

УДК 316.37

²Н.М. Кудро,
¹С.М. Пузикова*, ¹М.Ф. Пузиков

¹Казахский национальный университет им. аль-Фараби,
Республика Казахстан, г. Алматы

²Академия Погранслужбы Комитета Национальной безопасности Республики Казахстан,
Республика Казахстан, г. Алматы

*E-mail: Puzikova.Svetlana@inbox.ru

Принятие управленческого решения в чрезвычайной ситуации: проблемные вопросы в деятельности командиров

Статья посвящена анализу проблем, с которыми сталкивается современный офицер-пограничник, принимая управленческое решение. Проводится параллель между серьезными трансформациями военной организации, реформированием военного образования и сложностями, возникающими в управленческой деятельности современных командиров. Сущность перемен в системе подготовки военных специалистов на современном этапе заключается в том, что за годы преобразований она значительно утратила свою трехуровневую традиционную структуру, стала несколько усеченной за счет сокращения сроков обучения, приобрела много общего с системой гражданского образования, не имея равных с ней информационных возможностей образовательного процесса. На сегодняшний день система профессиональной подготовки военных специалистов пока не удовлетворяет растущие потребности времени и запаздывает за развитием социальных процессов в обществе и мировом сообществе, в целом. Экстраполируя сказанное на функционирование Пограничной службы, авторы отмечают, что система управления ощущает острую нехватку в управленцах высшего звена, которых на сегодняшний день Казахстан готовит в минимальном количестве, остро ощущается отсутствие преемственности в командном составе. Анализируя суть происходящих изменений в процессе профессиональной подготовки офицерских кадров в республике, авторами обосновывается необходимость активного внедрения в процесс подготовки будущих офицеров развивающего обучения, которое формирует креативность и стрессоустойчивость в ситуации принятия нестандартного управленческого решения, обеспечивая его профессионализм.

Ключевые слова: принятие управленческого решения, ситуация неопределенности, стресс, трансформация военной организации, военное образование, развивающее обучение.

N.M. Kudro, S.M. Puzikova, M.F. Puzikov

Adoption of the administrative decision in the emergency situation: problematic issues in activity of commanders

This article is devoted to the analysis of problems which the modern officer-frontier guard faces, making the administrative decision. The parallel between the serious transformations of the military organization, reforming of military education and difficulties arising in administrative activity of modern commanders is drawn. The essence of changes at the present stage is in system of training of military experts that for years of transformations it considerably lost the three-level traditional structure, became a little truncated due to reduction of terms of training, got much in common with system of civic education, without having information opportunities of educational process, equal with it. Today the system of vocational training of military experts doesn't satisfy the growing requirements of time yet and is late behind development of social processes in society and the world community, in general. Extrapolating told on functioning of the Border service, authors note that the control system feels an acute shortage in managers of the top management whom today Kazakhstan trains in the minimum quantity, absence of continuity in command structure is sharply felt. Analyzing an essence of the happening changes in the course of vocational training of officer shots in the republic, authors need of active introduction in process of training of future

officers of the developing training which forms creativity and resistance to stress in a situation of adoption of the non-standard administrative decision locates, providing its professionalism.

Key words: adoption of the administrative decision, situation of vagueness, stress-stability, transformation of the military organization, the military education developing training.

Н.М. Кудро, С.М. Пузикова, М.Ф. Пузиков

Төтенше жағдайларда басқарушылық шешімдерді қабылдау: командирлер қызметіндегі күрделі мәселелері

Мақала қазіргі замандағы шекарашы-офицердің басқарушылық шешімдерін қабылдауда кездестіретін мәселелерін талдауға арналған. Әскери ұйымның күрделі өзгерістері, әскери оқудың реформалануы мен қазіргі заманғы командирлердің қызметінде туындайтын қиыншылықтар салыстырылады. Қазіргі заманауи кезеңдегі әскери мамандарды дайындау жүйесіндегі өзгерістердің мәнісі мынада: түбегейлі өзгерген жылдары бұл жүйе өзінің үш деңгейлік дәстүрлі құрылымын елеулі жоғалтты, оқу мерзімінің қысқаруынан ықшамдалып қалды, білім беру процесіндегі бірдей ақпараттық мүмкіншіліктері болмаса да, азаматтық оқу жүйесімен жалпы ұқсастықтары көбейді. Бүгінгі таңда әскери мамандардың кәсіби дайындығының жүйесі әлі уақыттың өсіп келе жатқан талаптарын қанағаттандырмайды және қоғам мен жалпы дүниежүзілік қауымдастықтағы әлеуметтік процестердің дамуынан кешігуде. Айтылғандарды Шекара қызметінің іс-әрекетіне экстраполяциялап, авторлар басқару жүйесінде жоғарғы тізбектегі басқарушылардың жетіспеушілігінің қатты сезілетіндігін айқындайды, командалық құрамда сабақтастықтың жоқтығы байқалады. Бүгінгі таңда Қазақстанда осы басқарушыларды өте аз дайындайды. Республикада офицерлік кадрларды кәсіби дайындау процесінде болып жатқан өзгерістердің мағынасын сараптай келе, авторлармен болашақ офицерлерді дайындау процесінде, кәсіпқорлығын қамтамасыз етіп, стандартты болмайтын басқарушылық шешімдерді қабылдаған сәттерде, креативтілігін және күйзелуге төзімділігін қалыптастыратын дамытып оқытуды қарқынды енгізу қажеттігі негізделеді.

Түйін сөздер: басқарушылық шешім қабылдау, тұрлаусыздық жағдай, күйзелу, әскери ұйымның түбегейлі өзгерісі, әскери білім беру, дамытып оқыту.

Военно-профессиональная деятельность как раньше, так и сегодня сопряжена с постоянным преодолением трудностей, опасностей и рисков, сопровождающих нелегкий воинский труд даже в мирное время. Военнослужащие преодолевают усталость, боль, физическую и психологическую слабость, страх и малодушие. Этому учат их командиры, обязывает присяга, требует военно-образовательный процесс и боевые традиции. Именно поэтому первоначальной ступенькой в рождении военнослужащего становится профессионально-психологический отбор, призванный дать необходимую оценку базовым качествам кандидата, признать его годным для воинской службы. Среди этих качеств важнейшее значение отводится стрессоустойчивости, социально-нравственным характеристикам и интеллекту. И это не случайно, никто не может оспорить тот факт, что военнослужащим приходится выдерживать самый сильный напор психо- и социально-травмирующих факторов: держать в руках оружие, применять его, выполняя свой профессиональный долг; жертвовать собой ради спасения жизни людей, терять боевых товарищей и др. Действия военнослужащих выпол-

няются в экстремальных условиях, требующих быстрого реагирования на изменения обстановки, принятия решений в ситуации неопределенности, оперативной обработки информации и проявления аналитических способностей.

Специфика военно-профессиональной деятельности, наложенная на деятельность руководящую, усиливает действие стрессоров в разы! Руководящая деятельность офицера в современных условиях становится еще более сложной функционально и психологически. Ответственность за принятие решения, влекущего последствия для безопасности страны, охраны государственной границы, жизни людей, здоровья личного состава, сохранности государственного имущества «в эпоху глобального риска» становится все более весомой. Военная организация становится чуть ли не единственным социальным учреждением, обеспечивающим устойчивость развития страны и его безопасность.

Парадоксально, но усиление функциональной значимости военной организации в современных условиях, сопровождается невысоким престижем воинского труда и возрастающим комплексом проблем, возникающих в ходе её

развития: коррупционные скандалы, снижение качества подготовки военных специалистов, нежелание служить, утечка кадров и т.д.

Большинство современных стран переживает период модернизации армии, реформирования системы военного образования, трансформации взаимоотношений армии и гражданского общества. Не является исключением и Казахстан. Очень остро стоит вопрос о совершенствовании деятельности всех военных ведомств, оптимизации их управленческой деятельности, улучшении кадрового состава военнослужащих, повышении уровня их профессиональной подготовленности, оздоровлении морально-психологического состояния в воинских подразделениях. Все это в значительной степени усиливает требовательность к военным со стороны руководства страны.

Повышение требовательности к военной организации происходит на фоне затянувшегося реформирования, дисфункций процесса модернизации системы подготовки военнослужащих, определенной настороженности со стороны гражданского общества, отправляющего молодежь на службу.

Указанные факторы обусловили трансформацию стиля управления и изменение взаимоотношений между командирами и подчиненными: в определенной степени утрачено доверие между ними, произошел откат от гуманизации и демократизации армии, усилилось авторитарное начало в военно-служебных отношениях, а главное, – появился страх в процессе принятия управленческих решений и нежелание брать ответственность за принятые решения.

В феврале 2013 года авторами были проанализированы результаты социологического опроса слушателей оперативно-тактического факультета Академии ПС КНБ РК по вопросам оценки качества управленческой деятельности выпускников, занимающих командные должности. В опросе приняли участие 70 слушателей.

На вопрос «Дайте, пожалуйста, общую оценку сформированности основополагающих управленческих компетенций у выпускников Академии, занимающих должности офицеров и старших офицеров управления пограничных отрядов» респонденты ответили следующим образом (таблица 1):

Таблица 1 – Результаты опроса слушателей ОТФ по оценке управленческих компетенций

Название компетенции	5 баллов – проявляется высоко, даже выше требований к занимаемой должности	4 балла – проявляется хорошо, в соответствии с занимаемой должностью, иногда даже выше требований	3 балла – проявляется в средней степени	2 балла – проявляется ниже требований, предъявляемых к должности	1 балл – вообще не проявляется
Анализ	10%	42%	37%	10%	-
Принятие решений	18%	27%	47%	6%	-
Планирование	19%	29%	41%	12%	-
Руководство	17%	27%	44%	10%	-
Контроль	23%	23%	37%	15%	-
Ответственность	15%	24%	47%	12%	-
Ориентация на достижение цели	14%	23%	45%	7%	-
Коммуникабельность	11%	22%	49%	13%	2%
Навык взаимодействия	8%	26%	44%	17%	1%
Мотивация подчиненных	1%	20%	40%	20%	-
Стремление к развитию	15%	23%	35%	23%	6%
Стрессоустойчивость	12%	36%	34%	13%	3%
Самостоятельность	11%	31%	31%	27%	2%
Объективность	11%	24%	51%	11%	-

Если суммировать количество респондентов, выставивших по 5 и 4 балла (считающих, что оцениваемая компетенция развита выше среднего и высоко), а также количество респондентов, выставивших 3, 2 и 1 баллы (считающих, что оцениваемая компетенция развита ниже среднего и совсем низко), можем заключить, что большинство опрошенных оценили развитие управленческих компетенций в средней и ниже средней степени. Некоторое исключение составляют такие компетенции, как анализ и стрессоустойчивость, которые, по мнению опрошенных, развиты выше остальных.

Отвечая на вопрос «Какие трудности в управленческой деятельности испытывают выпускники Академии?», наибольшее число респондентов указали такие существенные компетенции, как:

- неумение работать с личным составом при проведении занятий по боевой подготовке – 19%;
- неумение работать с руководящими документами – 20%;

– неспособность самостоятельного принятия решений – 20%.

В своей совокупности это составляет почти 60%, то есть больше половины опрошенных не чувствует себя уверенно в профессиональном смысле (рис.1).

На вопрос «Каких из ниже перечисленных личностных качеств, на Ваш взгляд, более всего не хватает выпускникам Академии для успешного выполнения профессиональных обязанностей?» большинство опрошенных указали:

- умения планировать свою деятельность;
- дисциплинированности;
- уверенности в себе;
- умения влиять на других (рис. 2).

По мнению подавляющего числа опрошенных (67%), в военной среде не всегда применим исключительно авторитарный стиль управления. Среди возможных средств повышения отдачи подчиненных в профессиональной деятельности опрошенные отмечают, прежде всего, стимулирование (повышение внутренней мотивации подчиненных).

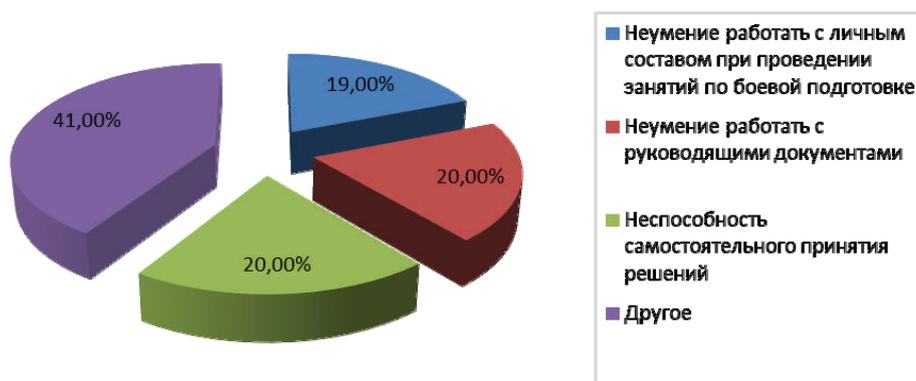


Рисунок 1 – Трудности в управленческой деятельности офицеров

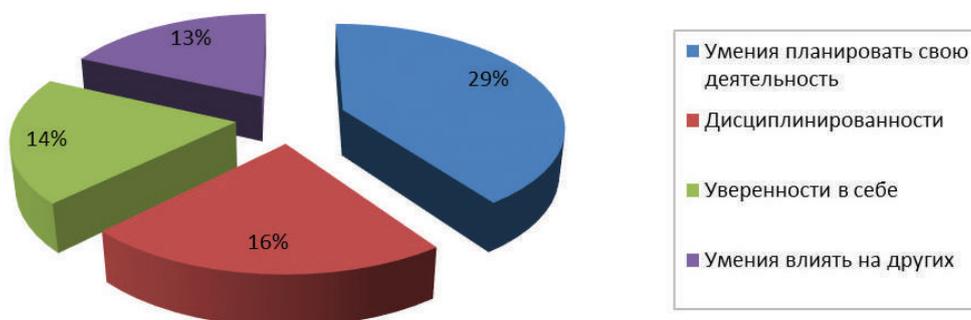


Рисунок 2 – Качества, которых не хватает выпускникам

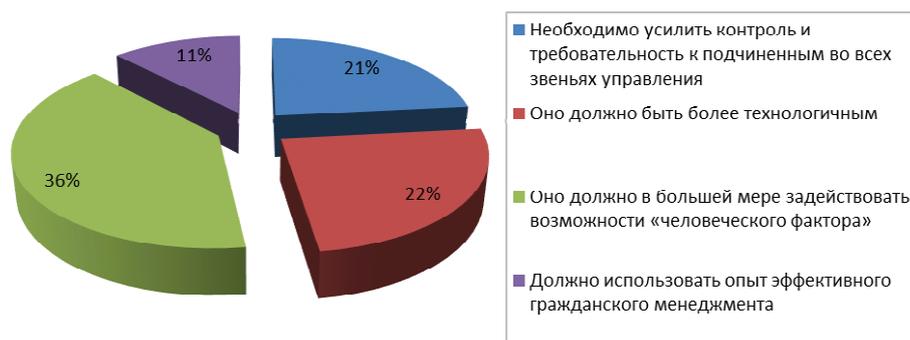


Рисунок 3 – Перспективные направления совершенствования управленческой деятельности

На вопрос «В какую сторону должно развиваться управленческая деятельность в ПС КНБ РК, чтобы идти в ногу со временем?» опрошенные ответили:

- необходимо усилить контроль и требовательность к подчиненным во всех звеньях управления – 21%;

- оно должно быть более технологичным 22%;

- оно должно в большей мере задействовать возможности «человеческого фактора» (использовать разнообразные методы и приемы мотивации) 36%;

- должно использовать опыт эффективного гражданского менеджмента – 11%.

Большинство офицеров-практиков совершенствование системы управления военной организации, Погранслужбы в частности, ее перспективы связывают с возможностями «человеческого фактора» (рис. 3).

По результатам опроса было выявлено, что важнейшим фактором, отрицательно влияющим на качество принятия управленческого решения, является боязнь принять неправильное решение и понести наказание за это решение.

Как видно из результатов проведенного опроса, принятие управленческого решения, имеющего значимые последствия для служебной деятельности подразделения, является для офицера командного звена серьезным стрессовым фактором. Речь идет об офицерах пограничниках, чья деятельность является служебно-боевой перманентно, отличающейся, к примеру, от службы в воинских формированиях Министерства обороны.

Причиной возникшей ситуации является совокупность факторов объективного и субъективного порядка, о которых частично уже было сказано выше. Сегодня Казахстан, став членом Таможенного союза, испытывает на себе процес-

сы правовой и организационной трансформации в охране границы странами-участницами данной организации. Пограничная служба Казахстана находится под особым государственным контролем и вниманием в связи с изменением картины взаимоотношений на границе: растет численность лиц, пересекающих границу, одновременно, возрастает актуальность быстрого и эффективного обслуживания данного процесса в интересах экономического развития и удовлетворения здоровых политических амбиций нашей страны; повышается планка требовательности к эффективности управления охранной границы с точки зрения технологичности инфраструктуры и профессионализма военных специалистов. Указанные тенденции проявляются параллельно с развитием асимметричных социальных угроз глобального характера (терроризма, транснациональной преступности и др.), вносящих постоянные коррективы в деятельность по охране и защите государственной границы.

Между тем изменения в общей картине деятельности Пограничной службы происходят на фоне других очень важных изменений в системе военной организации – реформирования военного образования. Сущность перемен в системе подготовки военных специалистов заключается в том, что за годы преобразований подготовка значительно утратила свою трехуровневую традиционную структуру, стала несколько усеченной за счет сокращения сроков обучения, приобрела много общего с системой гражданского образования, не имея равных с ней информационных возможностей образовательного процесса. На сегодняшний день система подготовки военных специалистов пока не удовлетворяет растущие потребности времени и запаздывает за развитием социальных процессов в обществе и мировом сообществе, в целом. Экстраполируя

сказанное на функционирование Пограничной службы, следует отметить, что система управления ощущает острую нехватку в управленцах высшего звена, которых на сегодняшний день Казахстан готовит в минимальном количестве, остро ощущает отсутствие преемственности в командном составе, имеет определенную анонимность в нормотворчестве и концепции дальнейшего развития, признает существенные пробелы в подготовке кадров.

Исходя из этого, деятельность современного офицера пограничника, принятие его управленческих решений все больше сталкивается с нестандартностью и проблематичностью, все больше претерпевает на себе влияние значительного комплекса стрессоров, выводящих его порой на уровень чрезвычайной ситуации: нормы не точные, кадры ненадежные, ситуация незнакомая, знаний и практики не хватает, «а накажут обязательно»... Все сказанное выше подводит к следующему заключению: для совершенствования руководящей деятельности командиров, в первую очередь, офицеров-пограничников, необходимо решить следующие вопросы:

- сформировать умения командиров принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях, ситуациях неопределенности;

- устранить пробелы и неясности в нормативных документах;

- совершенствовать парадигму управленческой деятельности, вернув понятия «доверие», «уважительность», «справедливая требовательность» и корпоративный дух в бытие военной организации, утративших свое значение в борьбе «за модернизацию военной организации».

Остановимся на решении первого вопроса в силу невозможности в рамках одной статьи представить решение всех указанных вопросов.

По мнению Ганса Селье, основоположника теории стресса, какое бы требование ни предъявляла жизнь, мы начинаем с первоначальной реакции удивления или тревоги из-за неопытности и неумения совладать с ситуацией.

Ее сменяет фаза сопротивления, когда мы научились справиться с задачей умело и без лишних волнений; затем наступает фаза истощения, израсходование запасов энергии, ведущее к утомлению. Таким образом, стресс, по его мнению, это неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование, формирующее потребность адаптации к возникшей трудности и возвращения к состоянию нормы (гомеостазису). У каждого человека есть свои

ресурсы адаптации, которые более основательными становятся в зрелом возрасте. При этом слишком долгое воздействие стрессоров либо их чрезмерное давление ведут к дистрессу и разрушению. Результатом многолетних исследований ученого в сфере биологии стал вывод о том, что адаптация человека к стрессовым ситуациям тренируется интеллектуальным обучением и физической нагрузкой [1, с.14].

Возникновение состояния неопределенности и необходимость принимать решения в данном состоянии является большим стрессом для каждого человека, не говоря уже о командире. Подготовка к такой ситуации входит обязательным компонентом в содержание военно-профессионального обучения офицерских кадров. Однако, с учетом тех тенденций, о которых мы упоминали ранее, подготовка современных командиров, включая офицеров-пограничников, нуждается в дальнейшем серьезном совершенствовании. Речь идет не только о целенаправленной физической тренированности стрессоустойчивости, но и внедрении новых подходов к обучению, формирующих интеллектуальную среду в военно-учебных заведениях и проблематизирующих учебный процесс в целях стимулирования мыследеятельности учащихся. Мы имеем в виду внедрение в учебный процесс развивающих технологий обучения в рамках личностно-ориентированного подхода, конструктивизма, проблемно-деятельностного обучения. Указанные подходы переносят центр активности учебного процесса с педагога на учащегося, фокусируясь на развитии личностного потенциала учащихся, активизируя их мыслительные процессы, субъектность в процессе познания. Наряду с этим данные подходы ориентируют обучаемых на перманентное саморазвитие и самосовершенствование, формируют их самодостаточность.

Каково значение феномена самодостаточности обучаемого в практике будущей военно-профессиональной деятельности выпускников, прежде всего их руководящей деятельности? Самодостаточность характеризует сформированность у обучаемого технологии получения необходимого знания, механизма системного мыслительного процесса, обеспечивающего понимание методологии решения любой проблемы. Это особенно ценно для командиров, принимающих решения в ситуации неопределенности, чрезвычайной ситуации, требующих быстрых и правильных действий руководителя. Посредством указанных выше подходов, обуча-

емый учится сам доходить до сути познаваемого, тренирует свое мышление на поиск новых, ранее неизвестных решений.

Российский ученый-педагог В.Н. Гуляев, обосновывая необходимость внедрения в высшей военной школе развивающего обучения в форме проблемно-деятельностного обучения (далее – ПДО), указал, что принципиальное отличие ПДО от других подходов заключается в том, что оно моделирует процесс развития военно-профессиональной деятельности как высоко динамичной и инновационной. Поэтому «основными критериальными признаками эффективности ПДО становятся признаки самодостаточности обучаемого в «устойчиво неравновесной» военно-профессиональной среде, которые, в свою очередь, являются производными процесса его постоянного самосовершенствования как условия сохранения им динамического равновесия. Каждый из существующих подходов к обучению обеспечивает присущий только ему конкретный контекст соответствия военных кадров императивам функционирования и развития военного дела. Но высший, синергичный уровень соответствия военных кадров императивам ускорения качественных изменений в военном деле достигается в рамках ПДО. ПДО, по своей сути, есть процесс самоорганизующегося развития системной совокупности контекстов моделирования обучения-коэволюции, вбирающий в себя в «снятом» виде концептуальное и технологическое наследие предыдущих этапов развития педагогической теории и практики. Главным результатом ПДО, помимо знаний, навыков, умений, компетентности и т.п., становится опыт рефлексии саморазвития процесса коэволюции на интерактивном и интраактивном уровнях и овладение опытом проектирования моделей развития коэволюции. Это и создаёт эффект динамической симметрии процесса и результатов обучения в военной высшей школе с императивами ускорения качественных изменений в военном деле. Это соответствует императивам непрерывно развивающегося мира, основой существования которого, становятся системные инновации» [2, с. 113].

Если говорить о применимости указанной выше технологии для интеллектуальной тренированности стрессоустойчивости при принятии решения в нестандартных (чрезвычайных ситуациях), то следует отметить следующее. ПДО способствует большей адаптации будущего руководителя к принятию решения в ситуации

риска, когда для каждой возможной ситуации развития событий задается определенная вероятность её осуществления. Сформированное в ходе обучения умение позволяет с большей скоростью взвесить каждое из конкретных значений эффективности по отдельным альтернативам и получить на этой основе интегральный показатель уровня риска, соответствующий каждой из альтернатив принятия решений. Сравнение этого интегрального показателя по отдельным альтернативам позволяет избрать для реализации ту из них, которая приводит к избранной цели с наименьшим уровнем риска. [3]. Тем более, тренированность по технологии ПДО важна для принятия управленческого решения в ситуации неопределенности, когда вероятности различных вариантов ситуаций развития событий субъекту, принимающему рисковое решение, неизвестны, и он вынужден проводить глубокую аналитическую работу для решения проблемной ситуации.

Технология указанного выше обучения нацеливает обучаемых на отсутствие универсального и «застывшего» знания и дает возможность критического осмысления получаемой информации со всех сторон. Оно продуцирует формирование такой модели существования в военной профессии, когда возникает постоянная потребность быть актуальным, компетентным в современном знании, шагать в ногу со временем, и даже опережать его, формирует тот или иной уровень инновационности мышления, в зависимости от индивидуальных особенностей обучаемого и его внутренней мотивации. Системообразующей характеристикой развивающего обучения является процесс самоопределения обучаемых в основаниях своей деятельности, дел и деяний. Технологическим требованием к организации такого учебного процесса является проектирование и создание ситуаций самоопределения в последовательном движении обучаемых в четырех смысловых пространствах: ситуативном, социальном, культурном и экзистенциальном [4, с. 123].

Задача военных педагогов – вовлечься в процесс указанного проектирования учебной деятельности будущих руководителей именно в проблемно-деятельностном ключе, что является на сегодняшний день не просто, в силу отсутствия возможности перейти к такому обучению в приказном порядке, без внутренней осознанности и мотивированности самих педагогов. А.А. Свечин, выдающийся военный учёный и

военный педагог, в своих трудах прозорливо выявлял факты несоответствия в подходах к обучению офицеров в военных учебных заведениях и предлагал оригинальные решения этой проблемы. Чрезвычайно «современно» звучат слова в его напутствии «молодым академикам» – выпускникам академии Генерального штаба в 1927 году: «В современной академической подготовке преобладает стремление дать ряд утилитарных навыков, снабдить слушателей огромным ворохом непосредственно нужных для практической работы справок, выдвинуть на первый план технику сегодняшнего дня. Добрую половину академической подготовки занимает... детализация, сноровки, нормы, своеобразное урочное положение; теоретические и исторические вопросы ютятся на задворках учебных планов и программ. ...Что стоят работники, овладевшие ...отставными учебниками? Жалкие пассажиры, не успевшие вскочить

в поезд и застрявшие на глухой, затерявшейся станции... Чтобы поспевать за жизнью, нужна непрерывная учёба...» [5].

Подводя итог всему сказанному выше, следует отметить, что принятие управленческого решения только на основе выученных типовых ситуаций невозможно, – это утверждает практика жизни. В условиях усиливающейся стрессовой обстановки в социальном поле военной организации принимать эффективные управленческие решения становится все сложнее и сложнее. Противостоять хотя бы в части этой сложнейшей проблемной ситуации возможно, активно внедряя личностно-ориентированный подход в обучении будущих командиров с акцентом на проектирование образовательного процесса в рамках проблемно-деятельностного обучения. Формы внедрения данного обучения должны стать предметом обсуждения в военно-педагогическом сообществе уже в ближайшее время.

Литература

- 1 Hans Selye, Stress Without Distress (New York: J.B. Lippincott, 1974), 14.
- 2 Гуляев В.Н. Развитие теории и практики проблемно-деятельностного обучения в высшей военной школе: дисс...д. пед.н., – М., 2003. – 287 с.
- 3 Бланк И.А. Принятие решений в условиях неопределенности// http://www.elitarium.ru/2010/06/29/prinjatie_reshenij_neopredelennost.html.
- 4 Кусаинов А., Булатбаева А. Методология образовательной деятельности: монография. – Алматы: Издательство ROND&A, 2011. – 180 с.
- 5 Постижение военного искусства. Идейное наследие А. Свечина. – М.: Военный сборник, 1999. – С. 540.

References

- 1 Hans Selye, Stress Without Distress (New York: J.B. Lippincott, 1974), 14.
- 2 Guljaev V.N. Razvitie teorii i praktiki problemno-dejatel'nostnogo obuchenija v vysshej voennoj shkole: diss...d.ped.n., – M., 2003. – 287 s.
- 3 Blank I.A. Prinjatie reshenij v uslovijah neopredelennosti// http://www.elitarium.ru/2010/06/29/prinjatie_reshenij_neopredelennost.html.
- 4 Kusainov A., Bulatbaeva A. Metodologija obrazovatel'noj dejatel'nosti: monografija. – Almaty: Izdatel'stvo ROND&A, 2011. – 180 s.
- 5 Postizhenie voennogo iskusstva. Idejnoe nasledie A. Svecina. – M.: Voennyj sbornik, 1999. – S. 540.