

УДК 005.94:37.07

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-21>

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У КОНТЕКСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

А. С. ЦИМБАЛЮК

аспірант кафедри менеджменту,  
Полтавський університет економіки і торгівлі  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1225-8872>

**Анотація.** *Мета статті* полягає у дослідженні актуальних аспектів управління ресурсним забезпеченням у контексті загальної системи управління закладом освіти. **Методика дослідження.** Досягнення мети, поставленої в статті, здійснюється за допомогою таких методів дослідження: логічне узагальнення та наукова абстракція, структурний аналіз, аналітичний метод. **Результати.** Аналіз наукових праць свідчить про відсутність єдиної методики формування механізмів ресурсного забезпечення освітнього процесу, що визначає теоретичну та практичну цінність дослідження. Аспекти ресурсного забезпечення вивчали українські науковці (А. Чорна, О. Кремінь, В. Альмека та інші). Загалом поняття «ресурсне забезпечення» має кілька трактувань. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті акцентовано увагу на необхідності раціонального використання ресурсного потенціалу при впровадженні компетентнісного підходу в освіті, створенні окремої ефективної підсистеми управління ресурсним забезпеченням у межах загальної системи управління закладом освіти.

**Ключові слова:** ресурсне забезпечення, освітнє управління, компетентнісний підхід, класифікація ресурсів, ресурсний потенціал, Нова українська школа.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Реформування освіти, створення конкурентоспроможного середовища та формування ринку освітніх послуг піднімає питання ефективного управління ресурсним забезпеченням освітнього процесу, яке є дієвим засобом впровадження компетентнісного підходу у навчання Нової української школи. Проблему недостатньо оновленої матеріальної бази закладів покликано компенсувати створені територіальними громадами ресурсні центри – міжшкільні та інклюзивні заклади системи освіти. Вони працюють відповідно до законодавчої бази, можливостей і бачення їх діяльності органами місцевого самоврядування. Створені центри різних типів, з різними можливостями та напрямками діяльності. Однак, постає проблема ефективного управління ресурсним забезпеченням у контексті загальної системи менеджменту зазначених закладів освіти. На нашу думку, ефективна система управління дозволить забезпечувати комплексне та раціональне використання їх ресурсного потенціалу, ефективної співпраці з закладами освіти та відповідати сучасним запитам суспільства.

У сучасних умовах ключову роль у розвитку освітніх установ відіграють управлінські компетенції керівників. Важливими вважають професійну експертизу в галузях педагогіки, економіку освіти, менеджмент та цифрові технології, що сприяють реалізації стратегічних цілей. Це включає розширення форматів освітніх послуг, визна-

чення критеріїв соціально-економічної ефективності для залучення інвестицій у ресурсну базу, прогнозування складнощів у взаємодії з ресурсними центрами в умовах нестабільності, а також інтеграцію світового досвіду розгляду закладів як економічних суб'єктів із власними ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць свідчить про відсутність єдиної методології щодо формування механізмів ресурсного забезпечення освітнього процесу, що зумовлює теоретичну та практичну цінність дослідження. Українські вчені (А. Чорна, О. Кремінь, В. Альмека та ін.) досліджували аспекти ресурсного забезпечення. Загалом поняття «ресурсного забезпечення» має декілька трактувань. Наприклад, Т. Безверхнюк вважає, що це – система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в способи досягнення цілей [3]. С. Терещенко вважає, що під ресурсним забезпеченням слід розуміти комплексний процес мобілізації, нагромадження, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу й інших процедур, спрямованих на раціональне використання ресурсів і зниження ризику в діяльності підприємства [9, с. 84]. В. Альмека трактує дане поняття як комплекс заходів забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат [2, с. 200]. К. Кузнецова вважає, що можливість підприємства забезпечити свою діяль-

ність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу і є ресурсним забезпеченням [8, с. 17]. А. Чорна надає особисте визначення поняття «ресурсне забезпечення», і вважає, що це процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів: складна система, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, систематизованих до цих завдань, методик, методів, моделей, що дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу [10, с. 93]. На переконання О. Кремінь, «ресурсне забезпечення» – це сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану [7, с. 21].

Проте питання класифікації освітніх ресурсів та ефективного управління ресурсним забезпеченням освітнього процесу залишаються недостатньо вивченими, що підкреслює актуальність поданої теми.

**Формування цілей статті (постановка) завдання.** Метою статті є поглиблення та аналіз теоретико-методологічних аспектів трактування визначення «ресурсне забезпечення» освітнього процесу як поняття економіки освіти, а також дослідження управлінської структури і сутності ресурсного потенціалу, класифікація ресурсів галузі. Зроблено акцент на необхідності раціонального використання ресурсного потенціалу при впровадженні компетентнісного підходу у навчанні, створенні окремої дієвої підсистеми управління ресурсним забезпеченням у межах загальної системи менеджменту закладу освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасна економіка освіти потребує комплексного аналізу механізмів функціонування, зокрема управління ресурсами, які відіграють ключову роль у стратегічному розвитку та підвищенні конкурентоспроможності закладів. Інвестиції в освіту в Україні мають довгостроковий вплив на економіку через покращення якості людського капіталу. Це обумовило становлення економіки освіти як окремої галузі, де обмежені ресурси використовуються для створення соціальних благ. Незважаючи на те, що матеріальні фактори не є пріоритетними (на відміну від педагогічного потенціалу), питання ресурсного забезпечення набуває дедалі більшої ваги, оскільки воно охоплює всі необхідні елементи для досягнення тактичних і стратегічних цілей.

Також стаття 52 Закону України «Про повну загальну середню освіту» розглядає питання ресурс-

ного (інформаційного, науково-методичного, матеріально-технічного) забезпечення. У ній зазначається, що «інформаційне забезпечення освітнього процесу здійснюється шляхом надання доступу до публічних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів, у тому числі Інтернету, надання електронних підручників, інших мультимедійних навчальних ресурсів у порядку визначеному законодавством». Відмічено роль Центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки щодо забезпечення створення та функціонування спеціального інформаційного ресурсу в мережі Інтернет, на якому у вільному доступі будуть розміщені безоплатні версії електронних підручників для здобуття повної загальної середньої освіти, а також інші навчальні матеріали. Акцентовано увагу на можливості отримати науково-методичний ресурс: «з метою забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників, здійснення їх науково-методичної підтримки у системі загальної середньої освіти функціонують центри професійного розвитку педагогічних працівників» [1]. У даній статті закону також виділено значення ресурсної організації – міжшкільного ресурсного центру: «метою забезпечення рівня організації освітнього процесу заклади загальної середньої освіти можуть використовувати їх матеріально-технічну базу» [1].

Ресурсне забезпечення освітнього процесу набуває ще більшої актуальності у зв'язку з впровадженням у ході реформи Нової української школи компетентнісного навчання, що орієнтовано на опанування учнями практичних умінь і навичок, які допоможуть бути успішними, конкурентними та цінними на ринку праці. Серед іншого, компетентнісний підхід поєднується з діяльнісним підходом та базується на посиленні навчальної мотивації, інтеграції різних видів освітньої діяльності та впровадженні нових форм і методів викладання предметів, що нерозривно пов'язано з сучасним ресурсним забезпеченням шкіл.

Відповідно до реалій і потреб суспільства сучасний заклад освіти відмовляється від застарілої практики передавання та відтворення знань. Впроваджуючи різноманітні підходи, в тому числі і компетентнісний, школи орієнтують навчальний процес на досягнення інтегральних показників зростання, формування соціальної та громадянської активності через участь у проєктах, дослідженнях, експериментах, вирішенні проблемних ситуацій тощо. Наявність різноманітних сучасних ресурсів у закладах освіти дозволяє створювати практико-орієнтовані завдання, використовувати колекції наочності, моделей, приладів, обладнання, збагачує можливості сучасного уроку, дає змогу організувати проблемний діалог та ефективну взаємодію учнів та вчителя. Однак неможливо досягти ефективних результатів без комплексного управління ресурсним забезпеченням закладу освіти. В межах нашого дослідження управління ресурс-

ним забезпеченням ми розглядаємо як безперервний, систематичний, стратегічний процес, що має на меті ефективне та раціональне використання доступних ресурсів для досягнення поставлених цілей та завдань закладу освіти.

Тому вважаємо доцільним, щоб кожний заклад освіти розробив свій механізм ресурсного забезпечення відповідно до визначеної стратегії діяльності, адже саме вона повинна передбачати план своєчасного реагування на потреби у ресурсах відповідно до загальної мети та конкретних завдань.

Також необхідно відмітити, що останнім часом важливого значення набувають нематеріальні та інформаційні ресурси, що стають рушійними силами на шляху до визначення унікальності закладу, поліпшення використання інших наявних ресурсів та покращення його загального фінансово-економічного стану. Тобто ефективність діяльності закладу, його конкурентоспроможність все більше залежить від власного рівня ресурсного забезпечення та ефективного використання потенціалу ресурсних організації системи освіти.

Питання ресурсного забезпечення освіти є ключовим для розуміння, як заклади можуть оптимізувати свої можливості. Важливо розібратися з різними ресурсами, що формують потенціал установи, класифікувати їх для ефективного використання.

У сучасній економічній науці існують різні підходи до кваліфікації ресурсів національного господарства. Так, науковиця Ганна Закаблук пропонує класифікацію ресурсів за такими ознаками: походження, характер використання, виробництво, спосіб відтворення [6, с. 35]. Найпоширенішою є класифікація ресурсів за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на чотири основних види: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні. На думку інших авторів, ресурси складаються з наступних компонентів: технічні, технологічні, трудові, територіальні, земельні, інформаційні, організаційні, фінансові тощо.

Аналіз різних поглядів дослідників допоміг визначити види ресурсів, що підтримують освіту. Основні категорії ресурсів включають трудові, управлінські, методичні, матеріальні, інноваційні та інформаційні, кожна з яких має свої характеристики та приклади, а саме:

– трудові ресурси охоплюють забезпечення кадрами, рівень освіти працівників та підтримку педагогів у їхній роботі, наприклад, через курси підвищення кваліфікації вчителів та тренінги для персоналу;

– управлінські ресурси включають здатність до інновацій, стратегічне мислення та використання проєктного менеджменту, зокрема через такі інструменти, як SWOT-аналіз;

– методичні ресурси передбачають впровадження авторських програм навчання, дослід-

ницьких методів та інноваційних інструментів для роботи з учнями;

– матеріальні ресурси складаються з фізичних активів для навчання, таких як обладнання, майстерні та медіатеки тощо;

– інноваційні ресурси включають опробування на практиці результатів наукових досліджень та новітніх технологій, зокрема запатентованих розробок та результатів експериментів;

– інформаційні ресурси охоплюють актуальні посилання на джерела інформації та освітні платформи, наприклад, електронні підручники та репозитарії.

– Ці категорії базуються на фізичному змісті, але ресурси також класифікуються за іншими критеріями, такими як:

– походження: первинні (природні) та вторинні (створені людиною), при цьому освітні ресурси вважаються вторинними, оскільки їх створюють через працю;

– природа створення: матеріальні (обладнання) та нематеріальні (інформація);

– вичерпність: вичерпні (з обмеженим використанням) та невичерпні (як інформаційні ресурси, які не зменшуються при інтенсивному використанні);

– доступність: доступні, резервні та недоступні;

– характер використання: одноцільові (для конкретної задачі) та багатоцільові (універсальні);

– спосіб використання: споживні (втрачають форму, як папір) та застосовні (тривалого використання, як обладнання);

– ступінь використання: активні, оборотні (довгострокові) та пасивні;

– рівень дефіцитності: недефіцитні, дефіцитні та високо дефіцитні.

Різноманітність варіантів розуміння сутності «ресурсів», «ресурсного потенціалу», «ресурсного забезпечення» дає змогу вважати їх багатоглядними поняттями. На наш погляд, ресурсний потенціал, що повинен здійснити ресурсне забезпечення освітнього процесу, є системою взаємопов'язаних різних видів ресурсів, які залучаються за необхідності для досягнення максимального підвищення якості освіти. При цьому він визначається не стільки кількістю ресурсів, стільки їх оптимальним співвідношенням, відповідністю потребам і стратегічним завданням. Формування ресурсного потенціалу закладу є критично важливим для реалізації його перспектив, конкурентоспроможності та унікальності. Управління закладом вимагає врахування наступних критеріїв при розробці стратегії:

– об'єктивна оцінка наявних ресурсів;

– обґрунтування напрямків розвитку та перспектив;

– визначення невикористаних можливостей та їх доцільності;

– встановлення співпраці з ресурсними організаціями, громадськими групами, органами місцевого самоврядування та іншими закладами освіти;

– прогнозування ризиків та мінімізація їх впливу.

Основними завданнями управлінської діяльності є створення відповідного рівня ресурсного потенціалу школи та ефективне використання всіх видів ресурсів, що позиціонує заклад як автономний суб'єкт із власним забезпеченням.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Таким чином, вважаємо, що тісний взаємозв'язок між системним управлінням ресурсами освітнього процесу та рівнем якості освітніх послуг є ключовим економічним механізмом функціонування галузі в умовах сучасних викликів. Особливу роль у цьому контексті відіграють спеціалізовані ресурсні організації – міжшкільні та інклюзивні центри, а також центри професійного розвитку педагогів, які забезпечують реалізацію

компетентнісного підходу та активізацію практичної складової навчання, відповідно до завдань реформи Нової української школи. Для досягнення максимальної ефективності керівникам закладів освіти необхідно інтегрувати механізми управління ресурсами в загальну систему адміністрування, зосередившись на раціональному використанні ресурсного потенціалу з урахуванням економічної доцільності, запровадженні інноваційних технологій та сучасних педагогічних інструментів, балансуванні між різновидами ресурсів (трудовими, управлінськими, науково-методичними тощо), а також розробці стратегії інноваційного розвитку, орієнтованої на динаміку зовнішнього середовища. Комплексний підхід, що поєднує ці фактори, забезпечить стійкість освітніх установ у контексті соціально-економічних трансформацій, сприяючи вдосконаленню якості освіти через оптимальне співвідношення традиційних та інноваційних компонентів ресурсного забезпечення.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про повну загальну середню освіту. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 24.03.2025)
2. Алькема В.Г., Пазєєва Г.М. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 33. С. 200.
3. Безверхнюк Т. Принципи ресурсного забезпечення регіонального управління. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jm/Soc\\_Gum/Apdu\\_o/2009\\_1/R\\_1/Bezverhruk.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jm/Soc_Gum/Apdu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf) (дата звернення: 24.03.2025)
4. Верхоглядова Н. І. Письменна О. Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16 С. 28.
5. Вітченко А.О., Вітченко А.Ю. Компетентнісний підхід у сучасній вищій освіті: освітня інновація чи реформаторський симулякр доби постмодерну? *Вища школа*. 2019. № 4 (177). С. 52–66.
6. Закаблук Г. О. Економічна ефективність вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2015\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_2_8) (дата звернення: 24.03.2025)
7. Кремень О. М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2009. С.21.
8. Кузнєцова К. О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств. : дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2009. С. 16 – 17.
9. Терещенко С. І. Ресурсне забезпечення аграрних формувань в умовах нестабільної економіки. *Економіка АПК*. 2013. №7. С. 82–87.
10. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 93.

### REFERENCES

1. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu. Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy. [On complete general secondary education. Official web portal of the Parliament of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (accessed 24 March, 2025).
2. Alkema V.H., Pazieieva H.M. (2013) Resursnyi potentsial systemy ekonomichnoi bezpeky subiekta lohistrychnoi diialnosti. [Resource potential of the economic security system of the logistics entity]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific notes of the University "KROK"*, vol. 33, p. 200.
3. Bezverkhniuk T. Prynysy resursnoho zabezpechennia rehionalnoho upravlinnia [Principles of resource support for regional management]. Available at: [http://nbuv.gov.ua/old\\_jm/Soc\\_Gum/Apdu\\_o/2009\\_1/R\\_1/Bezverhruk.pdf](http://nbuv.gov.ua/old_jm/Soc_Gum/Apdu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf) (accessed 24 March, 2025)
4. Verkhohliadova N., Pysmenna O. (2015) Klyasyfikatsiia resursiv ta yii znachennia dlia upravlinnia resursozberzhenniam [Classification of resources and its importance for resource management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. vol. 16, pp. 28–36.
5. Vitchenko A., Vitchenko A. (2019) Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni vyshchii osviti: osvitnia innovatsiia chy reformatorskyi symuliakr doby postmodernu? [Competence approach in modern higher education: educational innovation or reformatory simulacrum of the postmodern era]. *Vyshcha shkola – Graduate School*, vol. 4 (177), pp. 52–66.

6. Zakabluk. H. (2015) Ekonomichna efektyvnist vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Economic efficiency of improving the enterprise personnel management system]. *Derzhava ta rehiony. Seria: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, vol. 2, pp. 33–42. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2015\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_2_8) (accessed 24 March, 2025).

7. Kremin O. M. (2009) Resursne ta orhanizatsiine zabezpechennia efektyvnoho rozvytku pidpriemstv (za materialamy tsukrovyykh zavodiv Ukrainy) [Resource and organizational support for the effective development of enterprises (based on the materials of sugar factories of Ukraine)]: avtoref. dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04. Kyiv, 21 p. (in Ukrainian).

8. Kuznetsova K.O. (2019) Resursne zabezpechennia potentsialu konkurentospromozhnosti enerhoheneruiuchykh pidpriemstv [Resource provision of competitiveness potential of energy generating enterprises]: dys....kand. ekonom. nauk: 08.00.04. Kyiv, 258 p. ( in Ukrainian).

9. Tereshchenko S. (2013) Resursne zabezpechennia ahrarnykh formuvan v umovakh nestabilnoi ekonomiky [Resource support for agrarian formations in an unstable economy]. *Ekonomika APK. – Economy AEC*, vol. 7, pp. 82–87.

10. Chorna A. (2009) Struktura resursnoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Structure of resource support for economic security of enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 4, pp.93–98.

**Artem Tsimbaluk**, *Poltava University of Economics and trade. Management of resource provision in the context of the general management system of an educational institution.*

**Annotation.** The purpose of the article is to analyse actual aspects of resource provision management in the context of the general management system of the educational institution. **Methodology of research.** The achievement of the purpose set in the article is carried out with the help of the following research methods: logical generalization and scientific abstraction, structural analysis, analytical method. **Findings.** The analysis of scientific works shows that there is no unified methodology for the formation of mechanisms for resource provision of the educational process, which determines the theoretical and practical value of the study. Ukrainian scholars (A. Chorna, O. Kremin, V. Almeka, etc.) have studied aspects of resource provision. In general, the concept of “resource provision” has several interpretations. **Practical value.** The purpose of the article is to deepen and analyze the theoretical and methodological aspects of interpreting the definition of “resource provision” of the educational process as a concept of education economics, as well as to study the management structure and essence of resource potential, classify the resources of the industry. Emphasis is placed on the need for rational use of resource potential when implementing a competency-based approach to education, creating a separate effective subsystem for managing resource provision within the overall management system of an educational institution. Reforming education, creating a competitive environment and forming a market for educational services raises the issue of effective management of resource support for the educational process, which is an effective means of implementing a competency-based approach to teaching the New Ukrainian School. The problem of insufficiently updated material base of institutions is intended to be compensated for by resource centers created by territorial communities – interschool and inclusive educational institutions.

**Keywords:** resource provision, educational management, competence approach, resource classification, resource potential, New Ukrainian school.