

BOSHQARUVDA QAROR QABUL QILISH MODELLARI, TEXNOLOGIYALARINING IJTIMOY-PSIXOLOGIK MEXANIZMLARI

Nazarov Azamat Sottarovich,

O'zbekiston xalqaro islom akademiyasi katta o'qituvchisi, psixologiya fanlar bo'yicha falsafa doktori (PhD)

<https://doi.org/10.53885/edinres.2024.03.1.070>

Annotasiya. Mazkur maqolada rahbarning boshqaruv qaror qabul qilish jarayoning modellari, texnologiyalarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari va mexanizmlari tahlil qilingan. Shuningdek, rahbarning qaror qabul qilish usullari, ilmiy asoslanganligi, qarorlarning birligi, qarorlarning adolatlilik, haqqoniyligi, qarorlarning to'g'ri yo'naltirilganligi, qarorlarning ixchamligi, qarorlarning vaqti bo'yicha aniqlik masalasi va tezkorlik uslublari tahlil qilingan.

Kalit so'z: shaxs, personal, menedjer, shaxsning individual xususiyatlari, menejment, qaror qabul qilish, boshqaruv qarorlari, ongli tanlov, determinizm, indeterminizm.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ

Назаров Азамат Соттарович,

Старший преподаватель Международной исламской академии Узбекистана, доктор философии в области психологии (PhD)

Аннотация. В данной статье анализируются социально-психологические характеристики и механизмы моделей, технологий процесса принятия решений менеджером. Также были проанализированы методы принятия решений лидером, научная основа, единство решений, справедливость решений, правильность решений, правильная направленность решений, лаконичность решений, вопрос точности по времени принятия решений и методы скорости.

Ключевые слова: личность, персонал, руководитель, индивидуальные особенности человека, управление, принятие решений, управленческие решения, осознанный выбор, детерминизм, индетерминизм.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL MECHANISMS MODELS AND TECHNOLOGIES OF DECISION MAKING IN MANAGEMENT

Nazarov Azamat Sottarovich,

Senior lecturer at the International Islamic Academy of Uzbekistan, doctor of Philosophy in Psychology (PhD)

Abstract. This article analyzes the socio-psychological characteristics and mechanisms of models and technologies of the manager's decision-making process. Leader decision-making methods, scientific basis, unity of decisions, fairness of decisions, correctness of decisions, correct direction of decisions, conciseness of decisions, issue of accuracy in decision-making time and speed methods were also analyzed.

Key words: personality, personnel, leader, individual characteristics of a person, management, decision making, managerial decisions, conscious choice, determinism, indeterminism.

Ma'lumki, tashkilotni boshqarishning asosiy jihatlaridan biri, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ular ijrosini ta'minlashdir. Boshqaruv qarori tashkilotdagi biron ob'ektni ko'zlangan maqsadga muvofiq ravishda bir holatdan, ikkinchi holatga keltirish bilan ifodalanadi. Rahbarning boshqaruv qarori bilan bog'liq jarayonni quyidagi tarkibiy qismlarga ajratish mumkin:

qaror qabul qilish;

qarorni bajarish uchun uni topshiriq sifatida yo'llash;

xodimlarni ijroga undovchi sharoitni yaratish;

nazoratni amalga oshirish.

Boshqaruv qarorlari iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy jihatdai samarali bo'lishi uchun uning turli modellari

ishlab chiqiladi. Boshqaruv qarorlari modellarini yaratishdan maqsad ba'zi ob'ektlar va jarayonlarni tavsiflash va maqbullashtirishdan iborat. Modellardan foydalanish qarorlar qabul qilishni qo'llab-quvvatlash tizimida tahlillar o'tkazishni ta'minlaydi. Modellar muammoni matematik-mantiqiy jihatdan izohlashga asoslangan holda muayyan algoritmlar yordamida qarorlar qabul qilish uchun foydali bo'lgan axborotni topishga ko'maklashadi.

Boshqaruvda qarorlar qabul qilish modellari. Boshqaruvda qarorlar qabul qilish turli darajada (individual yoki tashkiliy) jarayon sifatida qanday qabul qilinishiga bog'liq holda qarorlar qabul qilishning to'rtta modelini ajratib ko'rsatish mumkin.

Boshqaruvda qarorlar qabul qilish darajalari

«SHAXSIY CHEKLANGAN RATSIONALLIK» MODEL (individning qoniqishi)	RATSIONAL MODEL (tashkiliy faollashish)
SIYOSIY MODEL (individual faollik)	«TASHKILIY CHEKLANGAN RATSIONAL» MODEL (tashkilotning qoniqishi)

Rahbarning qaror qabul qilish usuli. Muammolarni ijobiy hal qilish qobiliyatidan mahrum bo'lgan rahbar o'zi rahbarlik qilayotgan tashkilotning rivojlanishini nazorat qilishi mumkin, ammo uni yuqori darajaga olib chiqa olmaydi. Ijodiy fikrlovchi rahbar vaziyatni boshqara oladi. Rahbarning jamoa fikrini o'rganib, muammolar bo'yicha qaror qabul qilish usuli quyidagicha bo'ladi:

Qarorning ilmiy asoslanganligi. Qarorlarni muayyan ishlab chiqarish sharoitini tahlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hozirgi zamon fan yutuqlari asosida qabul qilish kerak.

Qarorlarning birligi. Odatda, asosiy masalalar bilan birga, kichik masalalarni ham hal etishga to'g'ri keladi.

Qarorlarning adolatliligi, haqqoniyligi. Qarorlar faqat rahbarlarga berilgan huquq- darajasidagina qabul qilinishi mumkin.

Qarorlarning to'g'ri yo'naltirilganligi. Har qaysi qaror ijrochilarga tushunarli, shuningdek, kimga mo'ljallanganligi aniq bo'lishi kerak.

Qarorlarning ixchamligi. Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida ixcham, aniq qarorlar qabul qilinadi.

Qarorlarning vaqti bo'yicha aniqligi. Rahbar o'z qo'l ostidagilarga topshiriqlarning bajarilish muddatini aniq ko'rsatib berishi kerak.

Qarorlarning tezkorligi. Bunday qarorlar bir daqiqada, ya'ni ishlab chiqarish holati talab qilganda qabul qilinishi mumkin.

Qaror qabul qilishda rahbar e'tiborga olishi lozim bo'lgan jihatlar:

Topshiriqni oydinlashtirish. Aytaylik, korxonaga yangi buyum ishlab chiqarish vazifasi topshirildi. Bunda korxonada rahbarining qarori yangi buyumni ishlab chiqarish hajmi, uning mohiyati, son va sifat ko'rsatkichlari natijalarini oydinlashtirish bilan bog'liq bo'ladi.

Topshiriqning turli talqinini muhokama qilish, uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, masalani hal qilishda taklif qilingan talqinlarni iqtisodiy jihatdan tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan talqinni yechishda matematik, taqqoslash, mantiqiy va boshqa modellar qo'llanadi.

Qarorlar tanlash va ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi, qarorlar tashkilot rahbari yoki ayrim shaxs tomonidan yakkaboshchilik asosida oshkora usulda qabul qilinadi.

Vrum-Yetton - Yago yetakchilik modeli. Qarorlar qabul qilishga asoslangan yetakchilik modeli V.Vrum, F.Yetton tomonidan taklif etilgan, so'ng Yago tomonidan to'ldirilgan. Bu modelning eng asosiy xususiyati - xodimlarni qaror qabul qilishda ishtirok etishga jalb qilish.

“Yo‘l-maqсад” modeli. Modelda yuzaga kelgan vaziyatga eng mos keladigan yetakchilik uslubini aniqlash uchun o‘ziga xos “qarorlar shoxi”dan foydalanish nazarda tutiladi. Yetakchi bu modelni qo‘llar ekan, guyoki “shox”dan chapdan o‘ngga tomon siljiydi. Natijada u 7 ta muammoli vaziyat (savol)ga duch keladi. Vaziyatni baholash bu savollarga “ha” yoki “yo‘q” javoblari orqali amalga oshiriladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni aniq bir doira ichida o‘tishi qiyin. Har bir rahbar o‘z psixologik xususiyatidan kelib chiqqan holda muammo yechimiga turli uslub va moyillikni namoyon etadi. Mana shu omillar mavjud muammo yechimiga o‘z ta’sirini o‘tkazmay qo‘ymaydi.

Qaror yaratilishi davomida rahbar o‘z ichki dunyosida sodir bo‘layotgan jarayonlarni bilishi, ushbu holatni maqsadga muvofiq ravishda boshqarish imkonini beradi. Shu bois qaror qabul qilish amallarini bosqichma-bosqich tahlil etish lozim, deb topiladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko‘pqirrali va murakkab jarayon bo‘lib, unda asosiy beshta bosqichni sharhlab o‘tish mumkin:

Quyida yuqorida sanab o‘tilgan har bir bosqichni alohida-alohida holda ko‘rib chiqamiz.

I bosqich: Muammoni o‘rganish. Ushbu bosqichda ham quyidagi ketma-ket vazifalar belgilanadi:

1 – vazifa: Muammoni qo‘yish. Unda ushbu masala bo‘yicha qanday qiyinchiliklar borligi aniqlanadi va muammoning mazmuni tushuniladi. Agar hal qilinishi lozim bo‘lgan muammo noto‘g‘ri tushunilsa, hamma bo‘lajak harakatlar zoe ketadi, shuning uchun ham muammoni aniq tasavvur etib olish boshlang‘ich bosqichning asosiy vazifasidir. Ko‘p hollarda masalani noto‘g‘ri aks ettirishga malakasizlik, kasbiy bilimning kamligi, shuningdek, mazkur toifadagi masalalarni hal eta olishga tayyor emaslik, hamda ba’zi bir muammo va yechimlarning «yuqoridan tushirilganligi» sabab bo‘lishi mumkin. Muammoni qo‘yish quyidagi harakatlarni o‘z ichiga oladi:

Muammo tabiatini, undagi qiyinchilikni anglash.

Muammo yechimi orqali qanday maqsadga erishish lozirligini aniqlash.

Maqsadga erishilgan taqdirda qanday belgilar, ko‘rsatkichlar mavjud bo‘lishini aniqlab olish.

Oxirgi natija nimadan iborat bo‘lishi kerak, degan savolga javob olinishi lozim.

2 – vazifa: Majburiyatlarni taqsimlash. Rahbar doimo hamma muammolarni o‘zi hal eta olmaydi, shuning uchun ham bu bosqichda u ba’zi bir majburiyatlarni malakali mutaxassis ixtiyoriga topshirgani ma’qul. Mutaxassis, bu bosqichda, mazkur muammo yuzasidan barcha ma’lumotlarni yig‘ish va masalani har tomonlama o‘rganish bilan shug‘ullanadi.

3–vazifa: Ma’lumotlar yig‘ish, muammoli vaziyatning informatsion modelini yaratish. Bunda nafaqat «o‘zining» ma’lumotlari, balki, muxoliflar, raqobatdosh tomonlarning ham ma’lumotini hisobga olish lozim. Ba’zi bir paytda muxoliflar, ular bergan ma’lumot kamsitiladi, inkor etiladi va unga e’tibor berilmaydi. Bu esa mutlaqo xatodir. Ma’lumot yig‘ishda unga mas’ul shaxs, ushbu muammo yuzasidan chuqur bilimga ega ekspertlar fikrini o‘rganishi o‘ta muhimdir.

4 – vazifa: Muammoli vaziyatning konseptual modelini yaratish. Mazkur muammoni bir butun, yaxlit tarzda tushunish. Muammo bu tarzda aks ettirilganda, uning avvalgi muammolardan farqi, uning yangi jihatlari va yechimga yangicha yondashish zarurati anglanadi.

II bosqich: G‘oya yaratish. Masala yechimiga oid g‘oyani yaratishning turli usullari bo‘lib, ular ichida eng samaralisi «aqliy hujum» uslubidir. Bu uslubning asosiy tamoyillari quyidagilar:

turli kasbga mansub 5-10 ta mutaxassislardan iborat guruh ishlaydi;

ushbu guruh a’zolari iloji boricha ruhiy va jismoniy jihatdan o‘zlarini erkin sezishlari lozim;

yechimga oid taklif etilayotgan g‘oyalarni tanqid qilish ta’qiqlanadi. Boshqalar berayotgan g‘oyani faqatgina rivojlantirish, maqtash mumkin yoki uning o‘rniga o‘z g‘oyasini taklif etish lozim;

har qaysi g‘oya, garchand u g‘aroyib va ma’qul kelmasligiga qaramay, «aqliy hujum»ning boshlang‘ich davrida unga baho berilmaydi va hamma fikrlar yozib boriladi;

g‘oya muallifi ko‘rsatilmaydi;

ish tugagandan so‘ng hamma taklif etilgan g‘oyalar mantiqiy tarzda tartibga keltiriladi va ekspertlardan iborat guruhda muhokama etiladi.

III bosqich: Yig‘ilgan g‘oyalarni baholash, maqbul fikrlarni saralash. Avvaliga har bir g‘oyaning ijobiy tomonini baholab chiqish, so‘ngra uning samaradorligini, amalga oshirish imkoniyatini, xarajatli tomonlari va boshqa o‘lchamlarini aniqlab olish zarur. Shu bilan birga, ushbu g‘oyaning tanlanishi oqibatida yuz beradigan xavf baholanar ekan, afsuski ko‘pchilik rahbarlar uchun ayni mezon yetakchi o‘ringa chiqib qoladi. Bunda taklif etilayotgan g‘oya chetda qolib, boshqa yo‘nalish tanlansa, masala yechimi tamoman boshqa tus oladi va guruh boshi berk ko‘chaga kirib qoladi.

IV bosqich: Yangi qarorni rejalashtirish va amalga oshirishdan iboratdir. Bunda qaysi ish, qanday muddatda va kimning ishtirokida bajarilishi kerak, degan savollarga javob olinadi. Qarorni amalga oshirishga jalb etiluvchi ishchi guruhi, umumiy rejani va unga oid amaliy harakatlarni aniq tasavvur eta olishi lozim.

V bosqich: U quyidagi amaliy tadbirlarni o‘z ichiga oladi: 1) qabul qilingan qarorni, reja va harakatni amalga oshirish; 2) amalga oshirilgan harakat va natijalarni yanada yaxshilash maqsadida nazorat etish; 3) zarur bo‘lgan taqdirda qarorni takomillashtirish, ya’ni «muammoni o‘rganish» bosqichiga yoki g‘oya yaratish va boshqa oraliq bosqichga qaytish.

Qaror qabul qilish klassifikatsiyalar:

Xususiyat	Boshqaruv qarori
Maqsadga erishish ahamiyatiga ko‘ra	Strategik, taktik
Vaqt davomiyligiga ko‘ra	Qisqa muddatli, o‘rta muddatli va uzoq muddatli
Natijaviylikka ko‘ra	O‘zgarmas (ehtimoldan istisno) va ehtimoliy
Bajarilishi shartligiga ko‘ra	Direktiv, maslahat va yo‘naltiruvchi
Funksional maqsadiga qo‘ra	Tashkillashtiruvchi, muvofiqlashtiruvchi, aktivlashtiruvchi
Qamrov kengligiga ko‘ra	Umumiy, maxsus
Mazmuni va qo‘llanish doirasiga ko‘ra	Ishlab chiqarish, moliyaviy, kadrlar bo‘yicha, texnik, iqtisodiy, ijtimoiy
Qabul qilinish usuliga ko‘ra	Yakka, kollektiv, konsultativ, birgalikdagi, parlament
Rejalashtirishga ko‘ra	Rejalashtirilgan, rejalashtirilmagan
Ishlab chiqarish usuliga ko‘ra	Intuitiv, tahliliy, moslashtiriluvchi (adapsion)

Strategik qaror - maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. Strategik qarorlar asosiy muammolarni hal etishda maqsadli dasturlarni ishlab chiqishda ishlatiladi. Ular uzoq vaqtga, odatda bir necha yilga mo‘ljallangan va strategik masalalarni hal etilishida ishlatiladi. Shuning uchun uni istiqbol rejasi deb ataydilar. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- Xususiyashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- Raqobat muhitini shakllantirish.
- Chuqur tarkibiy o‘zgarishlarga erishish.
- Kichik va o‘rta biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo‘la oladi.

Taktik qarorlar - maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Taktik qarorlar (joriy, tezroq) joriy, maqsad va boshqa masalalarni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lib, bu kabi qarorga misol tariqasida korxonani rejalashtirish, kadrlarga tegishli masalalarni yechish va boshqalarni ko'rsatish mumkin, ular oliy va o'rta saviyadagi rahbarlar tomonidan bir yildan ikki yilgacha bo'lgan davrga qabul qilinadi.

Masalan: korxonada, tashkilotning kelgusi rejalarini tuzish va joriy qilish, kadrlar masalasini hal qilish va h.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

Umumiy qarorlar - bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

Maxsus qarorlar - tor doiradagi muammoga taaluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar - odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy xujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar - o'z tavsifiga ko'ra notovarlik mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus xisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi.

Tashabbusli qarorlar - erkin harakatga asoslanib qilinadi.

An'anaviy qarorlar - bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga korxonada yoki tashkilotning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar - o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxonada faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar - to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli, bunday qarorlarning amalga oshirish ehtimolligi yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar - bu tavakkal bilan to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Tezkor (operativ) qaror - kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar - belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Shaxsiy qarorlar - ishchining o'zining mehnat faoliyati to'g'risidagi qarorlardir.

Boshqaruvchi qarorlar - faqat tashkilot rahbarlari tomonidan qabul qilinadigan qarorlardir.

Qabul qilinadigan qarorlar tarkibida yakkaboshchilik va yakdillik asosida qabul qilinadigan qarorlar ham bo'ladi. Ammo yakkaboshchilik asosidagi qarorlar ko'p hollarda asosli tanqidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakkaboshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o'zini ko'rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80-90% buyruqbozlikka asoslangan bo'ladi. Bu jamoada keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir.

V. V. Drujinin va D. S. Kontorov qaror qabul qilish vaziyatlarining uchta tipini taklif etadi: informatsion qaror, operativ qaror, tashkiliy qaror.

Informatsion qaror vaziyatni tashxis qilishdan iborat. Operativ qaror muammo yechimi usullarini ishlab chiqishda nima qilish kerakligini o'rgatadi. Tashkiliy qaror esa qarorning ijrosi tizimini ko'rsatib beradi.

T. Tomashevskiy qaror qabul qilish vaziyatlarining uchta tipini taklif etadi:

1. Tanlov vaziyati – har qanday vaziyatlarda ham inson ma'lumotlarni tanlaydi, tasniflaydi va ma'lum reaksiyalar ko'rsatadi.

2. Murakkab vaziyat – bittadan ko'p bo'lgan ma'lumot manbalaridan ma'lumot olish vaziyati.

3. Afzallik vaziyati – ikkiitadan ko'p bo'lgan har xil ahamiyatga ega bo'lgan tanlovlardan birini tanlash.

4. Ehtimoliy vaziyatlar – yetarli bo'lmagan ma'lumotlar bilan ishlash jarayonidagi tanlov.

Yu. Kozeleskiy qaror qabul qilish vaziyatlarining ikkita tipini taklif etadi:

1. Yashirin vaziyat – ob'ektning holati haqida ko'plab ma'lumotlarning mavjudligi va odamning ulardan qaysi biri haqiqiy ekanligini bilmasligi holati.

2. Ochiq vaziyat – noaniqligi bilan xarakterlanadi. Bunda ob'ektning holati haqida ko'plab ma'lumotlarning mavjudligi kuzatiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

Назаров А. С. The psychology of decision-making strategies //Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – №. 1-7. – С. 79-82.

Назаров А. Научно-методические основы влияния социально-психологических свойств руководителя на управленческие решения //Общество и инновации. – 2021. – Т. 2. – №. 4/S. – С. 523-532.

Назаров А. С., Митина О. В. Психологические основы принятия управленческих решений // Наука и мир. – 2020. – №. 12-1. – С. 73-75.

Mengboevich U. B., Sottarovich N. A. Social and psychological characteristics of the leader in the implementation of management decisions //Science Time. – 2021. – №. 10 (94). – С. 31-35.

Umarov B. M., Nazarov A. S. Socio-psychological aspects and mechanisms affecting management decision-making in the activities of the head //Международный научно-практический электронный журнал «Моя профессиональная карьера». Выпуск № 29 (том 1)(октябрь, 2021). Дата выхода в свет: 31.10. 2021. – С. 91.

Nazarov A. S. Decision making as a key part of management activity //Международный научно-практический электронный журнал «Моя профессиональная карьера». Выпуск № 33 (том 1) (февраль, 2022). Дата выхода в свет: 28.02. 2022. – С. 77.