоретичних основ антикризового управління в закладах освіти.
2. Виокремити етапи, можливості, проблеми та технології виникнення криз в управлінні закладами освіти.
3. Вивчити сучасний стан управління ДНЗ.

4. Розробити, науково обґрунтувати та впровадити антикризову програму управління ДНЗ у діяльність ДНЗ №1 «Берізка» м.Радомишля Житомирської області.
5. Розробити рекомендації керівникам ДНЗ щодо виходу дошкільних закладів з кризових ситуацій.

**Об'єкт дослідження** - антикризове управління в закладах освіти.

**Предмет дослідження** - антикризове управління в ДНЗ.

**Методи дослідження.** Досягнення поставленої мети здійснювалося за допомогою використання комплексу *теоретичних, емпіричних та експериментальних* методів:

*теоретичні:* аналіз та систематизація наукової літератури з питань загального, інноваційного менеджменту; конкретизація, систематизація наукових категорій з проблеми антикризового управління навчальними закладами; вивчення нормативних, директивних, інструктивних, методичних документів, на основі яких здійснюється антикризове управління навчальними закладами;

*емпіричні:* спостереження, бесіда, анкетування для вивчення кризового стану закладів освіти, зокрема ДНЗ;

*експериментальні:* констатувальний і елементи формувального експерименту, які дали можливість з'ясувати структуру, зміст, призначення антикризової програми управління ДНЗ; розробити рекомендації керівникам ДНЗ щодо виходу дошкільного закладу з кризових ситуацій.

**Наукова новизна одержаних результатів:**

– *вперше* розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально впроваджено антикризову програму управління ДНЗ;

– *уточнено* зміст понять «криза», «антикризове управління», «антикризове регулювання», «антикризова програма».

– *дістали подальшого розвитку* етапи, можливості, проблеми та технології виникнення криз в управлінні закладами освіти.

**Практична значущість** проведеного магістерського дослідження

полягає в розробленні рекомендацій керівникам ДНЗ щодо виходу дошкільного закладу з кризових ситуацій. Результати магістерського дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівників ДНЗ; у системі підвищення кваліфікації, в курсовому та міжкурсовому періодах; у процесі професійної підготовки керівників ДНЗ у закладах післядипломної педагогічної освіти та вищих навчальних закладах.

Результати магістерського дослідження впроваджено в управлінську діяльність ДНЗ №1 «Берізка» м. Радомишля Житомирської області (довідки № 304 від 06.06.2014р., № 305 від 06.06.2014р.)( див. Додатки А, Б).

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на: Міжрегіональній науково-практичній конференції «Ресурсний підхід в управлінні навчальними закладами» (16.04.2013р., м. Житомир, Житомирський державний університет імені Івана Франка); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наукові засади визначення змісту посадово-функціональної компетентності керівників навчальних закладів та технології їх формування» (23.10.2013р., м.Київ, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційний підхід в управлінні навчальними закладами» (10.04.2014р., м. Житомир, Житомирський державний університет імені Іванна Франка); Науково-практичній конференції «Наукові засади підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів» (23.04.2014р., м. Київ, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України); Науково-практичній конференції «Елітний менеджер: технологія підготовки в системі національної освіти» (11.06.2014р., м. Київ, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України). А також результати дослідження обговорювались під час навчально-ознайомчої поїздки «Навчання в Австрії», програма подорожі якої зосереджена довкола практичного та конструктивного діалогу із представниками Університетів Австрії (7-12 травня 2014р.)(див. Додатки В, Д, Е, Ж,З).

**Публікації.** Основні результати дослідження відображені в 5 одноосібних наукових публікаціях.

**Структура роботи.** Дипломно магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломно магістерської роботи становить 133 сторінки, основний текст викладено на 78 сторінках. Робота містить 4 таблиці, 4 діаграми, 11 додатків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

### 1.1. Теоретичні основи виникнення криз в управлінні освітніми закладами, етапи та технології антикризового управління

Стійкість - це одна з основних характеристик розвитку економічної системи. Головною умовою стійкості системи є її здатність до саморегулювання, самоорганізації, самовідтворення та адаптивності, тобто пристосованість до умов середовища (зовнішнього, внутрішнього), яке змінилося.

Сьогодні антикризове управління займає вагоме місце у діловому житті, так як проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи являється однією з найактуальніших для всіх господарюючих суб'єктів. Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління закладом в кризових ситуаціях.

Поняття «криза» - одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького «krisis» - різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність [2].

Визначення «криза» широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями. Сутність основних визначень даного поняття наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Характеристика поняття «криза»

Автор	Визначення кризи
Л. Білих [9]	Крайнє загострення суперечностей розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації.

И. Бланк [11]	Стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності.
А. Зуб [28]	Маловірогідна подія, яка здатна загрожувати життєдіяльності організації, що характеризується невизначеними причинами і важко передбаченими наслідками та вимагає прийняття негайних рішень.
С. Іванюта [29]	Крайнє загострення суперечностей в соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.
Э. Коротков [34]	Загострення безлічі взаємозв'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління.
Н. Маренков [34]	Об'єктивне явище в соціально-економічній системі, що характеризує рівень розвитку людини, нестачу знань, недосконалість управління.
А. Дондуков [11]	Небезпечний стан, перелом.
С. Салига [42]	Фаза розбалансованості діяльності суб'єкта господарювання і втрати можливостей управління фінансовими відносинами.
Л. Трісвятський [54]	Об'єктивний економічний процес, який можна регулювати, якщо кризовий стан був своєчасно виявлений.
А. Чернявський [58]	Переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування.

О. Бандурка[8]	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія і її наслідки можуть спричинити серйозну шкоду всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації.
Ж. Женере [24]	Момент, коли основні мікроекономічні показники підприємства набувають несприятливої спрямованості після стадії розширення: падіння виробництва,
Дж. Кейнс [17]	Характерна межа економічного циклу, що виявляється в раптовій і, як правило, різкій зміні тенденції до збільшення на протилежну.
Ю. Розенталь і Б. Піджненбург [цит. по 18]	Ситуація, що визначається високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності.

Причини кризи можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації, суб'єктивні, що є наслідком помилок і волюнтаризму в управлінні, природні, що відображають зміни клімату, землетрусу, повені та інші природні катаклізми, а можуть мати і техногенний характер, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути: зовнішніми, пов'язаними з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку або навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, і внутрішніми, пов'язаними з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою [18].

Якщо розуміти кризу таким чином, то можна констатувати, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати.

Для розуміння кризи велике значення мають не тільки її причини, а й

різноманітні наслідки: можливе відновлення організації або її руйнування, оздоровлення організації, загострення існуючої або виникнення нової кризи.

Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи, яка може бути навіть ще більш глибокою і тривалою. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Можлива і консервація кризових ситуацій на досить тривалий період з певних політичних причин. Взагалі, наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: з її причинами та можливістю управляти процесами кризового розвитку [29].

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки за причинами і наслідками, але й за своєю суттю. Необхідність розгалуженої класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо існують типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення тривалості і забезпечення безболісності перебігу.

За масштабами прояву кризи поділяють на загальні і локальні: загальні охоплюють усю соціально-економічну систему, локальні - тільки її частину. Такий поділ звичайно є умовним. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування. За проблематикою криз можна виділити макро- і мікрокризи [49]. Макрокризам властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. Мікрокризи охоплюють тільки окрему проблему або групу проблем. Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція може поширюватися на всю систему або на всю проблематику розвитку, оскільки в системі існує органічна взаємодія всіх елементів і проблеми не вирішуються окремо. Але така ситуація виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, не вживаються заходи щодо локалізації кризи і зниження її гостроти, або навпаки, коли здійснюється навмисна мотивація розвитку кризи (можливо й таке). За структурою відносин у соціально-економічній системі, за диференціацією

проблематики її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз [29].

Економічні кризи відображають гострі протиріччя в економіці країни або економічному стані окремого підприємства, фірми та закладів освіти. У групі економічних криз окремо можна виділити фінансові, що характеризують протиріччя у фінансовій системі організацій. Це кризи грошового вираження економічних процесів.

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень: адміністрацій та технічних працівників, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Часто соціальні кризи є немов би продовженням і доповненням економічних криз, хоча вони можуть виникати і самостійно, наприклад унаслідок невдоволення стилем управління, умовами праці, екологічних проблем, патріотичних почуттів. Особливе місце в групі соціальних криз посідає політична криза. Це криза в політичному устрої суспільства, криза влади, кризи, пов'язані з реалізацією інтересів різних соціальних груп, класів, управлінням суспільством. Політичні кризи, як правило, зачіпають усі сфери розвитку суспільства і переходять у кризи економічні. Організаційні кризи проявляються як кризи поділу та інтеграції праці, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, регіонів. Також слід зазначити, що суттєвий вплив мають політичні кризи і на освітні заклади.

В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це проявляється у ділових конфліктах між керівниками навчальних закладів, безвідповідальності, складності контролю, що буває в разі надмірного або швидкого розростання соціально-економічної системи НЗ, зміни умов її функціонування і розвитку.

Психологічні кризи також характерні для сучасних умов соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини (педагога), які проявляються як стрес, що набуває масового характеру, почуття

непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеність роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу навчального закладу або окремої групи працівників НЗ.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності або криза несприйняття нових технологічних рішень. Більш узагальнено такі кризи можуть набувати вигляду криз науково-технічного прогресу - загострення протиріч між його тенденціями, можливостями, наслідками.

Природні кризи зумовлені природними умовами життя і діяльності людини (землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені тощо.) Усе це позначається на економіці, психології людини, соціальних і політичних процесах. При певних масштабах такі явища природи породжують кризи. Причиною кризи можуть бути і суспільні відносини в усіх видах їх прояву. На сьогодні велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємовідносин людини з природою - екологічних. Це кризи, що виникають при зміні природних умов унаслідок діяльності людини: виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, розробки небезпечних технологій, нехтування вимогами законів природної рівноваги.

Подолання кризи - процес керований. Про це свідчить велика кількість криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва та економіки. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання.

Поняття "криза в освіті", описує багатогранні феномени у життєвому циклі закладу, від просто проблем (збоїв) у функціонуванні суб'єкта господарювання через різноманітні конфлікти до його ліквідації. Тому, кризу навчальних закладів часто розуміють, як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування навчальних закладів. Вона також представляє

собою переломний момент у навчальних, виробничих, комерційних, фінансових управлінських процесах, що відбуваються в закладах освіти.

Будь-яке управління є процесом, тобто послідовністю операцій, прийомів, методів формування і здійснення дії на керований об'єкт. Цей процес має природний закономірний зміст, який визначається суттю управління: оцінка ситуації, знаходження головної проблеми, ухвалення і реалізація управлінського рішення.

Але в рамках цього загального змісту процесу управління можливі різні варіанти формування дії, які відображають особливості суб'єкта і об'єкта управління, конкретні обставини, досвід і компетенцію менеджера і персоналу управління, інші характеристики практичних умов управлінської діяльності [17]. Відповідно до цього процес управління свідомо розміщується за критеріями раціональності, економії часу, використання ресурсів, максимальної ефективності. Це і має назву технології управління, що полягає у виборі і реалізації певної послідовності, комбінації операцій при розробці управлінського рішення.

Антикризове управління, як і всяке управління характеризується визначеними технологічними схемами управління [20]. Але специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. Тут істотний вплив можуть мати чинники дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, складного переплетіння проблем, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Технологізація всіх аспектів розвитку соціальних систем (в тому числі й освітніх) є характерною ознакою нашого часу (В.Іванов, В.Подшивалкіна, А.Шиян). Спочатку це проявилось в розробці технологій навчання (В.Беспалько, Л.Буркова, Ю.Васьков, В.Гузєєв, М.Капустін, О.Пєхота, Г.Селевко та ін.), але згодом стало очевидним і для систем управління (В.Гуменюк, Г.Єльнікова, А.Єрмола, Г.Капто, В.Лазарєв, О.Мойсєєв, В.Сімонов) [59].

Технологія антикризового управління - це комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо: попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків.

Технологічна схема складається із 8-ми блоків [37]:

1. Створення групи спеціалістів по виводу організації з кризи з відповідними повноваженнями та ресурсами.

На цьому етапі створюється спеціалізована робоча група. Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і запрошених з фахівців, зі сторони лише на період можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці мусять володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, ма-кроекономіка, мікроекономіка та ін. Члени спеціалізованої робочої групи повинні також володіти мистецтвом розв'язання проблем у процесах ситуаційного управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику та невизначеності, мати спеціальну підготовку в галузі управління, розуміти і враховувати специфіку роботи підприємства, або закладу освіти в регіональній і галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо. Група може бути виділена в окрему структурну одиницю.

2. Перевірка доцільності проведення заходів по антикризовому управлінню.

Це другий етап у технологічній схемі. Тут передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При не доцільності відбувається повернення до вихідної ситуації - пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності "включення" антикризового управління, відбувається перехід до блоку 3.

3. Розробка управлінських рішень по виходу з кризи.

На цьому етапі проводиться розробка управлінських рішень ситуаційного характеру, що здійснюється, в свою чергу, за кількома етапами.

Основними з них є збирання вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно -морфологічний її аналіз, визначення шляхів виведення організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

#### 4. Створення системи реалізації управлінських рішень.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень за висновком організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала потрібні рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання ситуаційного управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів ситуаційного управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, а може й стати неможливим.

#### 5. Реалізація управлінських рішень.

На цьому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти поставлених цілей.

#### 6. Перевірка якості виконання управлінських рішень.

На наступному етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, якщо виконання рішення не призвело до будь-яких змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення готують нове з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління.

У разі, якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто в роботі організації, або навчального закладу намітилися

тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тому обсязі, який необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє рівень ефективності, тобто воно виконане й отримані необхідні результати, у діяльності організації відбулися зміни на краще, здійснюється перехід до наступного етапу антикризового управління.

#### 7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт по виводу освітньої організації з кризи.

Далі перевіряється доцільність проведення подальших робіт із виведення організації з кризової ситуації у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться ситуаційна програма. Якщо фахівці дають висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового становища організації на ринку не змінилася, необхідно здійснити розробку заходів щодо зміни її статусу. Якщо ж антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виведення організації з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

#### 8. Розробка заходів по прогнозуванню майбутніх кризових ситуацій.

На заключному, для даної технологічної схеми, етапі антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дозволяє якщо не уникнути небезпечної ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Антикризове управління навчальним закладом має здійснюватись за такими етапами:

1 етап - діагностика кризового стану навчального закладу. Діагностика кризового стану навчального закладу може здійснюватися або безпосередньо персоналом або зовнішніми незалежними експертами.

2 етап - визначення мети й завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити глибину кризи, яка охопила навчальний заклад, а отже, визначити мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація, запобігання повторенню кризи.

3 етап - визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку й реалізацію антикризових процедур, установити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми. У країнах з розвинутою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів-фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих (у багатьох державах їх називають синдиками, в українському професійному сленгу - «ліквідаторами»).

4 етап - оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у навчальному закладі, до обмеження повноважень існуючого керівництва.

5 етап - оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Основними видами використовуваних ресурсів є технічні, технологічні, кадрові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо. Таким чином, ресурсний потенціал також є лімітом обмеження антикризового процесу.

6 етап - розробка антикризової програми навчального закладу, яка являє собою обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У складі програми виділяються окремі складові антикризової політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань.

7 етап - упровадження антикризової програми й контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур) у зв'язку з не прогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

8 етап - розробка й реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії загрозам на рівні закладу, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому[16].

Ми враховуємо думку науковців Л. Ліготенко [37], В.Василенко [14], про те, що концептуальна модель процесу антикризового управління спрямована на розробку практичного інструментарію окремих етапів процесу антикризового управління конкретного закладу. Важливою управлінською функцією є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації розробленої програми у зв'язку зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Але на наш погляд антикризове управління повинно бути спрямоване на передбачення кризи та її наслідків.

Загальновизнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління освітніх організацій, тобто, згідно з концепцією М. Мескона [40], як „процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією”.

Вживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості освітніх організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту навчальних закладів в цілому. Ця точка зору підтверджується у визначенні антикризового

управління Е.Уткіна - „складова загального менеджменту на підприємстві використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання" [52].

Наразі вчений дає характеристику кризам на підприємствах, однак це стосується і закладів освіти.

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н.Туленкова[54], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Цю ж точку зору підтримує Е. Коротков [34]. Відповідно до його визначення „антикризове управління має свій предмет впливу – проблеми, реальні та очікувані процеси кризи, тобто усі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву» [32].

Ми підтримуємо думку Н.Туленкова, який пропонує диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди:

- 1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;
- 2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;
- 3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Безумовно, будь-яке управління в певним мірі повинно бути антикризовим, і тим більше стає таким по мірі вступу навчального закладу у стадію кризового розвитку. Ігнорування цього обумовлює суттєві негативні наслідки, врахування – сприяє безболісному, бархатному проходженню кризи.

Визначення «антикризового управління підприємством» широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями. Сутність основних визначень даного поняття наведена в таблиці 1.2.

Як висновок до наведеного переліку визначень антикризового управління підприємством, спробуємо сформулювати власне визначення поняття антикризового управління навчальним закладом

Основні визначення поняття «антикризового управління підприємством»

Таблиця 1.2.

Зміст визначення	Автор
здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню;	В. Король
Попередження важливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі та власних збереженнях;	Е. Уткін
Антикризове управління підприємством – діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання. Дана діяльність характеризується підвищенням інтенсивності застосування засобів і методів на підприємстві, необхідних для подолання загрозливої для існування підприємства ситуації.	Крюменахр А.

<p>Антикризове управління підприємством включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-попередню діагностика причин виникнення кризової ситуації на підприємстві;</li> <li>-аналіз зовнішнього середовища й потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку;</li> <li>конкурентних переваг і фінансового оздоровлення підприємства;</li> <li>-розробку процедур фінансового оздоровлення підприємства й системи контролю за їхньою реалізацією</li> </ul>	В.Крижановський
комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків	Е.Мінаєв

Отже, антикризове управління НЗ - це постійна система управління, що має комплексний, системний характер, діяльність якої спрямована на запобігання кризових явищ в НЗ, та включає координацію всіх структурних підрозділів закладу щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах, діагностування та аналіз виникнення кризових явищ, їх причин та особливостей поведінки зовнішнього та внутрішнього середовищ НЗ в цей період часу, розробку шляхів виходу із кризи за оптимальних умов його подальшої діяльності.

Сьогодні багато навчальних закладів України, в тому числі ДНЗ перебувають в кризовому або передкризовому стані. Тому система

антикризового управління передбачає їх фінансово виробниче оздоровлення і розвиток в оптимальному режимі. Крім того, навіть при установленому функціонуванні економіки майже всі навчальні заклади мають вживати заходи, спрямовані на запобігання різкому погіршенню економічних показників діяльності навчальних закладів. Тому аналіз має проводитись практично постійно з метою виявлення больових пунктів і наступного оперативного втручання [5].

Антикризове управління - це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки. Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам.

Основними принципами [10], на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються наступні:

1. Принцип опори на антикризову свідомість - розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети.

2. Принцип діагностики кризових явищ НЗ, а саме проведення ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризи, ідентифікацію її глибини та можливих наслідків, оцінку можливостей переборення, задоволення інших аналітичних потреб суб'єкта антикризового управління. Залежно від суб'єктів проведення та інформаційного забезпечення виокремлюються такі види діагностики кризи: внутрішня (яка здійснюється з ініціативи керівництва) та зовнішня (ініціатором проведення якої може бути як управління освіти так і батьки).

3. Принцип реалістичності в оцінці ситуації, успіхів або невдач, які мають місце; оцінюючи можливість подолання кризи необхідно спиратися на об'єктивну реальність. Інформація про будь-які позитивні зрушення, які

мають місце і є результатом антикризових заходів, має розповсюджуватися серед персоналу. Невдачі не повинні сприйматися фатально, слід зосереджувати увагу на вивченні причин низької ефективності або не результативності для запобігання повторенню таких помилок у майбутньому [10].

Визначені принципи антикризового управління, доповнюючи та конкретизуючи один одного, можуть та повинні діяти тільки в системі.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, більшість дослідників єдині в думці стосовно специфічності цього напрямку управління, використання специфічних прийомів, форм і технологій менеджменту, некоректності його ототожнювання з управлінням в цілому або управління за умови макроекономічної кризи.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення в навчальних закладах та подолати симптоми занепаду [35].

Відмінності антикризового управління для державних закладів освіти і для приватних структур є, але не настільки суттєві. Вони полягають у можливостях державного інвестування для перших і більш оперативного прийняття ними радикальних рішень. Слід погодитися, що, наприклад, зміни керівництва через розпорядження вищого органу управління в державному секторі можуть бути здійснені швидше, ніж очікування рішень загальних зборів в колективах.

Отже, антикризове управління застосовується залежно від організаційно-економічної форми закладів освіти, конкретного економічного стану закладів освіти. При усіх особливостях проведення антикризових заходів потрібно враховувати, що на глибину і масштабність заходів впливає ряд чинників, серед яких основними є структура власності, підготовленість

менеджменту і його зацікавленість у проведенні антикризових дій. Система антикризового управління відрізняється від загального менеджменту, оскільки вводиться в дію тоді, коли заклад освіти перебуває в передкризовому або кризовому стані.

Водночас заклади освіти взаємодіють із зовнішнім середовищем (партнерами, контрагентами, фіскальною та фінансово-кредитною системою) і має виконувати перед ними зобов'язання і вимагати відповідного виконання зобов'язань іншої сторони перед ним. Тому для визначення кризового стану важливим моментом є аналіз співвідношення зобов'язань закладів освіти щодо інших суб'єктів та їх зобов'язань щодо нього. В практиці такий аналіз починається з виявлення рівня задоволення зобов'язань освітніх організацій [14].

Зобов'язання закладів освіти поділяють на дві великі групи - внутрішні та зовнішні.

Внутрішні зобов'язання виникають перед працівниками (по виплаті заробітної плати).

Зовнішні зобов'язання включають зобов'язання перед фіскальною системою (не сплачені в строк податки), фінансово-кредитною системою (неможливість погасити заборгованість перед банками або іншими фінансовими організаціями), зобов'язання перед контрагентами.

Тому вихідним пунктом аналізу з метою встановлення необхідності проведення антикризових заходів є чітке визначення всіх зобов'язань навчальних закладів - внутрішніх та зовнішніх та причин, які перешкоджають їх виконанню.

Причини, що перешкоджають закладам освіти виконувати свої зобов'язання, можуть бути також внутрішніми і зовнішніми.

До основних внутрішніх причин відносять насамперед недосконалий менеджмент, внаслідок чого навчальні заклади зробили неефективні довгострокові фінансові вкладення, що не привели до зростання його доходу в передбачуваний період, а також, коли навчальні заклади обтяжені, що не

збільшують контингент учнів і грошових надходжень, що не реалізуються, утримують непомірну для нього соціально-культурну сферу, утримують надмірну кількість персоналу тощо.

Зовнішні причини - невиконання зобов'язань можуть бути досить різні. Так, можливі ситуації, коли ринок знижує загальний попит на випускників навчальних закладів, оскільки не має потреб, високі ціни, приватні заклади, низька платоспроможність, з'явилися випускники - конкуренти.

Зобов'язання навчальних закладів мають досить чітко визначені вимоги, перевищення таких вимог призводить до набуття навчальних закладів репутації ненадійного партнера, що поглиблює загальну недовіру до нього контрагентів і навіть власного персоналу [25].

Невиконання навчальним закладом своїх зобов'язань свідчить про два основні моменти:

- 1) або керівник навчального закладу є недобросовісним і вважає можливим їх не виконувати;
- 2) або навчальний заклад дійсно не має змоги виконувати свої зобов'язання.

У першому випадку навчальний заклад повинен мати можливість виконати свої зобов'язання за рахунок високоліквідних працівників і продовжувати свою діяльність, тоді кризовий стан навчального закладу не проявляється і неможливість виконати зобов'язання може бути відносною та тимчасовою.

У другому випадку наявна криза і потрібно вводити антикризове управління як єдиний засіб продовжити діяльність навчального закладу в прийнятних для власників та суспільства формах.

Загалом кризовий стан навчальних закладів визначається недостатністю власного ліквідного капіталу забезпечити зростаючі боргові зобов'язання, неспроможністю менеджменту навчального закладу вжити заходів для нейтралізації негативних явищ, відсутністю обґрунтованої реструктуризаційної програми. Такий стан може залежати також від

незбалансованості корпоративних інтересів керівників навчальних закладів і проявляється в основному як неплатоспроможність навчального закладу.

Слід розрізняти антикризове управління й антикризове регулювання. Антикризове управління являє собою сукупність форм і методів реалізації ряду пов'язаних заходів, які мають загальну логіку, проте розробляються і здійснюються для окремих конкретних навчальних закладів. При цьому таке управління має розроблятися на рівні окремих закладів у рамках чинних законодавчих та нормативних документів.

Антикризове регулювання здійснюється на рівні державних органів і передбачає формування законодавчо-нормативної бази, а також здійснення антикризових процедур державними органами загальної та спеціальної компетенції [24].

Антикризове управління здійснюється на двох стадіях: до повного занепаду навчальних закладів і на стадії занепаду навчальних закладів [29].

Як зазначає науковець Л. Ліготенко [36], що антикризове управління має включати систему заходів, які мають подібні риси до загального управління занепаду навчальних закладів, але водночас мають певні відмінності. Оскільки кризовий стан проявляється поступово, фахівці таких закладів намагаються осмислити і розробити якісь заходи для поліпшення стану освітнього закладу. Як показує практика, такі заходи не завжди можуть бути адекватними і реально здійсненими, оскільки фахівці в навчальних закладах зайняті переважно поточною роботою, іноді не вистачає необхідних знань, іноді поліпшенню роботи заважають суто людські інтереси, оскільки особисті вигоди можна мати і в умовах кризового стану. Бажано, щоб систему антикризового управління здійснювали окремо виділені фахівці, а ще краще - фахівці з антикризового управління. При цьому зацікавлені в оздоровленні діяльності навчального закладу особи повинні стежити за дотриманням прав таких фахівців, а також щоб їх інтереси збігалися з інтересами місцевого менеджменту.

## **1.2. Сучасний стан управління дошкільними навчальними закладами**

За роки незалежності система дошкільної освіти зазнала істотних змін: напрацьовано особливі підходи до формування, вдосконалення та визнання на державному рівні дошкільної освіти не тільки як обов'язкової структурної складової освіти, а й як початкової базової ланки в системі загальної безперервної освіти людини.

Питання розвитку дошкільної освіти стало пріоритетним в діяльності України. Президентом України поставлене чітке завдання кардинально змінити ситуацію саме у дошкільній освіті. Відтак протягом останніх років система дошкільної освіти в Україні підлягає суттєвому реформуванню. При цьому слід наголосити на відсутності для ознайомлення широкого загалу інформації щодо ґрунтовних досліджень фактичного стану системи дошкільної освіти в Україні, яке дозволило б мати певну «точку відліку» для запровадження змін і можливостей в подальшому оцінювати їх ефективність.

Законодавство щодо регламентування діяльності дошкільної освіти базується на Конституції України та складається з Закону України «Про освіту», Закону України «Про дошкільну освіту», інших нормативно-правових актів та міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Базовим законом, що регламентує діяльність галузі освіти є Закон України «Про освіту». Закон України «Про дошкільну освіту» визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи дошкільної освіти, яка забезпечує розвиток, виховання і навчання дитини, ґрунтується на поєднанні сімейного та суспільного виховання, досягненнях вітчизняної науки, надбаннях світового педагогічного досвіду, сприяє формуванню цінностей демократичного правового суспільства в Україні. Державний нагляд у сфері освіти здійснюється з метою реалізації єдиної державної політики в галузі освіти центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти (МОН) та місцевими органами управління освітою.

(ст.5 Закону України «Про освіту»), а також Державною інспекцією навчальних закладів України, що координує свою діяльність з МОН України.

Незважаючи на задекларовану демократизацію у системі освіти та надання усім ланкам структури освіти певної автономії (аж до рівня окремого ДНЗ), на практиці верхівка системи позбавляє нижчі ланки права на самостійне прийняття управлінських рішень і будь-яку автономію (управлінську, господарську, кадрову). Стратегія реформування базується не на наукових дослідженнях з урахуванням потреб дітей, а на рішеннях окремих чиновників МОН України. Механізм залучення громадськості - формальний, не прозорий.

Розпорядження та накази Міністерства освіти і науки ретранслюються через проміжні управлінські структури (обласні управління, районні, міські) до рівня завідуючого ДНЗ фактично у незмінному вигляді. На розпорядженнях та циркулярах змінюється тільки відповідальна особа, сутність же і, часто, сам текст залишається у незмінному вигляді. Аналогічний процес відбувається з документами від місцевої влади, враховуючи подвійне підпорядкування управлінь освіти як з боку МОН України, так і з боку місцевої влади. Така схема передбачає наявність чиновників, функцією яких є примітивна ретрансляція.

Управлінська система проявляє недієздатність при виникненні складних, нестандартних ситуацій.

Сьогодні праця керівника ДНЗ в першу чергу пов'язана з ситуацією психологічного тиску, безперспективності. Це відбувається через надмірну бюрократизацію системи: навала документів різних галузей: охорона праці, охорона дитинства, пожежна безпека, цивільна оборона, санітарно-епідеміологічна служба, юстиція, харчування, фінансування тощо. Крім паперової роботи, діяльність керівника ДНЗ пов'язана з постійними перевірками. Ці перевірки шкодять ефективності роботи керівника ДНЗ та негативно впливають на якість освітнього процесу. На рівні міського управління освіти, як правило, ведеться циклограма тільки власних

перевірок та інспектування. Перевірки різних служб, різних відомств є безсистемними та неузгодженими між собою, порушують планову роботу і вносять безлад, вимагають значних витрат часу. Перевірки вимагають безумовного виконання кожного пункту нормативного документу, що регулює відповідний аспект діяльності ДНЗ. Зрозуміло, що всі служби дбають про забезпечення належних умов організації діяльності ДНЗ, кожна служба хоче бачити свій напрямок (тему) в організації роботи як з педагогами, батьками, так і в роботі з дітьми. Але значна кількість вимог і побажань служб має опосередковане відношення або не має жодного відношення до безпосередньо головного завдання дошкільного навчального закладу – освітнього процесу і надання освітніх послуг. Створюється надлишкове навантаження на діяльність дошкільного навчального закладу, що не дає повноцінної можливості підвищувати якість освіти. Більшість вимог нормативних документів не можуть бути виконані через застарілість матеріально-технічної бази ДНЗ, нестачу кадрів, недостатнє фінансування тощо.

Як вже було вказано раніше, на рівні нормативного регулювання діяльності системи ДНЗ, за ними закріплено подвійне підпорядкування: з одного боку - Міністерству освіти і науки України та управлінням освіти, з іншого – місцевій владі, яка фактично фінансує діяльність комунальних ДНЗ з місцевих бюджетів. Це подвійне підпорядкування негативно впливає на роботу завідуючих ДНЗ та методистів, бо фактично вдвічі збільшує обсяг «паперової» роботи.

На нашу думку, тільки частина звітів є корисною з точки зору інформації, яку вони містять, для подальшого аналізу і використання самим ДНЗ. Так, зрозумілими та доцільними вважаються статистичний звіт, звіт про атестацію педагогічних кадрів ДНЗ, звіт про виконання рекомендацій експертної комісії з державної атестації закладу тощо, адже вони необхідні і для роботи самого закладу.

В той же час, інші звіти щодо виконання різноманітних заходів, цільових програм є недоцільною витратою часу та величезним обсягом паперової роботи, виконуючи яку, не вистачає часу на нагальні потреби дошкільного навчального закладу і якісне здійснення посадових обов'язків в цілому.

Тому важливим є зменшення кількості різноманітних звітувань та надання інформації керівниками дошкільних навчальних закладів.

Пріоритетність освіти задекларована і владою, і певними положеннями нормативно-правової бази. Але при формуванні реальної економічної політики питання освіти розглядаються за залишковим принципом. Це можна визначити за тим, які загальнодержавні освітні програми враховуються при формуванні Державного бюджету і місцевих бюджетів. Так, ні в Державному бюджеті України, ні в місцевих бюджетах серед переліку загальнодержавних програм, що обов'язково потрібно врахувати головним розпорядникам бюджетних коштів, немає *Державної цільової соціальної програми розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року*.

Розвиток української освіти впродовж розбудови державної політики відбувається в умовах суперечливих внутрішніх впливів політичних, економічних, культурних і власне освітянських чинників.

У частині запровадження обов'язкової дошкільної освіти дітей старшого дошкільного віку автори *Національної доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні* вважають вкрай необхідним забезпечити: розвиток мережі дошкільних навчальних закладів усіх типів і форм власності, особливо в сільській місцевості, шляхом будівництва нових дошкільних закладів, відновлення діяльності закритих і відомчих, реорганізації дитячих навчальних закладів загального типу відповідно до потреб населення; виділення коштів для запровадження *альтернативних* форм здобуття дошкільної освіти; розроблення державного єдиного фінансового нормативу утримання однієї дитини в дошкільному навчальному закладі відповідно до типу закладу, що дозволить *планувати*

видатки на дошкільну освіту, відхід від принципу фінансування дошкільної освіти від досягнутого; забезпечення дошкільних закладів сучасними меблями, спортивним обладнанням, іграшками, іншими засобами навчання і виховання для створення комфортних та безпечних умов перебування дітей у дошкільних закладах; розроблення програми державного фінансування видання навчальної і методичної літератури для дошкільних навчальних закладів; посилення соціального захисту працівників дошкільної освіти, а саме: прирівняння їх у статусі до педагогічних працівників інших освітніх ланок.

Практично всі вищенаведені завдання відображені в *Державній цільовій соціальній програмі розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року*.

*Програмою* запропоновано два варіанти розв'язання проблем у дошкільній освіті:

1. забезпечення розвитку дошкільної освіти на рівні місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, за умови належного фінансування за рахунок коштів відповідних бюджетів;
2. надання державної підтримки для зміцнення матеріально-технічної бази дошкільних навчальних закладів з метою стимулювання розвитку дошкільної освіти.

Для аналізу та визначення засад державного регулювання економічного та соціального розвитку України складається зведений бюджет України, який включає всі бюджети, що входять до складу бюджетної системи. В Україні розподіл відповідальності за фінансування освіти здійснюється на всіх рівнях формування бюджетів, залежно від певних видів освіти. Відповідно до норм Бюджетного кодексу України, видатки на дошкільну освіту віднесено до видатків, що здійснюються з місцевих бюджетів.

Формули, за якими здійснюється фінансування дошкільної освіти, враховують два типи відмінностей. Перший тип відмінностей стосується різних категорій дітей до 6 років: таких, які відвідують дошкільні заклади, і

таких, які не відвідують ДНЗ. Другий тип відмінностей стосується їх місцезнаходження – у міській чи сільській місцевості.

Середній норматив бюджетної забезпеченості на одну дитину в ДНЗ України:

1. 2007 рік – 4 665 грн. 2008 рік – 6 590 грн.
2. 2012 рік – 8 348 грн. 2013 рік – 8 802 грн. (заплановано)

Вартість поточного утримання одного дошкільника залежить від кількох основних чинників: загального фонду оплати праці ДНЗ; розміру і рівня оснащення та технічного стану приміщень ДНЗ; вартості комунальних послуг; наповнюваності груп; вартості харчування... Для визначення реальної вартості навчання та утримання дитини, зокрема, дошкільника, важливо врахувати всі кошти, які витрачають держава і суспільство на освіту.

Відповідно до ст. 32 Закону України «Про місцеве самоврядування», до повноважень виконавчих органів місцевого самоврядування належить матеріально-технічне та фінансове забезпечення навчальних закладів, які відносяться до територіальних громад. Але до цього часу існує неузгодженість повноважень органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Нечітке розмежування повноважень, у тому числі, відсутність державних соціальних стандартів, призводить до проблем недофінансування делегованих повноважень у частині освіти, культури, охорони здоров'я.

Серед найбільш нагальних проблем розвитку дошкільної системи освіти слід виділити: застарілу матеріально-технічну базу ДНЗ, недостатнє інформаційно-методичне їх забезпечення; недостатні обсяги фінансування з місцевого та державного бюджетів для розвитку матеріально-технічної бази ДНЗ; низький рівень соціального захисту учасників навчально-виховного процесу; соціального забезпечення педагогічних працівників; надто повільну демократизацію освіти.

Особливу увагу місцева влада звертає на розвиток мережі ДНЗ, актуальними напрямками якого є будівництво нових дитячих садків,

реконструкція та відновлення роботи об'єктів, що тривалий час не працювали; відкриття груп та центрів дошкільної освіти в інших освітніх закладах; проведення капітальних ремонтів, модернізація матеріально-технічної бази діючих дитсадків; відкриття груп для дітей, які потребують корекції фізичного або розумового розвитку. Однак, з огляду на економічну кризу і відсутність достатньої кількості коштів повністю задовольнити освітні запити в дошкільній освіті немає можливості.

Відповідно до *Національного плану дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010–2014 роки*, індикатором виконання визначено додаткове збільшення мережі ДНЗ на 50 закладів різних типів та форм власності. Враховуючи нестачу місць в ДНЗ або взагалі їхню відсутність збільшення мережі ДНЗ на 50 закладів у масштабах країни видається достатньо скромним, а за наявності коштів, їх було б значно доцільніше спрямовувати на реконструкцію існуючих дошкільних закладів, а не на виплату економічно обтяжливих компенсацій.

ДНЗ забезпечує харчування дітей із дотриманням набору продуктів, визначених МОЗ України спільно з МОН України за погодженням із мінфіном України (п. 27 Положення про ДНЗ). Порядок встановлення плати за харчування дитини в державному та комунальному ДНЗ визначається Кабінетом Міністрів України.

Відповідно до ст. 24 Закону України «Про освіту», п.1 ст. 34 Закону України «Про дошкільну освіту» організація безоплатного медичного обслуговування в системі дошкільної освіти забезпечується місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування і здійснюється закладами, підпорядкованими Міністерству охорони здоров'я України. У ДНЗ незалежно від підпорядкування, типу і форми власності діти забезпечуються постійним медичним обслуговуванням на безоплатній основі, що здійснюється медичними працівниками, які входять до штату цього ДНЗ або відповідних закладів охорони здоров'я, у порядку,

встановленому Кабінетом Міністрів України (п.2 ст. 34 Закону України «Про дошкільну освіту»).

Проблему забезпечення педагогічними кадрами системи дошкільної освіти можна розглядати в двох аспектах: *підготовка* майбутніх педагогічних працівників та, власне, *забезпеченість* дошкільних закладів фахівцями.

Проблема забезпеченості дошкільних закладів кваліфікованими фахівцями є одною з найбільш гострих, незважаючи на значну кількість педагогічних навчальних закладів різних рівнів, які здійснюють підготовку кадрів для системи дошкільної освіти. Це проблема непрацевлаштування значної частини випускників педагогічних навчальних закладів, вимивання кадрів з системи освіти, зокрема дошкільної, викликана такими факторами як низький соціальний престиж педагогічної професії. Слабка організація профорієнтаційної роботи на рівні системи шкільної освіти та відсутність визначення особистісної придатності до педагогічної діяльності призводить до того, що у педагогічні навчальні заклади вступають абітурієнти, які не мають схильностей до роботи з дітьми. Навіть при наявності схильності до педагогічної діяльності, студенти, потрапляючи на практику до ДНЗ і зустрічаючись з реальними дітьми, роблять висновки щодо складності професійної діяльності вихователя та абсолютної невідповідності рівня заробітної плати, обсягу та складності роботи.

Кризова ситуація із забезпеченістю кадрами дошкільних навчальних закладів поглиблюється також у зв'язку із тим фактом, що на сьогоднішній день більшість вихователів віком старші 50 років. Багато з них вже у передпенсійному віці. Коли ці спеціалісти прогнозовано підуть з дошкільних навчальних закладів, їх фактично, не буде ким замінити. Також відзначається брак кваліфікованих молодих фахівців. Існують певні відмінності, залежно від загального стану ринку праці в конкретному регіоні. Так, великі міста або міста наближені до них є більш економічно розвиненими, загальний ринок праці в них знаходиться в порівняно кращому стані, ніж у маленьких містах. У великих містах, обласних центрах «випадкові люди» майже не

затримуються в професії або не йдуть працювати в ДНЗ взагалі. В більш депресивних регіонах загальна несприятлива ситуація на ринку праці призводить до того, що навіть ті, хто відчуває невідповідність фаху і незадоволеність роботою, змушений тривалий час залишатись працювати в садочку. У таких містах, а особливо в селах, для них це майже єдина можливість отримання мінімального, але стабільного доходу. Факт вимушеного виконання в ДНЗ своїх обов'язків, обумовленого залежністю від цієї мінімальної заробітної плати, впливає на якість роботи такого фахівця, а також через відповідне ставлення до дітей на їх особистісне формування і психологічний розвиток. Адже в садочку діти проводять більшість свого активного часу, і створена вихователем атмосфера безпосередньо впливає на розвиток дітей.

Отже, якщо терміново не вдосконалити підходи до організації системи підготовки кадрів для ДНЗ, вже в недалекому майбутньому дошкільні навчальні заклади матимуть справу з відсутністю фахівців: на набрану кількість дітей не очікувано зменшиться кількість вихователів, що призведе до потреби у різкому збільшенні, укрупненні груп. І це при тому, що в демографічно стабільних регіонах вже зараз зазначають перевантаженість груп у порівнянні з нормативами (так, наприклад, при нормативі для ясельної групи 15 дітей, частою є ситуація вимушеного збільшення груп до 25 дітей, тобто – майже вдвічі більше).

У системі ДНЗ переважає форма «вирощування кадрів», починаючи з вихователя до завідуючої ДНЗ. Цей підхід є найбільш оптимальним, оскільки людина, яка не працювала на посаді вихователя не може виконувати керівні функції в дитячому садку. Випускники починають працювати звичайними вихователями, після чого протягом декількох років, як правило, через посаду методиста фахівець може стати завідувачем ДНЗ.

На сьогоднішній день молоді фахівці з дипломом, який дозволяє їм керувати дошкільним закладом, не можуть претендувати навіть на посаду методиста, здебільшого – тільки на звичайного вихователя.

Наявний механізм підготовки керівників ДНЗ є досить малоефективним. Причини цього полягають у наступному: для ознайомлення з особливостями посади керівника ДНЗ новопризначених керівників відразу, після призначення або невдовзі перед цим, відправляють на методичні об'єднання, а після того – на курси підвищення кваліфікації, що функціонують при інституті підвищення кваліфікації. Але самі керівники ДНЗ скаржаться, що отриманих там знань їм недостатньо для повноцінного виконання управлінської адміністративно-господарської діяльності.

В останні роки деякі ВНЗ почали вводити підготовку керівників ДНЗ в рамках магістратури за спеціальністю «Управління навчальним закладом». Не всі ВНЗ на сьогоднішній день готові до введення такої спеціальності через певний брак фахівців, які могли б якісно викладати курси з управління в освіті. Виникає питання – чи є сенс навчати в магістратурі тих, хто фактично не може одразу претендувати на посаду керівника або методиста? Адже, по-перше, витрачаються бюджетні кошти, а по-друге, студенти витрачають 2 роки на отримання неактуальних знань – «для галочки», адже вища освіта необхідна для подальшого просування.

З метою вивчення сучасного стану управління ДНЗ нами було проведено констатувальний експеримент, який здійснювався на основі розробленого анкетування. У ньому брали участь керівники ДНЗ, вихователі ДНЗ та батьки вихованців ДНЗ. Основними завданнями констатувального експерименту було визначено:

- 1) з'ясувати реальний стан ДНЗ;
- 2) виявити та проаналізувати причини, які можуть спонукати до виникнення криз у ДНЗ;
- 3) з'ясувати наявність проблем в організації управління ДНЗ;
- 4) виявити рівень обізнаності керівників щодо антикризового управління ДНЗ;
- 5) визначити готовність керівників ДНЗ застосовувати антикризові програми на практиці.

Під час з'ясування реального стану ДНЗ респондентами були виявлені такі проблеми: фінансування дошкільних навчальних закладів, забезпечення кадрового фахового складу дошкільних навчальних закладів, застаріла матеріально – технічна база дошкільних навчальних закладів, відсутність керівника – менеджера в ДНЗ та переповнення контингенту (дітей) в ДНЗ.

Дані проблеми можуть спричинити кризовий стан в ДНЗ, що ускладнить їх конкурентоспроможність, якісне надання освітніх послуг навчальним закладом та довготривале функціонування.

Визначені проблеми ДНЗ підтвердили актуальність нашої уваги до антикризового управління ними.

Для визначення готовності керівників до антикризового управління було розроблено процедуру оцінювання результативності управління ДНЗ в умовах кризи. Розглянемо результати проведеного анкетування респондентів. Анкети представлені у додатках К, Л, М.

На запитання «Чи знаєте Ви, що означає криза в закладах освіти?» 100% керівників та 87% вихователів відповіли, що знають. А от батьки дали позитивну відповідь лише на 46 % , а 54 % проігнорували запитання або мало обізнані з роботою дошкільного закладу, як це видно з рисунка 1.1.



Рис. 1.1 Рівень обізнаності респондентів щодо кризи закладів освіти.

На запитання «У чому Ви бачите прояви кризового стану дошкільних закладів?» учасники анкетування відповіли: керівники - 76% бачать у

фінансуванні, 34% - у матеріальному забезпеченні, 82% - у кадровому забезпеченні і лише 5% бачать кризу у забезпеченні контингенту; вихователі – 64% у фінансуванні, 50% - у матеріальному забезпеченні, 74% - у кадровому забезпеченні і лише 3% бачать кризу у забезпеченні контингенту; батьки - 56% у фінансуванні, 24% - у матеріальному забезпеченні, 12% - у кадровому забезпеченні і 3% бачать кризу у забезпеченні контингенту.

Керівники навчальних закладів називають різні види криз, і в першу чергу політичні, економічні, демографічні, соціальні, а також виокремлюють такі кризи як духовні, особистісні.

Як бачимо, актуальним є питання фінансування дошкільного закладу, матеріального забезпечення, кадрового забезпечення, а от забезпечення контингенту сьогодні не є проблемним, як показано на рисунку 1.2.

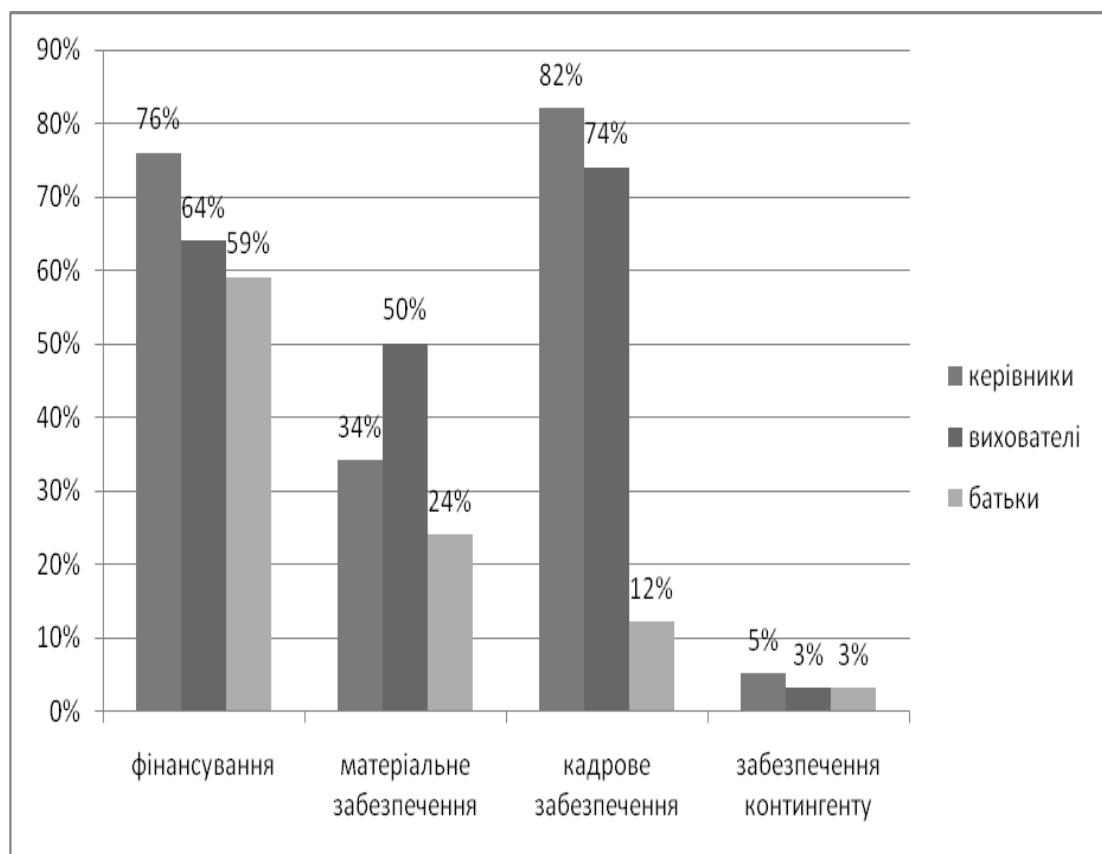


Рис. 1.2 Прояви кризового стану дошкільних закладів

На запитання «Що може, на Вашу думку, спричинити кризу в управлінні ДНЗ?» керівники вважають, що 25 % - кризовий стан країни,

20% - демографічний стан в регіоні, 15% - забезпечення фінансуванням, 40% - професійна компетентність керівників ДНЗ.

На запитання «Як Ви оцінюєте рівень конкурентоспроможності Вашого ДНЗ на рівні міста?» 53% керівників висловлюють думку про те, що рівень конкурентоспроможності їхнього закладу на високому рівні, 44% стверджують про достатній рівень конкурентоспроможності і лише 3% керівників бачать свій заклад на низькому рівні. Більшість учасників опитування бачать свій заклад на достатньому рівні конкурентоспроможності, як це показано на рисунку 1.3.

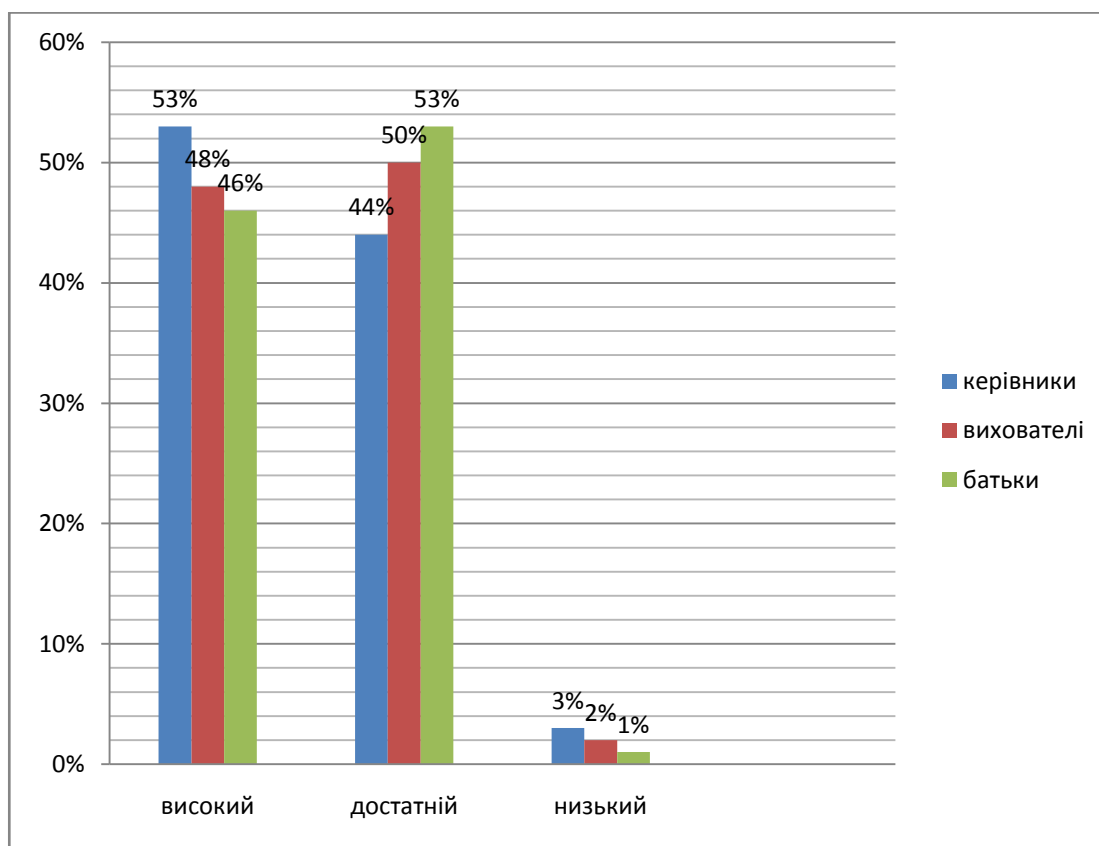


Рис.1.3 Оцінка респондентами рівня конкурентоспроможності дошкільних навчальних закладів в яких вони працюють

Не всі учасники, які приймали участь в анкетуванні знають, що таке антикризове управління, 20% керівників застосовували елементи антикризового управління у практичній діяльності, не усвідомлюючи того.

Найдієвішими стратегіями антикризового управління на думку учасників експерименту є: передбачення і створення умов усунення наслідків

кризи, попередження кризи, підготовки до її появи, протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів, послідовний вихід з кризи, стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів. Деякі з виділених стратегій представимо у вигляді діаграми (див. рис. 1.4).

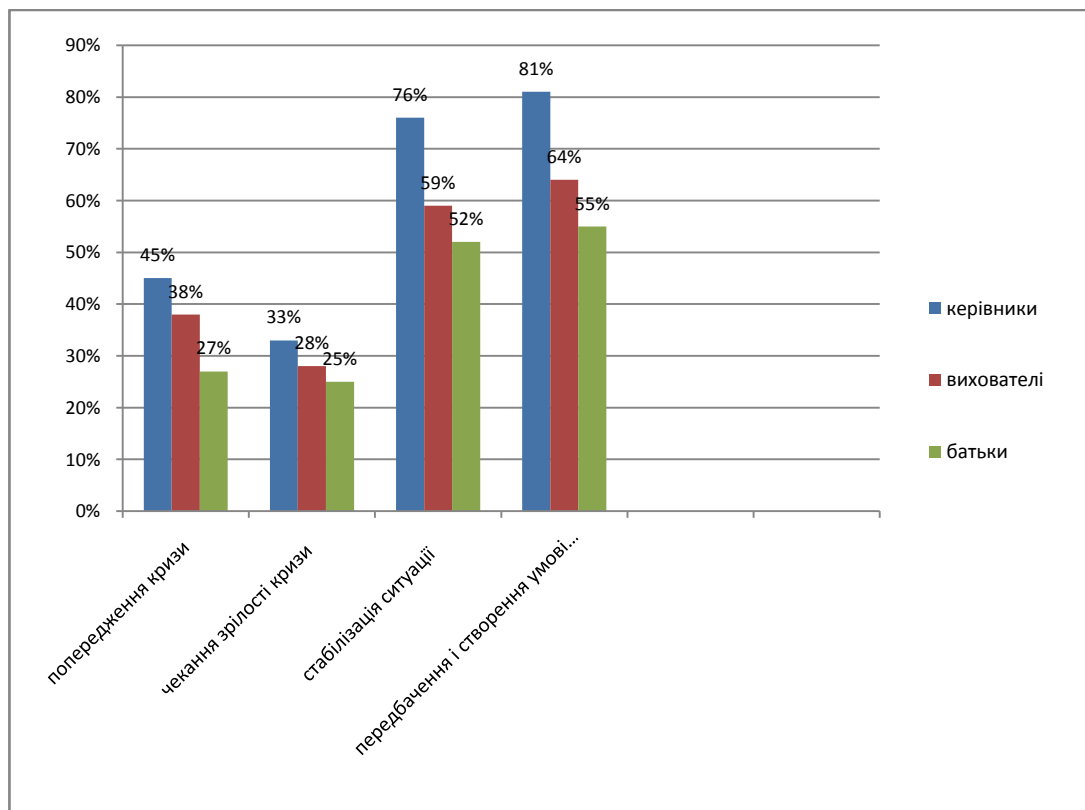


Рис. 1.4 Найбільш дієві стратегії антикризового управління

Наступна група питань стосувалась управлінських рішень по виявленню та виходу з кризового стану закладу.

На питання анкети «Чи відчуваєте Ви себе готовими застосувати антикризову програму заради виходу навчального закладу із кризового стану?» відповіли «так» 60% опитуваних керівників, а на питання «Чи спроможний керівник Вашого закладу вивести дошкільний заклад з кризового стану?» 42 % вихователів та 35% батьків навчальних закладів з впевненістю сказали «так». 58% вихователів признали, що керівники їхніх закладів є вмілими керівниками, але знань, умінь та навичок з питань антикризового управління дошкільного закладу не мають. Разом із тим 80% опитаних керівників зазначили, що вони готові у разі виникнення кризи у ДНЗ до застосування антикризових програм управління на основі інновацій,

хоча спеціальних вмінь та навичок не мають. Така позиція свідчить про те, що керівники не зовсім чітко усвідомлюють роль і місце саме антикризових програм та їх вплив на всі компоненти педагогічної системи.

Поставлені завдання на початку проведення експерименту нами були виконані, і як результат ми виокремлюємо причини та проблеми, які можуть спонукати до виникнення криз у ДНЗ.

Переважно проблеми в ДНЗ проявляються через фінансування, матеріальне та кадрове забезпечення. Дуже вагоме і болюче питання є підбір педагогічних кадрів, зокрема педагогічних працівників з дошкільною освітою. Від цього залежать освітні послуги, які надаються закладом, адже головним завданням навчального закладу є всебічний розвиток дітей. Тому заклад повинен якнайкраще зарекомендувати себе для втримання конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність дошкільних навчальних закладів міста повинна підвищуватись.

За результатами констатувального експерименту, ми можемо стверджувати доцільність вивчення питань антикризового управління ДНЗ.

Тому актуальним є питання розробки та впровадження антикризової програми управління ДНЗ, що є наступним етапом нашого дослідження.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі ми розглядали питання кризи, теоретичні основи антикризового управління в закладах освіти, етапи, можливості, проблеми та технології виникнення криз в управлінні закладами освіти, а також розглянули сучасний стан управління ДНЗ.

Поняття “криза в освіті”, описує багатогранні феномени у життєвому циклі навчального закладу, від просто проблем у функціонуванні суб’єкта господарювання через різноманітні конфлікти до його ліквідації. Тому, кризу навчального закладу часто розуміють, як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування освітнього закладу. Вона також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших

процесах, що відбуваються у навчальному закладі.

Методи, форми і засоби постановки діагнозу можуть дуже істотно розрізнятися залежно від природи об'єкта дослідження. Важливим фактором, що впливає на вибір засобів і методів діагнозу, є час.

Визначення «антикризового управління підприємством» широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями. Сутність основних визначень даного поняття наведена в таблиці 1.2.

З наведеного переліку визначень, антикризове управління підприємством формулюємо своє визначення поняття антикризового управління навчальним закладом: *антикризове управління НЗ - це постійна система управління, що має комплексний, системний характер, діяльність якої спрямована на запобігання кризових явищ в НЗ, та включає координацію всіх структурних підрозділів закладу щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах, діагностування та аналіз виникнення кризових явищ, їх причин та особливостей поведінки зовнішнього та внутрішнього середовищ НЗ в цей період часу, розробку шляхів виходу із кризи за оптимальних умов його подальшої діяльності.*

Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам.

Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються наступні:

1. Принцип опори на антикризову свідомість.
2. Принцип діагностики кризових явищ НЗ.
3. Принцип реалістичності в оцінці ситуації.

Антикризове управління, як і всяке управління характеризується визначеними технологічними схемами управління.

Технологічна схема складається із 8-ми блоків:

1. Створення групи спеціалістів по виводу організації з кризи з відповідними повноваженнями та ресурсами

2. Перевірка доцільності проведення заходів по антикризовому управлінню

3. Розробка управлінських рішень по виходу з кризи

4. Створення системи реалізації управлінських рішень

5. Реалізація управлінських рішень

6. Перевірка якості виконання управлінських рішень

7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт по виводу освітньої організації з кризи

8. Розробка заходів по прогнозуванню майбутніх кризових ситуацій.

У закладах освіти, зокрема в дошкільних навчальних закладах, відбуваються великі переміни. Попит освітніх послуг збільшується, тому криза в освіті в першу чергу проявляється в кваліфікованому керівнику, підборі кадрів, в конкурентоспроможності навчального закладу.

З метою вивчення сучасного стану управління ДНЗ нами було проведено констатувальний експеримент, який здійснювався на основі розробленого анкетування. Констатувальний експеримент проводився серед ДНЗ міста Радомишль Житомирської області. У проведеному дослідженні взяли участь 55 респондентів, з них 8 завідувачів дошкільних навчальних закладів, 24 вихователі та 23 респонденти - батьки вихованців дошкільних закладів.

Основними завданнями констатувального експерименту було визначено такі:

1. з'ясувати реальний стан ДНЗ;
2. виявити та проаналізувати причини, які можуть спонукати до виникнення криз у ДНЗ;
3. з'ясувати наявність проблем в організації управління ДНЗ;
4. виявити рівень обізнаності керівників щодо антикризового управління ДНЗ;
5. визначити готовність керівників ДНЗ застосовувати антикризові програми на практиці.

Поставлені завдання на початку проведення експерименту нами були виконані, і як результат ми виокремлюємо причини та проблеми, які можуть спонукати до виникнення криз у ДНЗ.

Переважаючі проблеми в ДНЗ проявляються через фінансування, матеріальне та кадрове забезпечення. Дуже вагоме і болюче питання є підбір педагогічних кадрів, зокрема педагогічних працівників з дошкільною освітою.

Переважаючі це проявляється через фінансування, матеріальне забезпечення, кадрове забезпечення. Рівень конкурентоспроможності дошкільних навчальних закладів міста переважно на достатньому рівні, що є, на жаль, не на високому рівні. Дуже вагоме і болюче питання є підбір педагогічних кадрів, зокрема освітній рівень учасників навчально-виховного процесу. Від цього залежать освітні послуги, які надаються освітньою установою, адже головним завданням навчального закладу є всебічний розвиток дітей. Тому заклад повинен якнайкраще зарекомендувати себе для втримання конкурентоспроможності.

Тому актуальним є питання організації антикризового управління в закладах освіти, зокрема антикризової програми управління дошкільного навчального закладу.

## ВИСНОВКИ

Комплект законодавчих та нормативно-правових актів щодо діяльності ДНЗ не відповідає сучасним вимогам, містить протиріччя і потребує не локальних змін, а нової редакції.

Загальний обсяг фінансових ресурсів видатків на дошкільну освіту, що враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів, повинен розраховуватися на підставі державних соціальних стандартів і нормативів. Але до цього часу в Україні відсутня система розроблених і затверджених соціальних норм і нормативів.

Обсяги бюджетних асигнувань на дошкільну освіту не залежать від ефективності та результативності роботи ДНЗ, а також від освітніх пріоритетів громади. ДНЗ, маючи постійний і недостатній обсяг бюджетних коштів, слабо орієнтовані на споживачів освітніх послуг (дітей, батьків, громаду) і тому не завжди зацікавлені в інноваціях та, зрештою, підвищенні якості цих послуг, тим більше на тлі дефіциту місць у ДНЗ та за відсутності умов здорової конкуренції.

Бюджетний процес – формування кошторису, виділення і розподіл коштів для ДНЗ – є непрозорим як для керівників ДНЗ, так і для родин учнів, громадськості.

Серед усіх освітян найменш захищеною категорією є працівники ДНЗ. Недотримання визначених чинним законодавством України соціальних стандартів та встановлення заробітної плати нижчої за мінімальний прожитковий мінімум є фактичною дискримінацією працівників освітньої галузі зі сторони держави.

У центрі уваги системи дошкільної освіти повинна бути дитина, її потреби. У той же час дитина не займає чільне місце у системі дошкільної освіти. Основна увага в діяльності системи освіти, роботі ДНЗ перенесена з основної мети – якісної освіти дитини, яка досягається врахуванням її здібностей та потреб, створенням індивідуальної траєкторії тощо – на засоби

навчання: програми, плани, документообіг, методичне та матеріально-технічне забезпечення тощо.

Враховуючи загальну завантаженість і часто перевантаження груп, дитиноцентрований підхід носить декларативний характер і не може бути практично реалізований.

Доцільно розширити практику підготовки керівників ДНЗ на базі магістратури нинішніх ВНЗ III та IV рівнів акредитації за фахом «Управління навчальним закладом».

Однак дане дослідження не вичерпане, а може бути темою для дисертаційного дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров Г.А. Антикризисное управление. Теория. Практика. Инфраструктура: Учеб.-практ. пособие / Под ред. Г.А. Александрова. – М.: Век, 2002. – 218 с.
2. Алексеев Н. Управление предприятием в кризисной ситуации (опыт работы) // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6. – С. 72-77.
3. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. : у 2 ч. / за заг. ред. Г. І. Мостового, Г.С.Одінцової. - Х. : ХарРІДУ УАДУ, 2001. - Вил. 2. - С. 10-16.
4. Ансенова Е.А., Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремін «Моніторинг антикризових заходів та механізми подолання фінансово- економічної кризи»  
Управление персоналом: Учебник для вузов/1998
5. Антикризисное управління підприємством [електронний ресурс] // <http://slv.com.ua/books/6.html>
6. Базовий компонент дошкільної освіти в Україні // Дошкільне виховання. - 1999. - С. 6-19.
7. Бартон Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / И. Бартон, Л. Бартон, Г. Шерекир. – М.: ИД "Вильямс", 2003. – 156 с.
8. Бандурка О.М., ДуховВ.Є., ПетроваК.Я., ЧервяковІ.М. Основи економічної безпеки: Підручник. – Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. -236 с..
9. Белых Л.П., Реструктуризация предприятия: Учебное пособие для ВУЗов / Л.П. Белых, М.А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.
- 10.Беляев С.Г. Теория и практика антикризисного управления: Учебник / Под. ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 278 с.

11. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – К., 1999. – Т. 2. – 512 с.
12. Богуш А.М. Українське довкілля: його сьогодення і майбуття / А.М.Богуш // Дитячий садок. - 2003. - березень. - С. 2-3.
13. Василенко В.А. "Антикризове управління підприємством". - Київ: ЦУЛ, 2003
14. Василенко В.А., Мельник И.Е. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента [Текст]: Учебное пособие. — М.: МГИУ, 2001. — 532 с. Село и Сервис, 2000. – С. 46.
15. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – К., 2003. – 504 с.
16. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Ісканова О.М. “Організація праці менеджера” - К.: Кондор. - 2003.
17. Гірняк О.М., Ладновський П.П. “Менеджмент” - Львов: “Магнолія 2006”, 2007.
18. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов и др.; под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
19. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н. Маринюк и др.; под ред. А.Г. Грязновой. – М. : ЭКМОС, 1999. – 368 с.
20. Даниленко Л., Довбищенко В. «Експертиза інноваційних освітніх проектів та технологія її здійснення» // Директор школи- 2002 с.7-8.
21. Дондуков А.Н. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в РФ / А.Н. Дондуков, Г.Б. Юн, Т.Ф. Рябова– М.: Издательский дом "Грааль", 2001. – 464 с.
22. Женере Ж. Введение в экономику / Ж. Женере. – М.: Анор, 1995. – 192 с.
23. Закон України «Про дошкільну освіту» // Дошкільне виховання. - 2001.-55с

24. Законодавство України про освіту: збірник законів. - К.: Парламентське видання. - 2002. - 159 с.
25. Збірник нормативних документів загальної середньої та дошкільної освіти. - Міністерство освіти і науки України. - К., 2002. - 262 с.
26. Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учебное пособие для студентов ВУЗов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2006. –319 с.
27. Іванюта С.М. "Антикризове управління підприємством". - К.: Центр учбової літератури, 2007.
28. Інформаційні технології у дошкільній освіті / Матеріали конкурсу-захисту на кращу модель інформатизації закладу освіти "Шкільний інформаційний світ" у 2010 році ДНЗ № 78 м. Харкова – Харків, 2010. – 63 с.
29. Карпенко О.А. Основи антикризового управління\\ Навчально-методичний посібник Київ Видавництво НАДУ 2006УДК 338.1 ББК 65.290-2 К 28
30. Колісник М. К. Фінансова санкція і антикризове управління підприємством / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Відлий. – К.: Кондор, 2007. – 272 с.
31. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис. наздоб. наук. ступ. канд. екон. наук 08.06.02 / В.С. Король . – Л., 2001. – 20с.
32. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
33. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. - К.: КНЕУ, 2003. - 504 с.
34. Лігоненко Л. О. Методологія діагностики загрози банкрутства підприємства та напрями її удосконалення // Фінанси України. - 1998 - №8. -С. 136-138

35. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. Київ нац. торг.-екон. ун-т. – К.:2005. – 377с.
- 36.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
37. Махия. Т.А. Тренінгові технології розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу / Махия Т.А. – К.; Кіровоград : Центрально-Українське видавництво, 2010. – 82 с.
38. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт,Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
39. Минаев Э.С. Антикризисное управление / под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
40. Національна доктрина розвитку освіти – затверджена Указом Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002
41. Пахомова Т.М. Стратегічний розвиток підприємства та його обліково-аналітичне забезпечення // Збірник наукових праць Луганського державного аграрного університету. - Вип.№14. – Луганськ, 2002. –С. 397-399
42. Положення про дошкільний навчальний заклад. Затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2003 року № 305 // Урядовий кур'єр. - 2003. - С. 2-6.
43. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко – Харків: Основа, 1999. – 620 с.
44. Постанова Кабінету Міністрів України № 629 від 13.04.2011 р. "Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року".
45. Проскура О.В. Психологічна культура праці завідуючої дошкільного закладу. - К.,1994. - 124 с.

46. Рудик О. Кадрові аспекти антикризового менеджменту // Вісник Львівського університету . – 2008. – № 39. – С.481-485
47. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
48. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. "Сучасний менеджмент організацій". - К.: МАУП, 2007.
49. Столярчук М. Особливості антикризового управління підприємством з позиції теоретико-методологічного аналізу // Вісник Львівського університету . – 2008. – № 40. – С.230-232
50. Трисвятский Л.А. Антикризисный менеджмент // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19-25.
51. Указ Президента України від 30.09.2010 № 926 "Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні".
52. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.:АКАЛИС, 1996.
53. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / А.Д. Чернявский. – М.: Бек, 2002. – 544 с.
54. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие / А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
55. Чернявский А.Д. Организация управления: Учебное пособие/ Межрегионал. Акад. Управления персоналом. - К.: МАУП., 1998.
56. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління // Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Економіка і підприємництво. – 2009. – №1. – С. 228-232
57. Шоутен Т., Даниленко Л.І., Зайченко О.І., Софій Н.З. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / за заг. ред. Даниленко; Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». - К.: СПД-ФО К.С.Парашин, 2009. -112с.
58. [Біір://регзоп1.іп.іа/агіісіе.рЪр?Ма=147](http://regzop1.ip.ua/article.php?Ma=147) / Система управління і її закони (продовження) Георгій ЩОКІН № 10 / 2005 Персонал, с. 108

- 59.Антикризове управління підприємством [електронний ресурс] // <http://slv.com.ua/books/6.html>
- 60.«Інституціональні проблеми розвитку вищої освіти в Україні»//Економіка України, 2000