

## РОЗДІЛ II. ПРОБЛЕМИ ІСТОРІЇ ОСВІТИ ТА ЗАГАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ

УДК 371.11:001.8:37(09)

О. Г. Козлова, І. І. Гавриленко  
Сумський державний педагогічний  
університет імені А. С. Макаренка

### АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ: АСПЕКТНИЙ АСПЕКТНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ А. МАКАРЕНКА (1920-1928)

*У статті здійснено аспектний аналіз антикризового управління навчальним закладом на прикладі практичного досвіду А. Макаренка в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1928 рр.). Розкрито основні напрями управлінської діяльності А. Макаренка, що характеризуються ознаками антикризового управління, визначено орієнтири антикризового управління та стадії розвитку Трудової колонії ім. М. Горького за означеними орієнтирами управління А. Макаренка в кризових умовах.*

**Ключові слова:** антикризове управління, управління навчальним закладом, криза, кризоутворювальні фактори, стратегія, орієнтири антикризового управління, А. Макаренко, Трудова колонія ім. М. Горького.

**Постановка проблеми.** Успішність освітньої діяльності пов'язана з якістю її продукту, яка значною мірою залежить від управління нею. Однак, нині на якість освітніх послуг впливає низка кризоутворювальних факторів, що є закономірним в умовах загострення соціально-економічної кризи в країні та вимагає від керівників навчальних закладів пошуку системи антикризових заходів у досягненні освітніх цілей.

**Актуальність актуальних досліджень.** Проблема управління в кризових соціально-економічних умовах все частіше стає предметом вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних представників різних наукових галузей. Серед них: Л. Белих, С. Беляєв, О. Копелюк, В. Кошкін, Л. Лігоненко, Е. Мінаєв, В. Панагушин, А. Пушкар, Е. Уткін, Д. Фролов А. Штангрет та ін. Науковцями визначено сутність і ознаки антикризового управління організацією, пропонуються механізми управлінської діяльності в умовах кризи. Проте, можемо констатувати, що поза увагою теоретиків – розробників концепції антикризового управління – залишається управління в невиробничій галузі, у тому числі управління навчальним закладом. У такому разі цінним є вивчення передового практичного досвіду антикризового управління в освіті, до яких, безумовно, варто віднести досвід А. Макаренка в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1928 рр., Україна).

**Мета статті** – здійснити аспектний аналіз антикризового управління навчальним закладом на прикладі практичного досвіду А. Макаренка в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1928 рр.).

**Виклад основного матеріалу.** Зауважимо, що в сучасних науково-теоретичних працях антикризове управління трактується по-різному. Так,

на думку Е. Уткіна [9, 6–7], антикризове управління – це управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відновлення на найсучаснішій основі та власних збереженнях.

Ми поділяємо думку Е. Мінаєва та В. Панагушина [1, 427–428] про те, що під антикризовим управлінням слід розуміти не лише управління, орієнтоване на виведення підприємства, організації зі стану кризи, а й процес управління, який має заздалегідь спрогнозувати й попередити неплатоспроможність організації згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг її соціально-економічного оздоровлення.

Дослідники Л. Белих, С. Беляєв, В. Кошкін [8, 28–31] виокремлюють антикризові заходи і поділяють їх на стратегічні й тактичні. Зокрема, стратегічні заходи в управлінні підприємством передбачають аналіз та оцінку становища підприємства, вивчення його виробничого потенціалу, розробку виробничих програм, політики доходів, інновацій, стратегії, загальної концепції оздоровлення. Тактичні заходи – визначення сучасного стану, прибутку, збитків, виявлення внутрішніх резервів, залучення кредитних засобів, висококваліфікованих спеціалістів, структурні кадрові зміни, зміцнення трудової дисципліни тощо.

Вивчення засадничих положень концепції антикризового управління дозволило нам проаналізувати досвід управлінської діяльності А. Макаренка – завідувача Трудової колонії ім. М. Горького – в умовах соціально-економічної кризи початку ХХ ст. Так, у період його завідування Полтавською трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1926 рр.) нами виокремлено чотири етапи, що, на наш погляд, розкривають специфіку підприємницької діяльності у її змістовому та організаційному аспектах у кризових умовах, а саме [3, 100]:

- аналітико-проектувальний (вересень 1920 р. – грудень 1920 р.);
- організаційно-діяльнісний (грудень 1920 р. – листопад 1924 р.);
- координаційно-коригувальний (листопад 1924 р. – кінець 1925 р.);
- рефлексивно-узагальнюючий (кінець 1925 р. – травень 1926 р.).

Переконані, що саме використання А. Макаренком отриманого емпіричного матеріалу в частині реалізації підприємництва в колонії було величезним здобутком у вибудові його виховної системи та дозволило скоротити об'єктивно існуючий розрив між теоретичним (абстрактним) його уявленням стосовно прогрозованого образу колонії та практичним (конкретним) її результатом у створенні ним потужної новаторської управлінської освітньої системи [3, с. 120]. Отже, правомірним, на наш погляд, стало зарахування А. Макаренка до числа успішних ризик-менеджерів у галузі освіти.

Подальше дослідження управлінської діяльності педагога в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького дозволяють нам підтвердити означену думку. Зокрема, у контексті виокремлення етапів становлення індивідуальної управлінської концепції А. Макаренка в означений період за хронологічним та сутнісним критеріями [2, 61–81] нами виявлено (у межах кожного з етапів) основні *напрями управлінської діяльності* А. Макаренка, що характеризуються ознаками антикризового управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні напрями управлінської діяльності А. Макаренка в Трудовій колонії ім. М. Горького**

№	Управлінські дії	Зміст управлінської діяльності
<i>Прогностичний етап становлення індивідуальної управлінської концепції А. Макаренка (1920 – 1922 рр.)</i>		
1	Аналіз і оцінка внутрішнього середовища колонії	Оцінка А. Макаренком стану будівель і приміщень, аналіз цінностей вихованців, їх поведінки, ставлення колоністів до себе, до колег, до працівників колонії, оцінка їх життєвої позиції та установок на майбутнє
2	Визначення кризового стану колонії	Аналіз матеріального стану закладу, морального стану вихованців, оцінка напруженої діяльності працівників колонії, визнання А. Макаренком кризової ситуації
3	Аналіз потенціалу внутрішніх і зовнішніх ресурсів колонії	Пошук А. Макаренком виходу із кризової ситуації; оцінка потенціалу педагогічного персоналу й вихованців, внутрішнього й зовнішнього середовища колонії
4	Розробка програми дій та її реалізація	Прийняття А. Макаренком рішення про відбудову маєтку поміщиків Трепке та переїзд колонії із хутора Триби до с. Ковалівка зі збільшенням кількості дітей. Подання завідувачем клопотання про закріплення маєтку за колонією; розробка плану нової колонії; складання кошторису витрат для ремонту; організація загонів для виконання робіт із відбудови маєтку, впорядкування графіку їх робіт; пошук необхідних для ремонту знарядь, матеріалів та коштів
<i>Організаційний етап становлення індивідуальної управлінської концепції А. Макаренка (1922 – 1925 рр.)</i>		
1	Аналіз і оцінка внутрішнього середовища колонії	Визначення високої організованості колективу, його моральної та фізичної загартованості, прагнення до навчання, формування інтересів вихованців
2	Визначення потенціалу колонії	Аналіз внутрішнього та зовнішнього потенціалу внутрішніх і зовнішніх ресурсів
3	Розробка програми дій та її реалізація	Переїзд колонії до маєтку Трепке. Розробка програми розвитку закладу; забезпечення конкурентоспроможності закладу; масштабність стратегічних цілей; моніторинг можливих кризоутворювальних ситуацій та оперативне реагування на них; взаємодія колонії із зовнішнім середовищем; визнання колонії досвідно-показовим закладом

4	Моніторинг можливих кризоутворювальних факторів	Постійне прибуття нових вихованців детермінувало дезорганізацію, що впливало на стан ядра колективу
<i>Коригувальний етап становлення індивідуальної управлінської концепції А. Макаренка (1925 – 1927 рр.)</i>		
1	Аналіз внутрішнього середовища колонії	Визнання продуктивності функціонування колонії
2	Виявлення кризоутворювальних факторів	Виявлення завідувачем загрози кризового стану колонії (зупинка колективу) у зв'язку із вичерпаністю внутрішніх та зовнішніх умов розвитку
3	Оцінка потенціалу закладу для попередження кризи	Пошук нового місця для колонії: об'єднання з іншою колонією, збільшення обсягів та можливостей (Запоріжжя, Куряж)
4	Розробка програми дій та її реалізація	Розробка кризопереджувальної програми дій, а саме: переїзд колонії до Куряжу. Перевірка ефективності «горьківської системи». Нові параметри продуктивності досвіду завідувача (удосконалення умов і методів соціального виховання)
<i>Узагальнювальний етап становлення індивідуальної управлінської концепції А. Макаренка (1927 – 1928 рр.)</i>		
1	Аналіз і оцінка внутрішнього середовища колонії	Виявлення потенціалу «горьківської» системи
2	Моніторинг можливих кризоутворювальних факторів	Вивчення, аналіз можливих кризоутворювальних факторів при розробці та реалізації програми екстраполяції «горьківської» системи на практику інших закладів соціального виховання
3	Розробка програми дій та її реалізація	Екстраполяція набутого в колонії управлінського досвіду, а саме: одночасне керівництво Трудовою колонією ім. М. Горького, Управлінням дитячих колоній Харківського округу та Дитячою трудовою комунією ім. Ф. Е. Дзержинського зі збереженням «горьківської» системи

Розглянемо *орієнтири антикризового управління А. Макаренка в Трудовій колонії ім. М. Горького, до яких відносимо: педагогічні, соціально-психологічні та економічні* (рис. 1).

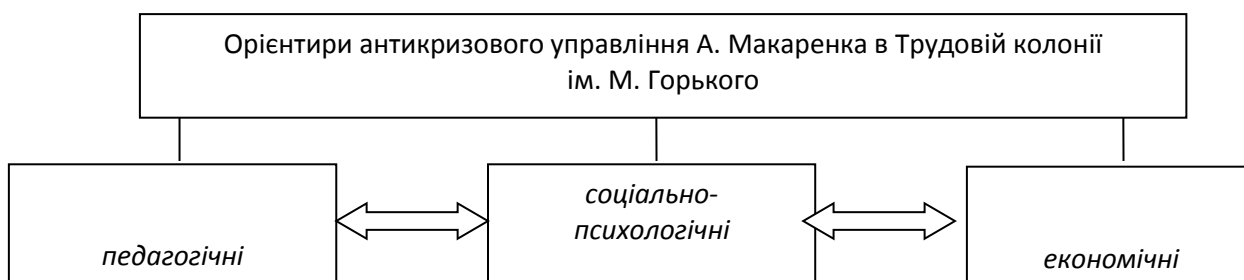


Рис. 1. Орієнтири антикризового управління А. Макаренка в Трудовій колонії ім. М. Горького

Зауважимо, що вибудові стратегій антикризового управління колонією передувало виявлення завідувачем кризоутворювальних факторів. На основі синтезу думок сучасних науковців [1; 4; 8; 9] визначаємо такі групи внутрішніх кризоутворювальних факторів, як:

– *педагогічні* (особливий контингент вихованців, ігнорування ними дисципліни та будь-яких педагогічних принципів, схильність вихованців до сутичок, суперечок й антиправових дій, постійне оновлення дитячого колективу);

– *соціально-психологічні* (низька самооцінка вихованців, систематичний дисбаланс у взаємовідносинах «горьківців»);

– *економічні* (матеріальна криза, недосягнення запланованих обсягів фінансування, тривалість визначених будівельних робіт у с. Ковалівка).

Відмітимо, що педагогічні стратегії антикризового управління колонією (рис. 1) спрямовувалися на розвиток навчально-виховного процесу в межах реалізації ідеї соціального виховання. На наш погляд, вибудова педагогічних стратегій А. Макаренком здійснювалася з урахуванням таких аспектів, як:

- загальний розвиток виховної системи колонії;
- педагогічний ефект ведення сільського господарства в колонії;
- педагогічний ефект здійснення виробничої діяльності в колонії;
- участь вихованців у процесі господарювання й самоуправління;
- динаміка антиморальних і антиправових учинків, дитячих втеч;
- об'єктивність та дієвість товариського суду;
- стан виконання навчальної програми;
- інтерес дітей до навчальних занять;
- зв'язок навчальних занять із життям;
- інноваційність розробки навчальних завдань;
- розвиток культурно-масової роботи колоністів;
- відповідність штату педагогів реалізації педагогічної концепції закладу.

Ми поділяємо думку макаренкознавців про те, що стратегічним у педагогічному вимірі для завідувача Трудової колонії ім. М. Горького було створення єдиного колективу, єдиної спільноти, що функціонує й розвивається в одному напрямі. Завдяки правильному добору засобів та методів управління створити таку єдність завідувачу вдалося вже в перші роки існування закладу. Згуртування колективу почалося зі створенням у 1921 р. загонів, їх поступовим кількісним збільшенням та якісним удосконаленням.

У «Звіті про стан Полтавської трудової колонії ім. Горького» від 30 червня 1923 р. А. Макаренко зазначав: «Вихованці та вихователі нині утворюють тісну робочу сім'ю, що проникнута взаємною повагою й відданістю один одному, і це – майже без будь-яких виключень. Лише півтора десятка вихованців, які нещодавно прибули до колонії, іще

тримаються в очікуванні, проте немає сумнівів, що через місяць-два й вони стануть справжніми колоністами» [5, 26].

У тому ж документі знаходимо: «Загальний розвиток виховної системи колонії відбувається згідно з планом: від авторитарно-вимогливого тону до робочого самоуправління. [...] Великого значення набули засідання товариського суду, що остаточно отримав форму кафедри теорії вчинків. [...] Уточнено і став більш зручним перетин спільноти. Покращено тон і взаємостосунки» [5, 28].

Відзначимо, що соціально-психологічні стратегії антикризового управління (рис. 1) спрямовувалися на розвиток колективу та кожного окремого члена колективу як взаємовпливаючих елементів, а саме: єдність колективу педагогів і вихованців; внутрішньокolleктивні стосунки; якісний стан активу колективу; перспектива розвитку колективу; організація життєдіяльності та її стимулювання; особистісна характеристика вихованців; якісний склад вихованців (співвіднесення «старих» колоністів і новачків); поведінка вихованців; навчальні успіхи вихованців; стосунки в дитячому колективі; ступінь єдності з колективом дорослих; зацікавленість вихованців у веденні господарства; інтереси дітей щодо налагодження виробництва.

Наприклад, постійне прибуття нових вихованців тією чи іншою мірою порушувало психологічний клімат у колективі, вносило дисгармонію в налагодження взаємостосунків вихованців, у тому числі й із зовнішнім середовищем. «Зміна якісного складу вихованців, – писав завідувач колонії у 1924 р. у звітній відомості, – стала особливо відчутною ближче до осені. У кінці літа пішли майже всі «старі» набору 20-го й 21-го років. Масові присилання (70 осіб) майже виключно були з дітей, [...], практично неграмотних і занедбаних. Усе це призвело до певного огрубіння загального тону колонійської общини. Таке огрубіння вдалося ліквідувати значними зусиллями лише до останніх днів. Восени колонія взагалі переживала кризу, коли, здавалося, що педагогічній раді не вдасться сформувати нове ядро» («Звітна відомість про стан Полтавської трудової колонії ім. М. Горького за 1923 р.» від 6 лютого 1924 р.) [6, 31].

Означене змушувало завідувача здійснювати постійний моніторинг розвитку дитячого колективу, відслідковувати кризоутворювальні соціально-психологічні фактори та вживати заходи щодо попередження кризи в колективі.

Відмітимо, що економічні стратегії антикризового управління (рис. 1) спрямовувалися на розвиток фінансово-господарчої бази колонії як фінансово самостійної соціальної системи. Вибудова економічних стратегій насамперед була необхідною через кризове матеріальне становище закладу, що зумовлювало:

– виявлення дефіцитних видів матеріальних цінностей і відповідного потенціалу закладу;

- налагодження ритмічності й обсягу реальних та імовірних фінансових надходжень, продовольчих постачань;
- регулювання своєчасності виконання фінансово-господарських угод щодо постачання матеріальних ресурсів;
- раціональність використання ресурсів.

Встановлено, що прогнози фінансово-господарчого розвитку колонії та пошук шляхів вирішення відповідних проблем здійснювалися А. Макаренком у результаті аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища закладу. Так, у діяльності завідувача простежується стратегія розвитку сільського господарства колонії (рентабельність ведення сільського господарства; своєчасність виконання сільськогосподарчих робіт; орієнтація на сучасні технології; максимальне залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів; економічний ефект ведення сільського господарства з перспективою самоокупності); стратегія розвитку виробничої діяльності (орієнтація на споживчий ринок; максимальне використання внутрішніх ресурсів; рентабельність виробничої діяльності; економічний ефект здійснення виробничої діяльності).

Зокрема, розвитку сільського господарства сприяло клопотання й отримання у володіння колонії земель та господарчих споруд маєтку Трепке, запрошення на роботу висококваліфікованого агронома М. Фере, залучення до праці вихованців, що дало позитивні результати вже в 1923 р.

У «Звітній відомості про стан Полтавської трудової колонії ім. М. Горького за квітень 1923 р.» А. Макаренко писав: «Закінчили посів ярових, окрім гречки та жита. Приступили до роботи на парових полях – розпочато оранку. Закінчено посів на зайнятому парові (люпин). Посаджено картоплю, кормові та баштан. Триває висадка ранньої розсади. Майже завершено роботу в парниках. Залишилося скопати невеликі ділянки. Завершено роботу на полуничному полі. Роботу в саду практично закінчено. Посаджено молоді дерева вздовж алей колонії (клен, тополі й акації), на території двох колоній зроблено великі клумби. Закінчується весняна робота з молодняком. Є приплід корів, овець, поросят, птиці. Здійснено роботу щодо організації садочка для кролів» [6, 31].

Яскравим прикладом підтвердження процесу розвитку виробничої діяльності є звітна відомість колонії за листопад 1922 р. (датується приблизно кінцем 1922 р.). В означеному документі А. Макаренко відмічав: «Правильною є постановка роботи в кузні, що обслуговує потреби колонії та виконує приватні замовлення. У чоботарні виробляється взуття для вихованців, виконуються й приватні замовлення. У столярній майстерні тимчасово відсутній інструктор, вихованці працюють самі, задовольняючи потреби колонії. У кошиковій майстерні закінчено очищення лози й розпочато плетіння кошиків» [7, 14].

Віднайдений нами в Центральному державному архіві вищих органів влади та управління України документ із заголовком «Список детучреждений с показ. с-х.» дозволяє стверджувати, що вже в кінці 1923 р. колонію було визнано як заклад із показовим сільським господарством (усього за списком – 26 дитячих установ).

Отже, чітка орієнтація стратегічних антикризових намірів А. Макаренка, пошук засобів та методів реалізації визначених стратегій сприяла розвитку колонії ім. М. Горького в педагогічному, соціально-психологічному та економічному аспектах. Однак, розвиток відбувався відповідно до стадій формування колективу «горьківців».

У контексті означеного вважаємо за доцільне розкрити стадії розвитку колонії за означеними орієнтирами антикризового управління (рис. 1). В основу виокремлення стадій покладено класифікацію стадій організаційного розвитку А. Штангрет [10, 18–20], уточнено характеристики стадій відповідно до предмету дослідження:

– стадія розвитку, заснованого на керівництві (характеристики: організаційне зростання колонії після усунення кризи керованості вихованців; організація чітко спланованих робіт; жорстка централізація);

– стадія розвитку, заснованого на делегуванні (характеристики: структурна перебудова системи управління й децентралізація функцій за рахунок розвитку системи самоуправління в колонії; делегування повноважень щодо ухвалення рішень за рахунок дієвої ради командирів; збільшення потенціалу розвитку колонії шляхом формування ядра та активу колективу);

– стадія розвитку, заснованого на координації (характеристики: зміна системи координації функціонування підрозділів за рахунок досягнення їх самоорганізованості й самоконтролювання; визначення стратегічного підрозділу, що мав високий ступінь самостійності – загальні збори);

– стадія розвитку, заснованого на співпраці (характеристики: об'єднання колективу «горьківців» у команду однодумців і співгосподарів; встановлення загальних інтересів та цінностей; зародження нового імпульсу до розвитку колонії).

**Висновки.** Таким чином, нами аспектно охарактеризовано антикризове управління навчальним закладом на прикладі практичного досвіду А. Макаренка в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1928 рр.). Зокрема, розкрито основні напрями управлінської діяльності А. Макаренка, що характеризуються ознаками антикризового управління; визначено орієнтири антикризового управління: педагогічні (розвиток навчально-виховного процесу в межах реалізації ідеї соціального виховання); соціально-психологічні (розвиток колективу та кожного окремого члена колективу як взаємовпливаючих елементів) й економічні (розвиток фінансово-господарчої бази колонії як фінансово самостійної соціальної



системи); розглянуто стадії розвитку колонії за означеними орієнтирами, а саме: стадія розвитку, заснованого на керівництві; стадія розвитку, заснованого на делегуванні; стадія розвитку, заснованого на координації; стадія розвитку, заснованого на співпраці.

**Перспективи подальших наукових розвідок.** Перспективним вважаємо вивчення взаємозв'язуючих компонентів окреслених орієнтирів антикризового управління із іншими складовими змістових засад управлінської діяльності А. Макаренка в Трудовій колонії ім. М. Горького, спрямованих на унормування процесів функціонування та розвитку закладу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление / Под ред. Е. С. Минаева, В. П. Панагушина. – М. : Приор, 1998. – 432 с.
2. Гавриленко І. І. Організаційно-педагогічні засади управлінської діяльності А. С. Макаренка в Трудовій колонії ім. М. Горького : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки / І. І. Гавриленко. – Суми, 2015 – 272 с.
3. Козлова О. Г. Становлення підприємницької діяльності А. Макаренка в Полтавській трудовій колонії ім. М. Горького // Творча спадщина А. С. Макаренка: осмислення історичного досвіду та інноваційного потенціалу : монографія / О. Г. Козлова, І. І. Гавриленко, Д. О. Козлов ; за ред. проф. А. А. Сбруєвої. – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2013. – С. 98–121.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. Нац. торг.-екон.ун-т, 2001. – 580 с.
5. Макаренко А. С. Доклад о состоянии Полтавской трудовой колонии им. М. Горького / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8-ми т. Т. 1 / сост. : Л. Ю. Гордин, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1983. – С. 25–27.
6. Макаренко А. С. Заключительное слово на совещании в Научно-практическом институте спецшкол и детдомов НКП РСФСР / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8-ми т. Т. 8 / сост.: М. Д. Виноградова, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1986. – С. 179–187.
7. Макаренко А. С. Отчетная ведомость Полтавской трудовой колонии для дефективных детей им. М. Горького за ноябрь 1922 г. / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8-ми т. Т. 1 / сост.: Л. Ю. Гордин, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1983. – С. 13–14.
8. Модульная программа для менеджеров. Модуль 11. Антикризисное управление (Серия: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации») / В. И. Кошкин, Л. П. Белых, С. Г. Беляев и др. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
9. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. В. Уткин.– М. : Тандем; ЭКМОС, 1997. – 400 с.
10. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копелюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

#### РЕЗЮМЕ

**Козлова Е. Г., Гавриленко И. И.** Антикризисное управление учебным заведением: аспектный анализ практического опыта.

*В статье осуществлен аспектный анализ антикризисного управления учебным заведением на примере практического опыта А. Макаренко в период*

заведовання Трудовой колонией им. М. Горького (1920–1928 гг.). Раскрыты основные направления управленческой деятельности А. Макаренко, характеризующиеся признаками антикризисного управления, определены ориентиры антикризисного управления и стадии развития Трудовой колонии им. М. Горького соответственно к указанным ориентирам управления А. Макаренко в условиях кризиса.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, управление учебным заведением, кризис, кризис образующие факторы, стратегия, ориентиры антикризисного управления, А. Макаренко, Трудовая колония им. М. Горького.

### SUMMARY

**Kozlova O., Havrilenko I.** Anti-crisis educational institution management: aspectual analysis of a real - life experience.

*Anti-crisis management as a functional direction in management is worth of been studied even with regard to enterprises and institutions of both productive and nonproductive field. However, literary source analysis allows noting the absence of specific scientific and theoretical insights into the question of anti-crisis management in a nonproductive field. Particularly, it concerns education institution management which even nowadays works not using market-driven economy rules. In such instance, appears to be precious the analysis of a practical experience of anti-crisis management in education, to which, doubtless, refers Anton Semenovitch's experience during his administrating of Labour Colony named after M. Gorky (1920–1928).*

*Thus, the aim of the paper is performing analysis of anti-crisis educational institution management, using practical experience of A. Makarenko, at the time of his administrating of Labour Colony named after M. Gorky (1920–1928).*

*As result of performed analysis, we got A. Makarenko's management activity as an administrator at this time, representing itself as a pattern of anti-crisis management. Moreover, there were studied outstanding points of anti-crisis management: pedagogical (development of an educational process in the framework of implementation of social education ideas); social-pedagogical (development of collective and each member of collective as influencing each other elements), and economical (development of financial and commercial base of the Colony named after Gorky as financially independent social system). Were underscored steps of development of Labour Colony named after Gorky under specified landmark of Makarenko's anti-crisis management and especially: a step of development lying on direction, a step of development based on delegation, a step of development based on coordination, a step of development based on collaboration.*

*The studying of inter-related parts of emphasized landmarks and other valuable elements of management activity of A. Makarenko in Labour Colony named after M. Gorky was oriented towards the regulation of operation and development of institution is worth of been analyzed further.*

**Key words:** anti-crisis management, direction of educational institution, manager of institution, crisis making factors, strategy, landmarks of anti-crisis management, A. Makarenko, Labour Colony named after M. Gorky.