

**ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗАКЛАДІВ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ**

У статті представлені результати аналізу діяльності закладів регіонального ринку надання освітніх послуг навчання танцям та перспективи його розвитку, Визначено особливості діяльності таких закладів, проведено сегментування ринку та проаналізовано характерні риси підприємств та зміни, що впроваджуються. Виявлені та досліджені проблеми діяльності закладів в умовах кризи, визначено ключові фактори успіху. Сформовані доцільні напрями змін у реалізації стратегій розвитку підприємств на ринку послуг навчання танцям в умовах кризи.

Ключові слова: регіональний ринок освітніх послуг навчання танцям, управління змінами, напрями змін, ключові фактори успіху.

I. W. SOKIRNIK, E. A. CHERNJAK
Khmelnytsky National University

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

Abstract – Research purpose is an analysis of factors of influence on activity of establishments, which render educational services in the sphere of culture, exposure of basic directions of management changes at the regional market of such developed their segment, as studies to dances. Education in the sphere of culture is the important constituent of cultural and educational space of region, as combines in itself education, studies and organic development of personality of man. It is marked that establishments which work at this market, two combine constituents - educational (studies and development of person), and commercial (a receipt of income is from the grant of services). Services, as a result of activity, have features – non-material character, unbreak of consumption and grant, changeableness of quality, невідривність from a person, which carries out studies to dances, variation of results of studies, rigorisms to the personnel and process of studies and others like that. Determined this and features of forming and realization of strategies of development of such establishments which fall into the category of small business. A regional market of commercial dance analysis allowed to define the basic criteria of his segmentation. The conducted segmentation of establishments allowed to define changes which are adequate to the requirements and queries of different groups of consumers in the conditions of crisis. On the basis of the conducted research the key factors of success are certain at the regional market of commercial dance. Offered changes which will assist successful realization of strategy of establishments.

Key words: regional market of educational services of studies to dances, management, directions of changes, key factors of success, changes.

Постановка проблеми. Сфера послуг є функціонально різномірною та включає широкий діапазон видів діяльності. Освітні послуги є її важливою складовою, оскільки спрямовані на розвиток найбільш цінного ресурсу сьогодення – знань, що є складовою людського капіталу. Виживання будь-якої організації в умовах кризи тісно пов'язане з її здатністю до постійних змін. Тільки здатність швидко змінюватися як технологічно, так і в управлінському аспекті, може протидіяти несприятливим змінам зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти теорії та практики управління змінами є предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: І. Адізеса, Дж. Харрінгтона, Дж. Дак, Г. В. Широкової, Д. К. Воронкова, Г. М. Тарасюк та ін. Дослідженню змісту теоретичних та практичних питань функціонування закладів освіти та управління змінами в освітній сфері присвячені публікації Семенець-Орлової І. А. [1–3], Сергеевої Л. М., Кириченко М. О. [4], Науменко Р. А. [5, 6], Андрощук Л. М. [7], Рагуліна О. В. [8]. Проте, в сучасних умовах економічної нестабільності, виникає потреба у проведенні досліджень, що спрямовані на визначення необхідних змін, які актуалізуються у внутрішньому середовищі функціонування підприємств, що надають освітні послуги на комерційній основі, та безпосередньо відчувають вплив низки чинників, пов'язаних з процесами, що відбуваються у бізнес-середовищі.

Метою дослідження є аналіз факторів впливу на діяльність закладів, що надають освітні послуги в сфері культури, виявлення основних напрямків управління змінами на регіональному ринку цих послуг, та зокрема такого розвинутого їх сегменту, як навчання танцям.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління змінами як процес трансформації організації під впливом зовнішніх факторів є головною складовою реалізації стратегії розвитку. За умов існуючої сьогодні жорсткої конкуренції, зміни набувають постійного характеру у діяльності організацій, та не розглядаються, як поодинокі заходи, а представляють собою комплексну збалансовану систему. Освіта в сфері культури є важливою складовою культурно-освітнього простору регіону, оскільки такі послуги органічно поєднують в собі освіту, навчання та органічний розвиток особистості людини. Чітко виражена індивідуалізація запитів клієнтів закладів освітніх послуг в сфері культури, робить їх діяльність соціально-орієнтованою. Разом з тим, заклади, що надають послуги з навчання танцям, працюють в умовах високо конкурентного ринку, якому притаманні особливості організацій, що його формують. Це – нематеріальний характер їх послуг, нерозривність споживання та надання послуг, змінність їх якості, невідривність від особи, що здійснює навчання танцям, варіація результатів навчання, високі вимоги до персоналу та процесу навчання тощо. Регіональний ринок освітніх послуг характеризується значною кількістю навчальних за-

кладів, що орієнтовані у своїй діяльності на надання послуг у сфері культури, а сегмент комерційного танцю знаходиться сьогодні у стані формування. Організаціям, що працюють в цьому сегменті, у до кризовий період були притаманні достатньо швидкі темпи розвитку. Сьогодні ж для ефективного функціонування вони мають своєчасно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, повинні здійснювати постійний моніторинг змін, завчасно виявляти та ідентифікувати різноманітні тренди, а також вживати заходи, спрямовані на адаптацію до них.

Згідно діючого класифікатора видів економічної діяльності навчання танцям у танцювальних студіях віднесено до класу 85.52 “Освіта у сфері культури”, що включає навчання мистецтвам, драмі та музиці та відноситься до категорії 85.5 “Інші види освіти”. Динаміка обсягу послуг, реалізованих закладами освіти в Україні та питома вага інших освітніх послуг наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка розвитку сфери освітніх послуг в Україні (у ринкових цінах, млн грн)¹

Показник	Станом на:					
	IV кв. 2015 р.	I кв. 2016 р.	II кв. 2016 р.	III кв. 2016 р.	IV кв. 2016 р.	I кв. 2017 р.
Обсяг реалізованих послуг освіта, усього	5629,6	3928,0	2833,5	4598,6	4091,8	4428,4
У т.ч. інші освітні послуги	303,1	282,7	291,1	276,4	357,3	304,6
Питома вага інших освітніх послуг, %	5,39	7,19	10,27	6,01	8,73	6,79

¹ складено та розраховано за [9]

Розрахунки показують, що частка обсягів реалізації інших освітніх послуг в загальному обсязі послуг освіти знаходиться в діапазоні від 5 до 10 %, та за результатами 2016 року складає 7,63 %.

Установи, що надають послуги з такого виду діяльності як навчання танцям, згідно діючого КВЕД, можуть бути названі “школами”, “студіями”, “класами” тощо. Вони забезпечують певні знання, в основному як хобі, для відпочинку та саморозвитку, але таке навчання не передбачає одержування професійного диплома, ступеня бакалавра або магістра. Особливість діяльності таких закладів визначається також тим, що вони є і складовою системи позашкільної освіти, оскільки споживачами таких послуг переважно є діти, підлітки. Крім того ці заклади орієнтуються і на дорослу аудиторію. Відповідно в їх діяльності поєднані дві складові – освітня (навчання та розвиток особи), та комерційна (отримання прибутку від надання послуг). Цим визначаються особливості формування та реалізації стратегій розвитку таких закладів. Менеджмент змін в сфері послуг навчання танцям має певну специфіку, що обумовлена особливостями таких послуг як об’єкту купівлі-продажу (невід’ємністю від джерела надання послуги викладача-тренера, неможливість зберегти, варіація якості тощо). Тому трансформація методів ведення бізнесу, структур організацій, представляє собою комплексну задачу, що стосується всіх без виключення бізнес-процесів з урахуванням специфіки таких освітніх послуг.

Проведене нами дослідження регіонального ринку навчання танцям у танцювальних закладах м. Хмельницького (Хмельницької області), дозволяє визначити основні характеристики їх основних учасників. За нашими оцінками активну діяльність на цьому ринку здійснює більше 40 закладів. Аналіз регіонального ринку комерційного танцю дозволив визначити основні критерії його сегментування, якими, на наш погляд, є:

1. Вік. Діти – з 6 до 16 років, молодь – з 17 до 22 років, з 23 до 40 років – дорослі.

2. Статус споживача послуг. “Новачок”, “Любитель”, “Професіонал”.

3. Ціль використання танцювальних послуг. “Початківець” – познайомитись з основою сучасних танцювальних напрямків, з ціллю вибору бажаної для себе категорії. “Любитель” – сформувати красу свого тіла, отримати емоції, відпочити від повсякденної рутини за допомогою налаштування себе на танцювальні напрямки. “Професіонал” – розвинути свої танцювальні навички, культуру свого тіла до рівня професійного танцюриста, і реалізувати себе через участь у професійних конкурсах і чемпіонатах різного масштабу.

4. Фізичні характеристики. Споживачі з необмеженими фізичними можливостями, явною схильністю до танцювального мистецтва. Споживачі з обмеженими фізичними можливостями.

Враховуючи зазначені критерії, нами проведений аналіз організаційно-управлінських характеристик найбільш активно працюючих закладів на ринку комерційного танцю, що дозволило виділити їх характерні групи з метою формування сукупності змін, що є адекватною вимогам та запитам різних споживачів та успішної реалізації стратегії.

Першою групою є підприємства, що орієнтуються на споживачів “Професіоналів”. Представниками цієї групи є танцювальний клуб “Данс-Центр”, клуб спортивного бального танцю “Акцент”, народний ансамбль бального та сучасного танцю “Успіх”, хореографічний ансамбль “Спалах”. В основному такі підприємства працюють на ринку понад десять років і мають стійкий імідж. Заклади пропонують своїм клієнтам участь у виступах, концертах, турнірах регіонального та міжнародного масштабу, проведення семінарів та майстер-класів. Викладачі таких закладів – це висококваліфіковані педагоги, з великим стажем викладання. Заняття відбуваються у просторих залах з усім необхідним оснащенням. Другу групу складають підприємства націлені на аудиторію “Любителей”: школа східного танцю “Фаїза”, танцювальна студія “Лати-

нич”, спортивно-танцювальний центр “Любiм”, школа танцю “Експресiя”, студiя танцю “Smile”, танцювальна студiя “J-Star”, танцювальний клуб “FENOMEN”, танцювальна студiя “G R A V I T Y”. Заклади такого типу пропонують широкий асортимент послуг вiд сучасних танцiв до фiтнесу, йоги i пiлатесу. Такi пiдприємства пiдтримують активне клубне життя, проведення тематичних вечiрок та iнших заходiв для членiв клубу. Заняття проходять в середнiх за розмiром залах, зазвичай орендованих, що бiльше нагадують спортивнi центри. Третю групу формують заклади, зорiєнтованi на “Початкiвцiв”, у тому числi споживачiв, що заiцкавленi у вивченi саме певного рiзновиду танцю. Такi школи не мають стабiльного попиту, тому практикують погодинну оплату занятъ, використовують орендованi примiщення не великi за розмiром, розташованi переважно у районах вiддалених вiд центру мiста (наприклад, школа танцю “Salsa Club Khmelnytsky”, танцювальна студiя “Chicago”).

Для успiшної дiяльностi в умовах кризи кожна група пiдприємств напрацьовує необхiднi змiни, що дозволяють вдало реалiзовувати стратегiю розвитку, залучати новi сегменти споживачiв. Змiни в дiяльностi органiзацiй виникають в результатi впливу факторiв зовнiшнього середовища на iх функцiонування. А нехтування iх впливом може привести до негативних наслiдкiв та посилити ризики реалiзацiї обраної стратегiї. Для розробки програми змiн конкретного пiдприємства, з усiєї кiлькостi змiн, що генерується зовнiшнiм середовищем, потрiбно вiдбрати тi, що мають потенцiйний суттєвий вплив на прогностичнi результати дiяльностi. Проведене нами опитування власникiв закладiв навчання танцям та провiдних фахiвцiв-тренерiв, що здiйснюють надання таких послуг, дозволило визначити основнi види змiн, тренди яких будуть мати суттєве значення для розвитку цього виду бiзнесу. У загальному виглядi всю iх сукупнiсть можна згрупувати наступним чином – державно-правовi, ринковi та соцiальнi. Так, зокрема дiяльнiсть таких закладiв достатньо ретельно регулюється державою. Тому суттєвий вплив державно-правових чинникiв визначається сьогоднi змiнами умов ведення приватного бiзнесу – реєстрацiя пiдприємства, оформлення медичних книжок усiх співробітників, дотримання необхiдних санiтарних умов утримання залiв та примiщень, отримання дозволу на вiдкриття справи вiд адмiнiстрацiї, пожежної iнспекцiї, оформлення договору про оренду, чи права власностi, сплата податкiв тощо. Дiяльнiсть закладiв регулюється та контролюється Державною фiскальною службою України, Фондом соцiального страхування України, Мiнiстерством охорони здоров’я України (в т.ч. органами державної санiтарно-епiдеміологiчної служби). Суттєвим є також вплив мiсцевих органiв влади, що проявляється у виглядi дiї iнспекцiї з благоустрою, iнспекцiї державного технiчного нагляду, управлiння з питанъ майна тощо. Крім того, танцювальнi органiзацiї часто запрошуються до співпрацi для участi у мiських урочистих подiях, святах та фестивалях.

До соцiально-економiчних чинникiв можна вiднести високий рiвень iнфляцiї, падiння доходiв населення, демографiчну кризу тощо. Основними споживачами послуг учасникiв ринку комерцiйного танцю є рiзнi вiковi категорiї населення областi, оскiльки цi заклади не мають замовникiв в особi держави. Змiни в системi освiти в цiлому привели до змiни змiсту навчання з урахуванням потреб та соцiальних установок споживачiв. Цi фактори сприяли формуванню тенденцiй, що виникли в результатi системної економiчної кризи в країнi, та переоцiнки життєвих орієнтирiв населення. Зокрема, змiни у демографiчній ситуацiї неоднозначно впливають на дiяльнiсть зазначених закладiв. Так, збiльшення народжуваностi, i вiдповiдно кiлькостi дiтей дошкiльного та шкiльного вiку приводить до розширення вiдповiдного сегменту ринку. Одночасно за останнi роки вiдбулося зменшення кiлькостi потенцiйних споживачiв з числа молодi та осiб середнього вiку. Суттєвий вплив на стабiльнiсть дiяльностi та можливiсть розширення сегментiв ринку чинять змiни рiвня доходiв споживачiв та структури iх витрат. Так, за даними Головного управлiння статистики у Хмельницькiй областi, за останнi три роки темп росту реальних доходiв споживачiв становить 105,7 %. Разом з тим, у структурi грошових витрат домогосподарств Хмельницької областi питома вага витрат на освiтнi послуги є традицiйно малою, та зменшилася з 2,2 % у 2011 році до 0,7 % у 2015 р. [10].

Крім загальноекономiчних змiн на дiяльнiсть закладiв суттєво впливають витрати, що супроводжують отримання послуг навчання танцям та формують загальний рiвень цiни навчання. Зокрема, розрахунки показують, що вартiсть участi у змаганнях збiльшилась у зв’язку з збiльшенням витрат на iх органiзацiю. Лише за останнiй рiк оплата за участь в турнiрi зросла в середньому на 35 %. Зросла також i вартiсть пошиття костюмiв. Так, наприклад, костюм для дитини першого року навчання в 2012 р. коштував в середньому 400 грн, а на сьогоднiшнiй день його вартiсть зросла до 700 грн. Вартiсть спецiального одягу та взуття для заняття танцями зросла приблизно в два рази за останнi три роки. Суттєвий вплив на дiяльнiсть пiдприємствiв має також збiльшення витрат на оренду примiщень, оплату комунальних послуг тощо. Так, наприклад, за останнi три роки вартiсть оренди примiщень збiльшилась в середньому на 14,1 %.

Сучаснi споживачi сьогоднi масово орієнтуються на освiтнi послуги невисокої вартостi, менша iх частина орієнтована на споживання послуг премiум-якостi. Споживачi категорiї “любителi” користуються послугами танцювальних закладiв середнього рiвня якостi, що не потребують значних витрат крім оплати мiсячного абонементу, на вiдмiну вiд споживачiв, якi нацiленi на професiйне навчання. Змiни в дiяльностi органiзацiй обумовленi також наявними трендами у видах танцiв та методах навчанъ, що застосовуються в практицi дiяльностi закладiв. Аналiз дiяльностi закладiв показує, що на рiгiональному ринку найбільш стiйкий попит мають послуги навчання бальним танцям. Причому в цьому сегментi переважає попит на професiйну пiдготовку спецiалiстiв, якi самi в майбутньому зможуть продовжувати професiйне навчання та пла-

нують виступи і викладання. Напрямок соціальних танців також не втрачає своєї популярності, тому клуби, що займаються сальсою, вуличними танцями та іншими сучасними напрямами (джаз, джаз-фанк, лірікал-джаз, джаз-модерн тощо) мають гарні перспективи розвитку. Сегментом стійкого попиту на регіональному ринку комерційного танцю є навчання народним танцям, хоча для нього є характерною тенденція скорочення.

Проведене дослідження ринку та експертне опитування власників закладів, тренерів дозволило визначити перелік та вагомість ключових факторів успіху діяльності таких підприємств в умовах кризи: ціна, що значно впливає на попит на танцювальні послуги, реклама, імідж закладу, професійні якості викладачів та тренерів клубу, місцезнаходження залу, зручна сітка занять, додаткові послуги. Визначені ключові фактори успіху дозволяють зосередитися на необхідних напрямках управління змінами для успішного розвитку закладу.

Особливо зазначимо, що однакові зміни зовнішнього середовища по різному впливають навіть на схожі організації, оскільки здатність вчасно реагувати на них визначається наявним потенціалом змін. Характер та глибина впливу зовнішніх чинників визначається розташуванням організації, сформованістю та силою її брэнда, наявністю необхідних ресурсів, креативності менеджменту тощо.

Для закладів, що розглядаються, ваговою складовою потенціалу змін є особистий потенціал власника закладу та компетенції і професійний рівень тренерів-викладачів. Саме цей фактор є фундаментом успішного бізнесу в сфері цих освітніх послуг. Досвід доводить, що розвиток власної справи, здатність приймати креативні рішення і вчасно реагувати на зміни безпосередньо залежить від тих, хто працює в команді викладачів. Тобто в будь-якому сегменті ринку танцювальних послуг ключовим фактором успіху є професіоналізм власника саме як викладача, творчий підхід до навчання. Аналіз впливу факторів бізнес-середовища дозволив визначити характерні види змін, що впроваджують власники освітніх закладів (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив факторів бізнес-середовища на діяльність закладів навчання танцям

Фактори впливу	Сила впливу на учасників ринку та зміни, що впроваджують для реалізації стратегії в умовах кризи
1. Загальна економічна криза в країні	Серед трьох груп, саме на підприємства з професійного спрямування, цей фактор впливає найменше, адже споживачі послуг займаються побудовою своєї кар'єри. Підприємства другої групи запроваджують системи знижок, абонементи, картки постійного клієнта, подарункові заняття та семінари. Для приваблення клієнтів також практикуються безкоштовні пробні заняття. Всі групи закладів також впроваджують знижки і акції
2. Посилення конкуренції на ринку комерційного танцю	Найбільший вплив на заклади другої та третьої групи. Пропонуються семінари від відомих викладачів, відвідування та участь у турнірах міжнародного рівня. Посилення реклами, створення клубного іміджу, проведення вечірок та інших заходів. Розвиток філій по інших районах міста та по території області. Створення гнучких графіків роботи. Проведення тематичних заходів
4. Сезонність послуг	Слабкий вплив на підприємства першої групи, значний вплив на другу та третю групу. Практикується залучення учнів до проведення флеш-мобів у парках, центрі міста, на вулицях. Проведення майстер класів у місті
5. Демографічні фактори	Створення дитячих груп, починаючи з чотирьох років

Проведений аналіз дозволяє визначити доцільні зміни у діяльності організації, що залишаються сьогодні поза увагою власників закладів та тренерів. Так, зокрема, для забезпечення максимального завантаження танцювального клубу з моменту його відкриття необхідно скористатися всіма доступними рекламними інструментами. Одним з поширених рекламних методів є проведення ВТЛ-акцій – роздача рекламних буклетів. Однак слід пам'ятати, що ефективність таких акцій складає в середньому близько 0,3 %, тобто на 1000 розданих рекламних буклетів навряд чи варто розраховувати отримати більше 3 клієнтів. Не варто забувати про Digest-пошту – поширення рекламних буклетів по поштових скриньках мешканців мікрорайону, в якому відкривається клуб. Ефективним способом для пошуку клієнтів є брэндинг або проведення спільних рекламних компаній. Так, наприклад, танцювальні організації і салони краси мають значну частину загальної клієнтури і відсутність конкуренції. Відповідно доцільно провести переговори про поширення рекламних матеріалів танцювального клубу та салону краси серед клієнтів. Гарний ефект має також створення сайту, на якому потенційні споживачі могли б знайти для себе усю необхідну інформацію про клуб, його діяльність, графік занять, викладачів, вартість уроків, фото занять, клубних вечірок, відвідувань фестивалів. Також додатковий прибуток можна отримувати пропонуючи клієнту індивідуальні заняття, послуги професійного відновлювального масажу, реабілітації після травм. Гарну перспективу має також розширення ринку за рахунок відкриття відділень освітніх закладів у найближчих районних центрах та пошук варіантів співпраці з закладами ресторанного бізнесу, готельно-туристичних комплексів.

Проаналізовані нами зміни впливають на всіх суб'єктів ринку, тому своєчасне реагування на них, та навіть ініціювання певних змін, є запорукою конкурентоспроможності і успішної діяльності на ринку

комерційного танцю. Проведенні дослідження практики діяльності підприємств показують, що запорука ефективної реалізації змін полягає більше в лідерських здібностях власників, ніж в управлінських навичках. Це є характерним для досліджуваних підприємств, тому що зазвичай це організації малого бізнесу, керівники яких самі були чи є діючими тренерами, та професіоналами в даній сфері. Конкурентні переваги, що дозволяють успішно реалізовувати стратегію, ґрунтуються на визнанні професіоналізму та компетентності керівника, його лідерських якостях, складі викладачів, що мають особисті досягнення в певному танцювальному напрямку, перемоги на відомих чемпіонатах та учнів-переможців змагань. На наш погляд, основою успішних змін в діяльності таких організацій повинна бути динамічність та одночасно збереження традицій, гнучке реагування на запити та потреби замовника послуг – населення регіону. Враховуючи велике соціальне значення діяльності зазначених закладів для формування соціо-культурного простору як обласного центру, так і малих міст, доцільною була б розробка регіональної політики з метою підтримки стабільного попиту населення на послуги в період кризи, напрацювання фінансових механізмів підтримки підприємницької діяльності в цій сфері, посилення консалтингової підтримки та організація навчання підприємців-початківців, розвиток ефективної системи інфраструктурної підтримки.

Висновки. Таким чином, управління змінами має бути невід'ємним елементом в діяльності організацій освітніх послуг в сфері культури. Своєчасне впровадження та реалізація змін, ефективне управління ними є одним із найбільш важливих, факторів досягнення ефективного функціонування організацій, запорукою загальної довгострокової ефективності, підвищення конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції на ринку комерційного танцю. Сучасні умови диктують нові правила функціонування організації на ринку, і те, наскільки вона спроможна адаптуватись до умов діяльності, визначає успіх організації. Напрями подальших досліджень мають бути дослідження розробки та реалізації стратегій партнерства.

Література

1. Семенець-Орлова І. А. Проблемні аспекти державного управління освітніми змінами / І. А. Семенець-Орлова // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2015. – № 2. – С. 85–92. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_2_14.
2. Семенець-Орлова І. А. Селективна модель управління освітніми змінами. [Електронний ресурс] / І. А. Семенець-Орлова // Вісник НАДУ при Президентові України (Серія “Державне управління”). – 2015. – № 2. – С. 85–92. – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/62/files/cd8d3033-38ba-4610-8358->
3. Семенець-Орлова І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами [Електронний ресурс] / І. А. Семенець-Орлова. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-3/doc/1/08.pdf>
4. Сергеева Л. М. Управління організаційно-освітніми змінами в інституційному середовищі професійного навчального закладу [Електронний ресурс] / Л. М. Сергеева, М. О. Кириченко. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/sciencerise/article/>
5. Науменко Р. А. Державне регулювання розвитком позашкільної освіти в Україні [Електронний ресурс] / Р. А. Науменко. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/galuz/05nparou.pdf>.
6. Науменко Р. А. Позашкільна освіта в Україні та в країнах Європи: порівняльний аспект [Електронний ресурс] / Р. А. Науменко. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/>
7. Андрощук Л. М. Бар'єри розвитку хореографічно-педагогічної освіти як інноваційного явища / Л. М. Андрощук // Емпіричні дослідження для реформування освіти в Україні : зб. матеріалів І Міжнар. наук. конф. Української асоціації дослідників освіти (11 лютого 2017 р.) / за ред. С. Щудло, О. Заболотної, О. Ковальчук. – Київ–Дрогобич : ТзОВ “Трек-ЛТД”, 2017. – 200 с.
8. Рагулін О. В. Ринок комерційного танцю в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Рагулін. – Режим доступу: <http://yasno-group.com/ua>
9. Діяльність підприємств сфери нефінансових послуг. Експерес випуски. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
10. Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>
11. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2009. – № 6. – С. 7–11.
12. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г. М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – № 2 (52). – С. 287–291.

References

1. Semenets'-Orlova I. A. Problemni aspekty derzhavnoho upravlinnya osvitimy zminamy / I. A. Semenets'-Orlova // Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy – 2015. – # 2. – S. 85–92. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_2_14.
2. Semenets'-Orlova I. A. Selektivna model' upravlinnya osvitimy zminamy. [Elektronnyy resurs] / I. A. Semenets'-Orlova // Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy (Seriya “Derzhavne upravlinnya”). – 2015. – # 2. – S. 85–92. – Rezhym dostupu: <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/62/files/cd8d3033-38ba-4610-8358->
3. Semenets'-Orlova I. A. Stratehichne upravlinnya yak systemnyy zasib upravlinnya osvitimy zminamy [Elektronnyy resurs] / I. A. Semenets'-Orlova. – Rezhym dostupu: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-3/doc/1/08.pdf>
4. Serheyeva L. M. Upravlinnya orhanizatsiyno-osvitimy zminamy v instytutsiynomu seredovyschi profesiynoho navchal'noho zakladu [Elektronnyy resurs] / L. M. Serheyeva, M. O. Kyrychenko – Rezhym dostupu: <http://journals.urau.ua/sciencerise/article/>
5. Naumenko R. A. Derzhavne rehulyuvannya rozvytkom pozashkil'noyi osvity v Ukrainy [Elektronnyy resurs] / R. A. Naumenko. – Rezhym dostupu: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/galuz/05nrapou.pdf>.
6. Naumenko R. A. Pozashkil'na osvita v Ukraini ta v krayinakh Yevropy: porivnyal'nyy aspekt [Elektronnyy resurs] / R. A. Naumenko. – Rezhym dostupu: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/>
7. Androshchuk L. M. Bar'yery rozvytku khoreohrafichno-pedahohichnoyi osvity yak innovatsiynoho yavyscha / Empirychni doslidzhennya dlya reformuvannya osvity v Ukraini : Zbirnyk materialiv I Mizhnarodnoyi naukovoї konferentsiyi Ukrainy'skoyi asotsiatsiyi doslidnykiv osvity (11 lyutoho 2017 r.) / Za red. S. Shchudlo, O. Zabolotnoyi, O. Koval'chuk. – Kyiv – Drohobych : TzOV “Trek-LTD”, 2017. – 200 s.
8. Rahulin O. V. Rynok komertsiynoho tantsyu v Ukraini [Elektronnyy resurs] / O. V. Rahulin. – Rezhym dostupu: <http://yasno-group.com/ua>
9. Diyal'nist' pidpryemstv sfery nefinansovykh posluh. Eksperey vypusky. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: www.ukrstat.gov.ua
10. Holovne upravlinnya statystyky u Khmel'nyts'kiy oblasti [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (data zvernennya: 15.04.17).
11. Voronkov D.K. Upravlinnya stratehichnyimi zminamy shchodo innovatsiynoho rozvytku pidpryemstva / D.K. Voronkov // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu : nauk. zhurnal. – Ser.: Ekonomichni nauky. – Khmel'nyts'kyy. – 2009. – # 6. – S. 7-11.
12. Tarasyuk H.M. Upravlinnya zminamy v systemi upravlinnya pidpryemstvom / Visnyk Zhytomyr'skoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Zhytomyr: ZhDTU, 2010. – # 2 (52). – S. 287–291.

Надіслана/Written: 19.04.2017 р.
Надійшла/Received: 24.04.2017 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Н. І. Чухрай