УДК 159.947.2:613.885

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.38-41>

Л. Снігур, д-р психол. наук, проф.
snigur_L_a@ukr.net
ORCID ID 0000-0003-4759-5171,
Е. Сарафанюк, канд. пед. наук, доц.
eduardsarafaniuk@gmail.com
ORCID ID 0000-0001-9805-3474,
О. Гібало, заст. нач. каф.
super.gibalo@ukr.net
ORCID ID 0000-0003-4519-0998
Військова академія (Одеса), Одеса, Україна

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ КОМАНДИРОМ У НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ

Досліджено фактори, що впливають на прийняття командиром рішень у невизначених умовах щодо підготовки військовослужбовців у вищих військових навчальних закладах. Проблему розглянуто з позицій формування спроможності майбутнього воєначальника в його моральній, професійній та особистісній складових. Висвітлено психологічні чинники, що визначають прийняття рішень в умовах невизначеності. Досліджено такі діагностико-корекційні методи: тест Дж. Келлі з рольовим конструктом рішучого і нерішучого командира для виявлення рис особистості щодо здатності рішуче діяти в невизначених умовах; динамічний метод психомалювання "символ власного життя", який застосовують для виявлення особливостей ціннісних орієнтацій та особливостей характеристик мислення в проєкції розвитку власного буття; метод експертної оцінки характеристик прийняття рішення командиром у ситуації з невизначеними умовами. Виявлено, що при спеціальному впливі факторів, які сприяють прийняттю рішень у невизначених умовах (довіра до командира, стосунки братерства), показав свою ефективність (t-Студента $t = 5,71$ за $p < 0,05$ між двома групами на початку експерименту, у кінці експерименту за t-Студента $t = 2,28$ при $p > 0,05$), можна досягти більш високого рівня підготовки майбутнього офіцера. Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в: 1) у вдосконаленні методичного підходу до формування готовності до прийняття управлінських рішень в екстремальних умовах і в умовах невизначеності, ураховуючи особливості аналізованої одиниці, раціональні та ірраціональні в морально-психологічному стані особистості та групи; 2) у методі оптимізації прийняття рішень в умовах невизначеності, що полягає в аналізі інформації про особу та підрозділ, у якому вона служить, обґрунтуванні проєкту розвитку психологічної структури колективу та взаємопов'язаної структури. Прийняття командиром рішення в невизначених умовах можна розглядати як з ситуативного підходу (коли в певний момент, враховуючи рівень психологічної готовності, командир приймає рішення "на бій"), так і з системного, структурного та функціонального, коли система підготовки містить тривалий онтогенетичний розвиток особистості воїна в його фізичному, психофізіологічному, моральному, духовному напрямках.

Ключові слова: управлінське рішення, командир, потенціал, невизначеність, особистість, середня школа, психологічні фактори.

Постановка проблеми. При прийнятті рішень командиром в умовах невизначеності суб'єкт керується, з одного боку, знанням своїх особистісних та професійних можливостей, а з іншого – аналізом обставин, що склалися, який він має здійснити в обмежений час. У цьому варіанті ситуація розглядається з точки зору ймовірності передбачуваних подій. Ефективність і рівень ризику виступають критеріями правильності прийнятого рішення, адже виконання завдання має бути досягнуте якнайліпше у відповідно необхідний термін часу, з одного боку, і за неприпустимості марних втрат на війні з іншого. Ситуативний підхід при безпосередній дії, системний та структурно-функціональний при підготовці воїна до бойових дій у накопиченні його потенціалу разом обумовлюють ефективність прийняття рішення в невизначених умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прийняття рішень командиром досліджують ряд сучасних вчених (З. Комар, О. Хміляр, С. Черевичний) [6]. Проблема взяття на себе відповідальності командиром за рішення в умовах невизначеності є однією зі складних і таких, що посилюється соціально-психологічними умовами сучасності [4, 6, 10]. Філософсько-методологічною основою сучасних досліджень людини в аспекті прийняття нею рішень вважаємо, з одного боку, національну спадщину ідей кордоцентричності Г. Сковороди, Д. Чижевського, П. Юркевича, В. Сухомлинського, а з іншого, – спеціально-методологічного – організаційну психологію, а визначально галузевого – військову психологію прийняття рішень в умовах війни (В. Осьодло, В. Стасюк). Серед сучасних вчених важливим є вивчення потенціалу І. Манохи, яке розглядає потенціальність у системі провідних типів світоглядів: міфологічний, філософський, релігійний, науковий, мистецький тощо [2]; жертвовність і руйнування як засоби актуалізації потенційного,

потенціувальні функції священного, молитву як засіб актуалізації потенціального, що набувають особливого значення в період ведення бойових дій. Онтологія потенціалу індивідуального буття людини містить характеристики часу і простору людського буття, включає самопізнання як онтологічну умову осягнення людиною сутності свого буття, власної людяності і спорідненості. У підготовці людини до дії в невизначених умовах значення набуває культурно-історичний потенціал і зв'язок поколінь.

Японський вчений А. Моріта вважав, що головна функція керівника – прийняття рішень, при цьому знання і досвід породжують інтуїцію. Творчість при підготовці воїна може розглядатися як онтологічна умова розгортання потенціалу індивідуального буття, його осмислення через символну функцію свідомості. Сповідь є провідним елементом критичної рефлексії самобуття, молитва є засобом підвищення духовної сили воїна, психологічної спадщини для розуміння формування потенціалу, для прийняття рішення важливі наукові уявлення К. Юнга про архетипи, що підсвідомо спонукають людину до певної дії. При цьому зазвичай доволі частими є події війн, коли прийняття нестандартних, несподіваних, а головне неочікуваних дій з боку супротивника у війні, зумовлює перемогу.

Однак у вищезгаданих роботах не розглядається питання особливостей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику з урахуванням специфіки конкретно взятого підрозділу. Наприклад, у роботах І. Бланка, а також Н. Шредера, приділено увагу питанню прийняття рішення в умовах невизначеності, але не запропоновано критерій і не виявлено специфіку його впровадження в умовах війни для обґрунтування доцільності реалізації та аналізу ризикованості інвестиційних проєктів [7, 8].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та оптимізація факторів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику і побудова методики оптимізації підготовки майбутніх командирів до прийняття рішення в невизначених умовах у період навчання у вищому військовому навчальному закладі.

Виклад основного матеріалу дослідження проведено з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідження курсантів містило такі діагностико-корекційні методики: тест Дж. Келлі з рольовим конструктом рішучий і нерішучий командир для вияву особистісних рис, що ідентифікують командира, який має здатність рішуче діяти в невизначених умовах; динамічна методика психомалюнку "символ власного життя" [5] для виявлення особливостей ціннісних орієнтацій та особливостей характеристик мислення в проекції розгортання власного буття; експертна характеристика прийняття командиром рішення в ситуації з невизначеними умовами. Прийняття рішення є складовою процесу управління, що дає важливу інформацію для: 1) визначення планування стратегії і тактики дії та операцій суб'єкта; 2) врахування використаних ресурсів; 3) зниження рівня суб'єктивності в процесі прийняття рішення та досягнення мети; 4) оцінки ефективності прийнятого рішення в результаті його виконання; 5) контролювання діяльності. З аналізу проведених дій випливає важливість безпосереднього здійснення вимог психологічної складової цієї дії, у результаті чого має бути досягнене конструктивне, а не руйнівне, збереження внутрішнього світу особистості воїна.

Чинники системи особистісного управління, які обумовлюють обробку, узагальнення та аналіз інформації, що надходить із групової структури підрозділу, у якому людина служить, є фоном, базою і складовою системи управління командира як суб'єкта прийняття рішень. Формування управлінської компетентності командира щодо адекватності та ефективності прийняття власних рішень зачіпає проблему сформованості всіх видів діяльності, які ініціювались суб'єктом у процесі проходження професійної підготовки, таких як навчальна, трудова, ігрова (діяльнісна гра) та службова. При цьому службова діяльність має розглядатися у своїй психологічній суті з духовно-психологічним значенням служіння з урахуванням державоохоронної націєзберігаючої спрямованості суб'єкта цієї діяльності; розширення або скорочення видів діяльності; збільшення продуктивності, більш ефективне використання ресурсів; контролю, збільшення ціннісного ставлення до воїна як до людини з урахуванням справжньої вартості його життя і здоров'я.

Професійний, особистісний і моральний потенціал мають бути враховані при прогнозуванні обґрунтованості управлінських рішень в екстремальних умовах при невизначених обставинах. Необхідно спланувати без витрат зайвого часу, а потім дати оцінку наслідкам заходів, спрямованих на підвищення морального, професійного, особистісного потенціалу; управляти результатами аналізу проведених дій як на особистісному рівні, так і на рівні життєдіяльності особистості у військовому підрозділі у цілому, з урахуванням духовно-психологічної сутності окремих мікрогруп підрозділу; визначення напрямів і темпів індивідуального та групового, професійного, морального розвитку як воїна, так і підрозділу в цілому.

Роль психолога в системі сприяння прийняття рішень в екстремальних умовах при невизначеності полягає в тому, щоб надати необхідну інформацію, показати рух і правильний напрямок руху розвитку, прояв ресурсу особистості в даному підрозділі, потенціалу й активах особистості командира та його підрозділу, надати відповідні

показники ефективності професійної діяльності з акцентом на служінні як виду діяльності, у необхідному обсязі та зрозумілій для суб'єкта формі, які б були конструктивними для прийняття відповідних командирських рішень у подальшому щодо досягнення тактичних цілей і стратегічної мети. Тому психологічна діагностика і духовний моніторинг та дослідження потенціалу особистості/колективу є необхідною складовою забезпечення ефективності прийняття і здійснення рішень в екстремальних умовах невизначеності. З метою підвищення ефективності командирських рішень в екстремальних умовах невизначеності витратами можна визначати інтеграцію різних складових системи (напр., підсистему, засновану на поєднанні систем "особистість", "підрозділ", "невизначеність (X)"), що дозволить мінімізувати існуючі в підсистемах недоліки і підвищити ефективність командирських рішень.

Система передбачає калькулювання обліку витрат потенціалу (фізичного, морального, особистісного, підрозділу), що представляє собою систему управлінського обліку, яка заснована на поділі витрат на постійні і змінні залежно від поставлених за призначенням завдань. На підставі аналізу командиром об'єкта дослідження запропоновано впровадження системи морально-психологічного і фахового обліку (знань, навичок, умінь, компетентностей як досвіду застосування знань, умінь і навичок на практиці) та системи бюджетування, оскільки це дозволить адекватно оцінювати ефективність використаного потенціалу, прогнозувати напрямок командирських рішень, з одного боку, а з іншого, допускати рішення, не властиві характерному стилю воїна як такі, що можуть бути вкрай ефективними для перемоги з причини неочікуваності противником.

Системою обліку витрат і відновлення є урахування того, що є абілітаційним чи непоправним, і передбачення того, щоб жертви війни не були марними із системою взаємодії, яка містить не лише підходи до планування та обліку особистісних і групових витрат, а й підходи до управління потенціалом прийняття командирських рішень у цілому. Систему доцільно впровадити у підрозділі, оскільки вона дає можливість порівняння собівартості різних періодів за змінними витратами потенціалу, абсолютним і відносним показниками. Система допоможе передбачати витрати і унеможливити марнотратство, у тому числі, людським життям.

Ризик – потенційна, вимірна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат чи збитків у зв'язку з невизначеністю. Ризик є подією, що може статися з деякою вірогідністю, при цьому можливі три результати, які найчастіше оцінюють у показниках: *негативний*, втрати, матеріальний збиток, поразка; *позитивний*, трофейний матеріальний та моральний прибуток, перемога; *нульовий* (збиток чи надбання відсутні).

Види ризику, які зазвичай враховуються при розробці конкретного проекту: ризик, пов'язаний з підрозділом і персонально-індивідуальний; ризик, пов'язаний з військовим опонентом, суб'єктивною й об'єктивною його оцінкою; ризик, пов'язаний із часом і простором як характеристики плацдарму, де приймаються рішення.

Причини, що впливають на виникнення ризику:

- потенціал військових опонентів;
- будь-які потенційно несприятливі тенденції у складових готовності народу до війни;
- значне перевищення витрат на групове та особистісне конструювання підрозділу та тренування перед вибуваннями;
- порушення плану розвитку;
- запланований рівень підготовки не досягнув до призначеного передбачуваного;

- неукомплектованість підрозділу;
- відсутність фахівців належної кваліфікації;
- труднощі матеріального забезпечення професійної діяльності;
- великі терміни реалізації поставлених завдань;
- більш високі витрати на розвиток та оновлення, ніж передбачались;
- відсутність військовослужбовців належної кваліфікації;
- володіння державною мовою як рідною з відповідним ставленням до неї;
- переживання ставлення до Творця на основі практики віри в просторі національно-духовної спадщини буття;
- соціально-політичні умови життя в країні.

Обґрунтування і вибір конкретних управлінських рішень, пов'язаних з ризиками війни та військової служби, базується на концепції та методології теорії прийняття рішень. Ця теорія припускає, що рішенням, пов'язаним з ризиком, завжди властиві елементи невизначеності вихідних параметрів, які не дозволяють чітко передбачити результати цих рішень. Залежно від ступеня невизначеності вихідних параметрів прийняття рішень розрізняють ступінь та умови невизначеності, у яких через відсутність необхідної інформації така ймовірність не може бути встановлена.

Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності ґрунтується, у тому числі, на такому положенні: об'єкт ухвалення рішення чітко детермінований, і за ним відомі основні з можливих факторів ризику. При цьому прогнозується ситуації розвитку події під впливом зміни факторів ризику у варіантах від найбільш сприятливих (найбільш оптимістична ситуація) до вкрай несприятливих (найбільш песимістична ситуація). За кожним поєднанням альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події може бути визначений кінцевий показник ефективності рішення.

Щоб обрати найоптимальніший проект розвитку для підрозділу, що аналізується, треба врахувати всі умови, пов'язані з реалізацією проекту. Оптимальний критерій, – це той, який обумовлює вибір управлінського рішення в умовах невизначеності. *Критерій Гурвіца* базується на виборі рішення з більш імовірних та очікуваних результатів, урахувавши ступінь ризику кожного рішення. Цей критерій виводить на психологічну категорію стану під час вибору рішення, рекомендує керуватися середнім результатом між крайніми очікуваннями – песимістичними й оптимістичними. Інший критерій – *критерій Сесіджа* використовується у випадках, коли необхідно за будь-яких умов уникнути великого ризику. Відповідно до цього критерію перевагу слід надати варіанту рішення, для якого максимальні втрати за різних варіантів виявляться мінімальними, критерій є мінімаксним. Обидва критерії застосовуються для аналізу розвитку економічного середовища. Окрім того, при прийнятті рішень керуємося в основному не математичними, і тим більше не економічними розрахунками чи логікою, а почуттями. Визначний український філософ П. Юркевич уперше проаналізував [8] кордоцентричність як рису характеру українців: "Сама істина стає нашим благом, нашим внутрішнім скарбом лише тоді, коли вона лягає нам на серце. За цей скарб, а не за абстрактну думку людина може стати на боротьбу з обставинами й іншими людьми, заяк тільки для серця можливий подвиг і самовідданість". Фундаментальними більш пізніми працями у галузі ірраціональної природи прийняття рішень є дослідження Д. Канемана, А. Тверські та інших. Їхня *теорія перспективи* з позиції військової сфери означає орієнтацію на перемогу в її об'єктивних раціональних та суб'єк-

тивно ірраціональних складових. Командир приймає остаточне рішення, що цей обов'язок охоплює військові, командні, індивідуально-особистісні та правові аспекти, і він виконується протягом всієї операції.

Для того, щоб людина могла зорієнтуватись в невизначеності, її базові особистісні компоненти мають бути стійкими. Сформованість таких властивостей особистості, як: характер, спрямованість; знання і врахування природотворчих властивостей – здібностей і темпераменту – надає уявлення про себе, де суб'єкт прийняття рішень, з одного боку, фактично має визначеність фундаментом прийняття рішень, а з іншого, володіє інформацією про те, "з ким він має справу", насправді – мова про самого себе.

У характері важлива сформованість системи ставлень – до Творця, до себе, до інших, до професійного призначення, до навколишнього середовища; у спрямованості – система переконань на шляху до головної мети і передбачених цілей, з одного боку, та усвідомлення своїх найбільших і звичних страхів, з іншого. Світоглядний бік спрямованості належить до базових складових прийняття рішень. Світогляд сучасного воїна має бути християнським (у т. ч., незабобонним), науковим, націоцентричним.

Екстремальність у виконанні професійних обов'язків означає необхідність швидко і правильно прийняти рішення великого рівня відповідальності. Водночас слід розуміти, що прийняття командиром рішення в екстремальних умовах може бути правильним і неправильним. Важливо не лише втішитися правильним, але і психологічно культурно діяти щодо аналізу неправильно прийнятого рішення командиром у складних життєвих і професійних умовах. Уміння розібрати ситуацію, що відбулася, конструктивно і без звинувачення себе, зробити аналіз помилок і рішуче діяти далі, у цьому полягає особливість і призначення командира. Тому інформація про базові особистісні компоненти є вихідною і заздалегідь накопичується; поточні зведення про стан об'єкта і можливі втрати враховуються як фактор оперативності при врахуванні суб'єктивного фактора прийняття рішення. Прийняття рішення за можливості часткового передбачення розвитку подій ситуаційного керування надає можливість підготовки особистості командира до прийняття рішення, підготовка до вирішення конкретних проблем при їхній непередбачуваності ускладнена, особливо в абсолютно непрогнозованій ситуації. Окрім поглиблення поточної інформації, формування потенціалу особистості, її базових компонентів оптимізує прийняття рішення в невизначених умовах.

При спеціальному процесі сприяння організації впливу факторів, які допомагають прийняттю рішень у невизначених умовах (довіра до командира, взаємовідносини побратимства), показало свою ефективність (показник t -Стюдента $t = 5,71$ за $p < 0,05$ між двома групами на кінці експерименту при t -Стюдента $t = 2,28$ за $p > 0,05$) можливо досягти більшого рівня підготовки майбутнього офіцера.

Наукова новизна отриманих результатів досліджень можна сформулювати так: 1) удосконалено методичний підхід до формування готовності до управлінських рішень в екстремальних умовах; в умовах невизначеності, з урахуванням особливостей аналізованого підрозділу, раціонального та ірраціонального в морально-психологічному стані особистості та групи; 2) набув подальшого розвитку метод оптимізації прийняття рішення в умовах невизначеності, який полягає в аналізі інформації про особистість і підрозділ, у якому вона служить, обґрунтуванні проекту розвитку психологічної структури колективу та взаємопов'язаною з нею структурою. Висота

людського духу воїна насамперед пов'язана з цілісністю його особистості, яка розглядається у зв'язку з конструюванням ідентичностей у сучасному світі не стільки щодо вимог і можливостей, як щодо світу викликів, загроз і невизначеності.

Таким чином, прийняття командиром рішення в незначених умовах можна розглядати з ситуативного підходу, коли в певному часі при врахуванні рівня психологічної бойової готовності, командир приймає рішення "на бій", а також із системного, структурно-функціонального підходу, коли система підготовки особового складу містить тривалий онтогенетичний розвиток особистості воїна в його фізичному, психофізіологічному, моральному та духовному напрямках.

Список використаної літератури

1. Комар З. Психологічна стійкість воїна : підруч. для військ. психологів / З. Комар. – Київ : Посольство Великої Британії, 2017. – 185 с.
2. Маноха І. П. Психологія потенціалу індивідуального буття людини: онтологічно орієнтований підхід : дис... психол. наук, 19.00.01 – заг. психологія, історія психології / І.П. Маноха. – 400 с.
3. Осодло В.І. Прикладні аспекти військової психології / В.І. Осодло, О.Ф. Хмільяр, М.С. Корольчук. – Київ : НУОУ, 2015. – С. 6–27.
4. Процес прийняття рішень під час бойових дій. – Київ : Міжнар. комітет Червоного Хреста (МКЧХ). Делегація МКЧХ (гол. офіс) URL: www.icrc.org/facebook.com/ICRCUA/twiter.com/ICRC_ua (дата звернення: 15.03.2018).
5. Снігур Л.А. Психологія управління : навч. посіб. / Л.А. Снігур, М.М. Самуїлік, А.С. Троц, Ю.І. Чаус. – Одеса : ОІСВ, 2005. – 190 с.
6. Актуальні проблеми психології вищої військової школи : навч. посіб. / за заг. ред. Л.А. Снігур. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, Військ. акад. (Одеса), 2019. – 188 с.
7. Хмільяр О.Ф. Психологія прийняття рішень командиром: від амбівалентності до символічної регуляції поведінки / О.Ф. Хмільяр, С.В. Черевичний // Актуальні проблеми психології, 2015. – Т.5. Вип.15. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jm/v5/i15/25.pdf>.
8. Філософія серця Памфіла Юркевича. URL: <http://kimo.univ.kiev.ua/Phil/32.htm>.

L. Snihur, Dr of Sci. in Psychology, Prof.
snigur_L_a@ukr.net,
E. Sarafaniuk, PhD in Pedagogy Sci., Ass. Prof.
eduardssarafaniuk@gmail.com,
O. Gibalo, Deputy Head of the Department
super.gibalo@ukr.net
Odesa Military academy, Odesa, Ukraine

DECISION-MAKING BY THE COMMANDER UNDER NON-PREDETERMINED CONDITIONS

The article is devoted to the study of factors influencing decision-making by the commander under non-predetermined conditions in terms of training of servicemen in higher military educational institutions. The problem is considered from the standpoint of the future commander's capacity building in his moral, professional and personal components. The psychological factors that determine decision-making in conditions of uncertainty are highlighted. The cadet's research contained the following diagnostic and corrective techniques: J. Kelly's test with a role construct of a decisive and indecisive commander to identify personality traits that identify a commander who has the ability to act decisively under non-predetermined conditions, a dynamic method of psychom drawing "Symbol of one's own life" identification of features of value orientations and features of characteristics of thinking in a projection of development of own being; expert description of the commander's decision-making in a situation with uncertain conditions. In a special process to promote the organization of the influence of factors that help decision-making in uncertain conditions (trust in the commander, the relationship of brotherhood), showed its effectiveness (t -Student $t = 5,71$ at $p < 0,05$ between the two groups at the end of the experiment at t -Student $t = 2,28$ at $p > 0,05$) it is possible to achieve a higher level of training of the future officer. The scientific novelty of the obtained research results is as follows: 1) Improved methodological approach to the formation of readiness for management decisions in extreme conditions; in conditions of uncertainty, taking into account the peculiarities of the analyzed unit, rational and irrational in the moral and psychological state of the individual and group; 2) The method of optimization of decision-making in the conditions of uncertainty which consists in the analysis of the information on the person and division in which it serves, a substantiation of the project of development of psychological structure of collective and the interconnected structure has received further development. Thus, the commander's decision-making under non-predetermined conditions can be considered from a situational approach, when at a certain time, taking into account the level of psychological readiness, the commander decides "for battle", as well as from the systemic, structural and functional, when the training system contains long ontogenetic development of the soldier's personality in his physical, psychophysiological, moral, spiritual directions.

Keywords: managerial decision, commander, potential, uncertainty, personality, high school, psychological factors.

9. Tversky A. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty / A. Tversky, D. Kahneman // Jour. of Risk and Uncertainty, 1992. – Vol. 5. – P. 297–323.

10. A influência da educação esportiva em estudantes: desafios contemporâneos / L. Snihur, E. Sarafaniuk, O. Rozmaznin et al. // Laplace Em Revista, 2021. – 7(3A). – P. 378–384. URL: <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173A1419p.378-384>

References

1. Komar Z. Psychological stability of the soldier: a textbook for military psychologists. Kyiv : Embassy of Great Britain, 2017. 185 p. [in Ukrainian]
2. Manokha I.P. Psychology of the potential of individual human existence: an ontologically oriented approach: dis... psychol. Ph.D., Mr. 19.00.01 – General Psychology, History of Psychology. 400 s. [in Ukrainian]
3. Osyodlo V.I. Applied aspects of military psychology. Osyodlo V.I., Khmilyar O.F., Korolchuk M.S., Kyiv. NUOU, 2015. S. 6-27. [in Ukrainian]
4. The decision-making process during hostilities. International Committee of the Red Cross (ICRC) ICRC Delegation (head office): Ukraine, Kyiv, st. Velyka Vasylkivska, 6-O kyiv@icrc.org ua.icrc.org www.icrc.org/facebook.com/ICRCUA/twiter.com/ICRC_ua, March 2018 [in Ukrainian]
5. Snihur L.A. Management psychology: a textbook. L.A. Snihur, M.M., Samuilik, A.S. Trots, Y.I. Chaus. Odessa: OISV, 2005. 190 p. [in Ukrainian]
6. Current problems of psychology of higher military school: Textbook. For the general ed. L.A. Snihur; Military Academy (Odessa). Kherson: OLDI-PLUS, 2019. 188 p. [in Ukrainian]
7. Khmilyar OF, Cherevychny SV Psychology of decision-making by the commander: from ambivalence to symbolic regulation of behavior. Actual problems of psychology. Vol.5. Issue 15. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jm/v5/i15/25.pdf> [in Ukrainian]
8. Philosophy of the heart of Pamfil Yurkevich. URL: <http://kimo.univ.kiev.ua/Phil/32.htm> [in Ukrainian]
9. Tversky A., Kahneman D. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. Journal of Risk and Uncertainty. 1992. Vol. 5. P. 297–323 [in English]
10. Snihur, L. Sarafaniuk, E., Rozmaznin, O., Lukhanin, V., Yakobchuk L. The influence of sports education in students: contemporaries. Laplace Em Revista, 7 (3A), (2021). p.378-384. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173A1419p.378-384>. [in English]

Надійшла до редколегії 29.10.21