

Мистецтво в міждисциплінарних дослідженнях

УДК 005.53:379.8

DOI: <https://doi.org/10.37131/2524-0943-2024-52-13>

Валентин Нехай

кандидат економічних наук,
доцент кафедри мистецьких дисциплін
Національного університету
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка
<https://orcid.org/0000-0002-9548-0961>

Методи і моделі ухвалення управлінських рішень у соціокультурній сфері: аналіз і перспективи

Анотація. Загальні проблеми ухвалення рішень у різних сферах діяльності вимагають системного підходу та врахування багатьох факторів. Цей процес є багатоступеневим і складним, оскільки кожне рішення може мати значний вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Аналітичне мислення є ключовим компонентом успішного ухвалення рішень. Воно включає здатність розпізнавати основні аспекти проблеми, систематично аналізувати наявну інформацію, а також розглядати різні варіанти дій та їхні потенційні наслідки. Розвиток аналітичного мислення допомагає керівникам і фахівцям ухвалювати обґрунтовані рішення на основі логічного та критичного аналізу даних. Сучасні методи та моделі ухвалення рішень, такі як економіко-математичні моделі, теорія ігор, системний аналіз та евристичні підходи, дозволяють об'єктивно оцінити можливі варіанти розв'язання проблеми. Ці методи можуть допомогти виявити оптимальні стратегії, враховуючи обмежені ресурси та наявні ризики. Використання цих інструментів дозволяє зменшити суб'єктивні впливи на процес ухвалення рішень і підвищити його ефективність.

Інтеграція різних підходів є важливою для досягнення всебічного розуміння проблеми та розроблення комплексних рішень. Успішне ухвалення рішень вимагає не лише глибоких знань і навичок, але й здатності працювати в умовах невизначеності та складності. Важливо враховувати внутрішні і зовнішні фактори, що можуть вплинути на результат. Комплексний

підхід до ухвалення рішень дозволяє ефективно управляти цими викликами та забезпечувати сталий розвиток організацій та суспільства загалом.

Стаття присвячена аналізу методів і моделей ухвалення управлінських рішень у соціокультурній сфері. Дослідження фокусується на важливості врахування культурних і соціальних факторів у процесі ухвалення рішень. У роботі розглянуто різні підходи до управління, зокрема методи залучення громадськості, етичні аспекти, а також використання евристичних моделей.

Мета дослідження полягає у визначенні ефективних підходів до ухвалення управлінських рішень, що враховують специфіку соціокультурного середовища. Методологія включає діалектичний метод, узагальнення, синтез, логічний та системний аналіз.

У ході дослідження виявлено проблеми та можливості застосування різних методів у практиці управління соціокультурними процесами. Особливу увагу приділено аналізу потенційних перешкод, таких як культурні, етнічні, релігійні та соціальні відмінності, а також труднощі вимірювання впливу цих факторів.

Результати дослідження вказують на важливість інтеграції новітніх технологій, а також розвитку адаптивних методологій для ефективного управління в умовах різноманітних соціокультурних умов. Рекомендації включають необхідність мультидисциплінарного підходу та співпраці між науковцями і практиками для досягнення позитивних результатів. Стаття робить внесок у розуміння процесів ухвалення рішень у соціокультурному середовищі, підкреслюючи значущість комплексного та адаптивного підходу.

Ключові слова: моделі і методи ухвалення рішень, управлінське рішення, соціокультурна сфера.

Постановка проблеми. У сучасному світі ділової активності та управління виникають найрізноманітніші виклики, пов'язані з впливом культурних, соціальних та інших неконвенційних чинників. Зрозуміти та ефективно взаємодіяти із цими аспектами є важливим завданням для менеджерів у всіх сферах діяльності. У глобалізованому світі організації мають справу з різноманітними культурними підходами, цінностей та норм. Суспільство стає все більш свідомим соціальних і етичних питань, і організації повин-

ні враховувати їх у своїй діяльності – від принципів корпоративної відповідальності до стосунків зі споживачами та співробітниками. Розвиток технологій, приводить до швидких змін у способах взаємодії, комунікації та виробництва, що вимагає від організації постійного адаптування та інновацій.

Розуміння та ефективна взаємодія із цими обставинами вимагає від менеджерів і лідерів не лише глибокого розуміння сучасних трендів, але й гнучкості, відкритості до нових ідей та здатності до швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі. Сучасний світ висуває особливі вимоги до підготовки фахівців з менеджменту соціокультурної діяльності. Суб'єкт соціокультурної діяльності має бути здатним свідомо, цілеспрямовано діяти для досягнення необхідного успіху, враховувати різноманітні фактори діяльності в соціокультурній сфері, бути здатним до конструктивної поведінки та спільного розв'язання професійних проблем.

Аналіз попередніх досліджень. У практичній та науковій літературі окремі аспекти дослідження питань моделей та методів ухвалення управлінських рішень знайшли відображення в працях вітчизняних науковців: М. Бутко [4], В. Вітлінський, Г. Кірейцев, І. Кузнецова [5], Ю. Петруня [3], В. Швець; іноземних: Г. Саймон (Herbert Simon) [9], Д. Марч (James March), Г. Морган (Garrett Morgan) [6], А. Осборн (Alex Osborn) [7, 8], П. Сенге (Peter Senge) та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попередні дослідження в галузі ухвалення управлінських рішень у соціокультурній сфері вже відобразили значний прогрес у розумінні цього складного процесу. Деякі з них наголошують на важливості культурного контексту у впливі на процеси ухвалення рішень, підкреслюючи, що культурні відмінності можуть впливати на способи мислення та розв'язання проблем.

Інші дослідження зосереджуються на ролі участі громадськості та стейкхолдерів у процесі ухвалення рішень. Вони вказують на важливість залучення різноманітних зацікавлених сторін для забезпечення широкого спектру поглядів і думок у процесі ухвалення рішень.

Окремі дослідження концентруються на розробленні математичних моделей для ухвалення рішень, таких як моделі теорії гри або моделі оптимізації, з метою забезпечення більш об'єктивного та ефективного процесу ухвалення рішень.

Однак багато із цих досліджень виконані у сфері бізнесу або економічних організацій, тому важли-

во розширити цей аналіз на соціокультурну сферу – освіта, культура і мистецтво, громадська діяльність тощо.

Мета статті – дослідити процес ухвалення рішень у соціокультурній сфері та методів, які можуть бути застосовані для забезпечення ефективного та збалансованого розв'язання проблем і викликів, що враховують специфіку соціокультурного середовища.

Методика дослідження. Використано діалектичний метод, метод узагальнення та синтез, логічний аналіз, системний аналіз.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи праці [1; 3–5], можна дійти висновку, що більшість авторів погоджуються з визначенням поняття «рішення» та «управлінське рішення», де рішення розглядається як процес вибору одного з можливих варіантів дій або альтернативи для досягнення певної мети або розв'язання визначеної проблеми.

Важливо розуміти, що рішення може мати різні наслідки і часто ґрунтується на індивідуальних цінностях, пріоритетах та умовах.

Управлінське рішення – це рішення, яке ухвалюється у сфері управління організацією або підприємством, яке охоплює стратегічне планування, фінансовий аналіз, управління персоналом, маркетингові стратегії та оптимізацію операційних процесів тощо. Управлінське рішення зазвичай базується на аналізі даних, прогнозуванні та оцінці ризиків, а також на врахуванні стратегічних і тактичних цілей організації.

Процес ухвалення рішень може включати кілька етапів, які допомагають систематизувати та уточнити рішення перед його ухваленням [1; 3–5]:

Визначення проблеми або цілі. Цей етап включає аналіз ситуації, ідентифікацію причин та умов проблеми, встановлення конкретних цільових критеріїв.

Збір інформації. На цьому етапі здійснюється пошук та аналіз доступної інформації, яка допоможе зрозуміти проблему більш повно та обґрунтовано оцінити можливі альтернативи. Важливим моментом на цьому етапі є «перевантаженість» інформацією щодо розв'язуваної проблеми.

Визначення альтернатив. На основі зібраної інформації та ідентифікації проблеми обираються адекватні моделі формування множини альтернатив розв'язання рішення, які можуть вирішити проблему або досягти поставленої цілі.

Оцінка альтернатив. Кожна альтернатива оцінюється з погляду її відповідності встановленим кри-

теріям і поставленим цілям, ефективності, вартості, ризиків та інших факторів. Слід звернути увагу, що в соціокультурній діяльності згадані показники не завжди можна виразити кількісно.

Ухвалення рішення. На цьому етапі вибирається найкраща альтернатива на основі визначених критеріїв і одноосібно, і групою.

Реалізація рішення. Цей етап включає розроблення плану виконання рішення, розподіл ресурсів та організацію виконавчих процесів тощо.

Оцінка та контроль. Останній етап включає моніторинг та оцінку результатів ухваленого рішення. Це допомагає оцінити ефект чи/або ефективність рішення, ідентифікувати можливі проблеми в ході реалізації рішення та внести відповідні корективи за необхідності.

Незважаючи на специфіку діяльності, етап формування множини альтернатив рішень пов'язаний з ідентифікацією проблеми, яку слід розв'язати, а значить і вибором моделі формування множини альтернатив. Неадекватна модель априорі призведе до ухвалення неефективного або хибного рішення.

Першу систематизацію проблем на структуровані та слабоструктуровані запропонував Герберт Саймон (американський вчений, який отримав Нобелівську премію з економіки 1978 року) у праці «Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization» [9], де досліджує процеси ухвалення рішень та їхні психологічні аспекти. Концепція Г. Саймона містить три типи проблем: структуровані, слабоструктуровані та неструктуровані.

Структуровані проблеми мають чітко визначені параметри, цілі та вирішення. Для них існують стандартні процедури та алгоритми, за якими можна визначити оптимальний шлях дій, наприклад, застосування економіко-математичних моделей.

Слабоструктуровані проблеми мають менш чітко визначені параметри та правила, ніж структуровані проблеми. Вони потребують більшого рівня експертизи, і вирішення може бути залежним від особистого досвіду, інтуїції та індивідуальних здібностей менеджера. Для розв'язання цього типу проблем частково можна використовувати економіко-математичні та евристичні моделі.

Неструктуровані проблеми характеризуються відсутністю чітких параметрів, кількісно вираженої мети або рішення. Вони виникають у нових або надзвичайних ситуаціях, де немає попереднього досвіду або шаблонів для розв'язання проблеми, що ви-

магає застосування евристичних моделей.

Проблеми у соціокультурній сфері здебільшого можна зарахувати до категорії слабоструктурованих або навіть неструктурованих.

У соціокультурній сфері часто виникають проблеми, які мають певну невизначеність і складність. Наприклад, розроблення програми інклюзивної освіти для дітей з особливими потребами може бути визначене як слабоструктурована проблема. Це вимагає збору інформації, узгодження різних підходів і врахування потреб різних груп.

Окремі проблеми в соціокультурній сфері можуть бути настільки складними та непередбачуваними, що не мають чіткого визначення або попередньо визначених правил. Наприклад, реагування на кризу в суспільстві, таку як епідемія або конфлікт між культурними групами, може стати неструктурованою проблемою, оскільки вона потребує негайних дій та адаптації до нових обставин.

Отже, проблеми у соціокультурній сфері часто характеризуються великою невизначеністю та ризиком, адаптивністю та неоднозначністю, що робить їх більш схильними до класифікації як слабоструктуровані або навіть неструктуровані.

Слабоструктуровані проблеми можуть вимагати творчих та інноваційних підходів. Тут важливо стимулювати та підтримувати відкритість до нових ідей та експериментів. При ухваленні рішень у соціокультурній сфері важливо враховувати культурні норми, цінності та традиції, оскільки вони можуть впливати на ухвалення та ефективність рішення. З урахуванням швидкої зміни соціокультурного середовища, організації повинні бути готові до адаптації своїх рішень та стратегій у відповідь на нові тенденції та виклики.

Концепцію структурованих та слабоструктурованих проблем можна успішно застосовувати для ухвалення рішень у соціокультурній сфері, де часто зустрічаються складні ситуації, пов'язані з культурними, релігійними, етичними та соціальними аспектами. Одним з ефективних методів розв'язання проблем у соціокультурній сфері є проєктний метод, який автор розглядав раніше [2].

У випадку слабоструктурованих проблем, які характеризуються великою невизначеністю, важливо залучати групу експертів чи представників різних культурних, етнічних, релігійних чи соціальних груп для обговорення ситуації та віднайдення оптимального рішення.

Також заслуговують на увагу методи, які запро-

понував А. Осборн. Мозковий штурм – це процес генерування ідей, під час якого учасники висувують якомога більше ідей у короткий проміжок часу, без критики чи оцінки. Учасники зазвичай працюють незалежно один від одного, додаючи ідеї відразу, як вони з'являються [7].

Палітра ідей – це процес, в якому учасники обговорюють проблему чи тему, спільно генерують ідеї та концепції. Обговорення може бути більш структурованим, з акцентом на спільну дискусію та взаємодію [8].

Відомий американський вчений Г. Морган зробив значний внесок у розвиток управлінської теорії та практики, зокрема в галузі розуміння процесів ухвалення рішень у соціокультурній сфері. Одним з його ключових внесків є концепція «метاپарадигми рішень» [6].

Метاپарадигма рішень Г. Моргана відображає складний процес ухвалення рішень, який відбувається в умовах соціокультурної дії. За цією концепцією, ухвалення рішень розглядається як результат взаємодії різних паралельних процесів, які містять: культурний фактор – врахування культурних норм, цінностей, традицій та інших культурних відмінностей, які впливають на ухвалення інформації та ухвалення рішень; соціальний фактор – розуміння взаємодії з іншими учасниками соціальної системи, включаючи стейкхолдерів, групи інтересів та інші соціальні складові; психологічний фактор – аналіз індивідуальних психологічних факторів (уявлення, уподобання, страхи та мотивація), які впливають на процес ухвалення рішень; етнічний фактор – врахування етнічних і національних особливостей, які можуть мати вплив на ухвалення та інтерпретацію інформації.

Ця концепція наголошує на тому, що ухвалення рішень не є простим процесом, а складається з різноманітних взаємодіючих факторів, які варіюються залежно від точки зору та умов. Вона підкреслює важливість врахування соціокультурних чинників при аналізі та ухваленні управлінських рішень, особливо в умовах різноманітності та складності сучасного світу. Метاپарадигма рішень, яку запропонував Г. Морган, розглядає ухвалення рішень як результат взаємодії різних паралельних процесів у соціокультурному середовищі. Ця концепція підкреслює складність і множинність факторів, які впливають на процес ухвалення рішень, включаючи культурні, соціальні, психологічні та етнічні аспекти тощо.

Згідно з метاپарадигмою рішень, ухвалення рішення формуються з точки зору різних підходів та систем відношень між людьми, організаціями та культурами. Врахування цього широкого спектра факторів дозволяє краще розуміти та адаптуватися до різноманітних умов, що характеризують соціокультурне середовище, сприяє реалізації більш об'єктивних та ефективних управлінських рішень.

Отже, ухвалення рішень у соціокультурній сфері характеризується низкою особливостей, які спричиняють певну відмінність у процесі ухвалення управлінських рішень, ніж в інших сферах діяльності, тому етапи ухвалення рішень можуть бути дещо модифіковані (рис. 1).

1) Рішення в соціокультурній сфері ухвалюються на підґрунті певних культурних норм, цінностей та соціальних конвенцій. Це означає, що на ухвалення рішень впливають культурні, соціальні та інші фактори;

2) Ухвалення рішень в соціокультурній сфері, а більшою мірою результат, охоплює участь громадськості, представників різних соціальних груп, експертів, активістів та інших зацікавлених сторін;

3) у соціокультурній сфері рішення зазвичай ухвалюються за згодою більшості або шляхом досягнення компромісу. При цьому важливо, щоб усі зацікавлені сторони відчували спільну відповідальність за участь в ухваленні рішення та його результати;

4) ухвалення рішень у соціокультурній сфері нерідко пов'язане з етичними питаннями та моральними переконаннями. Неврахування цих чинників може бути критичним у процесі ухвалення рішень;

5) рішення в соціокультурній сфері можуть мати довгострокові або навіть незворотні наслідки для суспільства та культури. Тому важливо ухвалювати рішення з урахуванням їхнього потенційного впливу.

6) процес ухвалення рішень у соціокультурній сфері здебільшого відкритий для громадськості, а обговорення та обмін ідеями повинні відбуватися публічно, що сприятиме залученню широкого спектру думок і поглядів у процес ухвалення рішення.

Висновки і пропозиції. Аналіз попередніх досліджень дозволяє систематизувати та використовувати накопичений досвід і знання використання методів і моделей для ефективного розв'язання проблем у різних сферах діяльності. Врахування результатів попередніх досліджень допомагає уникнути помилок, а також швидше і з більшою впевненістю ухва-

лювати рішення, спираючись на доведені методи та практики.

Розглянуті альтернативні моделі ухвалення рішень надають широку множину підходів до вирішення проблем. Вони дозволяють знаходити найбільш оптимальний та ефективний шлях досягнення поставлених цілей у різних ситуаціях. Вибір конкретної моделі залежить від характеру проблеми, доступної інформації та власних уподобань та здібностей менеджерів.

Підходи, які враховують соціокультурний фактор, дають можливість кращого розуміння потреб і цінностей різних соціокультурних груп. Це важливо у процесі управління, оскільки відсутність такого розуміння може призвести до неправильних рішень та/або конфліктів. При врахуванні соціокультурних факторів у процесі ухвалення рішень забезпечується краща адаптація до потреб та очікувань стейкхолдерів.

Наведені методи та моделі стають важливими інструментами для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку в соціокультурній сфері. Їх використання дозволяє ефективно керувати складністю та різноманітністю факторів, що впливають на ухвалення рішень, та забезпечує більш точне та науково обгрунтоване вирішення проблем, що виникають у соціокультурній сфері.

Адекватне використання цих методів і моделей в соціокультурній сфері сприятиме більш ефективному та науково обгрунтованому ухваленню управлінських рішень, підвищуючи імовірність досягнення поставлених цілей та задоволення потреб різних зацікавлених сторін.

1. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*, № 9, 2012 с. 50–58

2. Нехай В., Кульбако А. Проектний підхід у збереженні культурної спадщини України. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84. № 5. С. 114–122. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.

3. Бреус С. В. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 117–122. URL : <http://www.market-infr.od.ua/uk/24-2018> (дата звернення: 23.04.2024).

4. Мала Н. Т., Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково технічних праць*. Львів. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.

5. Технології прийняття управлінських рішень / за заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків, 2023. 430 с.

6. Gareth Morgan. *Images of Organization*, Newbury Park, CA:

Sage Publications. 1986. 520 p.

7. Osborn, Alex F. *Your Creative Power. How to use imagination*. Publisher: Charles Scribner's Sons, London, New York. 1949. 375 p.

8. Osborn, Alex F. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. New York: Charles Scribner's Sons. 1953. 317 p.

9. Simon, Herbert A. *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (2nd ed.). New York: Macmillan. 1957. 259 p.

REFERENCES:

1. Tsiutsiura, S., Kryvoruchko, O., Tsiutsiura, M. (2012). Theoretical foundations and essence of management decisions. Models of managerial decision-making. *Management of the development of complex systems*, Vol. 9, P. 50–58. (in Ukrainian)

2. Nekhai, V., Kulbako, A. (2023). Project approach in preserving the cultural heritage of Ukraine. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Vol. 84. Issue 5. P. 114–122. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05 (in Ukrainian)

3. Breus S. (2018). Management decision-making methods and models / Breus S., Semchenko E. *Market infrastructure*. Issue 24. P. 117–122. (in Ukrainian)

4. Mala, N., Protsyk, I. (2010). The art of making a managerial decision. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine: collection of scientific and technical papers*. Issue 20.14. P. 345–351. (in Ukrainian)

5. Kuznetsova, I. (2023). Management decision-making technologies. *Kharkiv*. (in Ukrainian)

6. Gareth, M. (1986). *Images of Organization*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

7. Osborn, A. (1949). *Your Creative Power. How to use imagination*. Publisher: Charles Scribner's Sons, London, New York.

8. Osborn, A. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. New York: Charles Scribner's Sons.

9. Simon, H. (1957). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (2nd ed.). New York: Macmillan.

ANNOTATION

Valentyn Nekhai. Methods and models of administrative decision-making in the socio-cultural sphere: analysis and perspectives.

General problems of decision-making in various spheres of activity require a systematic approach and consideration of many factors. This process is multi-step and complex, as each decision can have a significant impact on the internal and external environment.

Analytical thinking is a key component of successful decision-making. It includes the ability to recognize the main aspects of a problem, systematically

analyze available information, and consider different options for action and their potential consequences. The development of analytical thinking helps managers and specialists make informed decisions based on logical and critical data analysis. Modern methods and decision-making models, such as economic-mathematical models, game theory, system analysis and heuristic approaches, allow you to objectively evaluate possible solutions to the problem. These techniques can help identify optimal strategies given limited resources and existing risks. The use of these tools allows you to reduce subjective influences on the decision-making process and increase its efficiency.

The integration of different approaches is important to achieve a comprehensive understanding of the problem and develop comprehensive solutions. Successful decision-making requires not only deep knowledge and skills, but also the ability to work in conditions of uncertainty and complexity. It is important to consider both internal and external factors that can affect the result. A comprehensive approach to decision-making allows you to effectively manage these challenges and ensure the sustainable development of organizations and society as a whole.

The article is devoted to the analysis of methods and models of managerial decision-making in the socio-cultural sphere. The study focuses on the importance of considering cultural and social factors in the decision-making process. The work examines various approaches to management, in particular methods of involving the public, ethical aspects, as well as the use of heuristic models.

The purpose of the study is to determine effective approaches to management decision-making that take into account the specifics of the socio-cultural environment. The methodology includes the dialectical method, generalization, synthesis, and logical and systemic analysis.

In the course of the research, the challenges and possibilities of applying various methods in the practice of managing socio-cultural processes were revealed. Special attention is paid to the analysis of potential obstacles, such as cultural, ethnic, religious, and social differences, and the difficulty of measuring the impact of these factors.

The results of the study indicate the importance of the integration of the latest technologies as well as the development of adaptive methodologies for effective management in various socio-cultural conditions. Recommendations include the need for a multidis-

ciplinary approach and collaboration between academics and practitioners to achieve positive results.

Thus, the article contributes to the understanding of decision-making processes in the sociocultural environment, emphasizing the importance of a comprehensive and adaptive approach.

Keywords. Tdecision-making models and methods, management decision, socio-cultural sphere.

Рис. 1. Етапи процесу ухвалення рішень у соціокультурній сфері

