

Ю.М. Пашук, В.В. Пашковський

Національна академія сухопутних військ ім. гетьмана П. Сагайдачного, Львів

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ ПЕРСПЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ВИВЧЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ

В статті розглянуто методологічні підходи до формування у Збройних Силах України перспективної Системи вивчення і впровадження досвіду, забезпечення її ефективного функціонування.

Запропоновано відповідний понятійний апарат, що стосується вивчення і впровадження досвіду та відповідає термінам і визначенням, які використовуються у країнах НАТО. Описано головні передумови створення вказаної Системи, зокрема історичні аспекти, а також її призначення, основні завдання та компоненти. Рекомендовано здійснювати формування зазначеної Системи за чотирма напрямками: 1) створення трьохрівневої організаційної структури вивчення і впровадження досвіду; 2) імплементація у діяльність Збройних Сил України стандартизованого Процесу вивчення і впровадження досвіду, аналогічного процесу, що застосовується у країнах НАТО; 3) організація дієвої системи підготовки особового складу з питань вивчення і впровадження досвіду; 4) удосконалення існуючих засобів і застосування інших новітніх засобів для здійснення вказаного Процесу.

Ключові слова: досвід, система вивчення та впровадження досвіду, процес вивчення і впровадження досвіду, сумісність з НАТО.

Вступ

Постановка проблеми, аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах ведення Росією гібридної війни проти України у Збройних Силах (ЗС) нашої держави актуальною проблемою залишається низька ефективність вивчення та впровадження досвіду, насамперед бойового. На всіх рівнях не завжди здійснюється якісний збір, аналіз і узагальнення інформації, визначення, затвердження та своєчасне поширення уроків, а також імплементація вивченого досвіду. Низка проблемних питань, виявлені під час проведення Операції Об'єднаних сил/Антитерористичної операції (ООС/АТО), не були вирішені належним чином через відсутність дієвих процедур вивчення та впровадження досвіду (ВД), а також через інші чинники.

З іншого боку, аналіз досліджень та публікацій [1–6] свідчить про те, що у збройних силах країн-членів НАТО функціонує одна з найбільш ефективних систем вивчення та впровадження досвіду (СВВД). Прийнято вважати, що вперше подібна система була розроблена і застосована у США у 1984 році дослідницькою групою на чолі з полковником Уеслі Кларком на прикладі вивчення досвіду проведення в Гренаді операції “Urgent Fury” [2–3]. Основою для формування у збройних силах США СВВД стала успішна апробація аналізу проведених дій (англ., *After Action Review*) [2; 4]. Першим вагомим здобутком функціонування вказаної системи було удосконалення основних доктринальних документів за результатами застосування американських військ у Кореї та В'єтнамі [2]. Протягом наступних 25 років ця система постійно еволюціонувала і стала зра-

зком для створення Об'єднаної СВВД НАТО, а також національних СВВД у збройних силах країн-членів та деяких партнерів Альянсу.

В Україні з 1991 року, з моменту створення ЗС України, до 2019 року діяла Система узагальнення та поширення досвіду (СУПД), що пройшла три основні етапи свого становлення і розвитку відповідно до реформування ЗС України та геополітичних змін:

1) Створення (грудень 1991 – травень 2013). В законах “Про Збройні Сили України”, “Про оборону України”, “Про Концепцію оборони і будівництва Збройних Сил України” було визначено основні принципи та напрями розбудови ЗС України, включаючи формування СУПД на базі Радянської “Системи изучения опыта и доведения его до войск” [7]. Основним у функціонуванні даної Системи стало узагальнення і поширення досвіду підготовки ЗС України, їх застосування у міжнародних операціях із підтримання миру і безпеки.

2) Реформування (травень 2013 – березень 2014). На підставі досягнутих домовленостей з Військовим комітетом НАТО почалося реформування СУПД з урахуванням досвіду функціонування СВВД НАТО.

3) Адаптація (березень 2014 – грудень 2018). Збройна агресія Російської Федерації проти України стала основним чинником та каталізатором кардинального реформування СУПД, головним напрямом функціонування якої стало вивчення та впровадження бойового досвіду участі військових формувань ЗС України в ООС/АТО.

Основними здобутками функціонування СУПД за результатами вивчення бойового досвіду (2014 – 2019) було: удосконалення організаційно-штатної

структури військових частин ЗС України, форм і способів їх застосування; уточнення (удосконалення) керівних документів, зокрема Бойових Статутів механізованих і танкових військ Сухопутних військ ЗС України (частини II і III). Крім того, було покращено і саму Систему узагальнення та поширення досвіду: налагоджено процес вивчення досвіду, насамперед бойового, і доведення його до військ; розпочато формування організаційної структури ВВД; створено Інтегровану інтерактивну електронну базу даних досвіду тощо.

Незважаючи на ці та інші досягнення, залишаються такі основні не вирішені проблеми:

відсутність у ЗС України загальноприйнятого бачення щодо процедур стандартизованого ПБВД та методичних підходів до їх здійснення;

низька якість аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання, визначення головних причин їх виникнення та шляхів вирішення;

відсутність дієвих процедур прийняття рішень щодо впровадження досвіду, планування та виконання корегувальних дій (заходів) з оцінюванням їх ефективності;

низький рівень підготовки особового складу з питань ВВД, а також відсутність дієвої системи підготовки персоналу органів ВВД. Наприклад, до сьогодні в більшості випадків призначення офіцерів на посади штатного персоналу ВВД здійснюється без відповідної підготовки (проходження курсів ВВД) та досвіду діяльності у даному напрямі;

недостатня кількість та якість розроблених методичних матеріалів, що стосується ВВД;

інтегрована інтерактивна електронна база даних, зокрема її програмне забезпечення, не відповідає сучасним вимогам.

Із метою вирішення вищезазначених проблем, підвищення ефективності ПБВД, та враховуючи пріоритетність зовнішньополітичного курсу нашої держави щодо членства в НАТО [8–9], керівництво ЗС України у 2018 році прийняло рішення про створення перспективної СВВД із забезпеченням її сумісності з відповідною Системою Північноатлантичного Альянсу.

Мета статті полягає у розробленні відповідних методичних підходів до формування й ефективного функціонування у ЗС України перспективної Системи вивчення і впровадження досвіду.

Виклад основного матеріалу

1. Поняття та визначення

Для опису головних елементів та основ функціонування СВВД рекомендуємо застосовувати нижченаведені терміни та визначення, що відповідають понятійному апарату, який використовується у країнах Північноатлантичного Альянсу [4–6; 11–15].

Вивчений (ідентифікований) урок (англ., *LI, Lesson Identified*) – це висновок за результатами ретельного вивчення (дослідження) проблемного питання з визначенням головних причин і наслідків певної проблеми; необхідних заходів з впровадження досвіду (корегувальних дій) для усунення, або неповторення цієї проблеми, або ж зменшення її негативних наслідків; а також із рекомендаціями щодо призначення органів військового управління та осіб, відповідальних за планування та організацію проведення вказаних заходів [4; 13]. Вивчений урок – це головний результат збору, аналізу та узагальнення інформації стосовно певного проблемного питання [4; 13; 15].

Впроваджений урок (англ., *LL, Lesson Learned*) – це висновок щодо вирішення певної проблеми, що ґрунтується на вивченому уроці, на підставі якого розроблено та виконано план проведення необхідних корегувальних дій (заходів із впровадження досвіду), а також оцінено і підтверджено ефективність таких дій із покращенням результатів діяльності [4; 13; 15]. Впроваджений урок – це головний результат здійснення процедур ПБВД для вирішення визначеної проблеми.

Досвід – це сукупність уроків, знань, умінь і навичок, здобутих у процесі практичної діяльності; це те, що вже колись було, з чим доводилося мати справу [4; 10; 13; 15]. Досвід може бути як позитивним, зокрема передовим, так і негативним.

Негативний досвід (англ., *Bad practice*) – досвід помилок, втрат, поразок, невдач, невиконання завдань та не вирішення проблем тощо [4; 10; 13; 15].

Передовий досвід (англ., *Best practice*) – це позитивний досвід у певному напрямі діяльності з застосуванням відповідних методик, процедур, процесів, що забезпечують підвищення ефективності застосування Збройних Сил України, покращення їх діяльності порівняно з іншими методиками, процедурами, процесами тощо [4; 13; 15].

Позитивний досвід (англ., *Good practice*) – це досвід перемог, здобутків, успішної діяльності, успішного виконання завдань та вирішення проблем тощо [4; 10; 13; 15].

Портал вивчення та впровадження досвіду (англ., *Lessons Learned Portal*) – це сукупність поєднаних через комп'ютерні мережі програмно-апаратних засобів, що включають комп'ютери, програмне забезпечення та електронні носії інформації з можливістю записування, зчитування та оброблення інформації з питань ВВД, а також оброблення команд авторизованих користувачів із наданням доступу до відповідних ресурсів тощо [4; 13; 15].

Проблемне питання (англ., *Issue*) – це загальна предметна сфера, що стосується визначеної проблеми і потребує збору відповідної інформації, її аналізу та узагальнення, прийняття рішення та проведен-

ня певних заходів (корегувальних дій) з метою усунення або неповторення такої проблеми, або ж зменшення її негативних наслідків [4; 10; 13; 15].

Програма вивчення та впровадження досвіду (англ., *Lesson Learned Program*) – це сукупність спланованих заходів щодо вивчення та вирішення певної проблеми, покращення діяльності, які передбачають виконання формалізованих процедур стандартизованого ПБВД [4; 10; 13; 15].

Процес вивчення та впровадження досвіду (англ., *Lesson Learned Process*) – це сукупність систематизованих послідовних дій, а також засобів, що застосовуються для збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання, визначення головних причин їх виникнення та шляхів вирішення, для поширення та впровадження досвіду діяльності Збройних Сил України [4; 13; 15].

Рекомендація (англ., *Recommendation*) – це запропонована корегувальна дія (дії, заходи), виконання якої має вирішити проблему, покращити (удосконалити) діяльність; це пропозиція щодо проведення певних дій (заходів) за результатами спостережень, вивчення (дослідження) проблемного питання [4; 10; 13; 15].

Система вивчення та впровадження досвіду (англ., *Lesson Learned System*) – це сукупність способів, методів, прийомів, а також відповідні організаційна структура та засоби, що застосовуються для здійснення процедур стандартизованого процесу вивчення і впровадження досвіду [4; 15].

Спостереження (англ., *Observation*) – метод наукового дослідження, що полягає в активному систематичному, цілеспрямованому та планомірному опрацюванні проблемного питання. Спостереження – це також те, що виявлено або отримано у результаті вивчення проблемного питання, це короткий опис проблеми, що може бути вирішена, або ж це те, що може бути визначене як передовий досвід [4; 10; 13; 15]. За результатами аналізу спостереження (спостережень) роблять висновки та розробляють рекомендації щодо проведення відповідних заходів (корегувальних дій) [13; 15].

Урок (англ., *Lesson*) – це подія (події) і те, з чого можна зробити певний висновок для подальшого покращення (удосконалення) діяльності; це вирішення проблеми, яка вивчається або ж досліджується [4; 10; 15]. Розрізняють вивчені та впроваджені уроки. Уроки можуть бути отримані під час будь-якого виду діяльності особового складу, при проведенні операцій, бойових дій, навчань, тренувань, експериментів тощо. До уроків не належать висновки за результатами спостережень і розслідувань щодо проблем, які виникли через чіюсь недбалість, невиконання обов'язків, вимог керівних документів, прийнятих процедур тощо [4; 10; 13; 15].

2. Призначення та основні завдання Системи вивчення і впровадження досвіду

Пропонуємо використовувати СВВД для збору, аналізу й узагальнення інформації про проблемні питання, визначення їх головних причин та шляхів вирішення, а також для поширення та впровадження досвіду діяльності ЗС України з метою підвищення ефективності їх підготовки і застосування.

Основними завданнями СВВД слід вважати:

визначення ролі, обов'язків, повноважень та підпорядкованості штатного персоналу ВВД і офіцерів, призначених відповідальними за ВВД у військових частинах (підрозділах), установах і закладах, структурних підрозділах органів військового управління (ОВУ) за напрямками своєї діяльності;

підготовку особового складу з питань ВВД;

виявлення проблемних питань щодо підготовки та застосування ЗС України;

організацію збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання, за результатами чого визначають головні причини виникнення проблем та шляхи їх вирішення;

розроблення рекомендацій щодо вирішення проблемних питань з визначенням заходів із впровадження досвіду (корегувальних дій); щодо призначення органів військового управління та осіб, відповідальних за їх планування та проведення;

прийняття рішень для впровадження досвіду, планування та виконання необхідних корегувальних дій з оцінюванням їх ефективності;

контроль (моніторинг) виконання всіх процедур ПБВД, насамперед визначених заходів із впровадження досвіду (корегувальних дій);

визначення та затвердження вивчених (ідентифікованих) і впроваджених уроків;

поширення інформації про виявлені проблеми, спостереження, результати аналізу та узагальнення спостережень; про рекомендації щодо проведення необхідних заходів із впровадження досвіду, щодо призначення органів військового управління та осіб, відповідальних за їх планування та проведення; про вивчені та впроваджені уроки тощо.

В основі функціонування Системи вивчення та впровадження досвіду ЗС України чотири головні компоненти [13; 15]: організаційна структура (рис. 1); стандартизований ПБВД (рис. 2); підготовка особового складу з питань ВВД; засоби, що застосовуються для здійснення ПБВД.

3. Організаційна структура Системи вивчення та впровадження досвіду

У рамках виконання Плану створення СВВД [9] пропонуємо до складу трьохрівневої організаційної структури (рис. 1) [9] ввести дві основні категорії персоналу з вивчення та впровадження досвіду [13–15]:

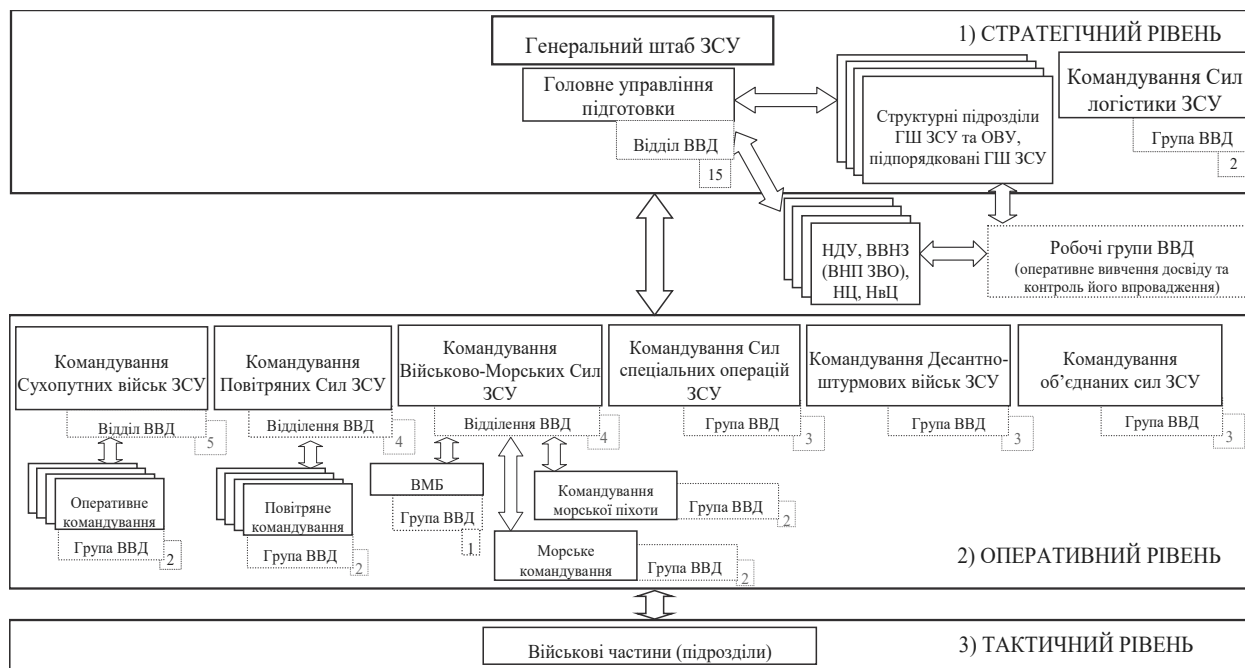


Рис. 1. Організаційна структура Системи вивчення та впровадження досвіду

1) штатний персонал ВВД – офіцери відділів, відділень, груп ВВД, що згідно зі своїми функціональними обов'язками несуть відповідальність за [15]:

організацію та контроль (моніторинг) ПВДВ;
якісне виконання валідації результатів збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання, звітів про спостереження, а також за остаточну підготовку та подання відповідних матеріалів для затвердження вивчених і впроваджених уроків;

організацію підготовки особового складу з питань ВВД, зокрема, що стосується належного інформування командирів та начальників, підготовки офіцерів, відповідальних за ВВД у військових частинах (підрозділах), установах і закладах, а також структурних підрозділах (ОВУ);

організацію діяльності робочих груп ВВД;
організацію нарад, конференцій, зборів, семінарів, що стосуються ВВД, тощо.

2) офіцери військових частин (підрозділів), установ, закладів і структурних підрозділів ОВУ, які додатково до виконання своїх основних службових обов'язків призначаються відповідальними за ВВД за напрямками діяльності, зокрема:

надають допомогу ініціаторам ведення спостережень в оформленні звітів про спостереження та їх завантаженні у Портал ПВДВ [13; 15];

координують свою діяльність зі штатним персоналом ВВД, насамперед, що стосується валідації результатів збору та попереднього аналізу інформації з проблемних питань тощо.

Поза тим під час проведення операцій (бойових дій) для організації оперативного збору та попереднього аналізу бойового досвіду:

1) у складі штабів оперативних та оперативно-тактичних угруповань створюються штатні групи вивчення бойового досвіду з призначенням на ротацийній основі офіцерів, що мають належну підготовку з ВВД;

2) у складі структурних підрозділів штабів оперативних та оперативно-тактичних угруповань призначаються офіцери, відповідальні за ВВД за напрямами діяльності.

Крім вищенаведених органів ВВД, для оперативного вивчення уроків та здійснення контролю впровадження досвіду при потребі можуть залучатися робочі (мобільні) групи ВВД [9; 13; 15]. Такі групи можуть формуватися за рішенням начальника Генерального штабу ЗС України або командувачів видів, окремих родів ЗС України з представників структурних підрозділів Генерального штабу ЗС України й органів військового управління, йому підпорядкованих; командувачів видів, окремих родів, а за необхідністю – з представників військових частин, вищих військових навчальних закладів, наукових установ, навчальних центрів ЗС України.

4. Організація стандартизованого Процесу вивчення та впровадження досвіду

З метою використання переваг та досягнень СВВД НАТО [1–2], забезпечення сумісності військових формувань ЗС України при проведенні операцій під егідою Альянсу рекомендуємо імплементувати у діяльність Збройних Сил стандартизований процес вивчення та впровадження досвіду, що є аналогічним ПВДВ НАТО і передбачає виконання трьох основних етапів (рис. 2) [13–15]:

1) Етап 1 “Ідентифікація” (англ., *Analysis*) – вивчення досвіду, що розпочинається з моменту розроблення плану збору інформації щодо проблемних питань або з початку ведення спостережень і завершується після визначення та затвердження вивченого уроку, зокрема потенційного передового досвіду.

Протягом цього етапу виявляють проблеми; планують і ведуть спостереження; здійснюють аналіз та узагальнення результатів спостережень, на підставі чого роблять висновки з визначенням головних причин виникнення проблем і шляхів їх вирішення, а також із рекомендаціями щодо призначення органів військового управління та осіб, відповідальних за планування й організацію проведення необхідних заходів із впровадження досвіду (корегувальних дій). Для оформлення звітів про спостереження, їх аналізу, а також для визначення і затвердження вивчених уроків пропонуємо використовувати формат ОЗВР (О – опис проблемного пи-

тання, З – зміст спостереження, В – висновки, Р – рекомендації) [13]. Кінцевим та головним результатом першого етапу ПВВД є затвердження вивченого уроку відповідним командувачем (начальником) ОВУ та завантаження цього уроку у Портал [13; 15].

2) Етап 2 “Дія” (англ., *Implementation*) – впровадження досвіду, що розпочинається з моменту визначення вивченого уроку і завершується після затвердження впровадженого уроку [13–15].

Упродовж даного етапу на підставі результатів ретельного вивчення певного проблемного питання та розроблених рекомендацій здійснюють відповідні процедури прийняття рішення, планування та виконання необхідних заходів (корегувальних дій) щодо впровадження досвіду з подальшим оцінюванням їх ефективності з метою усунення, або неповторення визначеної проблеми у майбутньому, або ж зменшення її негативних наслідків, а також для впровадження передового досвіду.



Рис. 2. Основні етапи та процедури стандартизованого Процесу вивчення та впровадження досвіду

3) Етап 3 “Інституціоналізація” (англ., *Institutionalization*) – поширення, моніторинг, що проводиться упродовж всього ПВВД і передбачає [13; 15]:

поширення інформації про виявлені проблеми, спостереження, результати аналізу та узагальнення спостережень, рекомендації щодо проведення необхідних заходів із впровадження досвіду (корегувальних дій), щодо призначення органів військового управління та осіб, відповідальних за їх планування та проведення; про вивчені та впроваджені уроки;

контроль (моніторинг) виконання процедур ПВВД, насамперед заходів із впровадження досвіду.

5. Засоби, що застосовуються для здійснення Процесу вивчення та впровадження досвіду

Одна з головних функцій СВВД – поширення досвіду шляхом проведення нарад, брифінгів, інструктажів, навчальних занять; розроблення і поширення друкованих (електронних) видань; розроблення звітних документів із питань ВВД та подання цих документів згідно з табелем донесень; використання Порталу ВВД, електронної пошти, веб-сайтів, баз даних; тощо. Основними засобами, що застосовуються для здійснення ПВВД, слід вважати комп’ютерні мережі, бази даних, комп’ютери, програмне забезпечення, електронні носії інформації, друковані (електронні) видання з питань ВВД тощо. До друкованих (електронних) видань із питань ВВД необхідно включити настанови, порадики, посібники, довідники, буклети та інструкції; періодичні

інформаційні видання (матеріали, бюлетені); підручники та навчальні посібники; монографії, наукові статті та тези доповідей; матеріали підведення підсумків діяльності (виконання завдань) за певний період; звіти про дослідження; матеріали аналізу проведених дій тощо. Головним засобом функціонування СВВД має стати Портал вивчення та впровадження досвіду (Портал), в основі якого – Інтерактивна інтегрована електронна база даних. Основними функціями Порталу слід вважати забезпечення:

наповнення контенту Порталу інформацією з керівних документів, друкованих (електронних) видань, звітних документів з питань ВВД;

надання необхідної інформації на запит авторизованих користувачів Порталу;

розширених можливостей для збору інформації про проведені спостереження та дослідження, що стосуються визначених проблемних питань;

надання доступу до результатів аналізу й узагальнення інформації про певні проблеми, їх головні причини та шляхи вирішення;

моніторингу статусу результатів спостережень і їх послідовної трансформації відповідно у вивчені та впроваджені уроки;

контролю виконання спланованих заходів із впровадження досвіду (корегувальних дій);

обміну інформацією з питань ВВД зі збройними силами інших держав тощо.

У межах функціонування Порталу пропонуємо створити дві головні мережі: 1) відкрити – з доступом із мережі Інтернет; 2) із обмеженим доступом – у захищених мережах. У цих мережах можуть бути організовані спеціалізовані форуми та/або спеціалізовані мережі з авторизованим доступом особового складу ЗС України та обмеженням кола допущених осіб залежно від посади, напряму діяльності, повноважень та інших чинників.

Розміщення інформації в Порталі, доступ до неї потрібно організувати і здійснювати відповідно до чинного законодавства України, керівних документів ЗС України, що стосуються захисту інформації, зокрема в інформаційно-телекомунікаційних системах.

Відповідальність за функціонування Порталу, наповнення його контенту, зокрема завантаження даних інформаційної бази вивчених та впроваджених уроків, мають нести штатні органи ВВД.

6. Організація підготовки особового складу з питань вивчення та впровадження досвіду

Підготовку персоналу ВВД пропонуємо здійснювати на постійно діючих навчальних курсах ВВД, створених на базі одного або декількох вищих військових навчальних закладів ЗС України; курсах ВВД з залученням мобільних тренувальних груп ВВД; закордонних курсах ВВД (за умови досягнення відповідних домовленостей). При цьому однією з головних умов призначення на посади штатного

персоналу ВВД має бути успішне проходження військовослужбовцями курсів з організації ПВВД.

Підготовка особового складу ЗС України з питань ВВД має здійснюватися під час проведення навчальних занять, а також під час індивідуальної підготовки.

У вищих військових навчальних закладах ЗС України для підготовки курсантів пропонуємо ввести предмет із організації ПВВД з відведенням необхідної кількості годин у навчальних планах і програмах.

З метою підготовки командирів (начальників) із питань ВВД, підвищення кваліфікації персоналу органів ВВД варто організувати проведення навчальних семінарів, науково-практичних конференцій, зборів, що стосуються стану справ і перспектив Системи вивчення та впровадження досвіду.

Висновки

Система узагальнення та поширення досвіду підготовки і застосування ЗС України, що діяла з 1991 по 2018 рік, крім відповідних значних здобутків характеризувалася також і певними проблемами, для вирішення яких головним чином і створюється перспективна Система вивчення та впровадження досвіду.

Пропонуємо формування зазначеної Системи здійснити на основі попередньої СУПД із застосуванням базових підходів Системи вивчення і впровадження досвіду НАТО з урахуванням особливостей ЗС України. Це дасть змогу, насамперед, використати переваги та досягнення СВВД об'єднаних збройних сил Альянсу, а також забезпечити сумісність військових формувань ЗС України при проведенні операцій під егідою НАТО.

Рекомендуємо реалізувати План створення у ЗС України перспективної СВВД [9] за чотирма основними напрямами:

1) створення трьохрівневої організаційної структури ВВД (рис. 1), що передбачає формування відповідних органів ВВД;

2) імплементація у діяльність ЗС України стандартизованого ПВВД (рис. 2);

3) організація дієвої системи підготовки особового складу з питань ВВД;

4) удосконалення існуючих засобів і застосування інших новітніх засобів для здійснення ПВВД.

До виконання процедур ПВВД має залучатися весь особовий склад ЗС України, оскільки від кожного військовослужбовця залежить ефективність функціонування СВВД. Тому створення цієї Системи має базуватися на певному “фундаменті” – формуванні комфортного соціального мікроклімату, відповідного менталітету та типу мислення, культури поведінки і спілкування особового складу. Зокрема це передбачає забезпечення належної мотивації військовослужбов-

ців щодо виявлення проблемних питань, їх аналізу та вирішення; заохочування до дискусій; розвиток умінь спільними зусиллями знаходити оптимальні рішення та втілювати їх у життя.

Ключову роль в організації процесу вивчення та впровадження досвіду повинні відігравати командири та начальники всіх рівнів, які мають здійснювати керівництво зазначеним процесом.

Список літератури

1. JALCC Analysis Report “The Lessons Learned Process and Lesson Sharing in NATO and Nations”. – NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. – August 2010.
2. Waliński Zenon. The Role of a Commander in Military Lessons Learned Systems. Jou / Zenon Waliński // Journal of Corporate Responsibility and Leadership. – 2016. – Vol. 2, No. 1. <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2015.006>.
3. U.S. Army Center for Army Lessons Learned [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://en.wikipedia.org/wiki/U.S._Army_Center_for_Army_Lessons_Learned.
4. Handbook “Establishing a Lessons Learned Program”. CALL, Center for Army Lessons Learned. June 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://call2.army.mil/toc.aspx?document=6625&filename=/docs/doc6625/11-33.pdf>.
5. Army Regulation 11–33 “Army Lessons Learned Program (ALLP)”. 17 October 2006. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/r11_33.pdf.
6. Army in Europe Regulation 525-5 “USAREUR Lessons Learned Program”. 17 Nov 2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.arims.army.mil>.
7. Иванов Д.А. Основы управления войсками в бою / Д.А. Иванов, В.П. Савельев, П.В. Шеманский. – М.: Военное издательство Министерства обороны СССР, 1978. – 389 с.
8. Закон України “Про основи внутрішньої й зовнішньої політики”. – 8 червня 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/ua/legal-acts/2108-zakon-ukrajini-pro-zasadi-vnutrishnyoji-i-zovnishnyoji-politiki>.
9. “План створення у Збройних Силах України перспективної системи узагальнення та впровадження досвіду”, затверджений начальником Генерального штабу ЗС України 27.11.2018. – 3 с.
10. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Укладач і головний редактор В.Т. Бусел. – Київ, 2001. – 1731 с.
11. Bi-SC 080-006 “Lessons Learned Directive”. 06 July 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.e-bookspdf.org/download/bi-sc-directive-80-6-nato.html>.
12. NATO Lessons Learned Policy for Release to Partners. PO(2012) 0294. – 26 June 2012.
13. The NATO Lessons Learned Handbook. – NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. Third Edition. – Feb 2016.
14. Joint Analysis Handbook. – NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. Fourth Edition. – February 2016.
15. Матеріали курсу НАТО для штабних офіцерів з вивчення та впровадження досвіду (NATO Lessons Learned Staff Officers Course, АСТ.318.33) / Міжнародний центр підготовки Збройних Сил Королівства Швеції (SWEDINT). – 03.06 – 07.06.2019.

References

1. NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre (2010), *JALCC Analysis Report “The Lessons Learned Process and Lesson Sharing in NATO and Nations”*.
2. Waliński, Zenon (2016), The Role of a Commander in Military Lessons Learned Systems, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vol. 2, No. 1. <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2015.006>.
3. (2018), *U.S. Army Center for Army Lessons Learned*, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/U.S._Army_Center_for_Army_Lessons_Learned.
4. Center for Army Lessons Learned (2011), *Establishing a Lessons Learned Program*, available at: <https://call2.army.mil/toc.aspx?document=6625&filename=/docs/doc6625/11-33.pdf>.
5. Army Regulation 11–33 (2006), *Army Lessons Learned Program (ALLP)*, available at: www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/r11_33.pdf.
6. Army in Europe Regulation 525-5 (2008), *USAREUR Lessons Learned Program*, available at: www.arims.army.mil.
7. Ivanov, D., Saveliev, V. and Shemansky, P. (1978), “*Osnovy upravleniya vojskamy v boju*” [*Fundamentals of command and control in combat action*], Military Publishing House, Soviet Union Ministry of Defense, Moscow, 389 p.
8. The Law of Ukraine (2018) “*Pro osnovy vnutrishnyoji j zovnishnyoji polityky vid 8.06.2017*” [*About Basics of Internal and Foreign Policy dated 8.06.2017*], available at: <https://mfa.gov.ua/ua/legal-acts/2108-zakon-ukrajini-pro-zasadi-vnutrishnyoji-i-zovnishnyoji-politiki>.
9. Chief of the Ukrainian Armed Forces General Staff (2018), “*Plan stvorennja u Zbrojnykh Sylakh Ukrainy perspektyvnoji systemy uzagaljnennja ta vprovadzennja dosvidu*” [*Plan for creation a Lessons Learned System in the Ukrainian Army*], 3 p.
10. Busel, V.T. (2001), “*Velykyj tлумачnyj slovnyk suchasnoji ukrajinskoji movy*” [*Large explanatory dictionary of modern Ukrainian*], Kyiv, 1731 p.
11. Bi-SC 080-006 (2011), *Lessons Learned Directive*, available at: www.e-bookspdf.org/download/bi-sc-directive-80-6-nato.html.
12. NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre (2012), *NATO Lessons Learned Policy for Release to Partners PO 0294*.

13. NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre (2016), *The NATO Lessons Learned Handbook*, Third Edition.
14. NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre (2016), *Joint Analysis Handbook*, Fourth Edition.
15. Swedish Armed Forces International Centre (SWEDINT) (2019), *NATO Lessons Learned Staff Officers Course* (ACT.318.33).

Надійшла до редколегії 6.09.2019

Схвалена до друку 15.10.2019

Відомості про авторів:

Пашук Юрій Михайлович

кандидат технічних наук
провідний науковий співробітник
Національної академії сухопутних військ
ім. гетьмана П. Сагайдачного,
Львів, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-0631-6183>

Пашковський Вадим Вікторович

кандидат технічних наук
старший науковий співробітник
начальник науково-дослідної лабораторії
Національної академії сухопутних військ
ім. гетьмана П. Сагайдачного,
Львів, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-7124-4155>

Information about the authors:

Yuriy Pashchuk

Candidate of Technical Sciences
Lead Research
of Hetman Petro Sahaidachny
National Army Academy,
Lviv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-0631-6183>

Vadym Pashkovskyi

Candidate of Technical Sciences
Senior Research
Chief of Research Laboratory
of Hetman Petro Sahaidachny
National Army Academy,
Lviv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-7124-4155>

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ УКРАИНЫ ПЕРСПЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ИЗУЧЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ОПЫТА

Ю.М. Пащук, В.В. Пашковський

В статье рассмотрены методологические подходы к формированию в Вооруженных Силах Украины перспективной Системы изучения и внедрения опыта, обеспечению ее эффективного функционирования.

Предложен понятийный аппарат, касающийся изучения и внедрения опыта, который соответствует терминам и определениям, что используются в странах НАТО. Описаны главные предпосылки создания указанной Системы, в частности исторические аспекты, ее назначение, основные задачи и компоненты. Рекомендовано осуществлять формирование данной Системы по четырем направлениям: 1) создание трехуровневой организационной структуры изучения и внедрения опыта; 2) имплементация в деятельность Вооруженных Сил Украины стандартизированного Процесса изучения и внедрения опыта, аналогичного процессу, который применяется в странах НАТО; 3) организация действенной системы подготовки личного состава по изучению и внедрению опыта; 4) совершенствование существующих средств и применение других современных средств для функционирования указанного Процесса.

Ключевые слова: *опыт, система изучения и внедрения опыта, процесс изучения и внедрения опыта, совместимость с НАТО.*

METHODOLOGICAL APPROACH TO FORMING PROSPECTIVE LESSONS LEARNED SYSTEM IN THE UKRAINIAN ARMY

Yu. Pashchuk, V. Pashkovskyi

This paper presents a methodological approach to creating and further effective functioning prospective Lessons Learned System in the Ukrainian Army. Lessons Learned System is a set of means, methods and techniques, as well as appropriate Lessons Learned Structure and Tools for carrying out the Standardized Lessons Learned Process. The article describes the essential prerequisites for the Ukrainian Army Lessons Learned System creation. The main reason for the Lessons Learned System forming is a continued Russia's hybrid war against Ukraine and not neffciency of previous Lessons Analysis and Dissemination System. The previous System passed three main stages of its formation and development according to the Ukrainian Army reforms and geopolitical changes: 1) Crearion (1991-2013); 2) Reformation (2013-2014); 3) Adaptation (2014-2018). Despite significant achievements of the previous System there are still unsolved problems, in particular, low quality of observations analysis, especially pertaining to combat operations and absence of effective procedures for lessons endorsement, sharing and implementation. The work outlines the prospective System purpose, its main tasks and major components: Lessons Learned Structure, Process, Training and Tools. It proposes to form the prospective System in the Ukrainian Army on basis of the previous Lessons Analysis and Dissemination System using the principal NATO Lessons Learned System achievements, first of all, implementing Standardized Lessons Learned Process. This approach will allow exploiting the Alliance's Lessons Learned System advantages, as well as ensuring interoperability of the Ukrainian Army units with NATO Forces in joint military operations. The article recommends to create prospective Lessons Learned System in the Ukrainian Army based on four dominant directions: 1) Creating three-tier Lessons Learned Organization Structure, that includes Lessons Learned Staff Officers and Lessons Learned Points of Contact; 2) Implementing the NATO Lessons Learned Process in the Ukrainian Army practice; 3) Organizing effective Lessons Learned Training for all Army personnel; 4) Using existed and improved Lessons Learned Tools, creating the Ukrainian Army Lessons Learned Portal.

Keywords: *Lessons Learned, Lessons Learned System, Lessons Learned Process, interoperability with NATO.*