

**Валентина Воловник**

доцент кафедри менеджменту організації  
ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, к.пед.н.

## ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ

*У статті розглядаються особливості логістичного підходу до управління освітою в сучасних умовах її реформування. Визначені порівняльні параметри за основними функціями менеджменту і проведено порівняння традиційного управління і організації навчального процесу у вищому освітньому закладі та логістичного підходу до управління освітою.*

**Ключові слова:** управління освітою, логістичний підхід, реформування освіти, стейкхолдери, функції менеджменту, організація навчального процесу, заклад вищої освіти.

**Valentyna Volovnyk**

associate Professor, Department of the Management of Organizations,  
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Pedagogical Science

## LOGISTICAL APPROACH IN EDUCATION MANAGEMENT

**Statement and relevance of problem.** The management restructuring of higher education and the links between labour market and higher education system of Ukraine are among the priorities listed in the Draft Strategy of reforming higher education in Ukraine till 2020.

Mechanisms for the implementation of reforms are among others the combination of collegial and managerially approach to management, involvement of the stakeholders to the key processes of functioning of higher education institutions.

The solution of these problems involves the search for new approaches to improving the organization of management at all levels of the national system of higher education.

**The goals and objectives of the article** are to identify the features and principles of the logistic approach to the management of higher education as a mechanism of finding ways of its improvement at all levels of higher education system and their effective implementation, in particular with the participation of stakeholders, in the context of the new tasks of reforming the system of higher education of Ukraine in the conditions of strategic European integration course, as well as a comparison according to certain criteria to traditional management of the educational process in institutions of higher education and the logistic approach.

### **A brief statement of research.**

Based on logistic multilevel principle, the scale of development problems is possibility to allocate three levels of management in higher education:

- the macro level is the strategic level of management education, which is carried out by the Ministry of education and science of Ukraine; protection of national and regional interests;

- the meso-level is tactical (operational-tactical) level for management of education, which is carried out by the highest leadership of the educational institution or educational-scientific cluster (of one or more institutions in which basic research supported by applied research, combined with professional subordination, geographical or other features, and the newly formed innovative enterprises); protection of regional and local interests;

- the micro level is the local-tactical level for management of educational process, which is carried out by management and teaching staff of institutions of higher education; protection of local interests.

Today, competition is increasing between institutions of higher education on the basis of the proposals of the most convenient and useful for all stakeholder groups (providers and users) for cooperation in the areas of a wide range of educational services. In this competition win those educational institutions that reduce the costs and loss throughout the process of preparation of future specialists – internal stakeholder at all levels of the educational chain, but support the optimal relative majority of stakeholders (individuals, educational institutions, enterprises-employers) level of educational service.

Logistic approach in management of education is the use of the logistics principles and the concepts, methods, organizational forms and techniques of logistics to improve the construction of the educational systems of different levels, particularly the educational process of higher educational institutions (micro and meso), organization and management of information and the corresponding material flow processes in the internal and external with respect to a certain pedagogical system in the educational space with the aim of improving the efficiency of these processes in modern conditions the strategic European integration course of Ukraine.

The key principles of logistic approach are the principles of integration and integrated goal-setting, system of construction of management structures, priority demands of the market, the interaction of all elements of the logistics system, coordination, creativity, compromise and harmonization of interests of participants of flow processes internal and external stakeholders, maintain an optimal level of logistics service.

Example of the logistic approach to the management of education at the macro level is the Bologna process, the essence of which is to create attractive and competitive European higher education area.

Features and methods of implementation of logistic approach in the management of education at the meso and micro levels of the management system of higher education are determined by the comparison of traditional and logistics management of the educational process. The comparison options selected certain components of the educational process, depending on

the specific functions of management. Function «Planning» parameters are: planning of specialties and specializations, the structure of the educational-professional program, the optimal training load, planning of the integrated courses of educational disciplines, planning of results of the educational process; the function «Organization» – the organization of educational process, preparation of training and methodological support, introduction of innovative technologies of training, style and methods of organization and management and provide feedback in the educational process; function «Control» – control system of quality of training, types and forms of control, the structure of the system of quality control of education; the function «Motivation» – the motives and roles of teachers and students in the learning process, motivation for communication in the information flow, motivation for creativity and problem solving in the learning process, motivation to improve learning efficiency, motivation to ensure the competitiveness of future specialists in the labour market.

**Insights and outcomes.** Comparative analysis shows that the use of logistic approach promotes more effective organization of components of the educational process, achievement of synergies from the interaction of the functional units of the educational system at any level, formation mechanism, which is due to a more flexible coordination directs their actions to achieve common goals of higher education, first of all, high quality and effective training of future specialists that will provide them with security and mobility in the labor market in modern conditions of reforming the education and development of the market of educational services.

Further studies are feasible to conduct in the direction of the use of logistics management systems, designed and approved by foreign experts of logistics, to improve the modern organizational forms and models of learning.

**Key words:** education management, logistical approach, reforms in education, stakeholders, management functions, organization of educational process, tertiary institutions.

**Валентина Воловник**

доцент кафедри менеджмента організацій

ОРИГУ НАГУ при Президенті України, к.пед.н.

## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ

В статье рассматриваются особенности логистического подхода к управлению образованием в современных условиях его реформирования. Определены сравнительные параметры по основным функциям менеджмента и проведено сравнение традиционного управления и организации учебного процесса в высшем учебном заведении и логистического подхода к управлению образованием.

**Ключевые слова:** управление образованием, логистический подход, реформирование образования, стейкхолдеры, функции менеджмента, организация учебного процесса, высшее учебное заведение.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що одними з першочергових завдань реформування національної системи вищої освіти України, зазначеними у Проекті Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року, є «реорганізація системи управління вищої освіти з метою забезпечення захисту національних, регіональних та місцевих інтересів, ... а також створення належного зв'язку між ринком праці та системою вищої освіти України». Механізмами реалізації реформ виступають серед інших такі: «Поєднання колегіальних та менеджеріальних підходів в управлінні закладами вищої освіти. Залучення стейкхолдерів до ключових процесів функціонування закладів вищої освіти» [14, с. 8].

Відтак, розв'язання означених завдань передбачає пошук нових підходів до вдосконалення організації управління на всіх рівнях національної системи вищої освіти та шляхів їх ефективної реалізації, зокрема за участю стейкхолдерів.

При цьому слід зазначити, що склад стейкхолдерів (зацікавлених фізичних осіб, груп або організацій, які можуть впливати на систему або на них може впливати система; які мають права, вимоги або інтереси відносно системи або її властивостей, що задовольняють їхні потреби або інтереси; вклад яких (робота, капітал, ресурси, розповсюдження інформації і т. п.) є основою успіху системи) залежить від досліджуваного рівня системи вищої освіти, що потребує окремого визначення в межах даного дослідження.

Аналіз науково-педагогічної літератури [2; 5; 8; 11; 13] засвідчив, що з метою вдосконалення управління навчальним процесом у закладах вищої освіти (ЗВО) застосовуються різні підходи: системно-структурний, аналітико-прогностичний, діяльнісний, технологічний, техноматичний, емпіричний, акмеологічний, аксіологічний, нейробіологічний та багато інших. Іноді ці підходи застосовуються в різних комплексних сполученнях.

З іншого боку, аналіз останніх вітчизняних і зарубіжних досліджень і публікацій щодо системних структурних перетворень, орієнтованих на логістику (Б. Анікін, Д. Бауерсокс, Р. Баллоу, А. Гаджинський, А. Кальченко, Д. Клосс, Є. Криківський, В. Лівшиць, Л. Міротін, Ю. Пономарьова, Б. Плоткін, В. Сергєєв та ін.), довів, що сучасна логістика виступає новим способом мислення, ключем до успіху в житті та бізнесі; новою теоретичною концепцією; новою стратегією, яка практично реалізується за підставі нетрадиційних тактичних принципів, засобів і методів управління матеріальними та інформаційними потоковими процесами в системах; новим ефективним науково-практичним напрямом управління, визначеним світовим досвідом стратегічного зброєю в організаційно-управлінських перетвореннях, значення якого в останні роки суттєво зросло і продовжує прогресувати, а експансія логістики в усе нові й нові сфери управління обумовлена потребою оптимізації суспільно-економічних взаємозв'язків [1, с. 8; 4, с. 7; 6, с.77; 10, с. 17].

Саме цим і обумовлена поява в останні роки нової наукової піддисципліни «Педагогічна (освітня)

логістика», предметом вивчення якої є менеджмент (управління) педагогічних потоків, виходячи з принципів логістики (особливо «Точно в термін») і принципу простоти реальних систем (теорія обмеження системи Е. М. Голдратта), що дозволяє вперше синхронізувати педагогічну систему, наблизити її за рівнем управління до економічних систем [7, 9, 12]. Дослідники встановили, що в умовах зростання невизначеності й нестабільності саме педагогічна логістика є адекватною відповіддю до ситуації, що складається в розвитку людства, однак на сучасному етапі розвитку суспільних наук освітня логістика ще недостатньо досліджена, хоча західні управлінці роблять перші спроби впровадити її принципи в систему менеджменту ЗВО [12, с. 71].

Проте небагатовисвітлені дослідження у сфері освітньої логістики (В. Денисенко [3], В. Крупнов, В. Лівшиць [6], М. Мельников [7], М. Руда [12], Ю. Триус та ін.) передусім спрямовані на її економічну складову – можливість зниження ризику неефективного використання коштів на розвиток і освіту і, тим самим, на збільшення припливу капіталу в цю область. А логістичний підхід до управління вищою освітою, як механізм пошуку шляхів його вдосконалення на всіх рівнях системи вищої освіти в контексті нових завдань її реформування, зокрема із залученням стейкхолдерів до ключових процесів функціонування ЗВО, ще не був предметом окремих досліджень.

Meta

Отже, цілями і завданнями даної статті є визначення особливостей і принципів логістичного підходу до управління вищою освітою, як механізму пошуку шляхів його вдосконалення на всіх рівнях системи вищої освіти та їх ефективної реалізації, зокрема за участю стейкхолдерів, у контексті нових завдань реформування системи вищої освіти України в умовах євроінтеграційного стратегічного курсу, а також порівняння за визначеними критеріями традиційного управління навчальним процесом у ЗВО і управління за логістичним підходом.

Виклад основного матеріалу

На наш погляд, виходячи із логістичного принципу багаторівневості, за масштабом розроблюваних проблем можна виокремити три рівні управління в системі вищої освіти:

- макрорівень – це стратегічний рівень управління освітою, що здійснюється МОНУ; рівень захисту національних і регіональних інтересів;
- мезорівень – це тактичний (оперативно-тактичний) рівень управління освітою, що здійснюється вищим керівництвом ЗВО або освітньо-наукового кластеру (одного або декількох ЗВО, в яких фундаментальна наука підтримується прикладними дослідженнями, поєднаних за професійною підпорядкованістю, за географічною або іншими ознаками, та новоутворених інноваційних підприємств); рівень захисту регіональних і місцевих інтересів;
- мікрорівень – це локально-тактичний рівень управління навчальним процесом, що здійснюється керівництвом і професорсько-викладацьким складом ЗВО; рівень захисту місцевих інтересів.

На нашу думку, логістичний підхід в управлінні освітою полягає у використанні логістичних принципів і концептуальних положень, методів, організаційних форм і технологічних прийомів логістики для вдоско-

налення побудови освітніх систем різного рівня, зокрема навчального процесу ЗВО (мікро- і мезорівні), організації і управління інформаційними і відповідними їм матеріальними потоковими процесами у внутрішньому і зовнішньому відносно певної педагогічної системи освітньому просторі, з метою підвищення ефективності означених процесів у сучасних умовах євроінтеграційного стратегічного курсу України і створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України, інтегрованої у Європейський простір вищої освіти та Європейський дослідницький простір.

Сьогодні загострюється конкуренція між ЗВО на основі пропозицій найбільш зручної і максимально корисної для всіх груп стейкхолдерів (надавачів освітніх послуг та споживачів) співпраці у сферах широкої номенклатури освітніх послуг. У цьому змаганні перемагають ті ЗВО, які скорочують витрати і втрати впродовж усього процесу підготовки майбутнього фахівця – внутрішнього стейкхолдера в усіх ланках освітнього ланцюжка, проте підтримують оптимальний щодо більшості стейкхолдерів (фізичних осіб, ЗВО, підприємств-роботодавців) рівень освітнього сервісу.

Ключовими принципами, що виступають вихідними методологічними положеннями логістичного підходу до організації і управління будь-якою діяльністю, зокрема освітньою, є принципи інтеграції та інтегрального цілепокладання, реалізації системного підходу і системної побудови управлінської структури на основі методології загальної кібернетичної теорії систем, пріоритетного врахування потреб ринку, взаємодії всіх елементів логістичної системи і координації дій, творчого підходу, компромісів і гармонізації інтересів учасників поточних процесів – внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, підтримки оптимального рівня логістичного сервісу.

Провідними концептуальними положеннями логістики, використання яких убачається доцільним при уявленні навчального процесу ЗВО як логістичного ланцюжка, є положення про спроможність логістичних систем до адаптації в умовах ринку, про пріоритет розподілу над виробництвом, про доцільність аналізування логістичного ланцюга з кінця процесу, про те, що кожна логістична ланка в ланцюзі повинна проектуватися так, щоб якнайкраще відповідати потребам і умовам наступних ланок, і про те, що під час удосконалення або проектування будь-якої окремої ланки логістичного ланцюжка варто розглядати не ізольовано цю ланку, а весь логістичний ланцюг, і проаналізувати, як зміни в одній ланці ланцюга вплинуть на весь процес та його загальні результати [1, с. 9-13, 10, с. 12-14].

За принципом інтеграції та інтегрального цілепокладання всі процеси, що проходять у різних, але взаємопов'язаних областях, розглядаються як єдине ціле. Принципи взаємодії всіх елементів логістичної системи і координації дій спеціалістів різних служб – стейкхолдерів, що беруть участь в управлінні поточними процесами, передбачають впровадження організаційно-управлінських механізмів, результат діяльності яких залежить від того, наскільки успішно вдається зв'язати в систему здійснення комплексу заходів щодо оптимізації цих процесів. Отже, однією із головних складових логістичного підходу в освіті є системний підхід, котрий в педагогіці визначається як «різномі-

ний і багаторівневий спосіб аналізу педагогічних проблем» [11, с. 175], що повністю адекватно зазначеному вище логістичному принципу багаторівневості.

Принцип пріоритетного врахування потреб ринку, потреб споживачів, тобто стейкхолдерів, а в освіті – пріоритет потреб тих, хто навчається, насамперед стосується їх майбутнього працевлаштування, тобто можливості останніх бути захищеними і мобільними на ринку праці, і задоволення потреб зовнішніх стейкхолдерів – замовників щодо рівня професійної компетентності та розвитку професійно важливих якостей внутрішніх стейкхолдерів – випускників. Цей принцип органічно поєднується з провідним концептуальним положенням логістики про пріоритет розподілу над виробництвом, за яким вважається, що важливіше спланувати і передбачити розподіл і збут результатів праці, аніж їх виробництво, тобто в освіті важливіше визначити насамперед які, в якій кількості й кому потрібні фахівці, аніж яким чином їх готувати. Отже, логістичний принцип пріоритетного врахування потреб ринку є ні чим іншим, як принципом орієнтації на кінцевий результат, якому повинні відповідати системи управління освітою.

З огляду на принципи логістики під інформаційним потоком у навчальному процесі ЗВО розуміється поєднання і зв'язки всіх процесів та операцій з добування, обробки, переробки і контролю навчальної інформації. Зрозуміло, що будь-який інформаційний потік реалізується на певних матеріальних носіях, і з цієї точки зору є ні чим іншим, як потоком інформації. В логістиці матеріальний потік виступає чинником, «який дає змогу інтегрувати всі елементи логістичної системи в чітко функціонуючий механізм» [1, с. 49]; а застосування логістичного підходу в освіті дає змогу визначити таким чинником той, який інтегрує всі елементи освітньої системи в чітко функціонуючий механізм, сукупність інформаційних і супутніх їм матеріальних потікових процесів. Стосовно освітньої системи інформаційні потоки поділяються на внутрішні, що циркулюють безпосередньо у ЗВО, і зовнішні, що виходять за межі ЗВО, але перебувають у сфері його впливу. Відповідно, за логістичним підходом, гармонізація інтересів учасників цих інформаційних потікових процесів – внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів – повинна ґрунтуватися на логістичних принципах творчого підходу і компромісів.

Прикладом дії логістичного підходу до управління освітою на макrorівні є Болонський процес, суть якого полягає у «створенні привабливого та конкурентоспроможного Європейського простору вищої освіти» [11, с. 177].

В шести основних позиціях (цілях) Болонського процесу практично реалізуються такі ключові принципи логістики, як-от: інтеграції, інтегрального цілепокладання, координації дій і системної побудови управлінських структур (позиції: введення двоциклового навчання, запровадження кредитної системи і формування системи контролю якості освіти, прийняття єдиної моделі Додатку до диплома); пріоритетного врахування потреб ринку, тобто орієнтації на кінцевий результат (позиції: розширення мобільності студентів і забезпечення працевлаштування випускників); творчого та системного підходів, компромісів і гармонізації інтересів усіх учасників процесів (позиції: забезпечення привабливості європейської системи

освіти; розроблена експертами Європейської комісії за даними, представленими 80 навчальними закладами, полегшена шкала оцінювання ECTS, зрозуміла всюди в Європі).

Особливості та способи реалізації логістичного підходу в управлінні освітою на мезо- і мікрорівнях системи управління вищою освітою, на нашу думку, доцільно визначити шляхом його порівняння з традиційним управлінням і організацією навчального процесу ЗВО. При цьому в якості критеріальних параметрів порівняння слід обирати певні складові навчального процесу в залежності від конкретної функції менеджменту.

Так, за функцією менеджменту «Планування» порівняльними параметрами виступають такі: планування спеціальностей і спеціалізацій, структура освітньо-професійної програми, оптимальне навчальне навантаження, планування інтегрованих курсів навчальних дисциплін, планування продуктивності і результатів навчального процесу ЗВО; за функцією менеджменту «Організація» – організація навчального процесу ЗВО, підготовка навчально-методичного забезпечення, впровадження інноваційних технологій навчання, тип і методи організації і управління та забезпечення зворотного зв'язку в навчальному процесі; за функцією менеджменту «Контроль» – система контролю якості навчання, види і форми контролю, структура системи контролю якості навчання; за функцією менеджменту «Мотивація» – мотиви і ролі викладачів і студентів у навчальному процесі, мотивація до комунікації в інформаційному потоці, мотивація до творчості та розв'язання проблем у процесі навчання, мотивація до підвищення ефективності навчання, мотивація до забезпечення конкурентоспроможності майбутніх фахівців на ринку праці (табл. 1).

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що застосування логістичного підходу сприяє більш ефективній організації всіх визначених складових навчального процесу, а відтак і досягненню синергійного ефекту від взаємодії усіх елементів системи управління вищою освітою, що забезпечить її вдосконалення, зокрема на мікрорівні управління навчальним процесом ЗВО.

Отже, логістичний підхід в управлінні освітою можна розглядати як механізм синергійної взаємодії функціональних підрозділів педагогічної системи будь-якого рівня, котрий за рахунок більш гнучкої координації спрямовує їхні дії на досягнення єдиних цілей вищої освіти, насамперед, високоякісної та ефективної підготовки майбутніх фахівців як внутрішніх стейкхолдерів ЗВО, відповідної вимогам зовнішніх стейкхолдерів. Це має забезпечити їхню захищеність і мобільність на ринку праці в сучасних умовах реформування освіти і розвитку ринку освітніх послуг.

Визначено сутність та особливості логістичного підходу в управлінні освітою; проведено порівняльний аналіз традиційного управління і організації навчального процесу ЗВО та логістичного підходу до управління освітою; доведено доцільність і перспективність логістичного підходу до управління в системі вищої освіти в умовах реформування освіти і стратегічного курсу на інтеграцію до європейського освітнього простору.

Подальші дослідження доцільно вести в напрямку використання логістичних систем управління, розро-

**Порівняльний аналіз традиційного та логістичного управління навчальним процесом ЗВО  
на мезо- і мікрорівнях системи управління освітою**

Параметри порівняння	Підходи до управління навчальним процесом ЗВО	
	Традиційний	Логістичний
<b>Функція менеджменту «Планування»</b>		
Планування спеціальностей і спеціалізацій	Орієнтація на збільшення кількості спеціальностей і спеціалізацій. Велика кількість малих за навчальним часом спеціальних дисциплін. Випуск фахівців вузької спеціалізації.	Орієнтація на оптимізацію кількості спеціальностей і спеціалізацій. Прагнення до викладання за інтегрованими курсами достатньо великого обсягу. Випуск багатoproфільних фахівців.
Планування і структура освітньо-професійної програми (ОПП)	Орієнтація на зменшення варіативної частини ОПП для підвищення стабільності навчального процесу. Практична відсутність можливості самостійного вибору студентами навчальних дисциплін.	Орієнтація на підвищення гнучкості навчального процесу за рахунок збільшення варіативної частини ОПП. Самостійний вибір студентами певної кількості навчальних дисциплін.
Планування оптимальнонавантаженого навантаження	Орієнтація на максимізацію навчального навантаження викладачів і студентів. Оптимізація педагогічного навантаження розглядається як другорядне питання. Завищений час на виконання завдань.	Навчальний процес орієнтується на оптимізацію навчального навантаження викладачів і студентів. Відмова від завищення навчального часу. Усунення нераціональної витрати і втрат часу.
Планування інтегрованих курсів навчальних дисциплін	Планування інтегрованих курсів навчальних дисциплін практично не проводиться. Орієнтація на збільшення кількості навчальних предметів.	Підтримка високого ступеню інтеграції навчальних дисциплін і розробки інтегрованих курсів навчання. Орієнтація на викладачів-універсалів. Модульна побудова курсів навчання.
Планування продуктивності навчального процесу ЗВО	Прагнення до максимальної продуктивності навчального процесу, ототожнення її з результативністю. Забезпечення стабільності навчального процесу	Прагнення до підвищеної якісної і кількісної гнучкості й адаптації навчального процесу ЗВО до кон'юнктури ринку праці.
Планування результатів навчального процесу ЗВО	Орієнтація на випуск певної (достатньо великої) кількості фахівців, якість підготовки яких ледве задовольняє мінімальні вимоги, незалежно від потреб стейкхолдерів-замовників. Результатом навчання є сукупність знань.	Орієнтація на випуск такої кількості фахівців, яка відповідає замовленням. Зменшується кількість випускників порівняно з кількістю студентів. Підвищуються вимоги до якості підготовки фахівців. Результатом навчання є компетенції - сукупність знань, практичних умінь і навичок, здатність до їх творчого використання у професійній діяльності
<b>Функція менеджменту «Організація»</b>		
Організація навчального процесу ЗВО	Орієнтація на оптимізацію окремих складових навчального процесу.	Орієнтація на загальну оптимізацію навчального процесу.
Організація впровадження інноваційних технологій навчання	Впровадження інноваційних технологій навчання окремими викладачами, внаслідок чого оптимізується викладання окремих навчальних дисциплін	Впровадження інноваційних освітніх технологій, які охоплюють навчальний процес загалом, як інформаційний і відповідний йому матеріальний потокові процеси.
Тип і методи організації і управління в навчальному процесі	Тоталітарне або авторитарне управління. Детерміновані методи організації і управління, що забезпечують стабільність навчального процесу.	Демократичне управління. Високий ступінь делегування повноважень. Програмно-цільовий та ціннісно орієнтований методи організації і управління
Організація підготовки навчально-методичного забезпечення	Орієнтація на дуже докладне і велике за обсягом методичне забезпечення занять. Малий ступінь структурованості навчального матеріалу. Узгодженість робочих навчальних програм з різних дисциплін практично відсутня внаслідок недостатньої уваги до дидактичної інтеграції.	Орієнтація на підготовку навчально-методичного забезпечення занять здебільшого у структурованому вигляді, що зменшує його обсяг. Поширене застосування опорних конспектів, схем, мнемogram тощо. Високий ступінь взаємоузгодженості робочих програм навіть за різними групами (циклами) навчальних дисциплін.

Забезпечення зворотного зв'язку в навчальному процесі	Відсутність постійного зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок, в основному, за принципом «чорного ящика» або «управління за результатом». Можливість коригування планів і програм по закінченню певних етапів навчального процесу.	Постійний зворотний зв'язок за принципом «білого (прозорого) ящика» або «управління за процесом». Можливість постійного узгодження і взаємного коригування планів, програм і дій усіх ланок навчального процесу.
Функція менеджменту «Контроль»		
Види і форми контролю якості навчання	Різні види жорсткого контролю. Перевага не надається ніякому з видів. Форми контролю формальні, не індивідуалізовані. Самоконтроль розглядається як другорядне питання.	Гнучкі індивідуалізовані форми контролю, навчання студентів самоконтролю та рефлексії. Застосування критеріально і нормально орієнтованих тестів об'єктивного контролю. Підвищення ролі самоконтролю.
Система контролю якості навчання	Відсутність єдиної системи контролю та стандартів якості навчання. Значні витрати навчального часу на контроль навчання. Завищений час на виконання контрольних заходів. Суб'єктивізм викладачів при оцінюванні контрольних завдань.	Оптимізація і об'єктивізація системи контролю за рахунок поширення тестових методів контролю навчання, зокрема із залученням технічних засобів. Уніфікація процедур контролю. Зменшення витрат часу на контроль. Введення стандартів якості навчання.
Структура системи контролю якості навчання	Структура системи контролю залежить тільки від особливостей навчального процесу	Структура системи контролю залежить від особливостей навчального процесу, однак завжди передбачає визначення вузлових точок, вхідних і вихідних шляхів інформаційних потоків та їх тестовий моніторинг
Функція менеджменту «Мотивація»		
Мотивація і роль викладача в навчальному процесі	Зовнішні й внутрішні мотиви. Викладач – керівник, суб'єкт, який визначає всі аспекти процесу навчання	Внутрішні мотиви. Викладач – організаційний керівник і ефективний лідер, суб'єкт, який ініціює процес навчання і стимулює перетворення студентів в активних суб'єктів процесу навчання
Мотивація і роль студентів у навчальному процесі	Зовнішні мотиви. Студент - підлеглий, основні функції якого полягають у сприйнятті, засвоєнні й відтворенні інформації, яку надає викладач	Зовнішні й внутрішні мотиви. Активне засвоєння і генерування знань, отриманих із різноманітних джерел. Студенти беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань
Мотивація до комунікації в інформаційному потоці	Інформаційним потоком одноосібно керує викладач	Інтерактивне навчання. Багатоканальна система, яка генерує інформацію між викладачем і студентами, а також забезпечує інформаційну взаємодію між ними
Мотивація до творчості в навчальному процесі	Творчість притаманна викладачеві, студенту пропонується вже готова інформація	Творчість викладача стає все більш різноманітною, а діяльність студентів має яскраво виражений творчий характер
Мотивація до розв'язання проблем у процесі навчання	У кращому випадку має місце описування проблем чи проблемних ситуацій	Практичне навчання відбувається в основному на прикладах і в умовах проблемних ситуацій, що сприяє формуванню вмінь їх визначення і розв'язання
Мотивація до підвищення ефективності навчання	Завдання підвищення ефективності навчання мають другорядне значення	Завдання підвищення ефективності, як безпосередньо навчального процесу, так і маркетингової діяльності ЗВО, стають пріоритетними
Мотивація до забезпечення конкурентоспроможності майбутніх фахівців на ринку праці	Майбутній фахівець є конкурентоспроможним тільки в умовах «ринку праці продавця», коли попит на даних фахівців вузького профілю перевищує пропозицію, навіть якщо якість їхньої підготовки відповідає тільки мінімальним вимогам зовнішніх стейкхолдерів	Майбутній фахівець є конкурентоспроможним і в умовах динамічного і невизначеного попиту «ринку праці покупця», коли потенційна пропозиція перевищує попит і перевага надається багатопрофільним фахівцям

блених і апробованих закордонними фахівцями логістики, для вдосконалення сучасних організаційних форм і моделей навчання.

#### Література.

1. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – [11 изд.]. – М. : Изд.-торг. Корпорация «Дашков и К», 2005. – 432 с.
2. Губа А. В. Характеристика складових управлінської культури в освіті / А. В. Губа // Педагогіка і психологія: Наук.-теор. та інформац. журнал АПН України. – К.: «Педагогічна преса», 2008. – №3-4 (60-61). – С.107-116.
3. Денисенко В. А. Основы образовательной логистики / В. А. Денисенко. – Калининград : Изд-во КГУ, 2003. – 317 с.
4. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.
5. Кун Т. Структура научных революций / Томас Кун; [пер с англ.]; сост. В.Ю.Кузнецов. – М. : ООО Изд-во АСТ, 2003. – 605 с.
6. Лівшиць В. Педагогічна логістика / В. Лівшиць // Сб. Полісвітє. Кохтла-Ярве. – 2007. – № 1. – С. 72-79.
7. Мельников М. О. Освітня логістика / М. О. Мельников. – Миллион, 2005. – №12. – 273 с.
8. Мельник Ю. Б. Можливості педагогічної логістики і нові нейробіологічні підходи / Ю. Б. Мельник, Ю. О. Прокопенко, А. В. Стаднік // Актуальні питання освіти і науки; Збірник наукових статей : Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (Україна, Харків, 10–11 листопада, 2015 р.). – С. 127-130.
9. Педагогічна (освітня) логістика. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://logistics.cdtu.edu.ua/index.php/2013-05-13-17-19-45/2013-05-13-22-35-18/2013-05-13-22-44-42>
10. Пономарьова Ю. В. Логістика : навчальний посібник / Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
11. Реформування освіти в Україні : державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за ред. Н. Г. Протасової. – К. : Львів : НАДУ, 2012. – 456 с.
12. Руда М. В. Перспективи впровадження освітньої логістики в Україні / М. В. Руда // Збірник Національного університету "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 71-77.
13. Словник-довідник з професійної педагогіки / За ред. А. В. Семенової. – Одеса: Пальміра, 2006. – 272 с.
14. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (проект). Проект розроблено Робочою групою під керівництвом Міністерства освіти і науки України. – К., 2014. – 75 с.