

УДК 355



О. В. Минько



І. Є. Морозов

АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ ЯК ЧАСТИНА ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Проаналізовано вимоги керівних документів стосовно організації аналізу проведених дій як частини внутрішньокommунікаційної роботи у навчальному процесі й у ході підготовки і ведення бойових дій (проведення спеціальних операцій). Розглянуто досвід країн-членів НАТО щодо впровадження аналізу проведених дій у процес навчання і тренування військ. Підкреслено актуальність аналізу проведених дій та його роль і місце у системі вивчення та впровадження досвіду на сучасному етапі розвитку спроможностей сил безпеки і оборони України. Крім того, проаналізовано наявну методика здійснення аналізу проведених дій у навчальному процесі й у ході підготовки та ведення бойових дій (проведення спеціальних операцій). Подано пропозиції щодо обов'язкового впровадження в освітній процес військових навчальних закладів вивчення методика здійснення аналізу проведених дій та розглянуто очікуваний від цього ефект.

Ключові слова: *аналіз проведених дій, професійний розвиток, After Action Review, методика, досвід, урок, Lessons Learned, НАТО, офіцерський склад, Збройні Сили України, Національна гвардія України, війна, державна безпека.*

Постановка проблеми. Широкомасштабна військова агресія Російської Федерації проти України актуалізувала низку викликів, що стоять перед силами безпеки і оборони у галузі навчання та підготовки військ.

З огляду на необхідність прискорення процесів розвитку сил безпеки і оборони з метою їх максимального наближення до стандартів НАТО щодо навчання і підготовки військ до ведення бойових дій (спеціальних операцій) доцільно проаналізувати відомий закордонний і вітчизняний досвід роботи системи вивчення та впровадження досвіду (Система ВВД). Основою роботи цієї системи вважається процес аналізу проведених дій (АПД), що є невід'ємною частиною внутрішньокommунікаційної роботи та навчання військ.

На жаль, упровадження АПД у практику діяльності військ все ще залишається на недостатньо розвиненому рівні. Численні помилки і невивчені уроки зазвичай призводять до збільшення втрат серед особового складу та озброєння і військової техніки. Таким чином, доцільно розглянути існуючу методика здійснення АПД і запропонувати її як обов'язкову для вивчення вже діючими

командирами (начальниками) усіх рівнів й особливо тими командирами та курсантами, що навчаються у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ), військових навчальних центрів тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі українські наукові публікації з питань здійснення АПД не є численними. Разом з тим висвітленням проблем процесу вивчення і впровадження вітчизняного бойового досвіду періодично займаються ентузіасти – журналісти та іноземні військові спеціалісти, що аналізують хід розвитку сил безпеки і оборони України та їхню участь у війні.

Так, у публікації [1] наведено основні тези британського підполковника у відставці Глена Гранта стосовно ефективної роботи королівської армії Великої Британії, основою якої, на його думку, є взаємна підтримка й максимально рівні стосунки між генералами, офіцерами та рядовими. Глен Грант був першим радником Міноборони України від початку війни у 2014 р. Відтоді підполковник працював в Україні радником, а також одночасно був членом Офісу реформ при Міністерстві, належав до різних робочих груп з питань

© О. В. Минько, І. Є. Морозов 2023

реформування Генерального штабу. Крім того, він був оборонним аналітиком в Українському інституті майбутнього. Тож він значною мірою обізнаний з проблемних питань щодо розвитку сил безпеки і оборони України і може вважатися авторитетним експертом.

На думку цього експерта, АПД (After Action Review – AAR) є невід’ємною частиною навчання військ, сприяє підвищенню рівня довіри між командирами і підлеглими та підвищенню мотивації, дає змогу вивчити отримані уроки минулих дій, уникнути помилок у майбутньому, виділити здібних молодших командирів та сформувати з них резерв для потенційного подальшого підвищення у посадах.

У матеріалі журналіста О. Набожняка [2] ARR розглядається як усталена система швидкого аналізу боїв в армії США. Цей метод «підведення підсумків» дає змогу поліпшити навички військових у змінюваних обставинах і поширювати досвід якомога більшому колу учасників. Аналіз проведених дій називають «першим і головним стандартом НАТО». У публікації розкрито сутність AAR і як він може сприяти підвищенню ефективності армії.

Проблеми впровадження АПД (AAR) в Україні розглянуто також у публікації [3]. У статті зазначено, що методика почали впроваджувати у Збройних Силах України (ЗСУ) ще у 2017 р. Утім, про неї досі говорять як про «диковинку», яку іноді впроваджують лише у деяких підрозділах на лінії зіткнення.

Приклад успішного впровадження АПД (AAR) у зоні проведення АТО у 2017 р. та розгляд запровадження практики здійснення АПД як необхідної умови для виховання наступного покоління потенційних військових лідерів наведено у публікації [4].

Питання вивчення досвіду (Lessons Learned) у країнах-членах НАТО посідає одне з провідних місць у навчально-тренувальному процесі військ [5]. У НАТО було створено Спільний центр аналізу та досвіду (JALLC), а також видано низку відповідних доктринальних документів [6, 7, 8].

На базі вивчення досвіду НАТО у ЗСУ також було розроблено деякі доктринальні документи щодо вивчення і впровадження досвіду (ВВД) [9–13]. Цими доктринальними документами визначено порядок організації вивчення і впровадження досвіду у ЗСУ, а також роль органів військового управління, командирів (начальників) усіх рівнів в

організації ВВД. Згідно з вимогами наведених документів командири мають здійснювати АПД і готувати відповідні звіти (донесення), які надсилаються до вищого органу військового управління за підпорядкованістю та використовуються як основа для аналізу проведених дій (підбиття підсумків) командувачами (командирами, начальниками) за результатами роботи. Зазначено, що під час аналізу важливе значення має показ творчого, ініціативного вирішення завдань, особливо з нових питань воєнного мистецтва, порівняння результатів вирішення завдань командирами та органами військового управління (штабами).

Вітчизняні дослідники Є. Гончаренко та А. Ткаченко у науковій публікації [14] описують термін, ідею, можливості та процес вивчення і впровадження досвіду, зазначають, кому необхідно засвоїти бойовий досвід у ЗСУ. Публікація насамперед акцентована на вивченні досвіду бойових дій у ЗСУ, крім того, у ній визначено напрями вдосконалення процедур засвоєння уроків з огляду на вимоги нормативних документів України та країн-партнерів НАТО.

Метою статті є розгляд актуальності впровадження у військовий освітній процес обов’язкового вивчення методик здійснення аналізу проведених дій.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на чинні доктринальні документи стосовно ВВД, численні помилки, які допускають під час ведення бойових дій (спеціальних операцій) на сучасному етапі російсько-української війни, свідчать про актуальність проблематики аналізу і поширення бойового досвіду у силах безпеки і оборони України. Варто зауважити, що аналогічні проблеми є і у противника (досить згадати численні випадки «лобових штурмів» та атак по мінних полях, коли замість знищених підрозділів РФ на черговий штурм позицій сил безпеки і оборони України у зоні бойових дій знову направляли свіжі підрозділи, яким не було доведено досвід та результати попереднього наступу і, відповідно, не було зроблено висновків та змінено тактику). На відміну від противника, який на цей час усе ще має перевагу у живій силі й техніці, питання стосовно вивчення і поширення передового бойового досвіду в силах безпеки і оборони України, безперечно, є актуальним.

Дієвість Системи ВВД ґрунтується насамперед на її фундаментальних елементах. Головним елементом цієї системи доцільно

вважати АПД. Саме він забезпечує збирання й аналіз інформації на всіх рівнях військового управління, особливо на тактичному.

Як показує практика, якщо необхідні знання і навички набуваються у період навчання, то у майбутньому ефективність їхнього застосування підтверджується у практичній діяльності військ. Саме у навчанні й оволодінні методикою здійснення АПД слід шукати шляхи підвищення ефективності роботи Системи ВВД.

Таким чином, традиційний процес здійснення АПД, до якого привчають від самого початку навчання майбутніх офіцерів та молодших командирів, має стати базовою основою для впровадження у військах найкращих світових практик з аналізу, вивчення та впровадження уроків з набутого досвіду. Це завдання доцільно вирішувати шляхом імплементації вивчення основ методики здійснення АПД у науковому і навчальному процесах наукових установ, ВВНЗ, військових навчальних підрозділів, військових навчальних центрів та шкіл, військових частин та підрозділів.

Доцільно також переймати досвід закордонних партнерів щодо вивчення порядку здійснення АПД (AAR). Один із документів, що буде доречним розглянути стосовно методики здійснення АПД, – це *The Leader's Guide to After-Action Reviews (AAR)* [15]. У відкритому доступі є і деякі навчальні відеоматеріали стосовно здійснення АПД (AAR) [16].

Вітчизняні керівні документи визначають АПД як метод дослідження проблемних питань після завершення будь-якого завдання, дії або події шляхом усного обговорення з ключовими учасниками того, що планувалося, що відбулось, а також причин успіхів і невдач, надання пропозицій для поліпшення діяльності та підвищення її ефективності [10].

У публікації [17] АПД визначається як вид внутрішньокommунікаційної роботи посадових осіб органів військового управління, командирів (начальників), призначений для організації професійного спілкування і обговорення події (завдання, ситуації), що впливає на досягнення результатів та дотримання вимог і дає змогу особовому складу самостійно визначити особистий рівень підготовки та шляхи її вдосконалення. Головною метою внутрішньокommунікаційної роботи вважається формування довіри до військово-політичного керівництва держави та військового командування, встановлення зворотного зв'язку з

підпорядкованим особовим складом, його готовності до виконання завдань, підтримання і відновлення морально-психологічного стану.

Аналіз проведених дій забезпечує: особисте розуміння дій (ситуацій) кожним військовослужбовцем, командиром (начальником); оцінку сильних і слабких сторін підрозділу з різних точок зору; некаральну атмосферу і розвиток критичного мислення командирів (начальників) та особового складу; налагодження комунікації та зворотного зв'язку командирів (начальників) з особовим складом, що забезпечує спільне розуміння дій і розвиток злагодженості під час виконання завдань за призначенням [17].

Основними видами є формальний і неформальний спосіб проведення АПД. Ключові моменти зазвичай записуються (фіксуються) командирами (начальниками, керівниками, спостерігачами, тренерами, посередниками, радниками, членами робочих груп) під час АПД. Проблемні питання та набутий важливий і, особливо, новий досвід (як позитивний, так і негативний) доповідаються за необхідності старшому командиру (у вищій орган військового управління). Отже, на основі звітних документів з вивчення і впровадження досвіду формується інформаційна база порталу вивчення і впровадження досвіду, що створюється у Системі ВВД, функціонування якої передбачено відповідними керівними документами ЗСУ. Методика здійснення АПД доволі детально наведена у додатку 4 до Інструкції [17]. Положення Тимчасової інструкції [18] також може бути взято за основу у навчальному процесі підготовки військ.

Згадані у статті чинні керівні документи Збройних Сил України стосовно роботи Системи ВВД, методики здійснення АПД доцільно адаптувати й використовувати в інших військових формуваннях держави, у тому числі й у Національній гвардії України. Вивчення основ методики здійснення АПД варто обов'язково впроваджувати у навчальному процесі ВВНЗ, військових навчальних підрозділів, військових навчальних центрів та шкіл, військових частин та підрозділів.

Висновки

Таким чином, внесення до програм відповідних навчальних дисциплін кількох теоретичних і практичних занять з методики здійснення аналізу проведених дій стане

потужним поштовхом для розуміння важливості запровадження цього важливого «першого і головного стандарту НАТО» командирами всіх ланок управління у міру їх кар'єрного зростання. За словами американських військових спеціалістів, запровадження й удосконалення практики AAR в армії США тривали близько 50 років. Аналіз проведених дій має стати для українських військових таким же природним і сталим стандартом як під час навчань і тренувань, так і в ході підготовки та ведення бойових дій (спеціальних операцій).

Це значною мірою сприятиме формуванню у командирів мисленнєвої установки на зростання (growth mindset), що перелаштовує свідомість і значно поліпшує розуміння висновків з набутого навчального та бойового досвіду. Завдяки багатьом чинникам (наполегливій праці, навчанню, вірності цінностям, відданості ідеям та переконанням) люди з growth mindset навіть у складних умовах обстановки можуть опановувати, розвивати, удосконалювати та ефективно застосовувати себе, набувати чи відточувати нові компетентності, навички, таланти, здібності і тим самим використовувати більше можливостей для досягнення поставлених цілей.

Крім того, це дасть змогу нарешті позбутися фіксованого, «закостенілого» мислення (fixed mindset), що блокує будь-які позитивні зміни. Саме таким способом мислення обумовлені байдужість, небажання розвиватися, заробітчанство, несприйняття будь-яких змін особовим складом на краще. Саме таке мислення спричиняє всеохоплюючі та всеосяжні випадки розчарування як у підлеглих, так і у керівника, адже найкращий демотиватор у військах – це fixed mindset безпосереднього або старшого командира (начальника) [4].

З огляду на російсько-українську війну, що триває, та необхідність прискореного впровадження стандартів НАТО сили безпеки і оборони нашої держави мають пройти процес важливих змін у галузі аналізу проведених дій, вивчення уроків та обміну бойовим досвідом якнайшвидше.

Напрямом подальших досліджень доцільно вважати аналізування впливу систематизованого здійснення аналізу проведених дій на якість виконання поставлених перед військовими формуваннями завдань.

Перелік джерел посилання

1. Глен Грант. Генерали – це просто старі капітани. Про субординацію між старшими й

молодшими офіцерами в британській армії. *Texty.org.ua*. URL: <http://surl.li/kqsse> (дата звернення: 03.04.2023).

2. Набожняк О. Перший і головний стандарт НАТО. Як в армії США постійно аналізують помилки й досягнення. *Texty.org.ua*. URL: <http://surl.li/kqsqr> (дата звернення: 03.04.2023).

3. Набожняк О. Армійські «дуболоми» проти прогресивних командирів та системи AAR/АПД. *Argumentua*. URL: <http://surl.li/kqsqy> (дата звернення: 03.04.2023).

4. Бойко О. Унікальний спосіб мислення військових лідерів. *Петро і Мазена*. URL: <http://surl.li/bjtst> (дата звернення: 03.04.2023).

5. BI-SC Collective Training and Exercise Directive (CT&ED) 075-003, 02 October 2013.

6. Bi-SC Directive 080-006 Lessons Learned NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2022.

7. The NATO Lessons Learned Handbook, Fourth Edition, dated June 2022. NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2022.

8. Joint Analysis Handbook, NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016.

9. Доктрина з вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України : затв. начальником Генерального штабу ЗСУ 30.06.2020 р.

10. Тимчасова інструкція з вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України : затв. наказом Генерального штабу ЗСУ від 15.07.2020 р. № 56. ВКДП 7-00(01).01.

11. Інструкція з вивчення та впровадження досвіду військ (сил) в операції Об'єднаних сил на території Донецької та Луганської областей : затв. командувачем Об'єднаних сил 14.12.2021 р. ВП7-00(162).03.02.

12. Інструкція з вивчення та впровадження досвіду військ (сил) в оперативно-тактичному угрупованні в операції Об'єднаних сил на території Донецької та Луганської областей : затв. командувачем Об'єднаних сил 14.12.2021 р. ВП7-00(162).03.02.

13. Інструкція з вивчення та впровадження досвіду військ (сил) у військовій частині в операції Об'єднаних сил на території Донецької та Луганської областей : затв. командувачем Об'єднаних сил 14.12.2021 р. ВП7-00(162).03.02.

14. Гончаренко С., Ткаченко А. Вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України. *Повітряна міць України*. 2022. Т. 1. № 2 (3). С. 56–59. URL: <http://surl.li/kqssr> (дата звернення: 03.04.2023).

15. The Leader's Guide to After-Action Reviews

(AAR). Combined Arms Center – Training (CAC-T) Training Management Directorate (TMD) Fort Leavenworth, Kansas 66027. URL: <http://surl.li/kqstj> (Accessed: 03.04.2023).

16. How to Conduct an AAR. US Army ROTC Curriculum. Youtube Channel. URL: <http://surl.li/kqstt> (Accessed: 21.03.2023).

17. Про затвердження Інструкції з організації інформаційно-пропагандистського

забезпечення у Збройних Силах України : наказ Генерального штабу ЗСУ від 04.01.2017 р. № 4.

18. Тимчасова інструкція з процесу аналізу проведених дій заходів підготовки : затв. начальником Головного управління підготовки ЗСУ від ВП 7(3)-00(01).01.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2023 р.

UDC 355

О. Мynko, I. Morozov

AFTER ACTION REVIEW AS A PART OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN MILITARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

The requirements of the governing documents regarding the organization of the analysis of the conducted actions – After action Review, as a part of the internal communication work in the educational process and during the preparation and conduct of combat operations (conducting special operations) were analyzed. The experience of NATO member countries in implementing of the After Action Review conducted in the process of training and training of troops is considered. The relevance of the After Action Review and its role and place in the Lessons Learned System at the current stage of development of the security and defense forces of Ukraine are emphasized. The existing methodology for the implementation of the After Action Review in the training process and during the preparation and conduct of combat operations (conducting special operations) was analyzed. Prospects for the mandatory implementation of the process of studying the After Action Review methodology in military educational institutions and the expected effect were considered. It is expected that this will significantly contribute to the formation of commanders' growth mindset, which will transform consciousness and significantly improve the understanding of conclusions from the acquired training and combat experience. It will also allow to finally get rid of the fixed mindset that blocks any positive changes. In view of the ongoing Russian-Ukrainian war, the need for accelerated implementation of NATO standards – the security and defense forces of Ukraine must undergo a process of important changes in the field of After Action Review process, Lessons Learned and exchange of combat experience as soon as possible.

Keywords: *analysis of actions, professional development, After Action Review, methodology, experience, lesson, Lessons Learned, NATO, officer corps, Armed Forces of Ukraine, National Guard of Ukraine, war, state security.*

Минько Олександр Володимирович – доктор філософії з державної безпеки, доцент кафедри тактики Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-8841-1511>

Морозов Ігор Євгенович – кандидат військових наук, старший дослідник, начальник докторантури та ад'юнктури Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-9643-481X>