

ІГОР ШАЛІНСЬКИЙ, АНДРІЙ ЗАБУЖКО

**УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF CULTURAL ORGANIZATIONS
IN MODERN CONDITIONS**

УДК 338: 330.35.011

DOI 10.31500/2309-8813.19.2023.298722

Ігор Шалінський

Кандидат мистецтвознавства,
старший науковий співробітник відділу
дизайну та архітектури,
Інститут проблем сучасного мистецтва
НАМ України,
e-mail: amuigor@gmail.com

Андрій Забужко

Культуролог
e-mail: am.zabuzhko@gmail.com

Ihor Shalinskyi

Ph.D. in Art Studies,
senior research fellow,
Department of Design and Architecture,
Modern Art Research Institute
of the National Academy of Arts of Ukraine
orcid.org/0000-0001-5366-5979

Andrii Zabuzhko

Culture Scholar
orcid.org/0009-0002-5931-4808

Анотація. Стаття присвячена питанням управління сталим розвитком організацій сфери культури в сучасних умовах. В процесі дослідження ідентифіковано, що поняття сталого розвитку цих організацій може розглядатись з позицій як їх функціональної ролі (продуценти, ретранслятори, носії «культури сталого розвитку»), так і власне організаційного розвитку (якісних змін, що формують умови переходу системи на новий рівень розвитку зі збереженням балансу в тріаді цілей «економічні — соціальні — екологічні»). Визначено, що чинники екзогенного та ендогенного характеру в сучасних умовах формують низку ризиків та загроз, що змушує як всю систему інституцій у сфері культури, так і окремі її підсистеми й організації прискорено адаптуватись до нових умов діяльності. При цьому забезпечення сталого розвитку шляхом використання сучасних інструментів управління все більше актуалізується. Ідентифіковано, що вектор дії чинників середовища та рівень невизначеності в процесі прийняття рішень за наявного ресурсного потенціалу більшою мірою впливають на характер інструментів управління сталим розвитком. Ідентифіковано, що попри негативні умови середовища, таке управління набуває стратегічного характеру, коли організації поступово переходять на використання антикризового та проектного управління, адаптуються в частині використання ринкового підходу до сталого розвитку. Запропоновано напрями подальших науково-прикладних досліджень, що можуть закласти умови до підвищення ефективності управління сталим розвитком та набуття системного характеру його забезпечення в діяльності організацій сфери культури.

Ключові слова: сталий розвиток, культура, організація, потенціал сталого розвитку.

Постановка проблеми. Концепція сталого розвитку виступає парадигмою існування сучасної та майбутніх цивілізацій. Базис її реалізації закладається безпосередньо в процесі життєдіяльності, де ключову роль відіграє культура в широкому спектрі культурних та суміжних видів діяльності, мистецтва, звичаїв, ремесел, інших форм матеріального й нематеріального виробництва культурного продукту (цінності) [13], зокрема з позицій перетворення концепції сталого розвитку в реальну парадигму суспільних взаємовідносин шляхом зміни мислення, поведінкових установок, способів взаємодії в тріаді «економіка — суспільство — екологія».

Розуміючи превалюючу роль культури у становленні суспільства, що функціонує на засадах сталого розвитку, уряди країн, зокрема ЄС, розглядають реальні можливості її включення в стратегічні плани реалізації цілей сталого розвитку до 2030 року [16]. В Україні такий взаємозв'язок було визначено Розпорядженням Уряду «Довгострокова стратегія розвитку культури — стратегія реформ», в якій задекларовано необхідність «закласти надійний підсумок сталого інноваційно-культурного розвитку України» [10]. В той же час постає питання щодо можливостей реалізації організаціями сфери культури, в усьому їх різноманітті, притаманних їм функцій без забезпечення підвалин власного сталого розвитку.

У контексті організаційного потенціалу до сталого розвитку суттєве значення відіграє потенціал розвитку та можливості його відтворення на постійній основі у відповідному полі взаємовідносин, інституційних й інших умов та обмежень, об'єктивних закономірностей розвитку соціальних систем. Якщо говорити про вітчизняні організації сфери культури в контексті сталого розвитку, то варто зауважити на ускладненні умов відтворення власного потенціалу розвитку. Не останню роль у цьому відіграє доступ до фінансових ресурсів та умови його розподілу насамперед через бюджетний механізм. Аналіз державних видатків в динаміці та у порівнянні з іншими статтями витрат державного та місцевих бюджетів вказує на неравномірність та мляве зростання фінансування даної сфери у номінальних показниках та скорочення в реальних [6], зокрема з урахуванням прогностичних показників інфляції у 2024-му в порівнянні з 2022 роком. На негативні та нерівномірні тенденції в частині бюджетного фінансування сфери культури вказано і в «Аналітичному звіті» щодо стану фінансування культури та мистецтва з місцевих бюджетів у 2022 році [1]. Аналогічно, хоч і відбувається зростання видатків на оплату праці працівників у сфері культури за рахунок коштів місцевих бюджетів, проте у 2022 році, наприклад, середньомісячна оплата праці персоналу була в основному нижчою за аналогічну у середньому по економіці [1].

Процес відтворення потенціалу до сталого розвитку організацій культури ускладнюється й через руйнівні наслідки повномасштабного вторгнення країни-агресора та знищення культурних цінностей й інших елементів культурної спадщини [11]. І хоча за останні роки суттєво підвищилась грантова та інша підтримка сфери культури, орієнтована на подолання вказаних негативних тенденцій, активізувались ініціативи державно-приватного партнерства, процеси формування підвалин сталого розвитку набули реального системного характеру, вибудувались стратегічні орієнтири державного регулювання галузі, проте складність сталого розвитку як об'єкта стратегічного управління організаціями вимагає зміни підходів до механізмів та інструментарію здійснення такого управління насамперед на рівні самих організацій, використання засобів проектного та антикризового менеджменту, підвищення обізнаності керівництва та персоналу в колі зазначених питань та введенні відповідних організаційних змін. Мова йде про усунення невідповідностей між усталеними традиційними підходами до управління та вимогами й тенденціями суспільної життєдіяльності, задачами, що стоять перед організаціями у сфері культури [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління організаціями у сфері культури є предметом дослідження як вітчизняних, так і іноземних науковців. Серед них:

А. Грушина, С. Смітгуйсен, О. Антонюк, Н. Фесенко, Р. Фішер та ін. Проблематика сталого розвитку висвітлюється в роботах Т. Лазоренко, А. Глинської, Л. Мельника, Р. Лозано, М. Барейро-Джен, Т. Фардет, С. Лохман, А. Лелеченка, а сталого розвитку у сфері культури та загалом публічному секторі представлена в роботах Ф. Фарнеті, М. Болтона. Комплексний підхід до даної проблематики висвітлено в монографії «Сучасний сталий розвиток в сфері культури: зарубіжний досвід для України» (автори: Н. Драгомирецька, С. Дружинін, С. Думинська, Р. Жилавська, Ю. Ковальова). Не применшуючи науковий доробок авторів, варто зазначити, що інтенсивність змін середовища функціонування організацій у сфері культури, необхідність їх швидкої адаптації як до умов військового стану, так і системної кризи національної економіки, вимагають подальшого теоретико-прикладного обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління їх сталим розвитком.

Мета статті полягає у ідентифікації особливостей та наданні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління сталим розвитком організацій у сфері культури в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Як зазначається в дослідженні [18], якщо говорити про суб'єктів соціально-економічної системи, то найбільше в предметне поле дослідників щодо сталого розвитку на рівні суб'єктів соціально-економічних систем потрапляють ті, що здійснюють комерційну діяльність, а також заклади вищої освіти. Останніми роками зростає й інтерес до сталого розвитку інститутів громадянського суспільства, зокрема громадських організацій, а також сфери культури й мистецтва, представників креативної індустрії загалом. При цьому дефініція «сталий розвиток організації» (підприємства, суб'єкта господарювання) не має однозначного тлумачення в науковій літературі, проте її визначення можна характеризувати за спільністю базисних змістовних рис. Так, Л. Мельник дає узагальнене поняття даного явища як постійний вихід системи із рівноважного стану [9]. А. Глинська також вказує, що сталий розвиток характеризує вищий якісний рівень розвитку систем, тобто його показники та характеристики повинні набувати якісного поліпшення, знаходитись у позитивній динаміці, а також зростати у стратегічній (довгостроковій) перспективі [2].

Згідно дослідження [17], сталий розвиток організацій передбачає такий формат створення цінності, який забезпечується серед іншого реалізацією екологічного менеджменту, використанням екологічно чистих виробничих систем та формуванням людського капіталу, а також соціальна відповідальність якого пов'язана з прозорістю, діалогом зі стейкхолдерами, постійною турботою про навколишнє середовище та соціальною інклюзією.

Т. Лазоренко вказує, що сталий розвиток організації забезпечується шляхом поєднання та збалансування соціальної, економічної та екологічної складових, де кожна характеризується відповідними параметрами. Зокрема, соціальна насамперед проявляється через відповідну систему управління персоналом, якісну систему підтримки культурної та соціальної стабільності тощо. Економічна — в зростанні фінансово-економічних показників ефективності діяльності на основі раціонального використання обмежених економічних ресурсів та постійної оптимізації як основних, так і додаткових бізнес-процесів. Екологічна — в екологізації бізнес-процесів, формуванні й дотриманні відповідних політик, реалізації практик соціальної відповідальності задля збереження та відновлення природної системи життєдіяльності загалом [7, с. 90].

У своїх дослідженнях А. Лелеченко також узагальнює, що сталий розвиток обов'язково передбачає процес якісних змін і призводить до збалансування інтересів людини, держави, суспільства, макросистем вищого рівня з урахуванням дії чинників середовища та раціональних обмежень, накладених національною безпекою [8]. З урахуванням викладеного узагальнимо, що сталий розвиток будь-якої організації є об'єктом управлінського впливу та виступає концептуальним базисом її розвитку як такий.

Для організацій у сфері культури (в широкому контексті) питання управління сталим розвитком виступає нагальною потребою як з урахуванням їхньої функціональної ролі у продукуванні, підтримці, ретрансляції та відтворенні «культури сталого розвитку», так і забезпечення власних підвалин самоорганізації та самовідтворення на новій якісній основі.

Система цих організацій є складною й багаторівневою, характеризується відповідним типом взаємозв'язків субординації та координації не лише між власними елементами, а й за прикладом нейронних мереж, усіма елементами суспільства, що визначає складність реалізації функцій управління та регулювання. З одного боку, варто враховувати складність та специфіку (характеристики) самих організацій у сфері культури, їх функціональну неоднорідність, з іншого — структур, що здійснюють регулювання їх діяльності та визначають стратегію та політику її розвитку. Відповідно, управління сталим розвитком на рівні окремих організацій культури тісно вплетене і підпорядковується тим інституційним нормам та інституціям, регуляторним механізмам, що закладаються на вищих рівнях.

В Україні активно відбувається реформа децентралізації, що стала своєрідною реакцією на невідповідність між потребами суспільства, задачами, що стоять перед сферою державного управління й об'єктивними можливостями щодо їх результативної реалізації, а також умовами ринкового саморегулювання. Вона ж останніми роками торкнулась і сфери культури, заклавши підвалини до уведення змін у процеси сталого організаційного розвитку та управління ними. Першочергово в рамках цієї реформи відбувається поступове введення економічних та соціально-екологічних елементів в процес вирішення проблем розвитку, що об'єктивно поставило питання про відтворення потенціалу власного сталого розвитку за рахунок активізації власної креативної функції, використання стратегічного, проектно-орієнтованого та антикризового інструментарію управління, висококваліфікованих кадрів задля забезпечення існування та відтворення на якісно новій основі.

Вагому роль у даному процесі відіграє й активізація державної проектно-грантової діяльності, державно-приватного партнерства, міжнародного й міжрегіонального співробітництва та підтримки у сфері культури й мистецтва, програм міжкультурної взаємодії та обміну досвідом як на рівні ОТГ, так і вищих рівнях, популяризації не лише філантропії, а й формування соціального підприємництва, асоціацій та інших спільнот для підтримки, просування й розвитку. Ключові переваги та моделі їх імплементації в контексті забезпечення сталого розвитку організацій у сфері культури детально представлено в роботі [13].

У цих умовах запрацювали адаптаційні механізми, що дозволяють вирішувати не лише першочергові питання виживання та підтримки діяльності організацій у сфері культури на відповідному рівні, а й ставити стратегічні цілі сталого розвитку, вводити ті організаційні зміни, що здатні вирішувати критичні невідповідності між застарілими управлінськими моделями та новим інституціональним середовищем.

Наведімо кілька прикладів. Проект «Спроможні бібліотеки сприяють досягненню Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року» було реалізовано ВГО «Українська бібліотечна асоціація» у 2020 році [12]. Проект не лише дозволив вибудувати стратегічне бачення розвитку, а й підвищити інституційну спроможність десяти бібліотек Донеччини та Луганщини: забезпечено навчання співробітників стратегічному управлінню, розроблено стратегії діяльності бібліотек, плани бібліотечних заходів із урахуванням потреб громад, запроваджено нові бібліотечні послуги. Поряд із цим було розроблено онлайн-курс «Бібліотеки у досягненні Цілей сталого розвитку» (<https://vumonline.ua/course/libraries-in-achieving-sustainable-development-goals/>), який дозволяє охопити та допомогти вирішити проблеми управління власним сталим розвитком та забезпечити участь у продукуванні, підтримці, відтворенні та ретрансляції «культури сталого розвитку» широкому колу непрямих бенефіціарів.

Форум «Театр&Музей: взаємо-Дія» [14] поставив за мету налагодити міжсекторальну взаємодію та створити умови для свого подальшого сталого розвитку з урахуванням кращих світових практик. Ключові питання, що піднімалися на Форумі у 2018 році, стосувались функціонування інституцій культури в нашій країні, ролі музеїв та театрів у сталому розвитку громад, а також стратегій розвитку та розширення аудиторії, розбудови інфраструктури фу-

нкціонування, медіа та використання сучасних цифрових технологій в музейній діяльності, грантовій активності. Форум забезпечив не лише експертне обговорення даних питань — на його базі пройшли прикладні воркшопи.

Приклад реалізації практик сталого розвитку та ефективного управління ними показує ГО «Дієвці культури Збаражчини» [15], яка як до повномасштабного вторгнення, так і після нього продовжує підтримувати культурний розвиток у громаді та нарощувати потенціал власного сталого розвитку. Аналіз проєктної діяльності даної ГО показує, що вони реалізують низку важливих цілей у сфері сталого розвитку, серед яких можна виділити третю, четверту й одинадцяту та підтримують внутрішню організаційну сталість.

Поступово в умовах, що склалися, організації у сфері культури починають під впливом дії об'єктивних закономірностей використовувати не окремі інструменти, притаманні комерційній діяльності, а саме комплекс засобів управлінського та маркетингового характеру (маркетинг-менеджмент), в якому чітко прослідковується завдання формування потенціалу сталого розвитку. Звичайно, в цих процесах все ще спостерігається диспропорційність, зокрема в розрізі видів діяльності у сфері культури, просторового розміщення, наявної інфраструктури [1] — з позицій зовнішніх чинників, а також місця організації в ієрархії системи інституцій культури, кадрового складу, повноти задоволеності ресурсних потреб, якостей менеджменту тощо — з позицій внутрішніх. Проте, наприклад, якщо проаналізувати звіти УКФ, можна спостерігати зміну регіонального характеру в поданих заявках, типах населених пунктів, які представляють організації тощо [4; 5].

Усвідомлення різних станів середовища функціонування організацій у сфері культури та їх функціональної ролі щодо формування та поширення «культури сталого розвитку», підтримки її імплементації у «геном суспільних взаємовідносин», на наш погляд, дозволяє говорити про різні підходи до управління власним сталим розвитком. Зокрема, мова йде про поточний (короткостроковий), середньо- та довгостроковий періоди. Певдинку й підхід до управління в кожному з них визначають умови середовища, очікування, ступінь невизначеності умов діяльності, наявний ресурсний потенціал. Ці чинники не є вичерпними, проте вони в достатній мірі характеризують тенденції щодо управління сталим розвитком. Так, наразі перед більшістю організацій стоїть завдання самозбереження і поступового накопичення потенціалу розвитку. З його набуттям задачі набудуть більш комплексного характеру та просторово-часового виміру планування й управління загалом. Відбудеться зміщення акцентів у частині цільової аудиторії та характеру реалізації покладених на них функцій, їхнього ресурсного забезпечення. За умови достатнього потенціалу розвитку вони зможуть повною мірою переходити у своїй діяльності на проєктно-орієнтований підхід до управління, забезпечувати власну фінансову спроможність у межах потреб понад бюджетне фінансування, оновлювати матеріально-технічну базу відповідно до принципів зеленої, циркулярної економіки, вдосконалювати систему мотивації персоналу та розширювати у кількісному та якісному сенсах функціонал.

Висновки. Сталий розвиток організацій виступає складним об'єктом управлінського впливу й визначає їх здатність до самовідтворення на якісно новій основі, характеризує об'єктивну спроможність до підтримки функціональних можливостей організації як системи та адаптації до умов середовища функціонування в кожний конкретний момент часу з урахуванням факторного впливу та обмежень. На кожному з рівнів функціонування сталий розвиток виступає основою для систем вищого рівня.

Організації сфери культури в частині сталого розвитку можуть розглядатися з двох позицій: як носії функціоналу щодо продукування, підтримки, ретрансляції та відтворення «культури сталого розвитку» у відповідний конкретно-історичний період суспільного розвитку та як відкриті системи, в рамках яких має забезпечуватись та підтримуватись відповідний рівень власної сталості. Обидва аспекти потребують свого більш предметного вивчення з метою формування реальних науково обґрунтованих прикладних напрямів забезпечення сталого розвитку. При цьому сталий розвиток організацій культури необхідно розглядати

через призму тріади «економіка — соціум — екологія» на кожному конкретному рівні. Не повинно відбуватися змішування понять функціонального та організаційного характеру. Перше є основою стратегічного бачення реалізації місії та філософії діяльності, друге — управління організаційними процесами (основними та додатковими), змінами та розвитком.

Реформа децентралізації та об'єктивне переорієнтування державного регулювання на потреби умов воєнного кризового стану так чи інакше сформували передумови до активізації використання сучасних підходів та інструментів стратегічного проектного управління в організаціях у сфері культури. В галузі почали діяти ринкові закономірності, що стимулює організації до розуміння та підвищення ефективності комунікації й задоволення потреб споживачів культурних послуг. Закладено засади до використання різних засобів продукування новацій.

Визначено, що вплив екзогенних та ендогенних факторів у сукупності з накопиченим потенціалом до розвитку визначають підходи та інструментарій до управління сталим розвитком організацій у сфері культури. В умовах зростання невизначеності середовища, втрати потенціалу розвитку та системних кризових явищ перед менеджментом організацій стоїть завдання використання інструментів переважно антикризового управління, а також проектного підходу. Позитивні очікування й поступове відновлення потенціалу розвитку сформулюють умови до застосування комплексного механізму проектного управління.

Наразі організації в сфері культури в Україні показують певний рівень адаптивності до умов середовища та реагування на виклики, що постали перед ними. При цьому відбувається процес поступового набуття компетенцій у сфері стратегічного, проектного та антикризового управління, використання механізмів державно-приватного партнерства, входження у сферу соціального підприємництва та ін. Водночас ці процеси вимагають подальших наукових досліджень та напрацювання прикладної бази для вдосконалення управління сталим розвитком, визначення чітких показників підвищення його ефективності, ідентифікації можливостей до забезпечення сталості організацій, в т. ч. у частині запровадження інструментів інтрапідприємства, використання фандрейзингу як стратегічного інструмента залучення фінансових ресурсів, формування стратегічних партнерств, більш активне входження в середовище краудфандингового фінансування, підвищення рівня кваліфікації персоналу та зміни мислення менеджменту тощо.

Література

1. Аналітичний звіт. Стан фінансування культури та мистецтва з місцевих бюджетів у 2022 році: основні тенденції / упоряд. Т. Маршалок. Київ: ANTS: Act. Navigate. Transform. Shape, 2023. 183 с. URL: <https://decentralization.ua/news/16936> (дата звернення 21.09.2023).
2. Глинська А. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Київський національний університет технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України, Київ, 2008. 21 с.
3. Грушина А. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Том 1, № 1. С. 53–63. DOI: 10.31866/2616-7573.1.2018.143388
4. Звіт за третій квартал 2020 // Український культурний фонд. Дата оновлення 28.10.2020. 28 с. URL: <https://ucf.in.ua/docs/100> (дата звернення 21.09.2023).
5. Звіт за III квартал 2023 // Український культурний фонд. Дата оновлення 05.12.2023. 28 с. URL: <https://ucf.in.ua/docs/187> (дата звернення 21.09.2023).

6. Інформаційно-аналітична довідка про бюджетне фінансування предметів відання Комітету // Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики. Дата оновлення 26.09.2023. 21 с. URL: <https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/34702.pdf> (дата звернення 21.09.2023).
7. Лазоренко Т. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 квітня 2021 року). С. 90–91. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230477> (дата звернення 21.09.2023).
8. Лелеченко А. Феномен поняття «сталий розвиток» // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1649> (дата звернення 21.09.2023).
9. Мельник Л. Поняття про сталий розвиток. Суми: Університетська книга, 2007. 442 с.
10. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури — стратегії реформ // Кабінет Міністрів України: розпорядження від 01.02.2016 № 119-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80> (дата звернення 21.09.2023).
11. Скільки культурних пам'яток зруйнували росіяни в Україні // Anti-Corruption Headquarters. Дата оновлення 05.04.2023. URL: <https://shtab.net/en/news/view/skilki-kulturnix-ramyatot-zrujnuvali-rosiyani-v/> (дата звернення 21.09.2023).
12. Спроможні бібліотеки сприяють досягненню Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року // Українська бібліотечна асоціація. Дата оновлення 26.02.2022. URL: <https://ula.org.ua/pro-nas/proiekty/4559-spromozhni-biblioteki-spriyayut-dosyagnennyu-tsilej-stalogo-rozvitku-oon-do-2030-roku> (дата звернення 21.09.2023).
13. Сучасний сталий розвиток в сфері культури: зарубіжний досвід для України / Н. Драгомирецька, С. Дружинін, С. Думинська та ін. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. 238 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/22.05.2019.pdf> (дата звернення 21.09.2023).
14. Що об'єднало театри та музеї: форум «Театр & Музей: взаємо-ДІЯ» // Національна спілка театральних діячів України. Дата оновлення 24.04.2022. URL: <https://nstdu.com.ua/-project/shho-ob-yednalo-teatri-ta-muzeyi-forum-teatr-muzey-vzayemo-diya/> (дата звернення 21.09.2023).
15. Як театр допомагає дітям пережити війну: історія ГО «Дієвці культури Збаражчини» // Громадський простір. Дата оновлення 05.01.2024. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=yak-teatr-dopomahaє-dityam-perezhyty-vijnu-istoriya-ho-dijevtsi-kultury-zbarazhchyny> (дата звернення 05.01.2024).
16. No Sustainable Development without Culture // European Alliance for Culture and the Arts. 20.09.2020. URL: <https://allianceforculture.com/no-sustainable-development-without-culture/> (access date 21.09.2023).
17. Reviving Businesses With New Organizational Change Management Strategies / Eds. N. Geada, P. Anunciação. Business Science Reference, 2021. 384 p.
18. Lozano R., Barreiro-Gen M. Organisations' Contributions to Sustainability. An Analysis of Impacts on the Sustainable Development Goals // Business Strategy and Environment. 2023. Vol. 32. Issue 6. P. 3371–3382. DOI: 10.1002/bse.3305

References

1. Marshalok, T. (Ed.) (2023). *Analitychnyi zvit. Stan finansuvannia kultury ta mystetstva z mistsevykh biudzhetyv u 2022 rotsi: osnovni tendentsii* [Analytical Report. The State of Financing of Culture and Art from Local Budgets in 2022: Key Trends]. Kyiv: ANTS: Act. Navigate. Transform. Shape. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/16936> [in Ukrainian].
2. Hlynska, A. (2008). *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv lehkoi promyslovosti* [Organizational and Economic Mechanism for Ensuring Sustainable Development of Light Industry Enterprises]. PhD thesis. Kyiv National University of Technology and Design, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv [in Ukrainian].
3. Hrushyna, A. (2018). Osoblyvosti orhanizatsii systemy menedzhmentu sfery kultury ta mystetstv [Organization Features in the System of Management in the Culture and Arts Fields]. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of Social and Cultural Activity*, 1 (1), 53–63. DOI: 10.31866/2616-7573.1.2018.143388 [in Ukrainian].
4. Zvit za tretii kvartal 2020 [Report for the Third Quarter of 2020]. *Ukrainian Cultural Foundation*. 28.10.2020. Retrieved from <https://ucf.in.ua/docs/100> [in Ukrainian].
5. Zvit za III kvartal 2023 [Report for the Third Quarter of 2023]. *Ukrainian Cultural Foundation*. 05.12.2023. Retrieved from <https://ucf.in.ua/docs/187> [in Ukrainian].
6. Informatsiino-analitychna dovidka pro biudzhethne finansuvannia predmetiv vidannia Komitetu [Information and Analytical Note on Budget Financing of the Subjects of the Committee's Competence]. *Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Humanitarian and Information Policy*. 26.09.2023. Retrieved from <https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/34702.pdf> [in Ukrainian].
7. Lazorenko, T. (2021, April 22). Stalyi rozvytok yak osnova ekonomichnoho zrostannia pidpriemstva [Sustainable Development as a Basis for Economic Growth]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy. Zbirnyk tez dopovidei II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 90–91. Retrieved from: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/-view/230477> [in Ukrainian].
8. Lelechenko, A. (2017). Fenomen poniattia “stalyi rozvytok” [Phenomenon of the “Sustainable Development”]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 12. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1649> [in Ukrainian].
9. Melnyk, L. (2007). *Poniattia pro stalyi rozvytok* [The Concept of Sustainable Development]. Sumy: Universytetska knyha [in Ukrainian].
10. Pro skhvalennia Dovhostrokovoi stratehii rozvytku ukrainskoi kultury — stratehii reform (2016, February 1). [On the Approval of the Long-Term Strategy for the Development of Ukrainian Culture: A Strategy for Reforms]. *The Cabinet of Ministers of Ukraine: A Decree № 119-p*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80> [in Ukrainian].
11. Skilky kulturnykh pamiatok zruinuvaly rosiiany v Ukraini (2023, April 5). [How Many Cultural Monuments Were Destroyed by Russians in Ukraine]. *Anti-Corruption Headquarters*. Retrieved from: <https://shtab.net/en/news/view/skilki-kulturnix-pamyatok-zrujnuvali-rosiyani-v/> [in Ukrainian].
12. Spromozhni biblioteki spryiaut dosiahnenniu Tsilei staloho rozvytku OON do 2030 roku (2022, February 26). [Capable Libraries Contribute to the Achievement of the UN Sustainable Development Goals by 2030]. *Ukrainian Library Association*. Retrieved from <https://ula.org.ua/pro-nas/proiekt/4559-spromozhni-biblioteki-spriyayut-dosyagnenniu-tsilej-stalogo-rozvitku-oon-do-2030-roku> [in Ukrainian].
13. Drahomyretska, N., Druzhynin, S., Dumynska, S. et al. (2019). *Suchasnyi stalyi rozvytok v sferi kultury: zarubizhnyi dosvid dlia Ukrainy* [Contemporary Sustainable Development in the Field of Culture: Foreign Experience for Ukraine]. Odesa: Odesa Regional Institute of Public Ad-

ministration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine [in Ukrainian].

14. Shcho obiednalo teatry ta muzei: forum "Teatr & Muzei: vzaiemo-DIIA" (2022, April 24). [What United Theaters and Museums: The Forum *Theater & Museum: Mutual Action*]. *National Union of Theatre Artists of Ukraine*. Retrieved from <https://nstdu.com.ua/project/shho-ob-yednalo-teatri-ta-muzyei-forum-teatr-muzyei-vzayemo-diya/> [in Ukrainian].

15. Yak teatr dopomahaie ditiam perezhyty viinu: istoriia HO "Diievtsi kultury Zbarazhchyny" (2024, January 5). [How Theater Helps Children Survive the War: The Story of the NGO *Actors of Culture of Zbarazhchyna*]. *Hromadskyi prostir*. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?focus=yak-teatr-dopomahaje-dityam-perezhyty-vijnu-istoriya-ho-dijevtsi-kultury-zbarazhchyny> [in Ukrainian].

16. No Sustainable Development without Culture. (2020, September 20). *European Alliance for Culture and the Arts*. Retrieved from: <https://allianceforculture.com/no-sustainable-development-without-culture/>

17. Geada, N. & Anunciação, P. (Eds.) (2021). *Reviving Businesses With New Organizational Change Management Strategies*. Business Science Reference.

18. Lozano, R. & Barreiro-Gen, M. (2023). Organisations' Contributions to Sustainability. An Analysis of Impacts on the Sustainable Development Goals. *Business Strategy and Environment*, 32 (6), 3371–3382. DOI: 10.1002/bse.3305

IHOR SHALINSKYI, ANDRII ZABUZHKO

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF CULTURAL ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The article is focused on the issues of sustainable development management of cultural organizations in modern conditions. In the framework of the research, it is identified that the concept of sustainable development of these organizations can be considered from the standpoint of both their functional role (producers, repeaters, carriers of the "culture of sustainable development") and organizational development itself (qualitative changes that form the conditions for the system's transition to a new level of development while maintaining a balance in the triad of "economic-social-environmental goals"). It is determined that exogenous and endogenous factors in modern conditions form a number of risks and threats, which makes both the entire system of institutions in the field of culture and its individual subsystems and organizations to adapt to new conditions of activity more rapidly. At the same time, ensuring sustainable development through the use of modern management tools is becoming increasingly relevant. It is identified that the vector of environmental factors, the level of uncertainty in decision-making and the available resource potential have a greater impact on the nature of sustainable development management tools. It has been identified that despite the negative environmental conditions, such management is becoming strategic, organizations are gradually switching to the use of crisis and project management, adapting to the use of a market approach to organizing their sustainable development. The author proposes directions for further scientific and applied research that can lay the groundwork for improving the efficiency of sustainable development management and making it systematic in the activities of cultural organizations.

Keywords: sustainable development, culture, organization, sustainable development potential.