



УДК 37.072

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-5\(194\)-9-13](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-5(194)-9-13)



Назаренко Людмила

ORCID iD <http://orcid.org/0000-0001-7949-6923>

## ОСВІТНЯ ЛОГІСТИКА В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

**A** Обґрунтовується необхідність використання наукових основ педагогічної (освітньої) логістики в управлінні розвитком ринку освітніх послуг. Автором визначено сутність логістичного підходу до управління розвитком ринку освітніх послуг. Виходячи з принципів багаторівневості логістичної системи і взаємодії всіх її елементів, розглянуто особливості логістичного підходу до управління розвитком ринку освітніх послуг і способи його реалізації в управлінській практиці: логістичне планування, забезпечення раціонального і ефективного руху освітньої послуги, контроль за просуванням освітньої послуги на ринку та пов'язаного з цим інформування про зміну попиту. Окреслено низку проблем, які потребують вирішення з метою підвищення ефективності управління розвитком ринку освітніх послуг на основі логістичного підходу.

**Ключові слова:** освітня логістика; логістичні принципи; освітня послуга; управління розвитком ринку освітніх послуг

**S** *Nazarenko Lyudmyla. Educational logistics in educational services market development management.*

*The article substantiates the need of using the scientific foundations of pedagogical (educational) logistics in management of the development of educational services market. The essence of the logistical approach is defined as for the management of the market of educational services, which is optimizes the market of educational services through the interaction of customers, producers, consumers, all other stakeholders which general aim is to improve the quality of education.*

*Based on the principles of multilevel logistics system and the interaction of all its elements, the features of the logistics approach of the development of the educational services market are observed and ways to implement it in the management practice. The author identifies three levels of management of the development of the educational services market at the regional level. They are: strategic, local-tactical, and local-operational. It is proved that in addition to structural units for education of regional and local state administrations, executive bodies for education, heads of educational institutions in the management of the development of the educational services market are involved in various intermediary structures, which requires the coordination of all subjects of the management.*

*The aspects of educational activity to which the management influence should be directed during the implementation of the functions of planning, ensuring the rational and efficient movement of educational services, control over the promotion of educational services on the market and related information about changes in demand, using a logistical approach.*

*A number of problems that need to be solved in order to improve the management of the market of educational services based on a logistical approach: the improving of the regular framework in the educational sphere, the development of strategic programs for education at the regional and local levels, by organization the trainings for managers how to use methodology in practice of management and educational logistics.*

*Prospects for further exploration will be aimed at the development of the logistical methods of management of the educational services market of educational institutions.*

**Key words:** educational logistics; logistic principles; educational service; management of the development of educational services market

Назаренко Людмила Миколаївна, докторка педагогічних наук, доцентка, професорка кафедри менеджменту організацій, Херсонський інститут Міжрегіональної академії управління персоналом, Україна

Nazarenko Lyudmyla, doctor of pedagogical sciences, associate professor, professor of the department of organizational management, Kherson institute of the Interregional academy of personnel management, Ukraine

*E-mail: [lyudmyla.nazarenko@gmail.com](mailto:lyudmyla.nazarenko@gmail.com)*

**Постановка проблеми.** Сучасна освітня політика у сфері освіти поєднує в собі два важливих вектори, які цілком гармонізуються із цілями сталого розвитку українсько-

го суспільства – «якість освіти» й «якість освітніх послуг». Оскільки якість – це «збалансована відповідність певного освітнього рівня (загальної середньої, вищої тощо) числен-

ним потребам, цілям, умовам, затвердженим освітнім нормам і стандартам, яка встановлюється з метою виявлення причин порушення цієї відповідності та управління процесом поліпшення встановленої якості» [12, с. 450], міра задоволення суб'єктів освітнього процесу послугами, що надаються закладом освіти, та рівень якості освіти повинні між собою співвідноситися. Однак, не дивлячись на те, що за обсягами освітньої підготовки наша держава випереджає навіть деякі країни з високим рівнем людського розвитку [14], індекс співвідношення освітніх послуг з вимогами суспільства, ринку праці, споживачів залишається невисоким.

Посутньо причини цієї проблеми криються не стільки в перманентності чи перебігу освітніх послуг, як у неготовності передусім керівників місцевих органів управління освітою здійснювати управління розвитком ринку освітніх послуг із урахуванням інтересів і потреб учнів (слухачів, студентів) та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів). На переконання А. Шлейхера, якщо «раніше адміністратори приділяли особливу увагу управлінню школами; тепер вони повинні зосередитися на тому, як навчати лідерства, а директори шкіл мають підтримувати, оцінювати й розвивати талановитих учителів і формувати інноваційні навчальні середовища. Минуле дбало про контроль якості, майбутнє – про забезпечення якості» [2, с. 37]. Одним із таких інноваційних середовищ і є ринок освітніх послуг, здатний повсякчас відгукуватися на широкий спектр освітніх потреб людини [1], визнавати і реагувати на різноманітність їхніх інтересів, реально змінювати і модифікувати зміст освітніх ресурсів – продукувати ефективніші стратегії розвитку освітньої галузі на регіональному і місцевому рівнях, що, у свою чергу, позитивно впливатиме на якість освіти загалом. Проте, щоб сформувати та розвивати такий ринок освітніх послуг, менеджерам необхідно володіти механізмами управління, які базуються на засадах педагогічної (освітньої) логістики.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Педагогічна логістика (від англ. – Educational Logistics) як науковий напрям у теорії управління соціально-педагогічними системами розпочав формуватися на початку нового тисячоліття під впливом розвитку конкуренції на ринку освітніх послуг і пошуку механізмів адаптації до нього освітнього середовища. На думку Е. Голдратта, педагогічна логістика займається управлінням педагогічних потоків, ґрунтуючись на основних усталених принципах логістики [15]. Натомість, В. Денисенко, застосовуючи термін «освітня логістика», тлумачить його як «науку і техніку організації й самоорганізації освітніх функцій (позицій) і процесів із точки зору підвищення ефективності освітньої діяльності» [6, с. 65]. Як вважає К. Галасун, розвиток і впровадження освітньої (педагогічної) логістики сприятимуть вирішенню проблем, що накопичилися у сфері освіти на різних рівнях [4]. Аналіз наукових досліджень свідчить про поширення освітньої логістики в управлінні розвитком закладів вищої та професійно-технічної освіти (В. Власова, Є. Подольська, М. Руда, Л. Сергєєва, Н. Чухрай, К. Галасун та ін.).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття.** Не зважаючи на актуальність проблематики педагогічної (освітньої) логістики, питання щодо її сутності та методології застосування в управлінні розвитком ринку освітніх послуг закладу загальної середньої освіти й досі не розглядалися.

**Метою статті** є визначення сутності логістичного підходу до управління розвитком ринку освітніх послуг, особливостей і способів його реалізації в управлінській практиці.

**Викладення основного матеріалу.** Якість освіти як комплекс характеристик освітнього процесу, які визначають послідовне та практично ефективне формування компетентності та професійної свідомості особистості [7], є залежною від якості освітніх послуг, зокрема, їхньої відповідності державним стандартам і потребам споживачів.

У Законі України «Про освіту» [11] означено, що освітня послуга – це комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість і спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання. Звідси, освітня послуга є товаром, а процес споживання освітніх послуг, як зазначає Т. Оболенська [9], сприяє формуванню цінностей людини, які в майбутньому складатимуть основу вартісного обміну на ринку праці.

Разом із тим мають місце й інші погляди на сутність поняття «освітня послуга», зокрема:

- організований процес навчання для одержання необхідних знань, навичок і вмінь [1];
- система знань, умінь і навичок, які набуваються у процесі навчання, а згодом застосовуються для задоволення потреб людини, суспільства і держави [3];
- вид послуги, що забезпечує реалізацію конституційних гарантій у галузі освіти; надається згідно з рівнем освіти у відповідності до вимог державних стандартів [5].

Отже, «освітня послуга» тлумачиться як товар, як процес, як система знань, умінь і навичок. Неоднозначність цього поняття, на думку З. Рябової, є наслідком відсутності чинного законодавства, що регулює відносини продавців і покупців на ринку освітніх послуг [13].

Ринок освітніх послуг як сфера організацій освіти, середовище виробництва, просування, реалізації та споживання освітніх послуг, має певну кон'юнктуру, що «відображає найважливіші ознаки, риси, показники, що характеризують поточний і перспективний стан ринку, відображає економічну ситуацію, що складається на ньому, характеризується рівнями попиту, пропозиції, динаміки цін тощо» [8, с. 41]. В умовах реформування освітньої галузі (зміна структури освіти, впровадження нових державних стандартів, застосування дистанційної й очно-дистанційної форм навчання) та у зв'язку із зростанням попиту на освітні послуги у контексті освітньої інклюзії, дуальної та іншомовної освіти тощо, сучасний ринок освітніх послуг виявляє нестабільність, що загострює відносини між виробниками і споживачами.

чами освітніх послуг. У свою чергу, посилення конкуренції між закладами освіти у межах регіону чи на місцевому рівні за експорт освітніх послуг, відсутність збалансованості між потребами ринку праці та номенклатурою освітніх послуг, необхідність вирішення проблем, пов'язаних із доступністю всіх споживачів до якісних освітніх ресурсів, актуалізують застосування логістичного підходу до управління розвитком ринку освітніх послуг.

Виходячи із логістичного принципу багаторівневості, виділяємо три рівні управління розвитком ринку освітніх послуг на регіональному рівні.

На першому рівні структурні підрозділи з питань освіти обласних державних адміністрацій з метою створення умов для здобуття громадянами дошкільної та повної загальної середньої освіти, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти відповідно до освітніх потреб особистості, її індивідуальних здібностей і можливостей, запитів регіонального ринку праці розробляють пропозиції щодо розвитку та удосконалення мережі закладів освіти. Окрім того, здійснюють ліцензування діяльності з надання освітніх послуг закладів дошкільної та загальної середньої освіти, розміщених на території області, в установленому порядку. Необхідність учинення таких дій пояснюється тенденцією окремих закладів освіти штучно створювати попит на освітні послуги, не маючи відповідних умов і потенціалу для їхнього належного забезпечення, або надавати ідентичні послуги, тим самим спричиняючи ще жорсткішу конкуренцію між освітніми закладами в межах регіону. В обох випадках триває боротьба не стільки за якість освітніх послуг, як за збільшення численності споживачів із утручанням у їхнє право на вибір тієї чи іншої послуги. Тому регулювання означеної проблеми на рівні регіонального органу управління освітою має стратегічне значення.

На другому, місцевому рівні управління освітою, здійснюється аналіз існуючої номенклатури освітніх послуг, умов їхнього забезпечення; вивчаються пропозиції споживачів, виробників послуг, і можливості кожного закладу освіти; визначаються ризики ринку освітніх послуг, витрати і втрати впродовж усього періоду надання тієї чи іншої послуги. На підставі зібраної й проаналізованої інформації оновлюється (уточнюється, доповнюється) номенклатура послуг на місцевому ринку освіти на конкретний – короткотерміновий чи довгостроковий період часу (семестр, півріччя, навчальний рік, терміни навчання у початковій школі, період викладання спеціальності тощо); розробляються відповідна мережа закладів освіти та місцеві програми, спрямовані на розвиток ринку освітніх послуг; складається бізнес-план, зокрема, на створення нової освітньої послуги.

Ефективність управління ринком освітніх послуг на місцевому рівні залежить від колаборації органів управління освіти, керівників закладів освіти та стейкхолдерів, унаслідок чого здійснюється обмін знаннями, ідеями, досвідом, потенційними можливостями і ресурсами для досягнення

спільних цілей розвитку ринку освітніх послуг. У результаті підвищується ступінь узгодженості запитів замовників освітніх послуг, ресурсних можливостей виробників і потреб споживачів, підвищується якість освітнього сервісу у відповідності до запитів ринку праці, налагоджується партнерство між закладами освіти; система освіти набуває цілісності, адаптивності, що дає можливість протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам у цілому. Тому другий рівень управління розвитком ринку освітніх послуг є локально-тактичним, оскільки покликаний надати відповіді на конкретні запитання логістичного характеру: ким і для кого, у якому закладі/установі, у який проміжок часу, яким коштом забезпечуватиметься надання освітньої послуги.

Третій рівень – локально-операційний, який здійснюється на рівні закладів освіти. По-перше, один із логістичних механізмів – взаємодії попиту та пропозиції – спонукає менеджерів до забезпечення закономірності між номенклатурою освітніх послуг й освітньою програмою діяльності закладу освіти. Оскільки зростання попиту на ту чи іншу освітню послугу призводить до зміни пропозиції щодо цілей і змісту освітньої програми (переліку спеціальностей, спеціалізацій тощо), спад попиту не повинен призводити до встановлення обмежень на отримання освітніх послуг, які не викликають попиту, але відповідають суспільному замовленню, стратегії розвитку закладу освіти, потребам місцевого ринку праці. У цьому контексті гармонізація попиту та пропозицій має базуватися на логістичному принципі пошуку компромісів.

По-друге, на ринку освітніх послуг взаємодіють декілька груп суб'єктів, серед яких: замовники – держава (формує суспільне замовлення і гарантує отримання освітніх послуг; визначає умови надання освітніх послуг і встановлює вимоги щодо їхньої якості), місцева громада (зацікавлена у формуванні трудових ресурсів, необхідних для підтримки місцевого виробництва); споживачі – учні (слухачі, студенти) закладів освіти, які отримують освітні послуги; батьки як покупці, що оплачують освітні послуги та впливають на вибір місця та форми здобуття освіти; керівники підприємств, установ, як роботодавці, які зацікавлені у підготовці кваліфікованих спеціалістів. Заклад освіти як виробник і продавець освітніх послуг формує пропозиції, забезпечує відповідні умови їхнього отримання споживачами, вчасно інформує замовників і споживачів про можливі зміни в кон'юктурі ринку освітніх послуг. Однак управління розвитком ринку освітніх послуг на рівні закладу освіти неможливе без координації дій спеціалістів різних посередницьких структур – центрів зайнятості, фондів та організацій, установ і підприємств, які здійснюють збір, оброблення, аналіз і надання інформації про кон'юктуру ринку освітніх послуг; надають консалтингову допомогу; проводять рекламу освітніх послуг; укладають угоди щодо надання ресурсної (фінансової, матеріальної, кадрової, юридичної тощо) підтримки виробникам і споживачам освітніх послуг.

Принцип багаторівневості логістичної системи поєднується із принципом взаємодії всіх її елементів, оскільки функції кожної із груп суб'єктів, які беруть участь в управлінні розвитком ринку освітніх послуг, спрямовані на оптимізацію таких логістичних процесів, як: планування; забезпечення раціонального і ефективного руху освітньої послуги; контроль за її просуванням на ринку та пов'язаного з цим інформування про зміну попиту.

Отже, сутність логістичного підходу в управлінні розвитком ринку освітніх послуг полягає в оптимізації кон'юнктури ринку освітніх послуг шляхом взаємодії замовників, виробників, споживачів, усіх інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів) із метою підвищення якості освіти.

Розглянемо особливості і способи реалізації логістичного підходу за кожним із вищезазначених логістичних процесів в управлінні розвитком ринку освітніх послуг закладу загальної середньої освіти.

Логістичне планування. Для того, щоб ринок освітніх послуг характеризувався надійністю і доступністю, менеджерам необхідно провести дослідження щодо потенційних можливостей ринку, виявлення додаткових резервів і визначення номенклатури нових освітніх послуг, здатних максимально задовільнити попит споживачів. Тому, здійснюючи менеджерську функцію «Планування» з використанням логістичного підходу, необхідно звертати увагу на такі аспекти освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти:

- запровадження різних форм здобуття повної загальної середньої освіти з урахуванням вибору батьків неповнолітніх дітей та осіб, які досягли повноліття;

- орієнтація на підвищення гнучкості навчального плану за рахунок збереження (збільшення) годин варіативної частини на вивчення вибіркових освітніх компонентів, зокрема, навчальних предметів, курсів, інтегрованих курсів;

- надання учням права самостійного вибору певної кількості інтегрованих курсів, навчальних предметів;

- планування годин варіативної частини з орієнтацією на запит здобувачів освіти, а не педагогічне навантаження вчителів;

- прагнення до підвищеної адаптації освітньої програми профільної школи до кон'юнктури місцевого ринку праці;

- оптимізація освітнього процесу у профільних класах із урахуванням освітньо-професійної програми місцевих закладів професійної (професійно-технічної) освіти;

- орієнтація на педагогічних працівників, які мають відповідну інтегровану професійну підготовку;

- оптимізація процесу підвищення кваліфікації педагогічних працівників за модульними різнопрофільними програмами;

- оптимізація номенклатури додаткових освітніх послуг.

Отже, здійснення традиційної менеджерської функції «Планування» на основі логістичного підходу дає змогу, по-перше, оцінити потенціал ринку як за обсягом, так і за вартістю освітніх послуг, окреслити цільові сегменти споживачів освітніх послуг та обрати найефективніші способи

їх надання, встановити конкурентні переваги та визначити ризики, що можуть перешкоджати розвитку ринку освітніх послуг. По-друге, в організаційній структурі управління на логістично-тактичному та логістично-операційному рівнях управління розвитком ринку освітніх послуг вибудовується певний алгоритм взаємопов'язаних дій: формування пропозиції, збір інформації про попит на освітні послуги, визначення способу надання освітньої послуги, розподіл освітніх послуг між закладами освіти, іншими установами як їх виробниками, забезпечення умов уведення освітньої послуги і, нарешті, безпосередній рух освітньої послуги до споживача.

Оскільки ринок балансує попит і пропозицію на освітні послуги, забезпечує конкуренцію закладів освіти та освітніх послуг, що ними надаються, логістичний процес щодо забезпечення раціонального і ефективного руху послуги вимагає акцентуації уваги менеджменту на підтримці оптимального рівня логістичного сервісу. Виконання цієї функції управління розвитком ринку освітніх послуг можливе за умови використання таких концептуальних положень логістики, як:

- спроможність логістичних систем до адаптації в умовах ринку;

- пріоритет розподілу над виробництвом;

- проектування будь-якої окремої логістичної ланки має відповідати потребам й умовам наступних ланок логістичного ланцюжка та враховувати вплив змін в одній із них на весь логістичний процес та його результати [10, с. 12–14].

Ураховуючи динамічність попиту на освітні послуги поряд із зростаючими вимогами замовників і споживачів до їхньої якості, необхідно творчо, системно й цілеспрямовано підходити до процесу оновлення переліку (асортименту) освітніх послуг, це сприятиме запобіганню виникнення дефіциту на найзатребуваніші з них. Разом із тим важливо зберігати ресурси, що забезпечували надання освітніх послуг, на які можливо не виникає попит наразі, але які можуть бути актуальними через певний проміжок часу для конкретного сегменту споживачів.

Забезпечення раціонального й ефективного руху освітньої послуги до конкретного споживача потребує життя управлінських заходів щодо :

- оптимізації мережі закладів дошкільної, загальної середньої, позашкільної освіти й адміністративно-територіальних меж;

- раціонального розподілу педагогічних кадрів із урахуванням професійної кваліфікації педагогів і спеціалістів, досвіду їхньої роботи, за необхідності – спеціальної підготовки;

- регулювання вартості освітніх послуг;

- заміни традиційної організаційної структури управління закладом освіти на адаптивну;

- дотримання стандартів доступності та розумного пристосування освітнього середовища.

Ефективність просування освітньої послуги на ринку залежить від здійснення керівниками закладів освіти, ор-

ганів управління освітою функцій, спрямованих на підвищення якості освітніх послуг, а саме: добір педагогічних кадрів із інтегрованої фаховою підготовкою, розроблення авторських освітніх програм, формування мережі додаткових освітніх послуг, освітня інтеграція профільної школи із закладами професійної (професійно-технічної) освіти, тарифікація, гнучка система оплати праці, організація підвищення кваліфікації педагогів і спеціалістів, матеріально-дидактичне забезпечення освітнього процесу, залучення ресурсів стейкхолдерів для створення бюджету розвитку закладу освіти тощо.

Здійснення контролю за просуванням освітньої послуги на ринку має поєднуватися із процесом інформування про зміну попиту передусім виробників – закладів освіти. До цього процесу доцільно долучати посередницькі структури, які в силу своїх повноважень і функцій вивчають ситуацію на ринку праці і ринку освітніх послуг і можуть сформулювати певне бачення напрямів розвитку останнього. Нам також імпонує ідея створення Регіональних центрів освітньої логістики [4], персонал яких не лише б аналізував ситуацію на ринку освітніх послуг, але й забезпечував інформування про попит і наявні пропозиції, консультування всіх зацікавлених суб'єктів ринку, розробляв рекомендації структурним підрозділам із питань освіти регіональних і місцевих органів виконавчої влади, організував навчання керівників закладів освіти щодо використання наукових основ логістики в управлінській практиці.

Здійснення контролю за просуванням освітньої послуги сприяє адаптації системи освіти до динаміки змін на ринку, збалансованості між попитом і пропозицією, створенню умов здорової конкуренції між закладами освіти на регіональному і місцевому рівнях.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, використання логістичного підходу в управлінні розвитком ринку освітніх послуг спонукає до певної перебудови управлінських впливів на всіх рівнях за ефектом синергії. Оскільки логістична управлінська діяльність спрямовується на ефективне використання можливостей кожного закладу освіти та своєчасне прогнозування змін, на ринку підвищується рівень збалансованості попиту та пропозицій реципієнтів на ті чи інші освітні послуги, що є логістичною ознакою його розвитку.

Зауважимо, що загалом вирішення проблеми управління розвитком ринку освітніх послуг потребує вдосконалення нормативно-правової бази у сфері освіти та якісної підготовки керівників закладів освіти до використання в управлінській практиці методології освітньої логістики.

**Перспективи подальших розвідок** будуть спрямовані на розроблення методів управління розвитком ринку освітніх послуг закладу освіти на основі логістичного підходу.

#### Список використаних джерел

1. Александров В. Освітня послуга: суть та моделі якості. *Освіта і управління*. 2006. № 1. С. 156–164.
2. Андреас Шлейхер. Найкращий клас у світі: як створити освітню систему 21-го століття / перекл. з англ. Ганна Лелів. Львів: Літопис, 2018. 296 с.
3. Гайдаєнко Т. А. Маркетинговое управление : науч.-метод. пособ. 3-е изд., пере-

4. Галасун К. І. Про створення інформаційної логістичної системи ВНЗ на основі хмарних технологій. *Хмарні технології в освіті*: матеріали Всеукр. наук.-метод. інтернет-семінару, (м. Кривий Ріг – Київ – Черкаси – Харків, 21 груд. 2012 р.). Кривий Ріг, 2012. С. 37–43.
5. Гарифуллин Н. Ю. Финансовое обеспечение деятельности бюджетных образовательных учреждений по оказанию образовательной услуги. *Экономика образования*. 2011. № 1. С. 5–17.
6. Денисенко В. А. Основы образовательной логистики. Калининград: Изд-во КГУ, 2003. 316 с.
7. Коротков Е. М. Концепція якості освіти. URL: <http://ru.osvita.ua/school/ manage/general/1342/> (дата звернення 24.08.2016).
8. Корчинська О. Ринок освітніх послуг в Україні: економічні аспекти. *Ринок освітніх послуг: виклики сучасності*: зб. матеріалів наук.-практ. конф. з міжнар. участю, (м. Київ, 11 червня 2019 р.). Київ, 2019. С. 40–42.
9. Оболенська Т. Е. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ: КНЕУ, 2001. 208 с.
10. Пономарьова Ю. В. Логистика: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2003. 192 с.
11. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Голос України*. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.
12. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін.; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Львів: НАДУ, 2012. 456 с.
13. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.
14. Школа для кожного: посіб. / упор. Л. Ю. Байда. Київ: 2015. 60 с.
15. Eliyahu M. Goldratt. [Педагогическая логистика]. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/175667>.

#### References

1. Aleksandrov, V. (2006). *Osvitnia posluha: sut ta modeli yakosti* [Educational service: essence and models of quality]. *Osvita i upravlinnia* [Education and management], 1, 156-164 [in Ukrainian].
2. Andreas, Shleikher. (2018). *Naikrashchyi klas u sviti: yak stvorityi osvitniu systemu 21-ho stolittia* [The best class in the world: how to create a 21st century education system]. Lviv: Litopys [in Ukrainian].
3. Gaidenko, T. A. (2008). *Marketingovoe upravlenie* [Marketing management]: nauch.-metod. posob. Moskva: Eksmo [in Russian].
4. Halasun, K. I. (2012). Pro stvorennia informatsiinoi lohistychnoi systemy VNZ na osnovi khmarnykh tekhnolohii [About creation of information logistic system of high school on the basis of cloud technologies]. In *Khmarni tekhnolohii v osviti* [Cloud technologies in education]: materialy Vseukr. nauk.-metod. internet-seminaru (pp. 37-43). Kryvyi Rih [in Ukrainian].
5. Garifullin, N. Iu. (2011). Finansovoe obespechenie deiatel'nosti biudzhetykh obrazovatel'nykh uchrezhdenii po okazaniu obrazovatel'noi uslugi [Financial support for the activities of budgetary educational institutions for the provision of educational services]. *Ekonomika obrazovaniia* [Economics of education], 1, 5-17 [in Russian].
6. Denisenko, V. A. (2003). *Osnovy obrazovatel'noi logistiki* [Basics of educational logistics]. Kaliningrad: lzd-vo KGU [in Russian].
7. Korotkov, Ye. M. *Kontseptsiiia yakosti osvity* [Education quality concept]. Retrieved from <http://ru.osvita.ua/school/ manage/general/1342/> [in Ukrainian].
8. Korchynska, O. (2019). Rynok osvitynih posluh v Ukraini: ekonomichni aspekty [The market of educational services in Ukraine: economic aspects]. In *Rynok osvitynih posluh: vyklyky suchasnosti* [The market of educational services: modern challenges]: zb. materialiv nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu (pp. 40-42). Kyiv [in Ukrainian].
9. Obolenska, T. Ye. (2001). *Marketynh osvitynih posluh: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid* [Marketing of educational services: domestic and foreign experience]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. Ponomarova, Yu. V. (2003). *Lohistyka* [Logistics]: navch. posib. Kyiv: Tsentr navch. litry [in Ukrainian].
11. Pro osvitu [About education] (2017). *Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII. Holos Ukrainy* [Voice of Ukraine], 178-179, 10-22 [in Ukrainian].
12. Protasovoi, N. H. (Ed.). (2012). *Reformuvannia osvity v Ukraini: derzhavno-upravlinskiy aspekt* [Education reform in Ukraine: public administration aspect]: navch.-nauk. vyd. Lviv: NADU [in Ukrainian].
13. Riabova, Z. V. (2013). *Naukovi osnovy marketynhovoho upravlinnia v osviti* [Scientific bases of marketing management in education]: monohrafiia. Kyiv: Pedagogichna dumka [in Ukrainian].
14. Baida, L. Yu. (Comp.). (2015). *Shkola dlia kozhnoho* [School for everyone]: posib. Kyiv [in Ukrainian].
15. Eliyahu, M. Goldratt. [Pedagogicheskaia logistika]. Retrieved from <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/175667>.

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 06.10.2020