



Юрій ПАЩУК

кандидат технічних наук, доцент

Національна академія сухопутних військ

імені гетьмана Петра Сагайдачного (Львів, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0631-6183>

Електронна пошта: urpashchuk@gmail.com

Вадим ПАШКОВСЬКИЙ

кандидат технічних наук,

старший науковий співробітник

Національна академія сухопутних військ

імені гетьмана Петра Сагайдачного (Львів, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7124-4155>

Електронна пошта: vadimpash@ukr.net

**СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИВЧЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ
ДОСВІДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ТРАНСФОРМАЦІЯ
В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

У статті розглянуто ключові аспекти модернізації організаційного вивчення і впровадження досвіду у Збройних Силах України (далі — ЗС України) в умовах повномасштабної російсько-української війни. Досліджено головні зміни, сильні та слабкі сторони у функціонуванні поточної Системи вивчення і впровадження досвіду, а також оцінено її загальну ефективність. Необхідність в аналізі історичного досвіду реформування СВВД зумовлена її провідною роллю у забезпеченні ефективного застосування ЗС України для відбиття російської збройної агресії. Крім того, важливість даного науково-практичного завдання визначається відсутністю в українській науковій літературі досліджень, присвячених вказаному питанню.

За результатами аналізу зроблено висновок, що, незважаючи на певні позитивні кроки з імплементації у ЗС України передових досягнень у теорії та практиці ОБВД, дієвість аналізу, поширення та засвоєння уроків, отриманих Збройними Силами України під час війни, у цілому залишається низькою. Обґрунтовано необхідність трансформації набутих знань, власного історичного досвіду ЗС України в інтересах удосконалення поточної Системи вивчення і впровадження досвіду.

Ключові слова: Система вивчення та впровадження досвіду, Збройні Сили України, історичний досвід, російсько-українська війна.

Постановка проблеми. Щоб перемогти у війні, недостатньо мати кількісну перевагу в особовому складі, озброєнні та військовій техніці. Критично важливим аспектом ефективного застосування військ є їх швидка адаптація до стратегічних, оперативних і тактичних потреб, що, насамперед, забезпечується дієвим організаційним (колективним) вивченням і впровадженням досвіду.

Практичне використання напівформальних процесів організаційного вивчення і впровадження досвіду (далі — ОБВД) було започатковано у збройних силах Німеччини та Великої Британії під час Першої світової війни (Dyson, T. 2020, p. 17). У 1963 р. американські науковці Р. Сіерт і Д. Марч вперше сформулювали концеп-

цію ОБВД (Cyert, R. & March, J. 1963), у якій обґрунтували важливість застосування формальних процедур для продуктивного вивчення досвіду на колективному рівні у межах організації (компанії тощо) або ж низки організацій. У військовій сфері було також використано вказану концепцію і термін «ОБВД» визначено як «формальні процеси, за допомогою яких організація (наприклад, збройні сили, військова частина, підрозділ тощо) застосовує нові знання на підставі здобутого досвіду або ж проведених досліджень для коригування інституційних доктрин і процедур із метою мінімізації ризиків повторення помилок, збільшення шансів досягнення успіхів і перемог у майбутньому» (Dyson, T. 2020, p. 15).

Наприкінці ХХ століття завдяки стрімкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій були створені умови для значного покращення можливостей для швидкого поширення знань (досвіду), а також подальшого розвитку теорії та практики у царині ОБВД (Dyson, T. 2020). Зокрема, для оцінювання ефективності ОБВД військові науковці почали використовувати комплексний показник ефективності (якості) вивчення і впровадження досвіду (ВВД) — «абсорбційну спроможність» (absorptive capacity). Даний показник залежить від чотирьох динамічних складових ОБВД: 1) здобування знань і досвіду (knowledge acquisition) за результатами аналізу спостережень; 2) керування пізнанням і використанням знань (knowledge management); 3) поширення знань і досвіду (knowledge dissemination); 4) трансформування знань і досвіду (knowledge transformation) через впровадження коригувальних дій для покращення результатів відповідної діяльності (Dyson, T. 2020, p. 33–35). Перші три компоненти формують «потенційну абсорбційну спроможність» (potential absorptive capacity), а для досягнення головної мети процесу ОБВД певна організація має бути здатною трансформувати отримані знання і впроваджувати досвід через коригувальні дії, генеруючи «реалізовану абсорбційну спроможність» (realised absorptive capacity) (Dyson, T. 2020, p. 34).

У 1984 році зс США одними з перших почали втілювати теоретичні засади ОБВД на практиці під час дослідження воєнної операції у Гренаді “Urgent Fury” із застосуванням формальних процедур вивчення і впровадження досвіду (Пашук, Ю. & Пашковський, В. 2021, с. 36). Дослідження було визнано успішним і наступного року в сухопутних військах США був створений Центр ВВД, дієве функціонування якого сприяло формуванню Системи вивчення і впровадження досвіду (далі — СВВД) у зс США наприкінці 1980-х років (Пашук, Ю. 2021, с. 26–27). Протягом наступних 15 років зазначена Система постійно еволюціонувала і стала взірцем для створення на початку 2000-х років Об’єднаної СВВД НАТО та її складових — національних СВВД у збройних силах країн-членів Альянсу (Пашук, Ю. 2021).

Спроможності Об’єднаної СВВД НАТО базуються на фундаменті організаційної культури і залученості військового керівництва до організації ВВД. Ключовими елементами даної Системи є організаційна структура, процес, засоби, підготовка (тренування), поширення (обмін) інформації (The NATO Lessons Learned. 2022, p. 13–14).

Процес ВВД НАТО є реалізацією формального методу ОБВД, згідно з яким цілеспрямовано опрацьовуються виявлені проблеми, що виникають під час діяльності, доки або не буде досягнуто певних змін, або урок не буде відхилений, чи взятий до відома з різних причин (The NATO Lessons Learned. 2022, p. 17). На *рис. 1* показано стандартизований процес ВВД НАТО, що складається з двох етапів: 1) Вивчення (аналіз) досвіду; 2) Впровадження досвіду. Етапи відповідно діляться на шість стадій: планування; спостереження; аналіз; прийняття рішень; впровадження і валідація; поширення (The NATO Lessons Learned. 2022, p. 17–22). Головним результатом першого етапу є ідентифіковані уроки (ІУ) та потенційний передовий досвід (ППД) (The NATO Lessons Learned. 2022, p. 19), другого етапу — впроваджені уроки (ВУ) та передовий досвід (ПД) (NATO 2022, p. 21).

У ЗС України з 1991 р. по грудень 2018 р. діяла Система узагальнення та поширення досвіду (СУПД), успадкована від Радянського Союзу (Пашук, Ю. & Пашковський, В. 2019, с. 36) і заснована на напівформальних процедурах ОБВД. Система мала низьку ефективність і не відповідала вимогам сучасності (План створення у Збройних Силах України... 2018, с. 1–2). Розв’язана росією війна на Донбасі у 2014 р. стала основним чинником реформування СУПД у ЗС України та її заміни на СВВД у 2019 році із застосуванням теоретичних і практичних засад Об’єднаної СВВД НАТО (Dyson, T. & Pashchuk Yu. 2022, p. 160–162). Система вивчення і впровадження досвіду ЗС України — це форма ОБВД, що визначається як сукупність способів, методів, прийомів, а також відповідної організаційної структури та засобів, що застосовуються для здійснення процедур стандартизованого процесу вивчення і впровадження досвіду (Pashchuk, Yu. 2019).

Створення СВВД у ЗС України, зокрема, передбачало остаточний перехід від напівформального до формального процесу ВВД. Певні аспекти формування перспективної СВВД, наприклад створення організаційної структури, були виконані своєчасно. Інші ключові заходи (імплементація стандартизованого процесу ВВД та функціонування курсів підготовки з ВВД) здійснювалися зі значними затримками, а заплановане до 30 червня 2021 року створення Порталу ВВД взагалі не було виконано (Dyson, T. & Pashchuk, Yu. 2022, p. 160–161). Після повномасштабного вторгнення росії в Україну подальша планова модернізація СВВД була зупинена.



Рис. 1 Стандартизований процес ВВД НАТО

Дана стаття зосереджується на аналізі чотирьох важливих аспектів, що залишаються без належної уваги українських науковців із питань реформування ЗС України: реагування ОВВД ЗС України на розв’язання росією повномасштабної війни проти України; головні зміни, що відбулися у функціонуванні СВВД в умовах війни; переваги та недоліки поточної Системи вивчення і впровадження досвіду; шляхи її удосконалення.

Мета статті — дослідження становлення системи вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України та її трансформації під впливом повномасштабного російського вторгнення (з 24 лютого 2022 р.) в інтересах розроблення організаційних заходів із її удосконалення.

Виклад основного матеріалу. На початку повномасштабної російсько-української війни СВВД ЗС України було притаманне стрімке збільшення кількості спостережень, обсягів інформації щодо здобутого досвіду. Це відбувалося з очевидних причин. Наприклад, у січні 2022 р. під час проведення операції Об’єднаних сил було задіяно два оперативно-тактичних угруповання військ (ОТУВ). У свою чергу, у квітні 2022 р. у відбитті російської агресії вже брало участь три оперативно-стратегічних угруповання військ (ОСУВ) загальною кількістю дев’ять ОТУВ, а також дві ОТУВ Сил територіальної оборони (Матеріали Генерального штабу Збройних Сил України, 2022). З іншого боку, виконання процедур процесу ВВД в умовах початкової воєнної невизначеності відійшло на другий план.

Керівництво ЗС України було змушене реагувати та вживати кардинальних заходів із модерні-

зації Системи вивчення і впровадження досвіду. Для покращення аналізу великих обсягів інформації, що надходили у Генеральний штаб (ГШ) ЗС України, перш за все, було посилено організаційно-штатну структуру ВВД (ОШС) на стратегічному рівні. Так, у березні 2022 р. у Головному управлінні доктрин та підготовки (ГУДП) ГШ ЗС України додатково до Відділу ВВД було сформовано позаштатний Центр ВВД (Розпорядження Генерального штабу Збройних Сил України, 2022). Також для Відділу ВВД (ГУДП) було визначено три основних напрями діяльності (Матеріали Генерального штабу Збройних Сил України, 2022):

1) Оперативне реагування на раптово виникаючі проблемні питання, що потребували негайного вирішення. Здійснювалося шляхом аналізу спостережень і формування рекомендацій щодо усунення першопричин вказаних проблем, розроблення і поширення термінових інформаційних бюлетенів. Станом на 24.05.2022 р. їх було відпрацьовано 55.

2) Виокремлення важливих (пріоритетних) проблем, виявлених під час застосування ЗС України, та розроблення заходів щодо їх вирішення або ж мінімізації їх впливу. Виконувалося на основі більш глибокого аналізу спостережень і надання практичних рекомендацій командирам військових частин (підрозділів, формувань тощо) щодо імплементації необхідних коригувальних дій. Через три місяці після початку повномасштабної війни було розроблено 10 інформаційних збірників ВВД і видано більше 100 000 їх примірників.

3) Планова робота щодо вивчення та узагальнення бойового досвіду, кінцевим форматом якої були визначено збірники матеріалів досвіду проведення ключових операцій ЗС України стратегічного та оперативного рівня. Станом на 24.05.2022 було відпрацьовано чотири збірника, що створили певний фундамент для більш детального вивчення отриманого досвіду.

У подальшому суттєві реформи СВВД було здійснено вже у 2023 році. Передусім, це стосувалося удосконалення ОШС та уніфікації органів ВВД на тактичному та оперативному рівнях (Розпорядження Генерального штабу Збройних Сил України. 2023). Оскільки у різних військових частинах і формуваннях було створено різні ор-

ганізаційні структури ВВД, з метою підвищення ефективності їх діяльності було чітко визначено наступне «стандартизоване» представництво органів ВВД (рис. 2):

військова частина (в/ч) — один позаштатний офіцер ВВД;

тактична група (ТГ) — один позаштатний офіцер ВВД;

оперативно-тактичне угруповання військ (ОТУВ) — штатна група ВВД (два штатних офіцери ВВД);

оперативно-стратегічне угруповання військ (ОСУВ) — штатна група (два-три штатних офіцери ВВД).

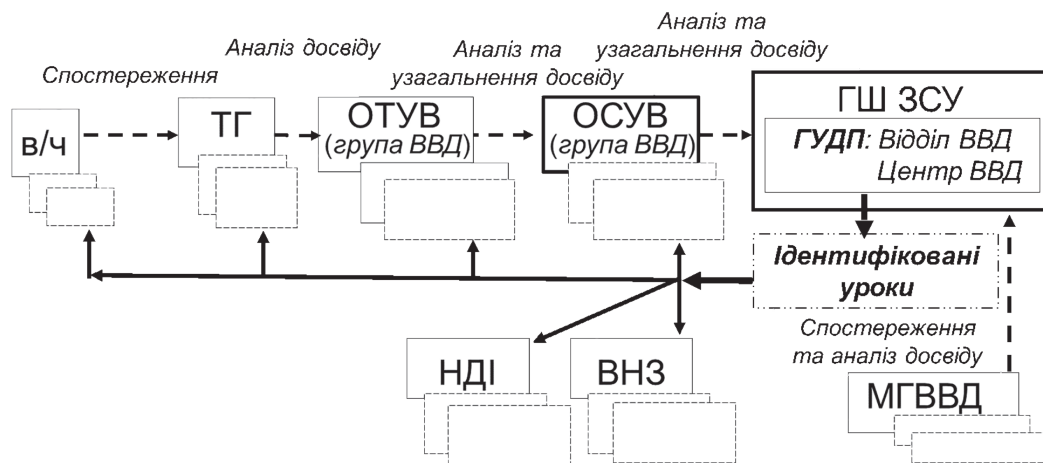


Рис. 2. Схематичне представлення СВВД (24.02.2022 — теперішній час)

Крім того, завдяки жорстко встановленим часовим рамкам щодо виконання процедур першого етапу процесу ВВД (Розпорядження Генерального штабу Збройних Сил України. 2023) було пришвидшено надходження інформації про досвід (ідентифіковані уроки) до споживачів, у першу чергу, військових частин і формувань, органів військового управління (ОВУ), науково-дослідних інститутів (НДІ), військових навчальних закладів (ВНЗ) тощо (рис. 2). Таким чином, тривалість циркулювання такої інформації від моменту надсилання спостережень від головних ініціаторів спостережень (від військових частин і мобільних груп ВВД — МГВВД) до розповсюдження інформації про досвід вдалося зменшити до 1 місяця.

Через війну не було забезпечено можливість проведення стаціонарних курсів ВВД, створених на базі Національної академії сухопутних військ (НАСВ). Тому у період з 29.05.2023 по 04.07.2023 керівництво ЗС України організувало виїзд

у війська мобільної тренувальної групи ВВД, що включала 5 офіцерів: 2 представників ГУДП ГШ ЗСУ та 3 офіцерів НАСВ. Дана група провела дводенні тренувальні курси ВВД (0,5 дня — теоретичні та 1,5 дня — практичні заняття) для представників військових частин і формувань, відповідальних за ВВД. За результатами роботи вказаної групи у чотирьох ОСУВ було підготовлено близько 170 штатних та позаштатних офіцерів із вивчення і впровадження досвіду.

Також варто зазначити, що у функціонуванні МГВВД відбулися суттєві зміни — збільшилася їх кількість (наприклад, у 2022 р. у військах працювало більше 11 МГВВД), додалися завдання та розширилися їх повноваження, також змінився алгоритм їх роботи. У Збройних Силах України мобільні групи ВВД почали застосовувати з ініціативи НАСВ ще у 2014 р. на основі практики функціонування СВВД зс США (Пашук, Ю., Сальник, Ю. & Пашук, Н. 2015; Науково-дослідна робота. 2018). Тоді ж фахівці НАСВ розробили



й імплементували концепцію і методика діяльності МГВВД (Пашук, Ю., Сальник, Ю. & Пашук, Н. 2015). За функціональним призначенням варто розрізняти три основних типи МГВВД:

- 1) збір спостережень і аналіз досвіду (відповідно стадії 1.2 та 1.3 процесу ВВД — *рис. 1*);
- 2) перевірка (валідація) ІУ та ППД (стадія 2.2);
- 3) оцінювання ефективності ОВВД і перевірка організації процесу ВВД у військових частинах, формуваннях тощо (всі або ж окремі, визначені стадії процесу ВВД).

До 24 лютого 2022 р. у ЗС України, в основному, використовували МГВВД першого типу, що здійснювали збір і аналіз спостережень під час виїзду до військових частин (підрозділів), що знаходилися у місцях постійної дислокації після виведення (ротації) із районів бойових дій (Науково-дослідна робота. 2018). Після початку повномасштабної війни МГВВД першого типу працювали, головним чином, у місцях відновлення боєздатності військ, а також були задіяні у виїздах у війська, що перебували на лінії зіткнення з противником. Крім цього, додатково використовувалися інтегровані МГВВД першого та третього типів із цілеспрямованим залученням представників ГШ ЗС України для оцінювання ефективності ОВВД і перевірки організації процесу ВВД у військах. Також у 2023 р. МГВВД почали працювати в ОТУВ і ОСУВ для виконання термінових досліджень із визначеного наперед переліку питань щодо вивчення і впровадження досвіду з подальшим обов'язковим аналізом проблем та наданням рекомендацій із їх вирішення.

Реформування СВВД у ЗС України спрямовувалося на підвищення ефективності її функціонування з застосуванням певних елементів передової практики НАТО щодо організації колективного ВВД. У цьому напрямі допомога західних партнерів полягала не тільки у наданні методологічної підтримки з покращення дієвості процесу ВВД, а також і у безпосередній реалізації деяких його процедур. Так, наприклад, на сьогодні у ЗС України здійснюється повноцінна модернізація стандартів підготовки із тактичної медицини на основі поєднання колосального, безцінного досвіду українських військовослужбовців у наданні допомоги та порятунку в бойових умовах із передовими напрацюваннями Комітету тактичної допомоги пораненим в умовах бойових дій (CoTCCC — Committee on Tactical Combat Casualty Care) (Остащенко, Т. 2023). Зокрема, за результатами аналізу спостережень

і пропозицій українських фахівців, за ініціативи українських медиків і волонтерів, а також за безпосереднього сприяння і підтримки CoTCCC, спочатку у країнах-членах НАТО, а потім і у ЗС України були впроваджені «Методичні рекомендації щодо проведення конверсії турнікета військовослужбовцям з пораненнями кінцівок» (Наказ Командувача медичних сил Збройних Сил України. 2023).

Таким чином, в умовах повномасштабної війни у ЗС України відбулося адаптоване удосконалення ОВВД із наближенням його до кращих світових моделей. Проте через часткову імплементування досягнень країн-членів НАТО не було досягнуто повної сумісності з Альянсом у сфері ВВД, зокрема це стосується певних процедур стандартизованого процесу ВВД. Так, досі у доктринальних документах ЗС України з ОВВД (Доктрина з вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України. 2020; Тимчасова інструкція вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України. 2020) відсутній чіткий опис формалізованих операцій із визначення ІУ/ППД (стадія 1.3 — *рис. 1*), прийняття рішень про схвалення (впровадження) або взяття до відома ІУ/ППД (стадія 2.1) та впровадження і валідації досвіду (стадія 2.2). Також вказані документи не містять визначення, обов'язків та відповідальності органів ВВД: робочої групи ВВД (LL Working Group); органу прийняття рішення (Originating Authority); органу, відповідального за впровадження досвіду (Tasking Authority), виконавчого органу (Action Body) тощо. Зазначені неузгодженості з вимогами НАТО (The NATO Lessons Learned. 2022, р. 13–21) створюють прогалину між першим і другим етапом процесу ВВД і не гарантують, що навчання (підготовка) на основі отриманого досвіду перетворюється на реальне вдосконалення діяльності ЗС України (Dyson, T. & Pashchuk, Yu. 2022). Як результат, практично усі матеріали з аналізу здобутого досвіду, включаючи ІУ/ППД, мають в основному інформативний характер і розроблені рекомендовані коригувальні заходи не є обов'язковими для виконання та реалізації впроваджених уроків і передового досвіду.

Це свідчить про те, що у ЗС України при фактичному покращенні «потенційної абсорбційної спроможності» за рахунок підвищення дієвості процесів здобування знань (досвіду) і їх поширення досі зберігається низька «реалізована абсорбційна спроможність» (Dyson, T. & Pashchuk, Yu. 2022, р. 160). Також це вказує на

те, що у військах продовжує переважати неформальний обмін знаннями між військовослужбовцями, який створює ризики утворення «пасток адаптації» (Serena, С. 2011, р. 163). Як результат, отриманий досвід ізолюється в межах окремих груп військовослужбовців, що ускладнює його вільне поширення між різними військовими організаціями (Dyson, T. & Pashchuk, Yu. 2022, р. 159). Перш за все, це наслідок неукомплектованості посад в органах ВВД, а також відсутність належної підготовки призначених офіцерів. До того ж зберігається вкрай низький рівень обізнаності всього особового складу ЗС України щодо ОВВД, функціонування СВВД, організації процесу ВВД. У ВНЗ і до тепер не організовано проведення курсів, присвячених основам колективного вивчення і впровадження досвіду. Одними із головних проблем у діяльності СВВД у воєнний час залишаються неналежна якість аналізу великої кількості спостережень, а також відносно повільне поширення отриманих уроків серед користувачів. У певних випадках низька якість аналізу отриманого досвіду є результатом недостатньої підготовки персоналу органів ВВД, в інших — основною причиною є відволікання штатних і позаштатних офіцерів ВВД від виконання безпосередніх обов'язків із вивчення досвіду.

Хоча на *рис. 1* стадія 2.3 (Поширення) показана як завершальна фаза процесу ВВД, обмін відповідною інформацією з ВВД має відбуватися протягом усього процесу (The NATO Lessons Learned. 2022). Застосування Порталу ВВД у зс країн-членів НАТО забезпечує моментальне поширення всього масиву інформації, що циркулює у рамках процесу ВВД, а також надає швидкий доступ авторизованим користувачам до такої інформації (Пашук, Ю. 2021). Тому досягнуте у ЗС України підвищення швидкості надходження інформації про досвід до споживачів (до 1 місяця) на сьогодні є скоріше показником низької ефективності СВВД.

Оскільки існуюча з 2017 р. Інтерактивна електронна база даних ВВД (ІЕБД) має застаріле програмне забезпечення й обмежені можливості щодо доступу особового складу, передусім, через невелику кількість терміналів, то поширення інформації з ВВД триває переважно через друковані та електронні періодичні видання (бюлетені), термінові інформаційні збірники. Також в ІЕБД використовується термінологія та формат даних, відмінні від тих, що застосовуються в НАТО (Пашук, Ю. 2021). Не вирішена проблема спрощення звітної документації із ВВД,

приведення її у відповідність до вимог Альянсу (NATO Representation to Ukraine. 2020, р. 10). Більшість розповсюджуваної інформації про ІУ/ППД і ВУ/ПД досі залишається відкритою і не класифікується та не архівується належним чином (Dyson, T. & Pashchuk, Yu. 2022). Більшість важливих уроків, здобутих у ході російсько-української війни, мають бути засекречені, їх поширення у відкритих мережах може скомпрометувати операції ЗС України, розкрити противнику наші сильні та слабкі сторони. Отже, у ЗС України досі не створено повноцінні бази даних із ВВД (насамперед, про ІУ, ВУ, ПД) і не досягнуто надійного та швидкого доступу авторизованих користувачів до такої інформації.

Висновки. У військовій сфері організаційне вивчення та впровадження досвіду, насамперед, бойового досвіду, було, є і буде рушійною силою постійного розвитку збройних сил, одним із головних інструментів, що здатний забезпечити підвищення їх ефективності підготовки і застосування. Еволюція ОВВД, що характеризується прогресивним переходом спочатку від неформальних до напівформальних, а у подальшому — до формальних процесів ВВД, а також розвиток новітніх теорій і доктрин із управління знаннями, їх поширення і трансформації залишається без належної уваги українських науковців.

Варто зазначити, що на сьогодні наукові дослідження щодо визначення передової практики ОВВД перебувають на початковій стадії (Dyson, T. & Pashchuk, Yu. 2022). Крім того, теоретичні розробки з даної тематики, головним чином, зосереджуються лише на застосуванні обмежених контингентів збройних сил і переважно на імплементації вивчених уроків під час експедиційних стабілізаційних операцій або операцій проти повстанців (Marcus, R. 2015). З іншого боку, основні аспекти парадигми оборонного реформування у передових країнах світу мають обмежене застосування для України, передусім, через її обмежені фінансові ресурси (Sanders, D. 2017). Тому, крім використання передових теоретичних і практичних досягнень інших країн у сфері ОВВД, ключовим фактором у модернізації СВВД є здатність ЗС України вчитися на власному багатому історичному досвіді та трансформувати здобуті знання для подальшого покращення вказаної Системи (Dyson, T. & Pashchuk, Yu. 2022).

Після розв'язання росією повномасштабної війни проти України одним із перших заходів щодо адаптування СВВД ЗС України стало посилення організаційно-штатної структури ВВД



і визначення чітких пріоритетів щодо вивчення і впровадження досвіду на стратегічному рівні. У подальшому основне реформування СВВД було спрямоване на удосконалення організаційно-штатної структури ВВД на тактичному та оперативному рівнях. Як результат, було обґрунтовано та затверджено уніфіковане представництво органів ВВД у всіх ланках командної структури Сил оборони України. Завдяки впровадженню адміністративних заходів було підвищено швидкість поширення інформації про вивчений і впроваджений досвід. Тривалість від моменту надсилення спостережень від ініціаторів спостережень (від в/ч, МГВВД) до розповсюдження інформації про проаналізований досвід було зменшено до 1 місяця. Оскільки не було можливостей проведення стаціонарних курсів ВВД, організовано виїзд у війська мобільної тренувальної групи ВВД, за результатами роботи якої підготовлено близько 170 штатних та позаштатних офіцерів ВВД. Також у функціонуванні мобільних груп ВВД відбулися значні зміни: збільшилася їх кількість, додалися завдання та розширилися їх повноваження, а також змінився алгоритм їх роботи.

На підставі аналізу слабких та сильних сторін СВВД ЗС України зроблено головний висновок, що, незважаючи на певні позитивні кроки з імплементації передових досягнень у теорії та практиці ОВВД, дієвість аналізу, поширення та засвоєння уроків, отриманих під час російсько-української війни, у цілому залишається низькою.

Для покращення спроможностей СВВД, перш за все, необхідно прагнути до підвищення вмотивованості персоналу ЗС України та всебічної залученості військового керівництва до організації процесу ВВД. Якими б ідеальними не були механізми, процедури та процес ВВД, вони ніколи не будуть дієвими без ініціативи та наполегливості військовослужбовців, а також без керівної ролі командирів і начальників. Стрижневим чинником є підвищення обізнаності всього особового складу ЗС України про колективне ВВД, для цього, наприклад, можна скористатися позитивним досвідом проведення онлайн-курсів про мінну безпеку «Дивись під ноги! Дивись куди ідеш» і базові заходи кібербезпеки «Кібергігієна». Також у ЗС України, як і у збройних силах країн-членів НАТО, мають проводитися курси ВВД не лише для штатних і позаштатних офіцерів ВВД, а й для командного та всього складу.

По-друге, потрібне подальше посилення ОШС як на тактичному, так і стратегічному рівнях. Зазвичай, через колосальну зайнятість позаштатних

офіцерів ВВД виконанням своїх прямих обов'язків «страждає» ефективність ОВВД, передусім, знижується якість аналізу спостережень. Тому в усіх органах ВВД поточної командної структури ЗС України (рис. 2), починаючи з військових частин, мають бути штатні офіцери ВВД. Також рекомендується у ГУДП (ГШ ЗСУ) ввести штатний Центр аналізу досвіду (ЦАД), в якому не менше 15 офіцерів, які пройшли належну підготовку з ВВД, мають навички аналітиків і багатофункціональний досвід. Основним призначенням ЦАД має стати аналіз спостережень, іншої ключової інформації про досвід, що надходить у ГШ ЗСУ і використовується для прийняття рішень щодо визначення ідентифікованих уроків. Такий Центр також має нести відповідальність за оперативне поширення вивченого та впровадженого досвіду (ІУ, ППД, ВУ та ПД). Із метою розподілу повноважень відділ ВВД ГУДП (ГШ ЗСУ) має займатися розробленням доктринальних і методичних документів із ОВВД; організацією, контролем та аналізом ефективності процесу ВВД у ЗС України; організацією підготовки із питань ВВД.

Обов'язково мають бути відредаговані доктринальні документи ВВД із відповідними змінами згідно з керівними документами НАТО (The NATO Lessons Learned. 2022). Це стосується термінології із ВВД, а також визначень і функціональних обов'язків органів ВВД, задіяних у процесі ВВД НАТО (The NATO Lessons Learned. 2022, р. 17–22). Варто заповнити існуючу «прогалину» між реалізацією першого та другого етапів процесу ВВД (рис. 1). Потрібно чітко описати процедури прийняття рішень щодо затвердження ІУ/ППД та ВУ/ПД, а також процедури планування, виконання і валідації коригувальних дій (The NATO Lessons Learned. 2022, р. 17–22). Під час воєнного стану пропонується визначити ГШ ЗСУ, Командування видів та окремих родів військ/сил ЗСУ, а також ОСУВ і ОТУВ органами прийняття рішення (Originating Authority) (The NATO Lessons Learned. 2022, р. 20). Відповідно, ОСУВ, ОТУВ, ТГ і військові частини можуть призначатися (пропонуватися) органами, відповідальними за впровадження досвіду (Tasking Authority) (The NATO Lessons Learned. 2022, р. 20).

Для пришвидшення поширення інформації про досвід варто дозволити командирам військових частин та інших військових формувань подавати звіти щодо ініційованих важливих спостережень напряму до Центру аналізу досвіду (ГУДП ГШ ЗСУ). Для покращення підготовки особового складу ЗС України з питань ВВД варто продов-

жити практику застосування виїзних тренувальних груп ВВД, а при наявності сприятливих умов організувати стаціонарні курси ВВД на базі НАСВ.

У 2017 та 2018 роках НАТО пропонувало безкоштовну передачу обладнання та програмного забезпечення для створення Порталу ВВД у ЗС України. Тодішнє військове керівництво України прийняло вказану пропозицію, можливо, через певні застереження щодо витоку важливої, таємної інформації. На фоні сьогоденної грандіозної допомоги західних партнерів у сфері оборони нашої держави варто повторно дослідити

вищезазначену ситуацію та використати всі можливості для якнайшвидшого запуску національного Порталу ВВД. При цьому необхідно переглянути недосконалу діючу програму розвитку інфраструктури такого Порталу (Доктрина з вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України. 2020, с. 19–21). Передусім, це стосується створення у різних ОВУ окремих баз даних ВВД із відмінними структурами та стандартами обміну інформації, що може значно ускладнити подальше об'єднання їхніх ресурсів, управління ними, а також їх інтеграцію з відповідними базами даних НАТО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

Cyert, R. & March, J. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496208> [дата зверн.: 11.11.2020].

Dyson, T. (2019). *Organisational Learning and the Modern Army: A New Model for Lessons-Learned Processes*. Abingdon: Routledge.

Dyson, T. (2020). *Organisational Learning and the Modern Army. A New Model for Lessons-Learned Processes*. 1st Edition. 272 p.

Dyson, T. & Pashchuk, Yu. (2022). Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes. *Defence Studies*. Volume 22, Issue 2, p. 141–167.

Marcus, R. (2015). Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel–Hizballah Conflict: The Institutionalization of Lesson-Learning in the IDF. *Journal of Strategic Studies*. № 38 (4), p. 500–528.

NATO Representation to Ukraine. Letter NRU 2020/082, Kyiv, Ukraine, 21 August 2020. 10 p.

The NATO Lessons Learned Handbook (2022). NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. 59 p.

Pashchuk, Y. (2019). Approach to improving the Ukrainian Army Lessons Learned Capability NATO LL Conference 2019 Magazine (14–16 Oct), p. 21. URL: http://www.jallc.nato.int/activities/docs/20191220_NLLC19_Magazine.pdf.

Sanders, D. (2017). The War We Want; The War That We Get: Ukraine's Military Reform and the Conflict in the East. *The Journal of Slavic Military Studies*. № 30 (1), p. 30–49.

Serena, C. (2011). *A Revolution in Military Adaptation: The US Army in the Iraq War*. Washington: Georgetown University Press. 224 p.

Доктрина з вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України. ВКП 7-00(01).01.03.07.2020 р. 30 с.

Матеріали Генерального штабу Збройних Сил України «Особливості функціонування Системи вивчення і впровадження досвіду в ході російсько-української війни». ГШ ЗСУ, 24.05.2022, 4 с.

Наказ Командувача медичних сил Збройних Сил України № 66 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення конверсії турнікета військовослужбовцям з пораненнями кінцівок» від 18.07.2023 р.

Науково-дослідна робота, шифр «ДОСВІД-А». Звіт заключний. Державна реєстрація № 0118u000090д. Львів: НАСВ, 2018. 92 с.

Остащенко, Т. (2023). Країни НАТО дослухаються до досвіду наших бойових медиків і тому оновлюють свої стандарти. ARMYINFORM. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/08/02/krayiny-nato-dosluyayutsya-do-dosvidu-nashyh-bojovyh-medykiv-i-tomu-onovlyuyut-svoyi-standarty-tetyana-ostashenko/> [дата зверн.: 11.10.2023].

Пащук, Ю., Сальник, Ю. & Пащук, Н. (2015). Методика роботи оперативних груп вивчення досвіду застосування Сухопутних військ України в антитерористичній операції. *Військово-технічний збірник Академії сухопутних військ*. № 13, с. 132–138.



Пашук, Ю. & Пашковський, В. (2019). Методологічні підходи до формування у Збройних Силах України перспективної системи вивчення і впровадження досвіду. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. № 4 (37), с. 36–43.

Пашук, Ю. (2021). Спроможності та тенденції розвитку Об'єднаної системи вивчення та впровадження досвіду НАТО. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. № 3 (44), с. 26–34.

План створення у Збройних Силах України перспективної системи узагальнення та впровадження досвіду. Затверджений начальником Генерального штабу Збройних Сил України 27.11.2018. 7 с.

Розпорядження Генерального штабу Збройних Сил України № 2 від 10.03.2022 р.

Розпорядження Генерального штабу Збройних Сил України від 21.04.2023 р.

Тимчасова інструкція вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України. ВКДП 7-00(01).01. 15.07.2020 р. 72 с.

REFERENCES

Cyert, R. & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496208> [Accessed: 11.11.2020]. [in English].

Doktryna z vyvchennia ta vprovadzhenia dosvidu u Zbroinykh Sylakh Ukrainy. [Lessons Learned Doctrine in the Armed Forces of Ukraine]. VKP 7-00(01).01. 03.07.2020 r. 30 s. [in Ukrainian].

Dyson, T. (2019). *Organisational Learning and the Modern Army: A New Model for Lessons-Learned Processes*. Abingdon: Routledge [in English].

Dyson, T. (2020). *Organisational Learning and the Modern Army. A New Model for Lessons-Learned Processes*. 1st Edition. 272 p. [in English].

Dyson, T., Pashchuk, Yu. (2022). Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes, *Defence Studies*. № 22 (2), p. 141–167 [in English].

Marcus, R. (2015). Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel–Hizballah Conflict: The Institutionalization of Lesson-Learning in the IDF. *Journal of Strategic Studies*. № 38 (4), p. 500–528 [in English].

Materialy Heneralnogo shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy “Osoblyvosti funktsionuvannia Systemy vyvchennia i vprovadzhenia dosvidu v khodi rosiisko-ukrainskoi viiny” [Materials of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine “Peculiarities of Functioning of the Lessons Learned System in the Russian-Ukrainian War”, 24.05.2022]. HSh ZSU, 24.05.2022, 4 s. [in Ukrainian].

Naukovo-doslidna robota, shyfr “DOSVID-A”. Zvit zakliuchnyi (2018) [Scientific Research, final report, code “DOSVID-A”] Derzhavna reiestratsiia № 0118u000090d. Lviv: NASV, 2018. 92 s. [in Ukrainian].

NATO Representation to Ukraine. Letter NRU 2020/082, Kyiv, Ukraine, 21 August 2020. 10 p. [in English].

Nakaz Komanduvacha medychnykh syl Zbroinykh Syl Ukrainy № 66 “Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo provedennia konversii turniketa viiskovosluzhbovtsiam z poranenniamy kintsivok” [Order of the Commander of the Medical Forces of the Ukrainian Armed Forces “On Approval of Methodological Recommendations for Conversion of Tourniquets for Servicemen with Limb Injuries”] vid 18.07.2023 r. [in Ukrainian].

Ostashchenko T. (2023). Krainy NATO doslukhaiutsia do dosvidu nashykh boiovykh medykiv i tomu onovliuiut svoi standarty. [NATO countries pay attention to the experience of our combat medics and therefore update their standards]. *ARMYINFORM*. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/08/02/krayiny-nato-doslukahayutsya-do-dosvidu-nashyh-bojovyh-medykiv-i-tomu-onovlyuyut-svoyi-standarty-tetyana-ostashhenko/> [Accessed: 11.10.2023]. [in Ukrainian].

Rozporiadzhennia Heneralnogo shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy [Directive of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine] № 2 vid 10.03.2022 r. [in Ukrainian].

Rozporiadzhennia Heneralnogo shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy [Directive of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine] vid 21.04.2023 r. [in Ukrainian].

Tymchasova instruktziia vyvchennia ta vprovadzhenia dosvidu u Zbroinykh Sylakh Ukrainy. [Temporary Lessons Learned SOP in the Armed Forces of Ukraine] VKDP 7-00(01).01. 15.07.2020 r. 72 s. [in Ukrainian].

The NATO Lessons Learned Handbook. NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. Fourth Edition. June 2022. 59 p. [in English].

Pashchuk Yu. Salnyk Yu. & Pashchuk N. (2015). *Metodyka roboty operatyvnykh hrup vyvchennia dosvidu zastosuvannia Sukhoputnykh viisk Ukrainy v antyterrorystychnii operatsii* [Methodology of work of mobile groups studying the experiences of the Ukrainian Land Forces in the Anti-Terrorist Operation]. *Viiskovo-tekhnichnyi zbirnyk*. № 13, s. 132–138 [in Ukrainian].

Pashchuk Yu., Pashkovskiy V. (2019). *Metodolohichni pidkhody do formuvannia u Zbroinykh Sylakh Ukrainy perspektyvnoi systemy vyvchennia i vprovadzhennia dosvidu* [Methodological approach to forming a prospective Lessons Learned System in the Armed Forces of Ukraine]. *Nauka i tekhnika Povitrianykh Syl Zbroinykh Syl Ukrainy*. № 4 (37), s. 36–43. [in Ukrainian].

Pashchuk Yu. (2021). *Spromozhnosti ta tendentsii rozvytku Obiednanoi systemy vyvchennia ta vprovadzhennia dosvidu NATO* [Capabilities and development trends of the NATO Joint Lessons Learned System]. *Nauka i tekhnika Povitrianykh Syl Zbroinykh Syl Ukrainy*. № 3(44), s. 26–34. [in Ukrainian].

Plan stvorennia u Zbroinykh Sylakh Ukrainy perspektyvnoi systemy uzahalennia ta vprovadzhennia dosvidu. Zatverdzeni nauchnykom Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy [Plan to create a prospective Lessons Learned System in the Armed Forces of Ukraine. Approved by the Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine] 27.11.2018. 7 s. [in Ukrainian].

Pashchuk, Yu. (2019). Approach to improving the Ukrainian Army Lessons Learned Capability NATO LL Conference 2019 Magazine (14–16 Oct), p. 21. URL: http://www.jallc.nato.int/activities/docs/20191220_NLLC19_Magazine.pdf [in English].

Sanders, D. (2017). The War We Want; The War That We Get: Ukraine's Military Reform and the Conflict in the East. *The Journal of Slavic Military Studies* 30 (1): 30–49 [in English].

Serena, C. (2011). *A Revolution in Military Adaptation: The US Army in the Iraq War*. Washington: Georgetown University Press. 224 p. [in English].

Yuriy PASHCHUK

*PhD of Technical Sciences, Associate Professor
Hetman Petro Sahaidachny National Army Academy
(Lviv, Ukraine)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0631-6183>*

Vadym PASHKOVSKIY

*PhD of Technical Sciences, Senior Researcher
Hetman Petro Sahaidachny National Army Academy
(Lviv, Ukraine)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7124-4155>*

**FORMATION OF THE LESSONS LEARNED SYSTEM
IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE AND ITS TRANSFORMATION DURING
THE LARGE-SCALE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR**

The article examines key aspects of the modernization of organizational learning in the Armed Forces of Ukraine (UAF) during the large-scale Russian-Ukrainian War. The main changes, strengths and weaknesses in the functioning of the current Lessons Learned System (LLS) are investigated, and its overall effectiveness is assessed. The need to analyze the historical experiences of reforming the LLS is due to the leading role of this System in ensuring the effective UAF employment to repel the Russian armed aggression. In addition, the importance of this scientific and practical task is determined by the lack of research on this issue in the Ukrainian scientific literature.

Based on the results of the analysis, it is concluded that despite certain positive steps to implement some advanced achievements in the theory and practice of organizational learning, the effectiveness of analysis, dissemination and learning of lessons learned by the UAF during the War remains poor. The authors substantiate the need to transform the acquired knowledge and own UAF historical experiences in order to improve the current Lessons Learned System.

Keywords: *Lessons Learned System, Armed Forces of Ukraine, historical experiences, Russian-Ukrainian war.*