

**ЭКОНОМИКА РОССИИ И РЕГИОНОВ**

УДК 65.012.4

JEL: M11

**Интеграция современных подходов к принятию управленческих решений в систему организационного поведения в условиях цифровой трансформации**

*Д.М. Амиралиева*, к.э.н.  
SPIN-код (РИНЦ): 8996-4492  
e-mail: djamilay3006@yandex.ru

*Л.А. Гаджимурадова*, к.э.н.  
Scopus author ID: 57220984884  
e-mail: larisa.0106@mail.ru

*К.Т. Пайтаева*, к.э.н.  
<https://orcid.org/0000-0003-1561-4876>; SPIN-код (РИНЦ): 3819-6927  
Scopus author ID: 56951300800  
e-mail: kometa\_1972@mail.ru

**Для цитирования**

Амиралиева Д.М., Гаджимурадова Л.А., Пайтаева К.Т. Интеграция современных подходов к принятию управленческих решений в систему организационного поведения в условиях цифровой трансформации // Проблемы рыночной экономики. – 2025. – № 4. – С. 6-15.

**DOI: 10.33051/2500-2325-2025-4-06-15**

**Аннотация**

Статья посвящена исследованию методов принятия управленческих решений в контексте современных вызовов, таких как глобализация, внешнеполитическое давление и цифровая трансформация. В условиях постоянно меняющейся внешней среды и возрастающей неопределенности, традиционные подходы к управлению требуют переосмысления и адаптации, что обуславливает высокую актуальность данной тематики. Целью исследования является анализ и систематизация современных методов принятия управленческих решений, а также разработка концептуальных основ для их интеграции в систему организационного поведения предприятий с целью повышения их конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости. Предметом исследования выступают теоретические, методологические и практические аспекты процесса принятия управленческих решений как ключевого элемента системы организационного поведения на современных предприятиях. В качестве методологической базы исследования использовались общенаучные методы, включая системный анализ, синтез, сравнительный анализ, а также ситуационный и поведенческий подходы. Исследование носит теоретический характер и основывается на анализе и обобщении существующих научных публикаций и концепций в области менеджмента и организационного поведения. В ходе исследования была продемонстрирована эволюция подходов к организационному поведению и принятию решений. Проанализированы классические методы принятия решений (авторитарный, консультативный, демократический, консенсусный) и выявлены их ограничения в современных условиях. Обоснована необходимость перехода к гибридным моделям, сочетающим количественные, основанные на данных подходы, и качественные, учитывающие поведенческие и этические аспекты. Предложена концептуальная модель интеграции, основанная на принципах гибкости, адаптивности и человекоцентричности, и учитывающая влияние цифровых технологий, включая искусственный интеллект. Сделан вывод о том, что эффективность принятия

управленческих решений в современных организациях напрямую зависит от способности руководства синтезировать технологические инновации с глубоким пониманием человеческого фактора. Предложенные подходы позволяют формировать адаптивную систему организационного поведения, способную обеспечивать устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** управленческие решения, организационное поведение, цифровая трансформация, поведенческая экономика, agile-подход, эффективность управления.

## **Integration of modern approaches to managerial decision-making into the system of organizational behavior in the context of digital transformation**

**Dzhamilya M. Amiralieva**, Cand. of Sci. (Econ.)

*SPIN-code (RSCI): 8996-4492*

e-mail: [djamilay3006@yandex.ru](mailto:djamilay3006@yandex.ru)

**Larisa A. Gadzhimuradova**, Cand. of Sci. (Econ.)

*Scopus author ID: 57220984884*

e-mail: [larisa.0106@mail.ru](mailto:larisa.0106@mail.ru)

**Kometa T. Paytayeva**, Cand. of Sci. (Econ.)

<https://orcid.org/0000-0003-1561-4876>; *SPIN-code (RSCI): 3819-6927*

e-mail: [kometa\\_1972@mail.ru](mailto:kometa_1972@mail.ru)

### **For citation**

Amiralieva D.M., Gadzhimuradova L.A., Paytayeva K.T. Integration of modern approaches to managerial decision-making into the system of organizational behavior in the context of digital transformation // Market economy problems. – 2025. – No. 4. – Pp. 6-15 (In Russian).

**DOI: 10.33051/2500-2325-2025-4-06-15**

### **Abstract**

The article is devoted to the study of management decision-making methods in the context of modern challenges such as globalization, foreign policy pressure and digital transformation. In the context of an ever-changing external environment and increasing uncertainty, traditional management approaches require rethinking and adaptation, which determines the high relevance of this topic. The purpose of the research is to analyze and systematize modern methods of managerial decision-making, as well as to develop conceptual frameworks for their integration into the system of organizational behavior of enterprises in order to increase their competitiveness and long-term sustainability. The subject of the research is the theoretical, methodological and practical aspects of the managerial decision-making process as a key element of the organizational behavior system in modern enterprises. General scientific methods, including system analysis, synthesis, comparative analysis, as well as situational and behavioral approaches, were used as the methodological basis of the study. The research is theoretical in nature and is based on the analysis and generalization of existing scientific publications and concepts in the field of management and organizational behavior. The study demonstrated the evolution of approaches to organizational behavior and decision-making. The classical methods of decision-making (authoritarian, consultative, democratic, consensual) are analyzed and their limitations in modern conditions are revealed. The necessity of transition to hybrid models combining quantitative, data-based approaches and qualitative, taking into account behavioral and ethical aspects is substantiated. A conceptual model of integration based on the principles of flexibility, adaptability, and human-centricity is proposed, taking into account the impact of digital technologies, including artificial intelligence. It is concluded that the effectiveness of managerial decision-making in

modern organizations directly depends on the ability of management to synthesize technological innovations with a deep understanding of the human factor. The proposed approaches make it possible to form an adaptive system of organizational behavior capable of ensuring the sustainable development of the company in the long term.

**Keywords:** *managerial decisions, organizational behavior, digital transformation, behavioral economics, agile approach, management effectiveness.*

### **Введение**

В современных реалиях жизнедеятельность любого человека неразрывно связана с взаимодействием с различными организациями. Компании, в свою очередь, функционируют в условиях беспрецедентной сложности, характеризующейся высоким уровнем неопределенности, динамичными глобализационными процессами и значительным внешнеполитическим давлением. Ключевым элементом, определяющим способность организации не только выживать, но и развиваться в такой среде, является система принятия управленческих решений. Эффективность этой системы напрямую влияет на конкурентоспособность, финансовую устойчивость и инновационный потенциал предприятия.

Актуальность исследования обусловлена нарастающим разрывом между традиционными, иерархическими моделями принятия решений и требованиями современной бизнес-среды. Цифровая трансформация, проникновение искусственного интеллекта и анализа больших данных в управленческие процессы открывают новые возможности, но одновременно создают новые риски и этические дилеммы. В этих условиях многократно возрастает роль и значение методов принятия управленческих решений [3]. Организационное поведение, как наука, изучающая взаимодействие индивидов и групп внутри организации, становится фундаментом для построения эффективной системы управления. От того, насколько правильно сформирована система организационного поведения, зависит мотивация сотрудников, их вовлеченность в достижение общих целей и, как следствие, успех всей компании.

Постановка проблемы заключается в том, что многие организации продолжают использовать устаревшие подходы к принятию решений, которые не учитывают сложность современных вызовов и потенциал новых технологий. Зачастую решения принимаются в условиях неполноты данных, жестких временных ограничений и под влиянием интересов различных подразделений. Это приводит к неоптимальным результатам, снижению производительности и упущенным возможностям. Возникает проблема необходимости разработки и интеграции в практику управления таких методов принятия решений, которые были бы, с одной стороны, основаны на объективных данных и современных технологиях, а с другой – учитывали бы психологические, социальные и этические аспекты организационного поведения.

### **Степень изученности проблемы**

Проблема принятия управленческих решений является одной из центральных в теории менеджмента и организационного поведения, что подтверждается широким кругом научных публикаций. Исторически, фокус исследований в области организационного поведения смещался от регулирования межлических отношений, как это было в работах Ю. Д. Красовского в 1980-х годах, к изучению и развитию личностного потенциала сотрудников в 1990-х. Сегодня данная отрасль концентрируется на раскрытии человеческого потенциала в условиях постоянно меняющейся внешней среды для повышения конкурентоспособности организации [4].

Теоретические аспекты самого процесса принятия и выполнения решений подробно рассматриваются в работах В. Ш. Расумова, который анализирует фундаментальные основы этого процесса [10]. А. В. Тебекин и П. А. Тебекин в своих трудах проводят глубокий анализ общенаучных методов принятия решений, основанных на традиционных способах обработки информации, закладывая базу для понимания классических подходов [14]. Методологические основы и принципы, лежащие в основе выбора управленческих альтернатив, исследуются в работах К. В. Карачевцевой и В. А. Седько, которые описывают различные модели и принципы, используемые менеджерами [5].

Проблемный подход к теории и методологии принятия решений представлен в исследованиях С. К. Токаевой, Д. С. Джикаевой и Д. А. Страдомской, которые акцентируют внимание на

идентификации и анализе проблемы как отправной точки всего процесса [15]. Важность грамотной диагностики проблемы, понимания ее причин и последствий для качественного принятия решения подчеркивается во многих работах. При этом отмечается, что действенным инструментом для обнаружения скрытых проблем может служить анализ бизнес-процессов организации.

Ряд авторов фокусируется на специфике принятия решений в различных контекстах. Например, А. А. Киселев и Д. С. Карпов анализируют проблемы и особенности этого процесса в производственном менеджменте [6], а Е. А. Болотнова, А. А. Ашикарьян и А. П. Якимиди – в производственных и управленческих звеньях организации в целом [2]. Роль стратегических решений в организационном анализе освещается в работе А. В. Арапова.

С развитием экономики и усложнением бизнес-среды исследователи все чаще обращаются к новым подходам. А. А. Эралиева и А. В. Махиянова с Е. Н. Гариповой рассматривают принятие управленческих решений в современной экономической среде, подчеркивая необходимость адаптации к новым реалиям [9,18]. Использование информационных технологий и фактографических методов для разработки организационных и экономических решений становится отдельным направлением исследований, что отражено в работах И. Е. Устюговой, Н. М. Шатохиной и Ха Ф. Т. Т. [17].

Несмотря на обширный пласт исследований, остается недостаточно изученным вопрос синтеза традиционных, поведенческих и новейших, цифровых подходов в рамках единой когерентной системы.[19] Большинство работ рассматривают либо классические методы, либо отдельные аспекты применения информационных технологий. Существует разрыв в понимании того, как комплексно интегрировать аналитику больших данных и инструменты искусственного интеллекта в живую ткань организационного поведения, не игнорируя при этом психологические особенности коллективов и этические нормы. Данная статья призвана частично восполнить этот пробел, предложив концептуальную рамку для такой интеграции.

### **Методы исследования**

Настоящее исследование носит теоретико-методологический характер. Основой для написания статьи послужил системный подход, который позволил рассмотреть процесс принятия управленческих решений не как изолированное действие, а как неотъемлемый элемент комплексной системы организационного поведения, тесно связанный с корпоративной культурой, структурой мотивации и внутренними коммуникациями. Был применен метод сравнительного анализа для сопоставления классических и современных моделей принятия решений, выявления их сильных и слабых сторон в контексте современных вызовов. Метод синтеза использовался для обобщения разрозненных концепций и разработки интегрированной модели, объединяющей технологические, поведенческие и этические аспекты управления. Ситуационный подход был использован для обоснования необходимости выбора методов управления в зависимости от конкретных условий внутренней и внешней среды организации. Информационной базой послужил анализ и обобщение научных публикаций, представленных в российских и зарубежных рецензируемых журналах по проблемам менеджмента, экономики и организационной психологии.

### **Результаты исследования и дискуссия**

Процесс принятия управленческих решений является ядром менеджмента, направленным на эффективное и своевременное достижение поставленных целей. Исторически сложилось несколько основополагающих подходов, которые до сих пор применяются в организациях в том или ином виде [3]. Однако их эффективность в современных условиях требует критического переосмысления.

#### ***1. Традиционные модели принятия решений и их ограничения***

Классическая теория менеджмента выделяет четыре основных метода принятия решений в группах, которые различаются по степени централизации власти и вовлеченности персонала.

Авторитарный метод предполагает единоличное принятие решения руководителем. Его главное преимущество – высокая скорость, что критически важно в кризисных ситуациях. Однако этот метод несет в себе колоссальные риски, связанные с возможным недостатком компетенций у руководителя и полной ответственностью, возлагаемой на одно лицо. В сложных, многофакторных задачах, требующих разносторонней экспертизы, авторитарный подход часто приводит к

неоптимальным или ошибочным решениям. Более того, он демотивирует сотрудников, чье мнение игнорируется, и подавляет инициативу.

Консультативный метод является шагом в сторону большей открытости. Руководитель принимает решение после обсуждения с экспертами, коллегами или подчиненными. Это позволяет собрать больше информации, рассмотреть альтернативы и, как следствие, снизить риски принятия неграмотного решения. Однако финальное слово остается за менеджером, что может создавать иллюзию участия, если мнения экспертов систематически игнорируются. Этот метод требует больше времени, чем авторитарный.

Метод голосования (демократический) подразумевает коллективное обсуждение с последующим выбором решения на основе мнения большинства. Он целесообразен при решении вопросов, затрагивающих интересы больших групп работников, например, при выборе нового оборудования или графика работы.[20] Этот подход повышает легитимность решения и вовлеченность персонала. Главный недостаток – риск «тирании большинства», когда мнение и весомые аргументы меньшинства остаются не услышанными, что может привести к внутренним конфликтам.

Метод консенсуса является наиболее трудоемким, поскольку требует, чтобы все участники группы пришли к единому мнению после всестороннего обсуждения. Он используется для принятия стратегически важных решений, определяющих долгосрочное развитие компании. Решение, принятое на основе консенсуса, обладает максимальной поддержкой и приверженностью со стороны команды [1]. Однако поиск консенсуса может занять очень много времени, что недопустимо в быстро меняющейся обстановке.

Жесткая иерархическая структура и медленные процессы согласования делают компании неповоротливыми. Авторитарный стиль опасен ввиду сложности среды, а консенсус – слишком медленный. Современные организации нуждаются в гибких, адаптивных механизмах, которые позволяют сочетать скорость, качество экспертизы и вовлеченность команды.

## ***2. Парадигмальный сдвиг: от интуиции к управлению на основе данных***

Цифровая трансформация привела к появлению огромных массивов данных о клиентах, операциях, рынке и сотрудниках. Это стало катализатором для развития нового подхода – принятия решений на основе данных (DDDM). Суть подхода заключается в том, чтобы управленческие выборы основывались не на интуиции, прошлом опыте или личном мнении руководителя, а на объективном, всестороннем анализе релевантной информации.

Использование формальных методов, имеющих математическую основу, позволяет применять вычислительную технику для выбора из множества альтернатив. Информационные технологии дают возможность получать и обрабатывать информацию в кратчайшие сроки. Это радикально меняет ландшафт управления. Системы бизнес-аналитики (BI), алгоритмы машинного обучения (ML) и искусственный интеллект (AI) способны выявлять скрытые закономерности, строить предиктивные модели и предлагать оптимальные решения для сложных, структурированных проблем. Например, в логистике AI оптимизирует маршруты, в финансах – оценивает кредитные риски, в маркетинге – персонализирует предложения для клиентов.

Переход к DDDM – это не просто внедрение нового ПО, а глубокое культурное изменение. Он требует от сотрудников и, в первую очередь, от менеджеров новых компетенций: умения работать с данными, понимать принципы работы алгоритмов, критически оценивать результаты машинного анализа. Возникает ряд серьезных вызовов:

Сложные нейросетевые модели могут выдавать точные прогнозы, но логика их «мышления» не всегда прозрачна для человека. Это создает проблему доверия и ответственности.

Если AI обучается на исторических данных, в которых были заложены системные ошибки или дискриминация (например, в кадровых решениях), он будет воспроизводить и усиливать эту предвзятость.

Чрезмерное увлечение метриками и KPI может привести к игнорированию человеческого фактора, психологического климата в коллективе и долгосрочных последствий решений для благополучия сотрудников.

Таким образом, несмотря на огромный потенциал, DDDM не является панацеей. Эффективное управление требует баланса между объективными данными и человеческим суждением.

### **3. Возвращение к человеку: поведенческие и этические аспекты в цифровую эпоху**

Параллельно с технологической революцией происходит переосмысление роли человека в организации. Исследования в области поведенческой экономики и организационной психологии доказывают, что человек далеко не всегда является рациональным актором. На его решения влияют десятки когнитивных искажений: склонность к подтверждению своей точки зрения, переоценка доступной информации, боязнь потерь и многие другие.

Эти искажения не исчезают при использовании данных; наоборот, они могут проявляться на этапе выбора метрик, интерпретации результатов или при принятии финального решения вопреки рекомендации алгоритма. Поэтому для современного руководителя критически важными становятся не только «жесткие» аналитические навыки, но и «мягкие» компетенции. К ним относятся:

Способность понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других людей. Это помогает создавать благоприятную атмосферу в команде, где возможны открытые и конструктивные дискуссии. Напряженные взаимоотношения и отсутствие взаимопонимания негативно отразятся на качестве решений.

Умение ставить под сомнение предположения (включая собственные), оценивать надежность источников информации и аргументов, выявлять когнитивные искажения.

Способность посмотреть на проблему с разных точек зрения, в том числе поставить себя на место другого человека. Это залог принятия сбалансированных и справедливых решений.

Кроме того, возрастает значение этического измерения. Решения, касающиеся автоматизации, сокращения персонала, использования персональных данных, требуют не только экономической, но и моральной оценки. Эффективность решения зависит от учета личных интересов и ценностей людей, участвующих в его принятии и реализации, что обуславливает важность качественной системы мотивации.

### **4. Синтез подходов: к гибридной и адаптивной модели принятия решений**

Будущее эффективного управления лежит в синтезе трех описанных подходов: классического понимания групповой динамики, мощи анализа данных и глубокого учета человеческого фактора. Можно выделить ключевые принципы такой гибридной модели:

Принцип дополненного интеллекта: AI и аналитические системы должны рассматриваться не как замена человеку-руководителю, а как мощный инструмент, усиливающий его когнитивные способности. Задача машины – обработать данные и предложить варианты, задача человека – задать правильный контекст, оценить этические аспекты, учесть неформализуемые факторы и принять финальное, ответственное решение.

Принцип гибкости. Вместо долгих циклов планирования и согласования современные компании переходят на короткие итерации по принципу Agile. Это предполагает создание кросс-функциональных команд, которые наделены полномочиями самостоятельно принимать решения в рамках своей зоны ответственности. Такие команды могут быстро тестировать гипотезы, получать обратную связь от рынка и корректировать свои действия, что жизненно необходимо в нестабильной среде.

Принцип психологической безопасности. Для того чтобы в команде возникали прорывные идеи и происходило честное обсуждение альтернатив (даже если мнения расходятся), необходимо создать атмосферу доверия. Сотрудники не должны бояться высказывать свое мнение, признавать ошибки или задавать «глупые» вопросы. Это является фундаментом для качественных групповых решений.

Принцип контекстуальности. Выбор метода принятия решения должен зависеть от ситуации. Для простых, рутинных задач возможна полная автоматизация. Для тактических решений, требующих экспертизы, подойдет консультативный метод с использованием аналитических панелей. Для сложных, стратегических вопросов, затрагивающих будущее компании, необходима коллективная работа с применением методов фасилитации и сценарного планирования, подкрепленная глубоким анализом данных.

Интеграция такой модели требует от организации серьезных изменений: перехода к более плоским структурам, развития культуры открытости и экспериментирования, а также постоянного обучения и развития компетенций как руководителей, так и рядовых сотрудников.

### **Выводы и заключение**

Проведенное исследование подтверждает, что система принятия управленческих решений является краеугольным камнем эффективности и конкурентоспособности современной организации. В условиях беспрецедентной сложности внешней среды, вызванной глобализацией, технологическими сдвигами и геополитической нестабильностью, традиционные подходы к управлению демонстрируют свою ограниченность. Опора на иерархию, медленные бюрократические процедуры и интуитивные решения отдельных руководителей больше не могут обеспечить адекватную реакцию на вызовы времени.

Ключевой вывод работы заключается в том, что эволюция методов принятия решений должна идти по пути синтеза, а не взаимоисключения различных подходов. Будущее не за полной автоматизацией управления и не за отказом от технологий в пользу «человечности», а в построении гибридных, человеко-машинных систем, где сильные стороны каждого элемента дополняют друг друга. Мы предлагаем рассматривать современную эффективную модель принятия решений как трехкомпонентную структуру, включающую:

Использование анализа больших данных, искусственного интеллекта и предиктивной аналитики для обработки информации, выявления скрытых закономерностей и моделирования последствий различных сценариев. Это позволяет существенно повысить объективность и скорость принятия решений, особенно в сложных, многофакторных задачах.

Глубокое понимание и учет психологических аспектов поведения индивидов и групп. Это включает работу с когнитивными искажениями, развитие эмоционального интеллекта у менеджеров, создание культуры психологической безопасности, а также формирование эффективной системы мотивации, которая бы согласовывала личные интересы сотрудников с целями компании.

Переход от жестких иерархий к гибким, сетевым и командным формам организации работы. Внедрение Agile-подходов позволяет децентрализовать принятие решений, ускорить циклы обратной связи и повысить адаптивность компании к внешним изменениям.

Практическая значимость предложенного подхода состоит в том, что он дает руководителям концептуальную рамку для пересмотра и совершенствования процессов управления в своих организациях. Это не набор готовых рецептов, а система принципов, на основе которых можно выстраивать уникальную для каждой компании систему принятия решений, учитывающую ее специфику, отрасль и стратегические цели. Реализация этой модели требует целенаправленных инвестиций не только в технологии, но и в развитие человеческого капитала – в обучение менеджеров навыкам работы с данными, критическому мышлению и лидерству нового типа.

В заключение необходимо подчеркнуть, что организационное поведение сегодня – это не просто прикладная наука, а базисный элемент, овладение которым позволяет менеджеру любого уровня глубже понять ключевые факторы успеха в современном бизнесе. Именно через призму организационного поведения, обогащенного новыми технологическими возможностями, лежит путь к построению устойчивых, эффективных и жизнеспособных организаций, способных процветать в долгосрочной перспективе в самом непредсказуемом будущем.

### **Литература**

1. Арапов А. В. Модели принятия стратегических решений в организационном анализе // Стратегический менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 128-134.
2. Болотнова Е. А., Ашикарьян А. А., Якимиди А. П. Анализ и обоснование управленческих решений в производственных и управленческих звеньях организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 6-1. – С. 549-557.
3. Бугель Н. В., Игошин Н. А. Методические основы управленческих решений в сложных социальных системах // Социология и право. – 2015. – № 4 (30). – С. 109-114.
4. Елисеев И. Н., Марченко С. Д. Проблемы организации выполнения управленческих решений // Вестник Академии управления и производства. – 2025. – № 1. – С. 928-937.
5. Карачевцева К. В. Методология принятия управленческих решений // Политика, экономика и инновации. – 2017. – № 2 (12). – С. 12.

6. Киселев А. А., Карпов Д. С. Проблемы и особенности принятия управленческих решений в производственном менеджменте // Теоретическая экономика. – 2017. – № 6 (42). – С. 73–81.
7. Копачев А. А., Покровская Л. Л. Оценка принятия и реализации управленческих решений // Прогрессивные технологии развития. – 2017. – № 11. – С. 87–89.
8. Маймула Г. В. Принятие решений как основа эффективной системы управления предприятием // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2015. – № 2. – С. 7–10.
9. Махиянова А. В., Гарипова Е. Н. Принятие управленческих решений в современной экономической среде // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 10.
10. Расумов В. Ш. Теоретические аспекты принятия и выполнения решений // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 85-7. – С. 36–38.
11. Седько В. А. Принципы и модели в процессе принятия управленческих решений // Научный журнал «Менеджер». – 2019. – № 3 (89). – С. 181–187.
12. Суслон Е. А., Жаворонков А. А. Основные методы принятия решений социально-экономических проблем // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2016. – № 4 (16). – С. 137–139.
13. Тебекин А. В., Тебекин П. А. Методы принятия управленческих решений на основе традиционных способов анализа и обработки информации // Журнал исследований по управлению. – 2017. – Т. 3, № 2. – С. 1–25.
14. Тебекин А. В., Тебекин П. А. Содержание общенаучных методов принятия управленческих решений в менеджменте // Журнал исследований по управлению. – 2017. – Т. 3, № 1. – С. 28–51.
15. Токаева С. К., Джикаева Д. С., Страдомская Д. А. Теория и методология принятия управленческих решений: проблемный подход // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2019. – № 6 (109). – С. 127–130.
16. Тухканен Т. Н., Семакина А. А. Роль управленческих решений в развитии предприятия // Вопросы экономических наук. – 2015. – № 4 (74). – С. 104–106.
17. Устюгова И. Е., Шатохина Н. М., Ха Ф. Т. Т. Разработка организационных и экономических решений в стратегическом управлении производственной деятельностью организации с использованием фактографических методов // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2020. – Т. 82, № 2 (84). – С. 266–277.
18. М. Р. Шамсутдинова, Н. Ю. Сопилко, В. К. Спильниченко Особенности государственного управления в условиях реализации национальных проектов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 6, № 2 (155). – С. 110–116.
19. Эраниева А. А. Новые подходы в принятии управленческих решений в деятельности организаций // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 1. – С. 44–50.
20. Fomin, O. S., Spilnichenko, V. K., Salimova, G. A., Nigmatullina, G. R., & Nadzhafova, M. N. (2021). Features of the formation of incomes of the consolidated budgets of the constituent entities of the Russian Federation. Amazonia Investiga, 10(48), 254–263. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.48.12.27>.

## References

1. Arapov A.V. Models of strategic decision-making in organizational analysis // Strategic management. 2015. No. 2. pp. 128-134.
2. Bolotnova E. A., Ashikaryan A. A., Yakimidi A. P. Analysis and justification of managerial decisions in production and management units of the organization // Economics: yesterday, today, tomorrow. – 2023. – Vol. 13, No. 6-1. – pp. 549-557.
3. Bugel N. V., Igoshin N. A. Methodological foundations of managerial decision-making in complex social systems // Sociology and Law. – 2015. – № 4 (30). – Pp. 109-114.
4. Eliseev I. N., Marchenko S. D. Problems of organizing the implementation of managerial decisions // Bulletin of the Academy of Management and Production. – 2025. – No. 1. – pp. 928-937.
5. Karachevtseva K. V. Methodology of managerial decision-making // Politics, economics and innovations. – 2017. – № 2 (12). – P. 12.



6. Kiselev A. A., Karpov D. S. Problems and features of managerial decision-making in production management // Theoretical Economics. – 2017. – № 6 (42). – Pp. 73-81.
7. Kopachev A. A., Pokrovskaya L. L. Assessment of the adoption and implementation of managerial decisions // Progressive development technologies. – 2017. – No. 11. – pp. 87-89.
8. Maimula G. V. Decision-making as the basis of an effective enterprise management system // Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. – 2015. – No. 2. – pp. 7-10.
9. Makhyanova A.V., Garipova E. N. Managerial decision-making in the modern economic environment // Moscow Economic Journal. – 2023. – Vol. 8, No. 10.
10. Rasumov V. S. Theoretical aspects of decision-making and implementation // Trends in the development of science and education. – 2022. – No. 85-7. – pp. 36-38.
11. Semyonko V. A. Principles and models in the process of making managerial decisions // Scientific journal "Manager". – 2019. – № 3 (89). – Pp. 181-187.
12. Suslo E. A., Zhavoronkov A. A. Basic methods of decision-making of socio-economic problems // Scientific notes of OrelGIET. – 2016. – № 4 (16). – Pp. 137-139.
13. Tebekin A.V., Tebekin P. A. Methods of managerial decision-making based on traditional methods of information analysis and processing // Journal of Management Research, 2017, vol. 3, No. 2, pp. 1-25.
14. Tebekin A.V., Tebekin P. A. The content of general scientific methods of managerial decision-making in management // Journal of Management Studies, 2017, vol. 3, No. 1, pp. 28-51.
15. Tokaeva S. K., Dzhikaeva D. S., Stradomskaya D. A. Theory and methodology of managerial decision-making: a problematic approach // Humanities and socio-economic Sciences. – 2019. – № 6 (109). – Pp. 127-130.
16. Tuhkanen T. N., Semakina A. A. The role of management decisions in enterprise development // Questions of economic sciences. – 2015. – № 4 (74). – Pp. 104-106.
17. Ustyugova I. E., Shatokhina N. M., Ha F. T. T. Development of organizational and economic solutions in the strategic management of an organization's production activities using factual methods // Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. – 2020. – Vol. 82, No. 2 (84). – pp. 266-277.
18. M. R. Shamsutdinova, N. Y. Sopilko, V. K. Spilnichenko Features of public administration in the context of the implementation of national projects // Economics and management: problems, solutions. – 2025. – Vol. 6, No. 2 (155). – pp. 110-116.
19. Eralieva A. A. New approaches in making managerial decisions in the activities of organizations // Management in Russia and abroad. – 2022. – No. 1. – pp. 44-50.
20. Fomin, O. S., Spilnichenko, V. K., Salimova, G. A., Nigmatullina, G. R., & Nadzhafova, M. N. (2021). Features of the formation of incomes of the consolidated budgets of the constituent entities of the Russian Federation. Amazonia Investiga, 10(48), 254–263. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.48.12.27>.

### Об авторах

*Амираниева Джамиля Магомедовна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономических дисциплин ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет» (филиал в г. Хасавюрте), Россия, г. Хасавюрт.

*Гаджимурадова Лариса Агамуратовна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит» Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Россия, г. Махачкала.

*Пайтаева Комета Тахировна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Учет, анализ и аудит в цифровой экономике», Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова, Россия, г. Грозный.

---

**About authors**

*Dzhamilya M. Amiralieva*, Candidate of Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Sciences, Dagestan State University (branch in Khasavyurt), Khasavyurt, Russia.

*Larisa A. Gadzhimuradova*, Candidate of Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia.

*Kometa T. Paytayeva*, Candidate of Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit in the Digital Economy, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia.