

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Формування стратегії розвитку комунального закладу «Запорізький  
обласний краєзнавчий музей» Запорізької обласної ради»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Forming the Development Strategy of the Zaporizhzhia Regional Local Lore  
Museum of the Zaporizhzhia Regional Council

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,  
групи 8.0732-мо-з-дн

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
Ю. О.Копішинський

Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н.

Д.А. Антонюк

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н.

Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2024

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Копішинському Юрію Олександровичу

1. Тема роботи Формування стратегії розвитку комунального закладу «Запорізький обласний краєзнавчий музей» Запорізької обласної ради  
керівник роботи Антонюк Дмитро Анатолійович, професор каф. ПМОіЛ, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від «15» червня 2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи: джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку музею – складається з 3 підрозділів:

1.1 Ключові етапи формування стратегії розвитку музею;

1.2 Впровадження в музеї стратегії безбар'єрності;

1.3 Впровадження в музеї стратегії енергоефективності та енергозбереження

РОЗДІЛ 2. Оцінка та аналіз поточного стану комунального закладу «Запорізький обласний краєзнавчий музей» Запорізької обласної ради з точки зору можливостей для перспективного розвитку – складається з 3 підрозділів:

2.1 Оцінка структури та діяльності музею;

2.2 Дослідження конкурентного середовища;

2.3 Оцінка музею щодо наявності безбар'єрного середовища та стану впровадження системи енергоменеджменту.

РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення стратегічного планування комунального закладу «Запорізький обласний краєзнавчий музей» Запорізької обласної ради – складається з 3 підрозділів:

3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії музею;

3.2 Пропозиції щодо створення безбар'єрного простору в музеї;

3.3 Пропозиції щодо удосконалення стану системи енергоменеджменту.

#### 4. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2023 р.	14.09.2023 р.
2	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	18.10.2023 р.	18.10.2023 р.
3	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2023 р.	16.11.2023 р.

5. Дата видачі завдання 14.09.2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень 2024 року	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень 2024 року	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	січень 2024 року	виконано
4	Обробка матеріалу	січень 2024 року	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий 2024 року	виконано
6	Виконання розділу 2	лютий 2024 року	виконано
7	Виконання розділу 3	лютий 2024 року	виконано
8	Формулювання висновків	лютий 2024 року	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	березень 2024 року	виконано
10	Подання роботи на кафедру	березень 2024 року	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Ю.О. Копішинський  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Д.А. Антонюк  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Формування стратегії розвитку комунального закладу «Запорізький обласний краєзнавчий музей» Запорізької обласної ради»: 104 сторінки, 19 таблиць, 17 рисунків, 4 формули, 9 додатків. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що сучасний музей, як центр збереження історичної та культурної спадщини, змушений постійно переглядати свою місію, головні цілі та функції. Отже, команда управлінців та весь колектив музею, в рамках довгострокового стратегічного планування, повинні передбачити те, яким чином потрібно адаптувати діяльність музею до будь-яких факторів впливу та прийняти такі стратегічні рішення з основних напрямків діяльності музею, які зможуть покращити стан музею та забезпечити культурний розвиток суспільства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, розкриття ефективних інструментів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення роботи по формуванню стратегії розвитку музею.

Об'єктом дослідження є комунальний заклад «Запорізький обласний краєзнавчий музей» Запорізької обласної ради» (далі – КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР).

Інформаційну базу роботи становлять законодавчі акти, нормативні документи, наукові роботи з менеджменту та економіки, підручники, навчальні посібники, монографічні дослідження та статті вітчизняних та закордонних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного планування музею. На основі теоретичного матеріалу було

здійснено аналіз та дано оцінку стану розвитку КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР за рахунок сформованої та реалізованої стратегії розвитку, а також запропоновані рішення по удосконаленню стратегічного планування музею, з метою спрямування його діяльності на власний розвиток та реалізацію суспільних інтересів.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ,  
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНКУРЕНЦІЯ,  
МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ МУЗЕЮ, СТРАТЕГІЯ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ,  
СТРАТЕГІЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ,  
СИСТЕМА ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ

## ABSTRACT

Qualification work: «Forming the Development Strategy of the Zaporizhzhia Regional Local Lore Museum of the Zaporizhzhia Regional Council»: 104 pages, 19 tables, 17 figures, 4 formulas, 9 appendices. The list of references includes 33 titles.

The topicality of the topic is determined by the fact that the modern museum, as a center for the preservation of historical and cultural heritage, is forced to constantly revise its mission, main goals and functions. Therefore, the management team and the entire staff of the museum, within the framework of long-term strategic planning, should foresee how the activity of the museum should be adapted to any influencing factors and make such strategic decisions on the main areas of the museum's activity that will be able to improve the state of the museum and ensure cultural development of society.

The purpose of the qualification is the research of theoretical foundations, the disclosure of effective tools and the justification of practical recommendations for improving the work on the formation of the museum's development strategy.

The object of the study is the development strategy of the Zaporizhzhia Regional Museum of Local Lore municipal institution of the Zaporizhzhia Regional Council (hereinafter referred to as the «Zaporizhsky Regional Museum of Local Lore» ZOR).

The information base of the work consists of legislative acts, regulatory documents, scientific works on management and economics, textbooks, study guides, monographic studies and articles by domestic and foreign authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the performance of the work, the theoretical foundations of strategic planning by the enterprise were considered. On the basis of the theoretical material, an analysis was made and an assessment of the state of development of the «Zaporizhzhia Regional Local Lore Museum of the Zaporizhzhia Regional

Council» was made due to the formed and implemented development strategy, with the aim of directing the activities of the museum to the realization of public interests, and also suggested ways to improve the strategic planning of the enterprise under study.

DEVELOPMENT STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC MANAGEMENT, MANAGEMENT, COMPETITION, MUSEUM MARKETING STRATEGY, ACCESSIBILITY STRATEGY, ENERGY EFFICIENCY AND ENERGY SAVING STRATEGY, ENERGY MANAGEMENT SYSTEM

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МУЗЕЮ	13
1.1 Ключові етапи формування стратегії розвитку музею	13
1.2 Впровадження в музеї стратегії безбар'єрності	24
1.3 Впровадження в музеї стратегії енергоефективності та енергозбереження	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР З ТОЧКИ ЗОРУ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ПЕРСПЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ	42
2.1 Оцінка структури та діяльності музею	42
2.2 Дослідження конкурентного середовища	65
2.3 Оцінка музею щодо наявності безбар'єрного середовища та стану впровадження системи енергоменеджменту	74
2.3.1 Оцінка музею щодо наявності безбар'єрного середовища	74
2.3.2 Оцінка музею щодо стану впровадження системи енергоменеджменту	78
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР	85
3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії музею	85
3.2 Пропозиції щодо створення безбар'єрного простору в музеї	88
3.3 Пропозиції щодо удосконалення в музеї стану системи енергоменеджменту	90
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	99
ДОДАТКИ .....	105



ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- КЗ – комунальний заклад;
- ЗОР – Запорізька обласна рада;
- НКРЕКП – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг;
- ДБН – Державні будівельні норми;
- ДСТУ – Державні стандарти України;
- ISO – міжнародна організація зі стандартизації;
- ЕСКО – енергосервісні компанії;
- ЕСКО- договір – енергосервісний договір;
- ПДВ – податок на додану вартість;
- МКІП – міністерство культури та інформаційної політики України;
- МОН – міністерство освіти та науки України;
- енергоменеджмент – енергетичний менеджмент;
- енергоефективність – енергетичная ефективність;
- ВАВОК – Business analysis Body of Knowledge;
- СЕМ – система енергетичного менеджменту;
- ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури;
- ІСОМ – Міжнародна рада музеїв.

## ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає у вирішенні питання розробки та впровадження дієвої стратегії розвитку музею, яка не тільки сприяє просуванню в суспільство культурного продукту, а і впливає на збільшення економічного процвітання місцевої спільноти. КЗ «КРАСЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР є одним із найбільших музеїв України та має одну з найкращих музейних експозицій країни. Отже, розробка стратегії розвитку для даного суб'єкта господарювання є актуальною, сприятиме розвитку туристичної галузі та покращенню іміджу Запорізького регіону.

Об'єкт дослідження – КЗ «КРАСЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР.

Предметом дослідження є побудова з боку музейного менеджменту збалансованого стратегічного плану дій, який врахує існуючі досягнення музею, досвід сучасних європейських і вітчизняних музеїв та поєднає інтереси суспільства з головною місією музею.

В зв'язку з відсутністю єдиної методики для розробки стратегічного плану розвитку музею, вкрай важливим є те, щоб менеджментом сучасних музеїв вчасно були знайдені необхідні кроки щодо розробки та впровадження власного стратегічного плану дій, яким буде забезпечено адаптацію музею до умов швидких змін та надано можливість швидко на них реагувати. Це стосується, зокрема дій музейного менеджменту в пошуку збалансованої моделі маркетингової стратегії музею, стратегії безбар'єрності та стратегії енергоефективності.

Питанням стратегічного планування присвячено ряд робіт зарубіжних і вітчизняних вчених: А. Чандлера, П. Друкера, М. Портера, А. Томпсона, І. Ансофа, А.Дж. Стрикленда, Ф. Котлера, Л.П. Артеменко, В.М. Андрєєвої, В.А. Власенка, В.Г. Герасимчука, Л.О. Жилінської, В.М. Кобелева, Г.І. Кіндрацької, О.І. Карпіщенко, М.А. Козирь-Чепурна, А.О. Старостіної, М.Г. Саєнка, І.М. Писаревського, С.А. Попова, М.В.

Хацера тощо. У своїх наукових працях ці дослідники наголошують на важливості впровадження стратегічного планування, яке є результатом еволюційного розвитку підходів до управління підприємством; представляють сутність стратегії розвитку.

У своїй роботі «Структурні взаємозв'язки стратегічних планів у системі ієрархічного планування реструктуризації підприємств» економістом М.А. Козирь-Чепурною узагальнено дві теоретичні позиції стратегічного управління щодо співвідношення мети та плану. Згідно з першою – мета розглядається, як самостійний об'єкт стратегічного управління, а план є комплексом заходів, що спрямовані на досягнення цієї мети. А друга теорія опирається на концепцію стратегії, як узагальненого плану максимально високого рівня спільності, розглядає цілі, як невід'ємну компоненту самого плану [20].

Мета цього дослідження полягає в тому, що на основі розкриття теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування діяльності музеїв, буде досліджено питання формування стратегії розвитку комунального закладу «Запорізький обласний краєзнавчий музей» Запорізької обласної ради» та надано пропозиції щодо вжиття заходів для пошуку нових напрямків руху музею в довгостроковій перспективі присутності на цільовому ринку музейних послуг. Це дозволить на конкретному прикладі краєзнавчого музею провести оцінку управлінських рішень щодо стратегічного планування діяльності, зробити спробу її удосконалення, шляхом втілення у життя більш перспективної та збалансованої моделі маркетингової стратегії, стратегії безбар'єрності та стратегії енергоефективності.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

– провести аналіз зовнішнього, внутрішнього стану музею та оцінку маркетингової стратегії музею щодо можливостей для подальшого перспективного розвитку;

– оцінити стан музею на наявність безбар'єрного середовища;

- оцінити стан впровадження системи енергетичного менеджменту;
- розробити та обґрунтувати шляхи удосконалення стратегічного планування музею;
- оцінити перспективу та ефективність роботи музею після запровадження відповідних пропозицій по удосконаленню стратегічного планування.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: аналіз джерел інформації з теми кваліфікаційної роботи; вивчення і узагальнення вітчизняної та зарубіжної практики; порівняння; класифікації; стратегічний аналіз (SWOT-аналіз); методи соціально-економічного аналізу; статистичний; балансовий; табличний, графічний та описовий тощо.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми стратегічного управління підприємств (в т.ч. музеїв), матеріали періодичного друку з питань стратегічного планування підприємств (в т.ч. музеїв).

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на конкретному прикладі краєзнавчого музею проведена оцінка управлінських рішень щодо стратегічного планування, зроблена спроба по їх удосконаленню, шляхом втілення у життя більш перспективної та збалансованої моделі стратегічного планування.

Апробація результатів дослідження здійснюється шляхом впровадження їх в досліджуваному музеї. Довідку про впровадження рішень, розроблених в кваліфікаційній роботі магістра факультету менеджменту ЗНУ наведено у додатку А.

Робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітико-дослідницького та рекомендаційного), та висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МУЗЕЮ

### 1.1 Ключові етапи формування стратегії розвитку музею

Музеї відіграють важливу роль в культурному житті населення та є вагомими просвітницькими хабами. Без їх участі не існує передумов для створення туристичного кластеру будь-якого регіону країни. Сучасні виклики, що виникли перед українськими музеями останнім часом, як то COVID-19 та війна з рф на теренах України, доводять, що наразі необхідно запровадити в музеях стратегічне планування.

Втім, впровадження в українських музеях стратегії розвитку, яка відповідає сучасним викликам, відбуваються вкрай повільно. Причинами цього можуть бути, як вічний брак коштів, так і брак нових ідей та технологій.

З 1946 року під егідою ЮНЕСКО створена Міжнародна рада музеїв (International Council of Museums; ICOM) – всесвітня демократична громадська організація зі сприяння розвитку зв'язків та взаємодопомозі між музеями та музейними працівниками різних країн.

На конференції ICOM, що пройшла в серпні 2022 року у Празі відбулось затвердження нового визначення музею, до якого вперше увійшли такі поняття, як «інклюзивність», «доступність», «стійкість» та «етика». Отже, відповідно до нового визначення ICOM:

музей – це некомерційна постійно діюча організація на службі суспільства, яка збирає, зберігає, досліджує, інтерпретує та експонує матеріальну та нематеріальну спадщину. Музеї відкриті для громадськості, доступні та інклюзивні, сприяють різноманітності та сталості світу. Їхня робота та комунікація ґрунтуються на засадах етики і професійності,

передбачають залученість громад і пропонують різноманітний досвід для освіти, насолоди, роздумів і обміну знаннями [26].

Управлінські рішення з реалізації музеями стратегічного планування приймаються, як на рівні суб'єктів господарювання (самих музеїв), так і на вищому рівні (країни в цілому, регіонів, місцевих органів влади тощо).

Стратегічне планування та внутрішнє управління музеями визначає міжнародний стандарт ISO-21246:2019 [17].

Цей стандарт було розроблено міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), у тісній співпраці з Міжнародною радою музеїв (ICOM) та Європейської групи з музейної статистики (EGMUS). В стандарті містяться рекомендації для музейної спільноти щодо використання набору ключових показників професійної діяльності музеїв всіх типів. Індикатори Стандарту ISO-21246 дозволяють робити раціональну, неупереджену і не обмежену місцевими умовами оцінку музеїв, їх вкладу в суспільство [4].

Розглянемо основні цілі щодо формування музейних індикаторів, в якості інструментів для оцінки музеїв відповідно до Стандарту ISO-21246 (рис. 1.1):

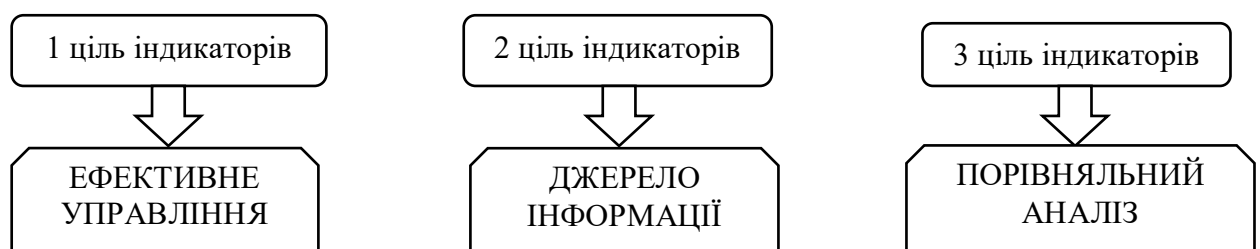


Рисунок 1.1 – Індикатори відповідно до Стандарту ISO-21246

Відповідно до даних рис. 1.1, основними цілями щодо формування музейних індикаторів, як інструменту оцінки роботи музеїв відповідно до Стандарту ISO-21246, є більш ефективний процес управління, забезпечення довідковою інформацією щодо діяльності музею та проведення порівняльного аналізу діяльності музею з іншими музеями.

Музейні індикатори використовуються в якості:

самодіагностики – коли протягом тривалого терміну музеї порівнюють результати власної діяльності (результати поточного року з результатами попередніх років);

порівняння – коли результати власної діяльності порівнюються з результатами інших музеїв.

Оцінювання результатів роботи музею за ключовими показниками сприяє результативності роботи музею, попереджає керівництво про існуючі проблеми та надає музейному менеджменту інформацію для вжиття заходів по усуненню недоліків в роботі музею.

Для будь-якого музею важливим є розвиток компетентностей співробітників. Розглянемо відповідно до Стандарту ISO-21246 основні показники щодо оцінки музейного персоналу (якщо ці показники низькі, то музей не можна вважати успішним) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові показники щодо оцінки дій персоналу музею за Стандартом ISO-21246

№	Назва показника	Мета розрахунку	Представляє собою
1	2	3	4
1	Час витрачений на навчання співробітників музею	Оцінка підвищення кваліфікації музейних працівників шляхом відвідування навчальних занять, а також пріоритету, який музей надає розвитку персоналу.	Відношення кількості годин відвідування співробітниками офіційних навчальних занять к загальній чисельності персоналу.
2	Відсоток часу, що витрачається співробітниками музею на спільні партнерства і проекти	Оцінка місцевого, регіонального, національного та міжнародного співробітництва музею, а також його важливості і впливу.	Відношення кількості часу персоналу задіяного в кооперативних проєктах к загальній чисельності персоналу.
3	Частку волонтерів від загального числа співробітників музею	Оцінка рівня залучення волонтерів музеєм: визнання, популяризації музею у суспільстві.	Частку волонтерів від загального числа співробітників, в еквіваленті повної зайнятості

Як бачимо з таблиці 1.1, за результатами аналізу зазначених показників керівництво музеїв отримує інформацію про реальну картину стану речей щодо дій персоналу, що надає можливість виявити його слабкі та сильні сторони [4].

Варто повідомити, що переважна більшість українських музеїв відмовляється від систематичної роботи з волонтерами, тому доцільність розгляду відповідного показника (частки волонтерів від загального числа музейних співробітників) для оцінки роботи українського музею з персоналом на теперішній час в Україні є досить низькою.

Аналіз існуючої практики щодо оцінки європейського та вітчизняного досвіду стосовно стратегічного планування музейної діяльності дозволив визначити перелік необхідних заходів, які потрібно виконати при формуванні стратегії розвитку музеїв.

За результатами оцінки стратегічного планування, проведеного на рівні суб'єктів господарювання (самих музеїв), можна виділити вісім ключових етапів формування стратегії розвитку музеїв (рис. 1.2.).

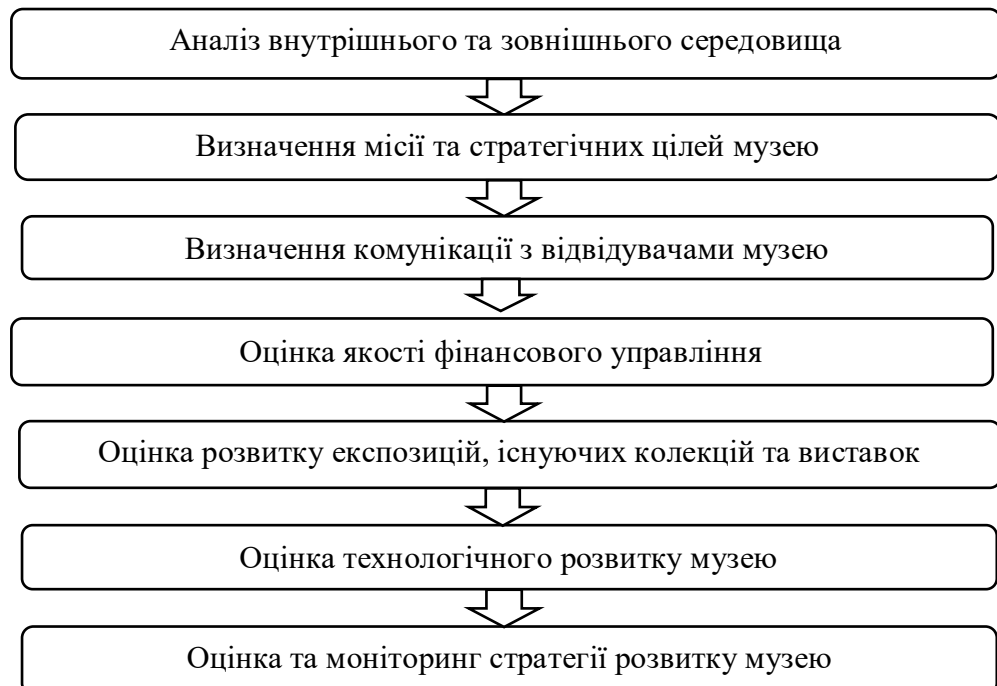


Рисунок 1.2 – Етапи формування стратегії розвитку музеїв



Як видно із рис. 1.2., для формування стратегії розвитку музеїв передбачається проведення ряду дій в такій послідовності:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для здійснення аналізу внутрішнього середовища музею потрібно оцінити поточний стан музею (фінансовий стан, колекцію, ресурси та персонал) та визначити його сильні та слабкі сторони.

Для здійснення аналізу зовнішнього середовища музею слід розглянути, як економічні, технологічні та соціокультурні тенденції впливають на ринок музейних послуг, проаналізувати стан конкуренції на цьому ринку, потреби відвідувачів та їх очікування від музею.

У середовищі бізнес-аналітиків прийнято посилалися на посібник з бізнес-аналізу Міжнародного інституту бізнес-аналізу – Business analysis Body of Knowledge (BABOK), як на об'єктивний опис передового досвіду всіх процесів, етапів та активностей. Додатково BABOK містить Glossary, який докладно описує всі терміни, що в ньому використовуються.

Відповідно до даних BABOK, SWOT - аналіз – це модель аналізу, яка використовується для розуміння факторів впливу та того, як вони можуть позначитись на ініціативі. Оригінальний термін SWOT – аналіз в перекладі з англійської означає: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), and threats (загрози) [48].

Найчастіше SWOT – аналіз проводиться у формі простого списку або діаграми.

При формуванні стратегічної поведінки музею, проведення SWOT - аналізу є простим та ефективним інструментом, який використовується для визначення внутрішніх сильних та слабких сторін діяльності музею, а також для оцінки можливостей, що відкриваються при реалізації діяльності музею та зовнішніх загроз, пов'язаних зі здійсненням діяльності музею.

2. Визначення місії та стратегічних цілей музею.

На цьому етапі потрібно визначити чітку місію музею, що відображає його сутність та цінності. Встановити конкретні стратегічні цілі, які

допоможуть досягти цієї місії. Не зважаючи на те, що музеї є некомерційними соціально-культурними організаціями, які не орієнтовані на отримання прибутку зі своєї діяльності, вони мають дотримуватися вимог ринкових відносин, в тому числі і використовуючи механізми маркетингу.

Стратегічним підходом, який використовують в умовах ринкової економіки для досягнення загальних цілей музею є маркетингова стратегія музею.

Маркетингова стратегія музею – це концепція і план конкретної поведінки на ринку з метою поширення інформації про себе, популяризації свого продукту серед громадськості, підтримування й розвитку власного позитивного іміджу, пошуку нових груп потенційних споживачів музейного продукту та загалом заходи зі зміцнення своїх позицій у суспільстві на довготермінову перспективу [2].

Серед загальної когорти науковців, які вивчали маркетингову стратегію та прийшли до висновків, що найбільш конкурентноспроможними стають ті організації, які знають свою аудиторію, можна виділити Комлева Ю.Е., Ключова Ю.В., Лорда Г.Д., Чупрія Л.В.

Особливістю сучасної маркетингової стратегії музею стає переміщення акцентів на потреби наявних та потенційних відвідувачів.

### 3. Визначення комунікації з відвідувачами музею.

Для залучення до музею нових відвідувачів, варто провести відповідне дослідження щодо розуміння їх потреб. Це стосується, зокрема вивченню відгуків, пропозицій, які надходять від нових та існуючих відвідувачів. Після цього розробити стратегію маркетингу, згідно з якою будуть здійснюватися відповідні шляхи просування музейного продукту та подальша комунікація з відвідувачами.

### 4. Оцінка якості фінансового управління.

На цьому етапі варто розробити бюджет та ефективну фінансову стратегію, якою буде передбачено пошук альтернативних джерел фінансування, включаючи гранти, спонсорство та інші джерела фінансування

незаборонені діючим законодавством.

#### 5. Оцінка розвитку експозицій, існуючих колекцій та виставок.

На цьому етапі потрібно оцінити актуальність та привабливість існуючої музейної колекції, визначити стратегію її розширення і можливість створення нових виставок, експозицій та цікавих програм для різних груп відвідувачів. Крім цього, актуальним є пошук нових можливостей щодо співпраці з іншими музеями та культурними установами країни та зарубіжжя.

#### 6. Оцінка технологічного розвитку музею.

Цей етап передбачає оцінку можливостей щодо використання в музеї сучасних технологій. Це може бути оцінка музею на впровадження інтерактивних експозицій та маркетингу, віртуальних турів, мобільних додатків тощо.

#### 7. Оцінка взаємодії з громадськістю.

На цьому етапі надається оцінка співпраці музею з місцевою спільнотою, школами та іншими професійними організаціями, з метою утворення сталого партнерства.

#### 8. Оцінка та моніторинг стратегії розвитку музею.

На цьому етапі потрібно встановити систему внутрішнього контролю та оцінити досягнення від запровадженої стратегії розвитку музею, якою регулярно будуть оцінюватися досягнуті стратегічні цілі та вчасно вноситися необхідні корективи, шляхом корегування планів.

Варто повідомити, що робота із стратегічного планування, яка проводиться на рівні суб'єктів господарювання (самих музеїв) може виконуватися різними авторами, зокрема керівництвом музеїв, командами музейного менеджменту, консультантами з культурного менеджменту та спеціалізованими організаціями.

Розробка і успішна реалізація стратегії розвитку музею вимагає широкої участі різних зацікавлених сторін, включаючи владу, фахівців з культури, бізнес-груп та громадськість.

За результатами оцінки стратегічного планування музейної діяльності в розвинутих країнах, проведеного на вищому рівні, включаючи місцеві та національні уряди, можна можна виділити різні стратегічні ініціативи, зокрема:

- створення спеціальних фондів та благодійних організацій для підтримки музейних установ;

- проведення музеологічних досліджень задля визначення напрямів розвитку музеїв в сучасному середовищі та їх інтерактивності;

- інших стратегічних ініціатив, які полегшують критерії отримання музеями грантів тощо.

Більшістю європейських держав визначено ряд пріоритетів в стратегічному плануванні музейної діяльності, направлених, зокрема на соціальну спрямованість роботи музеїв; забезпечення широкого доступу громадськості до колекцій; використання новітніх технологій для забезпечення доступності музейних колекцій; доступність каталогів музеїв в Інтернеті; безбар'єрну доступність послуг музеїв; розвиток проєктів, спрямованих на покращення життя людей з ризиком соціальної відчуженості тощо.

Наприклад, державна політика Великобританії направлена на інтеграцію музеїв до індустрії освіти та дозвілля, зокрема ця країна сприяє створенню в музеях:

- осередків освіти та навчання, якими забезпечується доступ до національної культурної та природної спадщини людей різного фаху та віку, в т.ч. шляхом співпраці музеїв з Міністерством освіти для відвідування музеїв дітьми в рамках шкільного навчання;

- осередків дозвілля, шляхом відкриття в них магазинів, сувенірних лавок, кав'ярень, оренди музейних приміщень для проведення розважальних заходів, використання музеїв для різноманітних форм відпочинку (фестивалів, гуртків, тематичних вечорів, хобі-спільнот тощо).

Крім цього, Великобританія сприяє наявності в британських музеях різноманітних волонтерських програм, які спрямовані на подолання в суспільстві соціальної відчуженості та на пошук роботи.

Волонтер в музеї - людина, яка виконує музейні завдання без оплати, хоча волонтери можуть отримувати символічне відшкодування або компенсацію витрат. Зазвичай волонтери хочуть підтримати конкретний музей і / або отримати навички та знання, особливо працюючи у великому музеї. З іншого боку, багато невеликих музеїв не могли б існувати без допомоги волонтерів [4].

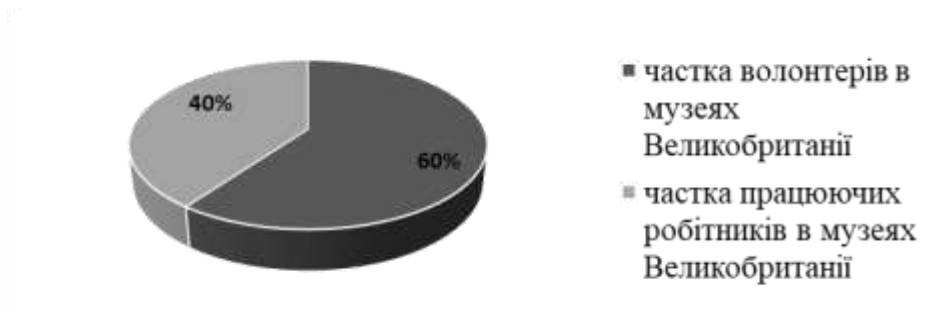


Рисунок 1.3 – Діаграма щодо частки працюючих волонтерів в музеях Великобританії

Як видно із рис. 1.3, частка волонтерів в британських музеях становить близько 60 % від загальної кількості працюючих. Такі високі показники пов'язані з проведенням значної роботи цієї країни в питанні подолання в суспільстві соціальної відчуженості населення.

Розглянемо приклади різноманітних державних програм та ініціатив, які на теперішній час існують в багатьох європейських країнах:

1. Культурна спадщина та музейні програми Європейського Союзу.

Програми Європейського Союзу, такі як «Креативна Європа», можуть надавати фінансову підтримку музеям та культурним організаціям для реалізації проектів, спрямованих на збереження та просування культурної спадщини.

2. Гранти та фонди національних урядів.

Багато європейських країн мають власні грантові програми та фонди

для розвитку культурних інституцій, включаючи музеї. Ці ресурси можуть надавати фінансову підтримку проектам, які стосуються оновлення експозицій, архітектурних змін, освітніх ініціатив та інших аспектів розвитку.

### 3. Освітні та технічні програми.

Ряд урядів європейських країн надає підтримку музеям через освітні та технічні програми, які спрямовані на підвищення професійної кваліфікації працівників музеїв, а також націлені на впровадження новітніх технологій у музейну сферу.

### 4. Програми лояльного розвитку.

Деякі європейські країни активно підтримують розвиток культурних та туристичних інфраструктур у регіональних містах. Програми лояльного розвитку можуть стосуватися реконструкції старих будівель музеїв, створення тематичних музейних комплексів та іншого.

### 5. Програми зі створення міжнародних культурних обмінів.

Державні програми європейських країн сприяють міжнародним культурним обмінам між музеями, допомагають музеям у співпраці з музеями із інших країн, обміну колекціями, наданні технічної допомоги та в здійсненні інших форм міжнародного партнерства.

Варто зазначити, що музеї також можуть отримувати підтримку через різні фінансові та культурні ініціативи на рівні регіонів та міст.

Водночас теперішній стан музеїв в нашій державі слід охарактеризувати як системну кризу, що стрімко поглиблюється. Рушійною силою перетворень має стати нова державна політика в музейній сфері, вибудована з врахуванням актуальних і стратегічних викликів, які стоять перед державою і суспільством (окупація частини територій, суспільно-політична та економічна турбулентність, децентралізація та ін.) [15].

Вважаємо за необхідне зазначити, що 88% офіційно зареєстрованих музеїв складають музейні установи комунальної форми власності, що робить їх надзвичайно чутливими до наслідків реформи децентралізації;

гострою проблемою державних та комунальних музеїв досі залишається відсутність повних комплектів правостановлюючих документів на музейні приміщення та землі, що робить ці заклади вразливими перед недружніми діями;

55% музейних будівель потребують капітального ремонту, до 10% - аварійні;

95-100% відсотків фінансування державних та комунальних музеїв спрямовується на «видатки споживання» (зарплати, охорона, комунальні послуги), що унеможлиблює не тільки капітальні інвестиції, але й взагалі будь-який розвиток, системне поповнення колекцій, ефективну взаємодію з громадою;

музеї експонують лише 1-5% предметів з власних зібрань, решта зберігається у фондосховищах, у яких не завжди витримується температурно-вологісний режим, що призводить до пошкодження музейних цінностей;

зарплати переважної більшості музейних працівників, у томи числі - наукових, є абсолютно неконкурентними, що програмує негативний кадровий відбір та робить музеї непривабливими для молоді [15].

Отже, найкращим засобом виправлення ситуації у національній музейній сфері є затвердження та реалізація загальнодержавної національно-культурної програми стратегічного розвитку музейної справи.

Враховуючи вищевикладене, розробка та впровадження дієвої управлінської стратегії, як на рівні самих музеїв, так і на рівні державних, регіональних та місцевих ініціатив, допоможе національним музеям створити привабливе середовище для різної аудиторії відвідувачів та сприяти їх розвитку.

## 1.2 Впровадження в музеї стратегії безбар'єрності

З 2018 року в Україні запрацювали державні будівельні норми (ДБН), які стосуються інклюзивності будівель і споруд - ДБН В.2.2-40:2018

«Інклюзивність будівель та споруд». В 2020 році до них внесено перші зміни. Ці норми поширюються на проектування, будівництво нових та реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення існуючих житлових будинків та громадських будівель і споруд, а також на розумне їх пристосування з урахуванням потреб маломобільних груп населення [9, 10].

Новітні технології відкрили музеям інтерактивні можливості та привернули до музеїв увагу значної кількості відвідувачів, зокрема людей з фізичними обмеженнями.

За даними Держстату, станом на 01 січня 2021 року в Україні налічувалося 2 мільйони 703 тисячі людей з інвалідністю [47]. За інформацією Міністерства соціальної політики в Україні, яка оприлюднена станом на вересень 2023 року, з початку повномасштабної війни кількість людей з інвалідністю збільшилася приблизно на 300 тисяч осіб і налічує 3 мільйони людей [15].

03 грудня 2020 року, в Міжнародний день людей з інвалідністю, Президентом України Володимиром Зеленським було підписано указ № 533/2020 «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні».

Адаптація культурних продуктів під потреби доступності не лише відповідає запитам суспільства, а й стає правильним економічним кроком. [47].

З метою створення в Україні безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю, захисту прав людини, подолання нерівності (у тому числі гендерної), розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р схвалено Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року (далі – Національна Стратегія), що спрямована на визначення ключових проблем та формування рішень для їх розв'язання / мінімізації.



Національна Стратегія орієнтована на кращі міжнародні практики та провідні документи створення безбар'єрного простору країн Європейського Союзу, Канади, Сінгапуру, Японії, Великобританії, США, зокрема на:

Конвенцію про права осіб з інвалідністю, ратифіковану Законом України від 16.12.2009 № 1767-VI;

Європейську соціальну хартію (переглянуту), ратифіковану Законом України від 14.09.2006 № 137-V;

Конвенцію Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок;

міжнародну ініціативу «Партнерство Біарріц» [30].

Національною Стратегією передбачено активне залучення людей з інвалідністю до культурно-мистецького життя в Україні. Звичайно, що таке залучення стане можливим лише за умови підвищення рівня безбар'єрної доступності послуг українських культурних установ, зокрема музеїв.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25.04.2023 № 372-р затверджено План заходів на 2023-2024 роки з реалізації Національної Стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року (далі – План заходів із реалізації Стратегії із створення безбар'єрного простору) [36].

Фінансування робіт з виконання Плану заходів із реалізації Стратегії із створення безбар'єрного простору здійснюється за рахунок та в межах видатків, передбачених у державному та місцевому бюджетах на відповідний рік, а також інших джерел не заборонених діючим законодавством. В рамках його виконання, кожному міністерству були поставлені чіткі завдання, які спрямовані наближенню України до європейських стандартів безбар'єрності.

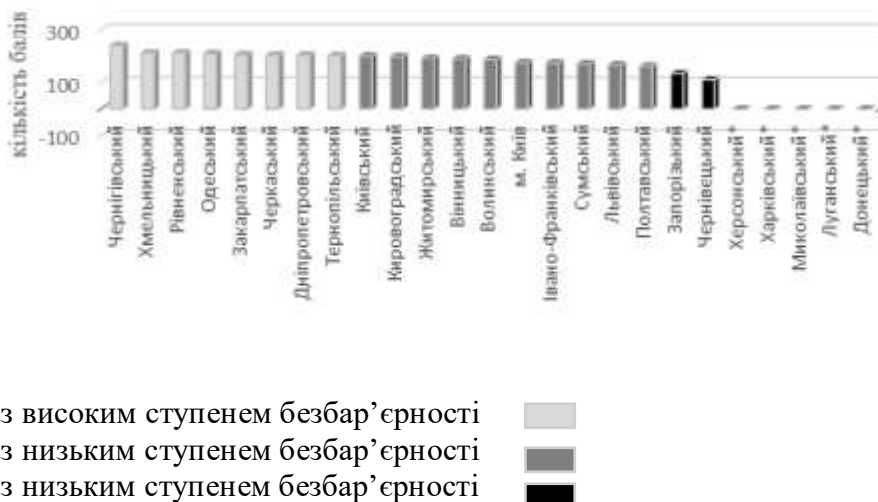
Для контролю за реалізацією Плану заходів із реалізації Стратегії із створення безбар'єрного простору запроваджено електронний моніторинговий інструмент, який демонструватиме прогрес у виконанні всіх запланованих заходів окремо по кожному напрямку. Координатором

реалізації стратегії визначено Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури.

Процедуру проведення моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю визначає Порядок проведення моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 26.05.2021 № 537 (далі – Порядок № 537) [33].

На виконання пункту 14 Порядку № 537, відповідно до даних про результати моніторингу, проведеного у 2022 році, Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України (далі – Мінрегіон) сформовано рейтинг регіонів за ступенем безбар'єрності об'єктів та оприлюднено його на офіційному сайті Мінрегіону [40].

Серед об'єктів, які відповідно до Порядку № 537 підлягали обстеженню Мінрегіоном були, зокрема і заклади культури. Надаємо інформацію щодо рівня балів, які отримали регіони України в 2022 році за даними моніторингу регіонів за ступенів безбар'єрності (рис. 1.4.).



регіони із високим ступенем безбар'єрності  
 регіони із низьким ступенем безбар'єрності  
 регіони із низьким ступенем безбар'єрності

Рисунок 1.4 – Графік оцінки регіонів України щодо ступеню безбар'єрності за даними моніторингу 2022 року

Як видно із рис. 1.4., за результатами 2022 року Запорізька регіон – є регіоном України з низьким ступенем безбар'єрності.

Варто повідомити, що в Запорізькій області до моніторингу безбар'єрності долучилися лише 18 % громад, у зв'язку з об'єктивними обставинами, пов'язаними з активними бойовими діями та тимчасовою окупацією значної території районів Запорізької області [40].

Стратегія безбар'єрності в музеях передбачає створення умов, які дозволяють людям з різними видами та обмеженнями, включаючи фізичні, когнітивні та сенсорні обмеження, вільно користуватися музейними послугами та ресурсами. Питання втілення такої стратегії в українських музеях є дуже актуальним в умовах сучасної України, оскільки стратегія безбар'єрності направлена на подолання перешкод травматизації українського суспільства не тільки після перемоги нашої країни у війні, а ще на даному етапі. Очевидно, що сучасний український музей має зайняти гідне місце серед головних провідників та втілювачів ідеї безбар'єрного суспільства. Основна мета, яку обирає музей при виборі цієї стратегії - забезпечення доступності музейного середовища для всіх відвідувачів, незалежно від їхніх можливостей.

Термін «безбар'єрний музей» вказує на музей, який має відкритий доступ та надає реальні можливості щодо культурного розвитку всім відвідувачам, незалежно від їхніх фізичних, психічних або інших обмежень.

Перші наукові роботи на тему безбар'єрної доступності музеїв і публічних культурних просторів почали виходити ще з кінця ХХ століття [21].

Проблеми доступності музеїв для людей з обмеженими фізичними можливостями, у контексті зростаючої залежності від технологій, досліджували Джонатан Пітер Боуен, Елеонора Лісні, Кірстен Хірн та Марія Зедда в своїй спільній роботі на тему «Музеї та технології: інклюзивність сприяє доступності для всіх» [14]. Метою цієї роботи було надання музеям

порад, з точки зору людей з обмеженими можливостями, які можуть допомогти надихнути на покращення діяльності в майбутньому.

Для забезпечення доступності культурних продуктів, музеями повинно бути розроблено та реалізовано ряд спеціальних заходів.

Наведемо перелік таких заходів із впровадження в музеях стратегії безбар'єрності на виконання Національної Стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні:

Таблиця 1.2 – Перелік заходів щодо впровадження стратегії безбар'єрності в музеї

№ з/п	Перелік заходів	Механізм впровадження стратегії безбар'єрності
1	2	3
1	Фізичну доступність	Наявність пандусів, ліфтів, широких дверей та інших засобів для зручного руху осіб з обмеженими можливостями
2	Інформаційну доступність	Використання спеціальних знаків, підписів та інших інформаційних ресурсів, які легко розуміються і доступні для всіх відвідувачів
3	Інтерактивні можливості	Створення інтерактивних експозицій та дотикових точок, які можна використовувати різними способами, включаючи ті, які підходять для осіб із сенсорними обмеженнями
4	Спеціальні програми та екскурсії	Організація програм та екскурсій, спрямованих на врахування потреб різних груп відвідувачів, включаючи індивідуальні потреби осіб із інвалідністю
5	Електронні та мультимедійні ресурси	Організація програм та екскурсій, спрямованих на врахування потреб різних груп відвідувачів, включаючи індивідуальні потреби осіб із інвалідністю
6	Навчання персоналу	Проведення навчання персоналу музею для розуміння потреб різних відвідувачів

Відповідно до даних табл. 1.2, на підставі даних щодо розгляду ряду дієвих заходів щодо впровадження в музеях стратегії безбар'єрності можна стверджувати, що деякі із них можна реалізувати навіть з невеликими

додатковими фінансовими витратами (зокрема ті, які стосуються інформаційної доступності та навчання персоналу).

Враховуючи зазначене, завдяки створення інклюзивного та безбар'єрного простору, доступ населення до культурних цінностей стає більш широким. Отже, впровадження в українських музеях стратегії безбар'єрності є важливим аспектом розвитку культурного та освітнього середовища країни, тому має бути в пріоритеті.

### 1.3 Впровадження в музеї стратегії енергоефективності та енергозбереження

Враховуючи наслідки фінансово-економічної кризи, бюджетні установи повинні перейти на жорсткий режим економії енергоресурсів, що в свою чергу призведе до зменшення видатків з державного бюджету. Отже, робота по підвищенню музеями енергоефективності та зменшенню енергоспоживання паливно-енергетичних ресурсів шляхом їх раціонального використання стає пріоритетною та стратегічною задачею.

Стратегія енергоефективності та енергозбереження в музеях передбачає надання музейних послуг, шляхом послідовного зниження споживання паливно-енергетичних ресурсів на утримання будівель та експозицій музею до мінімально необхідного рівня. Обрання такої стратегії сприятиме збереженню енергоресурсів та зниженню грошових витрат на комунальні послуги.

На енергетичну стратегію підприємства впливають внутрішні можливості та загрози зовнішнього середовища [42].

Одним із основних завдань, яке стоїть перед керівництвом організацій (зокрема і музеїв) є проведення стратегічної політики оптимізації енергоспоживання та забезпечення раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів. Реалізація цієї стратегії на практиці виконується за

рахунок впровадження системи енергетичного менеджменту (далі – система енергоменеджменту, СЕМ).

На цей час в Україні, СЕМ впроваджується з метою аналізу споживання паливно-енергетичних ресурсів; планування, реалізації та моніторингу результатів впровадження енергоефективних заходів; досягнення цілей Національного плану дій з енергоефективності на період до 2030 року.

Механізм та принципи впровадження систем енергетичного менеджменту встановлює Порядок впровадження систем енергетичного менеджменту, що затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23.12.2021 № 1460, із змінами (далі – Порядок № 1460). Відповідно до вимог Порядку № 1460, система енергоменеджменту – система управління, що визначає енергетичну політику, цілі, енергетичні завдання та управлінські рішення, спрямовані на їх досягнення, передбачає інформаційні, організаційні, кадрові, фінансові та технічні заходи щодо планування і управління ефективністю споживання енергетичних ресурсів [31].

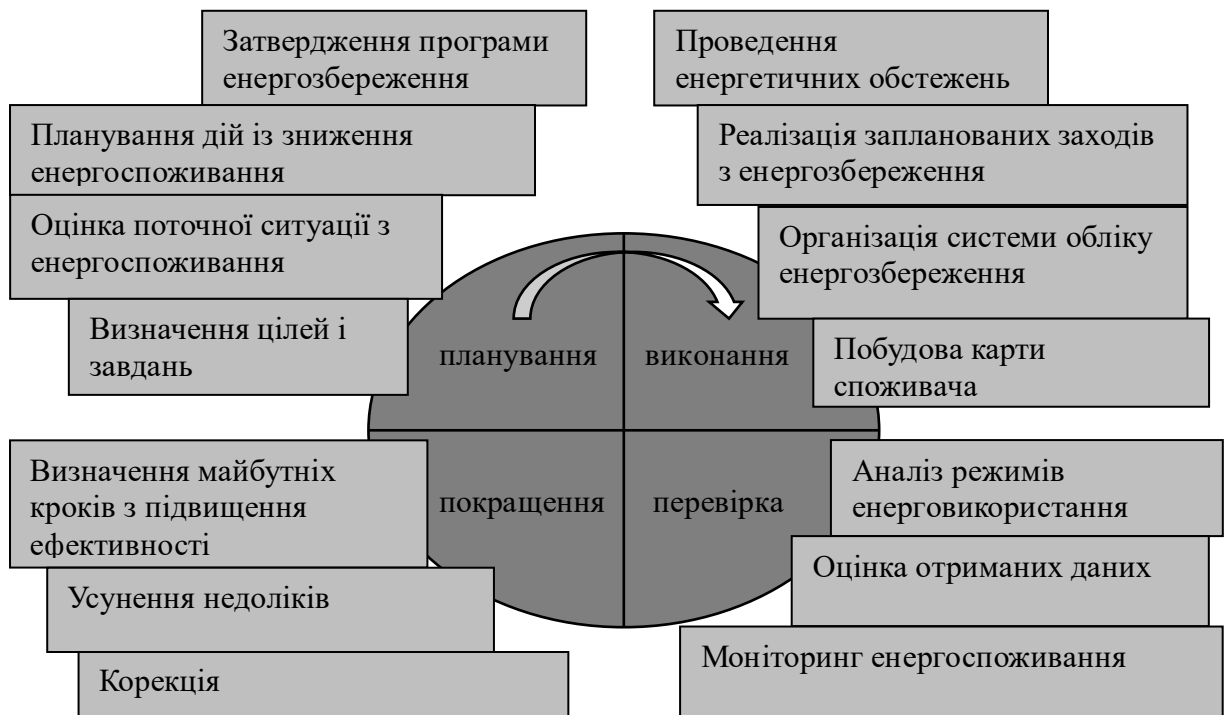


Рисунок 1.5 – Цикл енергоменеджменту підприємства («Колесо Демінга»)

На рис. 1.5 представлена схема безперервного покращення СЕМ, яка ґрунтується на відомому в менеджменті циклі «Plan – Do – Check – Act» («планування – виконання – перевірка – покращання (корекція»)), що його інколи називають «Колесо (цикл) Едуарда Демінга» [43]. Для загального випадку ця схема показує послідовність стандартних дій енергоменеджменту бюджетної установи (зокрема музею) щодо безперервного покращення стану будь-якого об'єкту енергоспоживання, шляхом виконання основного принципу енергоменеджменту «Плануй» – «Виконуй» – «Перевірй» – «Покращуй».

Отже, енергетичний менеджмент на підприємстві діє за певним циклом, який включає в себе послідовність стандартних дій щодо будь-якого об'єкта енергоспоживання. Об'єктом енергоспоживання може бути як підприємство в цілому, так і його складові підрозділи [25].

Енергетичний менеджмент є важливою частиною виконання стратегії енергоефективності Європейського Союзу .

Вимоги щодо встановлення, впровадження, супроводу та покращення системи енергоменеджменту, метою якої є дозволити організації слідувати системному підходу у досягненні послідовного покращення енергосистеми, включаючи енергоефективність, енергобезпеку та енергоспоживання визначає Міжнародний стандарт ISO 50001 «Energy management systems – Requirements with guidance for use») – стандарт, створений Міжнародною організацією зі стандартизації для управління енергосистемами [11].

Як і всі інші установи, музеї повинні визначитися з тим хто саме буде впроваджувати систему енергоменеджменту. У відповідності з вимогами Порядку це може бути:

існуючий або спеціально створений структурний підрозділ енергоменеджменту;

або енергоменеджер – окрема посадова відповідальна особа підприємства, яка реалізує повноваження щодо енергетичного планування, функціонування систем енергетичного менеджменту, відповідальна за

організацію ефективного використання енергії/енергетичних ресурсів та комунальних послуг;

або підрядна організація з енергетичного менеджменту - суб'єкт господарювання, відповідальний за впровадження та функціонування енергомоніторингу та систем енергоменеджменту [31].

Основними матеріалами для ознайомлення з темою формування організаційної структури системи енергоменеджменту в установах України (зокрема вітчизняних музеях) є:

– Національний стандарт ДСТУ ISO 50001:2020 «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанови щодо використання», прийнятий наказом ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 03.06.2020 № 104 (набуття чинності з 15 вересня 2020 року);

– Керівництво з впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ДСТУ ISO 50001:2018, підготовлене в рамках Проєкту UNIDO/GEF «Впровадження стандарту систем енергоменеджменту в промисловості України», 2021 рік [51].

Відповідно до Порядку № 1460, основними документами, якими запроваджується в музеї організаційна структура енергоменеджменту є:

- рішення про запровадження системи енергоменеджменту;
- положення про енергоменеджмент;
- розпорядження про призначення головного енергоменеджера установи та відповідальних осіб у будівлях установи;
- концепція системи енергоменеджменту.;
- посадові інструкції енергоменеджерів та всіх співробітників долучених до процесу.

До додаткових документів, що описують функціонування структури енергоменеджменту в установі (зокрема в музеї) можна віднести порядок розподілу на підприємстві економії від функціонування системи



енергоменеджменту.

Варто не роздувати штат кадрового забезпечення служби енергоменеджменту, а створити нові та високопрофесійні робочі місця із високим рівнем рентабельності та достатньою чисельністю для якісного виконання всіх завдань у сфері енергозбереження.

Для ефективного функціонування служби енергоменеджменту необхідно: сформулювати основні функції й завдання служби; підпорядкувати службу енергоменеджменту безпосередньо керівництву установи (музею); розробити структуру служби й установити чисельність служби; розподілити функціональні обов'язки між співробітниками [42].

Фахівець з енергоменеджменту установи (зокрема музею) повинен мати інженерну кваліфікацію (бажано у сфері електротехнічного, теплотехнічного профілів), бути обізнаним в технічних, економічних, юридичних та організаційних питаннях.

Аналіз світової практики свідчить, що підвищення енергоефективності підприємства досягається здебільшого за рахунок організаційних змін у системі управління енергогосподарством підприємства.

Таблиця 1.3 – Перелік основних функцій енергоменеджменту установи

ФУНКЦІЇ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
1	Впровадження та функціонування системи енергоменеджменту
2	Розробка документів енергетичного планування та програм
3	Збір та перевірка даних в рамках енергетичного моніторингу
4	Аналіз інформації про виробництво (за наявності) та споживання енергоресурсів
5	Підготовка заявок та проєктних пропозицій щодо енергоефективних заходів
6	Розрахунок базових рівнів споживання енергоресурсів
7	Здійснення комплексних заходів щодо виконання запланованої діяльності
8	Підготовка та оприлюднення звітів щодо виробництва та споживання енергоресурсів

Відповідно до даних табл. 1.3, сформовано перелік основних функцій, що покладено на енергоменеджмент установи (зокрема музею).

Після формування організаційної структури установи, енергоменеджмент переходить до впровадження енергоефективних заходів.

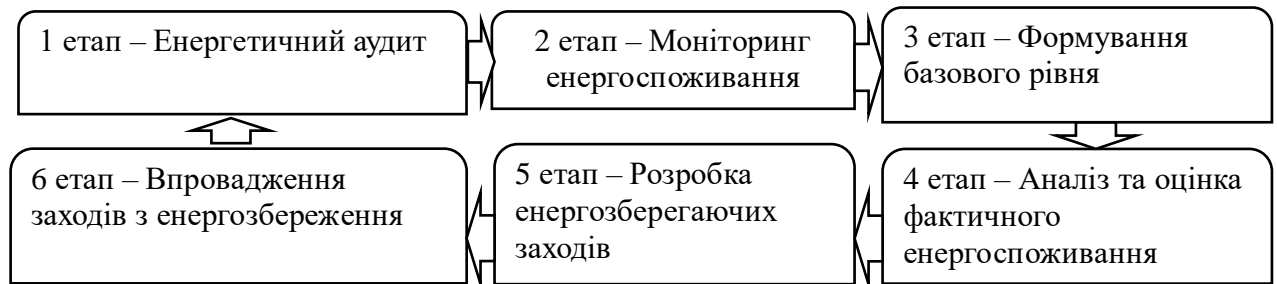


Рисунок 1.6 – Цикл дій енергоменеджменту музею

На рис. 1.6. представлено схему щодо виконання циклічності дій енергоменеджменту установи (зокрема музею) такого змісту:

1 етап – Енергетичний аудит.

На першому етапі енергоменеджмент музею має сприяти питанню проведення в музеї енергетичного аудиту (енергоаудиту) – деталізованого висновку за результатами якого буде отримано цінну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо зниження паливно-енергетичних витрат в музеї. Енергоаудит виконується для визначення реального стану енергоспоживання та для внесення пропозицій щодо подальшого потенційного його вдосконалення.

У відповідності із нормами Закону України «Про енергетичну ефективність», енергетичний аудит (далі – енергоаудит) – систематизований аналіз використання енергії та споживання енергії у межах, визначених характером та обсягом робіт з енергетичного аудиту з метою визначення, кількісного вираження та підготовки звіту про можливість підвищення рівня енергоефективності [37].

Енергоаудит має виконуватися сертифікованим та атестованим енергоаудитором (фізичною особою та / або фізичною особою-підприємцем, що має відповідний кваліфікаційний сертифікат). Енергоаудитор, який є кваліфікованим фахівцем з енергетичної сертифікації

будівель проводить фактичне обстеження установи (зокрема музею) для з'ясування його технічного стану та ефективності споживання енергоресурсів.

Енергетичний аудит також може здійснюватися енергетичним аудитором, що перебуває у трудових відносинах з музеєм, крім випадку, коли проведення енергетичного аудиту є однією з умов отримання державної підтримки.

Інструментом для проведення такої оцінки може бути:

1) експрес енергоаудит (загальний огляд енергетичного стану будівель, визначення безкоштовних та маловитратних заходів, підрахунок заощаджень);

2) детальний енергоаудит (детальний розрахунок енергетичних потреб будівель та заходів з енергозбереження).

У разі залучення державної підтримки (допомоги) на здійснення енергоефективних заходів установа (зокрема музей) звільняється від обов'язку проведення енергетичного аудиту, за умови запровадження сертифікованої СЕМ. Сертифікована СЕМ підтверджує, що установа (зокрема музей) працює структуровано та стратегічно, щоб зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та дає можливість: підвищити її енергоефективність, сприяти зниженню паливно-енергетичних витрат, покращити репутацію тощо.

Варто повідомити, що за результатом проведення енергетичної сертифікації будівлі сертифікованим енергоаудитором виготовляється енергетичний сертифікат, а за результатом обстеження інженерних систем будівлі - звіт з обстеження інженерних систем.

Під час енергоаудиту проводиться підрахунок споживання паливно-енергетичних ресурсів різними його системами, складається паливно-енергетичний баланс, встановлюється залежність витрат енергії від факторів впливу та розробляються пропозиції для подальшого енергозбереження [25].



Рисунок 1.7 – Види енергоефективних заходів за результатами енергоаудиту

На рис. 1.7. представлено перелік заходів, які можливо запровадити в музеях за результатами проведення енергетичного аудиту.

Енергоменеджмент установи (зокрема музею) у відповідності з Порядком № 1460 затверджує та оприлюднює на офіційному сайті План діяльності системи енергетичного менеджменту підприємства (далі – План).

Планом повинно бути передбачено, зокрема:

- 1) запровадження енергомоніторингу споживання паливно-енергетичних ресурсів;
- 2) аналіз споживання паливно-енергетичних ресурсів;
- 3) визначення енергозатратних об'єктів, що потребують першочергових енергоефективних заходів;
- 4) проведення публічних закупівель енергоефективної продукції (товарів та послуг), пов'язаних з енергоефективним споживанням енергії;

5) проведення енергетичної сертифікації будівель та забезпечення здійснення заходів щодо відповідності цих будівель мінімальним вимогам до енергоефективності тощо.

Відповідно до Наказу Міністерства розвитку громад та територій України від 26.10.2020 № 260, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 18.12.2020 за № 1257/35540, мінімальні вимоги щодо енергетичної ефективності встановлюються в обов'язі проектних рішень, необхідних для виконання відповідних робіт, як мінімально допустимі значення опору теплопередачі огорожувальних конструкцій, що визначаються згідно з ДБН В.2.6-31 для відповідної температурної зони [4].

2 етап – Моніторинг енергоспоживання (енергомоніторинг).

Енергомоніторинг – система збору, накопичення, обробки та відображення даних щодо обсягів споживання енергії/енергетичних ресурсів та комунальних послуг будівлями [31].

У процесі енергомоніторингу відбувається накопичення інформації про енергоспоживання об'єктів. На підставі цієї інформації енергоменеджери мають можливість:

формуванню енергетичні баланс різного профілю за будь-який період;  
визначати базові залежності енергоспоживання від визначальних чинників;

проводити аналіз використання енергії тощо [25].

Отже, енергоменеджер музею маючи такий інструмент даних, як енергомоніторинг, має бути націлений на виявлення всіх випадків відхилення енергоспоживання паливно-енергетичних ресурсів від базового рівня та на постійне підтримання енергоспоживання паливно-енергетичних ресурсів (води, теплової енергії, електроенергії, природного газу, вугілля тощо) на потрібному рівні.

Варто повідомити, що найефективнішим способом проведення енергомоніторингу в установі (зокрема музеї) є впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу, що керує споживанням

паливно-енергетичними ресурсами за допомогою сучасних засобів. В Україні вже існують багато таких автоматизованих систем енергомоніторингу, які діють у відповідності до міжнародного стандарту ISO 50001 та діючого законодавства України.

### 3 етап – Формування базового рівня енергоспоживання

Одне із основних понять системи енергоменеджменту – базовий рівень споживання енергоресурсів.. Це такий обсяг енергоспоживання, з яким в подальшому порівнюється енергоспоживання ресурсів наступних років. Базовий рівень доцільніше іменувати базою порівняння (сукупність інформації про показники споживання паливно-енергетичних ресурсів за певний період, та умови, при яких енергія споживається):

Базовий рівень споживання енергії відображає концентровану енергетичну характеристику будівлі за певних умов стану та характеристик експлуатації будівлі [2].

На сьогоднішній день головним нормативним документом для розрахунку базового енергоспоживання слугує ДСТУ 9190:2022 «Енергетична ефективність будівель. Метод розрахунку енергоспоживання під час опалення, охолодження, вентиляції, освітлення та гарячого водопостачання» [11].

З 09.05.2015 набрав чинності Закон України «Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації», яким визначається базовий рівень енергоспоживання через енергосервісні контракти (ЕКССО-механізм), як усереднене значення фактичного річного споживання енергоресурсів, згідно показів приладів комерційного обліку за три роки, що передують року, в якому здійснюється публічна закупівля енергосервісу [35].

Базові рівні енергоспоживання можуть визначатися:

– за фактичним споживанням протягом року (або періоду) – фіксується рівень енергоспоживання (в натуральних показниках) та умови

при яких був спожитий, визначений обсяг енергоресурсів (наприклад: для року, для опалювального періоду тощо). В цьому разі базовий період обирається, як значення середьоарифметичного енергоспоживання за кілька періодів (років).

– розрахунковим шляхом – рівень, розрахований або енергоаудитором за результатами енергоаудиту, або на основі фактичного енергоспоживання з перерахунком до нормативних умов.

Варто повідомити, що розрахунковий базовий рівень енергоспоживання може бути значно вище за фактичне споживання. Причинами зазначеного є:

- підвищення фактичної зовнішньої температури відносно нормативної;
- низька фактична температура у приміщені;
- геометричні та теплотехнічні характеристики огорожувальних конструкцій будівлі;
- параметри мікрокліматичних та гігієнічних умов;
- кількість людей, що перебувають у будівлі;
- режим експлуатації будівлі.

Шляхом накопичення статистичної інформації щодо щоденних паливно-енергетичних витрат музею та значень факторів, якими визначалися витрати цих ресурсів (зокрема, температури навколишнього середовища тощо), енергоменеджмент може сформулювати значення для базового рівня паливно-енергетичних витрат та визначити базові залежності енергоспоживання від визначальних чинників.

Отже, затвердження в музеї базового рівня споживання енергії та контроль за дотриманням споживання в порівнянні з цим рівнем є одним із етапів побудови ефективної системи енергомоніторингу, оскільки базовий рівень енергоспоживання є основою, від якої енергоменеджментом визначається потенціал економії та робиться загальна оцінка рівня енергоефективності.

4 етап – Аналіз та оцінка фактичного рівня енергоспоживання.

Енергоменеджментом музею можуть використовуватися певні методи для обробки та аналізу даних про енергоспоживання. Серед найпоширеніших методик контролю та аналізу енергоспоживання найчастіше на практиці використовують:

методику питомого нормування (найчастіше використовується вітчизняним менеджментом);

методику контролю і нормалізації енергоспоживання (найчастіше використовується закордонним менеджментом).

5 етап – Розробка заходів з енергозбереження.

Енергоменеджментом за результатом оцінки фактичного рівня енергоспоживання подається керівництву відповідний розгорнутий аналіз вигоди від впровадження в музеї запропонованого енергозберігаючого заходу. Такий аналіз містить оцінку всіх цінових показників від впровадження заходу та механізму його виконання.

6 етап – Впровадження заходів з енергозбереження.

Етап впровадження заходів з енергозбереження це підписання відповідних технічних умов, укладання контрактів з виконавцями, виконання монтажу та наладки роботи енергоефективного обладнання. На цьому етапі поточний цикл енергоменеджменту замикається та розпочинається новий цикл (див. рис. 1.6.)



Рисунок 1.8 – Механізм стимулювання персоналу енергоменеджменту



На рис. 1.8. представлено схему, яка відображує направленість дій керівництва для стимулювання персоналу енергоменеджменту на впровадження енергоефективних заходів та досягнення планових показників енергоефективності.

З огляду на важливість роботи енергоменеджменту музею, керівництву музею треба добре продумати питання щодо стимулювання результативної роботи в галузі енергозбереження. Тут важливим є досягнення планових показників енергозбереження, оскільки вони закладені в бюджет музею, а їх невиконання може призвести до значних збитків.

Варто зазначити, що призначення енергоменеджерами непідготовлених людей без чітких функцій, крім дискредитації енергозбереження та бюрократії, підприємству нічого не принесе. Енергоменеджери покликані бути не сторонніми реєстраторами неефективного використання енергоносіїв, а і організаторами впровадження енергетичних організаційних і технічних заходів [2]. Серед найкращих способів мотивації енергоменеджменту виділяють: планування просування по службі персоналу СЕМ; введення системи планових заходів щодо підвищення професійних навичок персоналу СЕМ; преміювати та нагороджувати персонал СЕМ за конкретні досягнення у сфері енергозбереження.

Отже, дії енергоменеджменту музею є важливою частиною виконання стратегії енергоефективності, оскільки за допомогою впроваджених менеджментом енергоефективних заходів, музей може визначити свій потенціал енергозбереження, зменшити споживання енергоресурсів, підвищити рівень енергоефективності та збільшити конкурентоспроможність.

Враховуючи вищевикладене, розробка музеєм маркетингової стратегії, стратегії безбар'єрності, стратегії енергоефективності та енергозбереження є надзвичайно чутливими процесами до зовнішніх обставин, які потребують постійного удосконалення. Саме ці питання будуть розглянуті в подальших розділах цієї кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР З ТОЧКИ ЗОРУ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ПЕРСПЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ

### 2.1 Оцінка структури та діяльності музею

КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР (далі – Музей) зареєстровано 13.10.1995. Музей є науково-дослідним й культурно-освітнім закладом.

Музей був створений в 1921 році відомим археологом та етнографом Яковом Новицьким. В 1939 році Музей отримав статус обласного краєзнавчого.

КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР є пам'яткою архітектури національного значення та одним із найбільших музеїв України.

Відповідно до рішення Запорізької обласної ради від 23.04.2002 № 12 «Про уточнений перелік об'єктів спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Запорізької області», КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР входить до складу об'єктів спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Запорізької області.

Статус Музею – обласний. Профіль Музею – комплексний.

Музей є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним Запорізькій обласній раді та за галузевою спрямованістю є підвідомчим Департаменту культури, туризму, національностей та релігій Запорізької обласної державної адміністрації.

Статут Музею зареєстровано державним реєстратором виконавчого комітету Запорізької міської ради Запорізької області від 14.11.2007 за №11031050001021493. Рішенням Запорізької обласної ради від 31.10.2016 №19 затверджено зміни до статуту в новій редакції (додаток В).

Метою діяльності Музею згідно статуту є вивчення, збереження та використання пам'яток природи, історії, матеріальної і духовної культури,

залучення громадян до надбань національної і світової культурної спадщини.

Основними напрямками діяльності підприємства згідно зі статутом (див. додаток В) є:

– науково-дослідна діяльність: наукове дослідження пам'яток історії та культури, вивчення музейних зібрань, процесів етнічного, соціально-економічного, культурного розвитку краю зі стародавніх часів до сьогодні;

– культурно-освітня діяльність: проведення екскурсійної роботи по експозиціях, виставках, історичних і пам'ятних місцях, музеях та природних заповідниках; лекцій, бесід, днів відкритих дверей, музейних свят та інших масових заходів; координація діяльності з питань розвитку туристично – курортної сфери області, організації масового та оздоровчо-спортивного туризму;

– комплектування музейних зібрань: збір пам'яток історії, культури та природи, організація їх обліку та зберігання;

– експозиційна діяльність: музейний дизайн та оформлювальна робота, створення експозицій, виставок;

– фондова діяльність: здійснення обліку, наукової інвентаризації, консервації, реставрації, організації збереження та охорони пам'яток природи, історії та культури, у тому числі із дорогоцінних металів та каміння;

– видавнича діяльність: видання та розповсюдження краєзнавчих наукових та популярних видань, навчально-методичної літератури, посібників, каталогів, виготовлення копій музейних предметів;

– реставраційна діяльність: консервація музейних експонатів та здійснення реставрації необхідних музейних експонатів.

– виставкова діяльність: проектування виставок і експозицій та їх організація;

– пам'яткоохоронна діяльність: здійснення роботи щодо виявлення, вивчення, обліку пам'яток археології, історії та культури, контролю за їх станом та збереженням, реставрації.

– здійснення наукової експертизи пам'яток природи, історії, матеріальної і духовної культури, які перебувають у державному та приватному користуванні.

КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР є юридичною особою та неприбутковою бюджетною установою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків згідно з чинним законодавством, реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України, круглу печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штампи, а також бланки з власними реквізитами.

Майно КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст Запорізької області і закріплюється за підприємством на праві оперативного управління.

КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР володіє, користується та розпоряджається майном, з обмеженням правомочності розпорядження щодо основних фондів. Основними фондами КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР має право розпоряджатися лише з дозволу Запорізької обласної ради.

Джерелами формування майна підприємства є: майно передане Запорізькою обласною радою; придбане в інших юридичних осіб; майно, що надходить безоплатно у вигляді добродійних благодійних внесків, пожертвувань; інші джерела не заборонені чинним законодавством України.

Музей має право надавати в оренду майно, що закріплене за ним на праві оперативного управління, юридичним та фізичним особам відповідно до чинного законодавства України і у порядку, визначеному рішенням Запорізької обласної ради.

Фінансово-господарська діяльність Музею здійснюється на основі його кошторису. Джерелами формування кошторису є: кошти обласного бюджету;

кошти одержані, як благодійні внески, або пожертвування від фізичних та юридичних осіб; власні надходження від здачі в оренду майна.

Власні надходження (прибутки) КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР використовуються у відповідності з нормами чинного законодавства України виключно для фінансування видатків на утримання Музею, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених статутом підприємства.

Проаналізуємо показники фінансової діяльності КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР, на підставі фінансово-економічної звітності підприємства за 2019-2020 роки, яка оприлюднена Державною податковою службою України на порталі відкритих даних (додаток К) [16].

Дані щодо горизонтального аналізу активів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР за період з 2019 року по 2020 рік (табл. 2.1) представимо в якості діаграми (рис. 2.1.)

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз активів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР у період з 2019 року по 2020 рік

Показник	2019	2020	Абсолютний приріст, грн (+/-)	Відносний приріст, %
1	2	3	4	5
Основні засоби, грн	5 850 417	5 572 569	-277 848	-4,75
Нефінансові активи, грн	6 079 019	5 804 987	-274 032	-4,51
Фінансові активи, грн	120310	39165	-81145	-67,45
Активи, грн	6199329	5851227	-348102	-5,62
Доходи, грн	6 427 995	6 648 261	+220 266	+3,47

Як бачимо з таблиці 2.1, на підприємстві КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР в 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 5,62%. Тобто, у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що доходи Музею зростають при зниженні суми активів, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів.

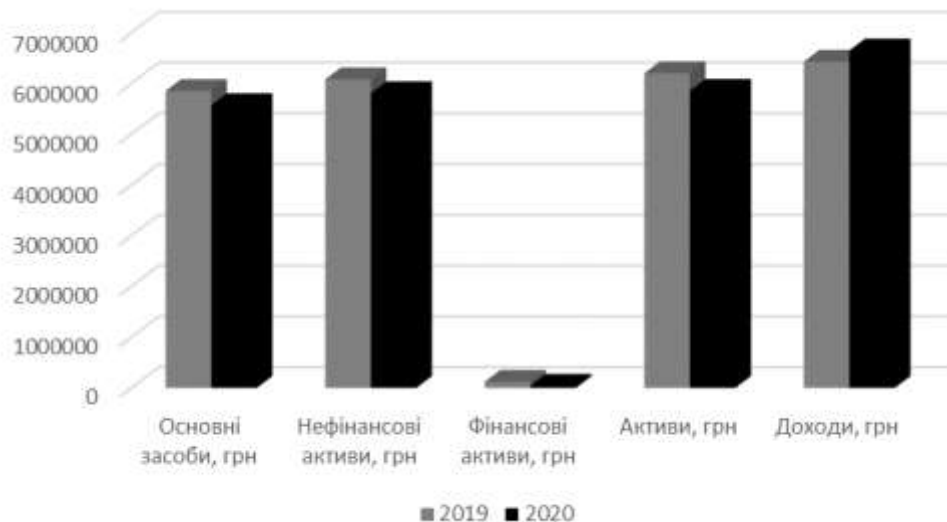


Рисунок 2.1 – Діаграма активів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР протягом 2019-2020 років

Проведемо горизонтального аналізу пасивів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР за період з 2019 року по 2020 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз пасивів Музею у період з 2019 року по 2020 рік

Показник	2019	2020	Абсолютний приріст, грн (+/-)	Відносний приріст, %
1	2	3	4	5
Внесений капітал, грн	12 701 672	12 734 546	+ 32 874	+0,26
Власний капітал, грн	5 802 229	5 785 038	-17 191	-0,3
Зобов'язання, грн	397 100	66 189	-330 911	-83,33
Баланс, грн	6199329	5 851 227	-348 102	-5,62

Як бачимо з таблиці 2.2, факт скорочення суми власного капіталу вказує на зниження рівня благополуччя КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР. Варто зазначити, що скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР.

Проведемо оцінку показників стійкості та платоспроможності КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР у 2019-2020 роках (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Показники стійкості та платоспроможності Музею у 2019-2020 роках

Показник	2019	2020	Абсолютний приріст (+/-)	Відносний приріст, %
1	2	3	4	5
Фінансова автономія	0,94	0,99	+ 0,05	5,64
Поточна ліквідність	1	1	0	0

Як бачимо з таблиці 2.3, спостерігається підвищення фінансової незалежності підприємства, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020 року КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР спроможний самостійно профінансувати 99 % своїх активів. Значення поточної ліквідності (1) знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності Музею у найближчій перспективі.

Проведемо оцінку динаміки фінансових результатів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР у 2019-2020 роках (табл. 2.4) та представимо дані в якості діаграми (рис. 2.2.).

Як бачимо з таблиці 2.4, в Музеї відбувається збільшення доходу на 3,43%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого збитку організації становить 738 758 грн у 2020 році, що вказує на деградацію та недостатню якість поточної бізнес-моделі.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів Музею за 2019-2020 роки

Показник	2019	2020
1	2	3
Всього доходів, грн	6427995	6648261
Всього витрат, грн	7162200	7387019
Профіцит/дефіцит, грн	-734205	-738758

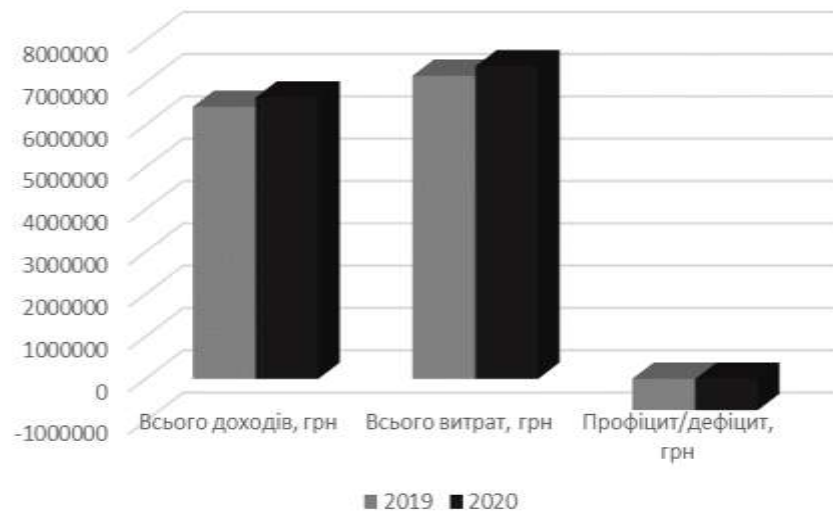


Рис. 2.2 – Діаграма фінансових результатів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР у 2019-2020 роках

Співставимо дані щодо рентабельності активів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР з інфляцією в Україні у 2020 році і представимо результати у вигляді діаграми (рис. 2.3.):

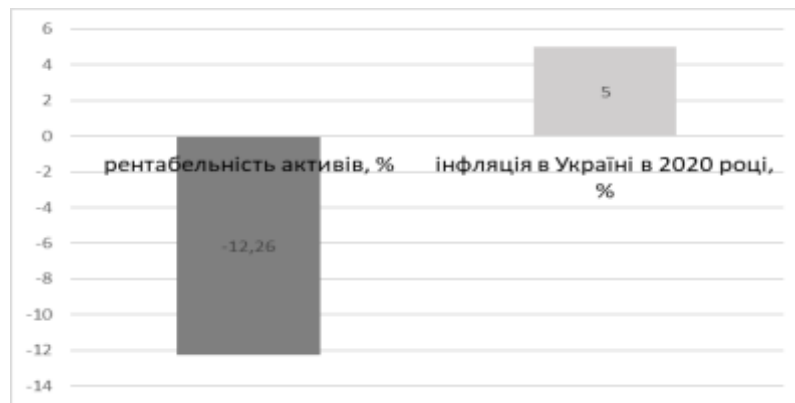


Рисунок 2.3 – Діаграма співставлення рентабельності активів Музею з інфляцією в Україні в 2020 році

Як видно з рис. 2.3., рентабельність активів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР у 2020 році нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних активів Музею.

Для визначення привабливості підприємства, як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність



альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020 рік.

Проведемо оцінку динаміки показників рентабельності витрат та доходів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР у 2019-2020 роках (табл. 2.5) та представимо дані в якості діаграми (рис. 2.4.).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників рентабельності витрат та доходів Музею у 2019-2020 роках

Показник	2019	2020
1	2	3
Рентабельність доходів (профіцит/дефіцит: доходи),%	-11,42	-11,11
Рентабельність обмінних доходів (профіцит/дефіцит: доходи),%	-11,42	-11,11
Рентабельність витрат (профіцит/дефіцит: витрати),%	-10,25	-10

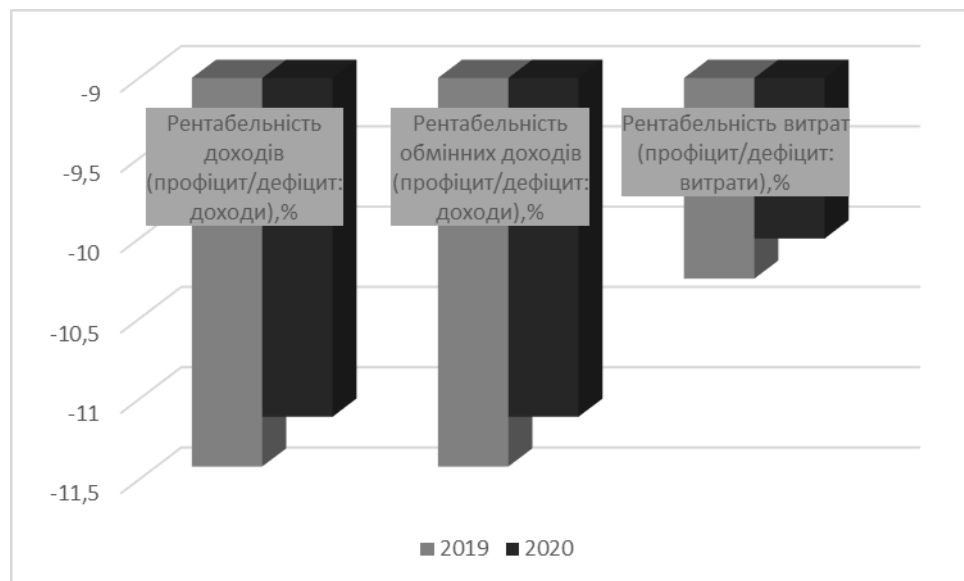


Рис. 2.4 – Діаграма показників рентабельності витрат та доходів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР у 2019-2020 роках

Як видно з рис. 2.4., показник рентабельності доходів Музею демонструє від'ємні значення у 2020 році. Це вказує на необхідність

подальшого пошуку можливостей для скорочення витрат на забезпечення функціонування КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової діяльності підприємства за 2019-2020рр.

Показник	2019	2020
1	2	3
Дохід, грн	6 427 545	6 648 261
Чистий прибуток/збиток, грн	- 734 205	-738 758
Активи, грн	6 199 329	5 851 227
Зобов'язання, грн	397 100	66 189

Як бачимо згідно даних таблиці 2.6, в Музеї в 2020 році порівняно з попереднім роком відбувалося збільшення доходу на 3,43%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого збитку Музею вказує на деградацію та недостатню якість поточної бізнес-моделі КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР. Зменшення суми балансу зумовлене скороченням активів (як фінансових, так і нефінансових). Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу Музею.

Аналіз динаміки отриманих КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР доходів від наданих послуг за основним видом діяльності свідчить, що у підприємства за чотири останні роки значно знизилися доходи від реалізації послуг (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка доходів підприємства за 2019-2022 роки

Показник	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації послуг, грн	6 427 545	6 648 261	311 223	185 215

Як бачимо із даних таблиці 2.7, дохід від реалізації послуг на підприємстві значно зменшився (на 97% в 2022 році порівняно з 2019 роком).

Зменшення доходу від реалізації послуг на підприємстві пояснюється змінами економічних умов та життєвих орієнтирів для споживачів послуг (відвідувачів Музею). Звісно, що пандемія та війна значно вплинули на основи музейної діяльності підприємства. Втім можна дійти висновку, що КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР продовжує ефективно реалізовувати для споживачів музейні послуги з дотриманням загальноприйнятних правил сучасного ринку музейних послуг.

Фонди КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР – представляють собою велику різнапланову колекцію, яка нараховує понад 110 тис. предметів. Музеєм постійно здійснюється наукове доукомплектування фондів новими матеріалами.

Станом на 24.02.2022 рік кількість предметів основного фонду КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР налічувала – 113 426 одиниць, із яких: речові – 6 523 од.; образотворчі – 575 од.; писемні – 21 438 од.; фото – 7 996 од.; фоно – 317 од.; кіно та відео – 38 од.; природничі – 15 946 од.; інші – 60 596 од. У вітринах Музею до евакуації було доступно для огляду понад 17 000 експонатів.

У 2021 році Міністерством культури та інформаційної політики України розпочато вперше в історії незалежної України реалізацію нового флагманського проекту «Велика реставрація». Проект запроваджено, як комплексний підхід до порятунку культурних пам'яток України (реставрацію, протиаварійні роботи та відновлення об'єктів по всій території країни). Проектом передбачено налагодження інфраструктури, туристичних потоків, створення нових робочих місць та збереження національної історії. У 2021 році на «Велику реставрацію» було виділено 711,1 млн грн. Для реалізації проекту «Великої реставрації» було відібрано 57 об'єктів та виділено фінансування (на 31 об'єкт державної форми власності та на 26 об'єктів комунальної форми власності). Серед туристичних об'єктів («магнітів») Запорізької області, які було відібрано в рамках цього проекту: Музей історії запорозького козацтва, що знаходиться на території

Національного заповідника «Хортиця» (як об'єкт державної власності) та КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР (як об'єкт комунальної власності). На жаль, у зв'язку з початком повномасштабної війни, реалізація проєкту «Велика реставрація» в Україні тимчасово призупинена.

КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР, як об'єкт проєкту «Велика реставрація» беззаперечно, після завершення війни, покращить свій фінансово-економічний стан та зможе додатково привабити туристів в регіон.

Розглянемо діючу організаційну структуру КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР (рис. 2.5).

Як видно із рис. 2.5, КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР має організаційну структуру функціонального типу, яка відповідає структурам більшості краєзнавчих музеїв країни.

Структура Музею складається з адміністрації; науково-експозиційних відділів; відділу фондів; бухгалтерії; відділу експлуатації та постачання.

До адміністрації КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР відносяться: директор, заступники директора, головний зберігач фондів.

Безпосереднє керівництво КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР здійснює його директор, який згідно з чинним законодавством призначається на посаду та звільняється з посади Запорізькою обласною радою.

Директор КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР відповідно до статті 26 Закону України «Про музеї та музейну справу» (із змінами) призначається на посаду, шляхом укладання з ним контракту на п'ять років за результатами конкурсу. Директор КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР самостійно вирішує питання діяльності підприємства (за винятком тих, що віднесені до компетенції Запорізької обласної ради), зокрема: керує діяльністю; здійснює прийом та звільнення працівників; видає накази по підприємству, розподіляє обов'язки між своїми заступниками, затверджує положення про структурні підрозділи та посадові інструкції; застосовує заохочення та дисциплінарні стягнення до працівників підприємства, розробляє

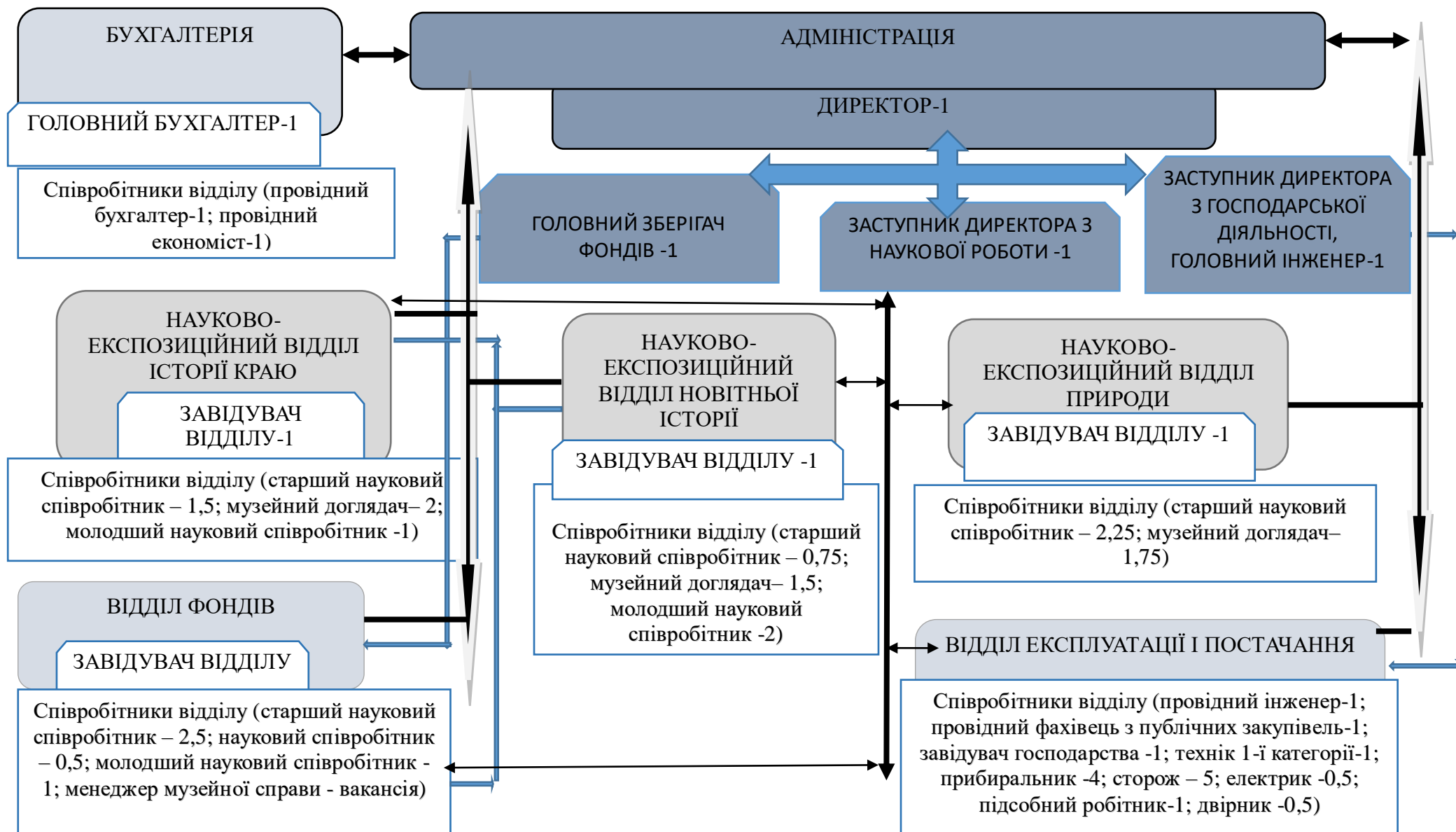


Рис.2.5 – Організаційна структура КЗ «Краєзнавчий музей» ЗОР

організаційну структуру та штатний розпис підприємства, які подає на затвердження до Департаменту культури, туризму, національностей та релігій Запорізької обласної державної адміністрації.

Науково-дослідницька діяльність є пріоритетною сферою діяльності КЗ «КРАСЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР. Науково-експозиційні відділи (науково-експозиційний відділ історії краю, науково-експозиційний відділ новітньої історії та науково-експозиційний відділ природи) очолюють завідуючі відділів. Завідуючі цих відділів керують науковими співробітниками. А діяльність завідуючих наукових відділів координує заступник директора з наукової роботи.

Відділ фондів КЗ «КРАСЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР займається прийняттям, обліком, оформленням, зберіганням експонатів. Всі відділи Музею тісно взаємодіють з відділом фондів для проведення досліджень, побудови виставок і експозицій, забезпечення екскурсійної діяльності. Відділ фондів очолює завідувач відділу. Діяльність завідувача відділу фондів координує головний зберігач фондів.

Крім цього, організаційна структура Музею має: бухгалтерський відділ (який очолює головний бухгалтер) та відділ експлуатації та постачання (діяльність якого координується заступником директора господарської діяльності - головним інженером).

На жаль, в зв'язку зі складними фінансово-економічними умовами (фінансування закладів культури під час військового стану обмежено через напруженість місцевих бюджетів) в Музеї було змінено організаційну структуру (скорочено чисельність працівників підприємства), а саме:

- 1) ліквідовано відділ науково-методичної роботи.

Цей відділ займався координацією дій Музею в його науково-просвітницькій і культурно-масовій роботі та виконував функції туристично-інформаційного центру (надавав консультації, приймав участь в туристичних фестивалях, з метою популяризації туристичної привабливості підприємства та взагалі Запорізького регіону);

2) ліквідовано штатну одиницю, яка займалася бібліотечним обслуговуванням підприємств, установ та організацій.

Проаналізуємо зміну облікової кількості штатних працівників КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР протягом 2019-2023 років. Для цього скористуємося даними статистичної форми № 8н-к Музею (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз зміни кількості працівників КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР за 2019-2023 рр.

Рік	Облікова кількість штатних працівників, усього	У т.ч. наукових співробітників екскурсоводів	Із них мають:		Кількість фахівців, залучених на громадських засадах
			вищу освіту	у т.ч. спеціальну	
1	2	3	4	5	6
2019	57	24	24	24	4
2020	55	24	24	24	4
2021	52	20	20	20	4
2022	42,75	17	17	17	0
2023	42,75	17	17	17	0

За даними таблиці 2.8, облікова чисельність штатних працівників Музею на кінець 2023 року зменшилась на 26 % порівняно з даними 2019 року.

До недоліків організаційної структури управління КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР можна віднести: зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування; перенесення відповідальності (за прибуток; обсяг реалізації послуг тощо) на вищі рівні управління; недостатню кількість персоналу за штатним розкладом, яка впливає на можливість збільшити обсяг реалізації послуг.

Платні послуги надаються КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР у відповідності з нормами діючого законодавства України, зокрема, відповідно до таких нормативно-правових актів:

– «Переліку платних послуг, які можуть надаватися державними та комунальними закладами культури», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.12.2011 № 1271 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 № 493);

– «Переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, що не є орендою», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1183.

До основних платних послуг, які надає КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР відносяться послуги платного відвідування та екскурсійного супроводу.

До додаткових платних послуг Музею належить послуги з проведення наукової та мистецтвознавчої експертизи (в т.ч. виїзної), дослідження, обстеження, атрибуція культурних цінностей (для юридичних та фізичних осіб) та тих, що в установленому порядку ввозяться або вивозяться через державний кордон.

Ціноутворення музеїв – це процес визначення споживчої вартості музейних послуг, складовими яких є ціна вхідного квитка, ціна за проведення екскурсій (індивідуальних, групових) та ціна на додаткові послуги, запропоновані музеями (фото- і відеозйомку, електронний гід тощо) [27].

Механізм визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній власності, юридичними та фізичними особами – замовниками послуг встановлює «Порядок визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності», затверджений Наказом Міністерства культури України, Міністерства фінансів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 01.12.2015 № 1004/1113/1556 (далі – Порядок № 1004/1113/1556) [32].

Відповідно до абзацу 2 пункту 6 розділу I Порядку № 1004/1113/1556, кошти, що надійшли від надання платних послуг, зараховуються на спеціальні



реєстраційні рахунки, призначені для зарахування до спеціального фонду відповідних бюджетів власних надходжень бюджетних установ, відкриті в органах Казначейства закладам культури, які є розпорядниками коштів місцевого бюджету, та використовуються відповідно до бюджетного законодавства [32].

Вартість платних послуг розраховується Музеєм у відповідності з Порядком № 1004/1113/1556 на основі економічно-обґрунтованих витрат. Перелік статей калькуляції і склад витрат, які входять до калькуляційних статей, КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР встановлює самостійно та визначає їх у відповідному наказі підприємства про облікову політику. Формування вартості вхідного квитка до Музею залежить від багатьох чинників, пов'язаних із особливостями бюджетного фінансування та певними нормами щодо визначення ціни. В зв'язку з тим, що доходи від реалізації Музеєм послуг накопичуються на окремому спецрахунку (які потім підприємство може використовувати на покриття незапланованих бюджетним кошторисом видатків), то Музей зацікавлений в їх отриманні.

Пільги на платні послуги КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР встановлює у відповідності з Наказом Міністерства культури та інформаційної політики від 13.11.2020 № 2302 «Про реалізацію права на відвідування підприємства, установ та організацій, які належать до сфери управління Міністерства культури та інформаційної політики України, на пільгових умовах».

У довоєнний період життя Музей визначив один день останнього тижня місяця днем безкоштовного відвідування для пільгових категорій населення (школярів, студентів ВУЗів, інвалідів I та II груп, пенсіонерів, військовослужбовців строкової служби, учасників бойових дій), за пред'явленням документів, що засвідчують належність до відповідної пільгової категорії громадян.

Наказом по підприємству від 27.12.2019 № 439/5-н було встановлено графік роботи Музею (середа – неділя з 9-00 до 17-45) та таку вартість основних послуг:

- відвідування Музею дорослими – 50,00 грн;
- відвідування Музею пільговими категоріями населення – 25,00 грн;
- екскурсійне обслуговування груп до 30 осіб: оглядова екскурсія – 500,00 грн, тематична екскурсія – 150,00 грн

Аналіз цінової політики підприємства, дозволяє дійти висновку, що на КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР практикується тарифне диференційоване ціноутворення. Вартість вхідного квитка в Музеї диференційована залежно від віку відвідувачів, їхнього соціального статусу (пільговики, пенсіонери) та кількості людей у групі. Зокрема, для дітей, студентів та пенсіонерів вартість квитка на 50% ÷ 70% нижча, ніж для всіх інших категорій відвідувачів.

Варто зазначити, що КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР перейшов на формулу ринкового кон'юнктурного ціноутворення, де вартість музейного продукту визначається не стільки його собівартістю, скільки збутовою популярністю та паритетним рейтингом цін в установах-конкурентах даного музею. Погіршення економічної ситуації в країні суттєво вплинуло на кількість відвідувачів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР і на вартість наданих підприємством послуг. У зв'язку з пандемією коронавірусу КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР зменшило вартість послуг. Наказом по підприємству від 30.05.2020 № 235/5-н було встановлено таку вартість послуг:

- відвідування Музею дорослими – 36,00 грн;
- відвідування Музею пільговими категоріями населення – 10,00 грн;
- екскурсійне обслуговування груп до 30 осіб: оглядова екскурсія – 130,00 грн, тематична екскурсія – 90,00 грн.

З початком повномасштабної війни, керівництвом КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР було прийнято рішення про надання безкоштовних послуг (в

рамках часткового показу експонатів) для всіх категорій відвідувачів та зміни графіку роботи Музею на понеділок; середа; п'ятниця з 9-00 до 14-00.

Проаналізуємо ціноутворення КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР на послугу відвідування Музею та послугу екскурсійного обслуговування груп (в залежності від категорії відвідувачів та виду екскурсій) з 2019 року по 2023 рік (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка ціноутворення основних послуг КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР за 2019-2023 рр.

Назва послуги	Вартість, грн			Динаміка змін вартості за період з 01.01.2019 по 30.06.2022, %
	з 01.01.2019 по 31.12.2020	01.01.2021 по 30.06.2022рр.	з 01.07.2022 по 31.12.2023	
1	2	3	4	5
відвідування Музею дорослими	50	36	безкоштовно	-28%
відвідування Музею пільговими категоріями населення	25	10	"	-60%
екскурсійне обслуговування груп до 30 осіб: оглядова екскурсія	500	130	130	-74%
екскурсійне обслуговування груп до 30 осіб: тематична екскурсія	150	90	90	-40%

За даними таблиці 2.9 простежується значне зниження вартості послуги (від 28% до 100% в залежності від періоду), яке пояснюється зниженням попиту відвідувачів на послуги Музею у зв'язку із погіршенням епідеміологічної, політичної, фінансової ситуації в країні, окупацією та активними бойовими діями приблизно на 70% території Запорізької області.

Відсоток власних надходжень Музею становить до 1%. Отже, відсоток державного фінансування в структурі коштів Музею становить 99%.

24 лютого 2022 року КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР з метою збереження, недопущення випадку вандалізму та пошкодження експонатів

було зачинено Музей для відвідувачів та розібрано експозиції. Окремі експозиції Музею було розібрано на 100% (зокрема, це стосувалося подій Другої світової війни, Майдану та АТО). Експонати Музею були підготовлені до евакуації та вивезені в безпечні місця, шляхом виконання трьох черг евакуації.

Під час ракетного обстрілу вантажно-пасажирської залізничної станції Придніпровської залізниці «Запоріжжя-2» в березні 2022 року було частково пошкоджено шибки в приміщеннях Музею. На теперішній час зазначене пошкодження локалізовано.

З 01.07.2022 КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР відкрив Музей для відвідувачів для показу експонатів, що залишилися у вільному доступі. Для відвідувань було відкрито декілька залів, у яких розібрано приблизно 10 % експонатів. В зв'язку з частковим розміщенням експонатів (20% від повної колекції експонатів), керівництвом КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР було прийнято рішення відновити з 01.07.2022 плату за відвідування Музею лише в рамках екскурсійного супроводу.

Впродовж 01.07.2022 -14.10.2022 КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР безкоштовно надавав для відвідувачів показ експонатів:

– в рамках проекту «Музейні канікули» (працівниками підприємства проводилися майстер-класи та різноманітні заходи для дітей);

– в рамках проекту «Велика історія великої нації» – відкрито для відвідувачів нову банерну виставку);

– в рамках проекту «На шляху до Незалежності» – відкрито для відвідувачів нову виставку, яка стосується подій починаючи з 1991 року.

З 01.03.2023 КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР відновило для відвідувачів: науково-експозиційний відділ природи (повністю), виставки «На шляху до Незалежності», «Велика історія великої нації», зали «Розвиток краю кінця ХІХ - початку ХХ ст.», «Дніпрогес» та виставку менонітів.

Рішенням Запорізької міської ради від 22.12.2021 № 22 було затверджено міську програму «Програма розвитку туризму в місті Запоріжжі на 2020-2022 роки» (далі – Програма Розвитку). Відповідно до оприлюднених даних Програми Розвитку, станом на початок 2022 року в м. Запоріжжя налічувалося близько 30 музейних закладів, включно з музеями провідних промислових підприємств, навчальних закладів (які діють на громадських засадах) та приватних експозицій.

Програмою Розвитку, визначено такі головні туристичні об'єкти в межах м. Запоріжжя: Національний заповідник «Хортиця», де зокрема, знаходяться: Історико-культурний комплекс «Запорозька Січ», туристичний комплекс «Скіфський стан», меморіально-туристичний комплекс «Протовче», хортицькі плавні, театр козацького бою «Січові Козаки», кінний театр «Козацька залого», музей судноплавства «Чайка»; Історико-культурний комплекс «700-річний Запорізький дуб»; КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР; менонітські поселення Шенвізе та Розенталь; Ретро-клуб «Фаетон»; Музей техніки Богуслаєва; Музей історії зброї; Музей-галерея прикладної кераміки; Музей історії музичних інструментів «БарабанЗА»; Музей-виставка ПРС.

Варто зазначити, що КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР, в рамках запланованої Програми Розвитку, було включено до об'єктів проведення оглядових екскурсій містом Запоріжжя, що повинно було позитивно відзначитися на збільшенні кількості відвідувачів, як би не наявність непередбачуваних зовнішніх загроз у вигляді пандемії та широкомасштабних військових дій.

Динаміку зміни кількості прийнятих Музеєм відвідувачів, проведених екскурсій та масових заходів, прочитаних лекцій в Музеї проаналізовано за 2019-2022 роки (табл.2.10; рис. 2.6).

Таблиця 2.10– Динаміка зміни кількості прийнятих відвідувачів, проведених екскурсій, масових заходів, прочитаних лекцій за 2019-2021 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	% зміни (в 2022 році порівняно з 2019 роком)
1	2	3	4	5	6
прийнято відвідувачів, ос.	75310	48019	72248	15510	-79%
проведено експозицій	1215	827	870	205	-83%
проведено лекцій	6	6	6	5	-17%
проведено масових заходів	41	5	22	19	-54%

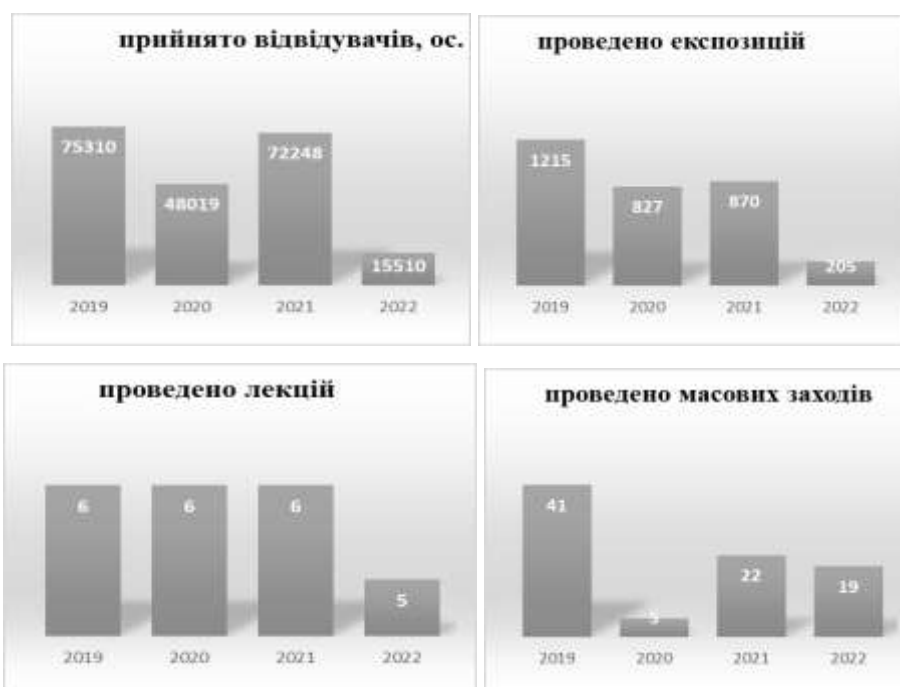


Рис. 2.6 – Динаміка зміни кількості прийнятих відвідувачів, проведених екскурсій, масових заходів, прочитаних лекцій за 2019-2021 роки

Згідно даних табл. 2.10, кількість відвідувачів, кількість проведених експозицій, лекцій та масових заходів в Музеї в 2022 році значно знизилася порівняно з 2019 роком (на 79%, 83%, 17% та 54% відповідно).

Вхід споживачів на експозиційну територію Музею здійснюється за умови пред'явлення квитків (або перепусток). Музей надає право пільгового відвідування експозицій, за умови пред'явлення відповідних документів, які засвідчують належність до відповідної пільгової категорії громадян.

Вхід відвідувачів на безкоштовній основі здійснюється за умови пред'явлення вхідного квитка (безкоштовного).

Дитячі або шкільні організовані групи (віком до 16 років), допускаються до Музею лише в супроводі дорослих. Особи, що супроводжують дітей несуть відповідальність за дотримання правил Музею, а також за безпеку дітей на весь час перебування організованої групи в Музеї.

Організовані групи відвідувачів мають право відвідувати Музей за наявності відповідного договору надання послуг або за умови придбання відповідних квитків. Відвідувачі під час перебування в Музеї повинні зберігати придбані вхідні квитки до виходу з Музею та пред'являти їх на вимогу працівників КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР.

Здійснення аматорської фото- та відеозйомки на території Музею дозволено безкоштовно, за наявності вхідного квитка; а здійснення професійної фото- та відеозйомки дозволено за додаткову плату в розмірі 150,00 грн та 200,00 грн відповідно.

На теперішній час Музей має недостатню кількість персоналу за штатним розкладом, тому не працює у вихідні дні, коли більшість родин має реальну можливість разом відвідати Музей.

Механізм впливу експонату на відвідувача неможливий без посередника – музейного працівника, який проводить екскурсію. На підприємстві працюють висококваліфіковані працівники (близько 60% персоналу підприємства мають науковий ступінь).

Працівниками Музею постійно здійснюється моніторинг вивчення мотивів відвідування Музею населенням. Для цього проводяться відповідні експрес-опитування відвідувачів. Серед питань, які досліджуються таким чином можна виділити: прогнозування потреб відвідувачів; виявлення послуги, яка користується найбільшим попитом; створення системи зворотнього зв'язку «музей-відвідувач-музей» тощо. Результати моніторингу КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР використовує при плануванні нових

проектів, зокрема при стратегічному плануванні. Варто зазначити, що в Музеї існує книга відвідувачів, яка дає уявлення про склад потенційних споживачів послуг впродовж тривалого часу.

Ознакою часу є те, що сучасні відвідувачі, потрапивши до КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР хочуть отримувати запропоновані музейні послуги у відповідних комфортних умовах. Втім, Музей на теперішній час не у всьому відповідає очікуванням відвідувачів. Це стосується і скороченого графіка роботи, і відсутності сучасних форм комунікації з відвідувачами тощо.

Звісно, що недостатнє фінансування комунальних музеїв та недосконале законодавство гальмують процеси розвитку Музею по залученню додаткових коштів та ініціатив щодо покращення послуг. Втім, саме від роботи менеджменту Музею залежить перетворення традиційної моделі музейної установи на інноваційну.

Враховуючи вищевикладене, діюча організаційна структура КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР – ефективна, проте потребує корегуючих змін для впровадження іноваційних рішень по реконструкції будівлі Музею із залученням енергоефективних технологій, створенню безбар'єрного сервісного обслуговування, інфраструктурних покращень, інтерактивності експозицій, запровадженню нових платних послуг.

## 2.2 Дослідження конкурентного середовища

КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР діє на ринку музейних послуг в територіальних межах Запорізької області.

Сформуємо об'єктивну картину стану Музею на ринку музейних послуг. Для цього визначимо та проаналізуємо для КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР сильні / слабкі сторони (внутрішні фактори) та можливості / загрози



діяльності (зовнішні фактори), які можуть мати вплив на Музей. Для аналізу поточної ситуації проведемо аудит роботи Музею. За його результатами виявлено такі ключові сильні та слабкі сторони за методикою SWOT-аналізу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР

		ПОЗИТИВНИЙ ВПЛИВ	НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ
		Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
Внутрішні властивості	Будівлі	Головна будівля – унікальна пам'ятка архітектури національного значення, побудована в 1913-1915 роках, як міська земська управа.	головна будівля потребує дорогавартісної реставрації для відповідності Музею безбар'єрному простору та для впровадження енергоефективних заходів
	Фонди	Велика різнапланова колекція, яка нараховує понад 110 тис. предметів	Потреба додержання санітарних норм зберігання приміщень фондів (температурний режим, вологість)
	Експозиція	Експозиція – одна з найкращих в країні	Застарілість форм експонування, відсутність інтерактивності, аудіогідів; часткова евакуація у зв'язку з війною
	Колектив	Фаховий колектив	Скороченість чисельності працівників під час війни; відсутність креативних та стратегічно важливих фахівців, зокрема для вирішення бібліотечних, туристично-інформаційних питань
	Просвітницька діяльність	Існують просвітницькі конкурентоспроможні проекти для школярів та молоді, зокрема «Ніч в музеї» та виїзні просвітницькі програми в межах області	Носить несистемний характер, характеризується відсутністю інтерактивної та квестової програми для молоді, для осіб з інвалідністю

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
	Фінасовий стан	Неприбуткова бюджетна установа	Недофінансування; низька залученість до грантових програм; низька заробітна плата; низька вартість квітков (до війни); безкоштовна вартість квітков – під час війни

	Організаційна структура	Директор призначається за конкурсом, строково. Відділи музею різноманітні за тематикою – спряють всебічному інформуванню відвідувачів про історію, природу та культуру регіону	Кадрова перестановка керівництва може призводити до конфліктів в колективі (термін закінчення контракту діючого директора 12.12.2024). Зміна структури у зв'язку зі скороченням штату у період війни. Система стратегічного планування не рівномірно охоплює всі структурні підрозділи Музею.
	Виставкова діяльність	Різнопланова виставкова діяльність високої якості	Недостача фінансування виставкової діяльності, застарілість обладнання
	Наукова діяльність	Кількість наукових співробітників 56%÷61% (в залежності від періода)	Слабка популяризація результатів наукових досліджень та низький коефіцієнт участі співробітників у наукових конференціях
	Репутація	Має сталу репутацію одного з найбільших та найращих музеїв країни	Падіння іміджу через війну; зменшення кількості заходів; консерватизм управлінської ланки.
	Рівень сервісу	Зручне розташування в центрі міста. Низька вартість послуг. Наявність сайту. Наявність безкоштовних послуг.	Відсутність електронних квитків. Застарілі вивіски. Не оновлення сайту. Відсутність безбар'єрного доступу. Відсутність конкурентноспроможних пропозицій щодо сервісу (крамниці, кафе, оренди залів...), відсутність віртуального музею
		<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Зовнішні властивості	Будівля	Участь в національному проєкті «Велика реставрація» для розбудови туристичної інфраструктури області та країни та в програмі розвитку міста Запоріжжя, як головного туристичного об'єкту сприяє проведенню капітального ремонту та реконструкції із	Послаблення уваги органів влади до реалізації державної стратегії регіонального розвитку та зменшення інвестицій в культуру у зв'язку із нестабільною соціально-політичною ситуацією (пов'язаною із епідеміологічною ситуацією та з війною) відтерміновує участь в проєктах на невизначений термін.

## Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
		залученням енерго-ефективних технологій.	
	Фонди	Здійснення наукової обробки експонатів музейних фондів та публікація результатів	Відсутність фінансової можливості для залучення широкого кола фахівців (з використанням їх фахових знань та

		досліджень.	сучасних технічних та інноваційних можливостей).
Експозиції	Здійснення інтерактивних експозицій (надання можливості для комунікації із відвідувачем за допомогою всіх органів почуттів, зокрема на дотик, нюх, слух).		Нестабільна соціально-економічна ситуація призводить до відтермінування додаткових фінансових витрат на проведення інтерактиву в експозиціях.
Просвітницька діяльність щодо культурної спадщини	Підвищення обізнаності населення щодо культурної спадщини, шляхом впровадження нових просвітницьких програм. Оцифрування колекції.		Зниження інтересу громадян до культурної спадщини та історії у зв'язку з нестабільною епідеміологічною, соціально-економічною та соціально-політичною ситуацією в країні.
Фінансовий стан	Зменшення залежності від державного фінансування, шляхом впровадження світової моделі фінансування: 30%÷50% бюджетного фінансування, решта – добровільні меценатські пожертви та платні музейні послуги. Альтернативні шляхи поповнення бюджету через благодійні пожертви.		Актуальність здійснення меценатських пожертв на цілі пов'язані з культурою та музеями знижена до мінімуму.
Рівень сервісу	Для проведення корекції існуючого класичного рівня обслуговування відвідувачів на сучасний, в т.ч. надаючи безбар'єрний доступ; екскурсознавче тьюторне обслуговування (замість класичного екскурсовода); створюючи простір для існування кінотеатру, радіостанції, школи, ресторану, книжкового магазину, медіатеки тощо.		Відсутність налагодженої інфраструктури

За даними таблиці 2.11, аналіз переваг та недоліків КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР дозволив встановити, що конкурентноспроможний перспективний розвиток Музею може ґрунтуватися на органічному поєднанні інвестиційної та інноваційної діяльності

менеджменту Музею. Звичайно, що у теперішньому кризовому періоді життя для нашої країни, інвестиційна діяльність в музеї обмежена, втім за рахунок впровадження менеджментом КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР іноваційних рішень вже зараз, подолання кризового етапу в діяльності Музею буде більш успішним та сприятиме створенню в Музеї конкурентних переваг.

З метою розробки стратегічного планування щодо досягнення конкурентних переваг Музею на зазначеному ринку потрібно встановити позицію Музею серед інших учасників ринку.

Для визначення конкурентоспроможності ринків товарів та послуг використовується «Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку», затверджена розпорядженням Антимонопольного комітету України від 05.03.2002 № 49-р, зареєстрована в Міністерстві юстиції України 01.04.2002 за № 317/6605 (далі – Методика) [24].

Отже, проведемо оцінку стану КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР на ринку музейних послуг, використовуючи елементи Методики.

Ринок музейних послуг – це сукупність усіх покупців (як реальних, так і потенційних), якими може здійснюється придбання відповідної кількості послуг, які можуть надаватися музеями.

Бар'єрами входу на ринок музейних послуг виступають чинники, які перешкоджають новим суб'єктам господарювання входити на ринок та рівно конкурувати з уже дієчими суб'єктами ринку. До таких чинників можна віднести, зокрема:

- правові чинники (необхідність юридичної реєстрації та виконання дій відповідно до вимог чинного законодавства; дії органів державної влади на всіх рівнях в процесі державного регулювання економіки (оподаткування, державна допомога окремим суб'єктам тощо);

- організаційні, технологічні, політичні та економічні чинники (потрібно мати матеріальну базу, персонал потрібної кваліфікації тощо).

Основною музейною послугою – є послуга відвідування музеїв. Для оцінки якості надання музейної послуги потрібно приділити увагу 5 елементам:

- 1) власне самому музею – будинку, архітектурі, приміщенням, інтер'єру;
- 2) кількості та якості об'єктів колекції (виставки) тощо;
- 3) матеріалам для інтерпретації (інформаційним дошкам, каталогам, путівникам);
- 4) екскурсіям та програмам;
- 5) можливості для отримання додаткових послуг (кафе, сувенірні магазини).

Часовими межами ринку приймаємо - 2019 рік (оскільки подальші роки не є репрезентативними у зв'язку з пандемією та повномасштабною війною).

Найкращий показник для оцінювання конкурентноспроможності КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР є оцінка кількості відвідувачів Музею в порівнянні з музеями-конкурентами.

Варто зазначити, що офіційні форми статистичної звітності не дають реального уявлення про обсяг наданих послуг музеями - конкурентами та про кількість відвідувачів музеїв. Крім цього, в Запорізькій області відсутні дані щодо систематичного спостереження за чисельністю відвідувачів музеїв та дані щодо цільового, статистичного, соціологічного або маркетингового дослідження у цьому напрямку.

За даними Головного управління статистики в Запорізькій області, оприлюднених на офіційному сайті органу, в Запорізькій області впродовж 1995-2017 років зареєстровано від 19 до 23 музеїв, загальна кількість відвідувачів в яких знаходилася в межах 450÷664,1 тис. осіб в залежності від періоду (додаток Д).

Інформація щодо кількості відвідувачів музеїв, окремо по кожному музею органами статистики не оприлюднюється. Головне управління

статистики в Запорізькій області, посиляясь на забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації, не оприлюднює відомості щодо наявної кількості музеїв та їх відвідувачів в Запорізькій області починаючи з 2018 року.

На формування конкурентного середовища на ринку музейних послуг впливають:

- доступність ринку – сукупність покупців, які володіють фінансовими можливостями та зручним доступом до певного виду музейних послуг;

- потенціал ринку – сукупність покупців, які проявляють інтерес до певного виду послуг (стійкий культурний попит у суспільстві).

Товарні межі ринку музейних послуг - сукупність послуг, які є взаємозамінними або замінними для покупців з огляду на характеристики, функціональне призначення та ціну. Отже, товарною межею ринку музейних послуг є – надання послуг відвідування музею.

Географічні межі ринку музейних послуг – територія Запорізької області (на якій суб'єкти господарювання різних форм власності створюють попит і пропозицію музейних послуг, на яких умови конкуренції в значній мірі є однорідними та які можна вирізнити від суміжних територій, оскільки умови конкуренції на них суттєво відрізняються).

Унікальність музеїв повинна створювати неповторну конкурентну перевагу перед звичайною індустрією розваг. Втім, реальність така, що основними Запорізької області є:

- діти, які відвідують музеї в рамках шкільних екскурсій.

Це найвимогливіша аудиторія, що вимагає (потребує), по–перше, модерного технологічного забезпечення експозиційної діяльності, по–друге, наявності анімаційно–розважальної складової (щоб не втратити інтерес до експозиції) і, по–третє, умов для активного релаксу й емпіричного пізнання

старожитностей (чи їх копії, виготовленої спеціально з метою речевого контакту з аудиторією) [34];

– сім'ї з дітьми (тут «найголовнішим та найвимогливішим» відвідувачем виступає найменша дитина в родині, якщо вона незадоволена, родина залишає музей);

– поціновувачі мистецтв, яких можна поділити на окремі категорії, зокрема щодо наявності у них мотивації:

1) з соціальною мотивацією – приходять до музеїв для гарного способу провести час;

2) з інтелектуальною мотивацією – люди з професійним інтересами: наприклад, історики, критики тощо;

3) з емоційною мотивацією – люди, які хочуть відчувати минуле, отримати чуттєвий досвід;

4) з духовною мотивацією – люди, які хочуть від'єднатися від матеріального та поринути у духовне (нажаль, в музеях Запорізького регіону присутня незначна кількість таких осіб).

До найбільших конкурентів КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР на ринку музейних послуг відносяться:

– Національний заповідник «Хортиця», де зокрема, знаходяться: Історико-культурний комплекс «Запорозька Січ», туристичний комплекс «Скіфський стан», меморіально-туристичний комплекс «Протовче», хортицькі плавні, театр козацького бою «Січові Козаки», кінний театр «Козацька залага», музей судноплавства «Чайка»;

– Історико-культурний комплекс «700-річний Запорізький дуб»;

– Музей техніки Богуслаєва;

– Музей історії зброї;

– Музей-галерея прикладної кераміки;

Варто зазначити, що Національний заповідник «Хортиця» може мати ознаки монопольного (домінуючого) становища на ринку музейних послуг (для з'ясування цього потрібно провести додаткове дослідження ринку).

Обсяг ринку музейних послуг залежить від кількості покупців, які у змозі відреагувати на ту чи іншу пропозицію ринку.

Офіційних даних щодо загального обсягу ринку музейних послуг в Запорізькій області станом на 2019 не існує. В наявності лише статистичні данні Головного управління статистики в Запорізькій області, оприлюднені на офіційному сайті органу за 2017 рік, за якими в Запорізькій області зареєстровано 23 музею, із загальною кількістю відвідувачів – 664,1 тис. відвідувача (див. Додаток Д)

Для розрахунку загального обсягу ринку музейних послуг Запорізької області за 2019 рік використовуємо вищезазначені статистичні дані за 2017 рік щодо загальної кількості відвідувачів з розрахунковим коефіцієнтом.

Коефіцієнт  $K=1,06$  було розраховано за формулою 2.1, як відношення кількості підприємств галузі мистецтва, спорту, розваги та відпочинку за 2019 рік (68 підприємств) до кількості підприємств цієї галузі станом на 2017 рік (64 підприємства), інформацію щодо яких отримано за офіційними статистичними даними Головного управління статистики у Запорізькій області (див. додатки Ж та З), а саме:

$$K = R1/R2=68/64=1,06 \quad (2.1)$$

де  $R1$  – кількість підприємств галузі мистецтва, спорту, розваги та відпочинку відповідно до офіційних статистичних даних за 2019 рік, яка дорівнює 68 підприємствам (див. додаток Д);

$R2$  – кількість підприємств галузі мистецтва, спорту, розваги та відпочинку відповідно до офіційних статистичних даних за 2017 рік, яка дорівнює 64 підприємствам (див. додаток З).



Розрахуємо загальний (розрахунковий) розмір ринку музейних послуг Запорізької області в 2019 році (2.2).

$$V_{2019}=V_{2017}\cdot K \quad (2.2)$$

де  $V_{2017}$  – загальні кількість відвідувачів музеїв Запорізької області в 2017 році, яка становить 664,1 тис. осіб (див. додаток Д);

$K=1,06$  – розрахунковий коефіцієнт.

Таким чином, розрахунковий загальний розмір ринку музейних послуг Запорізької області в 2019 році становить – 704 000 відвідувача:

$$V_{2019}=664\ 100\cdot 1,06=704\ 000 \text{ (відвідувача).}$$

КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР в 2019 році прийняв 75 310 відвідувачів. Отже розрахункова частка КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР в 2019 році становить 11 % досліджуваного ринку. Музей не має ознак монопольного (домінуючого) становища на ринку музейних послуг (має частку менше 35%).

Враховуючи вищевикладене, ринок музейних послуг Запорізької області є сталим, конкурентним та перспективним щодо збільшення свого розміру. Частка КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР становить менше 35%, що свідчить про відсутність в територіальних межах Запорізької області монопольного (домінуючого) становища на ринку музейних послуг.

2.3 Оцінка музею щодо наявності безбар'єрного середовища та стану впровадження системи енергоменеджменту

### 2.3.1 Оцінка музею щодо наявності безбар'єрного середовища

Серед невирішених проблем в Музеї – наявність архітектурних бар'єрів доступу маломобільних груп населення до музейних та культурних цінностей.

В 1977 році КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР отримав нове приміщення для краєзнавчого музею (де перебуває і сьогодні) – колишню будівлю Олександрівської земської управи, зведеної за проектом архітекторів на чолі з Яковом Делантом. Візуалізацію головної будівлі Музею наведено в додатку Б.

Старовинна будівля краєзнавчого музею не відповідає вимогам щодо інклюзії. А сам Музей не є безбар'єрним середовищем.

Діюче законодавство України (зокрема: державні будівельні норми ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд») встановлює до громадських будинків вимоги щодо забезпечення доступності для маломобільних груп населення та осіб з інвалідністю. Така доступність повинна забезпечуватися:

- фізичною можливістю і зручністю потрапляння та пересування об'єктом, прилеглою територією, отриманням послуг;
- фізичною безпекою при потраплянні на об'єкт та пересуванні на ньому, прилеглою територією, отриманням послуг;
- можливістю вільного отримання інформації про об'єкт та послуги, що надаються.

В Музеї достатньо фізичного простору в приміщеннях (зокрема: наявні широкі коридори та широкі та високі двері краєзнавчого музею). Втім для більшості маломобільних груп населення (людей з інвалідністю, зокрема і тих, що користуються кріслами колісними; людей, які є батьками та мають бажання відвідати Музей з дитячими візочками; та для усіх тих, кому складно самотійно пересуватися) належні та зручні умови для відвідування діючих виставок Музею – відсутні.

На теперішній час, в КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР: наявні круті внутрішні сходи; відсутні ліфти та підйомники; відсутні спеціально обладнані пандуси; відсутні спеціально обладнані санвузли тощо. Вхідні двері Музею гойдаються на завісах, що також не відповідає нормам щодо інклюзії. Зона обслуговування відвідувачів Музею не містить місць для людей з

інвалідністю. Відсутні місця для відпочинку відвідувачів в коридорах. Для людей з вадами зору в роботі Музею не передбачена аудіодескрипція (голосовий супровід інформації). Експозиції Музею не містять експонатів з інформаційними табличками зі шрифтом Брайля. В Музеї відсутні віртуальні та інтерактивні експозиції. Керівництво Музею є прихильниками теорії, що віртуальні аналоги наявних експозицій позбавлять людей мотивації для фізичного відвідування Музею.

Для подальшого розвитку Музею на ринку музейних послуг потрібно забезпечити можливість доступу маломобільних груп населення та осіб з інвалідністю до всіх послуг Музею, шляхом проведення відповідної реконструкції. Звісно, що без значних фінансових вливань в реконструкцію простору Музею, створити універсальне, безпечне, комфортне середовище, яке зробить експозиції КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР безбар'єрними, неможливо.

Втім, вже сьогодні менеджмент Музею підійшов до пошуку рішень комплексно та першочергово запровадив організацію навчання персоналу щодо можливих шляхів подачі матеріалів для відвідувачів, які є маломобільними групами населення.

Серед варіантів пошуку таких рішень – успішна співпраця Музею з установами організаціями, які спеціалізуються на питаннях безбар'єрності та отримання відповідних знань та кваліфікованих рекомендацій, які допомагають підготувати співробітників Музею морально та фахово до роботи з людьми з особливими потребами.

Співробітниками Музею було взято участь у кількох семінарах та практичних заняттях з теми «Музей без бар'єрів», які відбувалися за підтримки Департаменту культури, туризму, національностей та релігій обласної держадміністрації та були присвячені питанням інклюзивної освіти та залучення музеїв до обслуговування людей з особливими потребами. Спеціалісти Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної

освіти та практичні педагоги в рамках цих семінарів надавали працівникам Музею роз'яснення, як правильно будувати спілкування з групами відвідувачів з особливими потребами.

В серпні 2021 року співробітниками Музею було взято участь в п'ятому ювілейному ярмарку Photo Kyiv 2021, який проходив у форматі міжнародної виставки «Невидиме життя». Важливою складовою цієї виставки була освітня програма, що включала дискусію на тему «Майбутнє пам'яток культури у темі безбар'єрності». Представники Музею долучилися до обговорення проблемних питань різного бачення безбар'єрності та інклюзії, які обговорювалися між спеціалістами з України та спеціалістами країн зарубіжжя (Канади, Бельгії, США, Франції, Туреччини, Польщі, Грузії, Швейцарії, Молдови, Азербайджану, Росії, Італії, Бразилії, Нідерландів, Іспанії).

В 2023 році співробітники Музею пройшли онлайн-навчання через національну едьютейнмент освітню платформу актуальних знань та навичок «Дія.Освіта» на тему «Безбар'єрна грамотність. З якими бар'єрами стикаються люди з інвалідністю та як стереотипи заважають зробити світ інклюзивним» та отримали бажані компетенції з безбар'єрності в обсязі 0,2 бали ЄКТС.

З метою ліквідації упередженого, стереотипного та дискримінаційного ставлення до відвідувачів Музею, співробітників Музею було ознайомлено з методами коректного спілкування з відвідувачами, які покликані на якнайшвидше втілення безбар'єрності в Музеї. Серед матеріалів, які було проаналізовано окреме місце приділялося інформації з електронної версії «Довідника безбар'єрності» – посібника з коректного спілкування за новими нормами безбар'єрної мови, який створено у межах комунікаційної кампанії Всеукраїнської програми ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської [13].

Варто зазначити, що менеджмент Музею, розуміє, що наявний простір Музею не є комфортним для людей з особливими потребами, маломобільних

людей, осіб похилого віку, а отже потребує подальшого удосконалення, шляхом повної реконструкції Музею.

Враховуючи вищевикладене, теперішній стан Музею не відповідає умовам безбар'єрного простору та потребує впровадження істотних змін. Співробітникам КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР для забезпечення доступу до колекцій Музею маломобільним особам, потрібно провести дієву роботу щодо створення музейного продукту для інклюзивного середовища та демонстрації наявної колекції в інклюзивному форматі, що в подальшому позитивно вплине на фінансове становище Музею.

### 2.3.2 Оцінка музею щодо стану впровадження системи енергоменеджменту

На виконання розпорядження голови Запорізької обласної державної адміністрації від 23.07.2021 № 475 «Про ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів та впровадження енергоефективних заходів бюджетними установами Запорізької області», бюджетною установою КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР проводиться робота з питання забезпечення ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів та впровадження енергоефективних заходів.

Так, в травні – вересні 2021 року для підвищення енергоефективності, Музеєм було придбано світлодіодні лампи та замінено їми лампи розжарювання в експозиційних залах.

Розрахунок порівняння добового споживання від впровадження КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР заходу із освітлення малої кімнати експозиційного відділу, зведемо у таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 – Порівняння добового споживання електричної енергії між лампами розжарювання та світлодіодними лампами

	Кількість,	Номінальна	Час роботи,	Добове
--	------------	------------	-------------	--------

	шт	потужність, кВт	год	споживання, кВт·год
Лампи розжарювання	9	0,1	8	7,2
Світлодіодна лампа Philips Ecohome LED Bulb 9W E27 6500K	9	0,018	8	1,296

Відповідно до даних табл. 2.12, заміна ламп розжарювання на світлодіодні лампи дозволила Музею зменшити добове споживання електроенергії малої кімнати експозиційного відділу на 5,904 кВт·год.

Розрахунок річного споживання виконуємо за формулою 2.3, враховуючи, що рік має 254 робочих дня (2.3).

$$W_{\text{річн.}} = W_{\text{доб.}} \cdot N \quad (2.3)$$

де  $W_{\text{річн.}}$  – річне споживання електричної енергії, кВт·год;

$W_{\text{доб.}}$  – добове споживання електричної енергії, кВт·год;

$N$  – кількість робочих днів на рік.

Таким чином до впровадження енергозберігаючого заходу Музей споживав на рік:

$$W_{\text{річн.1}} = 7,2 \cdot 254 = 1828,8 \text{ кВт·год.}$$

А після впровадження заходу:

$$W_{\text{річн.2}} = 1,296 \cdot 254 = 329,18 \text{ кВт·год.}$$

Розрахунок річної економії електричної енергії від впровадження заходу з освітлення малої кімнати експозиційного відділу Музею зведемо до таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Розрахунок річної економії електричної енергії

Назва заходу	Річне споживання до впровадження заходу ( $W_{\text{річн.1}}$ ), кВт·год	Річне споживання після впровадження заходу ( $W_{\text{річн.2}}$ ), кВт·год	Річна економія, кВт·год	Річна економія, грн
Заміна ламп розжарювання на	1828,8	329,18	1499,62	5908,50

світлодіодні лампи				
--------------------	--	--	--	--

Відповідно до даних табл. 2.13, річна економія електроенергії від впровадження заходу із заміни ламп розжарювання на світлодіодні лампи в малому експозиційному відділі складає 1499,62 кВт·год. Це дає змогу за рік зекономити на оплаті електроенергії 5908 грн. Таким чином, заміна підприємством класичних ламп на світлодіодні забезпечила реальну економію споживання електроенергії та коштів та показала при цьому досить високий рівень освітленості (витрачаючи меншу кількість електроенергії).

Отже, простіший енергоефективний захід, який було проведено в КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР в 2021 році надає значну економію бюджетних коштів за електропостачання.

На виконання розпорядження голови Запорізької обласної державної адміністрації від від 06.03.2023 р. № 123 «Про впровадження системи енергетичного менеджменту на підприємствах, установах та організаціях Запорізької області, які належать до сфери управління органів державної влади та місцевого самоврядування», з боку КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР було вжито заходи для приведення організаційної структури підприємства, яке належить до сфери управління органів державної влади у відповідності до вимог Порядку № 1460, в т.ч. визначено відповідального за впровадження та функціонування системи енергетичного менеджменту на підприємстві (енергоменеджера) [31].

Функції відповідального за впровадження та функціонування системи енергетичного менеджменту (енергоменеджера) в Музеї виконує керівник Департаменту культури Запорізької обласної державної адміністрації, а функції енергоменеджера – головний інженер Музею.

Енергоменеджер Музею безпосередньо підпорядковується відповідальному за систему енергетичного менеджменту. Наразі, СЕМ КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР не є сертифікованою.

Енергоменеджером Музею здійснюється щоденний моніторинг споживання паливно-енергетичних ресурсів, облік їх використання та аналіз, шляхом використання програмного продукту електронної системи енергоменеджменту та енергомоніторингу «АІС «Енергосервіс», яке розробило ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС.КОМ.ЮА» та здійснювало допомогу в його впровадженні в бюджетних установах (організаціях, підприємствах) Запорізької області.

. Варто повідомити, що з 2022 року Запорізькою обласною радою фінансування вищезазначеної електронної системи не здійснюється, проте ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС.КОМ.ЮА» надає можливість бюджетним установам Запорізької області користуватися зазначеною програмою на базовому рівні. У разі відсутності можливості для використання програмного продукту електронної системи енергоменеджменту та енергомоніторингу, енергоменеджер Музею подальший енергомоніторинг будівель буде вимушений проводити із використанням програми Excel (без використання програмного продукту для енергомоніторингу) або розглянути можливість тендерної закупівлі послуги з впровадження програмного забезпечення для проведення енергомоніторингу.

На теперішній час КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР має 3 будівлі по яким енергоменеджером здійснюється моніторинг енергоспоживання:

красназнавчий музей (69063, м. Запоріжжя, вул. Троїцька, 29) – 4-х поверхнева цегляна будівля;

адміністративну будівлю № 1 (69063, м. Запоріжжя, вул. Троїцька, 31) – 2-х поверхнева цегляна будівля;

адміністративну будівлю № 2 (69063, м. Запоріжжя, вул. Олександрівська, 16) – 2-х поверхнева цегляна будівля.

Енергоменеджер Музею систематично (раз на тиждень) знімає показники лічильників та аналізує споживання енергоресурсів, порівнюючи зі споживанням в базовому періоді. Енергоменеджер Музею збирає та вносить до



національної бази даних будівель відомості щодо експлуатаційних та енергетичних характеристик будівель. Енергоменеджером Музею було подано до Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України (далі – Держенергоефективності) інформацію щодо наявних потенційних об’єктів енергосервісу (всіх 3-х будівель Музею), із зазначенням їх технічних характеристик, споживання енергоресурсів, для оприлюднення цих даних перед ЕСКО-компаніями, з метою надання потенційних пропозицій щодо можливості укладання енергосервісних договорів.

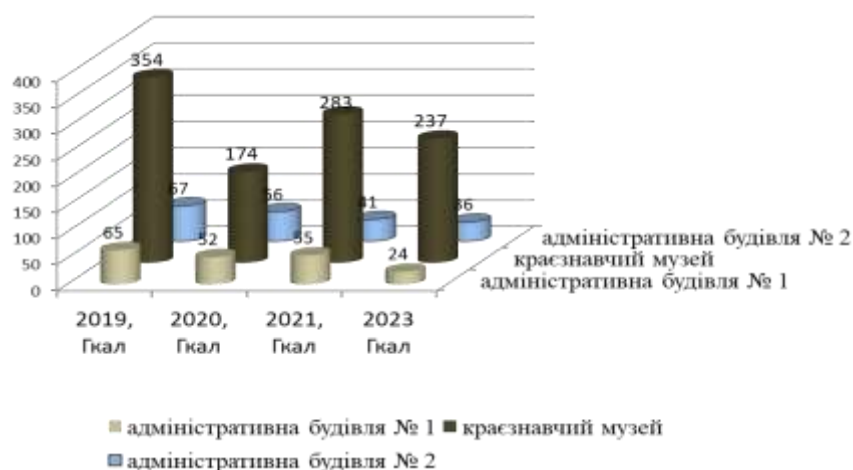


Рисунок 2.7 – Результати моніторингу споживання теплової енергії



Рисунок 2.8 – Результати моніторингу споживання електричної енергії



Рисунок 2.9 – Результати моніторингу споживання холодної води

Як видно із рис. 2.7 – рис. 2.9, аналіз інформації щодо результатів моніторингу споживання теплової енергії, електричної енергії та холодної води в КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» у період з 2019 року до 2021 року та в 2023 році (по кожній із будівель Музею) дозволив встановити, що у період з 2019 року по 2023 рік споживання всіх енергоресурсів зменшується. Разом з тим, таке зменшення в першу чергу пов'язано не з впровадженням в Музеї достатньої кількості енергоефективних заходів, а із зменшенням кількості годин роботи Музею у зв'язку з пандемією та військовими діями.

Енергоменеджер Музею збирає та вносить до національної бази даних будівель відомості щодо експлуатаційних та енергетичних характеристик будівель. Енергоменеджером Музею було подано до Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України (далі – Держенергоефективності) інформацію щодо наявних потенційних об'єктів енергосервісу (всіх 3-х будівель Музею), із зазначенням їх технічних характеристик, споживання енергоресурсів, для оприлюднення даних в Інформаційній базі потенційних об'єктів енергосервісу, яку веде Держенергоефективності. Метою цих дій енергоменеджменту стало створення Музеєм пропозицій до ЕСКО-компаній щодо оприлюднення даних про

існуючі характеристики будівель для укладання енергосервісних договорів з потенційними об'єктами енергосервісу.

У відповідності з вимогами Порядку, КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР наказом директора Музею від 03.10.2022 № 44/1-осн було затверджено План діяльності системи енергетичного менеджменту підприємства (далі – План) (додаток М).

Відповідно до Плану в Музеї було стратегічно заплановано проведення таких заходів:

- проведення державної реєстрації речових прав на будівлі підприємства та прав постійного користування земельною ділянкою (на якій будівлі розташовані) відповідно до вимог Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень і за наявності бюджетного фінансування на ці цілі;

- постійного проведення моніторингу споживання паливно-енергетичних ресурсів;

- проведення щорічного аналізу споживання енергетичних ресурсів;

- визначення переліку енергозатратних будівель, що є пріоритетними та які потребують здійснення енергоефективних заходів;

- впровадження заходів з енергетичної ефективності наявних будівель за наявності бюджетного фінансування на ці цілі;

- впровадження заходів з енергозбереження та економії бюджетних коштів;

- проведення енергетичної сертифікації будівель підприємства та забезпечення здійснення заходів щодо унормування показників енергетичної ефективності таких будівель, розроблення проєктної документації за наявності бюджетного фінансування на ці цілі;

- проведення публічних закупівель енергоефективної продукції (товарів та послуг) відповідно до бюджетного фінансування на ці цілі.

Варто зазначити, що енергоменеджментом Музею не було оприлюднено План на офіційному веб-сайті Музею, як того передбачають вимоги Порядку № 1460. Крім цього, затверджений Музеєм План не визначає операційних цілей систем енергоменеджменту, які у відповідності зі статтею 31 Порядку № 1460 повинні містити цільові показники скорочення обсягів споживання паливно-енергетичних ресурсів будівлями Музею.

Таким чином, теперішній стан Музею щодо впровадження системи енергомоніторингу та енергоменеджменту потребує подальшого удосконалення.

Враховуючи вищевикладене, за результатами проведеного дослідження поточного стану КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР можна дійти висновків, що менеджмент Музею має значну кількість нереалізованих можливостей щодо забезпечення стратегічного планування для подальшого перспективного розвитку Музею, зокрема в частині удосконалення маркетингової стратегії, створення в Музеї безбар'єрного простору, впровадження стратегії енергоефективності та енергозбереження. Саме ці питання будуть розглянуті в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР

### 3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії музею

Нинішній стан Музею потребує впровадження маркетингової стратегії виживання та розвитку, яка полягає у створенні умов та сучасних форм залучення наявних та потенційних відвідувачів.

Варто зазначити, що вибір саме такої стратегії може допомогти Музею в довготривалій перспективі не просто залучити споживачів, але і сприяти створенню двобічних відносин між учасниками ринку музейних послуг.

[https://stud.com.ua/136289/marketing/muzeyniy\\_marketing](https://stud.com.ua/136289/marketing/muzeyniy_marketing)

Для реалізації цієї стратегії пропонуємо менеджменту Музею вже сьогодні провести роботу по формуванню та зміцненню стійкого іміджу Музею. У масовій свідомості населення регіону потрібно, штучно в рекламних цілях, сформувати образ щодо наявності у Музея виняткових характеристик, які відокремлюють його від ряду конкурентів. Це вимагає проведення роботи із професійної самопрезентації, зокрема роботи із:

- презентації Музею в соцмережах.

Вихід Музею у соцмережі є надзвичайно важливим зворотнім зв'язком Музею з його сучасною аудиторією. Команда Музею може значно розширити аудиторію відвідувачів через ведення цікавого музейного блогу та сторінок у соцмережах, де розповідається про події і нові проекти в контексті важливих історичних подій. Зацікавлені відвідувачі соцмереж зможуть відчутти власну потребу та прийняти рішення стосовно необхідності отримання нового культурного досвіду, а працівники Музею зможуть не тільки більш детально зрозуміти інтереси своїх відвідувачів та підготувати для них щось нове і цікаве, а і сформувати ці інтереси.

Вважаємо за необхідне зазначити, що у КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР не вистачає електронного банку даних про відвідувачів, який бажано створити для поширення в майбутньому інформації про діяльність Музею, шляхом розсилки електронних повідомлень, проведення електронного дослідження та анкетування.

- створення працівниками Музею дружельюбної атмосфери для відвідувачів та забезпечення працівників першої лінії (касирів, контролерів, гардеробників, працівників в крамницях і доглядачів експозицій) фірмовим одягом.

Від того як доглядачі Музею зустрічають відвідувачів при вході до Музею та безпосередньо до експозицій, та з яким виразом обличчя та якими

словами вони це роблять, в який одяг вони одягнені, залежить сила сприйняття відвідувачами музейного продукту.

– впровадження максимально зручного та розноманітного способу покупки вхідного квитка до Музею (онлайн, в касах міста, у великих торговельних центрах тощо).

– створення в Музеї безкоштовної зони wi-fi, із зручними місцями відпочинку для відвідувачів.

– створення в Музеї якісного дизайну музейного простору з новими сучасними пропозиціями щодо матеріальних та нематеріальних продуктів, зокрема шляхом впровадження:

1) інтерактивних екскурсій та квестових програм.

Інтерактивність нині стає базовим принципом музейно-освітньої діяльності, яка передбачає наявність зворотного зв'язку між музейними працівниками й відвідувачами. Інтерактивність діяльності музею проявляється у диференційованому підході до різних категорій відвідувачів, впровадженні в традиційну екскурсію ігрових та театралізованих елементів, можливості безпосереднього доступу до експонатів [3].

Маючи авторські права на відтворення копій предметів, що входять до зберігаючих колекцій Музею, рекомендуємо створити кілька якісних копій (предметів, одягу тощо), та запропонувати їх для перегляду відвідувачами.

Бажано, щоб відвідувачі відчули експозиції Музею будь-якими органами почуттів (зокрема на дотик, на слух, чи навіть на нюх), та зробили з цікавими предметами відповідні фотографії та/або відеозйомку. При цьому, для виконання фото та відеозйомки можна пропонувати відвідувачам допомогу, в тому числі шляхом залучення професійних фотографів.

Оскільки інтерактив наближує відвідувача до теми виставки, то його впровадження в Музеї не тільки допоможе відвідувачу отримати новий пізнавальний досвід, а й надасть можливість краще запам'ятати виставку цілком.

Пропонуємо створити, в атмосфері пам'ятки архітектури, музейні квести для відвідувачів різної вікової категорії. Така форма музейної роботи характеризується одночасно і просвітницькою, і пошуково-аналітичною складовою, що допомагає реалізувати Музею сучасну активну комунікацію з відвідувачами. Завдяки такій комунікації відвідувачі перестануть бути пасивними спостерігачами музейного продукту, а Музей отримає перевагу в конкурентній боротьбі за відвідувача.

2) продажу сувенірної, канцелярської, галантерейної та поліграфічної продукції безпосередньо по темі музею або за близькими темами.

Майже всім відвідувачам Музею хочеться залишити собі щось на пам'ять та купити в подарунок. Отже, пропонуємо Музею надати своїм відвідувачам можливість щодо придбання якісної сувенірної продукції, що відтворює предмети, які зберігаються в Музеї, та на яку обов'язково повинна бути нанесено фірмову марку музею. Для цього потрібно провести відповідну роботу із виробниками сувенірної продукції та народними майстрами регіону та виконати роботу із облаштування сувенірної лавки. Продаж сувенірів з репродукціями експонатів колекції Музею дозволить не тільки поповнити музейний бюджет, а і забезпечити зручну рекламу Музею.

Крім цього, торгівельні точки Музею можуть реалізовувати для відвідувачів будь-які канцелярські та галантерейні товари, на яких зображені музейні експонати (ручки, олівці, блокноти, альбоми, прикраси, сумки тощо) та поліграфічну продукцію (книги, каталоги, буклети, календарі тощо).

3) продажу їжі та напоїв в тематичному кафе, яке додатково привабить відвідувачів та стане приводом затриматися в Музеї довше та витратити більше коштів.

4) онлайн продажу сертифікатів для зацікавлених осіб за проходження онлайн-курсів із знайомством з науковою інформацією, що створена науковцями Музею. При цьому, онлайн-курси можуть бути, як безкоштовними, так і коштовними.

5) створення для відвідувачів свободи вибору, шляхом знайомства з колекцією на основних міжнародних мовах та будь-яким зручним способом (шляхом залучення аудіогіда, паперового гіда, з туром та без нього, тощо).

Враховуючи вищевикладене, ефективною стратегією залучення Музеєм нових відвідувачів може стати дієва робота менеджмента по використанню в Музеї інтерактивних та іноваційних технологій, яка сприятиме надходженню додаткових, і вкрай необхідних, фінансових ресурсів.

### 3.2 Пропозиції щодо створення безбар'єрного простору в Музеї

З метою створення безбар'єрного простору в Музеї рекомендуємо КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР під час стратегічного планування опрацювати питання реалізації Музеєм таких заходів:

1) Забезпечення фізичного безбар'єрного доступу маломобільних груп відвідувачів до експозицій Музею.

Для виконання цього провести реконструкцію Музею, яка забезпечить наявність достатнього освітлення, поручнів, підйомників (пандусів, ліфтів, ескалаторів тощо) для осіб з інвалідністю або з обмеженим рухом; наявність широких дверей для безперешкодного доступу великих інвалідних візків.

2) Забезпечення інформаційного доступу до експозицій Музею людей з вадами слуху та зору (наявність шрифту Брайля, додаткових текстових описів, аудіогідів, аудіопоказчиків, мультимедійних турів українською жестовою мовою, тактильних рельєфів частини експозиції).

3) Передбачення створення безбар'єрних послуг, спеціальних екскурсій, наявність в експозиціях спеціальних спрощених описів для людей із специфічними потребами (зокрема, з когнітивними порушеннями).

4) Передбачення наявності віртуальної екскурсії Музеєм для тих, хто фізично не може його відвідати.



5) Передбачення облаштування спеціальних сидінь, особливої навігації та універсальних санвузлів.

6) Розгляд можливості співпраці з організаціями, які працюють з особами з інвалідністю, людьми з посттравматичним стресовим розладом, людьми старшого віку, дітьми для отримання порад та підтримки.

7) Використання мобільних додатків для перегляду експозицій з функціями доступності, такими як збільшення шрифтів чи голосовий навігатор.

8) Забезпечення відкритого доступу до інформації про безбар'єрну доступність Музею.

Варто повідомити, що Музей може вже сьогодні втілити у життя частину заходів, які відповідають стратегії безбар'єрності, на підставі отриманих знань персоналу щодо необхідності формування безбар'єрного простору Музею. Сформуємо першочергові найпростіші кроки, для втілення стратегії безбар'єрності на данному етапі. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Першочергові заходи Музею щодо впровадження стратегії безбар'єрності

№	Перелік першочергових кроків	Механізми реалізації
1	2	3
1	Для людей з вадами слуху	Спланувати такі маршрути екскурсії, які зроблять акцент на відеовраженнях. Надати відвідувачам можливість слухати аудіозапис із власних смартфонів.
2	Для людей з вадами зору	Передбачити створення макетів окремих експонатів, видрукованих на 3D принтері до яких можна торкатися. Впровадити на окремих експонатах тіфлокоментар (аудіоопис) об'єкта, що дозволяє людям з вадами зору дізнатися про технічні параметри пам'ятки-оригіналу та історію загалом
3	Для людей з психічними особливостями	Передбачити проведення екскурсій, де ексурсовод спілкується з усією групою взагалі, та не звертається особисто до людини з психічними особливостями.

--	--	--

Таким чином, в межах сприяння впровадженню безбар'єрної стратегії розвитку КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ», менеджменту Музею потрібно якнайшвидше здійснити реалізацію відповідних заходів, які зроблять Музей безбар'єрним та допоможуть забезпечити культурну сферу життя всіх маломобільних груп населення.

### 3.3 Пропозиції щодо удосконалення стану системи енергоменеджменту

З метою удосконалення енергетичної стратегії розвитку Музею пропонуємо внести зміни до діючого стану системи енергоменеджменту.

1) Пропонуємо за результатами щодобового енергомоніторингу проводити оцінку щомісячного та щорічного споживання паливно-енергетичних ресурсів з використанням даних про питоме споживання. Здійснена таким шляхом оцінка споживання паливно-енергетичних ресурсів надасть можливість порівнювати споживання між різними будинками, не залежно від їх розмірів.

Питоме споживання енергії – це відношення кількості спожитої енергії до опалювальної площі / об'єму приміщення.

Розрахунок питомого споживання на опалювальну площу розраховується таким чином:

$$E_{\text{пит}} = E_{\text{річ}} / S_{\text{опал}}, \quad (3.1)$$

де  $E_{\text{пит}}$  – питоме споживання енергії, кВт·год/м<sup>2</sup>·рік;

$E_{\text{річ}}$  – кількість енергії спожитої за рік, приведена до єдиного формату, кВт·год;

$S_{\text{опал}}$  – опалювальна площа будівлі, м<sup>2</sup>.

При цьому, варто приводити різну енергію до єдиного формату кВт·год, з використанням відповідних коефіцієнтів переводу. Коефіцієнти переводу теплової енергії наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Коефіцієнтів переводу енергії до кВт·год

Види енергії		Коефіцієнт переводу енергії до кВт·год
Теплова енергія	Гкал	1163

Для прикладу, проведемо оцінку споживання теплової енергії в Музеї за даними енергомоніторинга, проведеного в 2021 році, з використанням даних про питомих споживання. За допомогою коефіцієнта переводу Гкал в кВт·год у розмірі 1163 (див. табл. 3.2), розрахуємо питомих споживання теплової енергії для кожного будинках Музею окремо за формулою (3.1), а результати розрахунку узагальнимо ( табл. 3.3):

Таким чином, питомих споживання теплової енергії по кожному із будинків Музею у 2021 році буде таким:

для адміністративної будівлі № 1:

$$(55,18 \cdot 1163) / 291,1 = 64174,34 \text{ кВт·год} / 291,1 = 220,45 \text{ кВт·год/м}^2;$$

для будівлі краєзнавчого музею:

$$(282,79 \cdot 1163) / 2893,4 = 328884,77 \text{ кВт·год} / 2893,4 = 113,66 \text{ кВт·год/м}^2;$$

для адміністративної будівлі № 2:

$$(41,21 \cdot 1163) / 765,93 = 47927,23 \text{ кВт·год} / 765,93 = 62,57 \text{ кВт·год/м}^2.$$

Аналогічний розрахунок пропонуємо проводити за іншими видами спожитої енергії.

Варто повідомити, що середня кількість відвідувачів по кожній будівлі Музею в 2021 році була такою: для адміністративної будівлі № 1 – 1134 осіб; для будівлі краєзнавчого музею – 44009 осіб; для адміністративної будівлі № 2 – 1872 осіб.

Таблиця 3.3 – Пропозиції по формуванню відомості з оцінки щомісячного енергоспоживання паливно-енергетичних ресурсів.

Будівля	Опалювальна площа, м <sup>2</sup>	ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ за 2021 рік (місяць/рік)				Відхилення (ст.6- ст.4) (+/-), кВт·год/м <sup>2</sup> та у %
		Фактичні питомі витрати на 1 площі		Базові питомі витрати на 1 площі		
		Гкал	кВт·год/м <sup>2</sup>	Гкал	кВт·год/ м <sup>2</sup>	
1	2	3	4	5	6	7
№ 1 адмін:	291,1	64174,34	220,45	64,8	258,89	38,44 (14,85%)
№ 2 краєзн. музей	2893,4	328884,77	113,66	354,39	142,44	28,78 (20,2%)
№ 3 адмін.	765,93	47927,23	62,57	66,8	101,43	38,86 (38,3%)

За даними таблиці 3.2, споживання теплової енергії в 2021 році зменшилося від 14,85% до 38,3% порівняно з 2019 роком (в залежності від будівлі). Найбільш енергозатратним об'єктом (будівлею) КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР по споживанню тепла в 2021 році залишається адміністративна будівля № 1 (69063, м. Запоріжжя, вул. Троїцька, 31). У разі відхилення енергоспоживання від оптимального значення даних базових витрат в більшу сторону, енергоменеджером повинна бути віднайдена причина відхилення та здійснено ряд дій по приведенню енергоспоживання до нормативного значення.

Варто повідомити, що проведення аналізу споживання запропонованим методом (за питомим споживанням) надає можливість прийти до висновку, що середній питомий показник енергоспоживання КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР в 2021 році (в розмірі 111,63 кВт·год/м<sup>2</sup>на рік) був на 31,5 % нижче за середній показник в Україні (163 кВт·год/м<sup>2</sup>на рік), зазначений в Концепції Державної цільової економічної програми підтримки термомодернізації будівель до 2030 року, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.05.2023 № 1228-р [18].

2) Пропонуємо КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» привезти систему енергоменеджменту у відповідності із нормами діючого законодавства,

зокрема оприлюднити у відповідності з нормами абзацу третього підпункту першого пункту 2 Постанови № 1460 на офіційному вебсайті наявний План діяльності систем енергетичного менеджменту Музею, та внести зміни до Плану, шляхом зазначення у відповідності з нормами пункту 31 Постанови № 1460 відомостей стосовно операційних цілей системи енергетичного менеджменту із цільовими показниками скорочення обсягів споживання паливно-енергетичних ресурсів всіма будівлями Музею.

3) Пропонуємо КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР скористатися можливістю впровадження механізму енергосервісу, як для бюджетної установи, з метою залучення приватних інвестицій для проведення в будівлях Музею комплексу енергоефективних заходів, що спрямовані на економне використання енергоресурсів та бюджетних коштів.

Варто зазначити, що починаючи з 13.11.2021 у зв'язку із набранням чинності Закону України «Про енергетичну ефективність» було усунуто існуючі правові колізії в окремих питаннях здійснення закупівель енергосервісу (які до цього мали місце у зв'язку з набранням чинності у квітні 2020 року нової редакції Закону України «Про публічні закупівлі»).

Враховуючи що механізм енергосервісу представляє собою залучення приватних ЕСКО-компаній до здійснення енергоефективних заходів на об'єктах бюджетних установ (без використання будь-яких фінансових вкладень з боку замовника енергосервісу), то будь-які фінансові ризики для замовника енергосервісу в Музеї – відсутні. Вкладені ЕСКО-компаніями інвестиції повернуться лише за рахунок досягнутої економії паливно-енергетичних ресурсів на об'єктах. А у разі, якщо в результаті проведених ЕСКО-компанією енергоефективних заходів, економії енергоспоживання в Музеї не буде отримано, то ЕСКО-компанія повністю візьме на себе фінансові та технічні ризики, пов'язані з цим питанням.

4) Пропонуємо КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР взяти до відома інформацію щодо впровадження стратегічного енергоменеджменту та втілити його в життя, зокрема шляхом застосування в Музеї:

- енергоефективних технологій: встановлення сучасних енергоефективних систем освітлення, кондиціонування повітря та опалення; застосування технологій автоматизації для оптимізації роботи енергосистем;
- використання енергозберігаючих будівельних матеріалів для утеплення стін та дахів;
- використання енергозберігаючого виставкового обладнання;
- енергоефективних технологій: встановлення сучасних енергоефективних систем освітлення, кондиціонування повітря та опалення; застосування технологій автоматизації енергосистеми;
- використання відновлювальних джерел енергії: розгляд можливостей встановлення сонячних батарей для генерації чистої електроенергії;
- залучення персоналу до ініціатив з енергозбереження;
- освітньої енергозберігаючої програми по роботі з персоналом та відвідувачами; запровадження автоматизованої системи енергомоніторингу із автоматичним зняттям показаників лічильників.

Таким чином, рекомендуємо Музею регулярно оновлювати стратегію енергоменеджменту відповідно до нових технологій та стандартів енергоефективності.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розкрито зміст та складові системи стратегічного планування в сучасних музеях, зокрема розглянуто ключові показники оцінки дій персоналу музею відповідно до міжнародного стандарту, що визначає стратегічне планування та внутрішнє управління музеями. Визначено ключові етапи формування стратегії розвитку музею, серед яких: аналіз середовища, визначення місії та стратегічних цілей музею, визначення комунікації з відвідувачами, оцінка якості фінансового управління, оцінка перспективи розвитку експозицій, оцінка технологій та моніторинг стратегічного розвитку музею.

Таким чином, стратегічне планування музею передбачає формування музею, орієнованого на відвідувача з пропозицією:

створення нових інтерактивних та іноваційних культурних програм для різних цільових аудиторій;

розширення сфери діяльності, шляхом надання різноманітних додаткових послуг;

вдосконалення інфраструктури та створення безбар'єрних умов доступу для відвідувачів.

2) Надано загальну характеристику КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР, в якій зазначено про місце та стан Музею на ринку конкурентних музейних послуг Запорізького регіону з точки зору можливостей та загроз для перспективного розвитку.

Було проведено дослідження поточної ситуації в роботі Музею та розглянуто діючу організаційну структуру КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР.

За результатами дослідження надано оцінку показників фінансово-господарської діяльності та виявлено ключові сильні та слабкі сторони в роботі Музею.

Особливу увагу надано стану КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР на відповідність стратегії безбар'єрності. Для подальшого розвитку Музею на ринку музейних послуг потрібно забезпечити можливість доступу маломобільних груп населення та осіб з інвалідністю до всіх послуг Музею, шляхом проведення відповідної реконструкції та створення можливості для демонстрації наявної колекції в інклюзивному форматі.

Крім цього, в даній роботі проведено оцінку теперішнього стану КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР щодо впровадження стратегії енергоефективності, шляхом оцінки наявної системи енергомоніторингу та енергоменеджменту.

3) Надано ряд рекомендацій щодо впровадження в Музеї маркетингової стратегії виживання та розвитку, яка полягає у створенні умов та сучасних форм залучення відвідувачів.



Для реалізації цієї стратегії менеджменту Музею надано пропозиції по формуванню та зміцненню презентації Музею в соцмережах; продажу в Музеї сувенірної, канцелярської, галантерейної та поліграфічної продукції безпосередньо (по темі музею або за близькими темами); створення в Музеї безкоштовної зони wi-fi, із зручними місцями відпочинку для відвідувачів; створенню тематичного кафе; онлайн продажу наукової інформації, що створена науковцями Музею; розширенню аудиторії, шляхом запровадження інтерактивних та іноваційних технологій.

Сформовано основні принципи виконання в музеї стратегії безбар'єрності, які направлені на допомогу створення музейного простору, що відкритий та доступний для всіх відвідувачів, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей.

З метою створення безбар'єрного простору в Музеї рекомендуємо КЗ «КРАСЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР під час стратегічного планування опрацювати питання реалізації заходів: із забезпечення фізичного безбар'єрного доступу до експозицій Музею маломобільним групам відвідувачів; інформаційного доступу до експозицій Музею людей з вадами слуху та зору; створення безбар'єрних послуг, спеціальних екскурсій та наявності в експозиціях описів для людей із специфічними потребами; створення віртуальних екскурсій Музеєм для тих, хто фізично не може відвідувати Музей; забезпечення відкритого доступу до інформації про безбар'єрну доступність Музею.

Крім цього, в рамках вирішення питання безбар'єрності Музею надані рекомендації менеджменту по формуванню першочергових кроків, для втілення стратегії безбар'єрності у життя вже сьогодні.

З метою удосконалення енергетичної стратегії розвитку Музею надано пропозиції щодо внесення змін до діючого стану системи енергоменеджменту, які полягають:

у проведенні оцінки щомісячного та щорічного споживання паливно-енергетичних ресурсів Музею із використанням даних про питомих споживання;

впровадженні в Музеї механізму енергосервісу, як для бюджетної установи, з метою залучення приватних інвестицій для проведення в будівелях Музею комплексу енергоефективних заходів;

застосуванні енергоефективних технологій та енергозберігаючого виставкового обладнання;

залученні персоналу до ініціатив із енергозбереження та його стимулювання для підвищення рівня енергоефективності;

запровадження автоматизованої системи енергомоніторингу із автоматичним зняттям показаників лічильників.

Зменшення енергетичної залежності Музею неможливе без підвищення ефективності управління енергетичними ресурсами та без впровадження енергоменеджментом енергозберігаючих та енергоефективних заходів.

Впровадження наданих рекомендацій дозволить менеджменту КЗ «КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ» ЗОР спланувати подальшу діяльність на основі сучасних викликів: залучити більшу кількість відвідувачів, для яких будуть створені умови для змістовного культурного докiлля, отримати відповідні економічні переваги та значно підвищити конкурентоспроможність музею, що в перспективі позитивно вплине на розвиток туристичної галузі всього Запорізького регіону.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсон Д. Цифровий музей: стратегії, практика, перспективи: видавництво Соломії Павличко «Основи». Київ, 2017. 336с.
2. Базовий рівень споживання енергії громадськими будівлями. Роль базового рівня при проведенні енергетичної оцінки будівель та застосуванні механізмів ЕСКО/ Проект UNDP – GEF: «Усунення бар'єрів для сприяння інвестиціям в енергоефективність громадських будівель в малих та середніх містах України шляхом застосування механізму ЕСКО» URL: <https://slavrada.gov.ua/uploads/File/invest/posibnyki/15.pdf> (дата звернення 20.01.2024).
3. Банах В.М. Музейні інновації та інтерактивність у теорії та практиці музейної справи. *Historical and cultural studies*. 2016. Vol. 3, №. 1. С. 1-5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hcs\\_2016\\_3\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hcs_2016_3_1_3) (дата звернення 20.01.2024).
4. Белінський Є. Показники для оцінки роботи музею з персоналом відповідно до стандарту Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). 26.10.2020. URL: <http://prostir.museum.ua/post/43150> (дата звернення: 18.01.2024).
5. Гончаренко О. Що австрійські музеї роблять не так, як українські. Матеріали Центра дослідження прав людей з інвалідністю DRC. 18.06.2020. URL: <https://ffr.org.ua/shho-avstrijski-muzeyi-roblyat-ne-tak-yak-ukrayinski/> (дата звернення: 20.01.2024).

6. Гонюкова Л., Козаков В., Ребкало В. Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики: КиУв: НАДУ, 2018. 400с.
7. Дергчова В. В., Кузнецова К. О., Григорова З. В. Теорія і концепції менеджменту : конспект лекцій з дисципліни. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с
8. Для створення безбар'єрного простору в Україні МКІП реалізовуватиме проект «Інформація без бар'єрів». Міністерство культури та інформаційної політики України (дата публікації 26.04.2023) <https://www.kmu.gov.ua/news/dlia-stvorennia-bezbariemoho-prostoru-v-ukraini-mkip-realizovuvatime-proekt-informatsiia-bez-barieriv>  
ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель та споруд. Основні положення. Вид. офіц. Київ : Мінрегіон України, 2019, URL: [https://e-construction.gov.ua/laws\\_detail/3192362160978134152?doc\\_type=2](https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2) (дата звернення 20.01.2024)
9. ДБН В.2.2-40:2018. Будинки і споруди. Інклюзивність будівель та споруд. Основні положення. Зміна №1. Вид. офіц. Київ : Мінрегіон України, 2022 URL: [https://e-onstruction.gov.ua/laws\\_detail/3192362160978134152?doc\\_type=2](https://e-onstruction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2) (дата звернення 20.01.2024)
10. ДСТУ 9190:2022 «Енергетична ефективність будівель. Метод розрахунку енергоспоживання під час опалення, охолодження, вентиляції, освітлення та гарячого водопостачання» [Чинний від 2023-03-01]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2022.
11. ДСТУ ISO 50001:2020 (ISO 50001:2018, IDT) «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання». [Чинний від 2020-09-15]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2020. 25 с.
12. Довідник безбар'єрності.,2021. URL: <https://bf.in.ua> (дата звернення 20.01.2024).
13. Eleanor Lisney, Jonathan P. Bowen, Kirsten Hearn, and Maria Zedda. Museums and Technology: Being Inclusive Helps Accessibility for All/ All content following this page was uploaded by Jonathan Peter Bowen on 28 October 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication/251237677> (дата звернення 18.01.2024).
14. Жолнович О. В Україні налічується 3 мільйони людей з інвалідністю. Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України. 19.09.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3763345-v-ukraini-nalicuetsa-3-miljoni-ludej-z-invalidnistu-zolnovic.html> (дата звернення 24.12.2023).
15. Звітність українських підприємств на основі даних, що опубліковані Державною податковою службою України URL: <https://zvitnist.com> (дата звернення 20.01.2024).

16. ISO 21246:2019 Information and documentation. Key indicators for museum. 74 p. URL: <https://www.iso.org/standard/70231.html> (дата звернення: 23.11.2023).
17. Інформація без бар'єрів / Вебсайт журналу «Музеї України». 28.04.2023. URL: <https://www.museum-ukraine.info/?p=15186> (дата звернення: 23.11.2023).
18. Концепція Державної цільової економічної програми підтримки термомодернізації будівель до 2030 року, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.05.2023 № 1228-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1228-2023-%D1%80#n18> (дата звернення: 23.01.2024).
19. Козирь-Чепурна М. А. Структурні взаємозв'язки стратегічних планів у системі ієрархічного планування реструктуризації підприємств: Бізнес Інформ. 2015. № 2. с. 241-248. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_2\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_41) (дата звернення 20.01.2024).
20. Культура, що схована за бар'єрами / Вебсайт громадської організації «Безбар'єрність». URL: <https://bbu.org.ua/stories/kultura-shho-shovana-za-bar-ierami/> (дата звернення: 23.11.2023).
21. Лещук Г. В. Концепт безбар'єрності в теорії та практиці інклюзії. Інклюзія в дії: стратегії впровадження в Україні та світі: колективна монографія. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022. 20 с.
22. Мілашовська О., Хаустова, К. Особливості менеджменту в музейній справі: наук. збірник Економічний простір, 2022 (№ 180) С. 144-147.
23. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку, затверджена Розпорядженням Антимонопольного комітету України від 05.03.2002 № 49-р, затреєстрована в Міністерстві юстиції України 01.04.2002 за № 317/6605 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-02> (дата звернення 20.01.2024).
24. Методичні рекомендації «Організація енергетичного менеджменту на підприємствах комунальної сфери». Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. 04.10.2019. URL: <https://saee.gov.ua/uk> (дата звернення: 18.01.2024).
25. Проєкт Концепції державної цільової національно-культурної програми розвитку музейної справи на період до 2018 року. Museums & Heritage. The Art Newspaper. (дата публікації 24.08.2022) URL: <https://www.theartnewspaper.com/keywords/museums-and-heritage> (дата звернення: 18.01.2024).
26. Музеєзнавство. Словник основний музейних та екскурсійних термінів. URL: [http://megalib.com.ua/content/7988\\_SLOVNIK\\_OSNOVNIH\\_MYZEINIH\\_T\\_A\\_EKSKYRSIINIH\\_TERMINIV.html](http://megalib.com.ua/content/7988_SLOVNIK_OSNOVNIH_MYZEINIH_T_A_EKSKYRSIINIH_TERMINIV.html) (дата звернення 20.01.2024).

27. Музейна справа на Поділлі: історія та сучасність: зб. наук. пр. за підсумками всеукр. наук.-практ. конф., м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2015 р./ за ред. В.С. Травінського та ін. Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2015. 272 с.
28. Музейний порядок денний. Громадська організація «Український центр розвитку музейної справи». 27.05.2019. URL: <https://www.facebook.com/ucrms/po>
29. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. Набрання чинності 14.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/conv#n10> (дата звернення 22.11.2023).
30. Порядок впровадження систем енергетичного менеджменту: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.12.2021 № 1460. Набрання чинності 11.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1460-2021-%D0%BF> (дата звернення: 18.01.2024).
31. Порядок визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності : Наказ Міністерства культури України, Міністерства фінансів України та Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 01.12.2015 № 1004/1113/1556. Набрання чинності 22.01.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-15#Text> (дата звернення 20.01.2024).
32. Порядок проведення моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.05.2021 № 537. Набрання чинності 01.06.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.11.2023).
33. Про деякі аспекти запровадження нових моделей управління в музейній галузі України: матеріали оглядової довідки Інформаційного центру з питань культури та мистецтва Міністерства культури України. Національна парламентська бібліотека України, ДЗК, випуск 11/5, 2015, 20 с. URL: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch\\_ogliadi/2015/Muznew.pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch_ogliadi/2015/Muznew.pdf) (дата звернення 17.01.2024).
34. Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації : Закон України від 09.04.2015 № 327-VIII. Дата оновлення: 01.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-19#Text> (дата звернення: 20.01.2024).
35. Про затвердження плану заходів на 2023-2024 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на

- період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.04.2023 № 372-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372-2023-%D1%80#Text> (дата звернення 24.12.2024).
36. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> (дата звернення 20.01.2024).
  37. Про енергетичну ефективність будівель : від 22.06.2017 № 2118-VIII. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text> (дата звернення 20.01.2024).
  38. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 1803-р Дата оновлення: 06.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-p#Text> (дата звернення 20.01.2024).
  39. Рейтинг адміністрацій за ступенем безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/rejting-administracij-za-stupenem-bezbarernosti-obektiv-fizichnogo-otochennya-i-poslug-dlya-osib-z-invalidnistyu.html> (дата звернення 15.12.2023).
  40. Руденко С. Музей як технологія: монографія. Київ: Ліра-К, 2021. 436с.
  41. Самойленко І.О., Гриб О.Г., Запорожець А.О., та ін. Енергетичний менеджмент та енергоефективність: Підручник для студентів зі спеціальності енергетика, електротехніка та електромеханіка. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 348с.
  42. Сапожніков С.В. Основи енергетичного менеджменту: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2015. – 163 с.
  43. Сидорчук Т., Шершунович А. Інновації в музейній справі як перехід від традиційних до цифрових форматів для популяризації музеїв. Політ: матеріали XXIII Міжн. наук.-пр. конф. Київ, 4-7 квіт. 2023. С. 82–83.
  44. Стратегічний план розвитку ОКЗ «Національний літературно-меморіальний музей Г.С.Сковороди» на 2015-2025 роки. URL: <https://skovorodamuseum.com.ua> (дата звернення 17.01.2024).
  45. Трифонова О. Музейна практика в умовах цифрової культури: проблеми та перспективи. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Музеєзнавство і пам'яткознавство, 2019, 2. С. 102.
  46. У Держстаті розповіді, скільки в Україні людей з інвалідністю: Новини, суспільство Радіо свобода. 24.06.2021. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ukraina-invalidnist-statystyka/31324501.html> (дата звернення 24.12.2023).
  47. Ukrainian Translation of BABOK® Guide Glossary. URL:

- [https://ukraine.iiba.org/sites/kiev/files/BAВOK\\_Glossary\\_IIBA\\_Ukraine\\_Chapter.pdf](https://ukraine.iiba.org/sites/kiev/files/BAВOK_Glossary_IIBA_Ukraine_Chapter.pdf) (дата звернення 17.01.2024).
48. Філевська Т. Павло Гудімов: «Музеї мають заробляти гроші, але робити це завдяки своїй програмі, а не займатися виставками котів, фіалок або білоруського трикотажу». Український тиждень. 2017. 09 листоп. (№ 45(521)). URL: <https://cutt.ly/kwLQ4ypV>
  49. Харківський художній музей. Інклюзія в музеї URL: <https://artmuseum.kh.ua/inklyuziya-v-muzeyi.html> (дата звернення 20.01.2024).
  50. Чернявський А.В., Іншеков Є.М., Соловей О.І., Бориченко О.В., Пертко П.П. Керівництво з впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ДСТУ ISO 50001:2018 / за заг ред. Є.Іншекова та А.Чернявського. Київ : UNIDO/GEF, 2021. 137 с.
  51. Шершунович А., Сидорчук Т. Музеї як провідна ланка розвитку культури післявоєнної відбудови України. Дизайн і мистецтво України у часи національного супротиву: матеріали Міжн. наук.-пр. конференції НАОМА, КРОК. Київ, 15 бер. 2023. Київ. 2023.
  52. Як впровадити енергоменеджмент та енергомоніторинг/ Енергетичний ресурс АІС «ЕНЕРГОСЕРВІС: облік, контроль, економія». URL: <https://promo.energосervic.com/blog/16-yak-vprovaditi-energomenedzhment-ta-energomonitring> (дата звернення: 18.01.2024).