

Горб К.М.

кандидат географічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів

Бойко З.В.

кандидат географічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів

Чабан К.С.

здобувач магістратури,
Університет митної справи та фінансів

Horb Kostiantyn, Boyko Zoya, Chaban Karyna

University of Customs and Finance

ЕСКУРСІЙНО-ЕКСПОЗИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ УНІВЕРСИТЕТУ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ)

EXCURSION AND EXPOSITION MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS (ON THE EXAMPLE OF THE UNIVERSITY OF CUSTOMS AND FINANCE)

Проаналізовано сутність та зміст екскурсійно-експозиційної діяльності (ЕЕД) закладів вищої освіти (ЗВО), обґрунтовано важливість та значення її розроблення й упровадження, узагальнено досвід ЕЕД провідних ЗВО України та світу. Представлено ЕЕД як важливий напрям популяризаційно-маркетингового комплексу ЗВО та в перспективі – формування туристичної дестинації на його базі. Запропоновано класифікацію ЗВО за переважаючими атракціями. Виділено й обґрунтовано основні етапи розбудови ЕЕД ЗВО та побудовано загальну схему управління нею з визначенням ключових відповідальних структурних підрозділів та зв'язків між ними на різних етапах у загальній системі менеджменту ЗВО. Викладено у загальних рисах та проаналізовано досвід ЕЕД в одному з репрезентативних і показових ЗВО України – Університеті митної справи та фінансів, який може слугувати прикладом для інших закладів вищої освіти.

Ключові слова: менеджмент закладу вищої освіти, екскурсійна діяльність, експозиційна діяльність, Університет митної справи та фінансів, туристична дестинація.

Проанализированы сущность и содержание экскурсионно-экспозиционной деятельности (ЭЭД) заведений высшего образования (ЗВО), обоснованы важность и значение его разработки и внедрения, обобщен опыт ЭЭД ведущих ЗВО Украины и мира. ЭЭД представлена как важное направление популяризационно-маркетингового комплекса ЗВО и в перспективе – формирования туристической дестинации на его базе. Предложена классификация ЗВО по преобладающим достопримечательностям. Выделены и обоснованы основные этапы развития ЭЭД ЗВО и построена общая схема управления ею с определением ключевых ответственных структурных подразделений и связей между ними на разных этапах в общей системе менеджмента ЗВО. Изложен в общих чертах и проанализирован опыт ЭЭД в одном из репрезентативных и показательных ЗВО Украины – Университете таможенного дела и финансов, который может служить примером для других учреждений высшего образования.

Ключевые слова: менеджмент высшего образования, экскурсионная деятельность, экспозиционная деятельность, Университет таможенного дела и финансов, туристическая дестинация.

The article analyzes the essence and content of excursion and exposition activities (EEA) of higher education institutions (HEI), substantiates the importance and significance of its development and implementation, summarizes the experience of EEA of leading HEIs of Ukraine and the world. EEA is presented as an important direction of the popularization and marketing complex of HEI, and in the future – the formation of a tourist destination on its basis. The classification of EEA on the prevailing attractions is offered. The main stages of development of the EEA of the HEI are highlighted and substantiated and the general scheme of its management is constructed with the indication of key responsible structural subdivisions and connections between them at different stages. The experience of EEA in the University of Customs and Finance is stated in general terms and analyzed. Excursion and exposition activity of a higher education institution is a promising innovative direction of formation and improvement of its image and prestige, and thus creation of significant additional competitive advantages. The design according to the classical rules and the gradual content and artistic diversification of university exhibitions, their proper protection, periodic updating and replenishment contribute to strengthening both the innovative component of the educational process in higher education and the development of tourism on its basis. The creation and implementation of a system of tours of the institution as a whole and its individual content-thematic or spatial component is an integral part of the marketing communication complex of the university and in the long run – an important source of additional income. The development of full-fledged excursion and exposition activities in a higher education institution is carried out in several stages over a number of years. The management system of such activities in the transition from the previous stage to the next gradually changes depending on the achieved level and scope of its implementation and the vision and desire of the management of the institution. As a result of formation and realization of the strategic plan of development of EEA in HEI one or two specialized structural divisions which

are carrying out and coordinating exclusively excursion-exposition activity can be created. The University of Customs and Finance is a representative and illustrative HEI in terms of organizing exhibitions and excursions. EED in this institution is gradually being developed solely on the initiative of the HEI, using existing factors (central location in the city, rich and interesting history, availability of comfortable premises and plots, etc.), and demonstrates significant success in obtaining and consolidating of competitive advantages, including due to the development of a system of excursion and exhibition activities, and can serve as an example for other institutions of higher education.

Key words: *management of higher education institution, excursion activity, exposition activity, University of Customs and Finance, tourist destination.*

Постановка проблеми. Організаційно-функціональна трансформація закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні в останні десятиліття і роки зумовлює необхідність розроблення та впровадження інноваційних управлінських рішень у систему менеджменту закладу. Це зумовлено як загальними тенденціями та трендами у процесі зазначеної трансформації, так і посиленням конкуренції між ЗВО стосовно залучення абітурієнтів, партнерів-стейкхолдерів (у т. ч. зарубіжних), посилення позицій в освітніх та наукових рейтингах тощо. Однією з таких інновацій є музейно-експозиційна та екскурсійна діяльність вишу, яка в умовах оптимальної організації здатна значно підвищити його імідж, загальну привабливість як серед цільової аудиторії (головним чином абітурієнтів), так і серед широкої публіки, перетворюючи заклад на туристичну дестинацію. У цьому зв'язку важливості набувають аналіз і вдосконалення зазначеного виду діяльності ЗВО та побудова ефективної управлінської моделі щодо її здійснення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі як економіко-управлінського, так і педагогічного спрямування представлено немало робіт, присвячених аналізу та трансформації системи менеджменту закладу вищої освіти, у тому числі й упровадженню численних інноваційних форм. Серед таких робіт варто зазначити праці О. Антонюка [6], С.О. Карплюк [12], О. Кондур [13], О.Л. Ткачук [19], С. Товканець [20], О. Трубіциної, В. Демченко [21] та ін. Проте серед пропозицій щодо розвитку екскурсійно-експозиційної діяльності як інновації для ЗВО у зазначених та інших працях якщо і знаходимо, то лише у епізодично-фрагментарному вигляді. Окремі роботи присвячено цьому виду діяльності у закладах середньої освіти [16] та бібліотеках [11; 26]. З іншого боку, у науковій туристичній та культурологічній літературі з питань менеджменту та маркетингу туризму, екскурсійної та музейної діяльності, музейного туризму тощо, що має значний теоретико-методологічний та методичний доробок щодо організації експозицій та екскурсій [7; 14; 28 та ін.], заклади освіти, зокрема вищої, як об'єкти такої діяльності фактично не виокремлюються. Така ситуація зумовлює актуальність нашого дослідження.

Мета статті полягає у розробленні системи екскурсійно-експозиційної діяльності (ЕЕД) у закладі вищої освіти, узагальненні досвіду ЕЕД провідних ЗВО, а також побудові ефективної управлінської моделі щодо здійснення такої діяльності як важливого напрямку популяризаційно-маркетингового комплексу ЗВО та у

перспективі – формування туристичної дестинації на базі ЗВО; аналітичному огляді досвіду та перспектив ЕЕД в Університеті митної справи та фінансів.

Виклад основного матеріалу. Заклад вищої освіти може розглядатися як повноцінний об'єкт екскурсійної діяльності для підвищення загального іміджу вишу, його авторитету, розвитку маркетингового комунікаційного напрямку та туристичної діяльності як самого об'єкта, так і, як наслідок, місцевості, де він знаходиться: піднесення на міжнародному рівні в галузях освіти і туризму, залучення нових студентів, партнерів, інвестицій тощо, ще більша різноманітність в академічному та студентському житті. Проведення екскурсій по університету, своєю чергою, є дуже ефективним способом здобуття досвіду в екскурсійній діяльності для студентів-практикантів профільних спеціальностей (наприклад, «Туризм», «Історія та археологія», «Журналістика», «Філологія» тощо) [8–10; 24].

Екскурсії по закладах вищої освіти зазвичай мають за мету ознайомлення гостей з особливостями навчання студентів, із науковим доробком установи тощо і проводяться здебільшого з профорієнтаційною метою та є елементом маркетингового комунікаційного комплексу закладу. Виняток становлять ті університети або академії, які самі по собі є унікальними архітектурними витворами і можуть приймати широке коло туристів на екскурсії, у яких навчальний процес та діяльність закладу не є головним елементом змісту й які прямо не пов'язані з іміджевою підтримкою навчального закладу.

Під час екскурсій відвідувачі мають можливість ознайомитися з організаційною структурою університету, його освітнім життям та перспективними можливостями, дізнатися про архітектурні й історичні особливості вишу і прилеглої до нього території. Аналіз сайтів провідних університетів України та світу дав змогу виявити заклади вищої освіти, які вже встигли зарекомендувати себе як повноцінний і самостійний туристсько-екскурсійний об'єкт [1–5; 22; 23; 25 та ін.].

У цілому ЗВО як об'єкт туризму та екскурсій (наявний або потенційний) зазвичай являє собою певний ансамбль, що складається з навчальних корпусів та місцевості, яка до нього прилягає. Під час планування екскурсійної діяльності у ЗВО потрібно розуміти, що конкретно може бути домінуючою атракцією і яку цінність вона буде нести у процесі формування та реалізації екскурсійної програми, який інтерес вона представлятиме для екскурсантів. Можна запропонувати таку класифікацію ЗВО за переважаючими атракціями:

1) ЗВО, де головною атракцією виступає архітектура, яка має велике культурне значення в межах міста, країни, області чи світу. Наприклад, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (український «Хогвартс»), Гданський політехнічний університет;

2) ЗВО, де переважаючим чинником привабливості є освіта та освітня програма, перспективи навчання, наприклад Харківський національний університет імені Василя Каразіна;

3) ЗВО, де основною атракцією є його багата історія, велике історичне значення, наприклад Національний університет «Києво-Могилянська академія» (один із найстаріших ЗВО України), Університет Болоньї (найстаріший університет світу);

4) сучасні ЗВО з креативним оформленням, наявністю цікавих експозицій, інноваційними формами навчання, наприклад Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро.

Існують заклади освіти світового значення, які зарекомендували себе не лише як респектабельний заклад для отримання освіти, а й як цікавий туристичний об'єкт, відвідування якого включено до багатьох популярних турів. Гарвардський, Кембриджський, Оксфордський, Болонський, Єльський університети, Чернівецький ім. Ю. Федьковича та Харківський ім.

В.Н. Каразіна довели своїм прикладом, що раціональний підхід до екскурсійної діяльності не лише задовольняє пізнавальні потреби екскурсантів, яких «привели» до ЗВО туроператори і турагенти, а й допомагає вийти навчальному закладу на більш високий іміджевий рівень та привернути увагу більшої кількості потенційних студентів, партнерів, а також пересічних туристів [1–5; 23; 25].

Корпуси закладу вищої освіти у поєднанні з прилеглою до нього територією можуть містити різноманітні експозиції. Але під час планування експозиційної діяльності та подальшого включення створених експозицій в екскурсійні програми не варто ототожнювати освітній заклад із музеєм, оскільки така діяльність є лише допоміжною, а не основною у ЗВО. В університетських музеях зазвичай відсутня окрема фондова та експедиційна робота, і саме експозиційна діяльність та робота з відвідувачами у них є основною. Водночас створення у ЗВО загальнодоступних експозицій та музейних підрозділів у їхній організаційній структурі для огляду та ознайомлення широких кіл відвідувачів, а не лише учасників освітнього процесу, є важливою запорукою ефективної екскурсійної діяльності закладу, що відіграє велику роль у посиленні його конкурентних позицій.

Експозиції ЗВО зазвичай мають бути прямо або опосередковано пов'язані з його сучасним науково-освітнім профілем, а також із його історією та історією краю. При цьому проектування та монтаж експозиційних планів і експозиційних поясів у приміщеннях та на території ЗВО мають відбуватися виходячи з класичних принципів побудови музейних експозицій: науко-

вого, художнього та технічного ([28] та ін.). В окремих випадках важливою є періодична оновлюваність експозиційних матеріалів.

У системі менеджменту ЗВО музейно-експозиційна та екскурсійна діяльність має бути планована та контрольована одним або декількома структурними підрозділами всередині адміністративного комплексу вишу. Організаційне підпорядкування та вибір підрозділу, що опікуватиметься ЕЕД, залежить від змісту та унікальності експонатів і основного контингенту екскурсантів. Це може бути спеціалізований підрозділ, присвячений виключно цій сфері діяльності (наприклад, окремий екскурсійний відділ у ЧНУ ім. Ю. Федьковича, де екскурсійна діяльність спрямована у першу чергу не на абітурієнтів або гостей вишу, а на широкий загал туристів), а можливо, і включення роботи з управління за цим напрямом до підрозділу, що відповідальний за інший, споріднений з ЕЕД вид діяльності. На нашу думку, найбільш придатним до управління ЕЕД є підрозділ, що опікується популяризаційно-профорієнтаційною роботою ЗВО (наприклад, відділ маркетингу та зв'язків із громадськістю). В окремих випадках можливо управління ЕЕД науковим підрозділом вишу (якщо значна кількість експозиційних матеріалів потребує наукового моніторингу та окремих періодичних досліджень) або навчальним відділом (якщо більшість експонатів є ключовими у вивченні окремих дисциплін та проведенні практик студентів і без них неможливий якісний освітній процес). Не виключено і «закріплення» ЕЕД за університетською бібліотекою або за відділом міжнародних зв'язків.

У цілому під час планування та виконання ЕЕД у закладі вищої освіти бажано здійснювати координацію між названими структурними підрозділами для досягнення більш виразного комплексного ефекту від її провадження. Як у різних ситуаціях, так і на різних етапах розбудови ЕЕД ЗВО організаційна схема планування та координації такої діяльності може бути різною. На рис. 1 представлено загальну схему управління екскурсійно-експозиційною діяльністю закладу вищої освіти на етапі її становлення та початку впровадження.

Екскурсійно-експозиційна діяльність ЗВО може розбудовуватися у декілька етапів залежно від змісту, обсягу, унікальності й екскурсійної (естетичної, інформаційної) привабливості об'єктів показу, а також від бачення, розуміння та бажання керівництва закладу. У загальних рисах послідовність розвитку ЕЕД ЗВО та управління нею може виглядати так.

На першому етапі здійснюється облік наявних можливих об'єктів показу, розроблення маршруту екскурсії та написання її контрольного тексту, визначення та залучення груп споживачів (зазвичай абітурієнтів у період вступної кампанії) і проведення експериментальних екскурсій. Така робота на початку розбудови ЕЕД здійснюється на громадських засадах з активним залученням студентів, головним чином, під час профільних навчальних та виробничих практик, та керується і координується структурним підрозділом, що відпові-

дає за профорієнтаційну роботу та вступну кампанію (як правило, відділом маркетингу та зв'язків із громадськістю спільно з приймальною комісією).

Другий етап передбачає вдосконалення і розширення як музейно-експозиційної діяльності (особливо якщо в структурі закладу вже існує окрема музейна експозиція та є відповідальні працівники за її збереження, поповнення й використання), так і екскурсійного напрямку: посилення різноманіття змісту екскурсійних тематик і форм проведення екскурсій (наприклад, упровадження елементів театралізації, квестово-ігрових форм, онлайн-екскурсій тощо), а також розширення контингенту відвідувачів – не лише абітурієнтів під час подання документів до вступу, а й учнів старших класів шкіл та коледжів у будь-який період, почесних (у т. ч. іноземних) гостей закладу, учасників конференцій та інших заходів, що проводяться на базі закладу, тощо. Координація такої діяльності здійснюється підрозділом, відповідальним за маркетинг та зв'язки з громадськістю, з активним залученням інших споріднених структурних підрозділів ЗВО. Серед студентів на громадських засадах формується окрема група екскурсіводів, вступ до якої передбачає надання індивідуального тексту екскурсії (на базі розробленого на попередньому етапі контрольного тексту) та складання окремого іспиту на знання матеріалу і вміння працювати з екскурсантами різного віку та різних соціальних категорій, включаючи іноземних громадян. Створюються тексти екскурсій іноземними мовами.

На третьому етапі розбудови ЕЕД ЗВО поступово виходить на рівень туристичної дестинації пізнавального профілю. Упроваджуються комерційні засади проведення екскурсій з оформленням відповідної

документації та отримання дозволів щодо надання платних екскурсійних послуг, хоча безкоштовні екскурсії для окремих груп екскурсантів залишаються. Формується окремий екскурсійний (або екскурсійно-експозиційний, екскурсійно-музейний) відділ із постійними штатними професійними екскурсіводами. Відділ маркетингу та зв'язків із громадськістю працює вже не стільки із закладами середньої освіти, скільки з туроператорами та туристичними агентствами, що регулярно «постачають» туристів та екскурсантів, не обов'язково зацікавлених у подальшому навчанні та у співробітництві із закладом. У результаті співпраці з місцевими органами влади, що відповідають за розвиток туризму, ЗВО з'являється на туристичних мапах міста і регіону та у відповідних туристичних атласах, каталогах, путівниках. Створюється, тиражується та поширюється окремий туристичний путівник по ЗВО, у т. ч. в електронному вигляді. Виробляються та поширюються сувеніри з емблематикою ЗВО. ЕЕД стає одним із джерел додаткових доходів закладу, який поступово стає популярним об'єктом пізнавального туризму.

Зазначений поетапний процес розбудови ЕЕД може бути застосовано під час формування стратегічного плану розвитку ЗВО.

З урахуванням вищевикладеного варто зазначити, що екскурсійно-експозиційна діяльність закладу вищої освіти жодним чином не має перешкоджати (і навіть заважати) здійсненню його профільної діяльності, зокрема освітнього процесу, наприклад неможливий показ екскурсантам аудиторій та навчальних лабораторій під час занять. Навпаки, ЕЕД має максимально сприяти як навчальній, так і науковій діяльності вишу, стаючи додатковим джерелом для проведення наукових до-



Рис. 1. Загальна схема управління екскурсійно-експозиційною діяльністю закладу вищої освіти на початкових етапах її розбудови

Джерело: складено авторами

сліджень, організації студентських практик, вивчення відповідних профільних дисциплін тощо.

Яскравим репрезентативним закладом, що поступово втілює у практику викладені вище засади розбудови ЕЕД, є Університет митної справи та фінансів (УМСФ), головні навчальні корпуси якого розташовані в центральній частині міста Дніпра. Експозиційна діяльність УМСФ з епізодичним проведенням екскурсій здійснюється з 2011 р., від часу відкриття у закладі музею митної справи. Із 2019 р. в УМСФ активно розвивається як експозиційна, так і екскурсійна діяльність. Під час розроблення та проведення екскурсій обов'язково застосовуються екскурсійна теорія та загальнонавчальна методика з обґрунтуванням основних прийомів показу та розповіді і вмісту портфеля екскурсовода.

Протягом декількох останніх років у приміщеннях та на території УМСФ відбулися значні прогресивні зрушення в оформленні інтер'єру: коридорів, проходів між поверхами, навчальних аудиторій, паркової зони тощо, і зараз центральний його корпус разом із внутрішнім двором являють собою своєрідний багатопрофільний музей, що складається з низки взаємопов'язаних візуально різноманітних експозиційних поясів, розташованих як у коридорах та холах, так і в аудиторіях і спеціальних приміщеннях. Окремі експозиції є і в інших корпусах університету. У цілому у цьому зв'язку можна виділити такі ключові експозиційні елементи УМСФ:

1) шість художніх виставок (живопису та фоторобіт місцевих митців), що періодично оновлюються;

2) музейна експозиція «Митниця», що складається з трьох тематичних залів;

3) експозиція «Валюти світу», розташована на різних поверхах та центральних проходах між ними;

4) унікальна експозиція «Історія України у валютах»;

5) виставка обладнання для митного догляду та контролю у межах балконного приміщення для відпочинку;

6) оформлені у відповідному дизайні навчальні аудиторії, по-перше, міжнародних центрів при університеті: українсько-польського, українсько-грузинського, українсько-болгарського, українсько-індійського, українсько-арабського, українсько-бразильського, українсько-азербайджанського, українсько-італійського, українсько-канадського, українсько-кот-д'Івуарського та українсько-корейського (в останньому, крім іншого, експоновано національні скарби корейського народу); по-друге, спеціалізовані і відповідно оформлені предметні аудиторії, наприклад української мови, філософії, культурології, фінансової культури, маркетингу, туризму, журналістики, психології, міжнародних економічних зв'язків, готельно-ресторанної справи тощо; по-третє, аудиторії окремих митниць України;

7) профільні предметні навчальні лабораторії;

8) найбільша серед ЗВО міста Дніпра актові зала із сучасним обладнанням та оформленням;

9) експозиція прапорів держав, з якими університет має партнерські стосунки, а також окремих міжнародних організацій;

10) манекени митників та представників народів відповідних міжнародних центрів;

11) експозиція форменого одягу митників різних держав;

12) неординарний внутрішній двір у вигляді паркової зони з деревно-чагарниковими композиціями, фонтанами, вказівниками до ключових митниць України, а також зі зростаючим деревом Мугунхва, квітка якого зображена на національному гербі Республіки Корея.

Значне поповнення головного корпусу УМСФ протягом останніх двох років великою кількістю нових експозиційних елементів, з одного боку, та періодична вимушена ізоляція студентів і викладачів в умовах пандемії COVID-19 – з іншого, зумовили потребу у пошуку нових форм проведення екскурсій університетом. У цьому зв'язку з 2020 р. у практику ЕЕД в УМСФ упроваджено проведення віртуальних онлайн-екскурсій університетом у прямому ефірі соціальної мережі Instagram. Перед кожною екскурсією здійснюється професійна рекламна діяльність (анонс), головним чином, із застосуванням соціальних мереж та інших Інтернет-платформ, а після проведення – соціологічний моніторинг якості екскурсії. Узагальнення результатів анкетування екскурсантів дає змогу виявити прогалини в організації екскурсії, визначити найпопулярніші об'єкти показу з метою подальшого вдосконалення змісту і маршруту екскурсії. Результати проведених опитувань у цілому засвідчують загальну задоволеність екскурсантів.

Висновки. Екскурсійно-експозиційна діяльність закладу вищої освіти є перспективним інноваційним напрямом формування й поліпшення його іміджу та престижу і, таким чином, створення значних додаткових конкурентних переваг у зростаючій боротьбі, головним чином, «за вступників». Оформлення за класичними правилами та поступове змістовне і художнє урізноманітнення університетських експозицій, належна їх охорона, періодичне оновлення та поповнення сприяють посиленню як інноваційного складника навчального процесу у виші, так і розбудові на їх базі туристичної діяльності. Створення та впровадження у практику системи екскурсій по закладу вищої освіти та окремим його змістовно-тематичним або просторовим складникам є невід'ємною частиною маркетингового комунікаційного комплексу вишу та в перспективі – важливим джерелом додаткових доходів.

Розбудова повноцінної екскурсійно-експозиційної діяльності у закладі вищої освіти здійснюється у декілька етапів протягом низки років. Система менеджменту такої діяльності під час переходу від попереднього етапу до наступного поступово змінюється залежно від досягнутого рівня й обсягу її здійснення та бачення і бажання керівництва закладу. У підсумку формування та реалізація стратегічного плану розбудови ЕЕД у ЗВО може бути створено один або два спеціалізовані

структурні підрозділи, що здійснюють та координують виключно екскурсійно-експозиційну діяльність.

Університет митної справи та фінансів є репрезентативним та показовим ЗВО з погляду організації експозицій та екскурсій. ЕЕД у цьому закладі поступово розбудовується виключно з ініціативи самого ЗВО з використанням наявних чинників (центральне поло-

ження у місті, насичена й цікава історія місцевості, наявність зручних приміщень і ділянок тощо) та демонструє значні успіхи в отриманні та закріпленні конкурентних переваг, у тому числі завдяки розбудові системи екскурсійно-експозиційної діяльності, і може слугувати прикладом для інших закладів вищої освіти.

Список літератури:

1. Harvard University. URL: <https://www.harvard.edu/> (дата звернення: 21.10.21).
2. University of Bologna. URL: <https://www.unibo.it/en> (дата звернення: 25.10.21).
3. University of Cambridge. URL: <https://www.cam.ac.uk/> (дата звернення: 21.10.21).
4. University of Oxford. URL: <https://www.ox.ac.uk/> (дата звернення: 25.10.21).
5. Yale University. URL: <https://www.yale.edu/> (дата звернення: 25.10.21).
6. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. *Персонал: журнал інтелектуальної еліти*. 2016. № 10. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=381> (дата звернення: 31.10.2021).
7. Бабарицька В., Короткова А., Малиновська О. Екскурсознавство і музеєзнавство : навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2007. 464 с.
8. Горб К.М., Чабан К.С., Михальчук Р.О. Заклади вищої освіти як пізнавальні туристичні дестинації (на прикладі Університету митної справи та фінансів). *Світовий та вітчизняний досвід функціонування туристичних дестинацій* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Харків : Цифра-Принт, 2020. С. 26–28.
9. Горб К.М., Чабан К.С. Підготовка та проведення екскурсії по вищому навчальному закладу (на прикладі Університету митної справи та фінансів). *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід* : матеріали XIII Міжнародної наукової конференції. Львів, 2019. С. 81–85.
10. Горб К., Срібняк А. Організація онлайн-екскурсій по закладу вищої освіти (на прикладі Університету митної справи та фінансів). *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід* : матеріали XIV Міжнародної наукової конференції. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. С. 90–94.
11. Волинська наукова бібліотека як туристичний об'єкт краю / А.В. Єрко та ін. *Географія та туризм* : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди, м. Харків, 26 лютого 2021 р. / за заг. ред. П.І. Лоцмана. Харків : ХНПУ ім. Г.С. Сковороди, 2021. С. 180–188.
12. Карплюк С.О. Інформаційно-педагогічний менеджмент вищої школи: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2017. Вип. 2(41). С. 122–125.
13. Кондур О.С. Інноваційний менеджмент у системі управління вищим навчальним закладом. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2017. № 4. С. 254–258.
14. Любіцева О.О., Шпарага Т.І. Музейний туризм : навчальний посібник. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. 150 с.
15. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації : навчально-методичний посібник. Харків : Щедра садиба, 2017. 126 с.
16. Музейна експозиція в музеях закладів освіти (на допомогу керівникам музеїв закладів освіти). *Методичні матеріали* / уклад. В. Куценко. 2021. URL: <https://locdutfk.lg.ua/wp-content/uploads/2021/01/4-muzejna-eksprozycja-konvertirovan.pdf> (дата звернення: 31.10.2021).
17. Основи музеєзнавства, маркетингу та рекламно-інформаційної діяльності музеїв : посібник / за ред. В. Великочого, Н. Гасюк. Івано-Франківськ : Плай, 2005. 64 с.
18. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення діяльності музеїв закладів вищої освіти : Закон України № 849-IX від 02.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/849-20#Text> (дата звернення: 31.10.2021).
19. Ткачук Л. Стратегічний менеджмент закладу вищої освіти як запорука його успіху. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2017. Вип. 2(2). С. 268–276.
20. Товканець О.С. Освітній менеджмент як філософія соціального управління. *Наукові записки Центрально-українського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія «Педагогічні науки»*. 2018. № 167. С. 98–101.
21. Трубіцина О., Демченко В. Менеджмент закладів вищої освіти: застосування інновацій. *Ternopil Aberdeen*. 2020. Vol. 7. № 3. Р. 383–393. DOI: 10.25128/2520-6230.20.3.12.
22. Університет митної справи та фінансів. URL: <http://umsf.dp.ua/> (дата звернення: 31.10.2021).
23. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. URL: <https://www.univer.kharkov.ua> (дата звернення: 26.10.21).
24. Чабан К.С. Особливості створення контрольного тексту екскурсії закладом вищої освіти (на прикладі Університету митної справи та фінансів). *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах* : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 16 квітня 2021 р. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. С. 544–545.

25. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. URL: <http://www.chnu.edu.ua/index.php?page=ua> (дата звернення: 26.10.21).
26. Черняєва В.В. Екскурсійна діяльність бібліотеки: досвід та перспективи. *Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції «Бібліотека в умовах сучасності і конструювання майбутнього»*, м. Вінниця, 25 вересня 2019 р. URL: https://library.vp.ua/Konf2019/texts/4_8.htm (дата звернення: 31.10.2021).
27. Шоробура І.М., Долинський Є.В., Долинська О.О. Менеджмент вищої освіти : навчальний посібник. Хмельницький : Хмельн. гуманіт.-пед. акад. ; Заколотний М.І., 2015. 256 с.
28. Яковець І.О. Музейна експозиція: основні поняття та методи побудови. *Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв*. 2011. № 1. С. 147–150.

References:

1. Harvard University. Available at: <https://www.harvard.edu/> (accessed 21 October 2021).
2. University of Bologna. Available at: <https://www.unibo.it/en> (accessed 25 October 2021).
3. University of Cambridge. Available at: <https://www.cam.ac.uk/> (accessed 21 October 2021).
4. University of Oxford. Available at: <https://www.ox.ac.uk/> (accessed 25 October 2021).
5. Yale University. Available at: <https://www.yale.edu/> (accessed 25 October 2021).
6. Antoniuk O. (2016) Menedzhment v osvitianskii sferi: kontseptualni zasady [Management in the educational sphere: conceptual principles]. *Personal: zhurnal intelektualnoi elity*, no. 10. Available at: <http://personal.in.ua/article.php?id=381> (accessed 31 October 2021).
7. Babarytska V., Korotkova A., Malynovska O. (2007) Ekskursoznavstvo i muzeicnavstvo: navchalnyi posibnyk [Excursion studies and museum studies: a textbook]. Kyiv: Alterpres. 464 p.
8. Horb K.M., Chaban K.S., Mykhalchuk R.O. (2020) Zaklady vyshchoi osvity yak piznavalni turystychni destynatsii (na prykladi Universytetu mytnoi spravy ta finansiv) [Higher education institutions as cognitive tourist destinations (on the example of the University of Customs and Finance)]. *Svitovyi ta vitchyzniani dosvid funktsionuvannia turystychnykh destynatsii: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi nauково-praktychnoi internet-konferentsii*. Kharkiv: Tsyfra-Prynt, pp. 26–28.
9. Horb K.M., Chaban K.S. (2019) Pidhotovka ta provedennia ekskursii po vyshchomu navchalnomu zakladi (na prykladi Universytetu mytnoi spravy ta finansiv) [Preparing and conducting a tour of a higher education institution (on the example of the University of Customs and Finance)]. *Heohrafiia, ekonomika i turizm: natsionalnyi ta mizhnarodnyi dosvid: Materialy XIII Mizhnarodnoi nauковоi konferentsii*. Lviv, pp. 81–85.
10. Horb K., Sribniak A. (2020) Orhanizatsiia onlain-ekskursii po zakladi vyshchoi osvity (na prykladi Universytetu mytnoi spravy ta finansiv) [Organization of online tours of the institution of higher education (on the example of the University of Customs and Finance)]. *Heohrafiia, ekonomika i turizm: natsionalnyi ta mizhnarodnyi dosvid. Materialy XIV Mizhnarodnoi nauковоi konferentsii*. Lviv: LNU im. I. Franka, pp. 90–94.
11. Ierko A.V., Yerko I.V., Melnyk N.V., Kacharovskiy R.Ye. (2021) Volynska naukova biblioteka yak turystychnyi ob'ekt kraiu [Volyn Scientific Library as a tourist attraction of the region]. *Heohrafiia ta turizm: Materialy IV Vseukrainskoi nauково-praktychnoi Internet-konferentsii Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. H. S. Skovorody (26 liutoho 2021 r., m. Kharkiv)*. Za zah. red. Lotsmana P. I. Kharkiv: KhNPU im. H. S. Skovorody, pp. 180–188.
12. Karpluk S.O. (2017) Informatsiino-pedahohichniy menedzhment vyshchoi shkoly: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Information and pedagogical management of higher school: current state and prospects of development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pedahohika. Sotsialna robota*. Vyp. 2 (41), pp. 122–125.
13. Kondur O.S. (2017) Innovatsiinyi menedzhment u systemi upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom [Innovative management in the management system of higher education]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky*, no. 4, pp. 254–258.
14. Liubitseva O.O., Shparaha T.I. (2021) Muzeinyi turizm: navchalnyi posibnyk [Museum tourism: a textbook]. Kyiv: KNU im. T. Shevchenka. 150 p.
15. Marmaza O.I. (2017). Menedzhment osvitnoi orhanizatsii. Navchalno-metodychnyi posibnyk [Management of educational organization. Training manual]. Kh.: TOV «Shchedra sadyba»,. 126 p.
16. Muzeina ekspozitsiia v muzeiakh zakladiv osvity (na dopomohu kerivnykam muzeiv zakladiv osvity). Metod-ychni materialy (2021) [Museum exposition in the museums of educational institutions (to help the heads of museums of educational institutions). Methodical materials]. Ukladach: Kutsenko V. URL: <https://locdtk.lg.ua/wp-content/uploads/2021/01/4-muzejna-ekspozycja-konvertyrovan.pdf> (accessed 31 October 2021).
17. Osnovy muzeicnavstva, marketynhu ta reklamno-informatsiinoi diialnosti muzeiv. Posibnyk (2005) [Basics of museum studies, marketing and advertising and information activities of museums. Manual]. Pid red. V. Velykochoho, N. Hasiuk. Avtorskyi kolektyv: P. Horishevskiy, M. Deineha, M. Kovaliv, V. Melnyk, N. Reha, S. Oryshko, O. Sokolova. Ivano-Frankivsk: Plai. 64 p.
18. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia diialnosti muzeiv zakladiv vyshchoi osvity. Zakon Ukrainy № 849-IX vid 02.09.2020 [About modification of some laws of Ukraine concerning maintenance of activity of museums of establishments of higher education. Law of Ukraine № 849-IX of 02.09.2020]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/849-20#Text> (accessed 31 October 2021).
19. Tkachuk L. (2017) Stratehichniy menedzhment zakladi vyshchoi osvity yak zaporuka yoho uspikhu [Strategic management of a higher education institution as a guarantee of its success]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Pavla Tychyny*. Vyp. 2 (2), pp. 268–276.

20. Tovkanets O.S. (2018) Osvitnii menedzhment yak filosofii sotsialnogo upravlinnia [Educational management as a philosophy of social management]. *Naukovi zapysky Tsentralnoukrajinskoho derzhavnogo pedahohichnogo universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka. Ser.: Pedahohichni nauky*, no. 167, pp. 98–101.
21. Trubitsyna O., Demchenko V. (2020) Menedzhment zakladiv vyshchoi osvity: zastosuvannia innovatsii [Management of higher education institutions: application of innovations]. *Ternopil Aberdeen*, vol. 7, no. 3, pp. 383–393. DOI: 10.25128/2520- 6230.20.3.12.
22. Universytet mytnoi spravy ta finansiv [University of Customs and Finance]. URL: <http://umsf.dp.ua/> (accessed 31 October 2021).
23. Kharkivskiy natsionalnyi universytet imeni V. N. Karazina [Vasyl Karazin Kharkiv National University]. Available at: <https://www.univer.kharkov.ua/ru> (date of application: 26.10.21).
24. Chaban K.S. (2021) Osoblyvosti stvorennia kontrolnoho tekstu ekskursii zakladom vyshchoi osvity (na prykladi Universytetu mytnoi spravy ta finansiv) [Features of creating a control text of the excursion by the institution of higher education (on the example of the University of Customs and Finance)]. *Innovatsiini rishennia v ekonomitsi, biznesi, suspilnykh komunikatsiakh ta mizhnarodnykh vidnosynakh: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, 16 kvitnia 2021 r.* Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv, pp. 544–545.
25. Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yurii Fedkovycha [Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University]. Available at: <http://www.chnu.edu.ua/index.php?page=ua> (accessed 26 October 2021).
26. Cherniaieva V.V. (2019) Ekskursiina diialnist biblioteky: dosvid ta perspektyvy [Excursion activity of the library: experience and perspectives]. *Materialy II mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Biblioteka v umovakh suchasnosti i konstruiuvannia maibutnoho».* Vinnytsia, Vinnytska OUNB im. K.A. Timiriazieva, 25 veresnia 2019 r. Available at: https://library.vn.ua/Konf2019/texts/4_8.htm (accessed 31 October 2021).
27. Shorobura I.M., Dolynskiy Ye.V., Dolynska O.O. (2015) Menedzhment vyshchoi osvity: navch. Posib [Management of higher education: a textbook]. Khmelnytskyi: Khmeln. humanit.-ped. akad.; Zakolodnyi M.I. 256 p.
28. Iakovets I.O. (2011) Muzeina ekspozytsiia: osnovni poniattia ta metody pobudovy [Museum exposition: basic concepts and methods of construction]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii dyzainu i mystetstv*, no. 1, pp. 147 (accessed 231 October 2021).150.