

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.51>

УДК 338.48

А. М. Іванов,

к. е. н., докторант, Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>

АКТУАЛЬНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МУЗЕЯМИ В КОНТЕКСТІ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

A. Ivanov,

PhD in Economics, Doctoral candidate, State University of Trade and Economics

CURRENT METHODS OF MUSEUM MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL COMPLEX OF UKRAINE

У статті досліджено сучасний стан музеїв як підприємств, які входять до складу туристично-рекреаційного комплексу України різного рівня ієрархії.

Виявлено, що музеї є важливим підприємством в структурі управління багатьох ТРК і відносяться до елементарних ланцюгів туристично-рекреаційної діяльності.

Встановлено, що на сьогоднішній час багато музеїв постраждало внаслідок російської агресії, що корінним чином змінило сутність ТРК, в яких музеї виконували роль центральних підприємств, які формували туристично-рекреаційні кластери ТРК.

Виявлені пріоритетні профілі та концепції музеїв по регіонах України, а також їх кількісний стан в межах природно-заповідних територій ТРК.

Встановлено, що, починаючи з 2015 року, спостерігається падіння доданої вартості за витратами виробництва музеїв, а також різке зниження показників їх фінансової спроможності.

Доведена необхідність вибору стратегії управління музеями як ефективного методу управління музеями у складі ТРК.

The role of museums as enterprises of the tourist and recreational complex is very important, as museums are part of all hierarchies of the tourist and recreational complex, forming all vertical and horizontal links of the TEC and ensuring the functioning of the cognitive and business sub-complex and are part of the cognitive, historical, ethnographic, historical and cultural, scientific, business, landscape and environmental, and religious tourist and recreational cluster of the TEC.

Museums as enterprises provide basic activities: cultural, educational and recreational. As enterprises, museums are a material component of the mall's infrastructure.

Museums are tourist and recreational institutions that are included in all hierarchies of management of taxonomic units of a shopping mall: institution (enterprise) - centre - node - district - region - zone, which confirms the importance of museums in a shopping mall.

As of 2023, 99 museums in Ukraine were affected by Russian aggression.

It has been established that in 2017, the total number of museums in Ukraine was 574. In 2017, the total number of museums within nature reserves in Ukraine, including Crimea, was 77. 53 museums operated within the territories of national nature parks.

The net profit of museums has been negative for all the years of observation of independent Ukraine, and in 2022 it amounted to -UAH 7225.7 thousand. In 2022, 41.4% of museums made a profit totalling UAH 2934.6 thousand, and 58.6%

of museums had unprofitable operations, which amounted to UAH 10160.3 thousand.

To date, Ukrainian museums do not have a single governing body, which complicates their activities.

To minimise the problems associated with the imperfect choice and application of museum management methods, we suggest using the following management strategies: market expansion, entry into a new industry/field of activity, restructuring, recovery and savings, vertical integration, cost leadership, globalisation, broad differentiation, optimal costs, restructuring and market niche.

For each museum located within a shopping mall, it is necessary to choose an individual management strategy trajectory, taking into account the direct and indirect links between other enterprises within the mall.

Ключові слова: музей, підприємство, метод управління, стратегія управління, туристично-рекреаційний комплекс (ТРК).

Keywords: museum, enterprise, management method, management strategy, tourist and recreational complex (TRG).

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні туристично-рекреаційні комплекси, в межах яких розташовані та функціонують музеї, зіткнулися з величезною проблемою: з одного боку багато з них постраждали внаслідок російської агресії і припинили свою діяльність, з іншого - тимчасово припинили роботу, а деякі з них взагалі знищені. З цієї причини і туристично-рекреаційні комплекси, у складі яких центральне місце займають музеї, перепрофілювалися та втратили певну долю фінансових надходжень.

З метою поновлення діяльності ТРК і музеїв у їх складі виникає потреба науковому аналізу сучасного економічного стану музеїв та обґрунтування перспектив їх діяльності шляхом обрання ефективних методів управління шляхом вибору тієї, чи іншої стратегії управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях вітчизняних вчених аналізуються питання організації та ролі музеїв в туристичній сфері: Бабарицька В., Барна М., Герасименко В., Ільницька А., Карпюк А., Короткова А., Любіцева О., Малиновська О., Мальська М., Мілашовська О., Пулик А., Феєр О., Штерр Д., Ткаченко Т. та інші.

Науковим дослідженням формування та функціонування туристично-рекреаційних комплексів присвячені праці: Бейдика О. [1], Величко В. [2], Вуйцика О. [3], Іванова А. [4], Максютובה О. [6], Монастирського В. [8], Носирєва О. [9], Пригари О., Брика С. [11], Стафійчука В. [12], Топчієва О. [13].

Питання методів і стратегій управління підприємствами розглянуті у наукових працях таких вітчизняних науковців: Білецької І., Давиденко І., Дутки Г., Іванової З., Іванова А., Коваль О., Ольшанського О. та Ткаченко О., Ткаченко Т., Сливенка В., Єрмакової А., Шаповал В., Герасименко Т. та Шпак М. та зарубіжних учених: Kanwal S., Rasheed M., Pitafi A., Pitafi A., Ren M., Su M., Wall G., Uribe A., Ávalos E., Rodríguez P., Villa J., Veeneman W., Velde D., Virkar A., Mallya D., Yatskiv I., Budilovich E., Gromule V. та ін. [5].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз сучасного економічного стану музеїв у складі ТРК України та розробка стратегій управління ними шляхом обрання ефективних методів управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Музеї як підприємства сфери туризму входять до складу всіх ієрархій туристично-рекреаційного комплексу (далі - ТРК): пізнавально-ділового підкомплексу, туристично-рекреаційних кластерів: пізнавального, історико-етнографічного, історико-культурного, наукового, ділового, ландшафтно-екологічного та релігійного, видів економічної діяльності: культурно-пізнавальна діяльність та відпочинок [16]. Слід зазначити, що музеї відносяться до матеріальної складової інфраструктури ТРК [15, с. 34].

Музеї є туристично-рекреаційними закладами [1], які входять до всіх ієрархій управління таксономічних одиниць ТРК: заклад (підприємство) - центр - вузол - район - регіон - зона, що підтверджує важливість музеїв у складі ТРК.

За даними Міністерства культури та інформаційної політики України станом на вересень 2023 року збитків зазнали 1702 об'єкти культурної інфраструктури та з них 99 музеїв. Найбільших втрат і збитків культурна інфраструктура зазнала в Донецькій, Харківській, Херсонській, Київській, Миколаївській, Луганській і Запорізькій областях [17].

Знищено: Іванківський історико-краєзнавчий музей з роботами М. Примаченко та Г. Верес, художній музей імені Куїнджі в Маріуполі, музей головнокомандувача Української повстанської армії Романа Шухевича

Пошкоджено: музей Меморіального центра Голокосту «Бабин Яр», краєзнавчий музей у Бородянці, музей-заповідник М.М. Коцюбинського, обласний художній музей імені Григорія Галагана, музей природи в м. Харків, історико-архітектурний музей-заповідник «Садіба Попова», Харківський художній музей, Тростянецький краєзнавчий музей, Охтирський міський краєзнавчий музей, Військово-історичний музей в Чернігові, Національний музей-заповідник «Битва за Київ у 1943 році», музей ретрокомп'ютерів у Маріуполі, музей «Зірка Полин» у Чорнобилі, Маріупольський краєзнавчий музей, меморіальний музей Григорія Сковороди, школа з єдиним в Україні музеєм російського поета Сергія Єсеніна, музей маршала бронетанкових військ Павла Рибалка, Херсонський обласний краєзнавчий музей, Охтирський міський краєзнавчий музей, музей Українських старожитностей - дім Василя Тарновського, Музей лісу у Тростянці, Одеський художній музей, Одеський археологічний музей, Одеський морський музей, Одеський літературний музей, Іванківський історико-краєзнавчий музей, музей Ханенків у Києві, Національний музей Тараса Шевченка у Києві, Чернігівський військово-історичний музей,

Охтирський міський краєзнавчий музей. Також знищена невідома кількість інших маленьких музеїв при школах та інших закладах [17].

Станом 2015 рік загальна кількість музеїв в Україні складала 564, у 2016 - 576, у 2017 - 574 (офіційні данні, починаючи з 2017 року відсутні з міркувань захисту стратегічно важливої інформації) (рис. 1.).

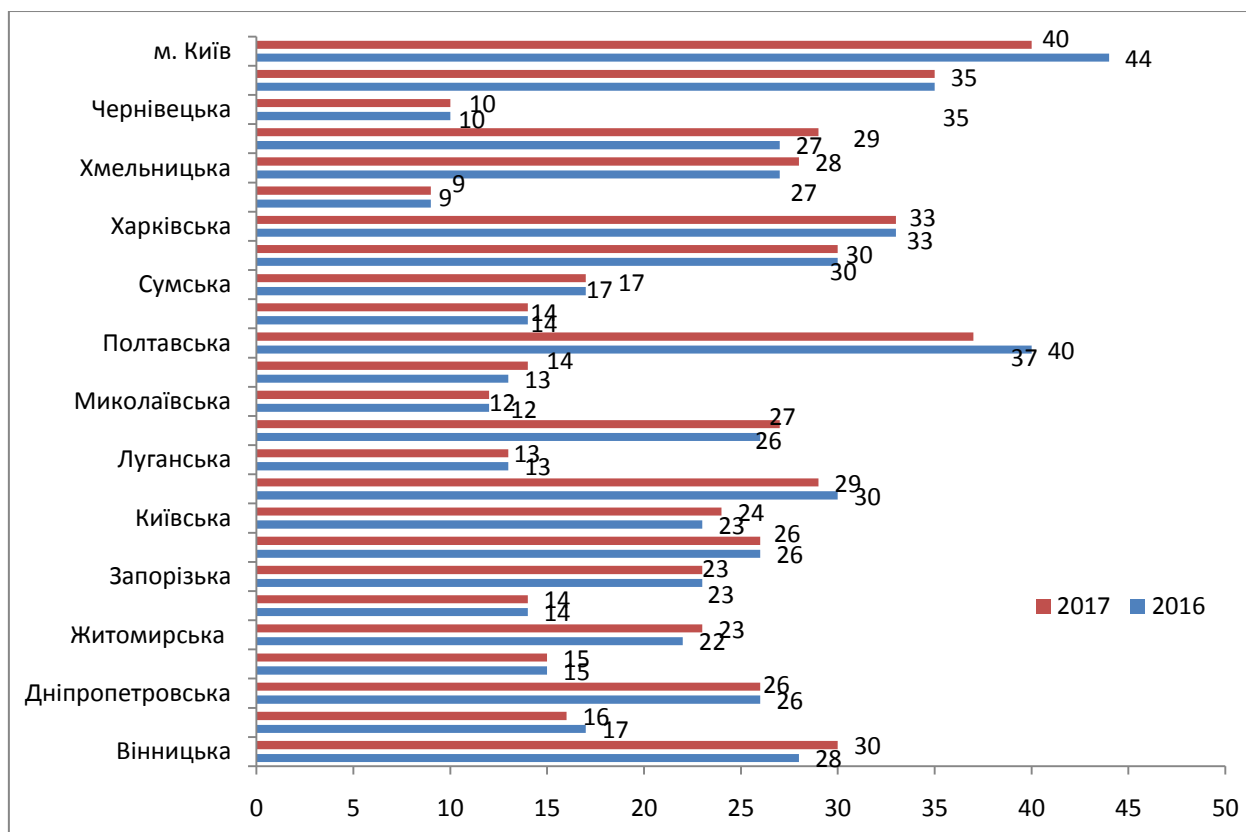


Рис. 1. Кількість музеїв по регіонах у складі ТРК, од.

Джерело: складено автором на основі [18].

Розподіл музеїв за профілем по регіонах різних ієрархій управління таксономічних одиниць ТРК наданий в табл. 1.

Таблиця 1. Розподіл музеїв за профілем по регіонах у складі ТРК України, одиниць

Регіон	Профіль музею							
	Природничі	Історичні	Літературні	Художні	Мистецькі	комплексні	Галузеві	Інші
Вінницька	-	7	4	3	1	14	-	1
Волинська	-	9	-	-	-	6	-	1
Дніпропетровська	-	6	-	2	-	17	1	-
Донецька	-	4	-	2	1	8	-	-
Житомирська	1	8	2	1	1	9	1	-
Закарпатська	-	7	-	1	-	6	-	-
Запорізька	-	3	-	3	-	16	-	1
Івано-Франківська	-	11	2	2	4	6	1	-
Київська	-	7	-	1	1	15	-	-
Кіровоградська	-	13	2	1	2	11	-	-
Луганська	-	1	-	-	-	11	-	1
Львівська	-	10	3	1	2	4	1	5
Миколаївська	1	5	-	2	-	5	-	-
Одеська	-	2	1	1	4	5	1	-
Полтавська	-	7	11	4	-	15	-	-
Рівненська	-	6	-	-	-	5	-	3
Сумська	-	-	1	2	-	11	-	3
Тернопільська	-	2	5	2	3	15	-	3
Харківська	-	5	2	2	2	22	-	-
Херсонська	-	2	-	1	-	6	-	-
Хмельницька	-	19	2	1	-	4	-	2
Черкаська	-	12	2	1	-	13	-	1
Чернівецька	-	6	-	1	1	2	-	-
Чернігівська	-	19	2	1	2	6		5

Джерело: [18].

З 2017 року в Україні не зареєстровано жодного науково-технічного музею.

Станом на 2017 рік облікова кількість штатних працівників, зайнятих в роботі музеїв, складала 12659 осіб, у тому числі наукових співробітників та екскурсоводів - 4408 осіб. З них мали вищу освіту 4216 осіб, спеціальну фахову - 2810 осіб. Найбільша кількість штатних працівників музеїв мала місце у ТРК Львівській області - 1366 осіб, Черкаській - 645, Чернівецькій - 628, Полтавській - 569 та Київській – 514 та м. Київ - 3125. Найменша - у Луганській, Херсонській та Чернівецькій областях.

Перша п'ятірка областей за кількістю наукових співробітників та екскурсиводів складалася з: Львівської, Полтавської, Черкаської, Київської та Чернігівської областей. Найменша кількість екскурсиводів працювала у музеях ТРК Луганської, Херсонської та Чернівецької областей (менше 100 осіб). Найбільша кількість працівників музеїв, які працювали на громадських засадах, зареєстрована у ТРК Закарпатської, Луганської та Чернівецької областей (3-5-8 осіб відповідно).

З урахуванням, що найбільш значимими ТРК є такі, які розташовані в межах ПЗФ. Загальна кількість музеїв в межах природно-заповідних територій по Україні, включаючи АР Крим, у 2017 р. складала 77 одиниць, з яких 7 розташовані на території АР Крим (рис. 2.).

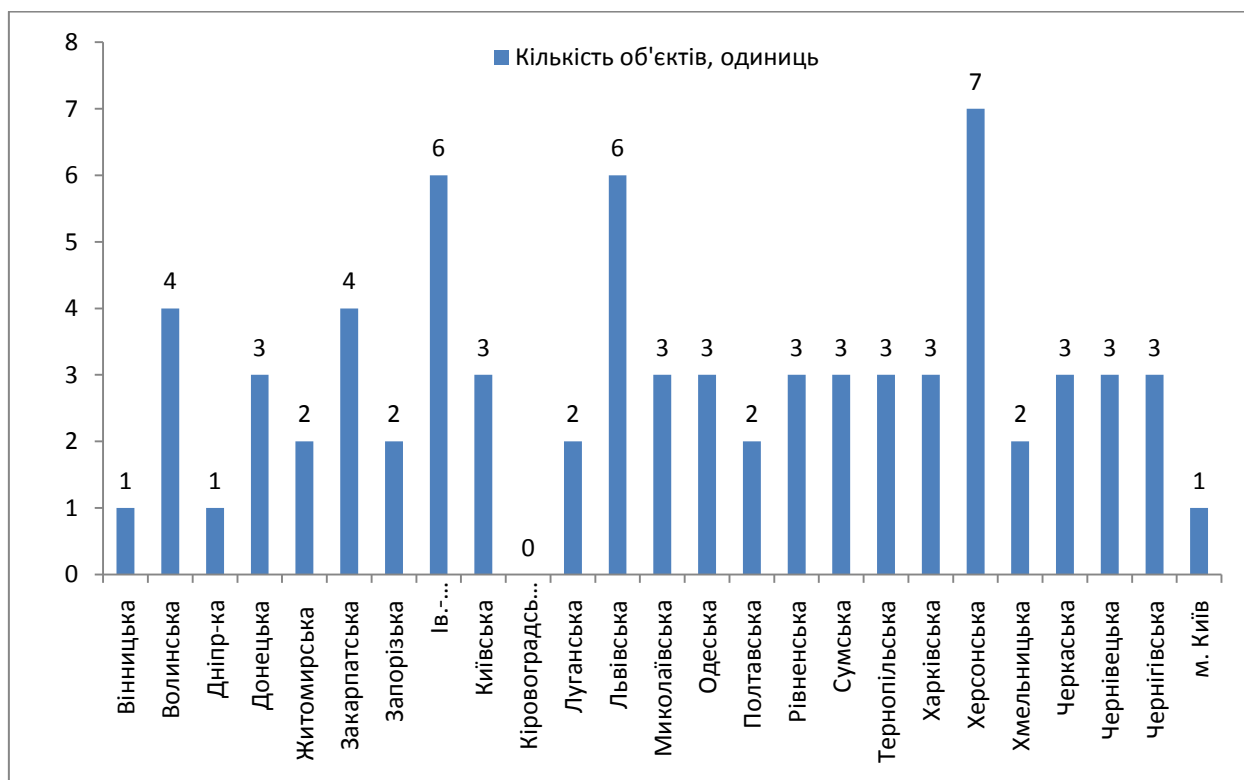


Рис. 2. Кількість музеїв в межах природно-заповідних об'єктів ТРК, 2017 рік, одиниць

Джерело: складено автором на основі [18].

В межах природних заповідників, розташованих в межах ТРК, функціонували 19 музеїв, з яких по одному таких областях: Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Івано-Франківська, Луганська, Львівська,

Миколаївська, Рівненська, Сумська, Тернопільська та Черкаська області та 2 в Житомирській області.

В межах біосферних заповідників, розташованих в межах ТРК, функціонували 5 музеїв, які функціонували на території Закарпатської, Івано-Франківської, Миколаївської та Харківської областей.

Найбільша кількість музеїв (53 одиниці) мала місце в ТРК, розташованих на територіях національних природних парків. Виключенням були Дніпропетровська та Кіровоградська області.

Протягом 2017 року музеї України, розташовані в різних ієрархічних таксономічних одиницях ТРК, відвідали 16409,3 тис. туристів, що на 605,2 тис. менше, ніж у попередньому році та на 1316,5 тис. менше, ніж у 2015 році. Лідерами за відвідуваністю музеїв була Львівська область (1928,1 тис.) та м. Київ (3539,0 тис.), аутсайдерами - Волинська, Кіровоградська, Рівненська та приграничні до військових дій Луганська, Миколаївська, Сумська та Херсонська області (менше 300,0 тис. відвідувачів).

Середня відвідуваність музеїв наведена на рис. 3.

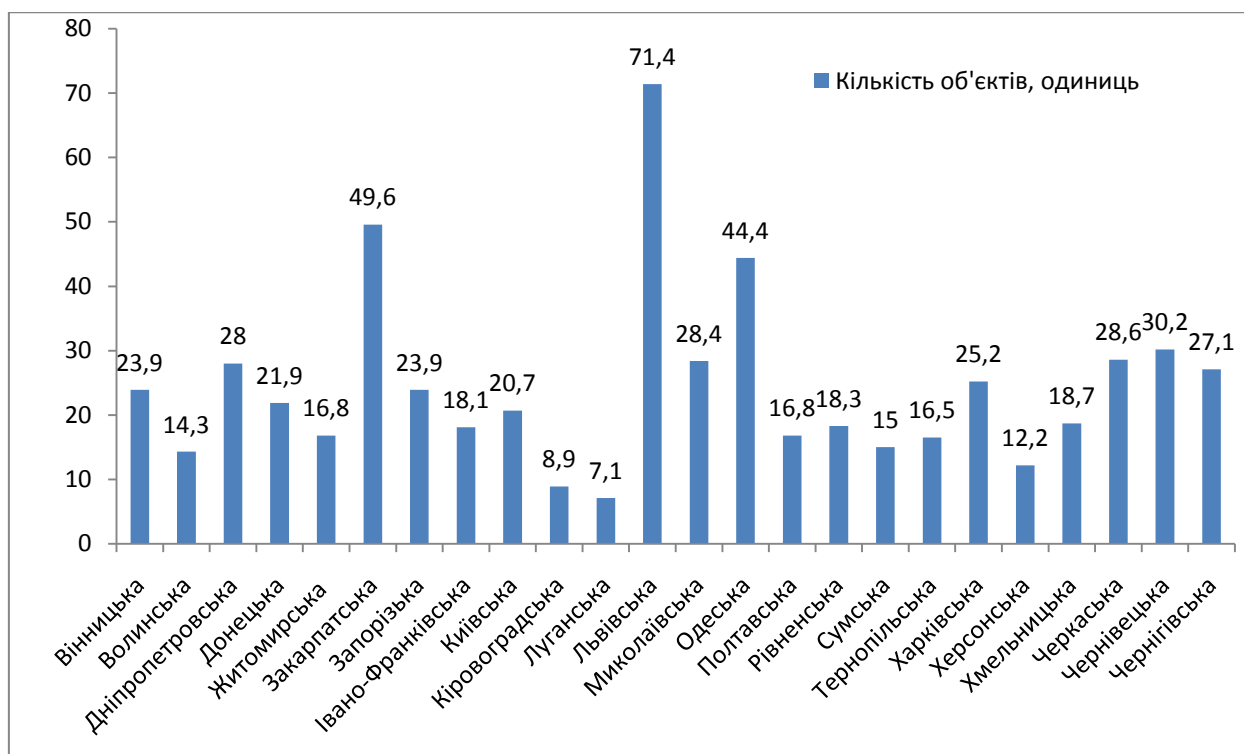


Рис.3. Середня відвідуваність музеїв (кількість туристів за рік на 1 музей).

Джерело: складено автором на основі [18].

За популярністю відвідування музеї розділилися таким чином (табл. 2.).

Таблиця 2. Рейтинг музеїв за відвідуваністю, станом на 2017 р.

Рейтинг	Профіль музею	Кількість відвідувань за рік, тис. осіб
1	Історичний	6239,6
2	Національний	5620,5
3	Комплексний	5024,9
4	Художній	1746,9
5	Інший	964,5
6	Мистецький	958,1
7	Літературний	910,6
8	Місцевий сільський	617,0
9	Галузевий	411,7
10	Природничий	153,0

Джерело: [18].

Отже, найбільш популярними музеями для туристів стали історичні, національні та комплексні.

Музейні працівники провели протягом 2017 року 322231 екскурсію і здійснили обслуговування 5403,3 тис. екскурсантів, переважна більшість з яких була представлена студентами (65,0% до загальної кількості). Найбільший попит на екскурсію в музеях спостерігалася у м. Київ - 58952 екскурсії, Львівщині - 31436 та Черкащині - 21482, а найменший попит у ТРК, розташованих на території Закарпаття, Луганщини та Херсонщини. Станом на 2020 рік, екскурсійні послуги у повному обсязі надавалися в 14 з 39 національних природних парках ТРК (табл. 3.)

Протягом 2015-2020 рр. НПП, які не приймали туристів та не проводили екскурсійної діяльності: Великий луг, Голосіївський, Зачарований край, Нижньосульський, Синевир, Шацький, Ічнянський, Нижньодністровський, Ужанський, Яворівський.

Таблиця 3. Музеї, розташовані на території національних природних парків

Назва підприємства (НПП)	Кількість зареєстрованих відвідувачів	Кількість обслужованих екскурсантів
2020 рік		
Білобережжя Святослава	32816	388
Галицький	14531	87
Гомільшанські ліси	8557	778
Гуцульщина	3529	3229
Дністровський	2100	56
Кременецькі гори	1100	300
Мале Полісся	97	91
Олешківські піски	11866	8252
Подільські Товтри	17513	6450
Прип'ять-Стохід	497	1095
Слобожанський	1479	393
Цуманська пуца	60	60
Хотинський	-	19
Карпатський	65404	900
За період 2015-2020 рр.		
Бузький Гард	221554	2876
Кермелюкове Поділля	2278	1823
Меодида	11260	9570
Питятинський	-	2500
Сколівські Бескіди	53000	410000
Тузовські лимани	600000	20000
Верховинський	19159	

Прим.: - дані відсутні.

Джерело: складено автором на основі [18].

Ряд НПП на мають даних щодо кількості обслужованих екскурсантів, але за період 2015-2020 рр. зареєстрували наступну кількість відвідувачів: Північне Поділля - 4215 осіб, Черемоський - 1210 осіб, Гетьманський - 20506 осіб, Дермансько-Острозький - 15365 осіб.

Середня заробітна платня працівників музеїв станом на 4-й квартал 2022 року складала 10469 грн., що більше на 1275 грн., ніж у попередньому 2021 році. Фінансові показники реалізованих послуг музеями (КВЕД 91.02) наведено на рис. 4.

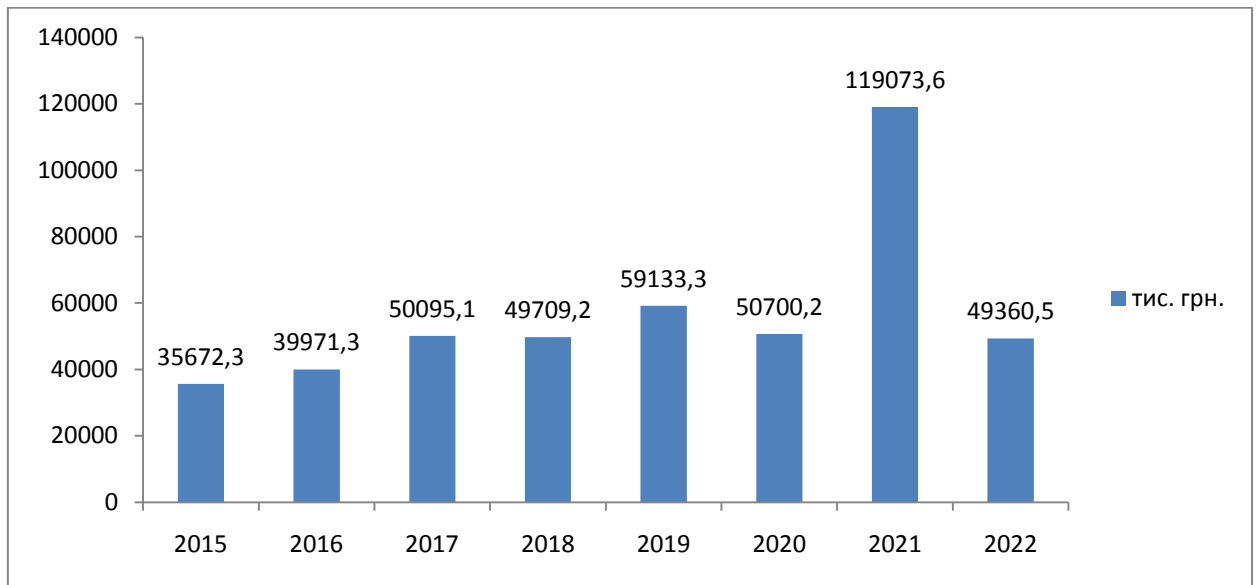


Рис. 4. Фінансові доходи музеїв у 2021 р., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [18].

Додана вартість за витратами виробництва музеїв складала: 2015 р. - 194140,4 грн., 2016 р. - 144284,4 грн., 2017 р. - 202270,5 грн., 2018 р. - 147616,4 грн., 2019 р. - 195842,2 грн. Починаючи з 2020 року дані відсутні.

Чистий прибуток музеїв, починаючи за всі роки спостережень незалежної України, від'ємний: 2019 р. - (-1687,0) тис. грн., 2020 р. - (-13947,6) тис. грн., 2021 р. - (-2399,3) тис. грн.) та у 2022 р. - (-7225,7) тис. грн. У 2022 р. 41,4% музеїв отримали прибуток загальною вартістю 2934,6 тис. грн., а 58,6% музеїв мали збиткову діяльність, яка склала 10160,3 тис. грн.

Проаналізувавши дані, слід сказати, що головними проблемами функціонування музеїв у складі ТРК є:

1. Проблеми, пов'язані із російською агресією (знищення, пошкодження, тимчасове припинення діяльності, перепрофілювання).
2. Деякі ТРК знаходяться під тимчасовим управлінням окупаційної влади росії. Як наслідок - викрадення музейних експонатів, неможливість відвідування закладів туристами.

3. Ускладнене збереження та реставрація фондів і експозиційних пам'яток, особливо на територіях, які віддалені від населених пунктів.

4. Недосконале державне фінансування музеїв.

5. Низький рівень маркетингової роботи щодо просування музеїв.

6. Низький рівень відвідуваності і як наслідок - втрата фінансових доходів.

7. «Піратське мародерство», яке проявляється під час, коли музеї напівзруйновані, припинили роботу, а ефективний нагляд за експозиціями та окремими експонатами дуже ускладнюється.

8. Низький рівень застосування інформаційних технологій.

9. Недосконале бачення ролі музеїв у складі ТРК, що проявляється у наявних проблемах урегулювання діяльності музею як підприємства та інших підприємств, які формують ТРК.

10. Недосконалі методи управління та вибір стратегій.

Станом на квітень 2025 р. музеї України з точки зору підпорядкування управління можна розподілити таким чином (табл. 4.)

Як бачимо з табл. 4. Музеї не мають єдиного органу управління в Україні. 15 музеїв, які підпорядковані державі, розташовані в центрах ТРК і майже не виконують роль ядрів ТРК, як і більшість музеїв, які мають відомче підпорядкування. А от відомчі музеї, розташовані у сільських садибах, навпаки, можуть виконувати роль «ядра» у ТРК, як і більшість музеїв приватної форми власності, розташовані не у сільській місцевості та невеликих поселеннях.

Таблиця 4. Структура управління музеями України

Державне управління	Відомче управління	Приватні
Національний музей історії України, Меморіальний комплекс «Національний музей історії України у Другій світовій війні», Національний художній музей України, Національний музей літератури України, Національний музей Тараса Шевченка, Національний науково-дослідний реставраційний центр України, Дирекція художніх виставок України, Національний музей-заповідник українського гончарства в Опішному, Національний музей у Львові, Львівська галерея мистецтв, Національний музей «Меморіал жертв Голодомору», Національний музей народної архітектури та побуту України, Національний музей-меморіал жертв окупаційних режимів «Тюрма на Лонцького», Національний меморіальний комплекс «Висота маршала І. Конєва», Музей історії Десятинної церкви, Музей науки у Львові	Музеї ЗВО (відомство МОНУ), музеї у військових частинах (відомство Міноборони), музеї пожежно-технічних виставок та комплексних історичних музеїв (відомство ДСНС), сільські музеї (власність ОТГ)	Харківський приватний музей міської садиби, музей Г. Кочура в Ірпіні, музей грошей у Феодосії, Музей залізничного транспорту в Донецьку, Історико-археологічний музей «Прадавня Аратта - Україна» в с. Трипілья, приватний музей мінералогії, археології, трипільської культури Віктора Томнюка, музей слідопитів в Нових Петрівцях Київської області, музей етнографії в Буштині, музей Миклухо-Маклая в с. Калитянське, Чернігівської області, Перший всеукраїнський музей історії однострою в м. Кременчук, Музей української домашньої ікони м. Радомишлі, Музей гуцульського побуту, етнографії та музичних інструментів Романа Кумлика в смт Верховина, Галереї приватних колекцій Олександра Прогнімака, приватний Музей Якубовських, Музей сучасного образотворчого мистецтва України «Духовні скарби України», Музей Однієї вулиці, Музей воскових фігур, Музей булатної зброї, Науково-розважальний інтерактивний музей «Єврика» у м. Львів, Музей традиційного українського одягу приватної колекції Роксоляни Шимчук, Музей сучасного українського мистецтва Корсаків у м. Луцьк та багато ін.
15	Більше 3500	Більше 300

Джерело: складено автором на основі [19].

Для мінімізації проблем, пов'язаних із недосконалим вибором та застосуванням методів управління музеями, пропонуємо використання наступних стратегій управління ними (табл. 5.)

Таблиця 5. Можливі стратегії управління музеями у складі ТРК

Стратегія	Характеристика	Приклади музеїв
Стратегія експансії ринку	Може створити, або захопити новий сегмент ринку та усі рівні таксономічних одиниць ТРК	Національний музей історії України, Меморіальний комплекс «Національний музей історії України у Другій світовій війні», Національний художній музей України, Національний музей літератури України, Національний музей Тараса Шевченка, Національний науково-дослідний реставраційний центр України, Дирекція художніх виставок України, Національний музей-заповідник українського гончарства в Опішному, Національний музей у Львові, Львівська галерея мистецтв, Національний музей «Меморіал жертв Голодомору», Національний музей народної архітектури та побуту України, Національний музей-меморіал жертв окупаційних режимів «Тюрма на Лонцького», Національний меморіальний комплекс «Висота маршала І. Конєва», Музей історії Десятинної церкви
Стратегія входження в нову галузь/ сферу діяльності	шляхом поглинання підприємства ТРК, що вже існує	Музей традиційного українського одягу приватної колекції Роксоляни Шимчук, Музей сучасного українського мистецтва Корсаків у м. Луцьк
Стратегія диверсифікації в споріднені галузі	диверсифікація проводиться між спорідненими підприємствами що мають споріднене виробництво / надання послуг й переслідують подібні стратегічні цілі	Музей залізничного транспорту в Донецьку, Музей науки у Львові
Стратегія реструктуризації, відновлення та економії	передбачає місце, зміст, порядок і методологію процесу перетворення підприємства ТРК на прибуткову організацію	Науково-розважальний інтерактивний музей «Єврика» у м. Львів, Музей традиційного українського одягу приватної колекції Роксоляни Шимчук,

Стратегія	Характеристика	Приклади музеїв
Стратегія вертикальної інтеграції	придбання підприємством ТРК суб'єктів господарювання або встановлення контролю над структурами, які знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами її продукції	Музей анатомії Одеського національного медичного університету»
Стратегія горизонтальної інтеграції	придбання підприємством або встановлення контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію, чи працюють на тому самому ринку, що і підприємство	Музей контрбанди в м. Одеса, Музей катакомб «Таємниці підземної Одеси», Музей коньячної справи М.Л. Шустова
Стратегія лідерства за витратами	передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів)	Національний музей-заповідник «Києво-Печерська лавра»
Стратегія глобалізації	характеризується виходом на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав	Музеї науки, історико-археологічний музей «Ольвія
Стратегія широкої диференціації	спрямована на надання товарам/послугам підприємств ТРК специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів	Музей історії туалету в м. Київ, Музей сновидінь в м. Київ, Музей сала в м. Львів Музей сміття в м. Вінниця Музей звуку в м. Одеса, Музей гуцульської магії в смт Веховина
Стратегія оптимальних витрат	дає можливість споживачеві отримати за одні й ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару з низькою ціною	Музеї ЗВО (відомство МОНУ), музеї пожежно-технічних виставок та комплексних історичних музеїв (відомство ДСНС), сільські музеї (власність ОТГ)
Стратегія реструктуризації	комплекс заходів, спрямованих на адаптацію підприємства ТРК до ринкових умов як суб'єкта підприємницької діяльності та перетворення підприємства на прибуткову організацію	Одеський археологічний музей, музей кіно при Одеській кіностудії
Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)	глибока спеціалізація підприємства, зосередження зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства ТРК	Музей суднобудівництва в м. Миколаїв, Музей історії Десятинної церкви

Джерело: власна розробка автора.

Як бачимо з табл. 5., для кожного музею, який розташований в межах ТРК, необхідно обирати індивідуальну стратегію управління, яка притаманна лише йому, враховуючи прямі та опосередковані зв'язки між іншими підприємствами у складі ТРК.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Сучасний економічний стан музеїв ТРК України знаходиться у стадії стагнації, не дивлячись на те, що більша частина з них унікальні та виконують важливу роль у наряді з іншими підприємствами ТРК та створюють елементи привабливості для споживачів та спонукають до економічного зростання ТРК.

Забезпечити ефективність діяльності музеїв у складі ТРК можливо за умови широкого застосування методів управління та практичної реалізації їх застосування.

Література

1. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування: монографія. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2001. 395 с.
2. Величко В.В. Організація рекреаційних послуг: навч. посібник. Харків: ХНУМ ім. О.М. Бекетова, 2013. 202 с.
3. Вуйчик О.К. Вплив рекреаційно-туристичного комплексу на розвиток економіки держави. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2008. Вип. 24. С. 35-42.
4. Іванов А.М. Управління в сфері туризму та ТРК: світовий та національні аспекти. Монографія. Одеса: НУ «ОМА», 2025. 368 с.
5. Іванов А.М. Моделювання ефективності діяльності підприємств туристично-рекреаційного комплексу України. *Modern Economics*. 2024. №47. С.33-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-05)
6. Максютова О.В. Системний підхід до формування та функціонування туристично-рекреаційного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 233-239.

7. Мілашовська О., Хаустова К. (2022). Особливості менеджменту в музейній справі. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-23>
<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1127>
8. Монастирський В. Природні ресурси і рекреаційні комплекси світу: навч. посібник. ННБК «АТБ». Львів, 2022. 200 с.
9. Носирєв О. (2023) Туристично-рекреаційний комплекс як складова активізації регіонального розвитку. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/bd448847-6d82-48eb-b60a-b17e4096b013>
10. Паулик А., Феєр О., Штерр Д. (2024) Особливості сучасного музейного менеджменту URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5187>
11. Пригара О., Брик С. (2021) Розвиток туристично-рекреаційного комплексу в умовах сталого зростання економіки. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/938>
12. Стафійчук В.І. Рекреалогія. Навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2006. 264 с
13. Топчієв О.Г. Суспільно-географічні дослідження: методологія, методи, методики. Одеса: Астропринт, 2005. 632 с
14. Факторіальні складові розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу: колективна монографія. За ред. проф. М.Д. Балджи. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2022. 270 с.
15. Формування і розвиток регіонального туристично-рекреаційного комплексу: колективна монографія / за ред. І. М. Поворознюк. Умань: Візаві, 2019. 195 с.
16. Ціншен Ван, Топчієв О.Г. Теоретичні та методологічні аспекти рекреаційної географії: сучасний підхід. *Український географічний журнал*. 2023. №1. С. 45-49.
17. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 24.10.2024).
19. Перелік українських музеїв. URL: <https://uk.wikipedia.org/>

References

1. Bejdyk, O.O. (2021), *Rekreacijno-turystsjski resursy Ukrainy: metodologhija ta metodyka analizu, terminologhija, rajonuvannja: monohrafija*, [Recreational and tourist resources of Ukraine: methodology and methods of analysis, terminology, zoning: a monograph], VPTs “Kyivs'kyj universytet”, Kyjiv, Ukraine.
2. Velychko, V.V. (2013), *Orhanizatsiia rekreatsijnykh posluh: navch.posibnyk*, [Organisation of recreational services: a textbook], KhNUM im. O.M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.
3. Vujtsyk, O.K. (2008) “The impact of the recreational and tourist complex on the development of the state economy”, *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriia mizhnarodni vidnosyny*, [Online], vol. 24, pp. 35-42.
4. Ivanov, A.M. (2025), *Upravlinnia v sferi turyzmu ta TRK: svitovyj na natsional'ni aspekty. Monohrafiia*, [Management in the field of tourism and shopping malls: global and national aspects. Monograph], NU “OMA”, Odesa, Ukraine.
5. Ivanov, A.M. (2024) “Modelling the performance of enterprises of the tourist and recreational complex of Ukraine”, *Modern Economics*, vol. 47. pp. 33-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-05)
6. Maksjutova, O.V. (2021) “A systematic approach to the formation and functioning of the tourism and recreation business”, *Biznes Inform*, vol.10, pp. 233-239.
7. Milashovs'ka, O. and Khaustova, K. (2022), “Features of management in museum business”, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1127> (Accessed 02 April 2025). <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-23>
8. Monastyr'skyj, V. (2022) *Pryrodni resursy i rekreatsijni kompleksy svitu: navch. Posibnyk* [Natural resources and recreational complexes of the world: a textbook.], NNVK “ATB”, L'viv, Ukraine.
9. Nosyriev, O. (2023), “Tourism and recreation complex as a component of regional development”, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/bd448847-6d82-48eb-b60a-b17e4096b013> (Accessed 02 April 2025).

10. Paulyk, A., Feier, O. and Shterr D. (2024), “Features of modern museum management”, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5187> (Accessed 02 April 2025).

11. Pryhara, O. and Bryk, S. (2021), “Development of the tourism and recreation complex in the context of sustainable economic growth”, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/938> (Accessed 02 April 2025).

12. Stafiichuk, V.I. (2006), *Rekrealohiia* [Recreation. Navchalnyi posibnyk], Alterpres, Kyjiv, Ukraine.

13. Topchiie, O.H. (2005), *Suspil'no-heohrafichni doslidzhennia: metodolohiia, metody, metodyky*, [Socio-geographical research: methodology, methods, techniques], Astroprynt, Odesa, Ukraine.

14. Baldzha, M.D. (2022), *Faktorial'ni skladovi rozvytku turystychnoho i hotel'no-restorannoho biznesu: kolektyvna monohrafiia*. [Factorial components of the development of tourism and hotel and restaurant business: a collective monograph], FOP Huliaieva V.M., Kyiv, Ukraine.

15. Povorozniuk, I. M. (2019), *Formuvannia i rozvytok rehional'noho turystychno-rekreatsijnoho kompleksu: kolektyvna monohrafiia* [Formation and development of the regional tourist and recreational complex: a collective monograph], Vizavi, Uman', Ukraine.

16. Tsinshen, Van and Topchiiev, O.H. (2023) *Teoretychni ta metodolohichni aspekty rekreatsiinoi heohrafii: suchasnyi pidkhid* [Theoretical and methodological aspects of recreational geography: a modern approach]. *Ukrainskyi heohrafichniy zhurnal*, 1, Kyjiv, Ukraine.

17. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine “On Tourism”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 02 April 2025).

18. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 02 April 2025).

19. wikipedia (2025), “List of Ukrainian museums”, available at: <https://uk.wikipedia.org> (Accessed 02 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.04.2025 р.