

УДК 331.1; 631.152
JEL classification: M12; O16

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/104/46>

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- ©*Садыкова Р.*, ORCID: 0000-0002-0946-259X, Ошский государственный университет,
г. Ош, Кыргызстан,
©*Кочконов Б. Т.*, ORCID: 0009-0005-1642-8495, Ошский государственный университет,
г. Ош, Кыргызстан, Bkochkonov@mail.ru
©*Жээнтаева А. А.*, ORCID: 0009-0009-1992-6245, Ошский государственный университет,
г. Ош, Кыргызстан, Asylgul_1986@mail.ru

ORGANIZATIONAL AND SOCIAL PSYCHOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT DECISIONS

- ©*Sadykova R.*, ORCID: 0000-0002-0946-259X, Osh State University,
Osh, Kyrgyzstan, raziya.sadykova.83@mail.ru
©*Kochkonov B.*, ORCID: 0009-0005-1642-8495, Osh State University,
Osh, Kyrgyzstan, Bkochkonov@mail.ru
©*Zheentaeva A.*, ORCID: 0009-0009-1992-6245, Osh State University,
Osh, Kyrgyzstan, Asylgul_1986@mail.ru

Аннотация. Руководитель компании каждый день принимает важные для бизнеса решения. От них зависит прибыль предприятия, выбор надежных партнёров и итог работы всего коллектива. При этом все руководители принимают управленческие решения по-разному. В статье говорится о психологической основе разработки управленческих решений. Социальная эффективность управленческого решения рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Организационная эффективность управленческого решения состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Социальная заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. Формальные отношения закрепляются в виде функциональных или организационных структур подразделений и компании в целом. Неформальные (личностные) отношения устанавливаются на базе общности приоритетов потребностей и интересов, симпатий и антипатий. Неформальные отношения также закрепляются в виде структуры с лидерами и подчиненными, имеют неписанные правила отношений.

Abstract. The head of a company makes important business decisions every day. The profit of the enterprise, the choice of reliable partners and the outcome of the work of the entire team depend on them. At the same time, all managers make management decisions differently. The article talks about the psychological basis for the development of management decisions. The social efficiency of a management decision is considered as the result of achieving social goals for a larger number of employees and the company in a shorter time, with fewer employees, and at lower financial costs. The organizational effectiveness of a management decision lies in the fact that the company's personnel are involved in this work. Social is embedded in the personnel management mechanism, which includes levers of influence on people to coordinate their activities in the team. Formal relationships are consolidated in the form of functional or organizational structures of departments

and the company as a whole. Informal (personal) relationships are established on the basis of common priorities of needs and interests, likes and dislikes. Informal relationships are also fixed in the form of a structure with leaders and subordinates, and have unwritten rules of relationship.

Ключевые слова: разработки управленческих решений, организационные основы, социально-психологические основы, методы управления социально-массовыми процессами.

Keywords: development of management decisions, organizational foundations, socio-psychological foundations, methods of managing social and mass processes.

Процедуры разработки управленческих решений. Организация разработки и реализации управленческих решений [1] требует проведения определенных организационно-распорядительных мероприятий, которые касаются как управляющей, так и управляемой системы на всех процедурах разработки и реализации управленческих решений. Напомним, что в состав процедур входят разработка, согласование, принятие, утверждение и организация выполнения. Эффективное управление и продуманные управленческие решения – необходимое условие современного бизнеса. Для предпринимательских структур возникла необходимость в постановке регулярного процесса принятия управленческих решений [2].

Для процедуры разработки управленческих решений руководителю и аппарату управления необходимо осуществить следующие действия:

1. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала и системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения, выделяемых ресурсов.
2. Ознакомить и разъяснить разработчикам управленческих решений содержание организационных документов о начале выполнения работ по разработке управленческих решений.
3. Разъяснить разработчикам управленческих решений их права, ответственность и полномочия при выполнении работы.
4. Обсудить с разработчиками управленческих решений неучтенные детали для успешного выполнения работ.
5. Акцентировать внимание на степени важности предлагаемой работы по разработке управленческих решений.
6. Выделить работникам необходимые оргтехнику, помещение и указать на источники необходимой деловой информации.
7. Провести контроль со стороны юриста или референта на соответствие вариантов разрабатываемого управленческого решения действующему законодательству и уставным документам компании.
8. Оформить заключение о технической, экономической и организационной выполнимости вариантов управленческих решений.
9. Получить заключение внешних экспертов о безопасности предстоящей реализации управленческих решений в экономической, экологической и других областях.

Процедуры согласования управленческих решений. Для процедуры согласования управленческих решений с вышестоящими органами, заказчиками или клиентами необходимы следующие действия руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о физических или юридических лицах, с которыми необходимо согласовывать управленческих решений. Определить и зафиксировать в

документе временные периоды согласований, а также наименование и содержание сопроводительных документов.

3. Документально оформить общий акт согласований. Процедуры принятия управленческих решений.

Для этой процедуры необходимы следующие действия руководителя и аппарата управления:

1. Документально подтвердить отсутствие в вариантах управленческих решений противоречивостей решения самому себе и ранее реализованным.

2. Документально оформить набор критериев для выбора управленческих решений, в том числе наименование, численные или качественные значения их параметров.

3. Документально зафиксировать отклонение параметров управленческих решений от параметров критериев.

4. Документально оформить процедуру принятия управленческих решений с указанием даты, ответственных лиц, имеющих замечаний.

Процедуры утверждения управленческих решений. Для процедуры утверждения управленческих решений с вышестоящими органами, заказчиками или клиентами необходимы следующие действия руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о физических или юридических лицах, у которых необходимо утверждать управленческих решений.

2. Определить и зафиксировать в документе временные периоды утверждений, а также наименование и содержание сопроводительных документов.

3. Документально оформить общий акт утверждений. Процедуры организации выполнения управленческих решений.

Для процедуры организации выполнения управленческих решений необходимы следующие действия руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о начале реализации управленческих решений с указанием конкретного задания, состава исполнителей и системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения, выделяемых ресурсов.

2. Ознакомить и разъяснить исполнителям содержание и порядок выполнения управленческих решений.

3. Разъяснить исполнителям управленческих решений их права, ответственность и полномочия при выполнении работы.

4. Обсудить с разработчиками управленческих решений неучтенные детали для успешного выполнения работ.

5. Акцентировать внимание исполнителей на степени важности предлагаемой работы.

6. Выделить исполнителям необходимые оргтехнику, помещение и указать на источники необходимой деловой информации.

7. Активизировать работу исполнителей по эффективной реализации управленческих решений.

8. Осуществлять периодический контроль хода выполнения исполнителями управленческих решений.

9. Осуществлять практическую оценку реализованных управленческих решений.

10. Сдать в архив документацию по разработке и реализации управленческого решения.

В рамках организационно-распорядительной деятельности руководитель и аппарат управления (субъекты решения) должны активно заниматься социально-психологической и пропагандистской работой с сотрудниками, реализующими управленческие решения. Многие специалисты по разработке и реализации управленческих решений советуют привлекать

исполнителей к разработке управленческих решений, для того чтобы они заранее познакомились с концепцией управленческих решений и задачами, вытекающими из него. Будущие исполнители, участвующие в разработке управленческих решений, вносят в него элементы реальности, так как хорошо знают предмет управленческих решений, его резервы и трудности. К разработке управленческих решений имеет смысл привлекать передовиков производства и новаторов, чей острый ум может помочь найти оригинальные подходы при разработке управленческих решений. В государственном управлении используются современные информационные и коммуникационные технологии, внедряемые в рамках государственных программ, и привлекаются кадры, сочетающие в себе высокую профессиональную компетентность и морально-этические качества [3].

В зависимости от социально-психологической проработки управленческих решений может встретиться противодействие или взаимодействие со стороны его потенциальных исполнителей. Эта проработка должна обеспечить согласованность потребностей и интересов руководителя и исполнителей, социальную справедливость и ожидания как руководителя, так и исполнителей. Рассматриваемые методы основаны на удовлетворении социальных потребностей и интересов человека и коллектива. Напомним, что для человека, это потребность в порядке, стабильности, информации, безопасности, управлении, творческом труде, вере, любви, семье, знаниях, патриотизме, общении, самовыражении и самопроявлении. В основе методологии процесса принятия управленческих решений лежит системный подход, при этом практическим результатом его применения являются разработанные методики принятия решений.

К социальным методам при разработке и реализации управленческих решений относятся методы управления социально-массовыми процессами, внутригрупповыми явлениями и процессами, индивидуально-личностным поведением. Методы управления социально-массовыми процессами необходимы для больших коллективов исполнителей управленческих решений, например, воинских подразделений, производственных и общественных собраний людей, стихийных митингов и даже целых государств. Основу этих методов составляют теория систем и законы организации, такие, как закон синергии, самосохранения, пропорциональности и композиции, развития и др. К внутригрупповым методам относятся методы повышения социально-производственной активности, методы коммуникаций, методы морального стимулирования. Индивидуально-личностные методы включают убеждение, личный пример, внушение.

Психологические методы призваны обеспечить благоприятную для производственной деятельности персонала морально-психологическую атмосферу. В их состав входят приемы психологического побуждения. Предметом психологических методов являются формальные неформальные отношения работников компании. Формальные (функциональные) отношения формируются на основе должностных инструкций, закрепленных обязанностей и распоряжений администрации. Неформальные структуры обычно не объединяются между собой до уровня компании, т.е. имеют локальную область действий. Психологические методы призваны создать гармонию в этих отношениях для формирования сплоченного коллектива. Управленческая практика выработала ряд приемов убеждения исполнителя в правильности или неизбежности точки зрения руководителя.

Приведем некоторые из них:

1. Руководитель может уклониться от спора по всем управленческим решениям или по его частям с потенциальным исполнителем. При этом исполнитель может подумать, что руководитель очень уверен в правильности решения или за этим решением стоит могущественная сила.

2. Руководитель может проявить повышенный интерес к мнению исполнителя по своему решению, дав ему выговориться. После этого исполнитель благожелательнее оценивает решение.

3. Руководитель может сразу сказать исполнителю, что управленческие решения ему самому не нравятся, но в силу обстоятельств это решение нужно выполнить.

4. Перед объявлением о предстоящем выполнении управленческих решений руководитель может показать исполнителю свое дружеское к нему расположение. После этого исполнитель скорее будет реагировать на управленческие решения с позиций поддержки, чем противостояния.

5. Руководитель может найти в своем управленческом решении какую-то мысль исполнителя и представить это решение как полную реализацию идей потенциальных исполнителей (можно пожертвовать своим авторством).

6. Руководитель может вначале обсудить предстоящее управленческое решение с потенциальными исполнителями и включить в данное решение их не существенные предложения.

7. Руководитель может своим управленческим решением бросить исполнителям вызов типа: «Кто может лучше?» Обычно критиковать управленческие решения значительно проще, чем его разрабатывать.

8. Руководитель может придать наглядность основным положениям управленческих решений, используя графики, схемы, вычисления, мнения авторитетных людей и т. д.

Личностные характеристики персонала. Практически каждое управленческое решение отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Роль человеческого фактора проявляется в двух аспектах: влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческих решений и личностные оценки существующего управленческого решения. К личностным характеристикам относятся воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакции, характер внимания, рискованность, параметры мышления. В свою очередь для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления: глубина, широта, быстрота и гибкость. Глубина характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов. Широта отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности. Быстрота определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Гибкость обеспечивает своевременный и обоснованный переход на новые методы разработки и реализации управленческих решений. Важное значение придают харизме личности, т.е. способности личности на уровне здравого смысла привлекать и подчинять себе значительные массы людей. Харизма — власть, основанная на исключительных качествах личности: мудрости, «святости», героизме, доступности для любого человека, внушительной внешности, достойной и уверенной манере держаться с людьми разного положения в обществе. Примером такого человека был москвич Владимир Алексеевич Гиляровский (дядя Гиляй) (1853-1935) — автор книг о Москве, ее обитателях и их нравах. К его словам (решениям) прислушивались и интеллигенция, и отпетые уголовники московских трущоб того времени. Такой же харизмой обладал Александр Васильевич Суворов (173-1800) — русский полководец, не проигравший ни одного сражения. Хотя он не обладал такой внушительной внешностью, как В.А. Гиляровский. Большое влияние на решающие

управленческие решения оказывают такие качества руководителя, как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм. Романтизм руководителя связан с завышенной интуитивной оценкой своих возможностей в вопросах разработки и реализации управленческих решений, а также возможностей получения необходимых для этого ресурсов. Романтизм свойствен практически всем руководителям в начальный период их деятельности. Романтизм служит одним из источников развития компании. Однако он часто приводит к разочарованию как самого руководителя, так и персонала. Обычно компания подпитывается новым романтизмом в связи с обновлением персонала, поэтому руководитель должен определить для себя меру такого романтизма и осуществлять контроль за деятельностью подчиненного-романтика. Практицизм руководителя или специалиста связан с большим опытом работы и отработкой стереотипных подходов к решающим управленческим решениям. Например, учитывая необязательность поставщиков, такой руководитель будет заключать резервные договоры на поставку необходимых ресурсов для своей компании. Если какой-то поставщик не поставит товар, то поставит другой. Также рассылается больше предложений (оферт) на приобретение продукции, чем возможности самой компании. Таким образом, компания может оказаться в сложном положении, не выполнив чей-то заказ. Руководитель должен определить меру таких решений и наличие таких работников-практиков. Оптимизм руководителя базируется на завышенной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. В любых экономических, финансовых, организационных расчетах и оценках всегда имеется вилка (диапазон) допустимых исходных данных и возможных результатов, т.е. работнику дается право (делегированы полномочия) самому выбирать лучший вариант в заданном диапазоне и отвечать за это решение. Оптимизм должен подкрепляться высоким профессионализмом в управленческой деятельности и технологическими возможностями компании. Руководители-оптимисты полезны для компании. Они увеличивают риски реализации управленческих решений как в положительную сторону, так и в отрицательную. Они самоотверженно берутся за рискованные, но полезные для компании работы и часто доводят до положительного результата, казалось бы, безнадежные проекты. При этом необходимо решать вопрос о том, как соотносить победы, поражения и стабильность. Руководитель компании должен определить меру оптимизма или соотношение таких руководителей среди других. Пессимизм руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант будет обязательно реализован, что принесет компании стабильный, но небольшой доход. Такой подход может быть эффективным в традиционных, мало изменяющихся производствах. Для руководителя компании пессимисты также нужны для принятия взвешенных решений и сбалансированности подходов к решающим управленческим решениям. Каждый руководитель ощущает на себе внимание подчиненных. Его личные качества существенно влияют на процесс отношений с подчиненными и коллегами, а также на исполнение управленческих решений. Среди набора личных качеств есть неизменяемые, слабо изменяемые и сильно изменяемые. К неизменяемым относятся: темперамент, здоровье, реакции; к слабо изменяемым — внушаемость, уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, характер внимания, рискованность, параметры мышления; к сильно изменяемым — воля, ответственность, коммуникабельность.

Авторитет руководителя. Авторитет расстояния. формируется путем создания искусственных барьеров в контактах и передаче информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя стимулирует

подчиненного на инициативные решения. Наличие эффективных управленческих решений – залог стабильности и успешности организации [4].

Авторитет доброты формируется в результате преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя сплавляет подчиненных при выполнении решений руководителя. Однако сроки выполнения работ могут затягиваться по всяким уважительным причинам.

Авторитет компенсации создается при использовании сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания. В этом случае подчиненному важен не результат, а компенсация. Для очень скучных и тяжелых работ данная разновидность приносит хороший результат. Механизм авторитета компенсации напоминает работу дрессировщика с животными в цирке. За определенные движения животные получают лакомые куски пищи.

Авторитет резонерства формируется за счет широкого подхода руководителя к предмету управленческих решений. Многообразие представлений создает у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного задания. Однако очень пространственные рассуждения руководителя могут существенно уменьшить интерес подчиненных к выполнению задания.

Авторитет педантизма создается при детальной предварительной проработке руководителем всех элементов выполнения задания и выдаче их подчиненным. Жесткая регламентация заданий увеличивает вероятность получения заданного качества продукции в отведенное время. Профессионализм руководителя играет решающую роль. Однако роль исполнителя сводится к простой рутинной работе без элементов творчества.

Крайности регламентации всегда плохо воспринимаются подчиненными, что приводит к текучке кадров и формализму.

Авторитет чванства формируется путем искусственно раздувания авторитета руководителя в глазах подчиненных. «Дутый» авторитет могут создавать вышестоящие начальники, коллеги руководителя или он сам. Данная разновидность в определенной мере помогает руководителю эффективно воздействовать на подчиненных как самому, так и через других людей. Вспомним, как в царской России для усмирения бунтовщиков присылали фуражки помещиков, жандармов и других сильных мира сего. Однако это может привести к высокому самомнению руководителя и постепенной потере стремления к повышению квалификации.

Авторитет подавления организуется в результате преобладания приоритетов власти над приоритетами основного персонала компании, клиентов и контрагентов. Данная разновидность помогает руководителю оперативно реализовывать решения как по горизонтали, так и по вертикали. Характерный пример использования авторитета подавления — военное давление США в течение ряда лет на Ирак и осенью 1999 году на Югославию.

Эффективность данного авторитета определяется набором преследуемых целей. Однако непрофессиональное создание такого авторитета может привести к слабо воздействующим угрозам и наказаниям, а также к бунтам среди персонала.

Влияние темперамента на решающие управленческие решения. Личности холерического темперамента предпочитают быстроту, оперативность и индивидуализм при решающих управленческих решениях. Категории, которые выделял Г. Айзенк, полностью соответствуют 4 основным типам темперамента, а именно: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик [5]. Часто именно эти качества оказываются важнее долговременной проработки решения. Однако холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему. Их решения порой носят спонтанный характер. Решения, принятые

холериком, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью. Для повышения эффективности решений холерикам рекомендуется использовать быстродействующие информационные системы поддержки решений фирм «Галактика», «Парус» и др. Личности сангвинического темперамента имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они так же, как и холерики, быстры и оперативны при решающих управленческих решениях, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений.

Сангвиники хорошо работают как со специалистами, так и с информационными системами поддержки решений. Личности флегматического темперамента предпочитают затратить больше времени на разработку управленческих решений, чем на его реализацию. Для них важен избыток информации, мнений и советов по решаемым задачам. Их решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы. Они больше доверяют специалистам, чем информационным системам. Личности меланхолического темперамента очень ответственно подходят к решающим управленческим решениям. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы (мелочи) возводятся ими в ранг первостепенных. Меланхоликам требуется много времени, большой объем информации, советников и различных утверждений. Решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработанностью и реальностью выполнения. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, конструирования и т.д. Работа в напряженных ситуациях им противопоказана. Меланхолики постоянно погружены в свою работу в компании и дома. При реализации своих решений они постоянно следят за ходом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникших проблем.

К социальным потребностям коллектива относятся: организация и управление, саморазвитие, безопасность и прибавочный продукт. Ускоряющиеся темпы хозяйственной деятельности предъявляют повышенные требования к коллективу и его работоспособности, к психической устойчивости человека, коммуникабельности, гибкости и неординарности его мышления что повышает значимость социально-психологических методов в арсенале руководителя.

Список литературы:

1. Иванкова О. Г., Кальницкая А. О. Управленческие решения как инструмент управления организацией // Проблемы экономики и менеджмента. 2013. №11 (27). С. 89-93.
2. Плотченко Н. В. Процесс принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2009. №11. С. 48-53.
3. Арапова М., Тултемирова Г., Садыкова Р. Государственное и муниципальное управление в Кыргызстане // Бюллетень науки и практики. 2023. Т. 9. №2. С. 258-261. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/87/31>
4. Перевышина О. П., Сафронова Е. В., Деркач А. И. Роль руководителя в принятии управленческих решений // Векторы благополучия: экономика и социум. 2016. №1 (20). С. 30-37.
5. Корсунова В. И. Сравнительный анализ практики тестирования темперамента управленцев по Г. Айзенку и А. Белову // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. №2. С. 319-324.

References:

1. Ivankova, O. G., & Kal'nitskaya, A. O. (2013). Upravlencheskie resheniya kak instrument upravleniya organizatsiei. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta*, (11 (27)), 89-93. (in Russian).
2. Plotchenko, N. V. (2009). Protsess prinyatiya i realizatsii upravlencheskikh reshenii v predprinimatel'skikh strukturakh. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki*, (11), 48-53. (in Russian).
3. Arapova, M., Tultemirova, G., & Sadykova, R. (2023). Government and Municipal Administration in Kyrgyzstan. *Bulletin of Science and Practice*, 9(2), 258-261. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/87/31>
4. Perevyshina, O. P., Safronova, E. V., & Derkach, A. I. (2016). Rol' rukovoditelya v prinyatii upravlencheskikh reshenii. *Vektory blagopoluchiya: ekonomika i sotsium*, (1 (20)), 30-37. (in Russian).
5. Korsunova, V. I. (2016). Sravnitel'nyi analiz praktiki testirovaniya temperamenta upravlentsev po G. Aizenku i A. Belovu. *Elektronnyi vestnik Rostovskogo sotsial'no-ekonomicheskogo instituta*, (2), 319-324. (in Russian).

*Работа поступила
в редакцию 05.06.2024 г.*

*Принята к публикации
11.06.2024 г.*

Ссылка для цитирования:

Садыкова Р., Кочконов Б. Т., Жээнтаева А. А. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений // Бюллетень науки и практики. 2024. Т. 10. №7. С. 416-424. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/104/46>

Cite as (APA):

Sadykova, R., Kochkonov, B., & Zheentaeva, A. (2024). Organizational and Social Psychological Foundations for the Development of Management Decisions. *Bulletin of Science and Practice*, 10(7), 416-424. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/104/46>