

УДК 005.32:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-2.9>

Цимбалюк А.С.

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА РОЗВИТОК РЕСУРСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті дано вплив управлінських компетентностей керівника на розвиток ресурсної організації, розглянуто особистісні, ділові, лідерські та професійні якості керівника ресурсної організації. Визначено необхідність впровадження новітніх технологій та інноваційного інструментарію в управлінський процес, створенні інформаційного відкритого середовища, підтримки дослідницької та проєктної діяльності в закладі. Опрацьовано результати SWOT-аналізу та дані опитування членів ресурсної організації, доведено важливість ефективного поєднання статутної і проєктної діяльності та якісного використання наявної ресурсної бази. Визначено важливість управління кадрами та встановлено, що ключову роль у діяльності ресурсної організації відіграє комфортне робоче середовище і мінімізація стресових факторів. Доведено, що у сучасних умовах необхідно здійснювати підвищення рівня знань працівників щодо управління стресами та правил надання першої психологічної допомоги, навичок психосоціального відновлення ресурсу у тих, хто сам надає ресурс.

Ключові слова ресурсний освітній центр, управлінські компетентності, ресурсний потенціал, проєктна діяльність, інноваційні технології, управління ресурсним забезпеченням, стратегічне планування, безпечне середовище.

INFLUENCE OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF A LEADER ON THE DEVELOPMENT OF A RESOURCE ORGANIZATION

Tsimbaluk Artem

Poltava University of Economics and Trade

The article examines the main vectors of management processes of resource organization development, which are response to socio-economic and turbulent processes, considers the personal, business, leadership and professional qualities of the head of a resource organization, emphasizes the need to introduce the latest technologies and innovative tools into the management process, create an open information environment, and support research and project activities. The results of the SWOT analysis and survey data from the members of the resource organization are analyzed, the issue of effective combination of statutory and project activities and the quality use of the existing resource base is raised, emphasis is placed on creating an environment of security and confidentiality, increasing the level of knowledge about stress management and the rules for providing first aid, and the skills of psychosocial recovery of the resource for those who provide the resource. The author raises the problem that a modern head of a resource organization – a manager – should be able to choose the right strategy and a clear direction of development, to create a combination of effective use of various types of resources (material, technological, labor, financial, informational, intellectual) and sources of their formation. These management vectors are interrelated and should be implemented comprehensively to ensure the sustainable development of a resource-based educational organization. The article explores the essential competencies required of leaders in resource organizations. It emphasizes that a successful head must possess the ability to anticipate future developments, respond swiftly to external changes, and adapt resource management strategies accordingly. Furthermore, leaders should be capable of accurately assessing available resources while adhering to fundamental resource management principles such as strategic planning, equitable distribution, flexibility, transparency, monitoring, and optimization. The shift toward innovative management practices necessitates that directors of interschool and inclusive resource centers actively integrate contemporary management technologies. These include interactive planning, collaborative decision-making, project-based methodologies, the application of digital technologies and artificial intelligence, as well as the establishment of a comprehensive system for motivating team members and safeguarding their mental well-being.

Keywords: resource educational center, characteristics of the head, resource potential, project activity, innovative technologies, resource management, safe environment.

Постановка проблеми. Упровадження філософії Нової української школи передбачає створення закладів різних типів. Протягом останнього десятиліття за підтримки органів місцевого самоврядування, відповідно до нормативно-правового законодавства України, створюються ресурсні центри: міжшкільні та інклюзивні. Це абсолютно інноваційні заклади системи освіти, що здійснюють ресурсне забезпечення освітнього процесу та передбачають застосування нових управлінських підходів з боку керівника. Саме тому дуже важливо, щоб інноваційні заклади очолювали високопрофесійні керівники із високим рівнем знань та інноваційним типом мислення. Соціально-економічні та турбулентні умови вимагають від керівників ресурсних центрів швидкої переорієнтації на задоволення освітніх потреб мешканців територіальної громади, впровадження елементів маркетингової діяльності, застосування інструментарію освітнього менеджменту, що створює підґрунтя для прийняття оптимально-правильних управлінських рішень, формування позитивного іміджу та закріплення закладу на ринку освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Сучасні технології управління освітніми закладами досліджували в своїх роботах І. Бабенко, А. Барбінова [1], Г. Лешенко, Г. Пухальська [6], З. Рябова [9]; питання управління кадрами та проєктами є в центрі уваги М. Гриньової, Н. Сас, П. Ворони [3]. У наукових дослідженнях вітчизняних та закордонних науковців розглядаються різноманітні аспекти управлінської діяльності керівників. Проте, дослідження вимог до керівника ресурсного центру як сучасного менеджера набуває все більшої актуальності, оскільки його управлінські компетентності мають важливе значення у стратегії розвитку ресурсної організації.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних векторів управлінських процесів розвитку ресурсної організації в умовах викликів сучасності, вимог до керівника ресурсного центру як сучасного менеджера, наведення прикладів інноваційних практик, що сприяють ефективній реалізації стратегії розвитку закладу, виконання місії і візії.

Виклад основного матеріалу дослідження. На етапі формування ресурсних освітніх організацій першочергово є встановлення партнерських відносин з адміністраціями закладів загальної середньої освіти; налагодження комунікації з громадськими організаціями, представниками бізнесу та профільними науковцями закладів вищої освіти; залучення стейкхолдерів до управління розвитком організацією. Надзвичайно важливо взаємодіяти з засновником, швидко та ефективно реагувати на потреби громади, адже саме органам місцевого самоврядування надано законодавчу можливість визначати напрями діяльності, стратегію розвитку,

штатний розпис, матеріально-технічне забезпечення, умови існування освітніх ресурсних центрів на теренах країни. Також на розсуд органів виконавчої влади, відповідно до встановлених видів економічної діяльності, за наявності відповідної ліцензії, центри можуть мати статус закладу освіти та впроваджувати освітню діяльність. З цим напрямом роботи пов'язано питання неухильного дотримання нормативно-правових актів в галузі освіти, що регулюють діяльність центрів та несуть системний характер законодавчих змін щодо втілення європейських освітніх стандартів.

За О. Левченко управлінська компетентність керівника розуміється як інтегральна здатність вибудовувати свій поступальний професійний розвиток із постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень у процесі підготовки в системі післядипломної педагогічної освіти [5].

Також зазначимо, що управління інноваційним ресурсним центром висуває до самого керівника нові вимоги: підвищений рівень до його управлінської компетентності та культури, системи професійних знань, особистісної ефективності в роботі та наявності лідерських якостей; відкритість та демократичність діяльності, вміння ефективно будувати комунікацію та взаємодіяти із колегами-педагогами, дітьми, батьками та очільниками територіальної громади. З позицій менеджменту науковця Лілія Мартинець виокремлює сучасні управлінські принципи, яких бажано дотримуватися: поваги і довіри до людини, співробітництва, соціальної справедливості, індивідуального підходу в управлінні, особистого стимулювання, консенсусу, колективного прийняття рішення, цільової гармонізації, постійного оновлення тощо, що є актуальними в роботі менеджера-керівника [4, с. 16].

Для нашого дослідження важливо виокремити якості керівника, який очолює ресурсну організацію. Ми вважаємо, що ключовими якостями є: вміння бачити перспективу, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та корегувати стратегію управління ресурсами, адекватно оцінювати ресурси та враховувати в роботі принципи управління ресурсами, такі як планування та розподіл, гнучкість та прозорість, контроль та оптимізація. Перехід до інноваційного менеджменту потребує від директорів міжшкільних та інклюзивних ресурсних центрів широкого впровадження сучасних управлінських технологій, серед яких: інтерактивне планування, колективне формування управлінських рішень, проєктна діяльність, застосування цифрових технологій, штучного інтелекту, цілісно-орієнтованої системи мотивації членів колективу та підтримки їх ментального здоров'я.

Оскільки сучасний керівник за змістом своєї професійної діяльності виконує одночасно різнопланові задачі, то і відповідно, повинен володіти різ-

ними якостями. Ми вважаємо, що якості керівника ресурсної організації доречно виокремити у такі групи: особистісні, ділові, лідерські, професійні.

Класифікацію якостей керівника ресурсної організації наведено у таблиці 1.

Враховуючи зазначені якості керівника, можемо стверджувати, що усі вони спрямовані на реалізацію таких завдань: а) пов'язаних з власне «реальним» управлінським процесом; б) пов'язаних із формуванням готовності до управління, самоорганізації, саморозвитку та удосконалення професійних компетентностей.

Ключовим моментом управління ресурсною організацією повинно стати стратегічне планування роботи. Сучасний керівник має бути компетентним в усіх аспектах: від моменту визначення місії та візії ресурсної організації до аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток організації.

Одним із важливих елементів менеджменту є ефективне управління фінансовими, кадровими, інформаційними ресурсами, а також якісне і оптимальне використання наявної матеріальної бази, можливостей стаціонарних і пересувних лабораторій, забезпечення узгодженості та пріоритетності різних проєктів щодо залучення ресурсів затвердженим планам. Синхронізація встановлених стратегічних цілей та завдань на всіх рівнях з етапами проєктів, що реалізуються, дозволяє знизити рівень конфліктів інтересів та ресурсів для реалізації різних завдань, що в кінцевому підсумку дозволяє досягти бажаного результату для всієї організації з меншими витратами, у більш короткі терміни та з найкращою якістю. Зазначимо, що оптимізація ресурсного забезпечення сприяє чіткому виконанню основних статутних завдань діяльності ресурсних центрів та використання їх потенційних можливостей для реалізації державної політики в галузі освіти. Важливим вектором роботи є також залучення додаткових ресурсів через грантову діяльність, спонсорську допомогу, участь у міжнародних проєктах. Для цього керівник ресурсної організації має володіти високим рівнем комунікації, вміти вести перего-

вори, проявляти лідерські якості та стратегічне бачення залучення додаткових ресурсів.

Закцентуємо увагу на впровадженні інноваційного вектора в управління ресурсною організацією, а саме: створення інноваційного освітнього середовища, підтримка експериментальної та дослідницької діяльності, застосування новітніх методик тощо. Так, поєднання статутної і проєктної діяльності ресурсного освітнього центру сприяє ефективній реалізації визначеної місії та візії закладу. Проєктний формат управління орієнтується на дотримання чітких параметрів за часом, фінансами, матеріальними і трудовими ресурсами. Питання інтеграції теоретичних підходів у практику виконання проєктів набувають особливої актуальності через необхідність покращення керованості в складних організаційних умовах: обмеження у часі, стану військової агресії, умовах турбулентності, зниження фінансової стабільності, максимальної оптимізації у використанні ресурсів [7, с. 107]. Стратегія розвитку закладу, що поєднує основну і проєктну діяльність стає відпрацьованим, узгодженим формулюванням бачення майбутнього, відповіддю на сучасні суспільні виклики.

Виклики сучасності потребують від керівника ресурсною організацією впровадження інноваційного інструментарію освітнього менеджменту, такого як визначення ключових показників ефективності заходів, формування «дерева цілей», розробка «дорожньої карти», проведення «стратегічних сесій» та SWOT-аналізу, що активно використовуються у процесі стратегічного планування діяльності будь-якої організації, у тому числі ресурсного центру.

З метою вивчення ситуації щодо командної взаємодії, визначення шансів та загроз діяльності ресурсного центру через виявлення сильних і слабких сторін закладу у своєму дослідженні нами було здійснено SWOT-аналіз діяльності Полтавського міжшкільного ресурсного центру Полтавської міської ради.

Методика проведення SWOT-аналізу у поданій таблиці проведена на основі статті «SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу».

Таблиця 1

Якості керівника ресурсної організації

Особисті якості	Ділові якості	Лідерські якості	Професійні якості
Уміння брати відповідальність за власні рішення та роботу всієї організації, чесність, справедливість та рівне ставлення до всіх членів команди, толерантність, уміння розпізнавати та керувати своїми емоціями	Аналітичні та організаторські здібності, комунікабельність, здатність бачити загальний стан речей та планувати загальні тенденції розвитку, уміння мотивувати, надихати та вести за собою, забезпечення прозорості в діяльності організації	Вміння створювати атмосферу співпраці та командної взаємодопомоги, чітко формулювати завдання та цілі, стресостійкість та ефективність у складних ситуаціях	Високий рівень професійних навичок, знання принципів управління ресурсами, уміння ефективно реагувати на потреби щодо ресурсного забезпечення та швидко корегувати стратегію управління ресурсами

Джерело: [1; 2; 4; 10]

Таблиця 2

Результати SWOT-аналізу Полтавського міжшкільного ресурсного центру

Сильні сторони МРЦ:	Можливості МРЦ:
Наявність лабораторій, оснащених сучасними ресурсами; молодіжний і працездатний колектив, що орієнтований на впровадження інновацій, активна участь методистів у різних формах підвищення кваліфікації, високий інтелектуальний рівень працівників та підвищений ступінь мотивації, унікальна структура ресурсного центру, усвідомлення принципу «дитиноцентризму» в діяльності, бажання змінювати та удосконалювати освітній процес.	Унікальність закладу в системі освіти України, укладання угод про співпрацю та наукова підтримка діяльності, участь педагогів в різноманітних програмах, проектах, конкурсах в якості спікерів та членів журі, міжнародних програмах навчання та обміну досвідом, робота стаціонарних і пересувних лабораторій, створення сучасної системи партнерства з закладами освіти різних типів і форм власності, громадськими організаціями; проведення різних форм підвищення кваліфікації за авторськими програмами, залучення до співпраці фахівців, спонсорів, волонтерів, об'єднання зусиль спеціалістів різних напрямів заради спільної мети.
Слабкі сторони МРЦ:	Загрози МРЦ:
Невеликий штат, розділеність невеликого колективу на три структурних центри, відсутність зразків планів роботи та стратегії розвитку, недосконалість штатного розпису, відсутність можливості надання платних послуг, відсутність власної бухгалтерії, недостатня забезпеченість розхідними матеріалами для роботи з дітьми, несформованість постійної спільноти вчителів у запровадженні STEAM-освіти та робототехніки.	Складнощі та упередженості щодо інновацій в освітньому процесі, недосконалість нормативно-правового законодавства щодо інноваційної та експериментальної діяльності, залежність форм роботи від інтернету та інформаційних ресурсів, зниження якості роботи через невизначеність груп для навчання, робота в умовах турбулентності, пандемії і воєнного стану.

Джерело: [11]

Отже, враховуючи SWOT-аналіз, робимо висновки, що МРЦ має достатній потенціал для створення команди однодумців, впровадження проектної діяльності та може бути конкурентоспроможним на ринку надання освітніх послуг. Це є важливим параметром при формуванні стратегії розвитку ресурсної організації. Отримані дані SWOT-аналізу є важливими для керівника ресурсної організації, оскільки слугують параметрами для формування і впровадження стратегії розвитку ресурсної організації, визначення довгострокових та короткострокових планів діяльності. SWOT-аналіз, як один із дієвих інструментів менеджменту, дозволить керівникові ресурсної організації здійснити такі управлінські дії:

1. Оцінити поточний стан – допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони організації чи проекту.

2. Визначити можливості і загрози – аналізує зовнішні фактори, які можуть сприяти або заважати розвитку.

3. Прийняти стратегічне рішення – дозволяє керівництву обґрунтовано планувати подальші кроки.

4. Оптимізувати ресурси – допомагає ефективно використовувати наявні можливості та мінімізувати ризики.

5. Підвищити конкурентоспроможність – дає змогу краще адаптуватися до ринкових умов і створити унікальну цінність.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, стає очевидно, що сучасний менеджмент директора ресурсного освітнього центру – це не набір єдино правильних методів

управління та готових рецептів. Це комплекс знань, вмінь та навичок, які дозволяють керівнику приймати якісні управлінські рішення та бути готовим нести відповідальність за свої дії і вчинки. Ключовим моментом управління є стратегічне планування, усвідомлення місії і візії закладу, створення комбінації ефективного використання різних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) та робота з джерелами їх поповнення. Ефективність управління ресурсною освітньою організацією залежить від особистісних та лідерських якостей керівника, його вміння бачити перспективу, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адекватно оцінювати ресурси та корегувати стратегію управління ними. Впевненість у собі та вміння вести комунікацію допоможуть керівникові вибудовувати діалог із представниками засновника, зацікавленими мешканцями територіальної громади, всіма учасниками освітнього процесу. Подальший розвиток ресурсної організації в умовах конкуренції неможливий без впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту в управлінські процеси, створення відкритого інформаційного освітнього середовища, підтримки експериментальної та дослідницької діяльності, застосування сучасного менеджерського інструментарію та новітніх методик. Зазначені в статті компетентності керівника ресурсної організації та сфери їх застосування взаємопов'язані та повинні реалізовуватися комплексно для забезпечення сталого розвитку ресурсної освітньої організації.

Список використаних джерел:

1. Бабенко І., Барбінова А. Толерантність як складова формування іміджу керівника в контексті організації його професійної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3448>
2. Бараєвська А. Бараєвський С. Артеменко Л. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 152–158.
3. Гриньова М.В., Сас Н.М., Ворона П.В. Процеси управління проектами: навч.-метод. посіб. Полтава, 2010. 51 с.
4. Гришко В., Гришко В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. Методологічний аспект. *Економіка і регіон – Economics and Region*, 2024. № 4(95). С. 8–15.
5. Левченко О. Професіональний потенціал: регуляторні механізми інноваційного розвитку: монографія. Кіровоград, 2009. 375 с.
6. Лешенко, Г. Пухальська, Г. Розвиток управлінської компетентності керівників середньої ланки закладів вищої освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. № 215. С. 245–250.
7. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації: навчально-методичний посібник. ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
8. Мартинець Л.А. Освіта дорослих: форми та зміст. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2015. № 6. С. 14–17.
9. Рябова З. Менеджмент знань в управлінні розвитком ресурсно-орієнтованого закладу освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 5. С. 25–28
10. Савченко Г.О., Збрицька Т.П., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
11. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

References:

1. Babenko I., Barbinova A. (2024) Tolerantnist yak skladova formuvannia imidzhu kerivnyka v konteksti orhanizatsii yoho profesiinoi diialnosti [Tolerance as a component of forming the image of the head in the context of organizing his professional activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 59. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3448>
2. Baraievska A. Baraievskiy S.Artemenko L. (2021) Formuvannia uspishnoho imidzhu kerivnyka v dystantsiinykh umovakh roboty [Formation of a successful image of the head in remote working conditions]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*. vol. 18. pp. 152–158.
3. Hrynova M., Sas N., Vorona P. (2010) Protsesy upravlinnia proektamy: navch.-metod. posib. [Project management processes: training-method. manual]. Poltava, 251 p.
4. Hryshko V., Hryshko V. (2024) Menedzhment v umovakh hlobalnykh vyklykiv i suchasnykh realii. Metodolohichnyi aspekt [Management in the context of global challenges and modern realities. Methodological aspect.] *Ekonomika i rehion – Economics and Region*. vol. № 4(95). pp. 8–15.
5. Levchenko O. (2009) *Profesionalnyi potentsial: rehuliatorni mekhanizmy innovatsiinoho rozvytku* [Professional potential: regulatory mechanisms of innovative development]: monograph. Kirovohrad, 375 p.
6. Leshenko H. Pukhalska H. (2024) Rozvytok upravlinskoi kompetentnosti kerivnykiv serednoi lanky zakladiv vyshchoi osvity [Development of managerial competence of middle managers of higher education institutions.] *Naukovi zapysky. Serii: Pedagogichni nauky – Scientific notes. Series: Pedagogical Sciences*. vol. 215, pp. 245–250.
7. Marmaza O. (2017) *Menedzhment osvithoi orhanizatsii* [Management of educational organization]: teaching and methodological manual. TOV "Shchedra sadyba", 126 p.
8. Martynets L. (2015) Osvita doroslykh: formy ta zmist [Adult education: forms and content] *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti – Education and development of a talented personality*. vol. 6. pp. 14–17.
9. Riabova Z. (2019) Menedzhment znan v upravlinni rozvytkom resursno-orientovanoho zakladu osvity [Management of knowledge in managing the development of a resource-oriented educational institution]. *Imidzh suchasnoho pedahoha – Image of a modern teacher*. vol. 5. pp. 25–28.
10. Savchenko H., Zbrytska T., Tatarevska S. (2013) *Upravlinnia rozvytkom personalu: navchalnyi posibnyk* [Personnel development management: tutorial] Odessa: Atlant, 427 p.
11. Kopchak Y., Lobunets T., Lukovsky R. SWOT analysis as an important tool in developing a business strategy. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

E-mail: a.tsimbalyuk@icloud.com