

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки  
(інститут)

Фінансово-економічний факультет  
(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства  
(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**  
(бакалавра, магістра)

здобувачки вищої освіти Горбатюк Наталії Анатоліївни  
(ПІБ)

академічної групи 242М-24з-1  
(шифр)

спеціальності 242 Туризм і рекреація  
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»  
(офіційна назва)

на тему «Інноваційний потенціал екскурсійної діяльності як чинник розвитку туристичного ринку»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Герасименко Т.В.			
розділів:				
1. Теоретичний	Герасименко Т.В.			
2. Аналітичний	Герасименко Т. В.			
3. Проєктний	Герасименко Т.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри туризму та  
економіки підприємства  
(повна назва)  
Л.С. БЕЗУГЛА  
(підпис) (ініціали та прізвище)  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня магістра**  
(бакалавра, магістра)

здобувачці вищої освіти Горбатюк Н.А. академічної групи 242М-24з-1  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
спеціальності 242 Туризм і рекреація  
(код і назва спеціальності)  
за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»  
(офіційна назва)

на тему «Інноваційний потенціал екскурсійної діяльності як чинник розвитку туристичного ринку»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 12.11.2025 р. № 1272/с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методологічні основи інновацій у екскурсійній діяльності	29.09.2025
Аналітичний	Аналіз тенденцій розвитку екскурсійної діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради	27.10.2025
Проектний	Підвищення економічної ефективності діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради на основі інноваційного розвитку екскурсійної діяльності	28.11.2025
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		05.12.2025

Завдання видано \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Т. В. Герасименко  
(ініціали та прізвище)

Дата видачі 09.06.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 08.12.2025 р.

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис здобувача вищої освіти)

Н. А. Горбатюк  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 100, рис. 26, табл. 17, формул 7, 52 літературні джерела.

У кваліфікаційній роботі магістра виявлено теоретико-методологічні основи інновацій у музейній справі. Досліджено тенденції розвитку екскурсійної діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради, розроблено напрями удосконалення та підвищення економічної ефективності діяльності Музею за допомогою впровадження інноваційних екскурсійних програм. Розглянуто сутність, класифікацію, функції екскурсійної діяльності у сучасному туризмі. Проведено організаційно-економічну оцінку діяльності підприємства та проаналізовано міжнародний досвід застосування інновацій у сфері екскурсійних послуг. Розроблено модель диверсифікації екскурсійних програм Музею з використанням результатів SWOT- та TOWS-аналізу. Визначено та обґрунтовано пріоритети та напрями інноваційного розвитку екскурсійної діяльності музею. Розроблено та прораховано проєкт нової інноваційної екскурсії на прикладі інтерактивного квесту з обґрунтуванням економічної ефективності.

**Мета роботи** – удосконалити інноваційний потенціал екскурсійної діяльності, а також розробити практичні заходи для підвищення економічної ефективності діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

**Об’єкт дослідження** – процес інноваційного розвитку екскурсійної діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методологічних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради на основі впровадження інноваційних екскурсійних програм.

У процесі роботи використано комплекс методів дослідження, зокрема: схематичний, аналітичний, стратегічного аналізу (SWOT- та TOWS- аналіз) та статистичний методи. При аналізі літературних джерел було використано методи теоретичного узагальнення, порівняння та аналогії.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЕКСКУРСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ТУРИСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МУЗЕЙНА СПРАВА, ІННОВАЦІЇ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІНТЕРАКТИВНІ ПРОГРАМИ, ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ.

## PAPER

Explanatory note: p. 100, fig. 26, tab. 17, formulas 7, 52 literary sources.

The master's qualification work revealed the theoretical and methodological foundations of innovations in museum work. Trends in the development of excursion activities of the municipal enterprise «The Museum of the History of the Dnipro» of the Dnipro City Council were studied, directions for improving and increasing the economic efficiency of the Museum's activities through the implementation of innovative excursion programs have been developed. The essence, classification, and functions of excursion activities in modern tourism have been considered. An organizational and economic assessment of the enterprise's activities was conducted and international experience in applying innovations in the field of excursion services was analyzed. A model for diversifying the Museum's excursion programs was developed using the results of SWOT and TOWS analysis. The priorities and directions of innovative development of the museum's excursion activities have been determined and substantiated. A project for a new innovative excursion has been developed and calculated using the example of an interactive quest with a justification of economic efficiency.

The purpose of the work is to improve the innovative potential of excursion activities, as well as develop practical measures to increase the economic efficiency of the municipal enterprise «The Museum of the History of the Dnipro» of the Dnipro City Council.

The object of research is the process of innovative development of excursion activities of the municipal enterprise «The Museum of the History of the Dnipro» of the Dnipro City Council.

The subject of the study is a set of theoretical and methodological principles, methodological approaches and practical recommendations for increasing the economic efficiency of the municipal enterprise «The Museum of the History of the Dnipro» of the Dnipro City Council based on the implementation of innovative excursion programs.

In the process of work, a complex of research methods was used, in particular: schematic, analytical, strategic analysis (SWOT and TOWS analysis) and statistical methods. In the analysis of literary sources, the methods of theoretical generalization, comparison and analogy were used.

**KEYWORDS:** EXCURSION ACTIVITIES, INNOVATIVE DEVELOPMENT, TOURISM ACTIVITIES, MUSEUM BUSINESS, INNOVATIONS, ECONOMIC EFFICIENCY, INTERACTIVE PROGRAMS, TOURISM SERVICES.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ У ЕКСКУРСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1 Сутність, класифікація та функції екскурсійної діяльності у сучасному туризмі	10
1.2 Інноваційні технології як чинник розвитку туристичної індустрії	18
1.3 Світовий та український досвід впровадження інновацій у сфері екскурсійних послуг	27
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЕКСКУРСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЗЕЙ ІСТОРІЇ ДНІПРА» ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	38
2.1 Організаційно-економічна оцінка діяльності діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради	38
2.2 Аналіз напрямів розвитку екскурсійної діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради	61
2.3 Пріоритети та напрями інноваційного розвитку екскурсійної діяльності музею	71
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЗЕЙ ІСТОРІЇ ДНІПРА» ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКСКУРСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	77
3.1 Стратегічний аналіз традиційних екскурсійних програм музею	77
3.2 Розроблення та впровадження перспективних екскурсійних програм у музеї	83
3.3 Обґрунтування економічної ефективності реалізації нової екскурсії	90
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	106

## ВСТУП

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра.** У сучасному світі музейна сфера стає важливим чинником формування культурної самобутності та розвитку національної свідомості. Ефективність роботи музею значною мірою залежить від чіткої організації його діяльності, професійності персоналу, використання новітніх способів подання інформації та наявності цінних історичних матеріалів.

Ретельно продумані культурні проєкти, вибір результативних комунікаційних інструментів, активне використання соціальних мереж і співпраця з іншими закладами культури безпосередньо впливають на зацікавленість та залучення відвідувачів.

Щоб забезпечити фінансову стабільність і розвиток, музеям необхідно впроваджувати широкий спектр активностей: не обмежуватися стандартними екскурсіями, організовувати тематичні події, освітні програми, виставкові проєкти, створювати відеоконтент і підтримувати активне ведення соцмереж. Для цього потрібна стратегія, яка здатна підняти заклад на якісно новий рівень і впровадити сучасні інструменти популяризації.

Використання інноваційних рішень – важливий крок на шляху модернізації музею. Застосування віртуальних турів, інтерактивних панелей, QR-кодів та інших технологій допомагає вирізнитись серед культурних інституцій і робити діяльність більш різноманітною.

У процесі оновлення мають бути зацікавлені не лише керівництво та працівники музею, але й державні органи, які згідно з Національною музейною політикою повинні підтримувати культурно-просвітницьку діяльність і сприяти вирішенню ключових завдань музею.

**Метою роботи** є удосконалення інноваційного потенціалу екскурсійної діяльності, а також розробка практичних заходів для підвищення економічної ефективності діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

Для виконання мети поставлені та вирішені завдання:

- аналіз сутності, класифікації та функцій інновацій в екскурсійній діяльності сучасного туризму;
- систематизування досвіду України та світу щодо застосування інновацій у сфері екскурсійних послуг;
- проведення організаційно-економічної оцінки та аналізу тенденцій розвитку екскурсійної діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради;
- визначення пріоритетів та напрямів інноваційного розвитку екскурсійної діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради;
- проведення SWOT- та TOWS- аналізу традиційних екскурсійних програм комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради;
- розробка пропозицій щодо впровадження перспективних екскурсійних програм та обґрунтування їхньої економічної ефективності;
- розробка квест-екскурсії на базі комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

**Об'єктом дослідження** є процес інноваційного розвитку екскурсійної діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методологічних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради на основі впровадження інноваційних екскурсійних програм.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та виконання поставлених завдань використовувався комплекс методів дослідження, зокрема: схематичний, аналітичний, стратегічного аналізу (SWOT- та TOWS- аналіз) та

статистичний методи. При аналізі літературних джерел було використано методи теоретичного узагальнення, порівняння та аналогії.

**Інформаційну базу становлять:**

- наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з теорії інновацій, туризмознавства та музейної справи;

- аналітичні дані, що характеризують ринок екскурсійних послуг м. Дніпра та України;

- внутрішня фінансова та оперативна звітність, а також дані про екскурсійну діяльність комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради за 2022–2024 рр.

**Наукова новизна** полягає в удосконаленні класифікації інноваційних технологій в екскурсійній діяльності, а також розробці моделі її диверсифікації шляхом впровадження тематичних інноваційних квест-екскурсій на базі комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

**Практична цінність** роботи полягає в розробці рекомендацій щодо впровадження перспективних екскурсійних програм, які можуть бути використані керівництвом комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради для підвищення його доходів та конкурентоспроможності.

Наукові публікації в сфері музеєзнавчої діяльності як необхідної складової розвитку культурного середовища, а також ефективного провадження туристичної діяльності проводили українські та зарубіжні вчені, серед яких: Л. С. Безугла, З. В. Бойко, Т. В. Герасименко, Р. В. Васильченко, О. В. Бондарець, Ю. С. Сабадаш, Ю. М. Нікольченко, О. І. Гудзь та інші.

**Апробація результатів.** Результати дослідження опубліковані в журналі «Економічний вісник Дніпровської політехніки» на тему «Значення екскурсійної діяльності в інноваційному розвитку туристичної індустрії» (№4, 2025 р.) [1]; у Матеріалах III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених: Розвиток туристичного бізнесу,

економіки та підприємництва: виклики сьогодення 25–26 вер. 2025 р. за темою: «Екскурсійний туризм як інструмент популяризації культурної спадщини» [2].

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, загальні висновки та пропозиції. Список використаних джерел нараховує 52 найменування. Зміст роботи викладено на 100 сторінках комп'ютерного тексту, містить 17 таблиць, 26 рисунків та 7 формул.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ У ЕКСКУРСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1 Сутність, класифікація та функції екскурсійної діяльності у сучасному туризмі

Становлення екскурсійної справи є захоплюючим процесом, який органічно відображає широкі суспільні, педагогічні та технологічні зрушення. На початкових етапах, у XVIII–XIX століттях, екскурсія була насамперед освітнім інструментом, практичною формою просвітництва. Її метою було сприяти навчанню через пряме спостереження, чи то природних ландшафтів, чи то перших виробничих об'єктів.

Згодом, протягом більшої частини XX століття, екскурсійна діяльність пережила період масовості та жорсткої уніфікації, коли зміст та маршрути були підпорядковані певній ідеологічній чи державній доктрині, акцентуючи увагу на стандартизованому засвоєнні матеріалу. Однак, із переходом до ринкової економіки та зміною соціальних вимог, фокус змістився на комерціалізацію та пошук нових, цікавих тем.

Нинішній етап, що характеризується домінуванням цифрових технологій, ознаменував собою повний відхід від монологу гіда. Сьогоднішня екскурсія – це прагнення до персоналізації та імерсивного досвіду.

Турист XXI століття не бажає бути пасивним слухачем, він прагне участі, діалогу та занурення в історію, що зумовило шалений розвиток інтерактивних форм, включаючи доповнену та віртуальну реальність [3, с. 7].

Туристична діяльність є однією із найприбутковіших галузей економічного сектору. Вона поєднує у собі цілий комплекс галузей пов'язаних спільною кінцевою метою – задовольнити потреби споживача.

Туристична діяльність складається з основних та додаткових послуг. Основними туристичними послугами називають ті послуги, які формують

основу туристичного продукту і задовольняють базові потреби туриста: проживання, харчування, транспортне обслуговування. Додаткові туристичні послуги сприяють підвищенню рівня комфорту туриста, якості, насиченості, а також враження від туру. Вони не є обов'язковими, серед них: трансфер, екскурсійне обслуговування, страхування медичне та від нещасних випадків тощо. Найбільшим попитом серед додаткових послуг користується екскурсійне обслуговування.

Одним з перших дослідників терміну «екскурсія» є М. П. Анциферов, який визначив, що «Екскурсія – це прогулянка, що ставить своїм завданням вивчення певної теми на конкретному матеріалі, доступному спогляданню». Обґрунтування терміну «екскурсія» для конкретного виду діяльності, має окреме пояснення [4, с. 173].

З точки зору освіти та культури: «Екскурсія – це особлива форма навчальної й позанавчальної роботи, в якій здійснюється спільна діяльність вчителя-екскурсовода й керованих ним школярів-екскурсантів у процесі вивчення явищ дійсності, спостережуваних у природних умовах або в спеціально створених сховищах колекцій».

У туризмі екскурсією називають нематеріальну послугу, спрямовану на задоволення культурних, гастрономічних, оздоровчих, освітніх чи будь-яких інших потреб туриста, тривалістю не більше однієї доби.

Проведення турів, основною метою яких є надання якісних екскурсійних знань про об'єкт споглядання, спричинили появу окремого виду туризму – екскурсійного.

Екскурсійний туризм – це самостійний вид туризму, що спеціалізується на наданні екскурсійного обслуговування різним категоріям людей і призначений для задоволення їх пізнавальних, культурних, духовних чи рекреаційних потреб.

Система екскурсії складається з трьох елементів: об'єкта екскурсії (об'єкт показу), екскурсовода та екскурсанта. Об'єктом показу виступає

експонат, явище, пам'ятка чи місце, що є предметом споглядання для кращого розуміння екскурсії.

Екскурсовод – це особа, яка проводить екскурсії та супроводжує групи людей до визначних та обраних місць з наданням історичної довідки.

Робота екскурсовода полягає у забезпеченні чіткості проведення екскурсії залежно від поставленого завдання. Найпоширенішими завданнями екскурсовода є:

- надання нових знань для розширення світогляду та знайомства з культурною та природньою спадщиною дестинації;
- формування цінностей, патріотизму, поваги до культурних традицій;
- забезпечення умов для зняття фізичної та моральної втоми, психологічного напруження та створення позитивних емоцій;
- сприяння комунікації між людьми, розвитку толерантності та зміцненню соціальних контактів;
- формування позитивного образу регіону чи країни;
- створення доданої вартості туристичного продукту, сприяння організації робочих місць;
- надання актуальної інформації про стан міста, пам'ятки та культурні події.

Сутність екскурсійної діяльності полягає в організації подорожей з конкретною метою та супроводом екскурсовода, за заздалегідь розробленим маршрутом і призначеної для ознайомлення з об'єктами культури, історії, природи чи іншими туристичними місцями.

Мета екскурсійної діяльності – ознайомити, надати знання та покращити світогляд екскурсантів, залежно від типу обраної екскурсії [5, с. 190].

Організатори екскурсії завчасно розробляють маршрут, займаються підготовкою необхідної документації та вирішують організаційні питання. В свою чергу, екскурсовод має забезпечити проведення екскурсії на високому рівні для того, щоб екскурсантам інформація була зрозумілою.

Екскурсант – це особа, яка тимчасово перебуває в туристично-обраному місці, тривалістю не більше 24 годин, або є учасником екскурсії при проведенні групового туру. Вони є активними учасниками екскурсійного процесу. Їхня місія полягає у вивченні об'єктів показу, осмисленні та сприйнятті інформації.

У процесі екскурсії досліджуваний об'єкт виступає джерелом інформації, екскурсовод – посередником, екскурсант – споживачем.

Для створення екскурсії залучаються різноманітні методи пізнання: аналітичні, аналогії, дедуктивні, експерименту, індуктивні, синтетичні та узагальнення. Комплексне застосування даних методів сприяє покращенню загального екскурсійного процесу.

Організаціями, які надають екскурсійні послуги є екскурсійні бюро, музеї, культурні центри, туристичні агенції та інші культурно-освітні заклади. Кожен тип екскурсії різниться за відповідними критеріями. У таблиці 1.1 подана класифікація екскурсій за критеріями.

Таблиця 1.1 – Класифікація екскурсій за функціональними критеріями

Вид класифікації	Складові класифікації
Зміст	Історичні, краєзнавчі, мистецтвознавчі, природничі, виробничі, військово-патріотичні, літературні, мистецькі
Форма організації	Пішохідні, автобусні, комбіновані, водні, авіаційні
Тривалість	Короткотривалі, середні, тривалі
Кількість учасників	Індивідуальні, групові, масові
Цільове призначення	Освітні, навчальні, рекреаційні, розважальні, виховні, спеціалізовані

*Джерело: складено автором за [6]*

Екскурсійне обслуговування є ключовою ланкою туристичної діяльності та відпочинку.

Екскурсійне обслуговування – це групове або індивідуальне проведення екскурсії за заздалегідь складеним маршрутом з метою ознайомлення з визначними місцями. За типом проведення поділяється на тематичне (історичне, мистецьке, природниче) та оглядове. За форматом проведення – на індивідуальні та групові, що призначені для різних категорій відвідувачів.

Екскурсійне обслуговування виконує низку важливих функцій спрямованих на задоволення культурних, пізнавальних, освітніх та естетичних потреб людини. На рисунку 1.1 вказані головні функції екскурсійного обслуговування [6, с. 205].

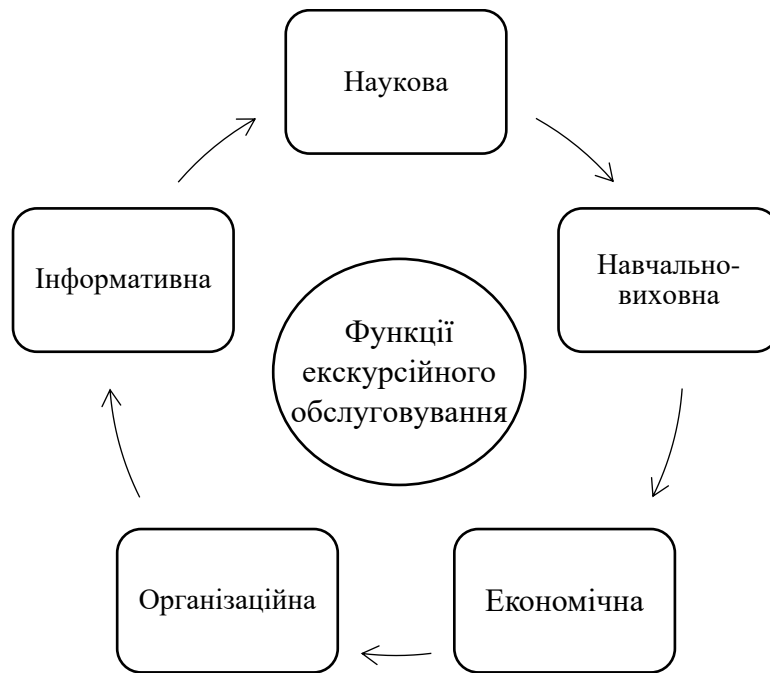


Рисунок 1.1 – Функції екскурсійного обслуговування

*Джерело: складено автором за [6]*

1. Наукова функція забезпечує поширення знань на політичну, філософську, наукову, історичну, художню та іншу тематику;
2. Інформативна функція надає екскурсантам нову, достовірну та систематизовану інформацію про об'єкти, події та явища, що розкриваються під час екскурсії;
3. Організаційна функція розробляє стратегії надання послуг, аналізує екскурсійні ресурси та займається організаційними питаннями необхідними для проведення екскурсії;
4. Економічна функція сприяє формуванню доходу, забезпечує розвиток туристичної локації, забезпечує працевлаштування населення;

5. Навчально-виховна функція допомагає екскурсантам побачити об'єкти, почути необхідну інформацію, оволодіти новими знаннями та навчитися самостійному спостереженню й аналізу.

Комбінування різних типів екскурсійних функцій підвищує перспективу зростання попиту серед місцевого населення та туристів. За даними The Art Newspaper, у 2024 р. більшість провідних музеїв вийшли на рівень відвідуваності, близький до доковідного. Люди мають сталий інтерес до мистецтва та відвідування виставок наживо. За кількістю відвідувачів 10 музеїв-рекордсменів 2024 р. [7]:

1. Лувр, м. Париж, Франція – 8737050 осіб на рік;
2. Ватиканські музеї, Ватикан – 6825436 осіб на рік;
3. Британський музей, м. Лондон, Велика Британія – 6479952 осіб на рік;
4. Метрополітен-музей, м. Нью-Йорк – 5727258 осіб на рік;
5. Тейт Модерн, м. Лондон – 4603025 осіб на рік;
6. Музей Сходу Шанаю, м. Шанхай – 4234046 осіб на рік;
7. Національна галерея мистецтв, м. Вашингтон – 3936543 осіб на рік;
8. Національний музей Кореї, м. Сеул – 3788785 осіб на рік;
9. Музей д'Орсе, м. Париж – 3751141 осіб на рік;
10. Національний музей антропології, м. Мехіко – 3700000 осіб на рік.

Часто застосування функцій екскурсійного обслуговування відбувається за рахунок організації масштабних подій.

У Національному художньому музеї України кількість відвідувачів помітно збільшується після проведення великих виставок.

В Парижі у Луврі, під час організації спеціальних тематичних експозицій до постійної аудиторії залучаються десятки тисяч додаткових відвідувачів.

Наведені приклади є свідченням ефективної роботи маркетингових компаній спрямованих на залучення нової аудиторії та створення умов для збереження інтересу серед постійних відвідувачів. На рисунках 1.2 та 1.3

представлені експонати з виставки у Національному художньому музеї України та Лувру [8; 9].



Рисунок 1.2 – Експонати з виставки у Національному художньому музеї України, м. Київ (Україна)

*Джерело: [8]*



Рисунок 1.3 – Експонати з виставки у Луврі, м. Париж (Франція)

*Джерело: [9]*

Більшість екскурсій реалізуються музейними установами, головними завданнями яких є:

1. Збереження культурної спадщини: колекціонування, збереження, реставрація елементів історії, культури, архітектури, мистецтва тощо;

2. Забезпечення освітньої діяльності: освітні програми, лекції, семінари, майстер-класи;
3. Проведення науково-дослідної роботи: наукові дослідження, наукові публікації та статті;
4. Організація експозиційної діяльності: створення та оновлення виставок та експозицій;
5. Інші завдання спрямовані на збереження, вивчення та популяризацію культурної спадщини, а також забезпечення активної участі суспільства у культурному житті міста через різноманітні музейні програми та заходи.

Одними із успішних методів залучення людей є організація виставок та проєктів, розширення експозицій, створення нових залів, інтерактивних просторів та інноваційних освітніх програм. Прикладом є виставка «David Bowie Is...» у Музеї сучасного мистецтва в Чикаго, кількість відвідувачів якої перевищила 193 000 осіб та встановила новий рекорд закладу. На рисунку 1.4 представлена виставка Музею сучасного мистецтва [10].



Рисунок 1.4 – Виставка «David Bowie Is...» у Музеї сучасного мистецтва, м. Чикаго (США)

*Джерело: [10]*

Організація культурних подій дає практичне підтвердження тому, що для збереження та популяризації культурної спадщини варто організовувати

виставки, фестивалі та інтерактивні заходи, адже вони активно залучають аудиторію, зміцнюють репутацію закладу та розвивають навколишню інфраструктуру [11].

У сучасному туризмі екскурсійне обслуговування поступово трансформується за рахунок інноваційних технологій. Змінюються і запити споживачів, що підлягають глобальним викликам. Простежується відхід від «масових» турів до індивідуальних, що відповідають певній тематиці, збільшується попит на екскурсійні програми для людей з особливими потребами, що є поштовхом до створення доступного середовища для всіх категорій туристів, зростає попит на авторські екскурсії від місцевих жителів та вузьких спеціалістів. Деякі з місцевих гідів активно використовують аудіогіди, мобільні додатки, доповнену і віртуальну реальність. Ці виклики підвищують потребу екскурсовода у професійних навичках та адаптують їх роботу до нових технологічних можливостей і динамічних потреб ринку [12, с. 181].

Екскурсійне обслуговування є невід'ємною складовою сучасного туризму, яке полягає у цілеспрямованому, науково обґрунтованому процесі передачі знань, формуванні світогляду, культурному та патріотичному вихованні через демонстрацію об'єктів на місці їхнього розташування під керівництвом кваліфікованого екскурсовода. Воно виходить за рамки простої послуги, перетворюючись на ключовий інструмент розвитку особистості туриста, туристичної галузі та національної економіки в цілому.

## **1.2 Інноваційні технології як чинник розвитку туристичної індустрії**

З розвитком туристичної індустрії оновлюються різноманітні сегменти внутрішнього та міжнародного ринку послуг, приділяється увага використанню та застосуванню інноваційних технологій.

Термін «інновація» тісно переплітається з поняттям «новизни» (оновленням застарілих методів діяльності), утворюючи цілісний інноваційний процес [13].

Інноваційним процесом називається період часу від зародження ідеї до її комерційного використання або завершення комерційного використання, чи чергової модернізації. Інноваційний процес змінює цілі, структуру, завдання, технологію та людські ресурси організації. Згідно трудової діяльності, підприємства та організації мають удосконалюватися кожні 5-10 років.

Процес впровадження інновацій на підприємствах має складну структуру. Постає низка запитань, що підлягають першочерговому вирішенню: 1. Залишити старе застосування предмету чи втілити нове? 2. Вдосконалити предмет радикально чи вдосконалити традиційні методи? 3. Чи не занадто впровадження будуть впливати на свідомість працівників?

На думку більшості авторів, які займаються вивченням інноваційної діяльності, інноваційний процес включає сім елементів, пов'язаних між собою. На рисунку 1.5 наведений цикл інноваційного процесу [14].

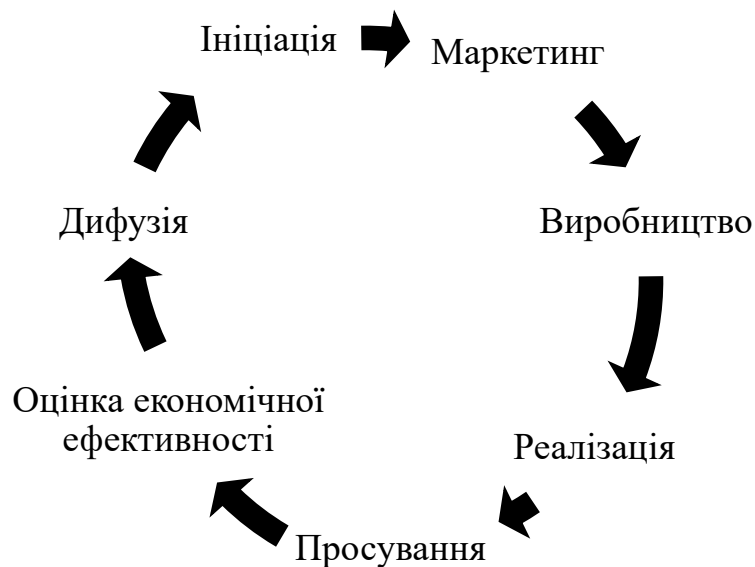


Рисунок 1.5 – Цикл інноваційного процесу

*Джерело: сформовано автором на основі [14]*

Інноваційний процес починається з «ініціації» – етапу, на якому генеруються, збираються та попередньо оцінюються ідеї, що мають потенціал для вирішення ринкових проблем.

Після визначення перспективної ідеї настає етап «маркетингу», де проводиться глибокий аналіз ринку. Визначається цільова аудиторія, розробляється стратегія позиціонування, ціноутворення та збуту, що є критично важливо для успішної комерціалізації [15].

Наступним кроком є «виробництво» – фаза фізичної реалізації інновації. Вона охоплює всі дії від підготовки виробничих потужностей до масового випуску продукту згідно з визначеними стандартами якості. Вироблений продукт надходить у фазу «реалізації», де він фактично доставляється споживачам через обрані канали.

Щоб стимулювати цей продаж і поінформувати ринок, залучається «просування» – комплекс заходів, спрямованих на формування попиту та стимулювання збуту.

Після перших продажів здійснюється «оцінка економічної ефективності». На цьому етапі фіксуються та аналізуються фінансові результати: рентабельність, окупність інвестицій та загальний економічний вплив інновації, що дає розуміння, чи була інновація успішною з фінансової точки зору [16].

Завершальною фазою перед початком нового витка є «дифузія» – процес широкого розповсюдження та засвоєння інновації на ринку. Зворотний зв'язок та уроки, отримані під час дифузії та оцінки ефективності, повертаються на етап ініціації, забезпечуючи безперервний цикл вдосконалення існуючих продуктів та розробки абсолютно нових.

Інноваційні технології впроваджують за рахунок розробки інформаційних та телекомунікаційних технологій, які сприяють підвищенню ефективності та вдосконаленню роботи компаній, покращують обслуговування клієнтів, прискорюють всі оперативні процедури, створюють нові маркетингові методики та розподільчі канали.

Новітніми інформаційними технологіями називають сукупність методів та засобів, що застосовуються для збору, зберігання, обробки та поширення інформації, є джерелами забезпечення зв'язку та доступу до даних. Вони мають декілька ключових напрямків: програмна інженерія, розумні системи, інтернет-технології, аналітика даних та машинне навчання. Ці технології усучаснюють комунікативні моменти та автоматизують виробничі процеси. Основними організаційними функціями інформаційних технологій є:

- здатність швидко збирати, зберігати, обробляти та передавати великі обсяги даних;
- забезпечення необмеженого доступу до знань та інформаційних ресурсів через Інтернет-мережі;
- оптимізація виробничих процесів;
- аналіз великих обсягів даних;
- зміна способу спілкування за допомогою електронної пошти, месенджерів та соціальних мереж.

Інформаційні технології є каталізаторами розвитку, що підвищують конкурентоспроможність підприємства, роблять подорожі доступнішими та комфортнішими формуючи нові туристичні продукти та враження [17, с. 36].

Телекомунікаційними технологіями називають сукупність методів та технічних засобів для збирання, передачі, обробки, зберігання та подання інформації на відстані. До них належать: комп'ютерні мережі, радіозв'язок, супутниковий зв'язок та телебачення. Основними організаційними функціями телекомунікаційних технологій є:

- надання обладнання для передачі сигналів;
- робота з операційними системами, мережеві протоколи та програми, що забезпечують зв'язок і обробку даних;
- підтримка технологій для комунікації між абонентами на різних відстанях;
- об'єднання телефонних, аудіовізуальних та комп'ютерних мереж в єдину систему [18, с. 85].

Туристична галузь все активніше впроваджує інновації у складові туристичного продукту [19, с. 101]. У готельній індустрії з'являються інновації призначені для покращення якості обслуговування гостей. Прикладом чого, виступають розроблені за допомогою штучного інтелекту та технологічному процесі – роботи.

Активним застосуванням робототехніки у готельній індустрії займається мережа готелей Hilton, яка поєднала якісне обслуговування клієнтів з інноваційними технологіями. Найбільш відомим є робот-консьєрж Connie, який був представлений у 2016 році в результаті співпраці Hilton Worldwide та технологічного гіганта IBM. Завдяки когнітивним обчисленням та машинному навчанню, він може спілкуватися з гостями природною мовою, відповідати на запитання про готельні послуги, години роботи, зручності, надавати інформацію про місцеві туристичні пам'ятки та рекомендації щодо закладів харчування, використовуючи дані туристичної платформи WayBlazer. На рисунку 1.6 приклад застосування робото-техніки у готелі мережі готелів Hilton [20].



Рисунок 1.6 – Робото-техніка у готелі мережі готелів Hilton

*Джерело: [20]*

У закладах харчування популярністю користуються роботи-офіціанти, особливо поширені в Японії. У готелях Henn na Hotel, при ресторанах

використовують спеціалізованих роботів для доставки їжі та напоїв від кухні до столів. Вони, переважно, виконують функцію перевезення. У деяких ресторанах готелю, роботи виконують прості завдання: готують та подають морозиво або інші легкі страви. У світі роботи-офіціанти набули широкої популярності, їх застосовують у Китаї, Південній Кореї, США, Нідерландах, Україні та ряді інших країн, де їхнім призначенням є доставка важких тарілок з кухні до столу та збирання брудного посуду. На рисунку 1.7 представлений робот-офіціант впроваджений у закладах Нідерланд [21].



Рисунок 1.7 – Робот-офіціант впроваджений у закладах Нідерланд

*Джерело: [21]*

Третім, вражаючим прикладом впровадження інновацій є розробка безпілотного автомобіля або самокерованого туристичного трансферу. Навідміну від традиційного перевезення, безпілотні авто повністю автоматизовані, ефективні та влаштовані під персоналізовані поїздки.

Одним із перших застосувань даної практики вважається проведення випробування автономних шатлів, для перевезення пасажирів до літаків, в аеропорту Гатвік у Лондоні. Активне тестування даного виду транспорту спостерігається у готельних комплексах та великих курортах через зручні та контрольовані маршрути. Перевагами безпілотного транспорту є можливість туристів комфортно пересуватися по місту займаючись своїми справами. Інша

перевага – це здатність автомобіля до самокерування в разі незнайомого маршруту, незвичних дорожніх правил чи неможливості водити кермо. Автономні шатли можуть працювати цілодобово без потреби в людських змінах. Проте, вони потребують технічного удосконалення: необхідно створити єдині правила та стандарти для безпілотного транспорту в різних країнах та регіонах; впровадити здатність реагувати у непередбачуваних дорожніх ситуаціях; застосувати «розумну» дорожню інфраструктуру (датчики, зв'язок 5G тощо); зменшити ризики злому системи управління автомобілем. На рисунку 1.8 представлений зовнішній вигляд самокерованого автомобіля [22].



Рисунок 1.8 – Зовнішній вигляд самокерованого автомобіля

*Джерело: [22]*

Поширеним методом зручного надання послуг в туризмі є розвиток віртуальних екскурсій та продаж квитків в режимі онлайн.

Віртуальні екскурсії – це інтерактивні презентації, створені за допомогою інноваційних технологій віртуальної реальності, відео чи спеціальних веб-додатків, які дозволяють клієнтам «відвідати» культурні об'єкти, готелі, заклади, визначні місця, не виходячи з дому.

Перевагами віртуальних екскурсій є змога оглянути визначні місця без значних матеріальних і часових витрат, можливість багаторазового перегляду об'єкта та висока маркетингова ефективність. Впровадження віртуальних

екскурсій в стратегію онлайн-продажів туристичних послуг суттєво посилює конкурентоспроможність на ринку пропозицій. Онлайн-продажі здійснюються за рахунок бронювання послуг через веб-сайти та мобільні додатки, а також використання автоматизованих систем оплати.

Віртуальні екскурсії не тільки розширюють можливості тих, хто має обмеження для реальних подорожей, але й слугують потужним драйвером для залучення широкого кола туристів та сприяють ефективному цифровому маркетингу туристичної галузі [23, с. 44].

Дуже часто, надмірне вдосконалення туристичних послуг, негативно впливає на місцеву культуру дестинації. Постає питання у важливості збереження унікальності та національної недоторканості. Завдяки цьому фактору багато країн розробляють маркетингові стратегії націлені на збереження екологічної системи та культурних пам'яток.

Важливим економічним показником, що вказує на важливість застосування інноваційних технологій є зростаючий дохід компанії та збільшення робочого складу. Туристичні підприємства адаптуються до нових ринкових умов та розробляють методи удосконалення та зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Серед найбільш поширених інновацій застосованих підприємствами є:

- продуктові інновації, включають нові або вдосконалені продукти чи послуги, які покращують досвід гостей та допомагають туристичним фірмам залишатися конкурентоспроможними на ринку збуту. Вони створюють нові туристичні продукти, освоюють нові сегменти туристичного ринку та туристично-рекреаційні території, залучивши до туристичного сегменту нові види ресурсів;

- технічні інновації, зосереджені на впровадженні нових технологічних рішень з покращенням якості обслуговування туристів, підвищенням рівня ефективного управління всіма типами послуг та створенням найкомфортніших умов перебування споживачів. Вони спрямовані на застосування комп'ютерних технологій в систему бронювання і резервування

туристичних пакетів, авіаквитків, розробку нових видів матеріально-технічного забезпечення туристичного обслуговування, покращення якості послуг;

- маркетингові інновації, мають нові підходи та методи просування послуг, спрямованих на залучення нових клієнтів, підвищення лояльності та створення унікального іміджу бренду. Вони застосовують нові методи реалізації маркетингового циклу в туризмі, обґрунтовують нові методи і форми управління суб'єктами туристично-рекреаційної діяльності, забезпечують державне та регіональне управління туристичною індустрією. Просування бренду здійснюється завдяки таргетованій рекламі в соцмережах, на яких готелі та туристичні компанії активно ведуть сторінки, зокрема Instagram, Facebook, TikTok.

- сервісні інновації, обслуговування підвищеної якості із взаємодією з клієнтами. Впровадження таких інновацій готелями та туристичними підприємствами задовольняють сучасні очікування туристів, підвищують рівень їхнього комфорту та лояльності. Вони спрямовані на впровадження передових методів навчання, підготовки та перепідготовки працівників туристичного бізнесу, розробку інноваційних моделей розміщення трудових ресурсів в туризмі, впровадження національної моделі сервісного обслуговування, враховуючи культуру та звичаї туристично-рекреаційних зон.

У готельній діяльності технології дозволяють оптимізувати операційні процеси, тим самим підвищують ефективність бронювання серед бази клієнтів. Управління номерним фондом та рівень комфорту гостей керуються автоматизованими сервісами з усією необхідною інформацією. У загальному туризмі, інновації є перехідною ланкою, яка перетворює взаємодію з клієнтом у інтерактивне планування. У сфері туристичних перевезень за основу взятий фокус на логістичну оптимізацію та безпеку, завдяки використанню інтелектуальних систем маршрутизації та відстеження.

Інноваційні технології, об'єднані аналітикою даних, забезпечують консолідацію розрізнених послуг у єдину, високоефективну та

клієнтоорієнтовану систему. Дана технологічна конвергенція є вирішальною умовою для стійкого розвитку галузі та дозволяє не лише знижувати витрати, а й відповідати на високі вимоги сучасного туриста [24, с. 94].

### **1.3 Світовий та український досвід впровадження інновацій у сфері екскурсійних послуг**

Екскурсійні послуги широко застосовуються як в Україні так і за її межами. З розвитком інноваційних технологій постало питання трансформації методу їх надання. Одним із варіантів став – перехід від звичайного прослуховування екскурсії до впровадження інтерактивних практик.

При розробці екскурсійного маршруту інноваційними доповненнями до екскурсії є мобільні додатки, які дають змогу відстежувати необхідні локації за маршрутом, бронювати місця у закладах харчування та розміщення. Другим методом є застосування систем динамічного ціноутворення, де згідно обраним локаціям, подібним до попередньо відвідуваних закладів харчування та розміщення, та врахуванню інших компонентів створення екскурсійного маршруту, проводиться аналіз та визначається загальна ціна екскурсії. Третім методом є впровадження VR- та AR-екскурсій, а також 3-D візуалізація історичних об'єктів. Завдяки даним методам прослідковується активність на створені тури та підвищуються онлайн-продажі. Відвідувачі мають змогу прийняти участь у турі чи екскурсії в зручному для них місці, у будь-який час. Четвертим методом є застосування в окремих ділянках культурного простору, інтерактивних гідів з QR-кодами та «розумних» міст для туристів з Wi-Fi-зонами, сенсорними кіосками та мобільними навігаторами. До них належать: сканування коду, інформаційні панелі, тачскріни, де турист отримує інформацію про об'єкт показу, його історичну довідку, аудіосупровід та, за можливістю, відповіді на поставлені запитання.

Туристичні менеджери та працівники культурного сектору, створюючи екскурсійні програми користуються Big Data для прогнозування туристичних потоків.

Big Data – це величезні масиви структурованої та неструктурованої інформації, які постійно генеруються і потребують спеціальних інструментів та методів для обробки, аналізу та отримання цінних інсайтів.

У туризмі цінною інформацією виступають геолокаційні контакти мобільних операторів, історія пошукових запитів, активність у соціальних мережах, дані про бронювання авіаквитків та номерів у готелі та архівовані показники відвідуваності.

В екскурсійній діяльності дану програму використовують для оптимізації та персоналізації екскурсійних програм шляхом прогнозування попиту та аналізу поведінки. Першим чином проводиться аналіз інтересів споживачів: обробляються дані із соціальних мереж та пошукових запитів для виявлення актуальних тем та популярних локацій. Другим – прогнозується завантаженість, використовуються анонімізовані геодані мобільних операторів та історичні дані бронювання для передбачення часу та місця найбільшого скупчення туристів. Це робиться з метою вивчення недооцінених та нових перспективних місць, що можуть викликати інтерес та стати об'єктом створення нової екскурсії, а також для складання розкладу екскурсій з метою уникнення черг та перевантаження на популярних об'єктах. Третім є сегментування аудиторії за інтересами та фінансовими можливостями для висування пропозиції індивідуальних або групових тематичних екскурсійних турів [25, с. 31].

Інноваційні проєкти у світі користуються значною популярністю. У Сполучених Штатах Америки інноваційні проєкти у сфері екскурсійного туризму мають активну підтримку державних фондів та венчурних інвесторів, тоді як уряди країн Європейського Союзу надають гранти та фінансову підтримку підприємствам для впровадження інноваційних рішень. Уряди та приватні компанії інвестують у розвиток туристичної інфраструктури та

підтримують інноваційні проекти, які можуть привабити більше туристів та сприяти їх економічному зростанню.

На міжнародному туристичному ринку прикладом інноваційних впроваджень в екскурсійну діяльність є платформа Discover Live, де розміщуються інтерактивні віртуальні тури та екскурсії, що пропонуються відвідувачам до проходження у прямому ефірі. На рисунку 1.9 зображена Інтернет-сторінка платформи Discover Live [26].

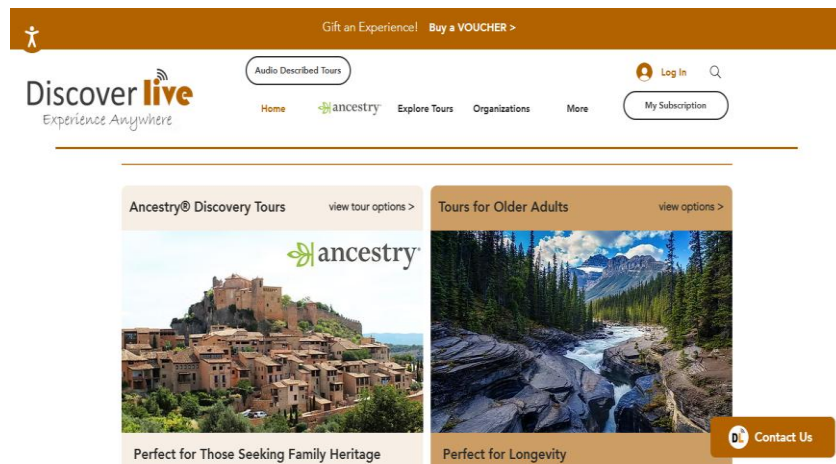


Рисунок 1.9 – Інтернет-сторінка платформи Discover Live

*Джерело: [26]*

Іншим прикладом застосування інновацій є інтерактивний – Paradox Museum у Парижі, до перегляду у якому запропоновані експонати з оптичними ілюзіями та науковими поясненнями. На рисунку 1.10 представлена інсталяція Paradox Museum [27].



Рисунок 1.10 – Інсталяція Paradox Museum, м. Париж, Франція

*Джерело: [27]*

У світі найбільш поширеними інноваціями екскурсійної діяльності є:

- використання доповненої та віртуальної реальності, що дозволяє накладати цифрові шари інформації на реальний світ, перетворювати огляд пам'яток на інтерактивний квест або створювати віртуальні тури;

- застосування Big Data та AI, що допомагають аналізувати інтереси користувача і пропонувати унікальний маршрут, часто з використанням геолокаційних аудіогідів, які синхронізують розповідь із місцезнаходженням туриста;

- впровадження гейміфікації, що перетворює екскурсію на інтерактивну гру. Прикладом, активного застосування гейміфікації є квест-екскурсії.

Квест-екскурсія – це удосконалена традиційна екскурсія з розширеною інформацією, яка включає доповнену інформативну структуру та елементи гри. Вона формується на завданні, загадках, часі, предметах візуального сприйняття та інших елементах необхідних для вивчення культурної спадщини.

За форматом проведення квест-екскурсії поділяються на оглядові та тематичні. Оглядові квест-екскурсії є процесом загального знайомства відвідувача з локацією або об'єктом показу.

Тематичні квест-екскурсії залежать від обраної відвідувачем теми. Детективні – розслідування загадкових подій. Пригодницькі – вигаданий сюжет з елементами фантастики та героями, які допомагають у дослідженні об'єкту. Історичні – засновані на реальних історичних подіях або вигаданому історичному контексті. Спортивні – поєднують квест із спортивною тематикою.

За місцем проведення квест-екскурсії поділяються на три категорії. Перша – проведення наживо, коли учасники присутні фізично на локації (міський, музейний, природничий або інший простір). Друга – віртуальне проведення з використанням панорамних фотографій та інтерактивних елементів для переміщення між локаціями в режимі онлайн. Третя –

проведення в інтерактивному форматі, коли учасники активно взаємодіють з екскурсоводом та експонатами, виконуючи поставлені завдання.

З практичного досвіду відомо, що приймаючи участь у квестах, висока концентрація уваги та задоволення досягається учасником коли завдання є складним, але відповідає його набутим навичкам. В теорії поставлені кілька завдань: залучити молоду аудиторію, перетворити навчання на пізнавальну гру та створити умови, де проведення екскурсійних програм відбуватиметься без фізичної присутності гіда.

За способом проведення квест-екскурсії бувають лінійні, де одне завдання веде до наступного або нелінійні, коли декілька завдань виконуються одночасно.

Організація квест-екскурсій відбувається із супроводом гіда або самостійно, за допомогою інноваційних технологій. В основу самостійних екскурсій покладено використання мобільних додатків, QR-кодів та елементів доповненої реальності. Прикладом світового впровадження квест-екскурсій є «Escape Tour Paris».

«Escape Tour Paris» є інноваційним методом дослідження столиці Франції, за допомогою якого звичайна вулична пішохідна екскурсія перетворюється на захоплюючий квест. Квест-екскурсія активується через мобільний додаток, де кожен учасник стає головним героєм обраної історії, пов'язаної з визначними пам'ятками та вулицями Парижу. Підказки та завдання надходять прямо на пристрій учасника, змушуючи уважно розгледіти архітектуру, пам'ятники та навколишнє середовище, щоб знайти відповіді. Ця унікальна розробка використовує технології для занурення гравців у історичні та вигадані сюжети Парижа. Його основна мета полягає у здатності розгадати всі наведені загадки та віднайти таємний вихід із міста. Тривалість квест-екскурсії складає близько двох годин та підходить для команд від 2 до 4 осіб. «Escape Tour Paris» дає змогу поглянути на такі знайомі місця, як Отель-де-Віль або квартал Шатле, під абсолютно новим кутом. Це впровадження дає

змогу самотійно пройти історичну загадковість. На рисунку 1.11 зображена Інтернет-сторінка «Escape Tour Paris» [28].



Рисунок 1.11 – Інтернет-сторінка «Escape Tour Paris», м. Париж (Франція)

*Джерело: [28]*

У місті Нью-Йорк значною популярністю користується квест-екскурсія «Treasure Hunt NYC».

«Treasure Hunt NYC» – самокерована міська гра, яка перетворює найбільш знаковий район Нью-Йорка на величезне ігрове поле. Квест-екскурсія поєднує елементи класичного пошуку скарбів, квест-кімнати та пішохідну екскурсію. Завдяки використанню смартфона, учасник отримує загадки та підказки, які проходять культовими локаціями Манхеттена. Крім цього, маршрути можуть пролягати через Таймс-Сквер, алеї Центрального Парку, Фінансовий квартал або куточки Челсі, змушуючи ретельно звертати увагу на вуличні деталі. Основна мета полягає у розгадуванні всіх головоломок пов'язаних з навколишньою територією, щоб розкрити кінцеву таємницю чи знайти фінальний приз. Квест-екскурсія триває близько 2-3 годин та ідеально підходить для друзів, сімей та туристів, які шукають гнучкий, веселий та унікальний спосіб не лише побачити Нью-Йорк, а й по-справжньому взаємодіяти з його багатою історією та енергією. Дана квест-екскурсія є чудовим прикладом того, як гейміфікація може збагатити

сприйняття міського простору, розвинути навички критичного мислення, зміцнити командний дух та використати інтерактивне навчання. На рисунку 1.12 перелік квест-екскурсій пропонує до проходження у Нью-Йорку [29].

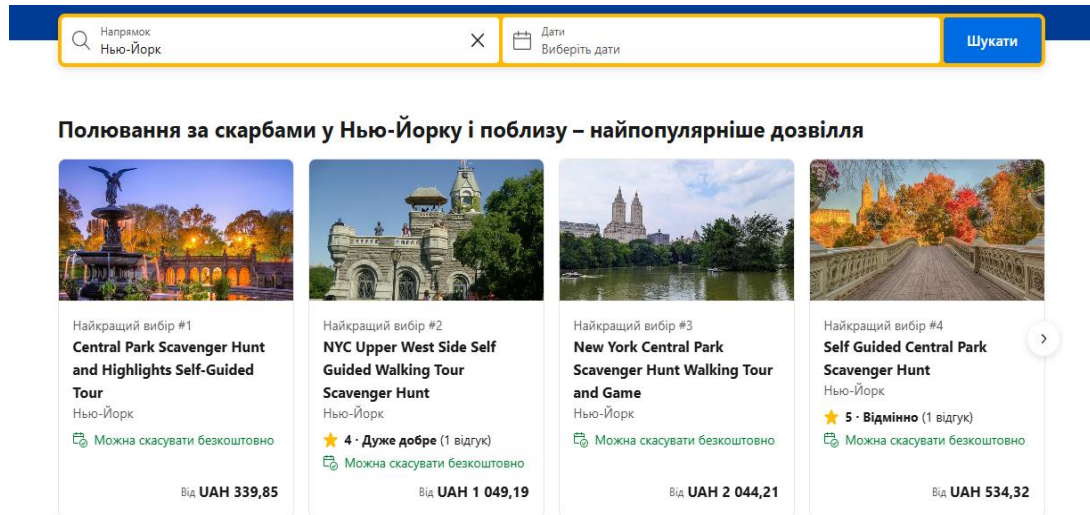


Рисунок 1.12 – Перелік квест-екскурсій пропонує до проходження у Нью-Йорку (США)

Джерело: [29]

Український ринок швидко адаптує світові тренди з акцентом на оцифрування культурного надбання та забезпечення доступу до перегляду населенням експонатів музеїв та визначних місць в режимі онлайн. У багатьох містах країни на туристичних об'єктах та локаціях, міські адміністрації впровадили QR-коди для надання миттєвого багатомовного доступу до їхньої історичної довідки.

В умовах безпекових викликів український ринок екскурсійних послуг активно розвиває онлайн-екскурсії та віртуальні тури. У містах Львів, Київ, Одеса та Дніпро, туристичні компанії за допомогою мобільних додатків, аудіогідів та інтерактивних карт, створюють умови для зручного проходження квест-екскурсій туристами самостійно у зручний для них час.

Процес створення онлайн-екскурсії включає три основні етапи: підготовчий, основний та завершальний. На підготовчому етапі визначаються тема, цілі, об'єкти показу, проводиться збір інформації та створюється план

маршруту. На основному етапі створюється контент (фото, відео, текст, аудіо) та здійснюється його наповнення. На завершальному етапі здійснюється огляд визначеного матеріалу та розробляються завдання для учасників [30, с. 75].

Український ринок активно інтегрує ці світові тренди, адаптуючи їх під місцеву культурну спадщину та зосереджуючись на цифровій доступності, особливо через формат квест-екскурсій та технологічне наповнення, які є ключовими елементами конкурентоспроможності, що забезпечують оновлення контенту та глибше занурення споживача у туристичний продукт.

Квест-екскурсії спеціалізуються за різними напрямками. Історичні – з нахилом на минуле. Галузеві – вивчають певну тематику (мистецтво, музика, архітектура). Тематичні – базуються на певній сюжетній лінії (фантастиці, детективі тощо). Технологічні – використовують мобільні додатки, доповнену та віртуальну реальність тощо. Квест-екскурсії є частиною комплексних туристичних програм, виступають доповненням до традиційних екскурсій або є елементом індивідуального замовлення.

У місті Стрий, Львівської області, функціонує близько 15 екскурсійних бюро, які пропонують туристам оглядові та тематичні екскурсії. Серед них: «Кругом бігом», «Наталі» та «Галінтур». Завдяки широкому застосуванню інноваційних підходів в організацію екскурсій, простежується новий рівень розвитку туристичної інфраструктури.

У Львові популярністю користується квест-екскурсія «Легенди Львова». «Легенди Львова» – це не просто прогулянка старовинними вулицями Львова, а глибоке занурення в історичне значення міста, яке ідеально поєднує культурно-пізнавальний туризм із захоплюючими елементами гри. Основною цінністю квест-екскурсії є здатність створити з учасника активного дослідника та співтворця легенд. Замість пасивного слухання гіда, гравці виконують завдання прямо пов'язані з ключовими історичними подіями та особистостями, які формують враження від духу Львова. Квест-екскурсії проходять у конкретній локації – на площі Ринок, у двориках чи біля давніх мурів. Оскільки це відкрита територія, квест-екскурсія сприяє глибшому

орієнтуванню та відчуттю міста, змушуючи звертати увагу на дрібні архітектурні деталі та символи, які зазвичай залишаються непоміченими. А завдяки присутності театралізованого елемента створюється емоційна насиченість, перетворюючи пошук на справжній перформанс, де історія виходить за рамки підручників і стає особистим досвідом. На рисунку 1.13 наведена Інтернет-сторінка квест-екскурсії «Легенди Львова» [31].

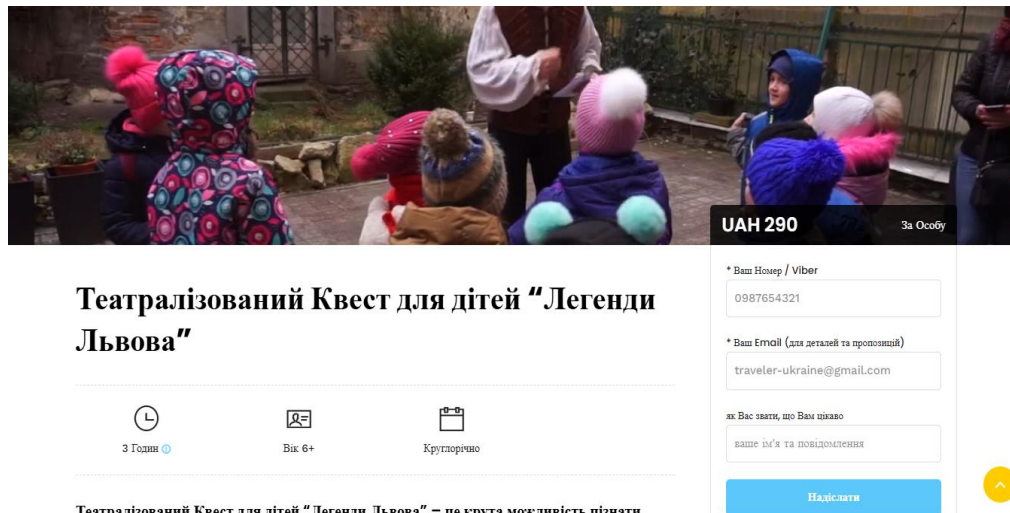


Рисунок 1.13 – Інтернет-сторінка квест-екскурсії «Легенди Львова», м. Львів (Україна)

*Джерело: [31]*

У Кам'янці-Подільському значним попитом користується квест-екскурсія «Таємниці підземелля Хогвартса», яка поєднує елементи фантастики та захоплюючу автентичну локацію. Цінність даної квест-екскурсії полягає у використанні відомого чарівного світу Гаррі Поттера як інструменту для дослідження реальних, величних та загадкових історичних підземель Кам'янець-Подільської фортеці та інших історичних будівель. Учасники виконують завдання, розгадують магичні загадки та шукають артефакти серед справжніх кам'яних стін, лабіринтів та таємних ходів. Квест-екскурсія стимулює командну роботу, а локація підземелля додає відчуття пригоди. Гра, яка підходить і дорослим, і дітям, дарує яскраві емоції, незвичні фото та унікальний досвід, де історія переплітається з фантазією. Саме такі

квест-екскурсії з елементами фантастики, дають людям те, чого бракує в повсякденні – емоції, атмосферу й відчуття пригоди. У них можна на час вирватися з реальності та потрапити у світ магії, таємниць і незвичних історій. Такі програми дозволяють відчувати себе героєм улюблених книг чи фільмів, перевірити кмітливість і згуртувати команду. На рисунку 1.14 – Інформаційний лист квест-екскурсії «Таємниці підземелля Хогвартса» [32].

### Таємниці підземелля Хогвартса



Час проходження: ⌚ 60 хв.

Кількість учасників: 👥 2-4 чол.

Додатково 5 та 6 учасник: + 100 грн.

Фотограф в квесті: 📷 +500 грн.

Діти в супроводі адміністратора: 👤 +150 грн.

Складність кімнати: 🗝️ важка, лінійний квест

Телефони: ☐, ☐

Квест працює за адресою: м. Кам'янець-Подільський, вул.Данила Галицького 22.

Рисунок 1.14 – Інформаційний лист квест-екскурсії «Таємниці підземелля Хогвартса»

*Джерело: [32]*

Інновації в екскурсійних програмах живляться невгамовною споживчою жагою до глибшого, більш емоційного та насиченого досвіду. Сучасний мандрівник шукає не просто інформацію, а ефект присутності, поєднання освіти з розвагою, максимальну гнучкість – можливість адаптувати маршрут і контент під власні інтереси. Водночас, впровадження цих прогресивних ідей стикається зі значними системними та інфраструктурними бар'єрами: фінансова обтяжливість, розробка високоякісного програмного забезпечення, створення складних 3D-реконструкцій та придбання спеціалізованого обладнання вимагають колосальних інвестицій. Для українського туристичного ринку ця проблема посилюється браком спеціалістів, які б володіли компетенціями, що охоплюють історію, сценарне мистецтво та цифрове програмування.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади функціонування екскурсійної діяльності в умовах сучасного туристичного ринку. З'ясовано, що екскурсійна послуга є багатофункціональною, охоплює не лише пізнавальний, але й рекреаційний, виховний та комунікативний аспекти та робить її критично важливою для культурно-туристичних установ, зокрема музеїв.

Ключовим каталізатором розвитку туристичної індустрії та підвищення її конкурентоспроможності є впровадження інноваційних технологій. На основі аналізу світового досвіду (наприклад, використання роботизованих консьєржів у готелях Hilton, автоматизованих офіціантів та інтеграція безпілотних транспортних засобів у логістику) було доведено, що діджиталізація та автоматизація створюють нові стандарти якості обслуговування.

Інноваційний досвід екскурсійних послуг свідчить про незворотний інноваційний перехід, викликаний потребою у персоналізації, інтерактивності та діджиталізації. Одним із найбільш затребуваних та ефективних форматів є квест-екскурсії, які дозволяють поєднувати гру з освітніми елементами, перетворюючи пасивний огляд на активну взаємодію. Іншими інноваційними тенденціями в сфері екскурсійних послуг є впровадження віртуальної та доповненої реальності для відтворення історичних подій, застосування спеціалізованих аудіо- та відеогідів, які допомагають підвищувати інклюзивність та зростання популярності імерсивних та досвідно-орієнтованих турів. Досвід зарубіжних країн підтвердив, що успішні екскурсійні послуги впроваджують елементи віртуальної та доповненої реальності, гейміфікацію та інтерактивні платформи. Для української сфери екскурсійних послуг пріоритетним є перехід від пасивного споживання інформації до активної взаємодії споживача з контентом, що вимагає системної інноваційної політики на рівні кожного туристичного суб'єкта.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЕКСКУРСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЗЕЙ ІСТОРІЇ ДНІПРА» ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 2.1 Організаційно-економічна оцінка діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

Комунальне підприємство «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради є одним із ключових осередків, що зберігають і популяризують культурно-історичну спадщину міста. Його діяльність охоплює дослідження минулого регіону, проведення виставок, участь у культурних подіях та створення освітніх програм. Головна мета установи – ознайомити жителів і гостей міста Дніпра з багатою історією краю.

Підприємство розташоване за адресою: м. Дніпро, вул. Воскресенська, 14. Завдяки насиченій культурній програмі та цікавим експозиціям, музей став вагомим учасником міського культурного життя, впливаючи на формування історичної пам'яті. На рисунку 2.1 зображена емблема комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради [33].

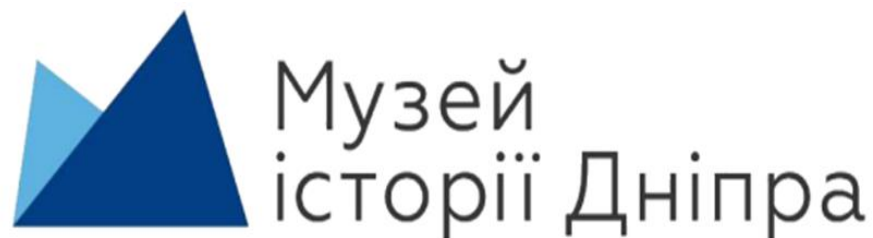


Рисунок 2.1 – Емблема комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

*Джерело: [33]*

Будівля музею має власну яскраву історію та належить до пам'яток архітектури національного значення. У ХІХ – на початку ХХ століття була відома як «Будинок губернатора». Споруджена у 1840-х рр. як садиба майора

Григорія Щербакова, вона вирізнялася неоготичними архітектурними елементами. З 1850 р. тут діяв Катеринославський англійський клуб. У 1887 р. будівлю викупили для розміщення офіційної резиденції губернаторів Катеринослава (так місто називалося у 1802-1926 рр.). Після революційних подій 1917 р. в стінах колишньої резиденції відбувалися засідання Ради робітничих і солдатських депутатів, яку в народі називали «катеринославським Смольним». У 1919 р. тут розмістився губерньський виконком, пізніше – Будинок учителя, а з 1934 р. – Будинок піонерів.

У 1970-х рр. будівлю займали комітети Добровільного товариства сприяння армії, авіації і флоту. У 1990-х приміщення придбав «Приватбанк», провів масштабну реконструкцію і відкрив банківське відділення.

Із 2020 р., після рішення про створення комунального підприємства «Музей історії Дніпра» (ініційованого 23 жовтня 2019 р.), будівлю обрали для розміщення експозицій музею. Розглядалися й інші варіанти, зокрема колишній будинок міської ради (нині – Коледж культури), проте остаточний вибір зупинили на історичній резиденції губернатора. Підготовка експозицій розпочалася у 2020 р., паралельно проводилися ремонтні роботи. Офіційне відкриття музею для відвідувачів відбулося 15 травня 2021 р.

На рисунку 2.2 зображена будівля комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради [33].



Рисунок 2.2 – Будівля комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

*Джерело: [33]*

Для ефективної роботи підприємство повинне мати чітко вибудовану організаційну структуру – систему підпорядкування та взаємодії між відділами й посадовими особами для вдалого розподілу обов'язків, чіткого порядку ухвалення рішень і координації дій колективу. Існують різні типи організаційних структур, які залежать від сфери діяльності, масштабів застосування і типу побудови бізнесу, серед них:

1. Лінійна організаційна структура. Кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику. Такий підхід відрізняється простотою, чітким розподілом відповідальності та швидким ухваленням рішень. Найкраще підходить для невеликих підприємств і виробничих команд. Головний недолік – недостатня гнучкість для масштабних структур, що ускладнює роботу при зростанні компанії;

2. Функціональна організаційна структура. Базується на поділі компанії за напрямками: маркетинг, продажі, фінанси, виробництво тощо. Вона забезпечує глибоку спеціалізацію та чіткий розподіл завдань між підрозділами, тому добре працює у середніх і великих компаніях. Основний виклик – можливі труднощі у координації між різними відділами;

3. Матрична організаційна структура. Поєднує дві лінії підпорядкування: функціональну та проєктну. Це дає гнучкість і дозволяє ефективно використовувати ресурси, що особливо корисно в ІТ-компаніях, агентствах та продакт-командах. Однак така модель вимагає високої культури комунікації, щоб уникати конфліктів пріоритетів;

4. Дивізіональна організаційна структура. Будується навколо окремих брендів, продуктів або регіонів. Перевага цього підходу в автономності підрозділів та швидкій адаптації до ринку. Найчастіше використовується у холдингах, мережевому ритейлі та міжнародних компаніях. Недолік – дублювання функцій у різних дивізіонах, що може призвести до зайвих витрат;

5. Проєктна організаційна структура. Формується під конкретні завдання або ініціативи й існує протягом обмеженого часу. Така структура дозволяє швидко реагувати на зміни, залучати креативні підходи та гнучко

керувати ресурсами. Підходить для стартапів і креативних агентств, але має недолік у вигляді нестабільності та тимчасовості команд.

В реальних кейсах компанії обирають комбіновані варіанти. Саме тому інструменти, які дозволяють гнучко будувати й оновлювати структуру є ключовими. У тому числі в адаптації, масштабуванні та оцінці ефективності відділів.

У Музеї історії Дніпра переважає лінійний тип організаційної структури, де основними завданнями керівника є: створити належні умови для зберігання і дослідження історико-культурних об'єктів, ефективно спланувати діяльність, забезпечити якісну комунікацію між усіма підрозділами та сприяти розвитку кадрового потенціалу.

Створення належних умов для зберігання і дослідження історико-культурних об'єктів – фундаментальна функція музею. Без належного зберігання (контроль температури, вологості, освітлення, безпека) унікальні експонати будуть пошкоджені або втрачені.

Ефективне планування організаційної діяльності дозволяє раціонально використовувати обмежені ресурси (фінансові, часові, людські) для реалізації виставкових, наукових, освітніх та реставраційних проєктів, забезпечити послідовність і пріоритезацію завдань.

У музейній установі діє п'ять функціональних відділів: фондový, експозиційний, науковий, реставраційний та адміністративний. Безперервна комунікація між відділами необхідна для узгодження дій, швидкого вирішення робочих питань, уникнення дублювання функцій та конфліктів, створення єдиного корпоративного іміджу [34].

Значна роль у високоякісній організаційній структурі належить персоналу. Кваліфікований персонал – запорука успіху. Регулярне навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання, забезпечують високий рівень наукової та експертної роботи музею.

Головна роль організаційної структури відведена директору, у підпорядкуванні якого перебувають усі категорії працівників.

Основними підлеглими директора є заступники з наукової та експозиційної роботи, адміністративних питань, старший і провідний наукові співробітники, адміністратор системи, інспектор з кадрів, юрисконсульт, секретар, головний інженер та головний бухгалтер. На рисунку 2.3 зображена організаційна структура комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради [35].

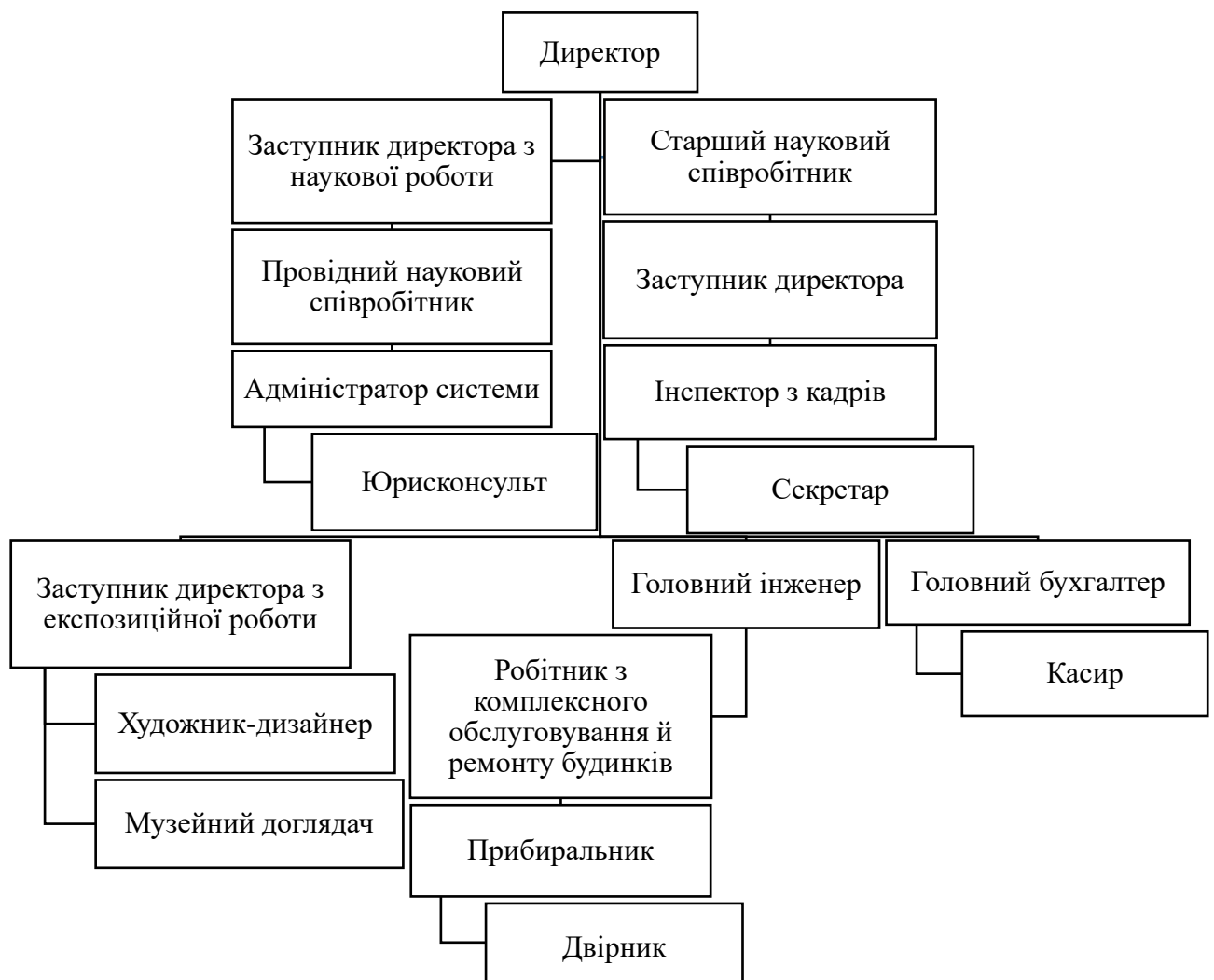


Рисунок 2.3 – Організаційна структура комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

Джерело: [35]

Заступник директора з експозиційної роботи керує роботою художника-дизайнера та музейного наглядача. Головний інженер відповідає за робітника

з комплексного обслуговування та ремонту будівель, прибиральника і двірника. Головний бухгалтер підпорядковує собі касира.

Організаційна структура музею побудована таким чином, щоб забезпечити чіткий розподіл завдань і досягти стратегічних цілей: зберігати та популяризувати культурну спадщину, проводити наукові дослідження, створювати комфортні умови для відвідувачів та раціонально використовувати ресурси. Ролі та функції посадовців різняться, але мають спільну мету – забезпечити якісну роботу музею. У таблиці 2.1 наведені узагальнені обов'язки посадових осіб комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

Таблиця 2.1 – Обов'язки посадових осіб комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

Посада	Обов'язок
Директор	здійснює загальне управління, стратегічне планування, представляє музей на національному та міжнародному рівнях
Заступник директора з наукової роботи	координує наукові дослідження, організовує конференції, стежить за науковою достовірністю експозицій
Заступник директора з експозиційної роботи	планує та реалізує виставкові проекти, відповідає за оформлення залів, співпрацює з дизайнерами
Старший та провідний наукові співробітники	здійснюють дослідження, готують наукові публікації, доповіді та беруть участь у створенні експозицій
Адміністратор системи	забезпечує стабільну роботу комп'ютерних мереж і технічну підтримку
Інспектор з кадрів	веде кадрову документацію та контролює дотримання трудового законодавства
Юрисконсульт	надає правові консультації та готує юридичні документи
Секретар	організовує документообіг і комунікацію з відвідувачами
Головний інженер	відповідає за технічний стан будівлі та організацію ремонтів
Головний бухгалтер	веде фінансовий облік і контролює витрати
Художник-дизайнер	створює візуальне оформлення експозицій і рекламної продукції
Музейний наглядач	стежить за порядком у залах і дотриманням правил
Технічний персонал (робітник з обслуговування, прибиральник, двірник)	підтримує чистоту та справність приміщень і території
Касир	продає квитки, веде облік грошових коштів і консультує відвідувачів

*Джерело: складено автором*

На даний час адміністративний та обслуговуючий персонал музею складає 15 штатних одиниць. Наукових працівників – 9,5 штатних одиниць.

Структура музею стабільна, притаманна розвитку та відповідає сучасним вимогам. Злагоджена взаємодія між усіма підрозділами дозволяє ефективно реалізовувати освітню та культурну місію підприємства, забезпечувати високий рівень обслуговування відвідувачів та якісно зберігати історичну спадщину міста.

Визначивши організаційну структуру та проаналізувавши кадровий потенціал музейної установи, формується уявлення про внутрішню архітектуру управління. Ефективність цієї внутрішньої архітектури – взаємодія відділів, розподілу повноважень та кваліфікації персоналу, безпосередньо впливає на якість послуг, що надаються, та здатність музею виконувати свою соціально-культурну місію. Найбільш об'єктивним та інтегральним показником результативності є статистика відвідуваності та аналіз цільової аудиторії.

Рішення про відвідування музею є багатофакторним процесом, що ґрунтується на поєднанні внутрішньої мотивації потенційного відвідувача та зовнішніх комунікаційних чинників, які пропонує музейний заклад. Згідно сучасним музеологічним дослідженням, мотиваційний профіль відвідувачів категоризується за трьома основними векторами:

- пізнавальна мотивація, яка характеризується потребою в отриманні нових знань, поглибленні розуміння історичних, мистецьких та наукових процесів. До цієї групи належать дослідники, студенти та особи, які мають академічний або професійний інтерес. Для них критично важливі важливість та інтелектуальність експонатів, а також наукова достовірність та глибина інформації;

- духовна мотивація, що орієнтована на отримання чуттєвого досвіду, натхнення, задоволення та формування емоційного зв'язку з минулим або мистецтвом. Відвідувачі цієї категорії прагнуть відчувати історію чи твір, а

також пережити емоції, що сприяють самоусвідомленню, толерантності та зміні світогляду;

- соціальна мотивація, розглядається музеєм як інструмент якісного дозвілля та соціалізації. Це стосується як туристів, для яких відвідування музею є частиною обов'язкової програми знайомства з визначним місцем, так і сімей, для яких музей є простором для спільного проведення часу. У цьому контексті визначальним є фактор комфорту та відповідності запитам усіх членів родини, зокрема дітей.

На вибір конкретного культурного підприємства впливає його зовнішнє позиціонування та якість взаємодії з аудиторією. Пріоритет надається музеям, які пропонують актуальні виставки, проводять заходи, що відповідають сучасним суспільним запитам та використовують привабливі, зрозумілі форми подачі матеріалу.

Важливим є використання принципів «культури участі», де відвідувач стає активним учасником екскурсійного процесу з ефективним інформаційно-рекламним обслуговуванням. Іншим принципом є наявність гнучких механізмів відвідування: онлайн-квитки, дні відкритих дверей, спеціальні програми для цільових груп.

Традиційно, музейний відвідувач має вищу або середню спеціальну освіту, що підтверджує соціальні функції музею як навчального та виховного інституту. Дослідження показують, що значна частина населення, яка мала досвід відвідування музеїв у дитинстві, у дорослому віці відмовляється від цієї практики через негативні враження або застарілі формати подачі матеріалу.

Показники відвідуваності нерозривно пов'язані з аналізом соціально-економічних факторів впливу, ключовими серед яких є рівень професійної зайнятості та структура вільного часу.

Висока інтенсивність сучасного трудового процесу формує значний часовий бар'єр для культурного споживання. Для подолання даного бар'єру та забезпечення сталого зростання відвідуваності необхідно переформувати

пропозицію відповідно до потреб працюючого населення, орієнтуючись на оптимізацію використання їхнього вільного часу.

У 2024 р. ринок праці України охарактеризувався скороченням працюючого населення, який за експертними оцінками становив близько 12,5 млн осіб, з яких орієнтовно 10,7 млн – зайняті.

Незважаючи на структурне безробіття, працююче населення країни функціонує в режимі підвищеної інтенсивності праці, зумовленої дефіцитом кадрів та економічними викликами. Така ситуація безпосередньо призводить до гострого дефіциту якісного вільного часу у ключовій цільовій аудиторії музейних установ.

У 2024 р. часовий бар'єр став головним неціновим обмеженням для культурного споживання, вимагаючи від музейного менеджменту не просто розширення пропозиції, а її стратегічного переформування на користь часо-ефективних, модульних та гнучких форматів для інтеграції культурного досвіду у щільний робочий графік працюючих громадян.

У дослідженні за 2024 р., методологія Державної статистики щодо розподілу часу громадян наразі відсутня або не опублікована, тому обґрунтована оцінка структури 24-годинного бюджету часу для працюючої людини в Україні надана на основі позаминулорічних соціологічних досліджень та адаптації до поточних тенденцій. У таблиці 2.2 наведені розподільчі категорії загального добового фонду часу [35].

Таблиця 2.2 – Розподільчі категорії загального добового фонду часу

Категорія витрат часу	Орієнтована тривалість на добу (будній день)	Частка, %
Виробничий час (робота)	8-10 годин	33 - 42
Фізіологічні потреби (сон, їжа)	8-9 годин	33 - 37
Побутові обов'язки (дім, транспорт)	2-3 години	8 - 13
Вільний час (легальний час на дозвілля)	3-5 годин	12 - 21

*Джерело: створено автором на основі [35]*

Вільний час (3-5 годин) – це той ресурс, за який безпосередньо конкурує музей. Вільний час має окрему функціональну структуру, наведену у таблиці 2.3 [35].

Таблиця 2.3 – Структура вільного часу працюючої людини

Використання вільного часу	Орієнтовна тривалість (від загального вільного часу)	Вплив на культурне споживання
Пасивний відпочинок, медіа-споживання (інтернет, ТБ, соцмережі, новини)	60% - 70% (1,8 - 3,5 год)	Найбільший конкурент. Особливо зросла частка споживання новин, що є менш активним, але психологічно виснажливим дозвіллям
Спілкування, соціалізація (сім'я, друзі)	15% - 20% (0,45 - 1 год)	Музейні програми мають інтегруватися в цей час (наприклад, сімейні чи групові вечірні візити)
Активне дозвілля, культура, хобі (спорт, навчання, музеї, театри)	10%-15% (0,3 - 0,75 год)	Найменша частка. Це час, який є найбільш цінним, і на який припадає фізичне відвідування культурних установ

*Джерело: створено автором на основі [35]*

Працююча людина у своєму розпорядженні має лише 3-5 годин вільного часу у будній день. Із цих годин, менше години (10-15%) припадає на активне культурне споживання, оскільки більшість часу поглинається пасивним медіа-споживанням, тому музейний продукт повинен бути настільки часово-ефективним та психологічно привабливим, щоб витіснити пасивне медіа-споживання та виправдати використання тієї критично малої частки вільного часу, відведеної на активне дозвілля.

Оскільки кількість відвідувачів є одним з головних показників фінансової активності, то чим більше людей відвідає музей, тим вищим буде його авторитет на культурній та фінансово-економічній арені. Збільшення кількості відвідувачів позитивно впливає на дохід музею від продажу вхідних квитків, екскурсійного обслуговування, майстер-класів та інших наявних послуг.

Проведення аналізу динаміки відвідуваності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради дає змогу

оцінити не лише його популярність, а й перспективи подальшої діяльності. У таблиці 2.4 представлена динаміка відвідуваності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради за 2022-2024 рр. [33].

Таблиця 2.4 – Динаміка відвідуваності КП «Музей історії Дніпра» ДМР за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Всього відвідувачів, осіб	5263	9175	7665
Всього оглядових екскурсій музеєм, вулицями міста	534	476	326
- з них безоплатні (для ВПО, військових)	275	234	129
- з них платні	259	242	197

*Джерело: створено автором на основі [33]*

У 2022 р. Музей історії Дніпра відвідало 5263 особи, що стало базовим показником для подальших порівнянь. У 2023 р. відвідуваність зросла до 9175 осіб, що на 74,4% більше в порівнянні з попереднім роком, завдяки активізації культурного життя після карантинних обмежень і зростанню суспільного інтересу. У 2024 р. показник знизився до 7 665 осіб, що на 16,5% менше в порівнянні з 2023 р., що свідчить про спад активності, зумовлений, соціально-економічними та військовими обставинами. На рисунку 2.4 зображена тенденція змін кількості оглядових екскурсій у Музеї історії Дніпра.

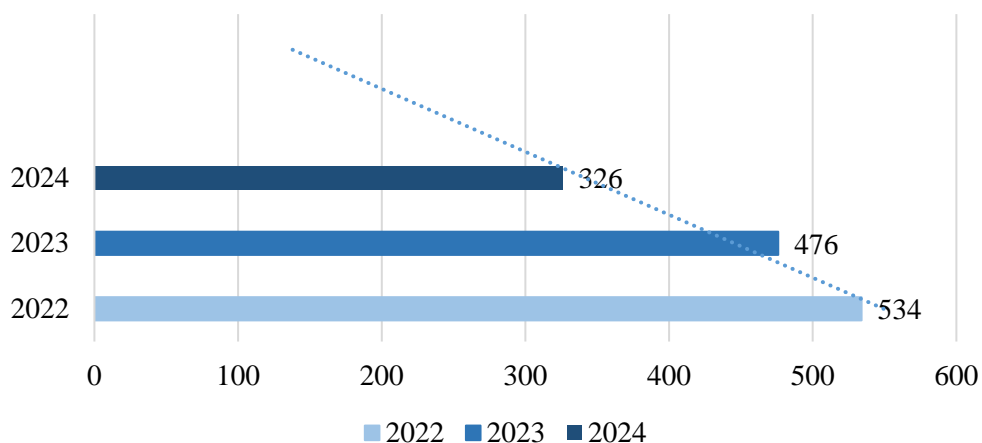


Рисунок 2.4 – Тенденція змін кількості екскурсій Музею історії Дніпра

*Джерело: побудовано автором*

Динаміка вказує на поступове скорочення кількості екскурсій: із 534 у 2022 р. до 476 у 2023 р. (на 10,9%) і далі до 326 у 2024 р. (на 31,5%). Зниження екскурсій особливо відчутне у 2024 році, причиною чому стало обмеження ресурсів, оскільки війна призводить до скорочення фінансування та кадрових ресурсів; менша кількість туристичних груп – масові заходи обмежені через повітряну тривогу та переорієнтація відвідувачів на індивідуальні відвідини – містяни або гості міста, віддають перевагу менш людним форматам.

Екскурсії проводяться платні та безкоштовні. Вибір між платними та безкоштовними екскурсіями залежить від місії, фінансової моделі та цільової аудиторії. Платні екскурсії є ключовими для забезпечення фінансової стійкості, високої якості обслуговування та можливості постійного розвитку і впровадження інноваційних форматів. Безкоштовні – життєво необхідні для виконання соціальної та просвітницької функцій музею, забезпечуючи рівний доступ до культурної спадщини. Оптимальним є гібридний підхід, що поєднує переваги обох сторін – диференційована система, яка поєднує безкоштовний доступ або значні пільги для пріоритетних соціальних груп із платними спеціалізованими послугами для широкої публіки. На рисунку 2.5 показаний секторальний розподіл екскурсій комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

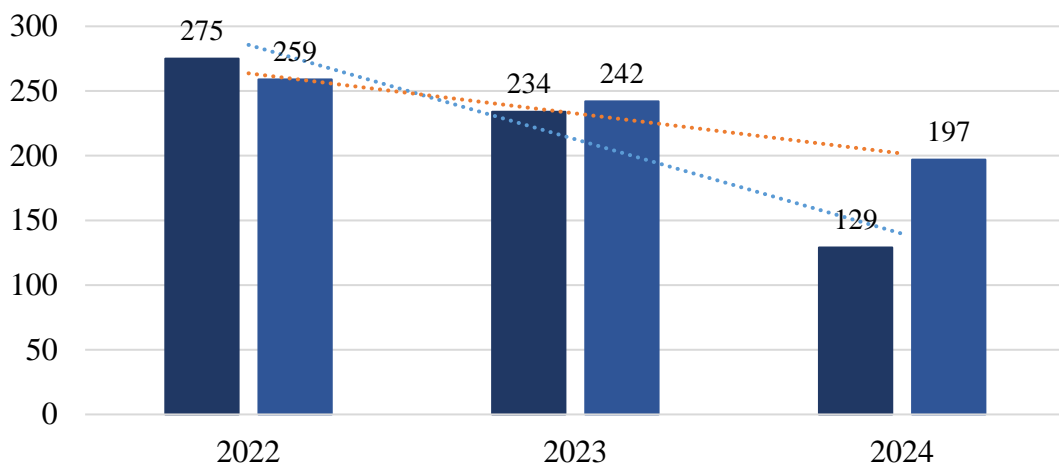


Рисунок 2.5 – Секторальний розподіл екскурсій Музею історії Дніпра

*Джерело: побудовано автором*

У 2022 р. частка безкоштовних і платних екскурсій була приблизно рівна (275 проти 259). У 2023 р. співвідношення майже не змінилося (234 безкоштовні та 242 платні). У 2024 р. кількість обох типів екскурсій знизилася, особливо відчутним стало зменшення безкоштовних екскурсій (129 проти 197 платних), у 2022 р. було проведено 534 екскурсії, що становить близько 10,1% від загальної відвідуваності. У 2023 р. цей показник знизився до 5,2%. У 2024 р. до 4,3%. Зниження кількості екскурсій є прямим наслідком повномасштабного вторгнення, ключовими чинниками якого стали: критична безпекова ситуація в прифронтовому місті, різке скорочення туристичного потоку та зупинка шкільних екскурсій, а також відтік частини населення. Музей був вимушений переорієнтувати діяльність з масових заходів на онлайн-активність.

Проблемою сучасного дозвілля залишається перевага пасивного відпочинку над активним. Музей історії Дніпра має достатній культурний капітал, для того, щоб стати центральним хабом активного та соціального дозвілля в місті і посприяти створенню умов для досягнення переваги активного відпочинку над пасивним. Метою впровадження хабу є переорганізація музею із традиційної освітньої установи на динамічний соціальний простір, який пропонує якісну альтернативу домашній рутині. Для досягнення соціальної інтеграції необхідно реалізувати п'ять взаємопов'язаних етапів. На рисунку 2.6 вказані етапи створення музейного хабу [36, с. 141].

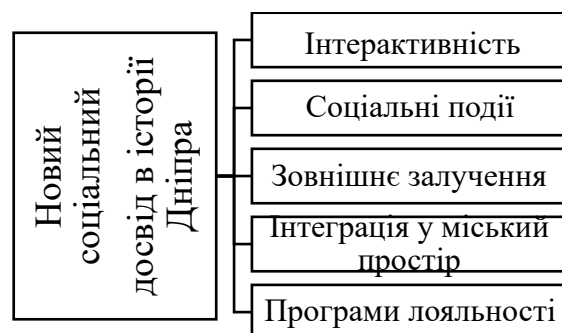


Рисунок 2.6 – Ключові етапи створення музейного хабу

*Джерело: створено автором за [36]*

Першим етапом до перетворення Музею історії Дніпра на привабливий соціальний хаб є організація комплексного підходу з елементами гейміфікації та інтерактивності. Другим – організація соціальних подій, які слід посилити регулярними батлами, конкурсами та вечорами краєзнавства для створення неформального майданчику спілкування та обговорення. Третім – зовнішнє залучення для запуску музейних проєктів, тих проєктів, які стимулюватимуть відвідувачів створювати та поширювати побачений контент у соціальних мережах. Четвертим – інтеграція у міський простір через співпрацю з місцевим бізнесом, що дозволить об'єднати візит до музею у повноцінний соціальний день відпочинку. П'ятим – організація програм лояльності, створення екскурсійних програм з абонементом та місіями, які виховують звичку до регулярного, спільного та активного культурного дозвілля.

Реалізація цих п'яти кроків дозволить Музею історії Дніпра подолати стереотип «тихого та нудного» місця завдяки інтерактивності, соціальній привабливості та маркетинговій актуальності, він перетвориться на бажаний простір для активного та змістовного відпочинку. Дані етапи забезпечать не лише зростання відвідуваності, але й якісну зміну у дозвіллі містян, замінивши пасивне споживання на продуктивне соціальне та інтелектуальне збагачення.

Проаналізувавши динаміку кількості відвідувачів та обсяги екскурсійного обслуговування Музею історії Дніпра, проводиться оцінка ефективності функціонування установи, визначаються стабільність джерел доходів та потенційні напрями розвитку.

Фінансово-економічна діяльність музейних установ в Україні базується на принципах неприбутковості та змішаного фінансування. Основною метою фінансового менеджменту є забезпечення фінансової стійкості та ефективного використання ресурсів для реалізації соціально-культурної місії. Джерела фінансування музейної установи поділяються на дві ключові категорії:

1. Бюджетне фінансування (загальний фонд) – це кошти, що надходять із місцевих бюджетів і є гарантованою основою діяльності. Вони спрямовані переважно на покриття захищених статей витрат, таких як оплата праці

персоналу, комунальні послуги, утримання будівель, охорона та мінімальне поповнення фондів. Ця частка фінансування відображає соціальну функцію музею як суспільного блага;

2. Власні доходи (спеціальний фонд) – це кошти, генеровані внаслідок господарської діяльності, до яких належать: доходи від продажу квитків (вхідних, на тимчасові виставки, екскурсійне обслуговування), доходи від надання платних послуг (освітні програми, майстер-класи, реалізація сувенірної продукції, видавнича діяльність, оренда приміщень), гранти, спонсорська та благодійна допомога від юридичних та фізичних осіб.

Збільшення частки власних доходів є індикатором фінансової автономії та ефективної маркетингової стратегії, що дозволяє музею реінвестувати кошти у розвиток і оновлення експозицій.

Оцінка фінансової діяльності комунального музею неможлива без детального аналізу структури витрат, які поділяються на постійні (операційні) та змінні (програмно-розвиваючі).

Постійні витрати необхідні для забезпечення поточної життєдіяльності: заробітна плата, комунальні послуги, адміністративні витрати, вони є необхідною основою, але їхня надмірна частка (понад 80% загального бюджету) обмежує розвиток підприємства.

Змінні витрати спрямовані на реалізацію місії та підвищення привабливості: реставрація фондів, створення нових виставок, маркетинг, видатки на IT-технології – є ключовими для динаміки відвідуваності та підвищення ринкової конкурентоспроможності, фінансуються переважно зі спеціального фонду.

Раціональна фінансова політика передбачає оптимізацію операційних витрат та максимальне спрямування власних доходів на програмно-розвиваючі потреби.

Фінансова стійкість комунального музею досягається шляхом диверсифікації джерел надходжень, які систематизуються відповідно до їхнього походження та впливу на цільові фонди закладу. У таблиці 2.5

представлені основні джерела фінансування комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

Таблиця 2.5 – Основні джерела фінансування комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

Категорія	Джерело надходжень	Характер фінансування	Призначення
Бюджетне	Кошти місцевого бюджету (міський, обласний)	Гарантоване, фінансування через загальний фонд	Покриття постійних (операційних) витрат: заробітна плата, комунальні послуги, охорона, утримання будівель, мінімальне поповнення фондів.
Власні доходи	Доходи від продажу квитків	Основний власний дохід, прямо залежний від динаміки відвідуваності та цінової політики	Фінансування програмно-розвиваючих витрат: створення нових експозицій, маркетингова діяльність, науково-дослідна робота, інновації
	Доходи від платних послуг	Генеровані від надання додаткових послуг	Організація освітніх програм, майстер-класів, екскурсійне обслуговування, видавнича діяльність
	Доходи від оренди	Надходження від тимчасової здачі в оренду приміщень, що не використовуються під основну музейну діяльність	Збільшення ліквідності спеціального фонду
Залучені	Гранти (національні, міжнародні)	Цільове фінансування конкретних проєктів (реставрація, діджиталізація, міжнародні виставки)	Виключно на цілі, передбачені умовами грантової угоди
	Спонсорська, Благодійна допомога	Безповоротні внески від фізичних чи юридичних осіб	Підтримка великих культурних акцій, розвиток інфраструктури, закупівля обладнання

*Джерело: сформовано автором*

Ефективне фінансове управління комунальним музеєм вимагає забезпечення домінування бюджетного фінансування у покритті постійних витрат, при цьому максимізації власних доходів для фінансування розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Основними інструментами аналізу динаміки є темпи зростання та дослідження чистого фінансового результату, які мають прямий вплив на економічну ефективність музею.

Темпи зростання загальних доходів є базовим показником для визначення швидкості (у відсотковому вираженні) зміни сукупних надходжень музею. Позитивні темпи зростання свідчать про загальну фінансову успішність закладу: ефективність залучення бюджетного фінансування та зростання власних заробітків. Негативні темпи свідчать про зниження попиту, відсутність актуальності, вплив зовнішніх факторів, проблеми у операційній та фінансовій діяльності.

Темпи зростання чистого доходу від реалізації ізолює фінансові результати від основної госпрозрахункової діяльності (продаж квитків, екскурсій). Високі темпи зростання чистого доходу від реалізації є прямим індикатором підвищення ринкової затребуваності культурного продукту та успішної монетизації відвідуваності. Цей показник засвідчує зменшення залежності від бюджетних асигнувань. Дослідження зміни чистого результату за період дозволяє оцінити, наскільки музей здатен покривати свої витрати доходами. Перехід від збитковості до прибутковості або точки беззбитковості є головним підтвердженням фінансової санації закладу та свідчить про ефективний контроль над витратами в умовах змінної дохідної бази.

Розрахунок цих двох показників дозволяє кількісно оцінити тенденції розвитку музейного закладу, ідентифікувати періоди фінансового прориву чи кризи та сформувавши базу для обґрунтованих висновків щодо необхідності корекції фінансової стратегії. На прикладі комунального підприємства «Музей історії Дніпра» були застосовані розрахунки наведених вище показників.

У 2022 р. ціна вхідного квитка у Музей історії Дніпра складала 100 грн – дорослий, 50 грн – дитячий, пенсійний, військові та діти до 6 років – безкоштовно.

У 2023 р. вартість квитка змінювалася, на початку року – 100 грн – дорослий, 50 грн – дитячий/пенсійний, військові та діти до 6 років – безкоштовно, на кінець року дорослий – 200 грн, дитячий/пенсійний – 100 грн.

У 2024 р. вартість квитка становила – 200 грн, дитячий/пенсійний – 100 грн. Вартість екскурсійного обслуговування українською мовою становила – 200 грн, англійською – 500 грн. В період з 2022 до 2024 рр. вартість не змінювалася.

З 2022 до 2024 рр. заклад поступово змінював цінову політику та структуру послуг. На результати вплинули зростання вартості квитків та активність відвідувачів щодо попиту на екскурсійне обслуговування.

Аналізуючи фінансові показники за три роки, можна оцінити не лише динаміку доходів, а й структуру надходжень та тенденції поведінки відвідувачів. Для обчислень за 2022 р., взято середній дохід від одного квитка у розмірі 75 грн. У 2023 р. – 125 грн. У 2024 р. – 150 грн. Екскурсійне обслуговування – 200 грн за групу.

Для виявлення показників за 2022 р. проведені розрахунки, що наведені нижче.

Дохід від квитків:  $5263 * 75 = 394725$  грн.

Дохід від екскурсій:  $259 * 200 = 51800$  грн.

Разом: 446525 грн.

Середній дохід на одного відвідувача становить:  $446525 / 5263 = 85$  грн.

Частка екскурсій:  $51800 / 446525 = 11,6\%$ .

Інтенсивність платних екскурсій:  $259 / 534 = 48,5\%$ .

Для виявлення показників за 2023 р. проведені розрахунки, що наведені нижче.

Дохід від квитків:  $9175 * 125 = 1146875$  грн.

Дохід від екскурсій:  $242 * 200 = 48400$  грн.

Разом: 1195275 грн.

Середній дохід на одного відвідувача становить:  $1195275 / 9175 = 130$  грн.

Частка екскурсій:  $48400 / 1195275 = 4,0\%$ .

Інтенсивність платних екскурсій:  $242/476 = 50,8\%$ .

Для виявлення показників за 2024 р. проведені розрахунки, що наведені нижче.

Дохід від квитків:  $7665 * 150 = 1149750$  грн.

Дохід від екскурсій:  $197 * 200 = 39400$  грн.

Разом: 1189150 грн.

Середній дохід на одного відвідувача становить:  $1189150/7665 = 155$  грн.

Частка екскурсій:  $39400/1189150 = 3,3\%$ .

Інтенсивність платних екскурсій:  $197/326 = 60,4\%$ .

Темп зростання в період з 2023 по 2022 роки розраховується за принципом:  $(1195275/446525 - 1) * 100\% = + 167,7\%$ .

З 2024 по 2023 роки за аналогією:  $(1189150/1195 275 - 1) * 100\% = - 0,5\%$ .

У 2022 р. музей відвідало 5263 особи та було проведено 534 екскурсії. Загальний дохід склав близько 446,5 тис. грн, з яких 11,6% припало на екскурсії. Середній дохід на одного відвідувача становив 85 грн.

У 2023 р. кількість відвідувачів суттєво зросла до 9175 осіб, а завдяки підвищенню цін на квитки дохід збільшився більш ніж у 2,5 рази і досяг 1,195 млн грн. Середній дохід на одного відвідувача зріс до 130 грн, проте частка екскурсій зменшилася до 4%.

У 2024 р. відвідуваність знизилася до 7665 осіб, але завдяки збереженню вищих тарифів дохід залишився майже на рівні попереднього року – 1,189 млн грн. При цьому середній дохід на одного відвідувача зріс до 155 грн.

Екскурсійна діяльність принесла лише 3,3% доходу, хоча інтенсивність саме платних екскурсій зросла до 60%.

У таблиці 2.6 подані узагальнені розрахунки екскурсійного обслуговування комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради [33].

Таблиця 2.6 – Узагальнені розрахунки екскурсійного обслуговування комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Відвідувачі, осіб	5263	9175	7665
Екскурсій всього, з них:	534	476	326
- безкоштовних екскурсій	275	234	129
- платних екскурсій	259	242	197
Дохід від квитків, грн	394725	1146875	1149750
Дохід від екскурсій, грн	51800	48400	39400
Загальний дохід, грн	446525	1195275	1189150
Середній дохід на 1 відвідувача, грн	85	130	155
Частка екскурсій, %	11,6	4,0	3,3
Інтенсивність платних екскурсій, %	48,5	50,8	60,4
Темп зростання, %	-	+ 167,7	- 0,5

*Джерело: складено автором на основі [33]*

Головним фактором зростання доходів став не тільки приріст відвідуваності, а й підвищення цін на квитки, підтвердженням чого є різке зростання показників у 2023 р., тоді як у 2024 р. навіть зі зменшенням кількості відвідувачів дохід зберігся майже незмінним.

Структура надходжень демонструє тенденцію до зменшення ролі екскурсій у загальному бюджеті закладу. Питома вага саме платних екскурсій у їх загальній кількості поступово зростає, що свідчить про стійкий інтерес до якісного екскурсійного супроводу.

Фінансові результати діяльності музею – показник стабільності та можливостей подальшого розвитку. Вони є відображенням співвідношень доходів та витрат, і дають змогу оцінити ефективність використання наявних ресурсів.

Аналіз чистого доходу, інших операційних надходжень і витрат дозволяє простежити тенденції змін фінансового становища закладу, визначити проблемні аспекти та потенційні резерви для зростання. У таблиці 2.7 представлений фінансовий звіт комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради за 2022-2024 рр. [37].

Таблиця 2.7 – Фінансовий звіт комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	490,8	1022,8	900,8
Інші операційні доходи	6445,8	7986,6	9467,9
Інші доходи			
Разом доходи (200 + 2120 + 2240)	6936,6	9009,4	10368,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(-)	(-)	(-)
Інші операційні витрати	(-)	(-)	(-)
Інші витрати	(9786,4)	(11625,0)	(10659,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	(9786,4)	(11625,0)	(10659,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	-2849,8	-2615,6	-291,0
Податок на прибуток	(-)	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	-2849,8	-2615,6	-291,0

Джерело: складено автором за [37]

Згідно поданому фінансовому звіту виявлені темпи зростання доходів, темпи зростання чистого доходу від реалізації та динаміка чистого прибутку (збитку).

Темпи зростання доходів (загальних):

2023 – 2022 рр. =  $(9009,4 / 6936,6 - 1) * 100\% = + 30\%$ .

2024 – 2023 рр. =  $(10368,7 / 9009,4 - 1) * 100\% = - 12\%$ .

Темпи зростання чистого доходу від реалізації:

2023 – 2022 рр. =  $(1022,8 / 490,8 - 1) * 100\% = +108\%$ .

2024 – 2023 рр. =  $(900,8 / 1022,8 - 1) * 100\% = - 12\%$ .

Динаміка чистого прибутку (збитку):

2022 рр. = - 2849,8 тис. грн;

2023 = - 2615,6 тис. грн;

2024 = - 291,0 тис. грн.

У 2022 році витрати перевищили доходи на 41%. У 2023 році збільшилися від попереднього року на 29%. У 2024 перевищення витрат згідно 2023 року становило 3%.

На рисунку 2.7 вказана динаміка доходів, витрат і чистого фінансового результату за 2022-2024 рр.

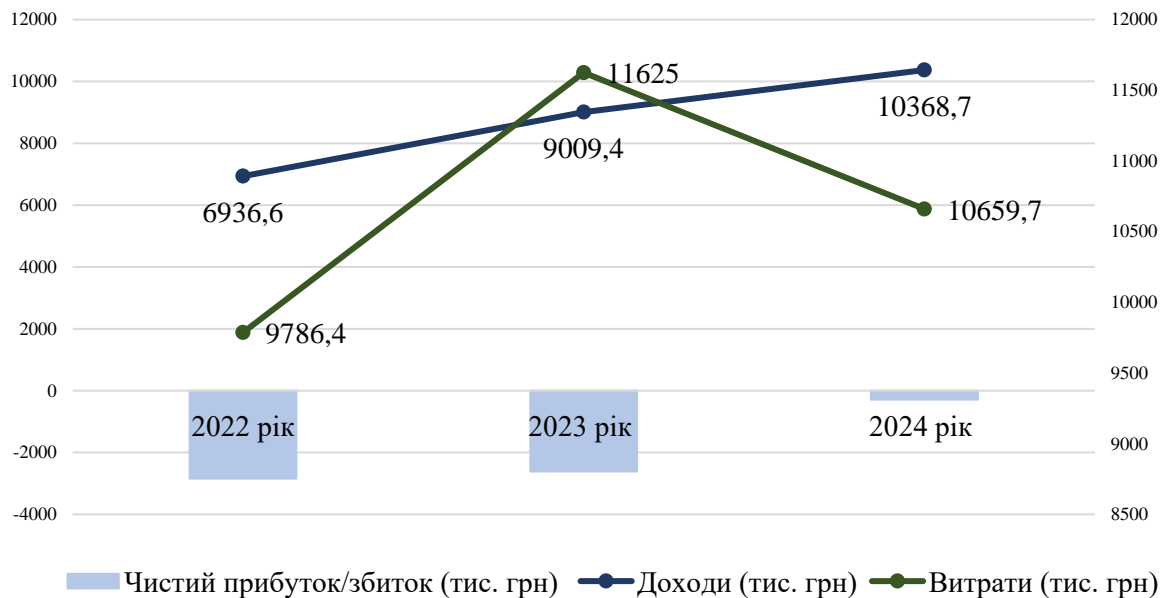


Рисунок 2.7 – Динаміка доходів, витрат і чистого фінансового результату за 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором*

Аналіз динаміки доходів, витрат і чистого фінансового результату музею за досліджуваний період демонструє високу чутливість закладу до зовнішніх факторів.

2022 р. характеризувався значним фінансовим збитком, оскільки високі операційні витрати суттєво не покривалися доходами, що відображає наслідки кризового періоду.

2023 р. став періодом фінансового прориву. Завдяки різкому зростанню доходів та оптимізації витрат музей досягнув значного чистого прибутку.

У 2024 р. діяльність музею фактично вийшла на точку беззбитковості, оскільки зафіксований збиток є мінімальним і майже відсутній, що сталося незважаючи на істотне зростання витрат до найвищого рівня за весь період, що підтверджує близькість доходів до рівня покриття всіх зобов'язань.

На рисунку 2.8 представлені темпи зростання доходів комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

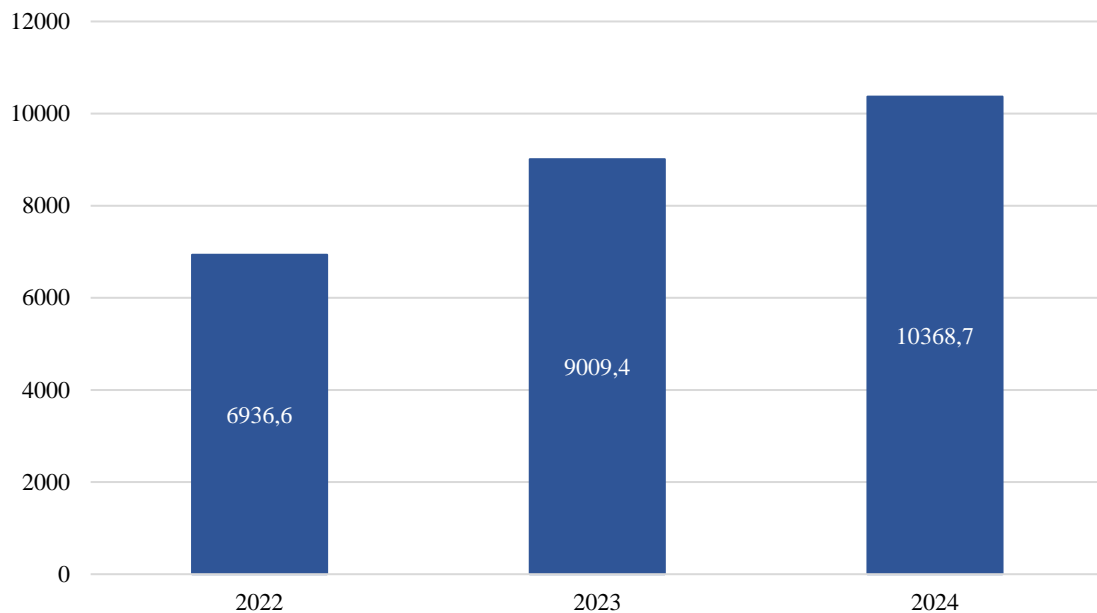


Рисунок 2.8 – Темпи зростання доходів комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

*Джерело: побудовано автором*

У 2023 р. дохід збільшився на 30%, у 2024 р. на 15%, темп уповільнився, але тенденція залишилась позитивною. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання доходів та витрат, що вказує на розширення обсягів надання екскурсійних послуг та впровадження інвестиційних програм.

Найважливішим фінансовим досягненням є послідовне скорочення збитковості. Завдяки ефективнішому управлінню та оптимізації процесів, підприємству вдалося значно зменшити розмір збитку, який у 2024 році майже зійшов нанівець.

Динаміка зростання доходів демонструє певне уповільнення темпів. Після значного збільшення доходу у 2023 р. на 30%, у 2024 р. приріст склав 15%. Хоча загальна тенденція зростання залишається позитивною, уповільнення темпу з 30% до 15% вимагає подальшого вивчення для розробки

заходів, спрямованих на стимулювання зростання доходів та забезпечення стійкого переходу підприємства до стабільної беззбитковості або прибутковості.

## **2.2 Аналіз напрямів розвитку екскурсійної діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради**

Музеї є одними з ключових осередків збереження історичної пам'яті, культурної спадщини та відіграють важливу роль у формуванні іміджу міста. В цьому контексті екскурсійна діяльність є не лише основним джерелом фінансових надходжень, але й ефективним інструментом популяризації історико-культурного надбання.

Екскурсійна діяльність комунального підприємства «Музей історії Дніпра» характеризується багатовекторністю та успішним поєднанням класичних і інноваційних форматів [38]. Поточний асортимент екскурсійних послуг структурується за чотирма основними напрямками:

1. Базові оглядові екскурсії – цей напрям охоплює традиційні оглядові екскурсії, присвячені загальній історії міста Дніпра (Катеринослава). Вони є фундаментальною пропозицією музею, забезпечуючи відвідувачам базові знання та знайомство з експозицією, даний формат є ключовим для формування освітньої місії підприємства;

2. Тематичні екскурсії – це вузькоспеціалізовані програми, які фокусуються на окремих аспектах історії чи культури, часто в поєднанні з інтерактивними елементами. Прикладом є екскурсія з майстер-класом «У пошуках дніпровського шоколаду», де коротка екскурсія про історію шоколаду в Катеринославі поєднана з його виготовленням. Такі екскурсії сприяють залученню спеціалізованої або сімейної аудиторії, збільшують відвідуваність у позапікові години та підвищують середній чек, оскільки мають вищу вартість завдяки додатковій інтерактивній складовій;

3. Вуличні (пішохідні) екскурсії – проведення екскурсій поза стінами музею, безпосередньо в історичному міському середовищі. Ці екскурсії прив’язані до певних історичних подій, архітектурних стилів та персоналій, вони розширюють географію діяльності підприємства, приваблюють місцевих мешканців та туристів, зацікавлених у живому контакті з історією міста;

4. Виїзні екскурсії-квести – екскурсійні продукти, що поєднують елементи гри, пошук та виїзне обслуговування. Формат квесту є інноваційним та особливо популярним серед молодіжної аудиторії та корпоративних клієнтів. Виїзний характер дозволяє монетизувати освітній контент шляхом надання послуг на замовлення.

Екскурсійна діяльність музею має збалансований підхід, поєднуючи освітню функцію з комерційно-розважальною. Ця різноманітність є конкурентною перевагою і створює міцну основу для подальшого стратегічного розвитку.

Велике значення в діяльності музею відведене експозиції. Експозиція – це основний спосіб презентації та репрезентації музейних предметів (експонатів), що виконує ключові соціальні, просвітницькі та культурні функції музею.

Музейна експозиція – це не просто колекція предметів. Це цілісно організований комплекс, який має конкретну мету і реалізує низку важливих функцій.

Експозиція музею відповідає за:

- представлення музейних експонатів як цілісної системи для публічного огляду;
- демонстрацію наукової концепції музею;
- виконання освітніх і виховних функцій музею;
- забезпечення контексту та правильного розуміння експозиції;
- організацію артефактів, документів та творів мистецтва за певною системою і пояснює їх значення для розуміння історії, культури та науки.

На рисунку 2.9 наведені головні функції експозиції Музею історії Дніпра.



Рисунок 2.9 – Функції експозиції комунального підприємства «Музей історії Дніпра»

*Джерело: сформовано автором*

1. Пізнавально-інформаційна функція візуалізує історії, де експонати виступають як інформаційний посередник між минулим і сучасністю. Наукова комунікація – результат наукового дослідження і має на меті розкрити певну тему, сюжет чи проблему, створюючи візуальний образ подій чи явищ;

2. Освітньо-просвітницька функція навчає та виховує, експозиція знайомить відвідувачів із матеріальною та духовною спадщиною, сприяє формуванню ціннісних орієнтирів та музейної культури (поваги до пам'яток). Комунікація створює специфічний канал культурно-історичної комунікації, який забезпечує особливе розуміння зв'язку часопросторів через світ «споріднених речей»;

3. Функція збереження та популяризації представляє спадщину, експозиція дає змогу демонструвати наявні колекції пам'яток історії та культури, виконуючи функцію популяризації та привернення уваги

суспільства до певної події чи факту. Захист пов'язаний із пам'яткоохоронною діяльністю, оскільки демонстрація сприяє усвідомленню цінності спадщини [39, с. 167].

Експозиційний простір Музею історії Дніпра поділений на тематичні зони, кожна з яких розкриває певний аспект життя міста в різні епохи. На рисунку 2.10 вказані тематичні зони комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

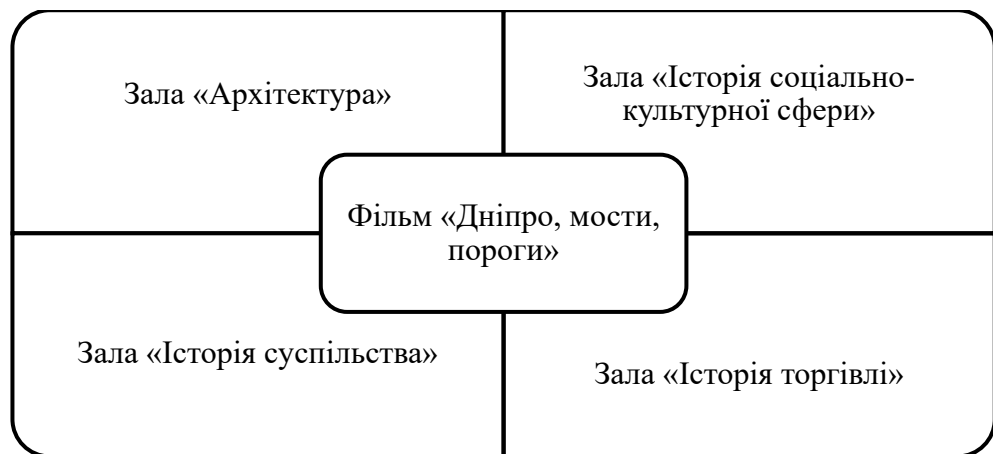


Рисунок 2.10 – Тематичні зони Музею історії Дніпра

*Джерело: сформовано автором за [33]*

1. Зала «Архітектура» знайомить відвідувачів із розвитком міського середовища: від перших вулиць і шляхів сполучення до архітектурних стилів і видатних будівель. Тут можна побачити археологічні знахідки з Катеринослава-Кільченського, зразки місцевої цегли, черепиці та кахлів кінця XVIII – початку XX ст., а також документи, що розповідають про забудову міста. Сучасне мультимедійне обладнання дозволяє слухати аудіоекскурсії, переглядати короткометражні фільми («Архітектурне обличчя міста», «Місто, якого не було?», «Як зростало місто Дніпро») та працювати з інтерактивною інформаційною панеллю для самостійного пошуку матеріалів;

2. Зала «Історія соціально-культурної сфери» представляє матеріали про розвиток медицини, освіти та культури міста Дніпра в різні періоди – від імперських часів до сьогодення. Експонати включають рідкісні книги, архівні світлини, музичні інструменти, шкільне приладдя, медичні інструменти та

інші артефакти. Особливий інтерес викликає інтерактивна інсталяція «Інтер'єр міської вітальні 1960-х рр.», що переносить у атмосферу культурного життя тієї доби. Тут можна дізнатися про найстаріші навчальні заклади, лікарні, театри та кінотеатри міста, а також про видатних діячів науки й мистецтва;

3. Зала «Історія суспільства» поділена на дві частини: перша – присвячена постаті Олександра Поля, відомого громадського діяча, дослідника та мецената. Друга – представляє археологічні предмети знайдені на території Новобогородицької фортеці;

4. Зала «Історія торгівлі» ознайомлює з торговими традиціями Дніпра: від старовинних ярмарків до сучасних магазинів. У колекції – касовий апарат «National», ваги ХХ ст., рекламні плакати, старі цінники та пакування товарів, а також документи, пов'язані з банківськими операціями. Можна навіть приміряти на себе роль купця чи банкіра, взаємодіючи з деякими експонатами;

5. Зала «Дніпро, мости, пороги» демонструє унікальний фільм, створений спеціально для музею. У ньому розповідається про головні мости міста – від дерев'яного наплавного до сучасних інженерних споруд, зокрема Мерефо-Херсонського, Кайдацького та Південного.

Кожна зона експозиції функціонує як самостійний змістовний модуль, що дозволяє Музею історії Дніпра відійти від універсальних оглядових екскурсій і створювати диференційовані та вузькоспеціалізовані тематичні програми, а також забезпечувати екскурсівду логічну послідовність і структурованість оповіді, підвищуючи освітню ефективність послуги.

Наявність тематичних зон дозволяє гнучко адаптувати зміст і тривалість екскурсій під потреби різних цільових груп і є необхідною основою для інтеграції інтерактивних елементів, квестів та сучасних технологій, оскільки дозволяє прив'язувати завдання до конкретного історичного контексту. Вони є фундаментальним активом, який забезпечує високу якість обслуговування, диференціацію пропозиції та конкурентоспроможність Музею історії Дніпра на культурно-туристичному ринку [40, с. 29].

Експозиції музею включають як традиційні артефакти (наприклад, каналізаційний люк часів Катеринослава, випускні фотоальбоми, що зберегли світлина втрачених архітектурних об'єктів), так і сучасні мультимедійні рішення для створення музейного образу історії Дніпра.

Формування музейних колекцій почалося у березні 2020 р. Нині фонд налічує близько 3 тисяч експонатів, серед яких приблизно 300 одиниць отримано під час археологічних розкопок Лазаревської церкви. Значна частина предметів була подарована містянами (наприклад, піаніно початку ХХ ст., катеринославська цегла, зразки ліпнини, освітні документи, хірургічні інструменти та інші речі, що відображають міське життя).

На кінець 2023 р. основний фонд музею налічував 1384 предмети, у 2024 р. зріс до 1803 одиниць. Всі ці предмети належать до державної частини Музейного фонду України, проте жоден з них не занесений до Державного реєстру національного культурного надбання. Науково-допоміжний фонд також зріс з 1571 предмета у 2023 р. до 1809 у 2024 р.

У фондах найбільшу групу становлять речові предмети, кількість яких у 2024 р. зросла майже на третину (з 793 до 1098). Суттєво збільшилася й кількість фотографій (з 325 до 412). Натомість інші категорії залишилися майже без змін: писемні джерела – 225 у 2023 р. та 252 у 2024 р., образотворчі – стабільно 29 одиниць, фонові документи – 12, тоді як декоративно-ужиткові, кіно-, відео- та природничі відсутні.

Протягом 2023 р. музей поповнився на 81 предмет, тоді як у 2024 р. на 419 одиниць. Така ж кількість пройшла наукову інвентаризацію. Щодо реставраційних робіт, у 2023 р. було відновлено 5 предметів, у 2024 р. реставраційні заходи не проводилися.

У науковій роботі спостерігається певне зниження активності: кількість наукових публікацій скоротилася з 10 у 2023 р. до 8 у 2024-му р., кількість розроблених тематико-експозиційних планів з 3 до 2 відповідно.

Експонування фондів залишилося стабільним: 285 предметів на рік, з яких 67 демонструвалися на виставках у межах музею. Позамузейних та

закордонних експозицій не проводилося. Кількість нових виставок зменшилася з 3 у 2023 р. до 2 у 2024 р.

У 2024 р. діяльність музею дещо зменшила свої обсяги за кількістю екскурсій та наукових результатів, але при цьому активно поповнювався фонд новими експонатами та зростала частка безоплатних заходів і відвідувань, що свідчить про соціальну орієнтацію установи.

Діяльність Музею історії Дніпра не обмежена проведенням екскурсій, вони активно реалізують освітні та культурні програми для різних вікових категорій. Відбуваються тематичні виставки, лекції, майстер-класи: «У пошуках дніпровського шоколаду», «Свічкова мануфактура» та інші, які проводяться в поєднанні з оглядовою екскурсією. Для дітей створені спеціальні інтерактивні зони, які популяризують культурну спадщину та залучають до пізнання історичного минулого міста [41, с. 28].

В умовах обмеженого або нестабільного державного фінансування, гранти стають життєво важливим інструментом, який дозволяє музеям реалізовувати амбітні проєкти, що відповідають потребам суспільства. Участь у грантових програмах є ознакою активної позиції та прагненням до розвитку.

Слово «грант» походить від англійського слова «grant» та означає – дарувати, надавати. Згідно цьому, формується його музейне пояснення.

Грант – це цільова, безповоротна фінансова допомога або інші допоміжні ресурси, які надаються некомерційним організаціям фондами, урядовими агенціями, міжнародними організаціями чи приватними донорами для реалізації конкретного, заздалегідь визначеного проєкту чи програми [42, с. 16].

На відміну від позики, грант не потрібно повертати, але його використання суворо контролюється і має відповідати заявленим цілям та бюджету. Участь у грантових проєктах дає музею низку переваг:

- додаткове фінансування установи за рахунок грантових проєктів, які не покриваються основним бюджетом, наприклад, масштабну реставрацію

експонатів, модернізацію інфраструктури, створення нових інтерактивних експозицій чи оцифрування фондів;

- впровадження інновацій у грантових програми часто орієнтовані на підтримку нових підходів у музейній справі: цифрові технології (VR, AR), освітні програми для різних цільових груп, інклюзивність;

- гранти включають компоненти, пов'язані з навчанням персоналу, крім того, робота над міжнародними грантами сприяє налагодженню партнерств з іншими музеями, університетами та фондами по всьому світу;

- успішне залучення гранту від авторитетного фонду є зовнішнім підтвердженням актуальності, якості та сталості музейної діяльності, що підвищує довіру як серед відвідувачів, так і серед потенційних спонсорів та органів влади;

- гранти допомагають музеям диверсифікувати джерела фінансування, зменшуючи залежність від одного фінансового джерела;

- багато грантових проєктів зосереджені на роботі з місцевою громадою, інклюзії, збереженні локальної спадщини та перетворює музей на активного учасника соціального життя.

Музей історії Дніпра активно приймає участь у грантових проєктах. За 2024 р. ним були реалізовані:

- «Точка Сходу» спільно з Фондом «Ізоляція», полягає у проведенні виїзних заходів з лекціями та театральними перформенсами. Включає видання брошур та буклетів, а також створення інтерактивної карти, доступної на сайті музею;

- «Вулицями Дніпра» спільно з Фондом «Ізоляція», включає цикл лекцій проведених в різних культурних закладах міста Дніпра про історію районів та місцеві перейменовані вулиці. Видання книжки «Козацькі витоки Дніпра» та зйомка відео-ролику про проспект Д. Яворницького;

- «Виборюючи свободу» спільно з Українським культурним фондом. Вулична виставка-інсталяція, присвячена російсько-українській війні.

Організація вуличної експозиції-інсталяції присвяченій подіям повномасштабного вторгнення;

- «Доступний музей» спільно з Українським культурним фондом. Створення доступного музейного культурного простору для людей з інвалідністю, англomовних відвідувачів та всіх охочих. Створення аудіо та текстового гідy експозицією Музею історії Дніпра: загального українomовного, легкою мовою; англomовного. Інтеграція аудіо та текстового гідy у музейний додаток Му MID. Оснащення музею внутрішнім портативним пандусом, мнемосхемою, екскурсійними матеріалами шрифтом Брайля про історію Дніпра;

- «Лоцмани Дніпрових порогів» спільно з Українським культурним фондом. Інтерактивна виставка в експозиції музею. Розробка та створення мобільного застосунку-гри «Лоцман», створення віртуальної симуляції сплаву дніпровими порогами;

- «Мистецтво пам'ятати. Віртуальна галерея робіт В. Сідyра» спільно з Українським культурним фондом. Створення першого унікального віртуального простору скульптурних та графічних творів Вадима Сідyра та проведення циклу заходів із популяризації та осмислення його творчості в українському суспільстві;

- «Меморіальний комплекс «Пам'ятаємо» спільно з Українським культурним фондом. Створення на території Музею історії Дніпра Меморіального комплексу «Пам'ятаємо», націленого на вшанування пам'яті загиблих дніпрян періоду повномасштабної війни.

Окрім виставок реалізованих за грантові кошти музей реалізував низку виставкових проєктів в межах власної діяльності. Серед них: «Дарувальники музею», «Олександр Поль та його доба», «Кабінет-портрет: погляд з минулого» (врятовані з Маріуполя фотографії катеринославських жінок кінця ХІХ – поч. ХХ ст.), «Маріуполь. Укриття» (фотографії маріупольських фотографів). В рамках проєкту «В музеї» протягом навчального року шкільні вчителі проводять інтерактивні уроки в експозиції музею.

Участь у грантових програмах – це не просто пошук грошей, а стратегічна необхідність для сучасного музею. Гранти є каталізатором інституційного розвитку, дозволяють впроваджувати інновації, підвищувати якість зберігання та експонування предметів, розширювати освітню місію та зміцнювати зв'язок із суспільством. Музеї, які активно працюють із грантами, демонструють свою життєздатність, професіоналізм та готовність відповідати викликам ХХІ століття, перетворюючись на потужні платформи для культурного діалогу та збереження національної спадщини.

Одним із потужних сучасних інструментів, що перетворює традиційне, часто статичне, відвідування музею на захоплюючий та емоційний досвід є театралізація.

Театралізація в музейній справі – це метод і прийом, що передбачає використання характерних для театру виразних засобів (гри акторів, костюмів, драматургії, світла, звуку) для образного, художнього осмислення та втілення ідей, пов'язаних з музейними експонатами, історичними подіями чи культурними явищами.

Музей історії Дніпра активно залучається до створення театралізованих дійств та екскурсій. У 2024 р. було проведено 12 театралізованих екскурсій, серед яких: Ніч музеїв, театралізована екскурсія «Дніпро під мікроскопом» – 5, гранд-екскурсія «Дніпровський променад» – 1, перформанс «Будинок губернатора. Свідок епох» – 3, перформанс «Обличчя старого міста» – 1, театралізоване дійство «Подорож у Різдво» – 2.

В основу театралізованої екскурсії покладений виступ екскурсоводів або запрошених акторів, у костюмах відповідної епохи, промовляючи монологи або діалоги історичних персонажів.

Театралізовані екскурсії ефективно реалізують головні музейні функції: пізнавальну та просвітницьку. Завдяки емоційному впливу та імерсивності, вони забезпечують краще засвоєння історичного матеріалу, перетворюючи історію на «живий досвід».

Під «живим досвідом» розуміється реконструкція побутових сцен, ремесл, військових подій, безпосередньо в музейному просторі або на його території. Відвідувачі можуть не лише спостерігати, а й взаємодіяти з «персонажами» та репліками предметів. Відтворення сцен поєднується з музичними та танцювальними номерами, реконструкціями обрядів та інсценуванням літературних творів. Важливо оформити експозицію таким чином, щоб експонати, освітлення та декорації створювали цілісний образний та драматичний сюжет.

Краще розуміння історичного контексту стає завдяки візуалізації та дії, коли складні наукові факти подаються у легкій, ігровій та художній формі, що робить інформацію доступною для ширших аудиторій, включно з дітьми та людьми з різними типами сприйняття.

Театралізація є ефективним методом гуманізації музейного простору. Вона зменшує пасивне споглядання експонатів на активну взаємодію та емоційне співпереживання. Завдяки використанню театральних прийомів, музеї здатні успішно конкурувати за увагу аудиторії, стаючи місцем, де історія не просто зберігається, а оживає, пропонуючи глибокий та незабутній культурний досвід.

### **2.3 Пріоритети та напрями інноваційного розвитку екскурсійної діяльності музею**

У наш час музеї давно перестали бути лише місцем збору автентичних предметів, перетворюючись на місця, які активно підіймають рейтинг туристичної привабливості регіону. Екскурсійній діяльності у цьому процесі відведена одна з найголовніших ролей – створити взаємодію між відвідувачем та об'єктом показу.

Сучасний відвідувач, який звик до інтерактивних практик, мультимедійності та незвичного підходу, прагне отримати усучаснену подачу матеріалу, саме тому інноваційний розвиток музейної сфери став одним із

пріоритетних пунктів стратегічного планування розвитку музейної діяльності в Україні.

Сучасні музеї України та світу впроваджують інновації, спрямовані на підвищення попиту, доступності та інтерактивності екскурсійного досвіду. Одним із поширених напрямів є використання інтерактивних технологій та мультимедійних рішень. Інтерактивні технології спрямовані на те, щоб зробити туриста не просто слухачем, а активним учасником процесу пізнання. Для цього використовують мультимедійні рішення (текст, аудіо, відео, графіка, анімація), щоб створити насичений та емоційний контент. Вони значно збільшують обсяг і глибину інформації, яку можна надати туристам.

Для індивідуальних та адаптивних екскурсій розробляються мобільні додатки та Wi-Fi-адаптери, які дозволяють створювати персоналізовані маршрути в залежності від інтересів, мови та місцезнаходження відвідувачів. Перевагами індивідуальних та адаптивних екскурсій є максимальна задоволеність клієнта – турист отримує інформацію, яка відповідає його потребам, глибоке занурення – можливість зосередитися на деталях, а не на загальному огляді, ефективність – технології дозволяють компаніям обслуговувати велику кількість індивідуальних запитів без суттєвого збільшення штату екскурсоводів, конкурентна перевага – надання унікального досвіду, який не можуть забезпечити масові оператори.

Інклюзивність та доступність також залишаються пріоритетами інноваційного прогресу: аудіогіди для людей з вадами зору, доступність експозицій для осіб з обмеженими фізичними можливостями – все це робить музей відкритим для всіх категорій відвідувачів.

Інноваційний розвиток екскурсійної діяльності сьогодні керується прагненням до персоналізації, залучення, доступності та технологічної інтеграції. Розглядаючи ключові напрями інноваційного розвитку екскурсійної діяльності, приведені приклади їх застосування в Україні та світі. У таблиці 2.8 представлені приклади застосування інновацій в екскурсійну діяльність в Україні [43, с. 212].

Таблиця 2.8 – Приклади застосування інновацій екскурсійної діяльності в Україні

Інноваційний напрям	Приклад	Пояснення
AR-реконструкція втраченої спадщини	AR-додаток «Бабин Яр» або проекти для візуалізації зруйнованих об'єктів	Накладання 3D-моделей втрачених будівель на реальне зображення через камеру смартфона, що забезпечує ефект «машини часу»
Квест-екскурсії та міська гра	Проект «Шукай!» (міні-скульптурки в Києві та в інших містах)	Туристи сканують QR-коди на скульптурках, щоб дізнатися легенди та виконати ігрові завдання, перетворюючи прогулянку та пошуковий квест
Персоналізовані аудіо-гиди	Інтеграція аудіо-гідів у мобільні додатки міст з вибором мови та тематики	Додаток дозволяє туристам самостійно обирати темп і акценти (історія чи архітектура), забезпечуючи гнучкість маршруту

*Джерело: сформовано за [43]*

Активно реалізуються інновації екскурсійної діяльності і в світі. У таблиці 2.9 представлені приклади застосування інновацій екскурсійної діяльності в світі [43, с. 212].

Таблиця 2.9 – Приклади застосування інновацій екскурсійної діяльності в світі

Інноваційний напрям	Приклад	Пояснення
VR для повного занурення	VR досвід у Музеї Статуї Свободи («The New Colossus»)	Дозволяє віртуально піднятися у закриті зони (факел, корона) та пережити історичні моменти, роблячи об'єкт повністю доступним
Інтерактивні завдання в музеях	Scavenger Hunts (полювання за підказками) у великих музеях (Лувр, Метрополітен)	Відвідувачі отримують список неочевидних завдань, які змушують їх уважно досліджувати експонати та їхні деталі, підвищуючи освітній ефект
Адаптивний AI-гид	Платформи, що використовують Beacons (маячки) і AI-аналіз (наприклад, Smartify)	Система відстежує, біля якого експоната турист затримався, і автоматично пропонує поглиблену розповідь, або навпаки, скорочує її, якщо турист поспішає

*Джерело: сформовано за [43]*

Для Музею історії Дніпра пріоритетними завданнями інноваційного оновлення є: розробка мобільного додатку для персоналізованих маршрутів,

впровадження AR- та VR-технологій для візуалізації історичних сцен, забезпечення інклюзивності, організація інтерактивних освітніх заходів, створення віртуального туру для залучення міжнародної аудиторії. Інтеграція даного переліку дозволить музею стати сучасним культурним центром, який поєднає збереження історії з сучасними технологіями та новими форматами взаємодії з відвідувачами.

На даний час, Музей історії Дніпра активно впроваджує інноваційні розробки, в першу чергу зосереджуючись на інтерактивності, інклюзивності та цифровізації. Музей робить акцент на безпосередній взаємодії з експонатами, що є віддзеркаленням світового тренду на активне залучення.

Багато речей в експозиції розташовані не під склом, а в тактильному місці, де їх можна торкнутися та краще розгледіти. Наприклад, можливість самотужки завести патефон 1950-х років, послухати автентичну платівку або скористатися справжнім касовим апаратом фірми «National» 1912 року та відчутти атмосферу квартири 1970-х років завдяки відтвореному в експозиції інтер'єру міської вітальні з меблями, газетами та картиною.

У роботі Музей історії Дніпра використовує цифрові інструменти для збагачення контенту та надання додаткової інформації відвідувачам.

Мобільний додаток МуMID та маячки Bluetooth (Beacons) – це найбільш унікальна для України технологія впровадження адаптивності. В експозиції розташовані вітрини поруч з якими розміщені Bluetooth-маячки. Коли відвідувач з додатком МуMID наближається, маячок автоматично надсилає сигнал, і додаток активує аудіотрек та текст гіда, специфічний для цієї вітрини.

Мультимедійні екрани та проєкції в музеї застосовують для анімацій та фільмів (наприклад, відеозала «Дніпро – пороги – мости»), «Оживлених фотографій» Катеринослава XIX – початку XX ст., інтерактивних фотозон, де можна зробити фото з Олександром Полем за допомогою QR-коду, тачскрінів з занесеними історичними документами та фото (наприклад, стаття видана Катеринославською просвітою «Українобоязнь»).

На рисунку 1.11 наведена експозиція залу «Торгівля» з влаштованим тачскріном [33].



Рисунку 1.11 – Експозиція залу «Торгівля» з влаштованим тачскріном  
*Джерело: [33]*

Музей історії Дніпра реалізує унікальні для України кроки, спрямовані на повну доступність для людей з інвалідністю та іноземних туристів. Встановлені мнемосхеми (тактильні плани музею), а також створений екскурсійний матеріал шрифтом Брайля, включно з книгою «Доторкнись до історії Дніпра». Музей обладнаний внутрішнім портативним пандусом. Для англомовної аудиторії створений гід в аудіо- та текстовому форматі.

Музей активно діджиталізує свої фонди. Створена онлайн digital-галерея, що поєднує онлайн-виставку, фондову систему та наукову базу даних, що дає змогу дистанційно працювати з документами, фотографіями та описами експонатів.

Інноваційний розвиток екскурсійної діяльності музею є стратегічним завданням, яке визначає його конкурентоспроможність у сучасному культурному середовищі. Впровадження новітніх технологій не замінює традиційні екскурсійні методики, а гармонійно їх доповнює, роблячи музейний простір більш доступним, цікавим і корисним для різних груп відвідувачів.

## Висновки до розділу 2

Другий розділ присвячений комплексному аналізу поточної екскурсійної діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради та формулюванню стратегічних інноваційних пріоритетів.

Детальний організаційно-економічний аналіз діяльності Музею історії Дніпра, дозволив оцінити його ресурсний потенціал, поточну фінансову стійкість та ефективність існуючих програм.

Виявлено, що, попри унікальність експозиційного фонду, традиційні підходи до екскурсійної діяльності мають обмежений потенціал для залучення нових цільових груп, особливо молодіжних сегментів.

Проаналізовані тенденції розвитку екскурсійної діяльності показали, що для сталого економічного зростання Музей історії Дніпра потребує диверсифікації пропозицій та інтеграції елементів інтерактивності. На основі цих висновків були сформульовані пріоритетні напрями інноваційного розвитку екскурсійної діяльності Музею історії Дніпра:

1. Гейміфікація – створення квестів, інтерактивних ігор.
2. Персоналізація – розробка маршрутів під індивідуальні запити.
3. Діджиталізація – впровадження мобільних додатків та мультимедійних гідів.

Реалізація цих пріоритетів визначена як ключова умова для зміцнення позицій Музею історії Дніпра на регіональному туристичному ринку.

Ключем до фінансової ефективності Музею історії Дніпра є перехід до стійкої гібридної моделі фінансування, необхідно нарощувати доходи від комерційної діяльності – не лише через продаж квитків, а й через масштабування освітніх програм, проведення платних тематичних заходів та розвиток брендованої сувенірної продукції. Музей повинен посилити свою грантову активність та налагодити стратегічне партнерство з місцевим бізнесом для фінансування конкретних проєктів.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЮ ІСТОРІЇ ДНІПРА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКСКУРСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.1 Стратегічний аналіз традиційних екскурсійних програм музею

В умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища, успішне функціонування та сталий розвиток будь-якої організації безпосередньо залежать від якості та обґрунтованості її стратегічного планування. Вихідною точкою для формування будь-якої стратегії є всебічна та об'єктивна діагностика поточного стану об'єкта дослідження. Одним із базових методів стратегічного планування, який використовується для оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації є SWOT-аналіз [44, с. 41].

Абревіатура SWOT походить від англійських слів (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

- Strengths (сильні сторони) – внутрішні переваги об'єкта аналізу;
- Weaknesses (слабкі сторони) – внутрішні недоліки або вразливості;
- Opportunities (можливості) – сприятливі зовнішні фактори;
- Threats (загрози) – несприятливі зовнішні фактори або ризики.

Сильні та слабкі сторони є внутрішніми факторами і залежать від самого підприємства. Можливості та загрози – зовнішніми, існують у зовнішньому середовищі, наприклад, на ринку або в суспільстві.

SWOT-аналіз допомагає отримати системне і тверезе розуміння поточної ситуації, слугує основою для розробки ефективної стратегії розвитку, оскільки дозволяє ідентифікувати внутрішні ресурси та обмеження, проаналізувати зовнішнє середовище, щоб знайти потенціал для зростання та можливі перешкоди, сформувані стратегічні рішення, які максимізують

використання сильних сторін і можливостей та мінімізують вплив слабких сторін і загроз [45].

Для музею, як культурно-освітньої установи, SWOT-аналіз є надзвичайно корисним інструментом стратегічного управління адже дозволяє визначити, що саме робить музей унікальним і привабливим, виявляє сфери, що потребують поліпшення, допомагає виявити можливості і використати їх для розширення аудиторії та фінансування, дозволяє передбачити загрози і розробити план дій для їхнього уникнення або пом'якшення.

Музей використовує сильні сторони для залучення більшої кількості відвідувачів, пропонує унікальні послуги, які конкуренти не можуть надати. Керівництво приймає більш обґрунтовані рішення щодо нових виставок, реставраційних робіт, освітніх проєктів та маркетингових кампаній, спираючись на об'єктивний аналіз. Розширене застосування SWOT-аналізу допомагає музею перейти від реактивного до проактивного управління, формуючи стратегію, яка забезпечить його сталість і розвиток у довгостроковій перспективі.

SWOT-аналіз діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради є одним із ключових інструментів стратегічного планування. Він дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його функціонування та прийняти обґрунтовані управлінські рішення [46].

На основі аналізу культурних заходів Музею історії Дніпра виявлені ключові внутрішні ресурси та проблеми, оцінені перспективи та ризики пов'язані з розвитком зовнішнього середовища. SWOT-аналіз визначає пріоритетні напрямки діяльності музею; етапи, що потребують змін; вказує переваги та потенційні загрози. Даний аналіз допомагає мінімізувати потенційні негативні впливи та уникнути непередбачуваних ситуацій. У таблиці 3.1 представлений SWOT-аналіз культурних заходів комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз культурних заходів комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність сучасного мультимедійного обладнання	1. Обмежена площа залів для одночасного проведення великих заходів
2. Досвідчений персонал, який вміє організовувати заходи для різних вікових груп	2. Відсутність регулярної маркетингової стратегії для залучення нової аудиторії
3. Локальна впізнаваність музею та репутація як культурного осередку міста	3. Часткова залежність від сезонного потоку відвідувачів
4. Можливість поєднувати освітні та розважальні формати	4. Потреба у модернізації деяких експозицій для інтерактивної взаємодії з аудиторією
Можливості	Загрози
1. Розширення онлайн-активності: віртуальні екскурсії, інтерактивні програми для школярів та студентів	1. Конкуренція з іншими культурними закладами міста та онлайн-платформами для дозвілля
2. Використання сучасних технологій для створення квестів, вікторин, інтерактивних лекцій та майстер-класів	2. Зміни у культурних трендах, які можуть зменшувати інтерес до традиційних музейних заходів
3. Співпраця з туристичними організаціями для популяризації музею серед гостей міста	3. Можливі обмеження щодо відвідуваності у разі надзвичайних ситуацій
4. Проведення тематичних заходів у рамках міських свят та фестивалів, що підвищує впізнаваність музею	4. Ризик недостатньої рекламної підтримки та низької медійної присутності заходів

*Джерело: сформовано автором*

Визначення ключових факторів SWOT-аналізу, дає можливість оцінити важливість кожного з них. Для оцінки рівня важливості будується матриця.

Матриця SWOT-аналізу використовується для оцінки поточного стану підприємства, шляхом виявлення чотирьох ключових груп факторів. Вона адаптує аналіз під конкретну мету, використовуючи різні методи та засоби для досягнення результату.

Цей інструмент розробляє ефективні стратегії для мінімізації ризиків і максимального використання можливостей, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та стабільному розвитку бізнесу. Результат її використання можна застосовувати як для розробки короткострокових оперативних планів, так і для формування довгострокової стратегії. У таблиці 3.2 представлена матриця SWOT-аналізу комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу для комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

Інтенсивність		Можливості				Загрози			
		O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>	T <sub>4</sub>
Вірогідність прояву (P <sub>j</sub> )		0,7	0,6	0,5	0,4	0,6	0,5	0,4	0,5
Коефіцієнт впливу (K <sub>j</sub> )		4	3	2	2	4	3	2	3
S <sub>1</sub>	5	5	5	4	3	5	5	3	4
S <sub>2</sub>	5	3	5	4	5	4	5	3	3
S <sub>3</sub>	5	2	2	5	5	4	5	3	5
S <sub>4</sub>	5	5	5	3	4	3	5	3	4
W <sub>1</sub>	-5	5	3	4	5	3	5	3	4
W <sub>2</sub>	-5	3	3	3	3	5	5	5	5
W <sub>3</sub>	-5	4	4	4	4	5	3	3	4
W <sub>4</sub>	-5	5	5	3	4	5	5	3	4

Джерело: сформовано автором

Після побудови матриці SWOT-аналізу підводиться підсумок балів по кожному її фактору. Він проводиться для того, щоб перейти від простого аналізу ситуації до розробки конкретної стратегії та плану дій.

Головна мета – сформулювати стратегічні альтернативи, які дозволяють музею максимально використати свої переваги, мінімізувати недоліки, реалізувати можливості та нейтралізувати загрози. У таблиці 3.3 наведений результат SWOT-аналізу культурних заходів комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

Таблиця 3.3 – Результат SWOT-аналізу культурних заходів комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1. Наявність сучасного мультимедійного обладнання	34	1. Обмежена площа залів для одночасного проведення великих заходів	32
2. Досвідчений персонал, який вміє організувати заходи для різних вікових груп	32	2. Відсутність регулярної маркетингової стратегії для залучення нової аудиторії	32
3. Локальна впізнаваність музею та репутація як культурного осередку міста	31	3. Часткова залежність від сезонного потоку відвідувачів	31

Продовження табл. 3.3

Сильні сторони		Слабкі сторони	
4. Можливість поєднувати освітні та розважальні формати	32	4. Потреба у модернізації деяких експозицій для інтерактивної взаємодії з аудиторією	34
Можливості		Загрози	
1. Розширення онлайн-активності: віртуальні екскурсії, інтерактивні програми для школярів та студентів	32	1. Конкуренція з іншими культурними закладами міста та онлайн-платформами для дозвілля	34
2. Використання сучасних технологій для створення квестів, вікторин, інтерактивних лекцій та майстер-класів	32	2. Зміни у культурних трендах, які можуть зменшувати інтерес до традиційних музейних заходів	38
3. Співпраця з туристичними організаціями для популяризації музею серед гостей міста	30	3. Можливі обмеження щодо відвідуваності у разі надзвичайних ситуацій	26
4. Проведення тематичних заходів у рамках міських свят та фестивалів, що підвищує впізнаваність музею	33	4. Ризик недостатньої рекламної підтримки та низької медійної присутності заходів	33

*Джерело: сформовано автором*

Найсильнішою є сторона – наявність сучасного мультимедійного обладнання, найслабшою – потреба у модернізації деяких експозицій для інтерактивної взаємодії з аудиторією. Найбільшою загрозою є зміни у культурних трендах, які можуть зменшувати інтерес до традиційних музейних заходів, можливістю – проведення тематичних заходів у рамках міських свят та фестивалів, що підвищує впізнання музею.

SWOT-аналіз є фундаментальним і незамінним інструментом стратегічного планування, оскільки він надає керівництву єдину, чітку та комплексну картину внутрішніх можливостей та зовнішніх реалій.

Його головна цінність полягає у здатності перетворити розрізнену інформацію та конкретні стратегічні дії, дозволяючи організації сфокусувати обмежені ресурси на використанні конкурентних переваг (сильних сторін) для реалізації найбільш привабливих (можливостей), одночасно розробляючи заходи для усунення критичних (слабкостей) та захисту від потенційних зовнішніх (загроз).

SWOT-аналіз забезпечує обґрунтованість усіх стратегічних рішень, мінімізує ризики та максимізує потенціал успіху та стійкого розвитку [47].

На основі ідентифікованих сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз розроблена матриця TOWS для формування конкретних стратегічних напрямків діяльності комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради. У таблиці 3.4 представлена матриця TOWS комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради [48].

Таблиця 3.4 – Матриця TOWS комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради

Фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	SO (Наступальні стратегії)	WO (Подолання стратегії)
O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> (розширення онлайн-активностей, сучасні технології)	SO <sub>1</sub> . Використання мультимедійного обладнання (S <sub>1</sub> ) та досвіду персоналу (S <sub>2</sub> ) для створення та просування високоякісних віртуальних екскурсій та інтерактивних онлайн-програм (O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> )	WO <sub>1</sub> . Подолання обмеженої площі залів (W <sub>1</sub> ) шляхом активного розвитку віртуальних екскурсій та онлайн-програм (O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> ), що дозволяють проводити «великі заходи» у цифровому просторі
O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> (співпраця з турорганізаціями, заходи на міських святах)	SO <sub>2</sub> . Використання локальної репутації (S <sub>3</sub> ) та здатності поєднувати формати (S <sub>4</sub> ) для активізації співпраці з туроператорами (O <sub>3</sub> ) та проведення масштабних тематичних заходів (O <sub>4</sub> )	WO <sub>2</sub> . Розробка регулярної маркетингової стратегії (W <sub>2</sub> ), орієнтованої на сезонні та подієві можливості (O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> ) для зниження залежності від сезонності (W <sub>3</sub> )
Загрози (T) ST (захисні стратегії) WT (виживання стратегії) T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> (конкуренція, зміни культурних трендів)	ST <sub>1</sub> . Завдяки досвіду персоналу (S <sub>2</sub> ) та поєднанню форматів (S <sub>4</sub> ) створювати унікальні, високоінтерактивні заходи, які мінімізують вплив конкурентів та трендів (T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> )	WT <sub>1</sub> . Проведення поетапної модернізації експозицій (W <sub>4</sub> ), фокусуючись на інтерактивності, щоб відповідати змінам у культурних трендах (T <sub>2</sub> ) та зберігати актуальність
T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> (обмеження відвідуваності, ризик недостатньої реклами)	ST <sub>2</sub> . Використання мультимедійного обладнання (S <sub>1</sub> ) та впізнаваності (S <sub>3</sub> ) для створення медіа-привабливого контенту, зменшуючи ризик недостатньої рекламної підтримки (T <sub>4</sub> )	WT <sub>2</sub> . Розробка фінансового плану диверсифікації доходів для покриття витрат у разі сезонних спадів (W <sub>3</sub> ) або обмежень відвідуваності через надзвичайні ситуації (T <sub>3</sub> )

*Джерело: сформовано автором за [48]*

Найбільш пріоритетними для негайного впровадження є наступальні стратегії, оскільки вони найкраще поєднують внутрішню силу з зовнішнім

потенціалом. Для забезпечення стійкості та уникнення ризиків, необхідно паралельно впроваджувати стратегії подолання та захисту.

SWOT- і TOWS-аналізи є двома фазами єдиного стратегічного процесу. Вони не замінюють, а доповнюють одне одного, забезпечують логічний перехід від оцінки до дії. SWOT є статичним знімком ситуації на ринку (оцінка), TOWS – динамічним інструментом для перетворення цієї оцінки на управлінські рішення (планування).

### **3.2 Розроблення та впровадження перспективних екскурсійних програм у музеї**

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та зміни суспільних запитів, сучасний музей стає динамічним освітнім та культурним центром. Традиційні екскурсійні формати часто не задовольняють потреби нового покоління відвідувачів, які очікують інтерактивності, персоналізації та глибокого емоційного занурення, саме тоді і виникає потреба у впровадженні перспективних екскурсійних програм.

Розробка та впровадження перспективних екскурсійних програм є стратегічним імперативом для будь-якого музею, що прагне актуальності та більшого залучення аудиторії. Вони являють собою інноваційні поєднання креативних методів подання інформації (квести, театралізація, інтерактивні діалоги) та передових технологій (VR, AR, мультимедійні гіди). Їхнє активне застосування дозволяє не тільки розширити доступність експозиції для різних соціальних груп, але й перетворити пасивний огляд музею на активний, незабутній та високоефективний освітній досвід [49, с. 172].

Поняття «екскурсійна програма» означає заздалегідь складений маршрут та план проведення екскурсії, який включає відвідування конкретних туристичних місць (музеїв, пам'яток, виставок, природних об'єктів тощо) з метою ознайомлення, навчання, розваги чи відпочинку.

Екскурсійна програма створюється для задоволення інформаційно-пізнавальних потреб відвідувачів. Такі програми мають різну тривалість та тематику.

Екскурсійні програми класифікуються за змістом, складом учасників та форматом проведення. У таблиці 3.5 наведена класифікація екскурсійних програм.

Таблиця 3.5 – Загальна класифікація екскурсійних програм

Класифікація	Вид	Характеристика
За змістом	Оглядові	Охоплюють багато тем і різнопланових об'єктів (історичних, архітектурних, природних тощо).
	Тематичні	Зосереджені на одній темі, наприклад, лише пам'ятки архітектури чи історичні події
	Історичні	Про минуле певного краю, історичні події.
	Природознавчі	Про природу, гори, річки, водоспади
	Мистецтвознавчі	Про твори мистецтва та митців.
	Літературні	Літературно-біографічні, -історичні, -художні.
	Архітектурні	Про будинки та споруди, що мають архітектурну цінність
	Релігійні	Про церкви, храми та монастирі.
За складом учасників	Виробничі	Виробничо-історичні, -економічні, -технічні. Професійно-орієнтовані (для учнів).
	Індивідуальні	Призначені для 1-3 осіб, з високим рівнем уваги до клієнта.
	Вузькогрупові	Для груп до 15 осіб, дозволяють оптимізувати витрати та забезпечити високий сервіс
За форматом проведення	Групові	Для великих груп (від 15 осіб), часто це корпоративні, шкільні або студентські виїзди
	Звичайна	Традиційна екскурсія з гідом
	Екскурсія-прогулянка	Поєднує прогулянку з оглядом об'єктів
	Екскурсія-лекція	Поєднання лекції з показом матеріалів
	Екскурсія-концерт	Екскурсія з елементами концерту
	Віртуальна екскурсія	Цифровий формат, що використовує панорамні фотографії.

Джерело: сформовано за [49]

Перспективні екскурсійні програми поділяються на дві основні групи: з використанням нових форм та методів подачі матеріалу та з використанням ІТ-технологій.

Поширеним інноваційним методом екскурсійного обслуговування є квести. Музейні квести є дієвими інструментами інтерактивної освіти та культурної комунікації, які поєднують пізнання, розвагу та активне залучення відвідувачів.

Організація квестів дає змогу відійти від традиційних пасивних форматів проведення та перетворити музейного відвідувача з простого спостерігача на активного учасника подій.

Розробка квестів має на меті підвищити інтерес до музейних експозицій, сприяти розвитку критичного мислення та креативності, а також сформувати емоційний зв'язок з історією та культурною спадщиною.

Для Музею історії Дніпра впровадження квест-екскурсії є перспективним кроком. По-перше, музей розташований у місті з багатою історією, де тісно переплітаються події різних епох, що дасть можливість створити унікальний простір для побудови цікавих сценаріїв, пов'язаних із реальними історичними фактами. По-друге, музей стане не лише місцем збереження експонатів, а й майданчиком для живого спілкування, пізнання та командної взаємодії.

Квести розраховані на різні вікові та соціальні групи – школярів, студентів, сім'ї, туристів і мешканців міста. Вони мотивують відвідувачів повернутися знову, щоб спробувати нові маршрути, розгадати інші завдання або пройти оновлену версію гри. Вони підвищують престиж установи на міському та національному рівнях, адже музей який пропонує інноваційні форми взаємодії з експозицією, сприймається як сучасний, гнучкий і здатний йти в ногу з культурними тенденціями.

Для комунального підприємства «Музей історії Дніпра» розроблена квест-екскурсія «Дніпро крізь призму століть». Вона спрямована на популяризацію історії міста, підвищення культурної активності мешканців і гостей міста Дніпра та зміцнення репутації музею як сучасного осередку культурного життя.

Під квест-екскурсією «Дніпро крізь призму століть», розуміється інтерактивна екскурсія, що поєднує історичне пізнання та активну участь відвідувачів. Унікальність проєкту полягає у тому, що музейні експонати стають частиною гри: відвідувачі шукають підказки, виконують завдання та збирають «ключі», які допомагають перейти до наступної локації.

Візуальна концепція проєкту розроблена з метою максимального відображення багатогранності історичної спадщини міста. Центральним елементом цієї концепції є афіша, що поєднує історичну символіку та сучасний графічний дизайн.

Для квест-екскурсії розроблена афіша, яка виступає ключовим інструментом маркетингу та інформування, візуально демонструючи основну концепцію та тематику події – «Дніпро крізь призму століть», побудована на центричній композиції, де ключовий візуальний елемент одразу привертає увагу.

Головний акцент зроблено на центральному гексагональному колажі, який метафорично виступає в ролі «призми» – символу багатогранного погляду на історію.

Шість фрагментів колажу візуально репрезентують еволюцію міста Дніпра від глибокої історії та заснування, життя на річці, індустріального піднесення до сучасності.

Колірна гама поєднує приглушені історичні відтінки фонові карти міста з насиченими, драматичними кольорами зображень, що підкреслюють динаміку історичних змін.

Шрифтове рішення використовує урочистий стиль для назви, що підкреслює значущість теми, та чіткий, елегантний шрифт для підзаголовка «Квест-подорож», який інформує про формат.

Додатковим семіотичним елементом є стилізований сувій із пером у нижньому куті, який прямо вказує на жанр квест-екскурсії як інтелектуальної гри, пошуку та розгадування історичних документів.

Афіша квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть» представлена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Афіша квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть»

*Джерело: створено автором*

Сюжет квест-екскурсії побудований навколо уявного дослідника, який подорожує крізь століття, від перших вулиць Катеринослава до сучасного Дніпра. Він стикається з ключовими подіями, архітектурними стилями, культурними здобутками та інженерними досягненнями. Локації квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть» з переліком завдань розміщені у додатку А (табл. А1).

Вартість квитка становить 150 грн за дорослого та 100 грн для школярів та студентів.

Тривалість квест-екскурсії – 1,5 години.

Кількість учасників – не обмежена.

Персонал музею забезпечує інструктаж з техніки безпеки та допомогу при використанні інтерактивних панелей.

Для оцінки потенційного прибутку та ризиків квест-екскурсії необхідно розрахувати інвестиційні витрати, які дозволять прийняти обґрунтоване рішення щодо вкладення коштів. Вони допоможуть уникнути втрат та

визначать, наскільки вигідною буде реалізація квест-екскурсії, і спланують майбутнє зростання капіталу чи доходу. У таблиці 3.7 представлені інвестиційні витрати квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть».

Таблиця 3.7 – Інвестиційні витрати квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть»

Показник	Розрахунок	Сума, грн
Дохід	1200 учасників*150 грн	180000
Витрати:		
- розробка сценарію, реквізит, поліграфія		40000
- реклама та просування		20000
- зарплата ведучих та обслуговування		60000
Разом витрати		120000
Фінансовий результат (прибуток)	180000-120000	60000

*Джерело: створено автором*

За умови участі 1200 осіб та середньої вартості квитка у розмірі 150 грн, загальна сума доходів становить 180000 грн. До складу витрат входять:

- витрати на розробку сценарію, реквізиту та поліграфічної продукції – 40000 грн;

- рекламне просування – 20000 грн;

- оплата праці ведучих і обслуговуючого персоналу – 60000 грн.

Сукупні витрати становлять – 120000 грн.

Після проходження квест-екскурсії надається сертифікат «Дослідник Дніпра», який підтверджує успішне проходження квест-екскурсії та сувенір із символікою музею. Участь мотивує до повторного відвідування, активного пошуку інформації та заохочує інтерес до історії міста.

Інноваційні формати підвищують доступність до музейного контенту, стирають географічні та фізичні обмеження для людей з особливими потребами чи віддалених аудиторій. Вони перетворюють музейний простір на ігровий та освітній майданчик, сприяючи глибшому засвоєнню інформації та формуванню стійких позитивних емоцій.

Використання VR, AR та мультимедійних гідів дозволяє музеям залишатися релевантними для молодшої аудиторії та пропонувати динамічну, оновлену інтерпретацію культурної спадщини.

Перспективні програми створюють нові унікальні пропозиції, які сприяють диверсифікації доходів музею та зміцненню його конкурентних позицій на ринку дозвілля та освіти. Для впровадження інноваційної екскурсійної програми рекомендовано впровадити три етапи [50, с. 346].

Перший етап включає:

- дослідження та концептуалізацію;
- аналіз потреб аудиторії (визначення цільової аудиторії та з'ясування їхніх інтересів);
- аналіз колекції та ресурсів (визначення експонатів, які підходять для інноваційної інтерпретації; оцінка наявної технічної бази);
- розробку концепції (визначення ключової ідеї та складання технічного завдання для розробників).

Другий етап включає:

- розробку та тестування;
- створення контенту (написання сценаріїв, текстів для аудіогідів, 3D-моделювання, програмування, забезпечення наукової достовірності контенту);
- закупівлю/оренду обладнання (придбання VR-окулярів, планшетів, інтерактивних екранів тощо);
- навчання персоналу (проведення тренінгів для екскурсоводів та технічного персоналу щодо роботи з новим обладнанням);
- пілотне тестування (запуск програми для невеликої групи «тестувальників»);
- збір відгуків та виправлення помилок.

Третій етап включає:

- офіційний запуск (публічну презентацію програми, прес-реліз);
- встановлення ціни (з урахуванням точки беззбитковості);

- маркетинг та комунікацію (рекламу в соціальних мережах, співпрацю з туристичними операторами);
- моніторинг та оцінку (постійний збір відгуків відвідувачів);
- аналіз фінансових показників (кількість проданих квитків, дохід).

Сучасний відвідувач, особливо молодь, шукає інтерактивності та персоналізованого досвіду. Інновації допомагають залучити нові сегменти аудиторії, які раніше не цікавилися музеєм. Постає питання в поглибленні розуміння матеріалу. Саме завдяки використанню мультимедіа: VR, AR, 3D-моделям, інтерактивним панелям, складна інформація стає наочною і доступною, а гейміфікація та квести перетворюють навчання на захопливий процес [51, с. 39].

### **3.3 Обґрунтування економічної ефективності реалізації нової екскурсії**

Організація інноваційних екскурсійних програм, зокрема інтерактивних квест-екскурсій, потребує комплексного економічного аналізу для оцінки доцільності їх реалізації. Метою цього підрозділу є обґрунтування економічної ефективності туристично-освітньої квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть», розробленої для комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради.

Ефективність проекту визначається через співвідношення отриманих результатів (доходів) і витрат, необхідних для їх досягнення.

Для визначення доцільності квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть» необхідно розрахувати наступні показники: прибуток, рівень рентабельності, період окупності, показник чистої теперішньої вартості, внутрішню норму рентабельності та точку беззбитковості.

Прибуток від квест-екскурсії розраховується за формулою (3.1).

$$\Pi = Д - В \quad (3.1)$$

де Д – загальна сума доходів, грн;

В – сукупні витрати, грн.

Підставляючи дані за формулою (3.1), отримуємо:

$$\Pi = 180000 - 120000 = 60000 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток квест-екскурсії становить 60 тисяч гривень, що підтверджує його фінансову доцільність.

Рівень рентабельності квест-екскурсії розраховується за формулою (3.2).

$$R = \Pi / B * 100\% \quad (3.2)$$

де  $\Pi$  – прибуток, грн;

В – сукупні витрати, грн.

Підставляючи дані за формулою (3.2), отримуємо:

$$R = 60000 / 120000 * 100\% = 50\%$$

На кожну гривню витрат припадає 0,5 грн прибутку, рентабельність квест-екскурсії становить 50%, що є високим показником для туристично-освітніх проєктів.

Коефіцієнт окупності витрат ( $K_o$ ) квест-екскурсії розраховується за формулою як відношення доходу до витрат (3.3).

$$K_o = D / B \quad (3.3)$$

де Д – загальна сума доходів, грн;

В – сукупні витрати, грн.

Підставляючи дані за формулою (3.3), отримуємо:

$$K_o = 180000 / 120000 = 1,5 \text{ грн}$$

На кожну гривню витрат припадає 1,5 грн доходу.

Період окупності ( $T_0$ ) або кількість циклів, необхідних для повного повернення вкладених коштів, розраховується за формулою (3.4).

$$T_0 = V \backslash \Pi \quad (3.4)$$

де  $V$  – сукупні витрати, грн;

$\Pi$  – прибуток, грн.

Підставляючи дані за формулою (3.4), отримуємо:

$$T_0 = 120000 / 60000 = 2$$

Проект повністю окупиться вже після двох циклів проведення квест-екскурсії, що свідчить про його високу ефективність.

Для оцінки інвестиційної привабливості проекту доцільно визначити показник чистої теперішньої вартості (NPV). За ставки дисконту 10% (умовно прийнятої для культурно-туристичної галузі) розраховується за формулою (3.5).

$$NPV = D / (1+r)^t - B \quad (3.5)$$

де  $D$  – сукупний дохід, грн;

$r = 0,1$  – ставка дисконту;

$t = 1$  – період реалізації;

$B$  – сукупні витрати, грн.

Підставляючи дані за формулою (3.5), отримуємо:

$$NPV = 180000 / (1+0,1) - 120000 = 163636 \text{ грн}$$

Оскільки  $NPV > 0$ , проект є економічно ефективним і фінансово доцільним.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) визначається як така ставка дисконту, за якої NPV дорівнює нулю та розраховується за формулою (3.6).

$$0 = NPV/(1+IRR)-B \quad (3.6)$$

де NPV – чиста теперішня вартість, грн;

B – сукупні витрати, грн.

Підставляючи дані за формулою (3.6), отримуємо:

$$0 = 180000/(1+ IRR)-120000 = 0,5 \text{ або } 50\%$$

Значення IRR, перевищує нормативну ставку дисконту (10%) та свідчить про високий рівень дохідності проєкту.

Точка беззбитковості, тобто кількість учасників, при якій доходи дорівнюють витратам, розраховується за формулою (3.7).

$$Q(BE) = B/Ц-V \quad (3.7)$$

де Ц – ціна квитка, грн;

V – змінні витрати на одного учасника, грн.

Підставляючи дані за формулою (3.7), отримуємо:

$$Q(BE) = 120000/150-100 = 2400 \text{ учасників}$$

При кількості понад 2400 учасників проєкт починає приносити чистий прибуток.

Проведені розрахунки свідчать, що квест-екскурсія «Дніпро крізь призму століть» є економічно ефективною та доцільною для впровадження. Вона забезпечує стабільний прибуток у розмірі 60000 грн, має рентабельність 50%, позитивну чисту теперішню вартість (NPV=43,6 тисяч гривень) та високий рівень внутрішньої норми рентабельності (IRR=50%). Проєкт окупається після двох циклів проведення, що є показником високої

економічної результативності. Крім фінансової вигоди, реалізація квест-екскурсії сприяє зростанню відвідуваності музею, формуванню позитивного іміджу установи та розвитку культурно-туристичної привабливості міста Дніпра.

Реалізація квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть» пов'язана з низкою фінансових, ринкових та операційних ризиків. Фінансові – включають можливість недосягнення точки беззбитковості у 2400 учасників, що призведе до неможливості отримання прогнозованого чистого прибутку у 60000 грн. Також існує ризик зростання витрат на реквізит, поліграфію чи оплату праці персоналу, що знизить розрахункову рентабельність у 50%. Ринкові – охоплюють ризик низької відвідуваності або недостатнього попиту, особливо серед цільової аудиторії, а також конкурентний ризик через появу схожих туристичних пропозицій у місті. Операційні – ризик якості та плинності кадрів (ведучих та обслуговуючого персоналу), що може негативно позначитися на якості послуги та репутації.

Зовнішні ризики охоплюють залежність від зовнішніх факторів (погодні умови, обмеження, пов'язані з безпекою) та будь-які зміни у внутрішній політиці Музею історії Дніпра, на стратегію розвитку якого спирається проєкт.

Для зменшення ризиків при впровадженні екскурсійних програм для Музею історії Дніпра запропонована стратегія розвитку, яка зосереджена на інтерактивності, залученні молоді та цифровізації:

1. Диверсифікація та ребрендинг продуктів (1-3 місяці).

Основна мета – створити нові, привабливі та сучасні формати екскурсій.

Напрямок – деталізація продукту.

Для досягнення висунуті наступні цілі:

- серія екскурсій (тривалістю 30-45 хв), присвячених лише одному знаковому експонату чи групі предметів, поданих через сторітелінг.

Привабити дорослу аудиторію та поціновувачів історії;

- розробка квестів, адаптованих для різних вікових груп з використанням QR-кодів і музейного Wi-Fi для підказок та завдань. Залучення школярів та молоді. Збільшення групових замовлень;

- залучення акторів або гідів у костюмах історичних постатей для ведення туру від першої особи. Створення сильного емоційного зв'язку та ефекту занурення;

- екскурсії після звичайного часу роботи, присвячені легендам, маловідомим фактам або кримінальній історії міста. Залучення молоді та дорослих у неробочий час.

## 2. Цифрова трансформація та доступність (4-8 місяців).

Основна мета – розширити аудиторію та підвищити якість подачі матеріалу за рахунок технологій.

Для досягнення висунуті наступні цілі:

- створення професійних 3D-турів по експозиції. Це дозволить залучати відвідувачів, які не можуть приїхати особисто (внутрішньо переміщені особи, українська діаспора);

- створення точок AR на ключових експонатах. Наводячи смартфон, відвідувач бачить 3D-модель артефакту, історичну сцену, що відбулася в цьому місці, або оригінальні фотографії. Багатомовні аудіогіди: Розробка якісного аудіогіда (українська, англійська, польська, німецька) з професійним озвученням та музичним супроводом, доступного через мобільний додаток або орендований пристрій;

- встановлення QR-кодів у залах та на виході для миттєвого збору оцінок та пропозицій щодо екскурсій.

## 3. Професійний розвиток гідів та партнерство (9-12 місяців).

Основна мета – гарантувати найвищий рівень сервісу та інтеграцію в туристичну екосистему міста.

Для досягнення висунуті наступні цілі:

- проведення обов'язкових семінарів для гідів з сторітелінгу, емоційного інтелекту, роботи зі складними запитаннями та сучасних методик викладання матеріалу;

- розробка комбінованих екскурсій із зовнішніми партнерами;

- створення абонементів та спеціальних цільових програм для шкіл і вищих навчальних закладів, інтегрованих у навчальні програми.

Ключовими метриками успіху є:

- збільшення кількості відвідувачів на тематичних екскурсіях на 30%;

- підвищення середньої оцінки екскурсійного обслуговування (за відгуками) до 4.8 з 5.0;

- збільшення частки молодіжної аудиторії (до 30 років) до 40% від загальної кількості екскурсантів.

Реалізація цієї стратегії забезпечить системний розвиток екскурсійних послуг Музею історії Дніпра на трьох ключових рівнях: продукт, технології та персонал. Цифрова трансформація гарантує доступність та сучасність подачі матеріалу, перетворюючи пасивний огляд на активну взаємодію з історією. Вкладення у професійний розвиток гідів та створення партнерських програм закріпить високу якість сервісу. Таким чином, Музей історії Дніпра, модернізувавши свій екскурсійний потенціал, не лише збереже, а й значно примножить свій вплив як важливий освітній та туристичний осередок міста, готовий до викликів сьогодення [52].

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі вирішено завдання щодо обґрунтування та розробки практичних механізмів підвищення економічної ефективності Музею історії Дніпра за рахунок інновацій.

Проведений SWOT- та TOWS-аналіз традиційних екскурсійних програм чітко продемонстрував їхні вразливі місця, пов'язані з низьким рівнем інтерактивності та відсутністю гнучкості.

Результати аналізу стали основою для розробки та впровадження перспективної екскурсійної програми – квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть». Цей інноваційний продукт являє собою практичне застосування теоретичних засад гейміфікації, викладених у першому розділі.

Фінальні розрахунки економічної ефективності програми підтвердили її високу доцільність та інвестиційну привабливість. Проєкт має швидкий термін окупності – 2 цикли, що свідчить про низький ризик та швидке повернення інвестицій. Висока рентабельність у 50% та позитивне значення чистої теперішньої вартості, що перевищує початкові витрати, гарантують Музею історії Дніпра значне збільшення прибутків.

Реалізація квест-екскурсії є ефективним інструментом для збільшення потоку відвідувачів, після досягнення точки беззбитковості – 2400 учасників та підвищення загальної економічної стійкості Музею історії Дніпра на інноваційній основі.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконання даної кваліфікаційної роботи було сформовано наступні висновки:

1. Екскурсійна діяльність є складним соціально-культурним та туристичним явищем, яке виконує освітню, пізнавальну, виховну та розважальну функції, забезпечує інтеграцію культурної спадщини у сучасний туристичний процес і сприяє формуванню національної свідомості. Музейний туризм потребує адаптації до потреб різних категорій відвідувачів, застосування новітніх технологій та інтеграції інноваційних методів подання інформації.

2. Об'єктом для дослідження екскурсійної діяльності, було обрано комунальне підприємство «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради, який впроваджує сучасні тенденції екскурсійної діяльності, а також розробляє перспективні екскурсійні програми.

3. Впровадження цифрових технологій, інтерактивних експозицій, мультимедійних рішень, мобільних додатків, VR, AR-технологій та електронних платформ залучає широку аудиторію, включаючи молодь та туристів, що віддають перевагу сучасним формам подачі матеріалу.

4. Організаційно-економічний аналіз дозволяє виявляти ключові характеристики діяльності музею, оцінювати структуру управління, наявні ресурси та фінансово-економічний стан.

5. Аналіз напрямів розвитку екскурсійної діяльності показує найбільш перспективні заходи, спрямовані на модернізацію програм через інтеграцію інноваційних технологій, розробку тематичних та інтерактивних екскурсій, використання мультимедійних презентацій та активне залучення соціальних мереж і цифрових каналів для комунікації з відвідувачами.

6. За допомогою SWOT- та TOWS аналізів традиційних екскурсійних програм музею, систематизуються сильні та слабкі сторони, визначаються наявні можливості для розвитку та потенційні загрози, що можуть впливати на

ефективність екскурсійної діяльності. На основі аналізу розробляються перспективні екскурсійні програми, які передбачають інтеграцію інноваційних технологій, мультимедійних та інтерактивних елементів, тематичних заходів і сучасних форм презентації експонатів.

7. Економічне обґрунтування нових екскурсійних програм свідчить, що модернізація екскурсійної діяльності сприяє підвищенню відвідуваності музею, збільшенню доходів, ефективному використанню ресурсів та підвищенню рентабельності.

8. Запровадження інноваційних рішень забезпечує економічну ефективність, сприяє формуванню позитивного іміджу музею, розвитку культурного потенціалу міста та інтеграції сучасних технологій у сферу музейної діяльності.

9. Інноваційний розвиток екскурсійної діяльності є ключовим фактором підвищення ефективності роботи комунального підприємства «Музей історії Дніпра». Впровадження сучасних технологій та інтерактивних форм екскурсій дозволяє залучати нові категорії відвідувачів, підвищувати якість обслуговування, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати довгострокове зростання популярності та економічної стабільності музею.

10. Інтеграція інновацій у екскурсійну діяльність музею є необхідною умовою для його сучасного розвитку, підвищення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг, забезпечення економічної ефективності та формування позитивного іміджу як культурного та освітнього осередку міста. Нові екскурсійні програми, інноваційні технології та мультимедійні рішення створюють умови для стійкого розвитку музею, зміцнення його позицій у культурному середовищі Дніпра та регіону, а також забезпечують активне залучення широкої аудиторії, що сприяє реалізації стратегічних цілей закладу та підвищенню його соціальної та економічної значущості.

Для розвитку екскурсійних послуг висунуті пропозиції, які охоплюють комплексний підхід до модернізації: впровадження комплексних змін, що охоплюють персоналізацію, технології, кваліфікацію персоналу та сервісну

складову, є першочерговим кроком. Це вимагає переходу від загальних оглядових екскурсій до глибокої сегментації аудиторії та, як наслідок, розробки вузькоспеціалізованих тематичних турів, інтерактивних квестів для сімей та професійно орієнтованих маршрутів для бізнес-туристів.

Крім того, важливо запровадити опцію персоналізації маршруту для індивідуальних клієнтів і залучити підтримку місцевої спільноти для поглиблення контенту. Значний акцент робиться на технологіях: необхідно впровадити сучасні технології для поглиблення занурення в історію та покращення зручності, включаючи використання доповненої або віртуальної реальності (AR,VR) для візуалізації історичного вигляду локацій та відтворення ключових подій.

Для забезпечення комфорту групових турів пропонується використовувати якісні системи радіогідів для комфортного аудіосупроводу, мінімізуючи зовнішній шум.

Щодо кадрового забезпечення, ключові пропозиції включають проведення регулярних тренінгів з предметної історії, мистецтва сторітелінгу, ораторського мистецтва та психології спілкування з клієнтами. Також слід розширити перелік мов, якими гіді можуть вільно вести екскурсії, та запровадити обов'язкову систему сертифікації та оцінки роботи екскурсоводів на основі відгуків.

Сервісна складова передбачає забезпечення високого комфорту логістики (чистий, комфортний транспорт), врахування доступності для маломобільних груп, забезпечення максимальної прозорості цін через чітке формування пакетних пропозицій, а також заохочення до екологічно свідомого туризму через пішохідні чи велосипедні маршрути.

Впровадження цих інноваційних пропозицій сприятиме модернізації комунального підприємства «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради, підвищенню його привабливості для різних категорій відвідувачів та забезпеченню його соціальної значущості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко Т.В., Горбатюк Н. А., Нападайло М. С. Значення екскурсійної діяльності в інноваційному розвитку туристичної індустрії. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. Випуск. № 4. 2025.
2. Горбатюк Н. А. Екскурсійний туризм як інструмент популяризації культурної спадщини. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених: Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення 25–26 вер. 2025 р. Дніпро. НТУ «ДП». С. 114-117. URL: <https://surl.li/uokfgw>.
3. Гайдай Ольга. Музеєзнавство. *Навчальний посібник ЧНУ*. 2021. 210 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/525>
4. Повалій Т. Л. Організаційно-екскурсійна діяльність : конспект лекцій. – Суми : Сумський державний університет. 2022. 173 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89423>
5. Bezuhla L., Koshkalda I., Perevozova I. Functioning of the tourism business in the context of sustainable development. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects : collective monograph, 2022. Prague, pp. 190-199.
6. Організація екскурсійної діяльності. *Навчальний посібник / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; уклад. Л. А. Слатвінська. – Умань : Візаві. 2022. 205 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053098.pdf>*
7. Marbeks. Топ 10: найвідоміші та найвідвідуваніші музеї світу. URL: <https://marbeks.com/top-10-nayvidomishi-ta-nayvidviduvanishi-muzeyi-svitu/>
8. Національний художній музей України. URL: <https://namu.ua/>
9. Лувр. URL: <https://museedulouvre-tickets.org/>
10. Кіноафіша. Виставка Девіда Боуї встановила рекорд. URL: <https://kinoafisha.ua/>

11. Бойко З. В., Горожанкіна Н. А. Інноваційні стратегії роботи підприємств туризму. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <http://www.nayka.com.ua/> <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.44>
12. Зубехіна, Т., Ольхова-Марчук, Н., & Кушнір, В. Сучасні тенденції застосування інноваційних технологій у туристичній сфері. *Вісник КНУКіМ*. 2021. № 4 (2). С. 181-188. URL: <http://tourism.knukim.edu.ua/article/view/249696>
13. Лисюк, Т., Ройко, Л., & Білецький, Ю. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554>
14. Винокурова О. Інноваційні моделі організації екскурсійної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. № 16. 2022.
15. Драгило О. Сучасні тенденції розвитку екскурсійної справи в Україні. *Вісник туризму*. 2020. № 2 (30).
16. Buhalis D. Technology and Tourism 4.0. *Tourism Review*. 2020. № 75(1). URL: <https://www.emerald.com>
17. Бондарець О. В. Освітні моделі музею та специфіка освітньої діяльності на сучасному етапі. *Культурологія та історія культури*. С. 36-41. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/>
18. Шимкова І., Цвілик С., Марущак О., Глуханюк В. Цифрова трансформація музеїв як інноваційний метод збереження та популяризації культурної спадщини України в контексті світових тенденцій. *Мистецтво в культурі сучасності: теорія та практика навчання*. 2025. № 1(5). С. 85-92. URL: [https://doi.org/10.31652/3041-1017-2025\(5-1\)-10](https://doi.org/10.31652/3041-1017-2025(5-1)-10)
19. Качковська Я. О. Розвиток концепції цифрових музеїв: історіографічний огляд. *Культурологічний альманах*. 2024. № 1. С. 101-106. URL: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2024.1.12>
20. Ultra-company.com. URL: <https://ultra-company.com/>
21. 24 канал. Роботи-офіціанти: у Нідерландах придумали, як вберегти клієнтів ресторану від COVID-19. URL: <https://24tv.ua/>

22. Розмови зі світом. Блог Петра Нека. URL: <https://blog.petronek.com/>
23. Климишин О.С., Гураль Р.І. Діджиталізація музейної діяльності. Tendencies of development science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference. Boston, USA 2022. Pp. 44-50. URL: <https://eu-conf.com>
24. Лівенко А. І. Економіковорганізаційні аспекти формування освітніх ресурсів у сучасних умовах України. *Економічна наука*. 2021. С. 94-98. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2021/18.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/18.pdf)
25. Кулішов В.С. Квест-технології як засіб розвитку фахової компетентності педагога закладу професійної освіти: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО УМО НАПН України, 2024. С. 31. URL: <https://binpo.com.ua/>
26. Discover live. URL: <https://www.discover.live/>
27. Paradox Museum. URL: <https://paradoxmuseum.com/>
28. Escape Tour Paris. URL: <https://en.escapetours.com/city/paris>
29. Booking.com. URL: <https://www.booking.com/>
30. Маньковська Руслана. Сучасні музейні комунікації та перспективи їх розвитку. *Краєзнавство*. № 3. Київ. С. 75-80. URL: <http://resource.history.org.ua/>
31. Тури Україною tour. Театралізований Квест для дітей «Легенди Львова». URL: <https://www.tour-u.in.ua/tour/teatralizovanyj-kvest-lehendy-lvova/>
32. Квест-проект «Ізоляція». Таємниці підземелля Хогвартса. URL: <https://www.izolyatsiya.com.ua/ua/tayny-podzemelya-khogvartsa/>
33. Музей історії Дніпра. URL: <https://midnipro.museum/>
34. HURMA. Організаційна структура: як візуалізація допомагає оптимізувати команду. Веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/organizacziyna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/>
35. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., & Кушнір М. А. Організаційна культура як чинник розвитку підприємств креативного сектору. *Здобутки економіки*:

*перспективи та інновації*. 2025. № 20. URL: <https://zenodo.org/records/16693530>

36. Любчук О. К., Герасименко Т. В. Перспективи розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні. *Економічний вісник національного технічного університету. Серія: Туризм і рекреація*. 2024. Вип. 4 (88). С. 141-152. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.141>.

37. Дніпровська міська рада. URL: <https://dniprorada.gov.ua>

38. Мілашовська О.І., Шитікова Т.В. Сучасні тенденції та стратегії в музейному маркетингу: вплив на аудиторію та культурну спадщину. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2022. № 1 (32). URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/11025>

39. Леоненко Н. А. Організація екскурсійної діяльності: конспект лекцій. Х.: НУЦЗУ. 2019. 167 с. URL: <http://nnvc.nuczu.edu.ua>

40. Бойко З. В., Горб К. М., Чабан К. С. Екскурсійно-експозиційний менеджмент закладів вищої освіти (на прикладі університету митної справи та фінансів). *Науковий погляд: економіка та управління*. № 6 (76). 2021. С. 29-36

41. Марач О. М., Чепелюк В. А., Панасюк С. Л. Організація та менеджмент культурно-масових заходів: методичні рекомендації, лекції та тестові завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти спеціальності 025 музичне мистецтво. Луцьк. 2022. 27 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21350>

42. Кобеля-Звір М. Я. Основні підходи до визначення поняття гранту. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 16-21. URL: <https://orcid.org/0000-0001-5627-9408>

43. Корж Г. В., Васильченко Р. В. Світоглядна культура: традиції та сучасність: *монографія*. Мін-во освіти і науки України, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди. Харків: ФОП Панов А. М. 2020. 212 с. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/4027>

44. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. Тернопіль: ЗУНУ. С. 41-45. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/>
45. WEDEX. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL: <https://wedex.com.ua/>
46. eSputnic. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/>
47. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. (2024). SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
48. Бюро розвитку. Tows: як ухвалити стратегічне рішення. URL: <https://byuro-rozvytku.com/>
49. Борисенко Ю. С. Наявні проблеми та перспективи подальшого розвитку культурно-дозвіллевого напрямку роботи музеїв просто неба в Україні. *Культурологічний альманах КНУКІМ*. 2022. № 4. С. 172-177. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/>
50. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство НУ «ЛП»*. 2017. № 18. С. 346-350. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
51. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства. *Навчальний посібник СумДУ*. 80 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45384>
52. Нестеренко К. Система стратегічного менеджменту: що це таке і навіщо потрібне компаніям. URL: <https://finacademy.net/ua>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А1 – Локації квест-екскурсії «Дніпро крізь призму століть»,  
завдання до неї

Зала 1 – «Архітектура»			
Метою є ознайомлення з розвитком міського середовища та архітектурні стилі	Залучені археологічні знахідки Катеринослава-Кільченського; зразки місцевої цегли, черепиці та кахлів XVIII–XX ст.; мультимедійні фільми та інтерактивні панелі	Завдання: 1. За допомогою інтерактивної панелі, знайти будівлю, яка сформувала сучасний архітектурний облік міста; 2. Відповісти на запитання: «Який архітектурний стиль домінував у XIX столітті?»; 3. Зібрати цифровий «ключ» для переходу до наступної зали	Задіяні інтерактиви: аудіоекскурсії, короткометражні фільми, пошук інформації на планшетах
Зала 2 – «Історія соціально-культурної сфери»			
Метою є показ культурної активності та розвиток соціальної сфери Дніпра	Залучені рідкісні книги та архівні світлини; музичні інструменти; шкільне приладдя та медичні інструменти	Завдання: 1. У інсталяції знайти предмет, що символізує розвиток музики; 2. Відповісти на запитання: «Який навчальний заклад вважається найстарішим у місті?»; 3. Відкрити цифровий QR-код для переходу до наступного залу	Задіяні інтерактиви: планшет, тачскрін
Зала 3 – «Історія суспільства»			
Метою є показ ролі громадської активності та колекціонерів у формуванні музейної колекції	Залучені матеріали з розкопок у Севастопольському парку; побутові предмети; речі, подаровані мешканцями міста	Завдання: 1. Відшукати три предмети, подаровані мешканцями та пояснити значення; 2. Скласти хронологію подій за артефактами; 3. Отримати підказку для переходу до наступного залу	Задіяні інтерактиви: сенсорні панелі, аудіокоментарі, логічні головоломки
Зала 4 – «Історія торгівлі»			
Метою є показ економічного розвитку міста та традицій торгівлі	Залучені старовинні касові апарати; ваги XX ст.; рекламні плакати; старі цінники; документи про банківські операції	Завдання: 1. Виконати міні-гру «Стати купцем»: правильно розставити цінники на товарах; 2. Порахувати залишок грошей після продажу; 3. Отримати код, що відкриває доступ до фінальної локації	Задіяні інтерактиви: інтерактивна каса, симуляція торгової операції, завдання на логіку та з математики

## Продовження табл. А1

Зала 5 – «Дніпро, мости, пороги»			
Метою є ознайомлення з інженерними досягненнями та унікальністю міського ландшафту	Залучений унікальний фільм про мости міста; інтерактивна карта міста та мостів	Завдання: 1. Після перегляду фільму позначити на інтерактивній карті три мости, які мали найбільший вплив на розвиток міста; 2. Відповісти на питання: «Який міст був найстарішим у місті?»; 3. Завершити квест-екскурсію, отримати сертифікат «Дослідник Дніпра» та сувенір	Задіяні інтерактиви: мультимедійна карта, сенсорні панелі, відео-презентації

*Джерело: створено автором*