

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

НУБІП України

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.511 (083.92):069

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ А. Д. Остапчук
(підпис)
“__” _____ 2021 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту

_____ Л. В. Шинкарук
(підпис)
“__” _____ 2021 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Бізнес-план з відкриття музею «Між правдою та ілюзією»

НУБІП України

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

НУБІП України

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ Шинкарук Лідія Василівна

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д.е.н., доцент, професор

_____ Деліні М.М.

НУБІП України

Виконав

_____ Галиця Ольга Олександрівна

НУБІП України

КИЇВ – 2021

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту**

д.е.н., професор

Шинкарук Л.В.

(підпис)

2021 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Галиці Ользі Олександрівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Бізнес-план з відкриття музею «Між правдою та ілюзією» затверджена наказом ректора НУБіП України від 16 березня 2021 р. № 466 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 23 листопада 2021 р.

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: закони та нормативно-правові акти України, матеріали мережі інтернет, монографії, періодичні видання, практичні матеріали розробленого бізнес-плану.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Розробити бізнес-план з відкриття музею «Між правдою та ілюзією».
2. Дослідити теоретичні засади розвитку приватного музейного бізнесу.
3. Здійснити оцінку ефективності реалізації розробленого бізнес-плану.
4. Провести комплексний аналіз розробленого бізнес-плану та визначити пріоритети майбутнього розвитку приватного музею «Між правдою та ілюзією» в умовах діджиталізації

Дата видачі завдання «11» листопада 2020 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Деліні М.М.

Завдання прийняв до виконання

Галиця О.О.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 74 с., 16 рис., 29 табл., 2 додатки, 36 джерел.

Мета роботи - розробка бізнес-плану з відкриття музею «Між правдою та ілюзією», а також розширення соціально-економічного кругозору, теоретичних та практичних знань.

Об'єкт дослідження - процес створення музею на основі розробленого бізнес-плану.

Предмет дослідження - організація відкриття музею «Між правдою та ілюзією».

Методи дослідження - спостереження, узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, графічний, розрахунково-аналітичний.

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади розвитку приватного музейного бізнесу; досліджено особливості відкриття приватних музеїв в Україні; проаналізовано досвід діяльності приватних музеїв закордоном та в Україні; окреслено соціальний вклад установ такого типу.

У другому розділі було визначено основні характеристики, цілі та завдання проекту музею «Між правдою та ілюзією», проаналізовано конкурентів на ринку; розроблено організаційно-виробничий та маркетинговий план бізнес-проекту; визначено джерела фінансування проекту та оцінено ефективність використання цільових коштів.

У третьому розділі проведено комплексний SWOT-аналіз майбутнього бізнес-проекту з відкриття музею «Між правдою та ілюзією»; визначено пріоритети розвитку установи в умовах діджиталізації та розроблено низку заходів щодо їх ефективного забезпечення та впровадження.

БІЗНЕС-ПЛАН, СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА, РОЗВИТОК КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ, АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ, ЦІЛЬОВЕ СПРЯМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, КІБЕРБЕЗПЕКА.

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО МУЗЕЙНОГО БІЗНЕСУ.....	9
1.1. Особливості відкриття приватних музеїв.....	9
1.2. Досвід діяльності приватних музеїв закордоном та в Україні.....	13
1.3. Соціальна складова діяльності музеїв.....	18
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН З ВІДКРИТТЯ МУЗЕЮ «МІЖ ПРАВДОЮ ТА ІЛЮЗІЄЮ».....	22
2.1. Основні характеристики, цілі та завдання проекту. Аналіз конкурентів.....	22
2.2. Організаційно-виробничий план проекту.....	26
2.3. Маркетинговий план.....	36
2.4. Джерела і графік фінансування проекту, цільове спрямування інвестицій.....	40
2.5. Оцінка ефективності проекту.....	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ.....	50
3.1. SWOT-аналіз музею «Між правдою та ілюзією».....	50
3.2. Пріоритети розвитку приватного музею «Між правдою та ілюзією» в умовах діджиталізації.....	63
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день євроінтеграція є головним пріоритетом України. Євроінтеграція стосується не тільки політичних та економічних аспектів діяльності держави, вона також має безпосереднє відношення до соціально-культурної сфери. Відомо, що в європейських країнах культурна сфера є не тільки соціокультурною складовою в житті людини, а і важливим чинником соціально-економічного розвитку, який у свою чергу формує конкурентоспроможність країни. Культура розглядається як одна з основних складових при розв'язанні політичних, економічних і соціальних проблем.

Одним із видів культурної діяльності є музей. Саме музейні установи формують капітал, який в майбутньому можна конвертувати в цінності держави, міста, їх простору та навіть у матеріальну базу музею та культурно-освітню діяльність.

Культурно-освітня діяльність – це один із видів музейної діяльності, який здійснюється в процесі безпосереднього контакту із музейною аудиторією як в самому музеї, так і поза його межами [1].

Якщо розглянути це питання більш детально, то можна зрозуміти, що саме через музейні установи реалізуються такі соціальні функції як освіта, виховання, організація дозвілля тощо.

Сучасні музеї є недооціненими, а у більшості із них матеріальний та технічний стан не відповідають сучасним технологічним стандартам. Це робить такі установи менш привабливими, хоча більша частина активного населення може використовувати музеї як базу для організації підприємств креативної індустрії, поєднавши переваги традиційного музею та сучасних технологій та методів діяльності. У свою чергу, це спричиняє потребу у нових підходах до організації управління підприємницькою діяльністю на всіх рівнях.

Враховуючи те, що реалізація комерційних проєктів стає все більш складною або неможливою без попередньо розробленого бізнес-плану,

необхідно приділити увагу його розробці, завдяки чому музейний сектор буде здатний відновити баланс між своєю культурною здатністю та справжньою цінністю.

Метою магістерської роботи є розробка бізнес-плану з відкриття музею «Між правдою та ілюзією», а також розширення соціально-економічного кругозору, теоретичних та практичних знань.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процес створення музею на основі розробленого бізнес-плану.

Предметом дослідження – організація відкриття музею «Між правдою та ілюзією».

Для досягнення поставленої мети було сформульовано наступні завдання:

- розробити бізнес-план з відкриття музею «Між правдою та ілюзією»;

- дослідити особливості створення музею на базі Товариства з обмеженою відповідальністю;

- розглянути закордонний досвід функціонування приватних музеїв;

- визначити майбутнє становище музею «Між правдою та ілюзією» у ринковому середовищі, його основні характеристики, цілі та завдання;

- розробити організаційно-виробничий план проекту музею «Між правдою та ілюзією»;

- скласти маркетинговий план музею «Між правдою та ілюзією»;

- проаналізувати можливі джерела фінансування проекту музею «Між правдою та ілюзією», оцінити ефективність їх використання;

- оцінити ефективність реалізації проекту музею «Між правдою та ілюзією»;

- розробити комплексний SWOT-аналіз музею «Між правдою та ілюзією»;

- розробити пріоритети розвитку приватного музею «Між правдою та ілюзією» в умовах діджиталізації.

Для досягнення поставленої мети та виконання запланованих завдань у магістерській роботі були використані такі **методи** як: спостереження, узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, графічний, розрахунково-аналітичний.

За допомогою методу спостереження вдалося дослідити практичну діяльність музейного сектору в Україні та зробити висновки щодо ролі та становища музею «Між правдою та ілюзією» на ринку, перспектив його розвитку завдяки методу узагальнення.

Методі аналізу та синтезу використовувався для створення внутрішньої системи управління діяльністю музею, а завдяки методу порівняння було проведено зіставлення іноземного досвіду з вітчизняним.

При побудові схем, графіків, рисунків, організаційної структури управління музею «Між правдою та ілюзією» використовувався графічний метод.

Інформаційною базою для дослідження є закони України, монографії та наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів, підручники та періодичні видання, де висвітлюється матеріал з питання діяльності музеїв.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані в процесі виконання магістерської роботи теоретичні та практичні результати розв'язують важливе наукове завдання удосконалення теоретичних і практичних засад із розробки бізнес-планів.

Апробація результатів дослідження була проведена 22-23 квітня 2021 року на V міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України» (м. Київ, 2021 р.).

Структура магістерської роботи включає: титульну сторінку, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. У роботі міститься 45 ілюстративних матеріалів (29 таблиць і 16 рисунків). У списку використаних джерел 36 назв. Загальний обсяг роботи - 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО МУЗЕЙНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Особливості відкриття приватних музеїв

На сьогодні в Україні існує три форми власності: державна, комунальна та приватна. Отже, можна зробити висновок, що музеї можуть створюватись не лише на основі державної або комунальної власності, а також на засадах приватної власності.

Згідно Статті 7 Закону України «Про музей та музейну справу» [2]:

- музеї можуть створюватись на будь-яких формах власності, передбачених законами. Засновниками музеїв можуть бути відповідні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, юридичні та фізичні особи;

- музеї можуть створюватись і діяти в усіх організаційно-правових формах.

Ми вважаємо, що приватні музеї – це перспективний і цікавий напрямок для організації власного бізнесу. Ця ніша користується попитом як за кордоном, так і в Україні, а особливо у тих місцевостях, де розвинений туризм. Для того, щоб бізнес був законним, його необхідно зареєструвати, тому є два варіанти: юридична особа або фізична особа-підприємець.

Варто зазначити, що одна з найпоширеніших форм створення юридичної особи є Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Завдяки проведенню реформ в Україні спростилась процедура оформлення ТОВ, що і є великою перевагою.

Перед тим, як відкривати ТОВ, його засновники повинні з'ясувати і затвердити наступні моменти [3]:

- назва юридичної особи як у повній, так і в скороченій формах;

- у разі наявності бенефіціарного власника потрібні його дані або обґрунтування причини його відсутності;

- місце розташування ТОВ;

- види запланованої діяльності підприємства з подальшим відображенням в кодах класифікації видів економічної діяльності (КВЕД);

- розмір статутного капіталу із зазначенням частки кожного учасника ТОВ;

- контактну інформацію юридичної особи;

- установчий документ (Статут, положення);

- найменування керуючого органу (зафіксоване протоколом зборів засновників).

Державна реєстрація юридичних осіб проводиться державним реєстратором за місцем знаходження юридичної особи та вимагає наявності відповідної низки документів [4]:

1. Заповнена реєстраційна картка (Форма 1) на проведення державної реєстрації юридичної особи, утвореної шляхом заснування нової юридичної особи.

2. Рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи (примірник оригіналу, ксерокопія, нотаріально засвідчена копія), а саме протокол загальних чи установчих зборів засновників або рішення засновника.

3. Два примірники установчих документів, а саме Статут (або положення, або засновницький договір) протиивається, пронумеровується та підписується засновником (засновниками) або уповноваженими особами.

У зв'язку з переходом держави у цифровий формат, можливо також створити ТОВ на державному порталі «Дія», що займає 20 хвилин на заповнення заяви та 1 робочий день, крім святкових і вихідних на реєстрацію юридичної особи, а вартість послуги є безкоштовною. На порталі можна зареєструвати ТОВ на базі модельного статуту та вибрати відповідну систему оподаткування.

Одним із пунктів для відкриття ТОВ є вибір виду діяльності для підприємства. Згідно класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010) за музей відповідає клас 91.02, який включає: функціонування будь-яких

музеїв, таких як художні музеї, музеї ювелірних виробів, меблів, костюмів, кераміки, виробів зі срібла, музеїв природничих історій, науки та техніки, у т.ч. військових музеїв, інших спеціалізованих музеїв та музеїв простонеба.

Даний клас не включає діяльність комерційних картинних галерей, реставрацію художніх робіт і об'єктів музейних колекцій, діяльність бібліотек і архівів [5].

Як і будь-який бізнес, музейний бізнес має свої переваги та недоліки, з якими стикається підприємець (рис. 1.1).

Переваги	Недоліки
Відсутність ліцензування	Залежність від місця розташування
Актуальність ідеї	Сезонність
Простота організації	Відповідні знання
Швидка окупність	Наявність надійної охорони

Рис. 1.1. Переваги та недоліки музейного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Щодо переваг відкриття музею:

1. Для відкриття бізнесу у цьому сегменті не потрібно отримувати ліцензію на здійснення діяльності.
2. Музеї привабливі для туристів та колекціонерів, серед яких популярно замовляти приватні екскурсії.
3. Для запуску музею не потрібен великий штат співробітників.
4. Якщо влучно обрати тематику музею, то він швидко себе окупить.

Щодо недоліків:

1. Якщо музей розташований далеко від центру міста або інших визначних локацій, він автоматично втрачає цікавість для туристів.

2. Зазвичай влітку та у період зимових свят спостерігається велика активність як серед місцевих жителів, так і серед туристів. У період міжсезоння потік відвідувань значно зменшується.

3. Експозиції повинні доповнювати одна одну для того, щоб створити одну єдину композицію. Для деяких експонатів необхідні спеціальні умови зберігання починаючи від температурного режиму, закінчуючи освітленням.

4. Деякі експозиції можуть мати цінні для колекціонерів предмети, тому варто забезпечити посилену систему охорони, щоб уникнути крадіжок та пограбувань.

Важливим фактором для успішного відкриття музею є його тематика. Вибір тематики визначається наступними чинниками:

- досвід роботи у музейній сфері. За відсутності того досвіду необхідно обов'язково проконсультуватись із такими фахівцями як колекціонери та музейники;

- знання теми. Вірна ознака того, що бізнес близький до провалу – незнана тема. Для того, щоб проект був успішний потрібно обирати близьку собі тематику, та розширювати знання через вивчення відповідної літератури, спілкування з колегами, участь у вебінарах та конференціях;

- власні колекції. Зазвичай приватні музеї формуються на базі приватних колекцій. Наявність власної колекції – велика перевага, адже більшість закордонних музеїв сформувались саме завдяки особистим колекціям.

- конкуренція. Будь-який музей є потенційним конкурентом. Це дуже не просте завдання зацікавити свою цільову аудиторію, але це цілком можливо, якщо обрати правильний підхід до реалізації бізнес-проекту та доцільною рекламною кампанією;

- туристична привабливість регіону. Реалізувати музейну установу, наприклад, у Києві чи Одесі набагато рентабельніше, ніж на периферії.

Усі вище перелічені фактори є взаємопов'язаними між собою та доповнюють один одного.

Додатково варто провести аналіз цільової аудиторії, щоб визначитись наскільки цікавим буде музей для відвідувачів.

1.2. Досвід діяльності приватних музеїв закордоном та в Україні

У світовій практиці приватні музеї не є рідкістю, існують випадки, коли вони фінансуються зі сторони держави. В Україні музейна справа без державної підтримки найчастіше обмежується скромними, але цікавими ініціативами. Звичайно є і винятки, наприклад, приватні музеї із багатим фондом та дослідницьким потенціалом.

Як показує досвід, коли туристи їдуть закордон у відпустку, перше, що спадає на думку – музей. Музеї показують історичні руїни, сліди минулого, а також найбільш ексклюзивні роботи художників.

Згідно статистичних звітів незалежної компанії AECOM, яка є однією із найкрупніших організацій Америки, що займається професійними послугами по створенню спадку для майбутніх поколінь (табл. 1.1.) [6].

Таблиця 1.1

Показники світової відвідуваності музеїв за 2017-2019 роки

Рік	Показник, млн. осіб	Відхилення (+,-) 2019 р. до 2017 р.
2017	108,0	
2018	108,1	-2,5
2019	105,5	

Джерело: складено автором на основі джерела [6]

Таблиця 1.1 показує статистику відвідування музеїв історичної тематики та картинних галерей по всьому світу. Як бачимо, світова тенденція відвідування класичних музеїв іде на спад, і складає – 2,5 мільйона людей. Це свідчить про те, що люди шукають для себе щось більш незвичайне для того, щоб отримати яскравіші та екстремальніші емоції.

Така статистика не є індикатором того, що традиційні музеї втрачають свою історичну цінність, а лише інтерпретує те, що дані музеї спрямовані на специфічну вікову категорію людей, які розділяють відповідні інтереси. До прикладу, молодь віком від 18 до 27 років надає перевагу нестандартним музеям або тематичним паркам. Саме через це деякі музеї по всьому світу висвітлюють у своїх експозиціях досить дивні речі.

Серед відомих музеїв Європи також є декілька незвичайних. Наприклад, Музей Люген у Німеччині (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Музей Люген у Німеччині

Джерело: [7]

Цей музей один із найоригінальніших музеїв світу, знаходиться він у місті Кюриц. Хоча сама територія музею нагадує зруйновану історичну будівлю, насправді це дуже красива споруда. Архітектура музею сучасна, а постарілий фасад, у тому числі «старі» дерев'яні лавки у саду є повністю підробленими.

Засновником музею є відомий художник Рейнхард Забка. Він хотів показати людям наскільки прекрасна різниця між мистецтвом та реальністю.

Усі експонати в музеї – підробка. Також їх доповнюють цікаві інформаційні таблички. Серед багатьох експонатів відвідувачі можуть знайти оригінальний кидим-літак, енка Сталіна та навіть старовинне радіо, яке у свою чергу є чудом тонучого Титаніка. Звичайно, ні одна із представлених

експозиції не є справжньою, але неймовірно те, що у цього ідеального художника чудова уява, і те, що він синтезує її з почуттям гумору.

Колекція цього музею величезна і складається із десяти просторих залів, тому потрібно витратити чимало часу для повного відвідування музею. Музей Люген – єдиний у Європі, який напевно сподобається туристам, які люблять традиційні художні галереї та історичні музеї. У Музеї Люген є також декілька красивих лавок та територій із зеленою рослинністю. Єдине, що у цьому музеї справжнє – краса оточуючої природи [7].

Варто зазначити, що досить значна кількість незвичайних музеїв знаходять у США. Для прикладу, Міжнародний музей НЛО (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Музей НЛО у США

Джерело: [8]

Більшість музейних експозицій пов'язані з подіями 1947 року. Частина НЛО, велика кількість фотографій і статей можна побачити на цій виставці.

Про призначення знайдених на місці події артефактів можуть судити тільки власники та відвідувачі музею. Музей дуже добре оснащений, тут можна побачити різні моделі літаючих істот та вражаючі НЛО. Також цей музей має театральну залу, де проводяться майстер-класи та вистави [8].

До цього переліку також можна додати Музей каналізації у Парижу, Музей катування в Амстердамі, Музей рамен (японська локшина) у Японії та багато інших.

В Україні є також немало приватних музеїв та галерей. За офіційною статистикою в Україні (без урахування окупованих територій) функціонує понад 570 музейних закладів. Щорічно ці музеї відвідують близько 16,4 мільйонів осіб [9].

Наприклад, Музей сну у місті Київ (рис.1.4) досить незвичайний, оскільки в ньому регулярно проходять лекції, зустрічі із психоаналітиками, мистецтвознавцями та просто цікавими людьми.



Рис. 1.4. Музей сну в Києві

Джерело: [10]

Також час від часу в цьому музеї виставляють роботи сучасних художників. У цьому місці немає ніяких сонників та містичних роз'яснень, тут лише намагаються вивчити, зрозуміти та відрефлексувати один із загадкових станів людини [10].

Ще один незвичайний музей – Музей звуку в Одесі (рис.1.5).



Рис. 1.5. Музей звуку в Одесі

Джерело: [11]

У цьому музеї представлені унікальні екземпляри звукової апаратури та носії інформації починаючи з історичних раритетів, закінчуючи найсучаснішою звуковідтворювальною технікою. У колекції цього музею є понад п'ятдесят тисяч раритетних зразків музичної техніки та апаратури, велика збірка вінілових та грамофонних дисків, звукових листів і документів, які пов'язані з історією звуку в Україні [11].

Варто зазначити, що приватні музеї по своїй суті формують ринок нових колекцій та монополізують процес ціноутворення у певних нішах. Вони залучають клієнтів через демонстрацію незвичайних експозицій, які створюють попит та нові елементи для цільової аудиторії, яка, відповідно, готова купувати вподобані предмети.

На ряду із вище зазначеними прикладами музеїв у світі та в Україні існує низка проблемних ситуацій з боку державного регулювання.

На сьогодні в Україні музеї не приведені у відповідність до міжнародної практики, немає чіткої національної системи музеїв, музеї не категоризовані у відповідності до їх цінності та значущості для держави; незапроваджені правила заснування та фінансування музеїв, системи нагляду та контролю за ними, функцій, обов'язків та прав музеїв.

До прикладу, у Литовській Республіці Законом про музеї визначено музейну систему, яка складається з: національних, державних, муніципальних, відомчих та інших музеїв (недержавних, громадських організацій тощо).

Кожна музейна модель чітко описана та включає інформацію щодо його створення, фінансування, закінчуючи обов'язками та функціями. Таким чином, музейна система Литви зрозуміла та прозора для уряду, музейного сектору та суспільства [12].

Для кожного музею необхідно встановити чіткі керівні принципи, в яких буде окреслено все що стосується кваліфікаційних вимог до музейних співробітників, а також встановити рекомендації щодо їх підготовки та залучення іноземних експертів до цього процесу.

Але, наприклад, у США такі стандарти не є обов'язковими, хоча Американський альянс музеїв розробив «Керівництво зі стандартів та передового досвіду», у тому числі доступний для розуміння документ «Високі стандарти діяльності» [12].

Звичайно, це не вичерпний перелік міжнародної практики щодо діяльності музеїв. Існує безліч рекомендацій щодо розвитку музейного сектору, і вони повинні реалізуватись в рамках відповідних програм.

1.3. Соціальна складова діяльності музеїв

Як свідчить закордонний досвід, культурна сфера є не тільки соціально-культурною складовою життя людини, а виступає важливим чинником соціально-економічного розвитку, що в свою чергу формує конкурентоспроможність будь-якої країни у світі. Досить часто саме культура є найголовнішою складовою у розв'язанні політичних, економічних і соціальних проблем.

Україна, як пострадянська держава має спільні проблеми із Вірменією, Азербайджаном, Білоруссю, Грузією та Молдовою щодо перехідного періоду та подолання постколоніального синдрому. Культурний сектор так само як і культурна спадщина може використовуватись для просування ключових цінностей: свободи слова, історичної пам'яті, культурного та соціального розмаїття, національної ідентичності, міжкультурного діалогу та демократії.

Дуже важливо, щоб такі установи як музеї виконували свою місію у повному обсязі.

Головні критерії, яким повинен відповідати музей: а) наскільки він відкриває перспективи для розвитку музейної галузі загалом; б) наскільки він ефективно слугує суспільству. Саме соціальна необхідність музею є головним критерієм, тому що будь-які інновації в даній галузі пов'язані із його соціальною функцією.

Як показує нове дослідження Університетського коледжу Лондона, люди, які цікавляться мистецтвом кожні кілька місяців або частіше схильні до

ранньої смерті на 31% менше, ніж ті, хто ні разу не проявляв до нього інтерес.

У той час, як інші види діяльності, які пов'язані зі здоров'ям, такі як куріння, алкоголь та фізичні вправи, безперечно є більш важливими факторами смертності, хоча такі види розваг, які люди не пов'язують зі здоровим способом життям підтримують хороший стан здоров'я та забезпечують довголіття [13].

У даному дослідженні розглядався ряд економічних, медичних та соціальних факторів, щоб пояснити, чому існує зв'язок між захопленням мистецтвом та тривалістю життя, але у якості наглядного дослідження не

можливо встановити точну причину. Науковці вважають, що частково причина криється у соціальних і економічних відмінностях між тими, хто ходить і не ходить в музеї, на виставки та у мистецькі галереї. Однак, вони переконують, що походи до музеїв працюють як буфер проти стресу та розвивають творчий потенціал, який дозволяє людям адаптуватись до мінливих обставин, а також допомагає їм нарощувати соціальний капітал, а саме доступ до емоційної підтримки та інформації, яка веде їх до спокійного процесу старіння.

У розвинених країнах досить часто проводяться музеологічні дослідження для того, щоб визначити актуальні напрями музейної справи у сучасних реаліях. У порівнянні із традиційними формами комунікації, такими як експозиційно-виставкова, просвітницько-освітня, враховуючи умови постмодерного суспільства, відповідно з'являються нові способи взаємодії музеїв та суспільства, які спрямовані на розширення сфери впливу подібних культурних закладів серед громадськості. Варто зробити акцент на тому, що інтерактивність є вагомим засобом розвитку музейного закладу, адже в епоху діджиталізації спостерігається помітне зниження рівня відвідування традиційних музеїв, саме тому вони повинні іти в ногу з часом і шукати сучасні форми комунікації з громадськістю [14].

З цього можна зробити висновок, що музейна експозиція це повідомлення, тому що завдання експозиції не розповідати про вже давно

відоме, а запропонувати нові погляди, знання, розуміння та осмислення, оскільки музеї є не лише місцем збереження культурної та субкультурної спадщини або центром науки, а і місцем розвитку духовних засад суспільства.

Сьогодні музеї розглядаються не тільки як сховища реліквій, а і як заклади, які мають надавати широкий спектр послуг, починаючи від організації цікавого дозвілля, закінчуючи допомогою уряду у реалізації культурних та соціальних програм.

Освітні програми, які музеї організують для дітей та дорослих, сприяють збереженню національної ідентичності, формують толерантність у суспільстві, а також сприяють акультурації національних меншин.

Зазначимо, що значний вклад музеї роблять в економіку своїх країн через культурний туризм та реалізацію туристичних продуктів та послуг. Хоча в українських музеях досить слабка матеріальна база через недостатнє державне функціонування, а також велика кількість консервативних та безініціативних працівників, музейний сектор все ж таки може розвиватись через появу приватних музеїв. Це буде сприяти створенню відповідної інфраструктури для якісного обслуговування відвідувачів і надання платних послуг.

Існує також низка загроз та проблем українського суспільства, через які людям важко сприймати музеї в іншому ключі (рис. 1.6).

Основні загрози та проблеми українського суспільства

- Історична пам'ять України спотворювалась протягом сотень років, що призвело до тривалого конфлікту та боротьби за історичну правду;
- Війна на сході України та окупація Криму;
- Розбіжності у баченні культури в країні;
- Недотримання антикорупційних обіцянок по всій Україні;
- Відсутність зацікавленості та готовності до поділу повноважень.

Рис. 1.6. Основні загрози та проблеми українського суспільства

Джерело: [12]

Усі ці проблеми призводять до стирання та спотворювання історичної пам'яті, відокремлюють культурну спадщину та людей та впливають на те, що музейні фонди розкрадаються та продаються.

Через це держава виділяє менше коштів на підтримку діяльності музеїв, що у свою чергу впливає на якість повсякденного життя українців.

Єдиний вихід – створення приватних музеїв, що дозволить запровадити європейські підходи до повернення цінностей та розвитку майбутнього потенціалу культурної спадщини України.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН З ВІДКРИТТЯ МУЗЕЮ «МІЖ ПРАВДОЮ ТА ІЛЮЗІЄЮ»

2.1. Основні характеристики, цілі та завдання проекту. Аналіз конкурентів

Ознайомившись із теоретичними засадами розвитку приватного музейного бізнесу можна зробити висновок, що наслідки пострадянської культурної політики та недосконалість законодавства, а також не усвідомлення потенціалу приватного сектору для розвитку культурної сфери нашої держави, однозначно говорить про те, що музей «Між правдою та ілюзією» варто створювати на приватній основі.

20 липня 2017 року керівництво ВДНГ презентувало концепцію розвитку Національного комплексу «Експоцентр України» на найближчі 40 років. Менеджмент ВДНГ планує залучити 350 мільйонів євро приватних інвестицій. Даний план реконструкції комплексу включає різні аспекти життя людей, наприклад такі як наука, культура, бізнес і спорт [15].

Оскільки ми плануємо відкривати музей, який не пов'язаний з наукою, завдання, які виконує наш музей:

- прагнення населення до європейського способу життя, невід'ємним елементом якого є відвідування музеїв та виставок;
- значний вклад у реконструкцію комплексу ВДНГ;
- створення ідеального місця для дружніх зустрічей та побачень;
- серед достатку вже існуючих музеїв відвідувачі не втомлюються шукати щось більш цікаве та незвичайне, що допомагає розширити кругозір та фантазію.

За основну ідею музею ми беремо задумку Музею Люген у місті Кюриц, Німеччина, але експозиції будуть пристосовані до українських реалій, також планується контактна квест кімната.

Реквізити для створення музейних експозицій планується закупати у вітчизняних виробників, а також деякі специфічні товари за інтересами,

предмети старини та антикварні речі - на блошиному ринку «Зеніт», який розташований: вул. Вербова, м. Київ.

Музей України

Експозиції музею «Між правдою та ілюзією» повинні привернути увагу різних вікових груп, а саме:

- Школярі (6-17 років);
- Молодь м. Київ (18-27 років);
- Молоді батьки (25-35 років);
- Іноземні туристи та туристи України (20-35 років);
- Бабусі та дідусі з онуками (55-65 років).

Головна ідея музейних експозицій показати, як би жив той чи інший предмет будучи живою особою.

У музеї планується 5 експозицій та одна квест кімната:

Експозиція №1. Скіфська пектораль.

Експозиція №2. Вуса Богдана Хмельницького.

Експозиція №3. Настінний килим XX століття.

Експозиція №4. Картата сумка-баул.

Експозиція №5. Шолом космонавта Леоніда Каденюка.

Квест кімната «Експедиція на Антарктиду: Станція академіка Вернадського» (2-6 осіб).

Не зважаючи на велику конкуренцію на ринку перевага даної установи в її унікальності та актуальності. Наприклад, школярам було б цікавіше вивчати історію чи географію через такий тип подачі інформації, для молоді незвично побачити минуле через цікаву оригінальну подачу, а іноземним туристам актуально поцікавитись українських минулим через такі неординарні експозиції.

Окрім традиційного відвідування музею планується проведення культурних та просвітницьких заходів для киян та гостей міста, виробництво та реалізація фото- і відеоматеріалів, які присвячені музейним подіям та експозиціям, а також реалізація подарунків та пам'ятних сувенірів.

Планується створення сайту та сторінок у соціальних мережах, для того, щоб зацікавити споживачів через мережу Інтернет, а також розробка власного логотипу, для покращення ідентифікації установи населенням.

Також варто проаналізувати конкурентів, які знаходяться на території Національного комплексу «Експоцентр України».

Наразі найголовнішим конкурентом є Музей науки, який розташований у павільйоні №23. Це великий інтерактивний простір, де можна побачити найбільші наукові здобутки людства, покататися на велосипеді із квадратними колесами, вирушити у космічну подорож, а також доторкнутися до кожного експонату.

Ще одним конкурентом є виставка-парк «Планета динозаврів». Даний парк може бути конкурентом у весняний та літній період, адже це локація просто неба. У цьому парку можна побачити моделі динозаврів, доісторичних птахів та летючих рептилій, які колись населяли нашу планету. Також парк розділений на декілька тематичних зон.

«Планета метеликів» - конкурент, якого теж не варто не до оцінювати. Це єдина в Україні виставка-ферма живих метеликів, де можна брати їх на руки та фотографуватися. На даній виставці також можна стати свідком повного циклу розвитку метелика: від лялечки до новонародженого метелика.

Для того, щоб оцінити конкурентоздатність нашого музею, було складено перелік критеріїв, за якими ми порівняли наш музей із конкурентами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентів музею «Між правдою та ілюзією»

Критерії конкурентоздатності	Музей «Між правдою та ілюзією»	Музей науки	Парк динозаврів	Планета метеликів
Музейний фонд	10	10	10	10
Ціна	5	6	7	7
Екстер'єр та інтер'єр	10	8	6	5
Обслуговування	9	7	8	7

Продовження таблиці 2.1

Рекламна активність	8	8	8	4
Унікальність пропозиції	10	7	10	7
Репутація установи	8	8	8	6
Дотримання карантинних норм	10	7	10	10

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ми виділили ключові критерії, які впливають на прихильність та задоволення послугами, які надають дані установи. Оцінили конкурентоспроможність від 1 до 10 балів, де 1 бал – найнижча оцінка, а 10 найвища (усі заклади були відвідані та перевірені згідно даних критеріїв).

На базі даного аналізу ми можемо створити багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.1), на якому наочно видно, що музейний фонд у всіх музеях багатий та може конкурувати один із одним. Ми оцінили вартість квитка до нашого музею у 5 балів, тому що вона є значно дорожчою, ніж у наших конкурентів. Ще два критерії, які в майбутньому є важливими для музею «Між правдою та ілюзією» це рекламна активність та репутація установи. На даний момент важко оцінити ці два критерії, адже проєкт не є реалізованим.

Многокутник конкурентоспроможності

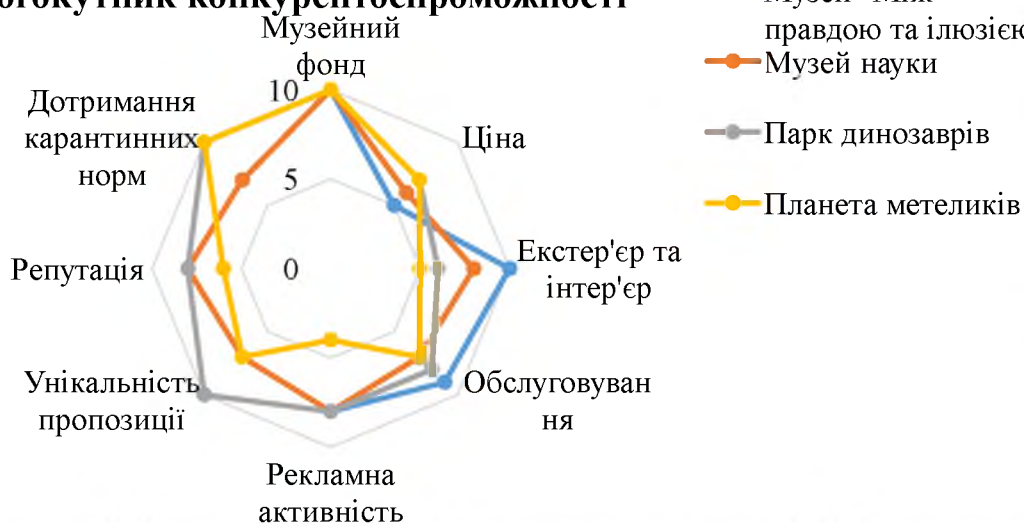


Рис. 2.1. Многокутник конкурентоспроможності на базі аналізу конкурентів музею «Між правдою та ілюзією»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно проведеного аналізу можемо зробити висновок, що музей «Між правдою та ілюзією» буде користуватись попитом, оскільки в Україні немає музеїв подібної тематики, а це означає, що ми зайняли дуже вузьку нішу на ринку, але із перспективою її подальшого розширення. Остаточною перевагою нашого музею є місце розташування, тому що він буде знаходитись в 5 хвилинах від станції метро Виставковий центр.

2.2. Організаційно-виробничий план проекту

Організаційна структура підприємства слугує управлінською інструкцією, яка по суті пояснює як функціонує організація. Її необхідно розробляти для того, щоб розуміти, в якому напрямку рухається компанія, контролює порядок прийняття рішень та чітко спростовує розбіжності, які можуть виникнути у ході роботи.

Оскільки музей «Між правдою та ілюзією» планує починати свою роботу лише в одному місті України для нього достатньо мати просту організаційну структуру.

Існують різні організаційні структури підприємства [16].

1. Лінійно організаційна структура – є найпростішою з усіх існуючих. Рішення спускаються вертикально, зверху вниз. Такий вид структури підходить для маленьких організацій.

2. Лінійно-ланкова організація – характеризується наявністю лінійних керівників і підрозділів, які по факту не мають права прийняття рішень.

3. Функціональна структура – класифікує людей згідно з функцією, яку вони виконують в професійному житті.

4. Дивізійна структура – групування співробітників залежить від основи продуктів, ринків і географічного положення.

5. Продуктова (товарна) структура – якщо компанія виготовляє три різні продукти, то у неї будуть три різні підрозділи для цих продуктів.

6. Ринкова структура – співробітники групуються на основі того, на якому ринку працює компанія. У компанії може бути декілька різних ринків, згідно цієї структури кожен з них буде окремим підрозділом.

7. Матрична структура – це найскладніша структура з усіх існуючих.

Співробітники можуть підпорядковуватись двом або більше керівникам одного рівня.

Для приватного музею «Між правдою та ілюзією» у формі ТОВ ми обрали лінійно організаційну структуру (рис. 2.2.):



Рис. 2.2. Організаційна структура музею «Між правдою та ілюзією»

Джерело: розроблено автором

Загальна кількість персоналу складає 11 (одинадцять) осіб.

Основний персонал музею «Між правдою та ілюзією»: два адміністратори, які будуть працювати позмінно, два екскурсиводи та музейний експерт, який здійснює контроль існуючих експонатів та тих, які надходять, а також два куратори квест кімнати; контент-менеджер, який буде здійснювати підтримку та наповнення соціальних мереж та сайту музею; технічний персонал: один клінінг менеджер та електрик для того, щоб обслуговувати приміщення, світлові прилади та експозиції. Важливо, щоб екскурсиводи

володіли такими іноземними мовами як: англійська, німецька, а також великою перевагою буде володіння китайською. Оскільки музей «Між правдою та ілюзією» певною мірою спрямований на профорієнтацію, то це також варто врахувати при підборі персоналу. Усі співробітники повинні бути у штатному режимі, тож їх необхідно оформити згідно з усіма нормами трудового законодавства України. У персоналу буде відповідний дрес-код із атрибутикою закладу.

Бухгалтерські та податкові зобов'язання будуть здійснюватися за допомогою послуги аутсорсингу, оскільки наймати бухгалтера у штатному режимі є не доцільним для даного роду діяльності.

Дана організаційна структура має свої переваги та недоліки. Найголовнішою перевагою є те, що це найпростіший вид організаційної структури і дозволяє легко приймати рішення. Головним недоліком – те, що рішення приймає лише одна людина, у нашому випадку директор.

Музей буде працювати за таким графіком: з понеділка по п'ятницю із 10 години ранку до 9 години вечора, а в суботу та неділю з 12 години дня до 8 години вечора. Персонал музею, кількість штатних одиниць якого складає 2 особи буде працювати позмінно.

Таблиця 2.2

Штатний розпис музею «Між правдою та ілюзією»

№	Посада (професія)	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад	Зарплатний фонд, грн./міс.
1	2	3	4	5
1	Директор	1	15 000,00	15 000,00
2	Музейний експерт	1	10 000,00	10 000,00
3	Екскурсовод	2	10 000,00	20 000,00
4	Куратор квест кімнати	2	10 000,00	20 000,00
5	Адміністратор	2	10 000,00	20 000,00
6	Контент-менеджер	1	10 000,00	10 000,00
7	Технічний персонал	2	8 000,00	16 000,00
Всього	-	11	73 000,00	111 000,00

Джерело: складено автором

Для ефективної роботи музею необхідно створити сильну кадрову політику, через яку буде здійснюватися реалізація цілей і завдань управління персоналом.

Підставою для формування кадрової політики у музеї «Між правдою та ілюзією» є принципова орієнтація на власний персонал. Цілі та завдання будуть реалізовуватись через відкриту кадрову політику, яка буде відповідати вимогам чинного трудового законодавства та забезпечуватиме оптимальний баланс процесів оновлення кількісного та якісного складу працівників відповідно до потреб музею.

Відкрита кадрова політика відрізняється від закритої тим, що:

1. Добір персоналу здійснюється на основі конкурентного відбору при значній конкуренції на ринку праці.
2. Адаптація персоналу швидко включає працівників у конкурентні відносини, що дає змогу запровадити нові організаційні підходи.
3. Навчання та розвиток персоналу проводиться у зовнішніх навчальних закладах, а також вивчається досвід інших організацій.
4. Просування по службі не є кар'єрним, переважає тенденція добору нових працівників.
5. Перевага надається мотивуванню та стимулюванню праці.
6. Нові працівники сприяють запровадженню інновацій, що спонукає підвищення відповідальності працівників.

Наявність сильної кадрової політики дає можливість підвищити конкурентоспроможну політику підприємства за допомогою високої якості кадрового потенціалу.

Заходи, які потрібно вжити для того, щоб сформувати якісний кадровий склад підприємства:

- необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії і розвитку підприємства;
- визначити, які зміни можуть відбутися із цілями роботи з персоналом;

- окреслити вимоги до працівників, потенціал їх зростання та розвитку здібностей;
- створити систему заходів по досягненню цілей та закріпити її документально, а також врахувати поточний стан та можливі зміни;
- програма добору персоналу повинна розроблятися із використанням ЗМІ та співробітників підприємства:
- для проведення співбесіди, а в подальшому прийняття на роботу, необхідно розробити завдання та запитання, які допоможуть і відборі.

Здійснюючи усі вище зазначені заходи обов'язково потрібно розробити процедури діагностики та прогнозування кадрової ситуації на підприємстві, а саме:

- систематичний аналіз стану кадрового потенціалу;
- програми та заходи щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу;
- оцінка ефективності вище зазначених заходів;
- проведення моніторингу персоналу, у разі відхилень від виконання програми створювати та підтримувати ефективний робочий клімат.

Усе вище зазначене стосується організаційного плану музею «Між правдою та ілюзією». Ми вважаємо, що саме така організаційна структура музею, відкрита кадрова політика та належна система мотивації працівників забезпечать належне функціонування установи.

Щодо виробничого плану, варто зазначити, що для музею потрібні великі простори та приміщення від 300 м² до 1 000 м². Музей «Між правдою та ілюзією» планується відкрити у зоні експозиційного/конференц кластеру (рис. 2.3), а саме павільйон №3, загальна площа якого становить 1 185 м², а експозиційна площа – 1 000 м². На рисунку 2.3 представлена мапа кластерів проекту реконструкції Національного комплексу «Експоцентр України».

Павільйон № 3 розташований у зоні експозиційного/конференц кластеру, що є актуальним місцем для реалізації музею.



Рис. 2.3. Мапа кластерів проекту реконструкції Національного комплексу «Експоцентр України»

Джерело: [15]

Важливо зазначити, що експонати музею «Між правдою та ілюзією» у бухгалтерії рахуються як основні засоби, і не підлягають амортизації, адже строк використання предметів є невизначеним.

Проект музею «Між правдою та ілюзією» розрахований на 5 років, а тому буде здійснюватися у декілька етапів:

1. Початок проекту.
2. Створення підприємства (юридичної особи) у вигляді Товариства з обмеженою відповідальністю – внесення до державного реєстру, вставання на облік в адміністративних та податкових органах.
3. Отримання банківського кредиту.
4. Підбір місця розташування та оформлення документації.
5. Придбання предметів експозиції (підписання договорів на експозицію).
6. Придбання обладнання.
7. Установка обладнання.

8. Найм персоналу.

9. Навчання персоналу.

10. Проведення маркетингової кампанії.

11. Завершення проекту.

Оформлення приміщення буде проводитись відповідно до задумки проекту. У виставкових залах буде здійснюватися тематичний дизайн, під який очікуються роботи із перепланування (дозволено лише встановлення додаткових стін та перегородок, оскільки усі будівлі Національного комплексу «Експоцентр України» є архітектурними пам'ятками), реставрація та складні ремонтні роботи.

У музеї необхідно встановити:

- пожежну та охоронну сигналізацію;
- стелажні конструкції;
- вітрини;
- системи кріплень на стіни, підлогу, стелю;
- меблі для відвідувачів;
- кулери з водою у залах;
- стійку адміністратора;
- локери для зберігання речей відвідувачів;
- якісне освітлення у залах та додаткове освітлення предметів експозиції.

Оскільки передбачається інтерактивна модель функціонування музею, для цього необхідно встановити:

- смарт екрани та телевізори;
- стереосистему;
- комп'ютерні панелі.

Щоб не допустити псування колекції, експонати захищатимуться від безпосереднього контакту з відвідувачами, але через те, що більшість людей привертає можливість доторкнутися до цікавих речей, має сенс виділити окрему зону, де частину предметів дозволено розглядати поблизу. Для цього

також буде створено квест кімнату, де можна взяти участь та скористатись певними предметами для виконання завдань за сюжетом кімнати.

У музеї «Між правдою та ілюзією» також планується сувенірна крамниця для надання додаткових послуг із реалізації товарів та сувенірів, фото зона, проведення різноманітних майстер-класів.

Враховуючи важливість дотримання санітарно-епідемічного режиму у зв'язку із COVID-19, потрібно виділити зону для санітарних потреб відвідувачів та окремо для потреб персоналу та адміністрації музею. Для цього необхідно:

- рукомийники;
- туалети;
- сушарки для рук;
- дозатори для мила та антисептичних засобів;
- дзеркала;
- прилад для видачі серветок;
- настінні тримачі для туалетного паперу;
- інвентар для прибирання.

У таблиці 2.3 (дод. А.1) наведено всі необхідні предмети використання розділені за зонами музею «Між правдою та ілюзією» та їх вартість.

Також необхідно провести ряд наступних робіт (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Додатковий обсяг робіт для відкриття приватного музею «Між правдою та ілюзією»

Види робіт	Сума, грн.
Обробка та ремонт приміщення	250 000
Закупівля музейних експонатів та установчі роботи	562 410
Початковий маркетинг та позиціонування підприємства	51 362
Реєстрація підприємства	4 500
Інвентар для музею	551 896
Інші	43 189

Джерело: розраховано та складено автором на основі власних досліджень

Отже, загальна сума витрат буде складати 1 463 357 грн, 5% з яких складають інші витрати, які можуть виникнути в ході робіт.

На сьогодні у м. Київ існують 120 музеїв до складу яких входять як приватні, так і державні установи. Приблизна щорічна кількість відвідувачів складає 3 539 000 людей. Це означає, що один музей може відвідати 29 492 людини щорічно.

Зважаючи на такі дані, прогнозується, що музей «Між правдою та ілюзією» відвідає 2 157 людей на місяць.

Також музей планує надавати наступні види товарів та послуг (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Товари та послуги, які планує надавати музей «Між правдою та ілюзією»

Види товарів та послуг	Кількість, шт./міс.	Ціна, грн.
Екскурсії	2 157	205
Квест-кімната	100	1230
Магніти	200	40
Фото	150	60
Відео	100	100
Брелки	200	50
Листівки	150	35
Тематичні вечірки	2	12500
Онлайн екскурсії	650	205

Джерело: розраховано та складено автором на основі власних досліджень

Для того, щоб зарекомендувати себе та закріпити свої позиції на ринку, приватному музею «Між правдою та ілюзією» знадобиться 3-5 років. Ми вважаємо, що це оптимальний строк для проекту такого типу. Щоб створити орієнтовний план продажу та доходу на рік були враховані фактори росту ринку та сезонності на 5 років (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Прогноз продажів та доходів музею «Між правдою та ілюзією»

1	Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Ріст ринку	1,01	1,01	1,01	1,01	1,02	1,02	1,02	1,02	1,03	1,03	1,03	1,03
	Сезон	2,0	1,5	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0
	Дохід, грн.	10 215 514											
2	Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Ріст ринку	1,04	1,04	1,04	1,04	1,05	1,05	1,05	1,05	1,06	1,06	1,06	1,07
	Сезон	2,0	1,5	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0
	Дохід, грн.	10 526 228											
3	Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Ріст ринку	1,07	1,07	1,07	1,08	1,08	1,08	1,08	1,09	1,09	1,10	1,10	1,10
	Сезон	2,0	1,5	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0
	Дохід, грн.	10 846 394											
4	Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Ріст ринку	1,10	1,10	1,11	1,11	1,11	1,11	1,12	1,12	1,12	1,13	1,13	1,13
	Сезон	2,0	1,5	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0
	Дохід, грн.	11 176 297											
5	Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Ріст ринку	1,13	1,14	1,14	1,14	1,15	1,15	1,15	1,15	1,16	1,16	1,16	1,17
	Сезон	2,0	1,5	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0
	Дохід, грн.	11 516 235											

Джерело: розраховано та складено автором на основі власних досліджень

До 2026 року музей «Між правдою та ілюзією» планує збільшити свої продажі, поступово оновлювати свій музейний фонд, а також знайти нові ринки збуту послуг, а саме створення мережі музеїв (відкриття нових точок у інших містах України).

НУБІП України

2.3. Маркетинговий план

Музейний маркетинг – це важливий процес для переосмислення ролі музею, який допомагає підвищити ефективність роботи та задовольнити потреби установи, при цьому не жертвуючи місією, цілями та філософією закладу.

Оскільки музеї, окрім комерційної діяльності також включають в себе некомерційну складову, а саме задоволення потреб в духовному, естетичному та освітньому розвитку, то маркетингова діяльність таких установ повинна бути націлена на поширення ідей, які закладені в їх місії.

Популяризувати музей можна через ряд комунікативних систем [17]:

- експозиція – екскурсовод – екскурсія – відвідувач;
- подія – виставка до події – відвідувач;
- віртуальна екскурсія – віртуальний відвідувач;
- інтелектуальна власність музею – власник інтернет-запиту;
- відтворення музейної спадщини – турист та споживач музейної продукції (сувенірів) на пам'ять про візит.

Беручи до уваги той факт, що музеї конкурують між собою за дозвілля відвідувачів, а також із іншими пропозиціями зі сфери розваг, то очевидно, що ефективний музейний маркетинг повинен бути комплексним, щоб врахувати всі фактори впливу на обрану стратегію для підприємства.

Комплекс маркетингу є основним елементом будь-якої бізнес стратегії.

Маркетинг-мікс – це комплекс маркетингових інструментів, які безпосередньо впливають на реалізацію стратегії. При аналізі продуктової компанії використовується система 4Р, а при аналізі сервісної компанії – 7Р [18].

Музей «Між правдою та ілюзією» є сервісною компанією, тому склад комплексу маркетингу буде виглядати наступним чином (рис. 2.4):

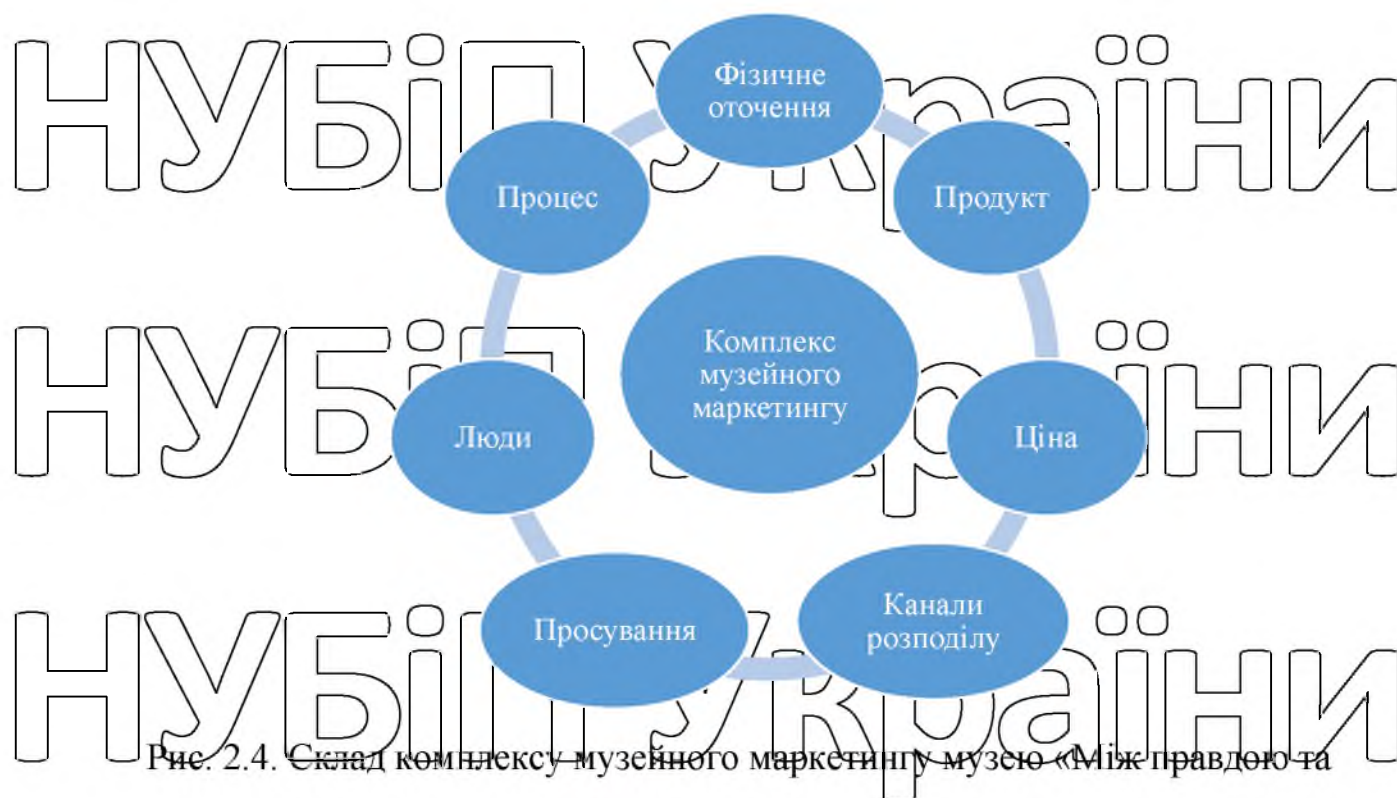


Рис. 2.4. Склад комплексу музейного маркетингу музею «Між правдою та ілюзією»

Джерело: складено автором на основі джерела [18]

1. **Продукт** – це те, що наш музей пропонує на ринку і споживачеві, а саме: експозиції, екскурсійне обслуговування, тематичні вечірки, а також додаткові товари такі як сувеніри і т.д.

2. **Ціна** – вона була визначена на базі собівартості послуг та товарів, які реалізуються у музеї, а також на базі цін конкурентів та очікуваного прибутку.

3. **Канали розподілу** – це місце, де споживач зможе купити нашу послугу та товари.

4. **Просування** – це канали комунікації музею із споживачем, те, що дозволяє привернути увагу до товару, сформувати потребу у придбанні гої чи іншої послуги та стимулювати повторну покупку.

5. **Люди** – це всі особи, які будуть взаємодіяти із нашим музеєм.

6. **Процес** – це те, як споживач взаємодіє із музеєм та послугами, які він надає.

7. Фізичне оточення – це все те, що оточує споживача на момент взаємодії із музеєм.

Провівши аналіз ринку, ми ставимо перед собою мету провести грамотну та ефективну рекламну кампанію. При цьому встановлено такі основні принципи:

- рекламне повідомлення повинно бути оригінальним та привертати увагу споживачів;

- структура повідомлення має відповідати специфіці обраних засобів поширення реклами;

- текст повинен бути максимально простим, але водночас цікавим та містити переконливі аргументи, які підкреслюють переваги музею;

- дизайнерське рішення повинно бути не менш важливим, ніж зміст.

Головна наша ціль – це охопити цільову аудиторію, щоб про музей «Між правдою та ілюзією» дізналась максимальна кількість людей, тому ми вважаємо, що доцільно сконцентрувати увагу на інтернет-рекламі та зовнішніх носіях.

Оскільки в музеї «Між правдою та ілюзією» буде працювати контент-менеджер у штатному режимі, то він буде займатись просуванням установи у таких соціальних мережах як Facebook та Instagram.

Упланується створення сторінок у даних соціальних мережах, де будуть проводитися конкурси, інформування щодо цікавих подій у музеї, а також це допоможе музею закріпити свій імідж на ринку та збільшити ідентифікацію установи серед населення.

Підготовкою контенту для соціальних мереж буде займатись контент-менеджер, який є штатним працівником музею «Між правдою та ілюзією». Ми вважаємо, що цим має займатись окрема людина для ефективності маркетингових заходів.

Постійні витрати на рекламу та рекламну продукцію для музею «Між правдою та ілюзією» представлені у таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Постійні витрати на рекламу та рекламну продукцію для музею «Між правдою та ілюзією»

Статті витрат	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Поліграфія	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Реклама в пошуку Google	66 000	66 000	66 000	66 000	66 000
Оплата за користування доменом	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Всього			660 000		

Джерело: розраховано та складено автором на основі власних досліджень

Отже, за даними таблиці можна зробити висновок, що для ефективної реклами в рік буде витратиться 132 000 гривень з ПДВ.

Ще один спосіб підвищити ідентифікацію установи населенням є зовнішня реклама. Оскільки така реклама у м. Київ є досить дорога та не дуже ефективна, було прийнято рішення, що вона буде розміщуватися лише на носіях біля та на території Національного комплексу «Експоцентр України», які у свою чергу будуть використовуватися як вказівник шляху до музею (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок вартості на зовнішню рекламу музею «Між правдою та ілюзією»

Тип носія	Формат, м	Сторона розміщення	Кількість носіїв	Сума ПДВ, грн.
Бігборд	6x3	A	2	18 000

Джерело: розраховано та складено автором на основі власних досліджень

2.4. Джерела і графік фінансування проекту, цільове спрямування інвестицій

Оскільки музей «Між правдою та ілюзією» буде працювати на базі Товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає найм працівників, по підприємство повинно сплачувати єдиний соціальний внесок (ЄСВ) на загальнообов'язкове страхування кожного штатного працівника. ЄСВ сплачується підприємцем за себе та за кожного найманого працівника. Він є внеском у загальнодержавну систему соціального страхування з метою захисту у випадках, передбачених законодавством, прав застрахованих осіб на отримання страхових виплат. ЄСВ сплачується на рахунки органів доходів і зборів за місцем обліку підприємця. Податок сплачується до 20-го числа місяця, що є наступним за звітним. Також сплата ЄСВ з мінімальної заробітної плати гарантує підприємцю та працівникам мінімальну пенсію [19].

Розрахунок фонду оплати праці для музею «Між правдою та ілюзією» буде виглядати так (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Розрахунок фонду оплати праці музею «Між правдою та ілюзією»

Посада	Заробітна плата	Заробітна плата із податком	Кількість працівників	Оплата праці, всього	ЄСВ
Директор	12 075	15 000	1	15 000	3 300
Музейний експерт	8 050	10 000	1	10 000	2 200
Екскурсивод	8 050	10 000	2	20 000	4 400
Куратор квест кімнати	8 050	10 000	2	20 000	4 400
Адміністратор	8 050	10 000	2	20 000	4 400
Контент-менеджер	8 050	10 000	1	10 000	2 200
Технічний персонал	6 440	8 000	2	16 000	3 520
Всього	58 765	73 000	11	111 000	24 420

Джерело: розраховано та складено автором на основі власних досліджень

Отже, сума ЄСВ до сплати буде складати 24 420 гривень щомісячно.

Як було вже зазначено раніше, загальна потреба у фінансуванні складає 1 463 357 гривень, з яких 1 024 350 гривень – заощаджені кошти, а 439 007 гривень – статутний капітал підприємства.

Оскільки проект музею «Між правдою та ілюзією» розрахований на 5 років, було складено прогноз витрат саме на такий період. Вони включають в себе змінні та постійні витрати.

Змінні витрати – це витрати організації, які змінюються зі збільшенням або зменшенням реалізації продукції чи послуг. Щоб оцінювати свою діяльність ефективно, необхідно регулярно оцінювати показники своїх витрат.

Саме витрати впливають на розмір собівартості продукції та слуг і оборот. Змінні та постійні витрати є дуже важливими для розуміння правильної організації будь-якого бізнесу [20].

Змінні витрати музею на 5 років будуть включати (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Змінні витрати музею «Між правдою та ілюзією»

Статті витрат	Всього, грн.
Змінні витрати	34 492 959
Витрати на онлайн екскурсії	6 220 742
Канцтовари	121 500
Виробництво сувенірної продукції	27 448 890
Витрати на тематичні вечірки	701 827

Джерело: розраховано та складено автором на основі власних досліджень

Ці витрати будуть залежати від кількості продажу та сезонності відвідуваності музею.

Постійні витрати мають місце навіть тоді, коли підприємство нічого не виробляє та не надає ніяких послуг, отже, їх величина не залежить від обсягу виробництва [21].

Постійні витрати музею «Між правдою та ілюзією» включають (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Постійні витрати музею «Між правдою та ілюзією»

Статті витрат	Всього, грн.
Постійні витрати	17 408 802
Оплата праці	7 073 087
ЄСВ	1 556 079
Оплата бухгалтера на аутсорсі	480 000
Адміністративні витрати	480 000
Оренда приміщення	3 613 980
Непередбачувані витрати	828 991
Оплата за водопостачання	75 943
Оплата за електроенергію	93 673
Поліграфія	30 000
Реклама в пошуку Google	330 000
Оплата за користування доменом	300 000
Витрати на реставрацію та підтримку колекції	702 000
Витрати на послуги зв'язку та охорони	51 000
Страхові внески	1 680 000
Послуги еквайрингу	24 000
Побутова хімія та інвентар для прибирання	90 000

Джерело: розраховано та складено автором на основі власних досліджень

Із таблиць 2.10 та 2.11 можна зробити висновок, що постійних витрат значно більше, ніж змінних, але вони займають більшу частку, ніж постійні.

Це пов'язано із тим, що змінні витрати залежать від процесу виробництва, а оскільки дохідна частина музею залежить від сезонності та росту ринку, щомісяця змінні витрати можуть бути більші за попередній період, і навпаки, менші. Оскільки основні засоби музею - це його експозиції, строк їх амортизації невизначений, але амортизація буде нараховуватись на технічне обладнання музею.

Динаміка витрат та амортизації музею «Між правдою та ілюзією» представлена на рисунку 2.7:



Рис. 2.5. Динаміка витрат музею «Між правдою та ілюзією»

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Як видно на рисунку 2.5, у динаміку витрат музею «Між правдою та ілюзією» також входить амортизація. Амортизація – це економічний процес поступового перенесення вартості основних засобів в міру їхнього зношування на виготовлену продукцію і використання цієї вартості для відтворення засобів праці [22].

Згідно статті 138 Податкового Кодексу України, а саме підпункту 138.3.3 – мінімальне допустимі строки корисного використання для машин та обладнання складає 5 років [23].

Оскільки амортизація буде нараховуватись на технічне обладнання музею «Між правдою та ілюзією» ми вирішили, що для цього буде зручно використовувати прямолінійний метод нарахування амортизації

Прямолінійний метод нарахування амортизації передбачає рівномірний розподіл амортизованої вартості на строк корисного використання об'єкта основних засобів підприємства [24].

У таблиці 2.12 представлено нарахування амортизації прямолінійним методом за 5 років.

Таблиця 2.12

Нарахування амортизації прямолінійним методом

	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Майно на балансі на початок звітного періоду	0	491 653	401 854	395 156	388 570
Нарахування амортизації	70 757	89 800	73 398	72 175	70 972
Введено основних засобів	562 410	0	0	0	0
Майно на балансі на кінець звітного періоду	491 653	401 854	328 456	322 982	317 599

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Перевагою такого методу є простота обчислення та рівномірність розподілу суми амортизації між обліковими періодами, що дозволяє зівставити собівартість послуг та продукції, яку реалізує музей з доходом від їх реалізації.

Оскільки вартість обладнання складає 562 410 гривень, а строк експлуатації – 5 років, то сума амортизаційних відрахувань буде складати 9 373 гривні 50 копійок щомісяця.

Оскільки музей «Між правдою та ілюзією» буде працювати на основі товариства з обмеженою відповідальністю, то воно зобов'язане сплачувати податок на прибуток, ставка якого складає 18%.

Пропонуємо розглянути, яку суму податку на прибуток підприємство буде сплачувати щорічно (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

Розрахунок податку на прибуток музею «Між правдою та ілюзією»

Податки	Всього	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Податок на прибуток	396 979	71 486	76 005	91 550	75 690	82 249
Всього	396 979	71 486	76 005	91 550	75 690	82 249

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Податок на прибуток нараховується платником самоєдиною за визначеною ставкою від бази оподаткування.

Як було вже зазначено, музей «Між правдою та ілюзією» буде реалізовуватись за рахунок власних та кредитних коштів. Сума кредитних коштів складе 1 024 350 гривень. Розрахунок вартості користування кредитом і схема його погашення представлена у Додатку А.2.

Згідно розрахунку у Додатку А.2 можна зробити висновок, що переплата за кредитом складе 393 140 гривень 10 копійок.

2.5. Оцінка ефективності проекту

Для того, щоб оцінити, чи даний інвестиційний проект є прийнятним, необхідно розрахувати ряд показників, що дають змогу оцінити ефективність інвестицій.

Пропонуємо розпочати із інвестиційних показників (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

Інвестиційні показники для проекту музею «Між правдою та ілюзією»

Інвестиційні показники	Значення за проектом
NPV (чистий дисконтований дохід), грн.	90 123
IRR (внутрішня норма доходності) на рік, %	30,7
PI (індекс доходності за проектом)	1,06
DPB (дисконтований термін окупності), роки	3,3

Джерело: розраховано автором за допомогою програмного забезпечення MS Excel

Усі дані, зазначені у таблиці 2.14 розраховані за допомогою програмного забезпечення MS Excel.

Ці показники є основними, і показують інвестиційну привабливість проекту.

Чистий дисконтований дохід (Net Present Value – NPV) – сума додаткових грошей, що принесе проект підприємству чи його власнику [25].

Отже, NPV для проекту музею «Між правдою та ілюзією» складає 90 123 гривні.

Оскільки $NPV > 0$, то проект є інвестиційно привабливим, а 90 123 гривні – це сума додаткових грошей, яку можна отримати від проекту музею «Між правдою та ілюзією».

Наступний показник – внутрішня норма доходності (Internal Rate of Return – IRR). Даний показник характеризує ставку дисконту, за якої дисконтована вартість чистого грошового потоку за інвестиційним проектом дорівнює теперішній вартості інвестиційних витрат за ним [26].

За проектом музею «Між правдою та ілюзією» показник внутрішньої норми доходності складає 30,7 %. Це означає, що це та норма доходності інвестицій, при якій вигідно вкладати кошти під 30,7 % на рік, наприклад, у фінансові інструменти, або у нашому випадку інвестувати кошти у проект, реінвестуючи доходи від нього знову за нормою, що дорівнює IRR.

Індекс прибутковості проекту (Profitability index – PI) – показує, наскільки той чи інший проект буде прибутковим, або ж скільки коштів надійде в процесі проведення даного проекту [27]. За нашим проектом цей показник становить 1,06. Це означає, що цей проект є інвестиційно привабливим для вкладення, так як зможе забезпечити додаткову віддачу капіталу.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPB) – це термін, за який окупляться первинні витрати на реалізацію проекту за рахунок доходів, дисконтованих за даною відсотковою ставкою [28]. Згідно наших розрахунків дисконтований термін окупності по проекту музею «Між правдою та ілюзією» складає 3,3 роки.

Використання цих показників оцінки інвестиційних проектів дозволяє обрати найбільш привабливий проект для вкладення грошових коштів. Ми розглянули такі методи оцінки, які більш точно описують параметри інвестицій. Ці показники розраховуються доволі просто, і уже на першому етапі дозволяють виключити нерентабельні проекти.

Препонуємо розглянути ще один ряд показників ефективності проекту музею «Між правдою та ілюзією», а саме показники основної діяльності та їх значення (табл. 2.15):

Таблиця 2.15

Показники основної діяльності проекту музею «Між правдою та ілюзією»

Показники основної діяльності	Середні значення за проектом
Середній обсяг реалізації продукції, грн./міс.	904 678
Середній обсяг поточних витрат, грн./міс.	865 029
ЕВІТДА, грн./міс.	39 648
Чистий прибуток, грн./міс.	18 213
Грошовий потік, грн./міс.	18 388

Джерело: розраховано автором за допомогою програмного забезпечення MS Excel

На рисунку 2.6. представлено графічне зображення цих показників.

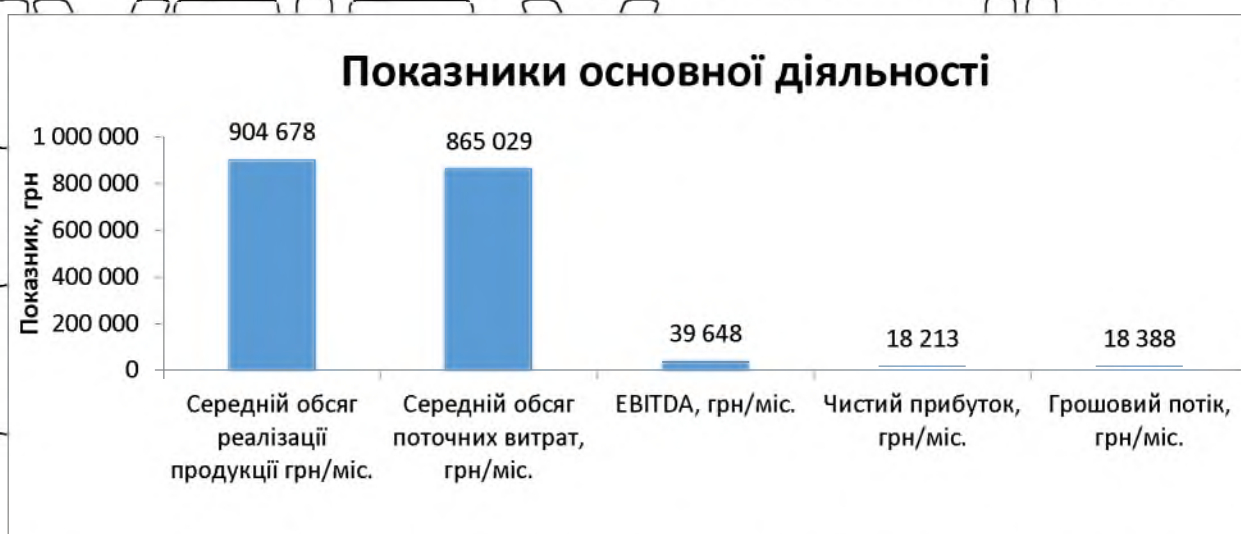


Рис. 2.6. Графічне зображення показників основної діяльності музею «Між правдою та ілюзією»

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.15

Як було вже зазначено раніше, для реалізації музею «Між правдою та ілюзією» планується залучати банківські кошти. Важливим індикатором для кредиторів є показник ЕВІТДА.

Фінансовий коефіцієнт EBITDA (прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – основний показник, на підставі якого кредитори розраховують здатність компанії залучати фінансування та визначають її вартість при купівлі-продажі [29].

Оскільки в музеї «Між правдою та ілюзією» планується реалізація широкого спектру товарів та послуг, важливим показником є показник продажу. У нашому випадку це – точка беззбитковості.

Точка беззбитковості – це обсяг виробництва, при якому всі отримані доходи зможуть перекрити сукупні витрати [30].

Точка беззбитковості розраховується у двох виразах: грошовому та натуральному.

У таблиці 2.16 представлені значення точки беззбитковості за проектом музею «Між правдою та ілюзією» у відсотковому, натуральному та грошовому виразах:

Таблиця 2.16

Значення точки беззбитковості за проектом музею «Між правдою та ілюзією»

Показники продажу	Значення за проектом
Точка беззбитковості, % реалізації продукції	90
Точка беззбитковості, грн. реалізації продукції	48 873 216
Точка беззбитковості, грн. в середньому на міс.	814 554

Джерело: розраховано автором за допомогою програмного забезпечення MS Excel

Дані із таблиці 2.16 можна відобразити графічно (рис. 2.7). Це дозволяє наочно побачити зв'язок між доходами, витратами та амортизацією.

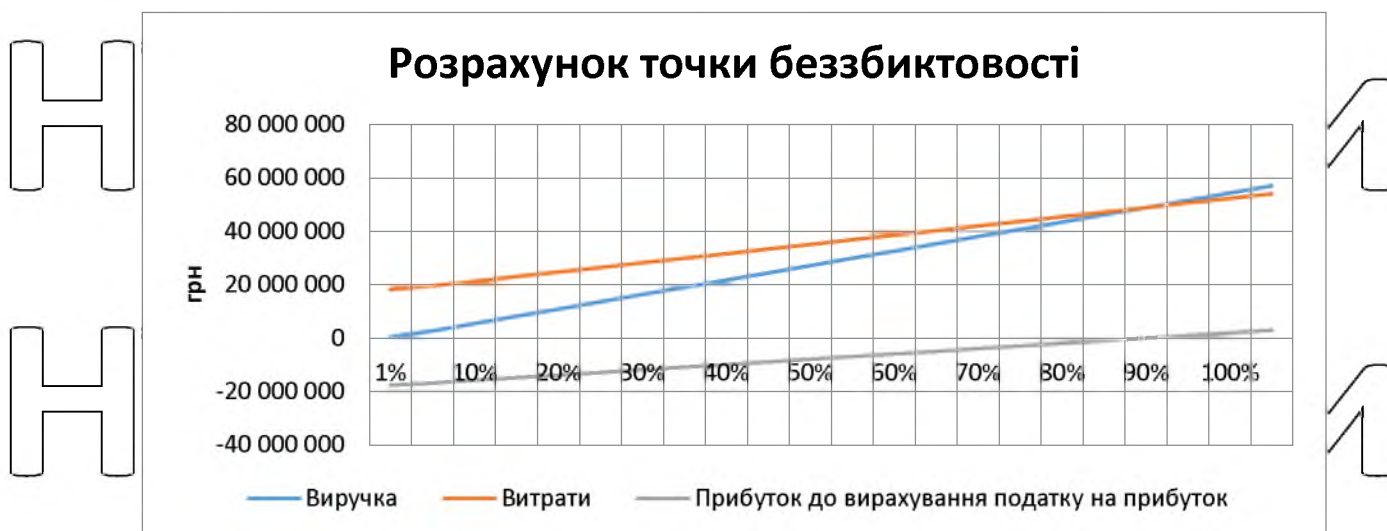


Рис. 2.7. Графічне зображення значень точки беззбитковості за проектом музею «Між правдою та ілюзією»

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.16

Значення цього показника є дуже важливим для того, щоб оцінити поточний стан підприємства для подальшого економічного планування.

Провівши такий комплексний аналіз показників ефективності проекту музею «Між правдою та ілюзією» можна зробити висновок, що проект є інвестиційно привабливим для вкладання коштів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

3.1. SWOT-аналіз музею «Між правдою та ілюзією»

Як було зазначено раніше, основними конкурентами музею «Між правдою та ілюзією» є: Музей науки, Парк динозаврів та Планета метеликів.

Уже майже півстоліття SWOT-аналіз є одним з найефективніших інструментів для стратегічного планування. Найважливіше завдання такого аналізу – допомогти побачити та оцінити чинники, які впливають на прийняття рішень та визначити можливості та загрози розвитку підприємства.

Якщо SWOT-аналіз виконано правильно, то можна зрозуміти [31]:

- чи задіяні всі ресурси компанії на повну;
- які конкурентні переваги має підприємство; які сильні сторони потенційно можуть стати перевагами і що необхідно для цього зробити;
- які з можливостей можуть допомогти розвитку компанії;
- які загрози є критичними зараз або у майбутньому та як їх уникнути.

Для того, щоб скласти комплексний та правильний варіант аналізу, виділити подальші поради для розвитку музею «Між правдою та ілюзією» необхідно здійснити наступні кроки:

1. Пошук сильних та слабких сторін.
2. Визначення можливостей росту бізнесу.
3. Визначення загроз.
4. Побудова таблиці SWOT-аналізу.
5. Виділити 10 ключових висновків.

Для виконання першого кроку необхідно перерахувати варіанти сильних і слабких сторін, які найкращим чином відповідають нашому бізнесу.

Далі відмітити галочкою у стовпці фактори, які є ключовими для успіху на ринку.

Потім скласти рейтинг обраних факторів від 1 до 10, а також по кожному фактору провести порівняльний аналіз із ключовими конкурентами.

Крок 1: Пошук сильних та слабких сторін.

Для виконання цього кроку були виділені наступні напрями, варіанти, ключові фактори успіху у сегменті, рейтинг факторів пошуку, а також порівняльна оцінка з конкурентами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пошук сильних та слабких сторін музею «Між правдою та ілюзією»

Напрямок пошуку	Варіанти	Ключові фактори успіху у сегменті	Рейтинг факторів	Краще конкурентів	Гірше конкурентів
Зовнішній вигляд	Вигляд закладу	+	1	+	-
	Помітність закладу	+	2	+	-
Властивості послуги	Естетичність закладу	+	3	+	-
	Ефективність вирішення головної проблеми клієнта	+	1	+	+
	Якість	+	2	+	-
Імідж бренду	Образи, сформовані думки та імідж, який покращує сприйняття послуги	-	1	+	-
	Образи, які сформували думку і імідж, що погіршує сприйняття послуги	-	-	-	-
Знання і лояльність	Рівень знання послуги на ринку	+	1	-	+
	Рівень лояльності до послуги	+	2	-	+
	Частота купівлі послуги	+	3	-	+
	Готовність рекомендувати послугу знайомим	+	4	-	+

Продовження таблиці 3.1

Ціна	Гнучкість у цінній політиці	+	2	-	+
------	-----------------------------	---	---	---	---

	Здатність встановлювати більш високі ціни	+	1	+	-
	Чутливість цільової аудиторії до зростання ціни	+	3	-	+
	Ефективність ціноутворення	+	4	+	-
Широта асортименту послуг	Широта вибору послуг	+	1	+	-
	Відсутність проблем із залишками сувенірної продукції (дефіцит/профіцит)	+	3	-	+
	Ліквідність кожної одиниці асортименту сувенірної продукції	+	4	-	+
	Швидкість випуску нової продукції та послуг	+	2	+	-
Собівартість Технології	Рівень собівартості Технологічний рівень компанії	-	1	-	+
	Наявність патентів	+	2	-	+
	Наявність технологій, які дозволяють знижувати собівартість	+	3	-	+
	Обсяги виробництва сувенірної продукції	+	4	+	+
Розповсюдження товарів і послуг	Дистрибуція товарів і послуг	+	2	-	+
	Монополізація каналів продажу	+	1	-	+

Продовження таблиці 3.1

Просування послуг	Якість креативу та рекламних матеріалів	+	1	+	-
	Унікальність стратегії просування	+	4	+	-
	Унікальність каналів розподілу	+	5	-	+
	Розмір рекламного бюджету	+	2	+	-
Інвестиції та розвиток	Ефективність реклами	+	3	+	-
	Можливість інвестування в розвиток	+	1	+	-
	Гнучкість у рішеннях	+	2	-	+
	Швидкість прийняття рішень	+	3	-	+
Персонал	Мобільність компанії на ринку	+	4	-	+
	Кваліфікація персоналу	+	1	+	-
	Кількість персоналу	+	2	+	-
	Продуктивність персоналу	+	4	+	-
	Мотивація та залученість персоналу	+	3	+	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Структуруємо усі сильні сторони у одну таблицю та проведемо перевірку важливості обраних сильних сторін (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз сильних сторін музею «Між правдою та ілюзією»

№	Сильні сторони	Чи підвищує сильна сторона задоволеність клієнта?	Чи підвищує сильна сторона прибуток компанії?	Чи створює сильна сторона відмінність від конкурентів?
1	Зовнішній вигляд	+	+	+
2	Помітність закладу	+	+	+

Продовження таблиці 3.2

3	Естетичність закладу	+	+	+
4	Якість образів, сформовані думки та імідж, який покращує сприйняття послуги	+	+	+
5	Здатність встановлювати більш високі ціни	+	+	+
6	Ефективність ціноутворення	-	+	+
7	Цифра вибору послуг	+	+	+
8	Швидкість випуску нової продукції та послуг	+	+	+
9	Технологічний рівень компанії	+	+	+
10	Обсяги виробництва сувенірної продукції	-	+	+
11	Якість креативу та рекламних матеріалів	+	+	+
12	Унікальність стратегії просування	-	+	+
13	Розмір рекламного бюджету	-	+	+
14	Ефективність реклами	-	+	+
15	Можливість інвестування в розвиток	-	+	+
16	Кваліфікація персоналу	+	+	+
17	Кількість персоналу	-	-	-
18				

Продовження таблиці 3.2

19	Продуктивність персоналу	-	+	+
20	Мотивація та залученість персоналу	-	+	+

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Структуруємо усі слабкі сторони у одну таблицю та проведемо перевірку важливості обраних слабких сторін (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Аналіз слабких сторін музею «Між правдою та ілюзією»

№	Слабкі сторони	Чи знижує слабка сторона задоволеність клієнта?	Чи знижує слабка сторона прибуток компанії?
1	Ефективність вирішення головної проблеми клієнта	+	+
2	Рівень знання послуги на ринку	+	+
3	Рівень лояльності до послуги	+	+
4	Частота купівлі послуги	+	+
5	Готовність рекомендувати послугу знайомим	+	+
6	Гнучкість у цінній політиці	-	+
7	Чутливість цільової аудиторії до зростання ціни	+	+
8	Відсутність проблем із залишками сувенірної продукції (дефіцит/профіцит)	-	+
9	Ліквідність кожної одиниці асортименту сувенірної продукції	-	+
10	Рівень собівартості	-	+
11	Наявність патентів	-	+

Продовження таблиці 3.3

12	Наявність технологій, які дозволяють знижувати собівартість	-	+
13	Дистрибуція товарів і послуг	-	+
14	Монополізація каналів продажу	-	+
15	Унікальність каналів розподілу	-	+
16	Гнучкість у рішеннях	-	+
17	Швидкість прийняття рішень	-	+
18	Мобільність компанії на ринку	-	+

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно даного аналізу можна скласти підсумковий рейтинг сильних та слабких сторін музею «Між правдою та ілюзією» (табл. 3.4):

Таблиця 3.4
Підсумковий рейтинг сильних та слабких сторін музею «Між правдою та ілюзією»

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Зовнішній вигляд	Ефективність вирішення головної проблеми клієнта
2	Помітність закладу	Рівень знання послуги на ринку
3	Естетичність закладу	Рівень лояльності до послуги
4	Якість	Частота купівлі послуги
5	Образи, сформовані думки та імідж, який покращує сприйняття послуги	Готовність рекомендувати послугу знайомим
6	Широта вибору послуг	Чутливість цільової аудиторії до зростання ціни
7	Швидкість виходу нової продукції та послуг	-
8	Технологічний рівень компанії	-
9	Якість креативу та рекламних матеріалів	-
10	Кваліфікація персоналу	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Крок 2: Визначення можливостей росту бізнесу.

У таблиці 3.5 представлені варіанти джерел росту бізнесу та додаткові напрями росту.

НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 3.5

Варіанти джерел росту бізнесу та додаткові напрями росту музею

«Між правдою та ілюзією»

Напрямок пошуку	Варіанти
Нові ринки збуту (географічна експансія)	Інші міста України
Нові послуги та сувенірна продукція	Можливість орендувати музей як фотостудію, покупка одягу з атрибутикою музею
Нові споживачі на поточному ринку	Залучення нової цільової аудиторії
Охват нових потреб поточних споживачів	Проведення анкетування для визначення ставлення споживачів до товарів і послуг, які реалізуються у музеї
Частота покупки послуг та товарів (як змусити купувати частіше?)	Запровадження системи знижок та абонементної системи відвідувань
Об'єм покупки (як змусити купувати більше?)	Запровадження знижок на товари, які реалізуються у музеї
Варіанти більш дешевого виробництва та розподілу товарів	Зниження собівартості продукції за рахунок дешевшої сировини
Варіанти більш швидкого та легкого доступу до цільової аудиторії	Створення сайту музею, відкриття ютуб каналу
Покращення економічного та політичного клімату	Зміна у податковому законодавстві для музейної діяльності
Вихід інших гравців з ринку	Закриття конкурентів на території ВДНГ через високу оренду плати, зміну у законодавстві щодо користування державною власністю

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Структуруємо виділені можливості у таблицю та проведемо перевірку

дієздатності можливостей (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Аналіз можливостей для музею «Між правдою та ілюзією»

№	Можливості	Чи може можливість підвищити задоволеність клієнта?	Чи може можливість збільшити прибуток компанії?	Чи існують ресурси на реалізацію можливості?
1	Нові ринки збуту (географічна експансія)	+	+	-
2	Нові послуги та сувенірна продукція	+	+	+

Продовження таблиці 3.6

3	Нові споживачі на поточному ринку			
4	Охват нових потреб поточних споживачів	+	+	+
5	Частота покупки послуг та товарів (як змусити купувати частіше?)	+	+	+
6	Об'єм покупки (як змусити купувати більше?)	+	+	+
7	Варіанти більш дешевого виробництва та розподілу товарів	-		+
8	Варіанти більш швидкого та легкого доступу до цільової аудиторії	+	+	+
9	Покращення економічного та політичного клімату	-	+	
10	Вихід інших гравців з ринку	-		

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно даних таблиці 3.6 можемо скласти підсумковий рейтинг можливостей для музею «Між правдою та ілюзією» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Підсумковий рейтинг можливостей для музею «Між правдою та ілюзією»

№	Можливість
1	Можливість орендувати музей як фотостудію, покупка одягу з атрибутикою музею
2	Проведення анкетування для визначення ставлення споживачів до товарів і послуг, які реалізуються у музеї
3	Запровадження системи знижок та абонементної системи відвідувань
4	Запровадження знижок на товари, які реалізуються у музеї
5	Створення сайту музею, відкриття ютуб каналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Крок 3: Визначення загроз.

У таблиці 3.8 представлені варіанти загроз для росту бізнесу та додаткові труднощі.

НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 3.8

Аналіз загроз для музею «Між правдою та ілюзією»

Напрямок пошуку	Варіанти
Які зміни аудиторії можуть призвести до відмови від послуг та товарів компанії?	Зміна стилю життя
Які зміни зовнішнього середовища можуть призвести до зниження попиту на товари та послуги?	Зміна вподобань
	Зміна розміру аудиторії
Посилення конкуренції	Зміна рівня доходу аудиторії
	Посилення правового регулювання
	Погіршення економічного положення в країні
Посилення конкуренції	Ріст затрат та вартості сировини, випереджуючий ріст доходів
	Вхід великих гравців
	Низькі вхідні бар'єри
	Поява установ з більш дешевими цінами
	Розвиток технологій

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Структуруємо усі загрози в таблицю то проведемо перевірку дієздатності можливостей (табл. 3.9):

НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 3.9

Аналіз загроз для музею «Між правдою та ілюзією»

№	Загрози	Чи може загроза знизити задоволеність клієнта?	Чи може загроза знизити прибуток компанії?	Чи виникне загроза протягом 5 років?
1	Зміна стилю життя	+	+	+
2	Зміна вподобань	+	-	+
3	Зміна розміру аудиторії	-	+	+
4	Зміна рівня доходу аудиторії	+	+	+
5	Посилення правового регулювання	-	+	-
6	Погіршення економічного положення в країні	+	+	+
7	Ріст затрат та вартості сировини, випереджуючий ріст доходів	-	+	+
8	Вхід великих гравців	-	+	+
9	Низькі вхідні бар'єри	-	+	-
10	Поява установ з більш дешевими цінами	-	+	+
11	Розвиток технологій	-	+	+

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно даних із таблиці 3.9 можемо скласти підсумковий рейтинг загроз для музею «Між правдою та ілюзією» (табл.3.10):

Таблиця 3.10

Підсумковий рейтинг загроз для музею «Між правдою та ілюзією»

№	Загроза
1	Зміна стилю життя
2	Зміна рівня доходу аудиторії
3	Погіршення економічного положення в країні
4	Ріст затрат та вартості сировини, випереджуючий ріст доходів
5	Вхід великих гравців
6	Поява установ з більш дешевими цінами

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Крок 4. Побудова таблиці SWOT-аналізу.

На основі попереднього аналізу можна побудувати загальний SWOT-аналіз, щоб оцінити становище музею на ринку (рис. 3.1).



Рис. 3.1 SWOT-аналіз музею «Між правдою та ілюзією»

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Крок 5: Виділення 10 ключових висновків.

Для того, щоб виділити ці ключові висновки, для кожного поля SWOT-таблиці ми склали відповідний перелік запитань, на які потрібно дати відповідь.

Для сильних сторін:

1. Яку конкурентну перевагу компанії варто підкріплювати?

Ми вважаємо, що музею «Між правдою та ілюзією» варто підкріплювати креатив рекламних матеріалів, адже реклама – двигун торгівлі. Чи більше рекламний матеріал буде привертати уваги, тим більше людей будуть зацікавлені у відвіданні установи.

2. Які сильні сторони компанії не такі очевидні для покупців та потребують більш ефективної комунікації?

Образи, сформовані думки та імідж, які покращують сприйняття музею потребують більш ефективної комунікації, адже саме це і формує рейтинг установи серед конкурентів на ринку; якість послуг, тому що бездоганний сервіс є запорукою успіху для установ такого типу як музей «Між правдою та ілюзією».

Для можливостей:

3. Що необхідно зробити, щоб реалізувати можливості в максимально короткий строк?

Для того, щоб реалізувати вказані можливості у SWOT-таблиці музею необхідно відкритися і проаналізувати потік відвідувачів, послуги, якими вони будуть користуватись, і на базі цього сформулювати рішення щодо запуску нових послуг у закладі.

4. Як у розвитку можливостей можна використати сильні сторони музею?

Однією із сильних сторін музею є широта вибору послуг. Завдяки цій сильній стороні музей може у подальшому розвивати нові напрями діяльності, тим самим підкріплюючи свій імідж та закріплюючи своє положення на ринку.

Для слабких сторін:

5. Як мінімізувати вплив слабких сторін на послуги?

Оскільки проєкт музею ще не є реалізованим, складно надати конкретні рекомендації. Ми вважаємо, що після відкриття музею варто проводити анкетування своїх відвідувачів задля того, щоб поступово переводити свої слабкі сторони в сильні.

6. План дій по ліквідації слабких сторін або перетворення їх у сильні.

Як уже було зазначено на базі анкетування відвідувачів можна буде робити висновки, також на базі відгуків у соціальних мережах. Завдяки хорошій рекламній кампанії можна підвищити рівень обізнаності щодо закладу серед населення.

7. Як приховати ті слабкі сторони, які неможливо змінити?

У разі підвищення цін на послуги та товари, які реалізуються у музеї одна із цільових аудиторій може бути досить чутливою до таких змін, у такому випадку потрібно шукати додаткову цільову аудиторію, яка своєю ємністю може перекрити ту частину аудиторії, яка віднесеться негативно до змін.

Для загроз.

8. Яким чином можна нейтралізувати загрози?

На жаль не всі загрози, які перелічені у SWOT-таблиці можна нейтралізувати на рівні закладу. Однією із загроз зазначений рівень росту цін на матеріали для виробництва сувенірної продукції – нейтралізувати цю загрозу можна зменшенням обсягу випуску у період коли сезонність менша, ніж пікова.

9. Чи можна перетворити загрози на можливості бізнесу та в джерела росту продажів?

В цілому так, якщо проаналізувати, чому цільова аудиторія може змінити свій стиль життя, а також через знаходжень ніш у законодавстві, а

саму у податковому. Також можна спробувати знизити вартість на товари та послуги, якщо буде така фінансова можливість, і якщо це не зашкодить якості товарів та послуг та прибутку підприємства.

10. Що варто зробити, щоб захиститись від загроз в максимально короткий строк?

Можна скористатись послугами юриста на аутсорсі який буде відслідковувати зміни у законодавстві, а також за рахунок пошуку надійного та якісного постачальника сировини для виготовлення сувенірної продукції, яка реалізується у музеї «Між правдою та ілюзією».

3.2. Пріоритети розвитку приватного музею «Між правдою та ілюзією» в умовах діджиталізації

Враховуючи ситуацію сьогодення, а саме пандемію COVID-19, варто розробити низку пріоритетів для розвитку приватного музею «Між правдою та ілюзією».

Ключові тренди для стабільного розвитку бізнесу в умовах коронакризи можна виділити наступні:

1. Зростання електронної комерції. Через карантинні обмеження торгівля перейшла у цифровий формат, що у свою чергу збільшило канали для онлайн-продажів. Музею «Між правдою та ілюзією» варто збільшити онлайн продажі своїх товарів та послуг для того, щоб мати стабільний дохід, який буде покривати витрати.

2. Збільшення частки безготівкових розрахунків. Через зручність, швидкість та безпечність безконтактної оплати музею «Між правдою та ілюзією» варто активізувати перехід до безготівкових розрахунків, адже темп емісії банківських карток населення має тенденцію до зростання кожного року.

3. Запровадження дистанційного навчання для персоналу підприємства. Для того, щоб запобігти поширенню COVID-19 та зекономити операційні витрати, музею «Між правдою та ілюзією» варто перевести бізнес

на віддалений режим роботи та навчати персонал у режимі онлайн, як правильно організувати продажі дистанційно.

4. Розробка нових моделей ланцюгів створення доданої вартості.

Нестабільна ситуація у зв'язку зі світовою пандемією змусила кожна компанію шукати оптимальні моделі ланцюгів створення доданої вартості.

Оскільки музей «Між правдою та ілюзією» не приймає участь у міжнародній логістиці, а залежить виключно від ланцюгів постачання, то варто розширити кількість постачальників та диверсифікувати свою діяльність, що приведе до зменшення витрат.

5. Збільшення онлайн взаємодії з органами податкового

адміністрування та прискорити діджиталізацію адміністративних послуг. Для економії часу та коштів, зменшення рівня корупції, бухгалтеру, який буде працювати у музеї «Між правдою та ілюзією» на умовах аутсорсу, варто користуватись послугами державних органів в онлайн форматі та без залучення інших посередників.

Ми радимо не тільки приватному бізнесу, але і державі модернізувати підходи до підприємництва, при цьому виявити чинники, які обмежують розвиток підприємництва в умовах адаптивного карантину.

Враховуючи ключові тренди розвитку, які були визначені для музею «Між правдою та ілюзією», а саме концентрування уваги на надання онлайн послуг, постає питання щодо кібербезпеки. Вона є одним із головних ризиків для переходу роботи музею у дистанційний режим.

Питання кібербезпеки стосується не тільки збору та обробки даних споживачів, оплати послуг онлайн, а і персоналу, який буде працювати віддалено. Для цього необхідно провести спеціальне навчання для працівників задля прийняття превентивних заходів щодо кібербезпеки.

Кібербезпека включає в себе не лише захист інформації, але і захист від вірусів, хакерських атак, підробки даних, а також вплинути на роботу і продуктивність співробітників музею. На сьогодні кібербезпека відповідає за три основні чинники її формування: система, процес, люди (рис.3.2) [32].



Рис. 3.2. Чинники формування кібербезпеки

Джерело: сформовано автором на основі джерела [32]

Можна виділити 4 основні проблеми кібербезпеки в умовах COVID-19

(рис. 3.2).

1. Збільшення кількості людей, які працюють віддалено

2. Збільшення електронних платежів

3. Збільшення кількості фішингових хакерських атак

4. Потенційна можливість збільшення фішингових хакерських атак

Рис. 3.2. Основні проблеми кібербезпеки в умовах COVID-19

Джерело: складено автором на основі [33]

У зв'язку з тим, що майже у всіх державах світу введений режим карантину, держава стимулює роботодавців переводити роботу в дистанційний режим. Через це існує вірогідність збільшення компрометації інформації, а також організації та її працівників

Безперечно, громадяни проводять більше часу вдома, що призводить до зростання часу використання мережі Інтернет, а також збільшується частота здійснення електронних платежів. У свою чергу це викликає надмірну увагу шахраїв до кібершахрайства.

У такі періоди зростає кількість фішингових кібератак. Фішинг – це спроба отримати персональну інформацію. Найчастіше зловмисники збирають таку інформацію:

- імена користувачів та їх паролі;
- ідентифікаційні номери;
- номери банківських рахунків;
- PIN-коди (особисті ідентифікаційні номери);
- номери кредитних карток;
- дівоче прізвище матері;
- дату народження і т.д. [34].

При збільшенні паніки зростає можливість поширення фішингових хакерських атак, а це призводить до того, що зловмисники використовують це у власних інтересах.

Розглянемо заходи, які необхідно вжити музею «Між правдою та ілюзією» для мінімізації можливих негативних наслідків на базі зазначених ключових основних проблем кібербезпеки в умовах COVID-19:

1. Забезпечити належний рівень цифрових навичок працівників;
2. Використовувати VPN-з'єднання (особливо у публічних місцях);
3. Використовувати якомога менше публічних Wi-Fi з'єднань;
4. Поліпшити ступінь захисту паролів;
5. Звертати увагу на незнайомі листи, особливо якщо вони містять емоційні заголовки та посилання;
6. Використовувати лише офіційну інформацію та дані;
7. негайно повідомляти адміністрацію музею «Між правдою та ілюзією» про втрату або викрадення мобільного телефону, з якого працівники мали доступ до робочих матеріалів,

8. Завчасно встановити регламент віддаленого доступу працівників щодо їх робочих місць;

9. Проводити постійно наради щодо кібервинадків.

Все це допоможе знизити рівень витoku конфіденційної інформації, якщо завчасно вжити вище зазначені заходи.

Ще одним пріоритетом для подальшого розвитку музею «Між правдою та ілюзією» є підтримка сфери туризму в Україні, адже однією із цільових аудиторій закладу є іноземні туристи.

На разі сфера туризму зазнає збитків глобального масштабу через пандемію коронавірусу.

Через невизначеність ситуації подальший розвиток туризму може розвиватися за різними сценаріями, але найбільш імовірно, що музейні установи будуть змушені підвищити вартість на послуги та товари, що реалізуються на території даних установ.

Згідно даних дослідження Національного інституту стратегічних досліджень, поряд із виїзним туризмом значних втрат зазнав і внутрішній туризм. Через впровадження обмежувальних заходів створився кумулятивний ефект, який у свою чергу негативно вплинув на діяльність установ культури,

до яких і відносить музей «Між правдою та ілюзією» [35].

На нашу думку, внутрішній туризм є хорошим поштовхом для збереження та захисту музейної галузі. Залля уникнення використання нелегальних відвідувань культурних установ варто надати можливість клієнтам користуватися послугами онлайн. Це дуже вдала тактика для бізнесу, а також це продемонструє належний рівень захисту проти епідемії коронавірусу.

Як було зазначено раніше, один із пріоритетів розвитку музею «Між правдою та ілюзією» є збільшення онлайн взаємодії з органами податкового адміністрування. Дана кооперація може стати підставою для незаконних рейдерських дій.

Найчастіше такі махінації можуть проводити конкуренти, для яких руйнівною силою є нажива, образа, заздрість та антиконкурентна боротьба. Щороку в Україні відбувається близько 400 рейдерських атак. Вони можливі на бізнес будь-якого розміру та з будь-яким оборотом [36].

Для цього необхідно мати надійного юриста у штаті підприємства. Оскільки на початковому етапі він не передбачений в організаційній структурі музею, але через рік успішного функціонування доцільно ввести таку посаду у штатний розпис підприємства.

Для того, щоб мінімізувати ризик рейдерського захоплення ми пропонуємо розробити наступні превентивні заходи для музею «Між правдою та ілюзією»:

1. Перед тим, як підписувати документи, обов'язково необхідно їх вивчити, а юрист повинен постійно перевіряти наявність позовів до суду, податкового боргу і т.д., щоб уникнути лазівок для рейдерів.

2. У музеї обов'язково необхідно встановити охоронну сигналізацію, відеоспостереження та надійну фізичну охорону.

3. Щоб захистити майно, яким володіє музей «Між правдою та ілюзією» необхідно встановити SMS-інформування про будь-які реєстраційні дії з майном, а також моніторинг державних реєстрів.

4. Рекомендовано також підключити послугу антирейдерського аудиту, це допоможе компанії визначити свої слабкі сторони та вирішити проблеми корпоративної безпеки підприємства.

5. У разі успішної атаки необхідно розробити план дій щодо відповідальності кожного з працівників. Оскільки в штатному розписі музею «Між правдою та ілюзією» є контент-менеджер, він повинен надати розголосу цій події у ЗМІ.

Таким чином, для ведення успішної підприємницької діяльності в умовах діджиталізації та світової коронакризи, музею «Між правдою та ілюзією» варто сконцентрувати свою увагу на вище зазначених пріоритетах.

ВИСНОВКИ

Враховуючи те, що музеї відіграють досить важливу роль у процесі розвитку національної самобутності будь-якої країни, необхідно, щоб ці установи виконували свою місію у повному обсязі.

Дослідивши особливості створення музею на приватній основі, а саме на базі Товариства з обмеженою відповідальністю, можна зазначити, що це найбільш оптимальний підхід для ведення бізнесу в Україні.

Проаналізувавши іноземний досвід функціонування приватних музеїв зрозуміло, що в Україні існує низка законодавчих питань, які потребують негайного вирішення, а саме: внесення змін до Закону України «Про музей та музейну справу» у вигляді створення єдиної музейної системи, де будуть описані моделі створення, фінансування, обов'язки та функції музейних установ, а також запровадження єдиних стандартів з управління музеїв незалежно від форм власності.

Визначивши характеристики, цілі та завдання музею «Між правдою та ілюзією» було встановлено його майбутнє становище. Даний музей займає дуже вузьку нішу музейного сектору, але із перспективами подальшого розвитку та розширення мережі в інших містах України.

Розробивши організаційно-виробничий план музею можна зробити висновок, що для запуску музею потрібно мати невеликий штат працівників, але необхідно створити сильну кадрову політику та систему мотивації для якісного надання послуг відвідувачам.

Нині будь-який бізнес неможливий без таргетованого маркетингового плану, адже реклама – двигун торгівлі. Для музею «Між правдою та ілюзією» було створено комплексний маркетинговий план, який дасть можливість залучити максимальну кількість цільової аудиторії. Даний маркетинговий план базується на принципах маркетинг-міксу 7P.

Проаналізувавши можливі джерела фінансування проекту музею «Між правдою та ілюзією» було визначено, що окрім власних коштів потрібно

залучити додаткові ресурси, а також було оцінено ефективність їх використання.

Основними методами оцінки ефективності реалізації проекту музею «Між правдою та ілюзією» є динамічні показники ефективності проектів.

Вони дають змогу детально оцінити процес інвестування, і виступають основними інструментами для оцінки інвестиційної діяльності підприємства.

До цих показників відносяться: чиста приведена вартість проекту (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), індекс прибутковості проекту (PI),

дисконтований термін окупності інвестицій (DPP). Також було прораховано

точку беззбитковості за проектом як у грошовому, так і у натуральному виразі.

Разом з тим, було здійснено комплексний SWOT-аналіз музею «Між правдою та ілюзією» для визначення сильних та слабких сторін, можливостей

та загроз для розвитку установи.

Завдяки цьому було розроблено пріоритети розвитку музею «Між правдою та ілюзією» в умовах діджиталізації у зв'язку із нестабільним середовищем коронакризи.

Основними пріоритетами розвитку музею є перехід роботи у цифровий режим. Задля забезпечення належної роботи та конфіденційності даних

необхідно провести навчання персоналу у сфері питань з кібербезпеки з подальшою мінімізацією фішингових атак; через впровадження

епідеміологічних заходів, сприяти підвищенню внутрішнього туризму та уникнення нелегальних відвідувань установи; розробка превентивних заходів

щодо рейдерських захоплень.

Музей «Між правдою та ілюзією» є невід'ємною складовою музейного сектору України. Головна місія установи – підвищення

конкурентоспроможності культурної спадщини України з впровадженням європейських тенденцій та підходів у культурній сфері.

Отже, ми переконані, що створення та комплексна оцінка проекту музею «Між правдою та ілюзією» дозволить утримувати фінансові показники

установи у стабільному стані, відкривати нові можливості у сфері музейного

сектору, привертати увагу інших інвесторів, покращувати якість своїх послуг та підвищувати довіру своїх клієнтів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сислюк А. Музей у дослідження та збереженні пам'яток культурної спадщини західноукраїнських земель. *Волинський музейний вісник*. 2012. С. 73-76.

2. Про музеї та музейну справу : Закон України від 29 черв. 1995 р. № 840-ІХ. *Відомості Верховної ради України*. 1995. № 249/95-ВР

3. Як зареєструвати ТОВ: порядок створення підприємства. *Адвокатське бюро Яновський і партнери* : веб-сайт. URL: <https://zkg.ua/yak-zareiestruvatu-tov-poriadok-stvorennia-pidpriemstva/> (дата звернення: 17.11.2020).

4. Державна реєстрація юридичної особи. *Департамент державної реєстрації та нотаріату*: веб-сайт. URL: http://ddr.minjust.gov.ua/uk/9572ee293d443ecabe00e6ea2e8d9824/derzhavna_reestraciya_yuridychnoyi_oseby/ (дата звернення: 17.11.2020).

5. КВЕД-2010. *Державна служба статистики*: веб-сайт. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/91/KVED10_91_02.htm (дата звернення: 17.11.2020).

6. Theme Index. *AECOM*: веб-сайт. URL: <https://aecom.com/theme-index/> (дата звернення: 17.11.2020).

7. Museum. *Lugenmuseum*: веб-сайт. URL: <https://luegenmuseum.de> (дата звернення: 17.11.2020).

8. Международный музей НЛО, США. *Orange Smile*: веб-сайт. URL: <http://www.orangesmile.com/extreme/ru/strange-museums/international-ufo-museum.htm> (дата звернення: 17.11.2020).

9. Культура та освіта. *Державна служба статистики*: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.11.2020).

10. Що зберігають і показують в приватних музеях України. *Пространство*: веб-сайт. URL: <https://www.prostranstvo.media/uk/shho->

zberigayut-i-pokazuyut-v-privatnyh-muzeyah-ukrayiny-ru/ (дата звернення: 17.11.2020).

11. Сім чудернацьких музеїв України. *Український Тиждень*: веб-сайт. URL: <https://tyzhden.ua/News/85666> (дата звернення: 17.11.2020).

12. Доповідь про розвиток сектору культурної спадщини в Україні. Норіс Л., Данкеміне В. 2015. 47 с. URL: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Subsector_report_Ukraine_ian_Fin.pdf (дата звернення: 01.11.2021).

13. Visit museums or art galleries and you may live longer, new research suggests. *CNN Style*: веб-сайт. URL: https://edition.cnn.com/style/article/art-longevity-wellness/index.html?utm_source=fbCNN&utm_content=2019-12-19T04%3A31%3A02&utm_term=link&utm_medium=social&fbclid=IwAR3lDzUCWY8x-QrFTveuf7vCCTBAxNMEHZueF91d8RwohSAzYVzgcCnrbpw (дата звернення: 17.11.2020).

14. Halutsia O., Dielini M. The social contribution to museology. *Роль молоді у розвитку АПК України: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22-23 квіт. 2021 р.* Київ: НУБіП, 2021. С. 108-109.

15. Освітній кластер, арена-трансформер, музей науки. Яким буде новий простір на ВДНГ?. *Хмарочос*: веб-сайт. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2017/07/20/osvitniy-klaster-arena-transformer-muzej-nauki-yakim-bude-noviy-prostir-na-vdng/> (дата звернення: 17.11.2020).

16. Організаційна структура: як зробити команду ефективною?. *Innowade*: веб-сайт. URL: <https://innowade.net/organizatsijna-struktura-pidpryyemstva/> (дата звернення: 20.10.2021).

17. Маркетинг у сучасному музеї. Стратегічні напрями музейного маркетингу. *Bookster*: веб-сайт. URL: <https://bookster.com.ua/marketyng-u-suchasnomu-muzeji-strategichni-napryamky-muzejnogo-marketyngu/> (дата звернення: 20.10.2021).

18. Що таке маркетинг-мікс?. *Онлайн-платформа «Дія Бізнес»*: веб-сайт. URL: <https://business.diiia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-marketing-mixs> (дата звернення: 20.10.2021).

19. Єдиний соціальний внесок. *Taxer*: веб-сайт. URL: <https://taxer.ua/uk/kb/esv> (дата звернення: 20.10.2021).

20. Змінні витрати: приклад. Види витрат виробництва. *Агромасидайо*: веб-сайт. URL: <https://ukr.agromassidayu.com/peremennie-izderzhki-primer-vidi-izderzhek-proizvodstva-read-386547> (дата звернення: 20.10.2021).

21. Мацелюх Н.П., Максименко І.А. Історія економіки та економічної думки. Політична економіка. Мікроекономіка. Макроекономіка: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 382 с.

22. Степасюк Л.М., Суліма Н.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Компринт, 2013. 335

с.

23. Стаття 138.3.3. Мінімально допустимі строки амортизації основних засобів та інших необоротних активів (крім випадку застосування виробничого методу нарахування амортизації): Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-V. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text)

[17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text) (дата звернення: 20.10.2021).

24. Методи амортизації основних засобів. *Інформаційно-консультаційна платформа Zakon.Help*: веб-сайт. URL:

<https://zakon.help/article/metodi-amortizacii-osnovnih-zasobiv-oz> (дата звернення: 20.10.2021).

25. Гуткевич С.О., Сидоренко П.О., Соломко А.С., Смик Р., Рябенко В. Інвестування: міжнародний досвід. монографія за заг. ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Діса плюс 2017. 216 с.

26. навчальний посібник / Скрипник Г.О., Гераймович В.Л. Інвестування. навч. посіб. Київ : Компринт, 2015. 307 с.

27. Індекс прибутковості: поняття, формула. *Агромаєданно*: веб-сайт.

URL: <https://ukr.agromassidayu.com/index-pribitnosti-ponyatie-formula-page-432520> (дата звернення: 20.10.2021).

28. Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горошанська О.О. Моделі і методи

прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ: Знання, 2012. 591 с.

29. EBITDA – в чому секрет популярності?. *MSP Partners*: веб-сайт.

URL: <https://msp-partners.com.ua/ebitda-%E2%80%93-v-chomu-sekret-populyarnost%D1%96.html&cultureKey=uk> (дата звернення: 20.10.2021).

30. Точка беззбитковості – що це і як розрахувати, формули і графіки

+ приклади і excel файл для розрахунку. *Gradeup*: веб-сайт URL: <http://gradeup.org.ua/2020/11/30/tochka-bezubytocznosti-czto-eto-i-kak-rassczitat-formuly-i-grafiki-primery-i-excel-fail/> (дата звернення: 20.10.2021).

31. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. *Baker Tilly Ukraine*:

веб-сайт URL: <https://bakertilly.ua/news/id44448> (дата звернення: 20.10.2021).

32. Інформаційна безпека і кібербезпека – в чому різниця?. *InDev LAB*:

веб-сайт URL: <https://indevlab.com/uk/blog-ua/informatsijna-bezpeka-i-kiberbezpeka-v-chomu-riznitsya/> (дата звернення: 20.10.2021).

33. COVID-19: Ключові кібербезпекові тренди. *Національний*

інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-03/cyber-security-covid-19.pdf> (дата звернення: 20.10.2021).

34. Що таке фішинг та як не стати жертвою зловмисників.

Вісімнадцять три нулі: веб-сайт URL: <https://18000.com.ua/blogs/shho-take-fishing-ta-yak-ne-stati-zhertvoyu-zlovmisnikiv/> (дата звернення: 20.10.2021).

35. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених

епідемічних ризиків. *Національний інститут стратегічних досліджень*.

URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf> (дата звернення: 20.10.2021).

36. Рейдерство: як захиститися бізнесу та що робити державі. *The*

Page: веб-сайт. URL: [https://thepage.ua/ua/experts/rejderstvo-yak-zahistitisy-a-](https://thepage.ua/ua/experts/rejderstvo-yak-zahistitisy-a-biznesu-ta-she-robiti-derzhavi)

[biznesu-ta-she-robiti-derzhavi](https://thepage.ua/ua/experts/rejderstvo-yak-zahistitisy-a-biznesu-ta-she-robiti-derzhavi) (дата звернення: 20.10.2021).

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ