

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Кривець Л. В. доктор філософських наук,
старший науковий співробітник,
військовослужбовець Збройних Сил України
<https://orcid.org/0000-0001-7451-5208>

Погорельчук А. В. військовослужбовець Збройних Сил України
Юнгер Б. Я. військовослужбовець Збройних Сил України

В статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти реалізації системи вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України, що зазнали суттєвого розвитку у 2024-2025 роках. Головною метою вивчення та впровадження досвіду у ЗС України є підвищення ефективності діяльності, спрямованої на організацію виконання, в межах визначених законодавством повноважень, заходів із підготовки, всебічного забезпечення, розвитку, застосування та управління військами (силами) ЗС України, інших складових сил оборони для оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності.

Авторами наведена низка практичних кроків щодо оптимізації роботи системи вивчення та впровадження досвіду у підрозділах різних видів (родів) військ ЗС України та окреслено проблемні питання з огляду на позитивний досвід підрозділів спеціальних дій Сил спеціальних операцій ЗС України з врахуванням специфіки діяльності за напрямком відповідальності, в тому числі психологічні аспекти готовності особового складу до впровадження процедур вивчення та впровадження досвіду.

Ключові слова: вивчення та впровадження досвіду; Збройні Сили України; психологічні аспекти; російсько-українська війна; Сили спеціальних операцій; взаємосумісність; НАТО.

Вступ. На сучасному етапі історичного розвитку людства у збройних силах більшості держав світу існує розуміння того, що для підвищення якості та ефективності функціонування військової організації необхідно розвивати систему вивчення та впровадження досвіду, особливо, якщо збройні сили країни беруть активну участь в збройних конфліктах та бойових діях (Krymets, L., Chorny, V. S., Cherkovniak-Horodetska, O., Sadykova, V., & Manzia, Y., 2023).

Актуальність проблеми реалізації системи вивчення та впровадження досвіду (ВВД) у Збройних Силах України зумовлена значним розвитком, якого зазнали всі складові українського війська у процесі протидії російським загарбникам як з 2014 по 2022 роки, так і під час повномасштабного вторгнення у 2022-2025 роках і не відповідністю станом на початок 2025 року керівних документів щодо вивчення та впровадження досвіду (попереднього видання Доктрини з ВВД та Інструкції з ВВД), затверджених Начальником Генерального штабу ЗС України ще у липні 2020 року, вимогам і викликам часу.

Науковий інтерес до розвитку системи ВВД у Збройних Силах України обумовлений поглибленням демократичних перетворень в

Україні та необхідністю виконання вимоги взаємосумісності Україна-НАТО Ю 0009 "Вивчення та впровадження досвіду".

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів реалізації системи вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України, що зазнали змін і суттєвого розвитку у 2024-2025 роках з акцентом на діяльності підрозділів спеціальних дій Сил спеціальних операцій Збройних Сил України.

Теоретичне підґрунтя. Проблема дослідження різних аспектів системи вивчення та узагальнення досвіду є предметом наукових досліджень низки українських дослідників. Є. Гончаренко та А. Ткаченко в статті "Вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України" у 2022 році розкрили певні аспекти досвіду щодо проведення антитерористичних та миротворчих операцій Збройними Силами України. (Гончаренко, Є., & Ткаченко, А., 2022). Ю. Пашук у своїх роботах аналізує організаційні аспекти вивчення і впровадження досвіду Збройних Сил України у міжнародних операціях із підтримання миру та безпеки. Вище-зазначена діяльність досліджується протягом двох періодів еволюції організаційного вивчення та впровадження досвіду в Збройних Силах

України: з грудня 1991 р. по грудень 2018 р., та з січня 2019 р. по лютий 2022 р. (Пашук, Ю., 2023).

Психологічні особливості діяльності керівників-лідерів з вивчення досвіду у процесі розвитку військової організації з огляду на виклики російсько-української війни є предметом наукових досліджень Н. Логвіненко, О. Недвиги, І. Підопригори (2024). У працях О. Серпухова, О. Макогона, Л. Маср, О. Клімова, О. Акіншина побіжно розкриваються деякі аспекти вивчення і впровадження досвіду бойових дій за оперативними стандартами НАТО, проте детального аналізу цієї теми не проводиться.

Методи дослідження. Дослідження здійснено на засадах системного підходу та холістичної парадигми, з огляду на необхідність комплексного вивчення окресленої проблеми та актуалізації ролі та відповідальності кожного суб'єкта організаційної структури Системи ВВД задля підвищення загальної ефективності діяльності, спрямованої на організацію виконання заходів із підготовки, всебічного забезпечення, розвитку, застосування та управління військами (силами) ЗС України.

Авторами використано методи наукового аналізу, синтезу, традукції та екстраполяції результатів наукових досліджень з метою окреслення можливостей досягнення взаємосумісності системи ВВД ЗС України та відповідної системи Lessons Learned в НАТО.

Результати і обговорення. Повномасштабна війна, розвязана російською федерацією проти України негативно впливає на значну кількість суспільно-політичних процесів в Україні, Європі і світі, проте саме необхідність гідної відповіді загарбникам на полі бою спонукала Збройні Сили України до прискореного розвитку та вдосконалення. Цей розвиток вимагає глибокого аналізу як позитивного, так і негативного досвіду застосування різних складових сил оборони України, озброєння і військової техніки, новітніх технологій та інноваційних рішень.

На початку 2025 року у Збройних Силах України затверджена нова редакція Доктрини з вивчення та впровадження досвіду у ЗС України, ОП 7-0(162) (далі – Доктрини) опрацьована за результатами перегляду попередньої редакції Доктрини з вивчення та впровадження досвіду у ЗС України (2020 року видання), з урахуванням досвіду

ведення бойових дій в російсько-Українській війні 2022 – 2025 років.

Доктрина визначає загальний порядок організації вивчення та впровадження досвіду у ЗС України, а також роль органів військового управління, командирів (начальників) всіх рівнів з організації вивчення та впровадження досвіду у ЗС України. Головною метою вивчення та впровадження досвіду у ЗС України Доктрина визначає підвищення ефективності діяльності, спрямованої на організацію виконання, в межах визначених законодавством повноважень, заходів із підготовки, всебічного забезпечення, розвитку, застосування та управління військами (силами) ЗС України, інших складових сил оборони для оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності (Доктрина, 2025).

Важливо підкреслити, що в процесі вивчення та впровадження досвіду має брати участь весь особовий склад ЗС України. Основними організаторами вивчення та впровадження досвіду в Збройних Силах України є командири і начальники всіх рівнів, які несуть персональну відповідальність за вивчення досвіду, виконання належних заходів (коригувальних дій) із впровадження досвіду, поширення його серед підпорядкованих військово-організаційних структур, особового складу. Проте кожен військовослужбовець ЗС України має право ініціювати вивчення питання, яке на його думку є важливим для подальшого впровадження в практичну діяльність. Найважливіший вивчений досвід, насамперед бойовий, критичні за важливістю ідентифіковані уроки, за результатами яких вироблені рекомендації, потребують негайного доведення до командирів всіх рівнів та особового складу в частині, що стосується, для їх подальшого впровадження (Доктрина, 2025).

Як зазначено в Доктрині, система ВВД призначена для збору, узагальнення та аналізу інформації про проблемні питання (кращі практики), визначення їх головних причин і шляхів вирішення (повторення), а також для поширення та впровадження досвіду в діяльність ЗС України з метою підвищення ефективності підготовки та застосування, забезпечення актуалізації розвитку спроможностей військ (сил). Вона визначає дієві прийоми та способи здійснення процесу вивчення та

впровадження досвіду у ЗС України, що дозволяє знизити ризики повторення помилок, збільшити шанси досягнення позитивного результату. Передусім, це стосується зменшення ймовірності поразки під час проведення операцій (бойових дій), зниження втрат серед особового складу та ОВТ, покращення діяльності та забезпечення розвитку ЗС України з меншими ресурсними затратами тощо (Доктрина, 2025).

В основі Системи ВВД у ЗС України, відповідно до нової редакції Доктрини, лежать чотири головні складові частини (рисунк 1):

- організаційна структура;
- стандартизований процес ВВД;
- підготовка особового складу з питань ВВД;
- засоби, що застосовуються для здійснення стандартизованого процесу ВВД.



Рис. 1. Основні складові Системи ВВД відповідно до Доктрини.

Відповідно до Доктрини, ефективність функціонування Системи ВВД має базуватися на готовності командувачів, командирів, начальників усіх рівнів до обміну інформацією як щодо інноваційних практик, так і щодо прорахунків та невдач, створенні комфортного соціального мікроклімату у ЗС України та формуванні відповідного менталітету і культури поведінки особового складу, заснованих на довірі, а не на страху покарання. Для цього необхідно забезпечити належну мотивацію військовослужбовців щодо виявлення проблемних питань, їх аналізу та вирішення; заохочувати до дискусій; розвивати уміння спільними зусиллями знаходити оптимальні рішення та втілювати їх у життя, а також сприяти поширенню найкращих практик (Доктрина, 2025).

Лідерство командирів, начальників реалізується шляхом керівництва напрямками роботи процесу ВВД. Вони мають

зосереджувати увагу на найбільш важливих сферах вивчення досвіду, надавати запити на пріоритетні напрями ВВД, затверджувати плани вивчення досвіду, ідентифіковані уроки, приймати рішення щодо рекомендованих коригувальних заходів.

Авторський колектив підкреслює важливість формування і розвитку психологічної готовності командирів, начальників всіх рівнів до проведення щирого, відкритого, конструктивного обговорення успіхів і невдач під час набуття визначених оперативних (бойових) спроможностей військами (силами) ЗС України. На цьому шляху кожному командир (начальнику) потрібно приділяти увагу формуванню психологічно комфортного мікроклімату в підрозділі, сприяти проведенню об'єктивного самоаналізу й самокритики без взаємних звинувачень. Задля здійснення аналізу і самоаналізу виконаних завдань у військових колективах повинен застосовуватись Аналіз проведених дій.

Аналіз проведених дій (АПД) є основою вивчення та впровадження досвіду в Збройних Силах України. Він має велике організаційне, психологічне, навчально-виховне та науково-практичне значення, сприяє розвитку кругозору, формуванню психологічно комфортного мікроклімату, критичному мисленню і сприйняттю своїх дій, підвищенню активності та повинен носити творчий характер, органічно поєднувати глибокий теоретичний аналіз з конкретним практичним досвідом дій військовослужбовців.

Досвід практичної реалізації процесу ВВД в Силах спеціальних операцій ЗС України (ССпО) засвідчує, що на тактичному рівні найбільш ефективним є аналіз проведених дій, який за умов належної підготовки, здійснюється самим підрозділом під керівництвом безпосереднього командира (начальника) не пізніше, ніж протягом 5 діб після завершення виконання кожного спеціального (бойового) завдання. За необхідності, АПД може бути проведений у бойових умовах. При цьому доцільність та формат проведення АПД в бойових умовах є мистецтвом командира-лідера. Здатність особового складу проводити АПД виконання завдань за призначенням має бути включена до програми підготовки за напрямком.

Відповідно до результатів реалізації ВВД

в ССПО слід засвідчити, що на оперативному рівні під час проведення АПД важливе значення має аналіз інноваційних дій і рішень, демонстрація творчого, ініціативного вирішення проблемних питань, особливо щодо нових напрямків тактики застосування військ (сил), озброєння і військової техніки, оперативного мистецтва, з акцентом на оцінці ефективності результатів виконання завдань командувачами (командирами, начальниками) і органами військового управління (штабами).

Загалом, значним досягненням 2024-2025 років є підсилення взаємосумісності системи і процесу ВВД в ЗС України і відповідних процесів в НАТО. Наразі функціонування Системи ВВД у ЗС України здійснюється в рамках виконання стандартизованого процесу вивчення та впровадження досвіду, що є аналогічним процесу вивчення та впровадження досвіду

Об'єднаних збройних сил НАТО, за двома основними етапами (рисунок 2) (Directive, 2018).

Перший етап – вивчення досвіду, що розпочинається з моменту розроблення плану, організації збору інформації та виявлення проблеми (в тому числі, за допомогою проведення АПД) і завершується після оформлення спостереження і затвердження ідентифікованого уроку, в тому числі і найкращої практики.

Другий етап – впровадження досвіду, який розпочинається після затвердження ідентифікованого уроку і завершується затвердженням впровадженого уроку. Ідентифікований урок трансформується у впроваджений урок (найкращу практику) після проведення коригувальних дій за умови підтвердження ефективності (вирішення проблемних питань, досягнення поставленої мети, необхідних результатів тощо).

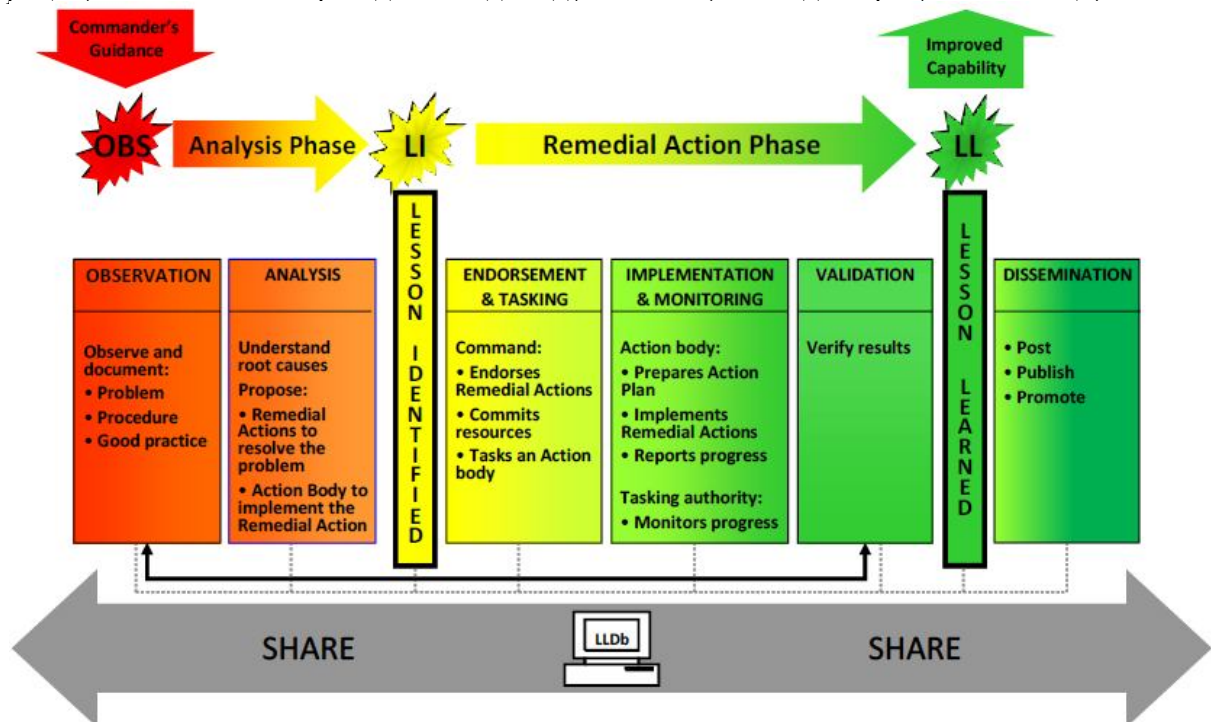


Рис. 2. Основні етапи процесу ВВД (Lessons Learned) в НАТО відповідно до Директиви 080-006.

Загальне керівництво Системою ВВД в ЗС України здійснює начальник Генерального штабу ЗС України. В ОВУ, у військах (силах) загальне керівництво процесом ВВД здійснюють командувачі (командири, начальники) всіх рівнів, а в ВВНЗ (ВНП ЗВО), НЦП (МЦП), НЦ (НТЦ), центрах підготовки, військових частинах – відповідні керівники, начальники закладів, командири військових частин. Безпосередньо зазначену роботу організовує начальник штабу

(заступник з організації навчального процесу, інші призначені посадові особи), безпосереднє керівництво ВВД здійснює заступник командувача (командира, начальника).

Важливо розуміти, що призначення та застосування різних видів (родів) військ має свою специфіку. Не зважаючи на те, що загальний процес ВВД у ЗС України є уніфікованим відповідно до керівних документів, для ефективного функціонування

Системи ВВД у командуваннях видів та окремих родів військ (сил), у ВВНЗ та центрах підготовки, навіть у окремих військових частинах мають відпрацьовуватися військові публікації (Настанови, Положення, Інструкції тощо) з вивчення та впровадження досвіду для урахування особливостей їх практичної діяльності та розроблятися алгоритми з метою практичної реалізації і деталізації процесу для кожного структурного підрозділу ЗС України.

Для підтвердження зазначеного вище, практичні аспекти реалізації процесу ВВД на тактичному рівні автори розкривають з оптимікою на перелік ефективних кроків і заходів, що протягом 2024-2025 років були впроваджені у підрозділах Силах спеціальних операцій ЗС України. Загалом, потрібно підкреслити, що Сили спеціальних Операцій Збройних Сил України протягом останніх років активно оптимізують систему вивчення та впровадження досвіду, в т. ч. і з залученням міжнародних експертів, що долучаються до підготовки персоналу та обміну досвідом.

Наведемо приклад позитивного досвіду організації системи ВВД в одній з військових частин ССПО у 2024-2025 роках. Процес ВВД в частині відбувається за загальним керівництвом командира частини, організація здійснена начальником штабу – заступником командира військової частини. Протягом 2024-2025 років в частині було розроблено дієвий алгоритм ВВД, що регулярно забезпечує очікуваний результат. Розкриємо основні складові цього алгоритму.

До кінця грудня кожного року в частині розробляється і затверджується командиром частини план вивчення та впровадження досвіду підрозділів військової частини на наступний календарний рік. План є основним плануючим документом, у якому враховуються основні заходи, які проводяться у військовій частині протягом зазначеного періоду. План ВВД передбачає розподіл завдань, терміни їх виконання, у ньому визначаються відповідальні посадові особи за виконання завдань та зазначаються очікувані результати. Сплановані заходи доводяться до відповідальних виконавців.

Відповідно до Плану ВВД на 2025 рік, в частині було розроблено Положення про вивчення та впровадження досвіду підрозділів військової частини, затверджене наказом командира частини, що містить:

1. Загальні положення – перелік **керівних документів** з питань ВВД, на підставі яких здійснюється процес ВВД в частині і на виконання яких розроблено Положення (як нормативно-правових актів ЗС України, так і керівних документів НАТО).

2. Опис **основних термінів**, які вживаються в Положенні. Термінологічний апарат розроблено з врахуванням вимог керівних документів, досвіду та специфіки діяльності військової частини. Терміни вживаються в наступних дефініціях:

Досвід – накопичення знань, умінь і навичок, набутих під час проходження військової служби, в тому числі реальний досвід участі в бойових діях, тренуваннях та спеціальних операціях, а також знання та розуміння практичних аспектів військової діяльності, використання зброї та обладнання.

Процес вивчення та впровадження досвіду (англ., Lessons Learned Process) – це сукупність систематизованих послідовних дій, які застосовуються для збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання (передового досвіду), визначення головних причин їх виникнення і шляхів вирішення (повторення), а також для поширення та впровадження досвіду під час навчально-бойової діяльності ЗС України. У процесі вивчення і впровадження досвіду підрозділами військової частини опрацьовується низка документів відповідно до вимог керівних документів і розпоряджень Командування ССПО.

Вивчення досвіду (англ., Analysis) – один із основних етапів процесу вивчення та впровадження досвіду, в ході якого проводяться стандартизовані процедури щодо вивчення шляхів вирішення проблемних питань або повторень найкращих практик, впровадження яких призведуть до зміни підходів у виконанні завдань, удосконалення операцій або діяльності у відповідних сферах. Вивчення досвіду розпочинається з моменту розроблення плану основних заходів військової частини щодо вивчення та впровадження досвіду і завершується після розробки звітнього документу з питань вивчення досвіду. Основними методами вивчення досвіду є аналіз проведених дій і спостереження.

Урок (англ., Lesson) – це досвід, з якого можна зробити певний висновок для подальшого покращення (удосконалення) діяльності і вирішення проблеми, яка вивчається або досліджується.

Впровадження досвіду – один із основних етапів процесу вивчення та впровадження досвіду, в ході якого на підставі ретельного вивчення звітних документів з питань вивчення досвіду та наведених в них рекомендацій проводяться стандартизовані процедури щодо здійснення коригувальних дій (впровадження передового досвіду) у відповідні сфери діяльності підрозділів військової частини з метою підвищення їх ефективності та відбувається впровадження результатів звіту з питань вивчення досвіду у процес підготовки особового складу.

Аналіз проведених дій (After action review) – це метод дослідження проблемних питань по завершенні будь-якого завдання, дії або події шляхом усного обговорення з ключовими учасниками того, що планувалося, що відбулось, а також причин успіху і в і невдач, надання пропозицій для покращення діяльності та підвищення її ефективності. Кожен військовослужбовець може і повинен брати участь в аналізі проведених дій, якщо в нього є розуміння, інформація, погляди чи питання, що допоможуть підрозділу визначити і подолати слабкі сторони та зміцнити сильні.

Спостереження – це метод вивчення, що полягає в активному систематичному, цілеспрямованому та планомірному опрацюванні проблемного питання та оформлення результатів за встановленим зразком. За результатами аналізу спостереження (спостережень) робляться висновки та розробляються рекомендації щодо проведення відповідних заходів (коригувальних дій).

3. Вимоги щодо створення *робочої групи* з вивчення та впровадження досвіду – тимчасово створеного колективу для оперативного вивчення досвіду підрозділів військової частини та здійснення контролю за впровадженням досвіду, до складу якого входять представники командування та окремих підрозділів військової частини. Склад робочої групи визначається Наказом командира частини.

4. *Порядок роботи* щодо вивчення та впровадження досвіду у військовій частині.

Порядок включає питання керівництва та організації процесу ВВД у військовій частині та безпосереднє виконання заходів вивчення та впровадження досвіду, що покладається на визначену командиром частини робочу групу.

Заступники командира військової частини, командири структурних підрозділів, начальники служб, головний сержант військової частини залучаються до вивчення досвіду підготовки і застосування підрозділів військової частини за своїми напрямками діяльності як експерти. Вони відповідають за об'єктивність, достовірність і повноту узагальненої інформації, надання допомоги робочій групі в проведенні аналізу, систематизації інформації і підготовці рекомендацій. У подальшому забезпечують впровадження затверджених рекомендацій за напрямком діяльності.

5. Опис *очікуваних результатів* вивчення та впровадження досвіду у військовій частині. Результати вивчення та впровадження досвіду оформлюються у донесеннях (інформаційно-довідкових матеріалах) відповідно до вимог керівних документів і розпоряджень Командування ССПО.

Зазначено, що щорічний звіт з питань вивчення та впровадження досвіду у військовій частині оформлюється у вигляді методичного порадилика. Впровадження результатів звіту з питань вивчення та впровадження досвіду у військовій частині відбувається шляхом здійснення коригувальних дій та впровадження передового досвіду у відповідні сфери діяльності підрозділів та включення рекомендацій (внесення змін) у процес підготовки особового складу військової частини, з метою підвищення загальної ефективності.

Відповідно до вимог Положення з ВВД, та плану з ВВД, затвердженого наказом командира військової частини, представники всіх структурних підрозділів, що входять до складу в/ч регулярно проходять підготовку з метою набуття спроможності самостійно здійснювати процес ВВД в структурних підрозділах частини з врахуванням її специфіки. Підготовка (інформування) особового складу військової частини з питань ВВД здійснюється в ході проведення навчальних занять, а також під час індивідуальної (самостійної) підготовки.

За результатами проведених занять за активної участі представників всіх структурних підрозділів в частині було розроблено типові бланки проведення Аналізу проведених дій за напрямками діяльності. Відповідні бланки враховують специфічні задачі і особливості діяльності підрозділів спеціальних дій, що входять до складу військової частини, проте всі бланки АПД розроблені за уніфікованою структурою, що рекомендована в Доктрині.

Важливим результатом підготовки особового складу з витань ВВД в частині є психологічна готовність командирів структурних підрозділів і спроможність всіх підрозділів спеціальних дій самостійно здійснювати аналіз проведених дій і оформлювати його за результатами виконаних завдань за затвердженим у бланку алгоритмом. Як результат, кожен проведений аналіз містить детальний опис процесів планування, підготовки, забезпечення виконання спеціального (бойового) завдання, детальний опис дій особового складу щодо досягнення встановлених цілей, фактори, що позитивно та негативно впливали на виконання завдання, критичні ситуації, з якими зіткнувся особовий склад, опис інноваційних дій і рішень, висновки і рекомендації щодо внесення змін в процеси планування, підготовки, забезпечення та виконання подібних завдань іншими підрозділами спеціальних дій.

За результатами аналізу проведених дій членами робочої групи в військовій частині кожного місяця оформлюються звіти Спостереження (ідентифікованих уроків) за встановленою формою та відправляються визначеним способом до розгляду і врахування в роботі до Командування виду. Рекомендації, щодо оптимізації планування, підготовки, забезпечення та виконання завдань підрозділами спеціальних дій, що можуть бути враховані і виконані лише за допомогою сил і засобів військової частини – реалізуються невідкладно, за рішенням командира частини.

Протягом календарного року, відповідно до Плану ВВД в частині формується Звітний документ з питань вивчення досвіду, в якому описується як позитивний, так і негативний досвід діяльності військової частини, підрозділів спеціальних дій, упродовж визначеного періоду. Він містить інформацію про ідентифіковані і вивчені уроки,

результати спостережень, їх аналіз та узагальнення, результати здійснення заходів або рекомендації щодо необхідності виконання заходів впровадження досвіду (коригувальних дій) у військовій частині.

Висновок. На шляху розбудови ефективної системи вивчення та впровадження досвіду в Збройних Силах України протягом останніх років зроблено чимало успішних кроків. Затвердження нової редакції Доктрини ВВД у ЗС України на початку 2025 року є довгоочікуваним звершенням, що позитивно вплине на більш глибоке розуміння процесів ВВД в українському війську. Проте, не зважаючи на загальний позитивний розвиток системи ВВД в ЗС України, у висновках авторський колектив має окреслити проблемні питання, реалізація яких є викликом для майбутнього ЗС України.

З огляду на досвід і практичні результати процесу ВВД в ССпО, запорукою успішної реалізації системи ВВД є якісна підготовка особового складу (не тільки особового складу, відповідального за ВВД, а і керівного складу військових частин та центрів, окремих структурних підрозділів). Підготовка персоналу має здійснюватися регулярно і системно кваліфікованими фахівцями. Однак кількість фахівців з практичним досвідом викладання в ЗС України за напрямком ВВД є вкрай обмеженою. На думку авторського колективу, саме відсутність достатньої кількості фахівців, здатних якісно забезпечити підготовку персоналу всіх рівнів за напрямком ВВД є суттєвою проблемою для сил оборони України. Адже професійна підготовка персоналу з питань ВВД, відповідно до Доктрини у військах (силах) має здійснюватися за трьома основними рівнями: базовим курсом ВВД; підвищеним курсом ВВД тактичного рівня; підвищеним курсом ВВД оперативного рівня (для начальників підрозділів (старших офіцерів) ВВД корпусів, оперативних командувань, командувань видів, родів військ, сил, інших ОВУ), який має проводитись за рішенням начальника Генерального штабу ЗС України.

Важливо розуміти, що підготовка інструкторсько-викладацького складу з питань ВВД для роботи на всіх трьох рівнях потребує часу і вимагає значних ресурсів. Як варіант, для задоволення цієї потреби в середньостроковій перспективі, у ВВНЗ (ВНП ЗВО), центрах підготовки особового

складу ЗС України для підготовки сержантського та молодшого офіцерського складу повинна бути введена (та оновлюватись відповідно до розвитку Системи ВВД) навчальна дисципліна з організації Процесу ВВД у ЗС України з відведенням у навчальних планах та програмах необхідної кількості годин.

Для підготовки командирів (начальників) структурних підрозділів органів військового управління, військ (сил) з питань ВВД, підвищення їх готовності до створення психологічно комфортного мікроклімату, а також для обміну досвідом та відпрацювання єдиних поглядів з ВВД, за рішенням відповідного начальника у Збройних Силах України доцільно організовувати круглі столи, брифінги з обміну досвідом, проводити науково-практичні семінари та конференції, методичні збори. Інформація щодо позитивних практик і результатів ВВД має регулярно висвітлюватись у наукових виданнях.

Наступною проблемою, вирішення якої вимагає об'єднання зусиль всіх складових сил оборони України – є проблема обміну досвідом між різними структурними підрозділами сил оборони та проблема захисту інформації. Станом на зараз, в ЗС України активно розбудовується

інформаційно-телекомунікаційна система “Портал ВВД”. Програмне забезпечення Порталу має передбачати можливість подання документації з питань ВВД в електронній формі, можливість поширення досвіду та надання необхідної інформації за запитом авторизованих користувачів та дотримання вимог щодо захисту інформації, у тому числі персональних даних, згідно із законодавством. Розбудова такої системи є вкрай перспективною для можливостей масштабування досвіду і обміну досвідом між різними складовими сил оборони України.

Загалом аналіз особливостей розбудови процесу ВВД в Збройних Силах України з врахуванням вимог та викликів сучасності та специфіки реалізації процесу ВВД в різних видах (родах) військ є перспективним напрямком наукових досліджень. Автори закликають наукову спільноту долучатися до фундаментальних досліджень в окресленій галузі, адже вивчення бойового досвіду та зроблені висновки з цього досвіду однозначно сприятимуть підвищенню загальної ефективності ЗС України як в питаннях підготовки та застосування, психологічної підтримки персоналу, так і в плані забезпечення розвитку спроможностей військ (сил).

Список використаних джерел:

1. Доктрина з вивчення та впровадження досвіду у ЗС України, ОП 7-0(162), лютий 2025.
2. Гончаренко Є., & Ткаченко А., (2022). ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ. Повітряна міць України, 1(2(3), 56–59. [https://doi.org/10.33099/2786-7714-2022-1-2\(3\)-56-59](https://doi.org/10.33099/2786-7714-2022-1-2(3)-56-59)
3. Пашук Ю. (2023) Організаційне вивчення і впровадження досвіду Збройних Сил України у міжнародних операціях із підтримання миру та безпеки. Військово-науковий вісник, №39 <https://doi.org/10.33577/2313-5603.39.2023.78-89>
4. Bi-STRATEGIC COMMAND DIRECTIVE 080-006, “Lessons Learned”, February 2018
5. Krymets L., Chornyi V. S., Cherkovniak-Horodetska O., Sadykova V., & Manzia, Y., (2023). The impact of the russian-ukrainian war on the psychological resilience. Synesis (ISSN 1984-6754), 15(4), 407–420. Retrieved from <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2821>
6. Krymets L., Logvinenko N., Nedvyha O., Pidopryhora I., & Chornyi V., (2024). Ethical dimensions of leadership in the context of the Russian-Ukrainian war. Amazonia Investiga, 13(75), 248-261. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.75.03.21>
7. The NATO Lessons Learned, Handbook, June 2022.

References

1. Doctryna z vyvchennia i vprovadzennia dosvidu u Zbroynykh Sylakh Ukrainy (2025) [Lessons Learned Doctrine], OP 7-0(162 (in Ukrainian)
2. Honcharenko Ye., & Tkachenko A., (2022). Vyvchennia ta vprovadzhennia dosvidu u Zbroynykh Sylakh Ukrainy. Povitriana mits Ukrainy [Lessons Learned in the Armed Forces of Ukraine], 1(2(3), 56–59. [https://doi.org/10.33099/2786-7714-2022-1-2\(3\)-56-59](https://doi.org/10.33099/2786-7714-2022-1-2(3)-56-59) (in Ukrainian)
3. Pashchuk Yu. (2023) Orhanizatsiine vyvchennia i vprovadzhennia dosvidu Zbroynykh Syl Ukrainy u mizhnarodnykh operatsiakh iz pidtrymannia myru ta bezpeky. Viiskovo-naukovy visnyk [Organization of the AFU Lessons Learned in peacekeeping operations], №39 (2023), 78-89 <https://doi.org/10.33577/2313-5603.39.2023.78-89> (in Ukrainian)

4. Bi-STRATEGIC COMMAND DIRECTIVE 080-006, "Lessons Learned", February 2018
5. Krymets L., Chornyi V. S., Cherkovniak-Horodetska O., Sadykova V., & Manzia Y., (2023). The impact of the russian-ukrainian war on the psychological resilience. Synesis (ISSN 1984-6754), 15(4), 407–420. Retrieved from <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2821>
6. Krymets L., Logvinenko N., Nedvyha O., Pidopryhora I., & Chornyi V., (2024). Ethical dimensions of leadership in the context of the Russian-Ukrainian war. Amazonia Investiga, 13(75), 248-261. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.75.03.21>
7. The NATO Lessons Learned, Handbook, June 2022.

Summary

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION THE LESSONS LEARNED SYSTEM IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Krymets L. V. Doctor of Science in Philosophy,
Senior Researcher, officer of the Armed Forces of Ukraine

Pogorelchuk A. V. officer of the Armed Forces of Ukraine

Younger B. Y. officer of the Armed Forces of Ukraine

Introduction. The article examines the theoretical and practical aspects of implementing the lessons learned system in the Armed Forces of Ukraine, which underwent significant development in 2024-2025. The main purpose of lessons learned in the Armed Forces of Ukraine is to increase the efficiency of activities aimed at organizing the implementation, within the limits of the powers defined by law, of measures for training, comprehensive support, development, employment and management of troops (forces) of the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces for the defense of the State, protection of its sovereignty, territorial integrity and inviolability.

The authors provide a number of practical steps to optimize the operation of the lessons learned system in units of various branches of the Armed Forces of Ukraine and outline problematic issues, taking into account the positive experience of the Special Operations Forces of the Armed Forces of Ukraine, taking into account the specifics of activities in the area of responsibility, including psychological aspects of personnel's readiness to implement procedures for studying and implementing experience.

Purpose. Study of theoretical and practical aspects of the lessons learned system in the Armed Forces of Ukraine, which underwent changes and significant development in 2024-2025, with a focus on the activities of the Special Operations Forces of the Armed Forces of Ukraine.

Methods. The study was carried out on the basis of a systematic approach and holistic paradigm, taking into account the need for a comprehensive study of the outlined problem and actualization of the role and responsibility of each subject of the organizational structure of the lessons learned System in order to increase the overall efficiency of activities aimed at organizing the implementation of measures for the training, comprehensive support, development, employment and management of the troops (forces) of the Armed Forces of Ukraine.

The authors used the methods of scientific analysis, synthesis, traduction and extrapolation of research results to outline the possibilities of achieving interoperability between the lessons learned System of the Armed Forces of Ukraine and the corresponding Lessons Learned system in NATO.

Originality. It is important to understand that the purpose and use of different types (branches) of troops has its own specifics. Despite the fact that the general process of combat operations in the Armed Forces of Ukraine is unified in accordance with the guiding documents, for the effective functioning of the combat operations system, the commands of the types and separate branches of troops (forces), military educational institutions and training centers, even in individual military units should work out military publications (Guidelines, Regulations, Instructions, etc.) to study and implement experience to take into account the peculiarities of their practical activities and develop algorithms for the practical implementation and detailing of the process for each structural unit.

In order to confirm the above, the authors will reveal the practical aspects of the implementation of the LL process at the tactical level with a focus on the list of effective steps and measures that were implemented in the units of the Special Operations Forces of the Armed Forces of Ukraine in 2024-2025. In general, it should be emphasized that the Special Operations Forces of the Armed Forces of Ukraine have been actively optimizing the lessons learned system in recent years, including with the involvement of international experts involved in personnel training and experience exchange.

Here is an example of the positive experience of organizing the LL system in one of the military units of the AFU in 2024-2025 (the name and number of the unit are not disclosed). The LL process in the unit is carried out under the general supervision of the unit commander, and is organized by the chief of staff- deputy commander of the military unit. During 2024-2025, the unit developed an effective algorithm for the combat training, which regularly provides the expected result. Let's reveal the main components of this algorithm.

By the end of December of each year, the unit develops and approves a lesson learned PLAN of the unit's combat units for the next calendar year. The plan is the main planning document that takes into account the main

activities that are carried out in the military unit during the specified period. The LL plan provides for the distribution of tasks, deadlines for their implementation, identifies responsible officials for the implementation of tasks and indicates the expected results. The planned activities are communicated to the responsible executors.

In accordance with the 2025 LL Plan, the unit developed a regulation on studying and implementing the experience of military unit units, approved by an order of the unit commander, which contains:

1. General Points - a list of guiding documents on the issues of LL, on the basis of which the LL process is carried out in part and for the implementation of which the Regulations are developed (both normative legal acts of the Armed Forces of Ukraine and NATO guiding documents).

2. Description of the main terms used in the Regulation. The terminology is developed taking into account the requirements of the governing documents, experience and specifics of the military unit's activities.

3. Requirements for the establishment of a working group for the lessons learned - a temporarily created team for the provide the lessons learned process in a military unit and control over the implementation of experience, which includes representatives of the command and individual units of the military unit. The composition of the working group is determined by the order of the unit commander.

4. Procedure for lessons learned in a military unit. The procedure includes the issues of management and organization of the LL process in a military unit; direct implementation of measures for studying and implementing experience, which is assigned to the working group determined by the commander of the unit.

5. Description of the expected results of the lessons learned process in the military unit. The results of the lessons learned are formalized in reports (information and reference materials) in accordance with the requirements of the governing documents and orders of the command of the SOF.

In accordance with the requirements of the Regulations on the LL and the LL plan approved by the order of the military unit commander, representatives of all structural units that are part of the unit are regularly trained to acquire the ability to independently carry out the LL process in the unit's structural units, taking into account its specifics. The training (informing) of the personnel of a military unit on the issues of LL is carried out during training sessions, as well as during individual (self) training.

Conclusion. Taking into account the experience and practical results of the lessons learned process in the SOF, the key to the successful implementation of the LL system is the quality training of personnel (not only personnel responsible for LL, but also the leadership of military units and centers, and individual structural units). Personnel should be trained regularly and systematically by qualified specialists. However, the number of specialists with practical experience in teaching in the Armed Forces of Ukraine in the area of LL is extremely limited. In the opinion of the authors, the lack of a sufficient number of specialists capable of providing high-quality training of personnel at all levels in the field of LL is a significant problem for the Ukrainian defense forces. According to the Doctrine, professional training of personnel in the field of LL, in accordance with the Doctrine, should be carried out at three main levels.

The next problem, the solution of which requires joint efforts of all components of the Ukrainian defense forces, is the problem of exchange of experience between different structural units of the defense forces and the problem of information protection. As of now, the Ukrainian Armed Forces are actively developing the information and telecommunication system "Portal LL". The software of the Portal should provide for the possibility of submitting documentation on the issues of military combat operations in electronic form, the possibility of sharing experience and providing the necessary information at the request of authorized users and compliance with the requirements for the protection of information, including personal data, in accordance with the law. The development of such a system is extremely promising for the possibility of scaling up experience and sharing experience between different components of the Ukrainian defense forces.

Key words: lessons learned; Armed Forces of Ukraine; psychological aspects; russian-Ukrainian war; Special Operations Forces; interoperability; NATO.

Концептуалізація, методика, систематизація – Кримець Л.В.

Формальний аналіз – Погорельчук А.В.

Практична апробація, моделювання – Юнгер Б.Я.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

The authors declare that they have no conflict of interest.

Дата надходження рукопису/Date of receipt of the manuscript: 19.02.25.

Дата прийняття рукопису/Date of acceptance of the manuscript: 06.04.25.

© 2025. This work is under an open license CC BY-NC 4.0.