



ІНСТРУКЦІЯ

“З ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУРИ АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ”



ТРАВЕНЬ 2025

ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:

Для розповсюдження в Збройних Силах України і інших складових Сил оборони держави. Виготовлення копій здійснюється з дозволу розробника військової публікації.

Ця військова публікація є другим виданням, яке замінює ВП 7(3)-00(01).01 затверджене 27 грудня 2019 року.

**КОМАНДУВАННЯ ПІДГОТОВКИ КОМАНДУВАННЯ
СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ
СПІЛЬНО З ЦЕНТРОМ ОПЕРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ І
МЕТОДИКИ ПІДГОТОВКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

ССОП 7-00(480).68

ЗАТВЕРДЖУЮ

Тимчасово виконуючий обов'язки
командувача Сухопутних військ
Збройних Сил України
бригадний генерал

Олександр ГРУЗЕВИЧ

“___” _____ 2025 року

ІНСТРУКЦІЯ

“З ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУРИ АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ”

Стандартизована
операційна процедура
інструкторам
(викладачам, керівникам
занять, командирам,
начальникам) ВВНЗ, НЦ
(ЦПП, шкіл), військових
частин (підрозділів)
ЗС України та ІССОУ з
проведення процедури
аналізу проведених дій
підрозділів

ТРАВЕНЬ 2025

ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:

Обмежень для розповсюдження немає.

Для розповсюдження в Збройних Силах України і інших складових Сил оборони держави. Виготовлення копій здійснюється з дозволу розробника військової публікації.

Ця військова публікація є другим виданням, яке замінює ВП 7(3)-00(01).01 затверджене 27 грудня 2019 року.

**КОМАНДУВАННЯ ПІДГОТОВКИ КОМАНДУВАННЯ
СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ
СПІЛЬНО З ЦЕНТРОМ ОПЕРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ І
МЕТОДИКИ ПІДГОТОВКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

ПЕРЕДМОВА

Ця стандартизована операційна процедура/*Standard operating procedure* (далі – СОП/SOP), Інструкція “З проведення процедури аналіз проведених дій” (далі – Інструкція) розроблена робочою групою офіцерів командування підготовки Командування Сухопутних військ ЗС України спільно з Центром оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України (далі – ЗС України).

Склад робочої групи авторського колективу: командувач підготовки – заступник командувача Сухопутних військ ЗС України полковник **Олег МИКОЛАЙЧУК** (керівник розроблення), полковник **Микола ХРИСТИЧ**, молодший сержант **Валерій ПОЦЕЛУЙКО**.

У цій Інструкції частково запроваджено публікацію НАТО, відповідно до положень ТС 7-0.1 “A Leader’s Guide to After-Action Reviews”. Headquarters Department of the Army, Washington DC” (“Настанова для керівника щодо проведення аналізу після виконання завдань”, Вашингтон, округ Колумбія, видання 13 лютого 2025 року) (посилання 14).

Інструкцію “З проведення процедури аналіз проведених дій” розроблено за результатами апробації положень Тимчасової інструкції “З процесу аналізу проведених дій заходів підготовки”, ВП 7(3)-00(01).01, яка затверджена начальником Головного управління підготовки Збройних Сил України – заступником начальника Генерального штабу Збройних Сил України 27 грудня 2019 року, починаючи з грудня 2019 по травень 2025 року (посилання 11) та Тимчасової інструкції “З вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах Збройних Сил України”, СВП 7-00(162), яка затверджена тимчасово виконуючим обов’язки командувача Сухопутних військ ЗС України 19.09.2023 (посилання 12), починаючи з вересня 2023 по травень 2025 року.

Ураховуючи отримані зауваження і пропозиції до змісту та структури від підпорядкованих ОВУ, військових частин (підрозділів), ВВНЗ, НЦ, шкіл підготовки, видано другу редакцію, ССОП 7-00(480).68. Перше видання Тимчасової інструкції “З процесу аналізу проведених дій заходів підготовки”, ВП 7(3)-00(01).01, вважати такою що втратила чинність у ЗС України.

Ця Інструкція містить загальні рекомендації та роз’яснення щодо застосування та порядку проведення процедури аналізу проведених дій, як під час проведення заходів підготовки (навчання) у підрозділах (частинах) (НЦ / ЦПП / МЦПП / ВВНЗ / навчальних частинах) Сухопутних військах ЗС України, так і під час застосування підрозділів (частин) під час виконання бойових завдань в районах ведення бойових дій.

Також, ця Інструкція містить рекомендації щодо проведення підготовки з предмету “Аналіз проведених дій” інструкторсько-викладацьким складом навчальних підрозділів (частин) Сухопутних військ ЗС України згідно навчальної план-програми курсу методичної підготовки з предмету “Аналіз проведених дій” у Сухопутних військах ЗС України, затвердженої Командувачем Сухопутних військ ЗС України.

Викладені у цій Інструкції рекомендації варто застосовувати творчо, відповідно до конкретного завдання (бойового завдання, бойової підготовки, навчання, тренування, тощо), рівня підготовки тих, хто навчається та організаційно-штатної структури штабу, військової частини (підрозділу) Сухопутних військ ЗС України.

Апробацію положень цієї Інструкції передбачається здійснити починаючи з 01 червня 2025 року по 01 листопада 2025 року.

Надалі, за необхідності, передбачається здійснити доопрацювання (внесення змін та доповнень) до цієї Інструкції, враховуючи отримані зауваження та пропозиції щодо змісту та структури від заінтересованих органів військового управління ЗС України і видати її оновлену редакцію.

Усі питання, що стосуються цієї Інструкції, надсилати за такими адресами:

04119, м. Київ, вул. Дегтярівська, 19, Командування підготовки Командування Сухопутних військ ЗС України, АСУ “СЕДО М” – індекс 116/7/ (контактний телефон розробника для надання зауважень та пропозицій – (62) 50-008 (молодший сержант Валерій ПОЦЕЛУЙКО);

10014, м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 17а, Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України або “СЕДО М” – індекс 360 (контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – (68) 44-780; (68) 32-066) в частині що стосується оформлення та надання відповідного позначення (реєстраційного номеру).

ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	2
	ВСТУП	5
1	ВИЗНАЧЕННЯ ТА МЕТА АПД/ААР	7
1.1	Місія АПД/ААР – вдосконалення та розвиток діяльності ЗСУ	7
1.2	Мета АПД/ААР	8
1.3	Основні цілі АПД/ААР	8
1.4	Ключові принципи АПД/ААР	9
1.5	Загальні питання процедури АПД/ААР	10
1.6	Ключова роль процедури АПД/ААР в Системі вивчення та впровадження досвіду	11
2	ТИПИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ	12
2.1	Формальний (формалізований) АПД/ААР	12
2.2	Неформальний АПД/ААР	13
2.3	Допоміжні засоби	14
3	ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ АПД/ААР	15
3.1	Планування	15
3.2	Підготовка	20
3.3	Проведення АПД/ААР	23
3.4	Подальше використання результатів	29
4	ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	31
5	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ НАВЧАННЯ З ПРОЦЕДУРИ АПД/ААР	33
6	ПРИКЛАД ПРОВЕДЕННЯ НЕФОРМАЛЬНОГО АПД/ААР НА РІВНІ НАВЧАЛЬНОЇ РОТИ	35
Додатки:		
1	Схема. Порядок проведення процедури “Аналіз проведених дій”	39
2	Схема. Стандартизований процес вивчення та впровадження досвіду	40
3	Посилання на навчально-методичні та допоміжні матеріали	41
4	Форма рапорту за результатами проведення АПД/ААР	42
	ПОСИЛАННЯ НА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ ТА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	43
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	45
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	46
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)	51
	ДЛЯ ЗАМІТОК	52

“Процедура АПД – це ключовий інструмент розвитку Збройних Сил України.

Вкрай важливо постійно аналізувати власні дії, виправляти помилки, вдосконалювати кращі практики, поширювати вивчені уроки та впроваджувати досвід в усі процеси. Впровадження процедури АПД – це амбітна ціль.

Разом з тим, важливо усвідомити АПД, насамперед, не як технічну процедуру, а як частину культури мислення.

Передусім, АПД – це про критичне мислення командира. Об'єктивність вимагає різних точок бачення ситуації та причинно-наслідкових зв'язків. Ефективність колективу залежить від здатності командира зібрати усі спостереження про виконане завдання під різними кутами зору, вислухати кожну думку та пропозиції щодо шляхів вдосконалення від підлеглих.

Впроваджуючи процедуру АПД, ми на правильному шляху вдосконалення та підвищення ефективності, але більш важливо – “вмонтувати” принципи і цінності, на яких побудована процедура, у свідомість, щоб вона залишилася не тільки на папері в доктринальних документах.

АПД має стати невід'ємною частиною мислення та сталою звичкою у процесах виконання завдань на усіх рівнях військового управління”.

(генерал-майор Михайло ДРАПАТИЙ)

ВСТУП

Ця Інструкція опрацьована за результатами перегляду Тимчасової інструкції “З процесу аналізу проведених дій”, ВП 7(3)-00(01).01, затвердженої начальником Головного управління підготовки - заступником начальника Генерального штабу ЗС України, від 27.12.2019 (відповідно до вимог Доктрини розвитку військових публікацій у ЗС України, перше видання, затвердженої начальником Генерального штабу ЗС України від 30.05.2020 № 13238/С), з урахуванням досвіду ведення бойових дій в російсько-Українській війні 2022 – 2025 років.

В армії США процедура Аналіз проведених дій/After action review (далі – АПД/ААР) (ТС 25-20/ТС 7-0.1) (посилання **14, 15**) є базовим та невід'ємним елементом діяльності військовослужбовців будь-яких видів та родів військ на усіх рівнях військового управління, як у застосуванні підрозділів, так і в індивідуальній та колективній підготовці.

Застосування процедури АПД/ААР під час виконання будь-яких завдань, пов'язаних із несенням військової служби (бойових завдань, бойової підготовки, навчань, тренувань, тощо), допомагає виправляти помилки (недоліки), посилювати успіхи (переваги) і зосереджуватися на вдосконаленні та результативності.

Повне зосередження уваги на безперервному процесі вдосконалення має стати частиною культури мислення кожного військовослужбовця.

Командири мають уникати створення атмосфери пошуку винних, оскільки АПД/ААР – це не критика, а відверте та відкрите обговорення щодо виконаного завдання без створення перешкод для вдосконалення та командної роботи.

Усі учасники обговорення під час проведення АПД/ААР самостійно виявляють: що сталося; чому так сталося; що саме та яким чином необхідно виправити наступного разу, а отже, усвідомлюють і запам'ятовують більше ніж від критики.

Задля покращення процесу виконання індивідуальних та колективних завдань, щоб відповідати визначеному рівню навченості, з метою якісного виконання визначених стандартів підготовки, особовий склад і керівники повинні знати і добре розуміти те, що виконувалось успішно (правильно) або не успішно (не правильно) під час проведення заходів підготовки (навчання).

Проведення командиром (керівником, інструктором, викладачем) процедури АПД/ААР допомагає особовому складу та командирам підрозділів отримати відповіді на запитання, відгуки та оцінки про рівень та якість виконаного завдання.

Процедура АПД/ААР має якнайшвидше впроваджуватися органами військового управління на усіх рівнях.

Чесність, самокритичність, довіра та взаєморозуміння повинні стати основними цінностями на шляху розвитку Сухопутних військ ЗС України.

“Шлях до успіху – це діяти сьогодні краще ніж учора. Вдосконалення має стати культурою мислення”.

(Тимчасово виконуючий обов'язки командувача підготовки – заступника командувача Сухопутних військ Збройних Сил України, полковник Олег МИКОЛАЙЧУК).

1. ВИЗНАЧЕННЯ ТА МЕТА АПД/ААР

Процедура АПД/ААР призначена для організації професійного обговорення проведених заходів (бойових завдань, ситуацій, тренувань, навчань, тощо), що впливає на досягнення результатів і дотримання стандартів підготовки та дозволяє особовому складу самостійно визначити особистий рівень підготовки і шляхи вдосконалення виконання завдань. Регулярне застосування цієї процедури дозволяє отримувати максимальну користь від кожної практики.

Процедура АПД/ААР допомагає визначити сильні сторони, розкрити слабкі місця, встановити послідовність дій для виправлення недоліків і шляхи вирішення проблемних питань через наполегливий процес тренувань, зосереджуючись на виконанні завдань задля досягнення основної цілі – успіху на полі бою.

Відверте обговорення дає розуміння сильних і слабких сторін, проаналізованих з різних точок зору. Правдивий обмін думками допомагає більш якісно виконати завдання, які поставлені старшим командиром та досягнути цілей навчання за визначеними стандартами.

Особливістю під час проведення процесу АПД/ААР є те, що командири повинні уникати відкритої критики. АПД/ААР не оцінює успіх чи невдачу під час підготовки і діяльності. Завжди будуть слабкі сторони, які потрібно посилити та сильні сторони, які потрібно розвивати і вдосконалювати. Під час АПД/ААР, особовий склад і командири активно обговорюють та аналізують, що трапилось і чому так сталося. Обговорення забезпечує кращий результат на відміну від “розбору польотів”, командир разом з підлеглими дізнаються та засвоюють більше, ніж під час критики один одного. Зазвичай, критика спроможна надати тільки одну точку зору і часто обмежує можливості для конструктивного обговорення.

Клімат критики орієнтує тільки на те, що було зроблено неправильно та перешкоджає відвертому обговоренню, а також “придушує” ініціативу та моральний дух в підрозділі, а відверте та спільне обговорення сприяє створенню атмосфери довіри, ініціативи і спільного налагодження згуртованості між командирами та підлеглими під час виконання завдань.

Основна відмінність АПД/ААР від стандартного “розбору польотів” полягає у рівній участі особового складу та командирів в обговоренні виконаних завдань, коли командир та кожен учасник можуть побачити ситуацію під різними кутами зору, спільно провести якісний аналіз дій, визначити найкращі практики та помилки, а також впровадити коригуючі дії у виконання наступного завдання.

Яким би досвідченим не був командир, він не може помітити усі деталі, які бачить кожен виконавець того чи іншого завдання.

1.1. Місія АПД/ААР – вдосконалення та розвиток діяльності ЗСУ

Процедура АПД/ААР відіграє ключову роль на шляху розвитку ЗС України через формування більш глибоких та всебічних процесів вдосконалення.

Звіти (рапорти) з АПД/ААР – це ключовий інструмент для подальшого аналізу та прийняття рішень на усіх рівнях управління сектору безпеки та оборони щодо вдосконалення та формування стратегій розвитку.

Жодна стратегія не можлива без якісних аналітичних даних і кожен звіт АПД/ААР, починаючи з тактичного рівня, та кожен вивчений урок є важливою “цеглиною” досвіду задля побудови ефективної стратегії перемоги.

1.2. Мета процедури АПД/ААР

Полягає в тому, щоб постійно вдосконалювати процеси, мінімізувати помилки і підвищувати ефективність виконання завдань у майбутньому.

АПД/ААР має бути не тільки стандартизованою процедурою виконання завдань, а ще й стати невід’ємною частиною культури мислення кожного військовослужбовця ЗС України. Головною рисою культури мислення має бути фокусування на прагненні вдосконалення.

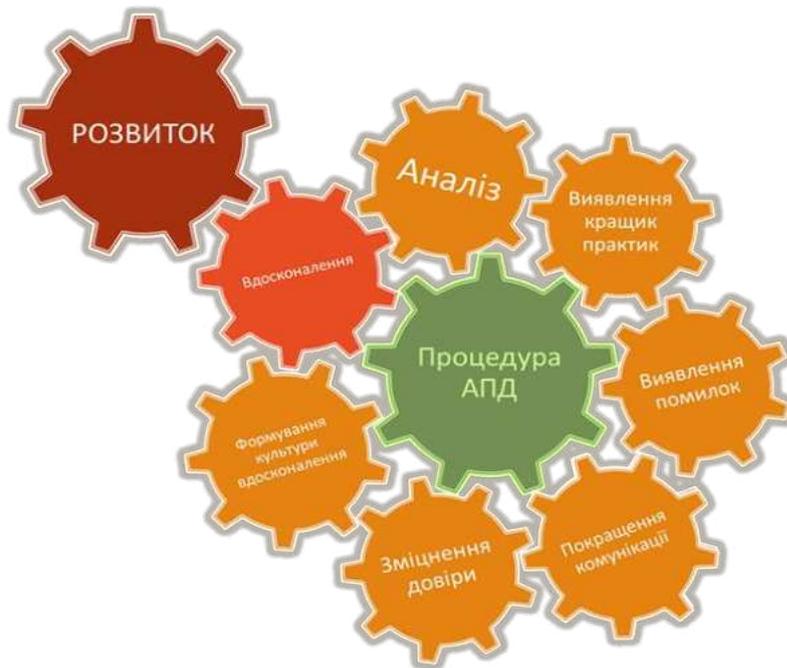


Рисунок 1 – Модель процедури АПД

1.3. Основні цілі АПД/ААР

1.3.1. Основними цілями АПД/ААР є:

Аналіз успіхів та помилок: Після виконання завдання проводиться обговорення того, що спрацювало добре, а що потрібно покращити. Це дозволяє зрозуміти, які рішення, дії або стратегії були ефективними, а які не принесли бажаних результатів.

Визначення найкращих практик: процедура АПД/ААР допомагає

виявити уроки, які можуть бути застосовані під час виконання майбутніх завдань. Це може стосуватись вдосконалення процедур командування або взаємодії між підрозділами, тактики застосування підрозділів (частин), СОП/SOP, програм підготовки, прийомів та способів тренувань, всебічного забезпечення, тощо.

Підвищення боєздатності: проведення процедури АПД/ААР сприяє підвищенню рівня боєздатності підрозділів (частин) через постійне здійснення аналізу виконаних завдань та безперервного процесу вдосконалення.

Покращення командної роботи та комунікації: здійснення АПД/ААР сприяє підвищенню рівня взаємодії у підрозділах, а також розвитку довіри.

Розвиток особистих та професійних навичок: Кожен учасник АПД/ААР отримує можливість оцінити власні дії, проаналізувати свої помилки та вдосконалити професійні навички.

1.3.2. АПД/ААР забезпечує:

особисте розуміння дій (ситуацій) кожним військовослужбовцем, командиром (керівником);

розуміння сильних та слабких сторін підрозділу “під різним кутом зору”; можливість негайно оцінити рівень виконання завдання і швидко застосувати ефективні заходи для покращення майбутньої підготовки;

формування довірчих відносин і ініціативи в підрозділі;

розвиток критичного мислення військовослужбовця;

динамічний зв'язок між результатами виконаного завдання та стандартами, що в свою чергу надає можливість командирам краще оцінити рівень підготовки особового складу та рівень боєздатності підрозділу в цілому;

налагодження комунікації і зворотного зв'язку командирів (керівників) з підпорядкованим особовим складом, що у свою чергу гарантує спільне розуміння дій та підвищення рівня злагодженості підрозділу;

виправлення недоліків виконання завдань;

вдосконалення процедур командування;

розвиток довіри між командиром та підлеглими;

злагодження та командну роботу підрозділу;

формування культури взаємовідносин між військовослужбовцями.

1.4. Ключові принципи АПД/ААР

Ключові принципи АПД/ААР полягають у:

залученості в процес обговорення усіх учасників бойового завдання (заходів підготовки), а саме: командира (керівника), осіб, яких навчають, посередників, спостерігачів, оцінювачів. Кожний проведений АПД/ААР забезпечує підрозділ необхідною аналітичною інформацією задля виправлення недоліків;

прямого зворотного зв'язку між командиром (командиром, керівником, посередником, спостерігачем, оцінювачем) та підлеглими;

чесності та відкритості – учасники (в першу чергу командири) повинні бути готовими чесно та відкрито обговорювати власні дії, помилки та досягнення, що в

свою чергу утворює атмосферу довіри і забезпечує загальну ефективність;

фокусуванні на процесах – АПД/ААР не є інструментом для оцінки окремих учасників, а орієнтований на аналіз процесів та прийняття рішень, а також на те, що можна поліпшити в майбутньому, тобто під час обговорення фокус уваги має постійно триматись на процесах та рішеннях, а не на особистостях;

об’єктивності – фокусування на фактах, а не на припущеннях або емоціях, що допомагає уникнути суб’єктивних оцінок та зосереджуватись на реальних результатах;

орієнтації на вдосконалення – спрямовувати процес на усвідомленні вивчених уроків, які можуть бути застосовані в майбутньому, що дозволить покращити стратегії, процеси і прийняття рішень в аналогічних ситуаціях;

заохоченні та справедливості – не застосовувати “каральні заходи” за виявленні під час обговорення особисті помилки, тому що це може спричинити недовіру підлеглих до командира та втрату ініціативи особового складу щодо обговорення та поширення досвіду, а також приховуванню фактів з боку підлеглих у майбутньому.

1.5. Загальні питання процедури АПД/ААР

1.5.1. Загальні питання, на які слід відповісти під час проведення процедури АПД/ААР:

Що і як було сплановано?

Що відбулось фактично? Що вдалось виконати (спрацювало добре), що не вдалось (що не спрацювало/спрацювало погано)?

Які фактори вплинули на результат (позитивний або негативний)?

Як виправити недоліки (не допустити повторення), як впровадити найкращі практики?

Висновки та рекомендації, які слід впровадити та розповсюдити?

1.5.2. Огляд того, що повинно було бути виконаним. Командир (керівник, інструктор, викладач) разом з усіма учасниками (курсантами, підлеглими) робить короткий огляд того, що повинно було бути виконаним. Основу обговорення складає: задум командира; план завдання (бойового розпорядження, бойової підготовки, графік навчання, наказу, тощо).

1.5.3. Обговорення для визначення того, що було виконано фактично.

Керівник і учасники АПД/ААР разом оглядають результат виконаного завдання або окремого етапу (фази). Командир (інструктор, викладач) намагається зібрати якомога більше думок та спостережень від усіх учасників, які були задіяні у ході виконання завдання (командирів підрозділів, сержантів та солдат). Цей процес допомагає досягти розуміння обстановки, в якій виконувалось завдання.

1.5.4. Обговорення того, що було виконано вірно та невірно під час відпрацювання завдань.

Засновуючись на критеріях оцінки (показниках), намірі командира, усі учасники, які були задіяні у ході виконання завдання, самостійно встановлюють сильні та слабкі сторони своїх дій. Командир (інструктор, фасилітатор) скеровує обговорення для забезпечення максимального ефекту розуміння того, що відбулося правильно та що має бути виправленим надалі.

1.5.5. Визначення, яким чином завдання повинні виконуватись наступного разу. Командир (інструктор, фасилітатор) направляє учасників на обговорення та самостійне визначення того, як виконати завдання більш ефективно у майбутньому. Особовий склад має самостійно виявити недоліки та запропонувати необхідні коригувальні дії, а також успіхи та найкращі практики, які необхідно зберегти, поширити та застосувати в майбутньому.

1.6. Ключова роль процедури АПД/ААР в Системі вивчення та впровадження досвіду

АПД/ААР є головним інструментом збору уроків досвіду в процесі вивчення та впровадження досвіду (ділі – ВВД). Звіти (рапорти) з АПД/ААР потрапляють до Системи ВВД (в тому числі через Портал ВВД) і на основі зібраної інформації здійснюється аналіз найкращих практик та впровадження досвіду, що в свою чергу відіграє ключову роль в процесі розвитку ЗС України. Стандартизований процес вивчення та впровадження досвіду наведений у додаток 2 до цієї Інструкції.



Рисунок 2 – Схема циклу досвіду

Довідково: “Задля досягнення відкритого та конструктивного аналізу досвіду у військових колективах необхідно застосовувати процедуру “Аналіз проведених дій”, яка дозволяє забезпечити об’єктивний самоаналіз та уникнути взаємних звинувачень”.

“Ефективність функціонування Системи ВВД ґрунтується на відповідному

фундаменті – готовності командувачів (командирів, начальників) усіх рівнів не лише до обміну інформацією, а й до її глибокого аналізу, розгляду помилок і невдач, формування культури навчання на досвіді, що сприятиме розвитку адаптивного лідерства. Ключовою умовою є створення середовища, у якому командири-лідери та підлеглі відчувають відповідальність за обговорення та застосування набутого досвіду задля вдосконалення бойових спроможностей підрозділів” (із Доктрини з вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України, ОП 7-162, посилання у Додатку 3 до цієї Інструкції).

2. ТИПИ АПД/ААР

Існує два типи АПД/ААР: **формальний (формалізований)** та **неформальний**.

2.1. Формальний АПД/ААР

2.1.1. Формальний (формалізований) АПД/ААР це тип АПД/ААР за чітко визначеною формою та процедурою, який є частиною загально плану бойового завдання (підготовки), вимагає складання детальних планів та звітів за визначеними керуючими документами формами, а також залученням значної кількості особового складу та допоміжних засобів.

2.1.2. Процедура формального типу АПД/ААР застосовується:
у підрозділах (частинах) під час виконання бойових (спеціальних) завдань – на рівні роти та вище;
під час проведення заходів підготовки (навчання) – на рівні управління навчального підрозділу (НЦ/ЦПП/ВВНЗ) після закінчення певного циклу (курсу);
за умов достатнього часу та ресурсів.



Рисунок 3 – Проведення АПД/ААР з використанням макету місцевості

2.1.3. Основні характеристики формального типу АПД/ААР:

планується завчасно, під час складання плану бойового завдання (бойової підготовки/ навчання, тощо);

вимагає ретельного планування та підготовки до проведення;

передбачає здійснення рекогностування та попереднього обладнання місця проведення;

передбачає відбір та залучення незалежних спостерігачів (оцінювачів, відповідальних);

вимагає організації багаторівневої координації дій персоналу, який залучений до заходів підготовки;

передбачає залучення значної кількості особового складу під час здійснення заходів підготовки (включаючи рядовий склад, командирів (керівників), спостерігачів, відповідальних, оцінювачів, умовного супротивника “OPFOR”);

вимагає додаткового (збільшеного) часу на проведення заходу;

передбачає використання складних допоміжних матеріально-технічних засобів (керівних документів, навчально-методичних матеріалів, фото та відеоматеріалів фіксації виконання завдання (підготовки), стендів, плакатів (схем), макетів місцевості, мапи, тощо).

2.2. Неформальний АПД/ААР

2.2.1. Це тип АПД/ААР, який проводиться за спрощеною процедурою, безпосередньо командиром (керівником, інструктором, викладачем, фасилітатором) після завершення або в процесі виконання завдання (бойового завдання, бойової підготовки/навчання, розпорядження, тощо) задля отримання негайного зворотного зв'язку та коригування подальших дій на усіх рівнях управління.

2.2.2. Результати неформального АПД/ААР можуть бути застосовані під час проведення формального АПД/ААР на вищих рівнях (від роти та вище).

2.2.3. Неформальний АПД/ААР є невід'ємною частиною процесу організації підготовки (навчання) на усіх рівнях.



Рисунок 4 – Проведення неформального АПД/ААР з використанням карти місцевості

2.2.4. Основні характеристики неформального типу АПД/ААР:

забезпечує негайний зворотний зв'язок;

забезпечує швидке виявлення недоліків, визначення рішень коригування дій та надає можливість негайно застосувати коригувальні дії в подальше виконання завдання;

займає мало часу і не потребує особливих умов, тому командири можуть проводити його майже всюди (за умови безпеки підрозділу);

не потребує ретельної підготовки до проведення;

застосовується в умовах обмеженого часу;

за умов обмежених ресурсів, застосовуються прості допоміжні засоби;

під час проведення більше акцентується увага на порядку дій особового складу, майстерності і здатності командира управляти підрозділом та тактичними (спеціальними) діями підрозділу під час виконання поставленого завдання;

проводиться як позапланово, у проміжку або після виконання завдання, так і може бути частиною плану завдання, як проміжний етап оцінювання або частиною наступного етапу формального АПД/ААР.

Таблиця 1

Порівняння відмінностей типів АПД/ААР

ФОРМАЛЬНИЙ	НЕФОРМАЛЬНИЙ
Потрібує більш часу для підготовки	Потребує менше часу для підготовки
Потребує використання складних допоміжних засобів (МТБ)	Не потребує складних допоміжних засобів (МТБ)
Потребує ретельного планування та підготовки до проведення	Може проводитися по мірі необхідності та не потребує ретельного планування та підготовки
Вимагає заздалегідь підготовленого місця проведення	Не вимагає ретельного планування місця проведення. Може проводитися безпосередньо на місці виконання завдання

2.3. Допоміжні засоби

2.3.1. Допоміжні засоби призначені для кращого розуміння обстановки (розміщення сил та засобів, логістики, тощо), плану завдання, перебігу подій, результатів виконаних завдань, що підвищує ефективність проведення АПД/ААР. Допоміжні засоби умовно поділяються на два типи: складні та прості.

2.3.2. **Складні допоміжні засоби:** маскувальні засоби; електричні та подовжувачі кабелі; джерела енергії, світла та тепла; рельєфні макети місцевості; великі екрани; відео-фото записи; лазерні вказівки; фліпчарти; дошки; графічні та цифрові карти; керівні документи (накази, доручення, плани, донесення, звіти, в тому числі звіти неформальних АПД/ААР, програми,

тощо).

2.3.3. **Прості допоміжні засоби:** ліхтарик; нариси на землі; вказівник; ручка; блокнот; палиця; графічна карта; карта на планшеті; каміння; гілки; кольорова крейда; цегла; тощо.

2.3.4. Застосування тих чи інших допоміжних засобів залежить від наявних умов та ресурсів.



Рисунок 5 – Застосування простих допоміжних засобів під час проведення АПД/ААР

2.3.5. Наявність складних допоміжних засобів під час проведення неформального АПД/ААР здатне підвищити результат обговорення, тоді як використання простих допоміжних засобів під час проведення формального АПД/ААР може навпаки знизити його ефективність.

3. ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ АПД

Щоб покращити особисту та колективну результативність у виконанні завдань та бути на рівні або вище рівня військових операційних стандартів, військовослужбовці мають дотримуватись визначеного порядку проведення процедури АПД/ААР. Порядок проведення процедури аналізу проведених дій наведений у додатку 1 до цієї Інструкції.

Процедура АПД/ААР має чотири етапи:

- етап 1 – планування;
- етап 2 – підготовка;
- етап 3 – проведення;
- етап 4 – подальше використання результатів.

3.1. Планування

3.1.1. Етап планування АПД/ААР містить наступні елементи:
перегляд плану завдання (бойового завдання, бойової підготовки, навчання, тощо);
визначення особи, яка буде проводити АПД/ААР;
визначення оцінювачів та спостерігачів;
визначення методів та засобів ведення спостереження;
визначення складу учасників АПД/ААР;
визначення часу та місця проведення (у бойових умовах – за наявності можливості попереднього визначення та за умови дотримання безпеки підрозділу/групи);
визначення необхідних допоміжних засобів;

3.1.2. Планування АПД/ААР здійснюється одночасно з плануванням бойового завдання (бойової підготовки, навчання). Під час планування навчального заходу необхідно заздалегідь спланувати точки зупинки, щоби провести АПД/ААР усього навчання або його частини (етапу, фази).

3.1.3. Планування формального АПД/ААР завжди здійснюється заздалегідь та складається детальний план АПД/ААР.

3.1.4. У разі планування проведення АПД/ААР у заходах бойової підготовки (навчання), план АПД/ААР є частиною загального плану підготовки (навчання) та плану оцінювання.

3.1.5. За необхідністю, задля проведення АПД/ААР може бути призначений фасилітатор із досвідом, щоб супроводжувати та надавати допомогу командирю (керівнику), доки він не набуде необхідного рівня знань, вмінь та навичок проведення АПД/ААР.

3.1.6. На початку планування проведення АПД/ААР командирам (інструкторам, оцінювачам, спостерігачам) передусім необхідно ознайомитись з загальним планом завдання (бойової підготовки, бойового завдання, навчання, тренування, тощо) та перевірити знання СОП/SOP, стандартів підготовки (навчання), програми навчання, алгоритмів, тощо.

3.1.7. Під час планування АПД/ААР командири, за необхідністю, можуть призначити фасилітатора (декілька фасилітаторів), який (які) будуть відповідати за координацію та проведення АПД/ААР. Фасилітатор, за необхідності, може також виконувати функції оцінювача та спостерігача.

3.1.8. Фасилітатор, який допускається до проведення АПД/ААР у заходах бойової підготовки (навчання), задля якісного проведення АПД/ААР, повинен мати відповідні знання, вміння та навички, а також обов'язково пройти курси підготовки з АПД/ААР згідно затверджених органами військового управління навчальних програм.

3.1.9. До плану АПД/ААР командири мають включити визначення ключових місць і подій у ході виконання завдання, що підлягають спостереженню та обговоренню, щоб отримати точну та повну оцінку виконання завдання підрозділом.

3.1.10. Під час планування АПД/ААР у заходах підготовки, командири відбирають та призначають спостерігачів (оцінювачів) за наступними критеріями:

сертифіковані та мають фахову підготовку відповідного рівня;

володіють необхідними знаннями, вміннями та навичками (в тому числі з процедури АПД/ААР), які необхідні для оцінювання;

добре обізнані про діючі керівні документи, стандартні операційні процедури, тактичні прийоми, методи і способи виконання та мають відповідну фахову підготовку.

3.1.11. Зовнішнє (незалежне) оцінювання здійснюється оцінювачем за рангом вищим або рівним за ранг командира оцінюваного підрозділу.

Зовнішні (незалежні) оцінювачі призначаються із числа командирів, які мають більший досвід та професійний рівень ніж ті, кого оцінюються. У випадку вибору між досвідом і званням, пріоритет надається досвіду. Наприклад, молодший сержант із досвідом головного сержанта взводу здатний краще оцінити взвод, ніж старший сержант без відповідного досвіду.

3.1.12. Під час планування АПД/ААР заздалегідь визначається склад учасників. Кількість учасників має бути оптимальною, відповідно до завдання.

3.1.13. На кожному рівні, АПД/ААР має свій основний набір учасників. На рівні групи, відділення та взводу – кожен учасник, який виконував завдання за призначенням, приймає участь у АПД/ААР. На рівні роти і вище – командири усіх ланок (командири суміжних підрозділів та умовного противника “OPFOR”).

На рівні батальйону – командири рот, заступники командира батальйону, начальник штабу та начальники служб. На рівні НЦ/ЦПП – командири (заступники, начальники штабів) навчальних підрозділів (частин), заступники командира навчального центру, начальник штабу та начальники служб. На кожному рівні, за необхідності, можуть бути долучені інші ключові особи, які приймали участь у виконанні завдання, мають цінну інформацію або відповідні компетенції.

3.1.14. Командири або оцінювачі можуть рекомендувати додаткових учасників, які на їхню думку та на основі конкретних спостережень відіграли ключову роль у виконанні завдання.

3.1.15. Час проведення формального АПД/ААР у заходах підготовки

планується завчасно, разом з планом підготовки, а неформальний АПД/ААР може бути як заздалегідь запланований в ключових місцях, наприклад після кожної критичної фази або відпрацювання основних етапів підготовки (навчання, тренування), так і проводитись позапланово, у разі виникнення необхідності термінового (невідкладного, негайного) внесення коригувальних дій.

3.1.16. Тривалість проведення неформального АПД/ААР визначається особливостями умов виконання завдання та приблизно складає: 10 – 15 хв., на рівні відділення; 30 – 45 хв. на рівні взводу; одну годину на рівні роти; 2 годин для батальйону і вище.

3.1.17. У разі, коли АПД/ААР проводиться в умовах виконання бойового завдання та безпосередньо на полі бою, з метою внесення негайних коригувальних дій в подальший етап виконання завдання (наприклад, виправлення помилок, підсилення успіху, зміни тактики, тощо), визначення місця та тривалість проведення визначається командиром, залежно від необхідності та за умов безпеки.

3.1.18. Попереднє визначення місця проведення АПД/ААР дозволяє заздалегідь підготувати допоміжні засоби, швидко зібрати ключових учасників та мінімізувати втрату часу, тим самим забезпечити ефективний результат від проведення обговорення.

3.1.19. Командири (фасилітатори, інструктори) визначають та перевіряють місця проведення АПД/ААР та готують схему розташування навчальних засобів та обладнання.

3.1.20. Головний критерій визначення місця проведення АПД/ААР – безпека особового складу.

3.1.21. АПД/ААР під час заходів підготовки зазвичай проводиться на місці навчального заходу або поруч із ним. Ідеальне місце для АПД/ААР у заходах підготовки – це таке, з якого військовослужбовці можуть бачити місцевість, де проходило навчання. Якщо це неможливо, інструктор обирає локацію поблизу місця де мають відбуватися найважливіші події. За потреби, необхідно підготувати макет місцевості або детальну карту (схему) задля кращої візуалізації, щоб кожен учасник зміг порівняти ключові події з реальною місцевістю.

3.1.22. Під час вибору місця проведення АПД/ААР, командири повинні врахувати комфортні та безпечні умови для усіх учасників, а саме:

захист від погодних умов (сонця, холоду, дощу, снігу, вітру, тощо);

організувати наявність напоїв (води, гарячих чи холодних, в залежності від погодних умов);

за можливості, створити затишну атмосферу для зосередження уваги на обговоренні без відволікання на зовнішні фактори;

в умовах підвищеної небезпеки (районах ведення бойових дій, під час повітряної тривоги, тощо), місце проведення має бути визначене та обладнане з урахуванням вимог з дотримання заходів безпеки.

3.1.23. Допоміжні засоби.

Командири (фасилітатори, інструктори) обирають та готують допоміжні засоби завчасно, відповідно за наявних ресурсів.

Допоміжні засоби повинні безпосередньо забезпечувати проведення АПД/ААР та сприяти засвоєнню матеріалу.

Задля визначення необхідних допоміжних засобів, командир (фасилітатор, інструктор) повинен відповісти на такі питання:

в яких умовах навколишнього середовища буде проходити обговорення (тактичні, погодні, безпекові)?;

які засоби будуть сприяти комфортним умовам та запобігати відволіканню уваги під час обговорення завдання?;

які засоби будуть сприяти забезпеченню заходів безпеки?;

які допоміжні засоби будуть сприяти висвітленню визначених основних моментів під час обговорення завдання?;

чи допомагає цей засіб проілюструвати один або кілька ключових моментів?;

чи можна використовувати фактичну місцевість або обладнання?;

чи має засіб обмеження або особливі вимоги, наприклад додаткові акумулятори або додаткові засоби захисту?;

чи можуть учасники добре бачити та чути?;

чи є якийсь з існуючих засобів необхідним або таким, що буде заважати процесу?

Допоміжні засоби можуть не застосовуватись під час проведення виключно неформального АПД/ААР та в тому випадку, коли це стосується обговорення простих за складністю завдань.

Обсяг і рівень деталізації, необхідний під час планування та підготовки, залежить від типу АПД/ААР і доступних ресурсів.

3.1.24. Попереднє планування проведення АПД/ААР може не здійснюватися:

коли це стосується неформального АПД/ААР, який проводиться позапланово (за термінової необхідності);

у разі здійснення неформального АПД/ААР в складних умовах планування та виконання бойового завдання;

у разі необхідності командир (фасилітатору, оцінювачу, спостерігачу, інструктору) застосувати негайні коригувальні дії або звернути увагу на важливу деталь певного етапу виконання завдання (вдалий прийом, помилку, ризику, загрози, тощо).



Рисунок 6 – Використання простого макету місцевості під час проведення неформального АПД

3.2. Підготовка

3.2.1. Підготовка до проведення процедури АПД/ААР є одним із найважливіших етапів, тому що саме від якості підготовки залежить ефективність проведення та кінцевий результат.

3.2.2. Підготовки до проведення АПД/ААР включає наступні елементи: перегляд плану АПД/ААР, цілей завдання, наказів, переліку основних елементів завдання, доктринальних документів, директив, СОП/SOP, матеріалів спостережень, тощо);

підготовка та огляд матеріалів спостережень та визначення ключових (критичних) моментів виконаного завдання, на яких необхідно сконцентрувати увагу під час проведення АПД/ААР;

перевірка готовності командирів, інструкторів (викладачів), спостерігачів та оцінювачів (фасилітаторів);

уточнення інформації щодо учасників, які залучені до проведення АПД/ААР;

перевірка та підготовка запланованого місця проведення АПД/ААР;

перевірка та підготовка допоміжних засобів;

визначення ключових подій задля організації ведення та фіксації спостереження;

визначення способів та засобів ведення спостереження;

організація та перевірка заходів безпеки;

проведення рекогностування місцевості та відпрацювання в тренувальному режимі проведення АПД/ААР задля перевірки розуміння кожним, хто залучений до організації проведення, власної ролі та місця у відповідності до плану АПД/ААР (за необхідності);

3.2.3. Щоб зрозуміти увесь хід подій, командир (керівник, інструктор, фасилітатор) збирає усю наявну інформацію, усі спостереження і узагальнює їх у хронологічній послідовності.

3.2.4. Командир (інструктор, фасилітатор) вибирає послідовність ключових подій завдання (бойового завдання, бойової підготовки, навчання, тощо), з точки зору їх відношення до загального замислу (наміру командира, навчальних цілей), що відпрацьовувались та визначає ключові моменти задля подальшого обговорення під час проведення АПД/ААР.

3.2.5. Здійснення спостереження під час проведення заходів бойової підготовки (навчання).

Функцію спостерігачів виконують командири, інструктори, оцінювачі, а також інші, визначені командиром особи. Спостерігачі мають завдання фіксувати перебіг подій, для більш якісного обговорення під час проведення процедури АПД/ААР.

3.2.5.1. З метою запобігання втрати цінної інформації для оцінки та відгуків, спостерігачі ведуть точну фіксацію того, що вони бачать і чують, записують виконання заходів, дії військовослужбовців та роблять хронографію послідовності подій за часом.

3.2.5.2. Задля створення надійної системи фіксації, яка дозволить робити детальні та змістовні (інформативні) нотатки спостережень, спостерігачі можуть застосовувати наступні інструменти:

- робочі зошити, блокноти, записні книжки;
- відеоматеріали з індивідуальних засобів відеофіксації учасників;
- відеозаписи з БПЛА, які здійснювали спостереження за ходом виконання бойового завдання (бойової підготовки або навчання);
- мобільні пристрої для фото, відеофіксації;
- визначені форми карток (чеклісти) (запис має включати в себе назву, дату і час для того, щоб було можливим швидко порівняти усі спостереження.

3.2.5.3. Командири (фасилітатори, оцінювачі, інструктори) також отримують дані спостережень від командирів підрозділу “OPFOR”, рольових гравців та інших спостерігачів. Ці матеріали зазвичай корисні для розуміння, чому підрозділ мав успіх або зазнав невдачі.

3.2.5.4. Одним із головних завдань спостерігача є визначення – де, коли і на чому сфокусувати увагу під час ведення спостереження у ході навчання.

3.2.5.5. Спостерігач не завжди повинен знаходитися поблизу командира підрозділу.

3.2.5.6. Краще місце для ведення спостереження це те, яке забезпечує найкращий огляд за виконанням навчальних вправ та загальним ходом дій підрозділу.

3.2.5.7. Місцезнаходження спостерігача не повинно відволікати учасників заняття, тренування (навчання) від виконання завдання.

3.2.5.8. Спостерігач повинен діяти, як складова підрозділу (основні правила – користуйся індивідуальними засобами маскування та технікою безпеки; слідкуй за манерою та технікою переміщення; використовуй особливості місцевості під час пересування).

3.2.5.9. Спостерігач не має права виказувати (компрометувати) положення підрозділу або видавати намір його дій перед підрозділом умовного противника “OPFOR”.

3.2.5.10. Після закінчення виконання навчальних вправ (завдань), під час переміщення особового складу до місця проведення АПД/ААР, командир (інструктор, фасилітатор) та спостерігачі (оцінювачі) використовують цей час, щоб підготуватися до проведення АПД/ААР.

3.2.6. Здійснення спостережень в бойових умовах (у ході виконання бойових завдань).

3.2.6.1. У ході виконання бойових завдань, спостереження здійснюються безпосередньо командирами підрозділів.

3.2.6.2. Після виконання бойового завдання, командири проводять АПД/ААР, використовуючи наступні спостереження:

особисті спостереження, які здійснювались безпосередньо командиром на полі бою під час управління діями підрозділу;

відеозаписи з індивідуальних засобів відео-фіксації учасників бойового завдання;

відеозаписи з БпЛА, які здійснювали спостереження за ходом виконання бойового завдання;

спостереження суміжних підрозділів;

перехоплені спостереження противника.

3.2.6.3. В умовах обмеженого часу, коли необхідно терміново поширити певний досвід виконання бойового завдання, ефективною практикою опису спостереження бойового завдання може бути аудіозапис, який зроблений за допомогою диктофону та надалі прикріплений до рапорту.

Наприклад:

відбулося певне боєзіткнення групи сил оборони із штурмовою групою противника під час оборони позиції, і через вдало застосовані певні тактичні дії та злагоджену роботу екіпажу БпЛА, вдалося ефективно знищити противника та виконати завдання. Командир, збирає відповідні відеоспостереження за ходом виконання бойового завдання, які велися з засобів

повітряної розвідки, здійснює опис бою за допомогою диктофону та поширює досвід з використанням визначених засобів комунікації (Порталу ВВД, Дельта, тощо).

3.2.6.4. Після збору усіх спостережень, командир упорядковує інформацію у хронологічному порядку, щоб краще зрозуміти хід подій. Потім, він вибирає та упорядковує ключові події відповідно до їх значущості, визначаючи ключові моменти для обговорення під час проведення АПД/ААР.

3.2.6.5. Після ретельної підготовки до проведення АПД/ААР, командир (інструктор, фасилітатор) переглядає формат АПД/ААР і готується до його проведення.

3.2.6.6. Після закінчення здійснення усіх заходів з підготовки до проведення, командир оголошує час початку і місце проведення АПД/ААР.

3.3. Проведення АПД/ААР

3.3.1. З метою отримання ефективного результату від застосування процедури АПД/ААР, необхідно чітко дотримуватись принципів, правил та визначеного порядку (алгоритму) проведення. Порядок проведення процедури АПД/ААР наведений у додатку 1 до цієї Інструкції.

3.3.2. Принципи обговорення:

Об'єктивність – важливо зберігати об'єктивність та фокусуватися на фактах, а не на особистих оціночних судженнях та емоціях. Оцінка дій особового складу має бути не упереджена.

Відкритість – учасники мають відверто обговорювати свої дії, помилки та досягнення, без страху негативних наслідків.

Конструктивність – фокусуватися на вдосконаленні процесів та підвищенні ефективності майбутніх завдань, а не на пошуку винних. Обговорення має бути орієнтоване на пошук рішень, а не на звинувачення.

Структурованість – виконання процедури АПД/ААР має здійснюватися покроково, відповідно визначеного порядку та алгоритму.

Лідерство – командир дає можливість кожному учаснику обговорення висловити своє бачення, думки та пропозиції. Це забезпечує більш повну картину виконаного завдання, дозволяє врахувати різні перспективи та розвиває довіру як підлеглих до командира, так і між собою.

3.3.3. Порядок проведення процедури АПД/ААР:

3.3.3.1. **Крок 1.** Підготовка до проведення.

Перший крок найважливіший, тому що від того, як командир (інструктор, фасилітатор) налаштує колектив, буде залежати конструктивність обговорення та ефективність проведення процедури АПД/ААР в цілому.

Після того, як усі учасники зібралися у місці проведення, командир (фасилітатор, інструктор) налаштовує колектив до відкритого обговорення. Перш за все, перед початком проведення, необхідно пересвідчитися у тому, що всі учасники готові сфокусувати увагу на обговоренні (фізично та психологічно). Тобто, необхідно запитати у всіх учасників, чи має хтось потребу у задоволенні своїх фізіологічних потреб або наданні медичної допомоги.

Командир (фасилітатор, інструктор) починає із певного привернення уваги, наприклад: спільна молитва; подяка за виконане завдання; вшанування полеглих побратимів хвилиною мовчання; спільне виконання Гімну України; жарт; відповідна до обставин історія або історичний приклад; тощо. Такий підхід допомагає учасникам психологічно перемкнутися та встановити емоційний зв'язок із командиром (інструктором, фасилітатором) та налаштуватись на подальше обговорення завдання.

У разі, якщо особовий склад перебуває в нестабільному морально-психологічному стані через стрес, пов'язаний з особливостями виконання бойового завдання, командир, за сприятливих умов, має надати можливість перепочити та “випустити пар”.

Далі, командир (інструктор, фасилітатор), за необхідності, пояснює учасникам послідовність проведення АПД/ААР, мету та загальні правила.

Вступ повинен містити такі тези:

АПД/ААР – це динамічне, відверте, професійне обговорення завдання, що зосереджується на результативності підрозділу;

АПД/ААР – це не критика. Ніхто, незалежно від рангу, посади чи сили особистості, не може володіти всією інформацією та відповідями;

АПД/ААР не визначає поганих солдат. Завжди є слабкі сторони, які потрібно покращити і сильні, які необхідно підтримувати та розвивати, а отже, саме це ми будемо робити зараз.

Мета АПД/ААР – вдосконалити наступне виконання завдання, шляхом виявлення помилок та підвищення ефективності вдалих практик.

Командири (фасилітатори, інструктори) можуть організувати АПД/ААР, використовуючи три методи підходу до визначення критеріїв структури обговорення в частині порядку проведення. Це стосується наступних кроків проведення АПД/ААР, а саме: огляду плану завдання (крок 2) та огляду завдання (крок 3), як комбіновано (одночасно усі три), так і окремо (один або два з трьох).

3.3.3.2. Методи підходу до визначення критеріїв структури обговорення.

а) За хронологічним порядком виконання завдання. Цей метод є логічним, структурованим і легко зрозумілим. Звідси впливає хронологічна послідовність виконання завдання від початку до кінця. Розглядаючи дії в хронологічному порядку особовий склад і командири можуть краще згадати усі події. Ця техніка може застосовуватись окремо, наприклад: під час неформального АПД/ААР або в умовах обмеженого часу.

б) Через розкриття системи управління боєм (бойової підготовки).

Структура та ідея АПД/ААР полягає в тому, що командир (фасилітатор) будує структуру обговорення плану завдання та виконання завдання згідно основних елементів системи управління: розвідка; процедури командування; вогневе ураження; заходи ППО, використання засобів БпЛА, РЕБ/РЕР; маневри сил і засобів; тилове забезпечення; взаємодія підрозділів. Зосередження відбувається на кожному елементі системи управління, обговорюючи всі фази під час планування та виконання завдання. Цей метод ефективний як в умовах виконання бойового завдання, так і під час бойової підготовки, на рівні роти та вище.

в) За ключовими подіями. Структура та обговорення АПД/ААР полягає в тому, що командир (фасилітатор) проводить обговорення лише ключових подій та зосереджує увагу лише на критичних моментах планування та виконання завдання. Застосування виключно даного методу ефективно під час проведення неформального АПД/ААР в умовах обмеженого часу.

В залежності від умов та необхідності, усі три методи вибору критеріїв побудови огляду під час проведення АПД/ААР можуть застосовуватись разом.

Наприклад:

під час проведення формального АПД/ААР, можна спочатку здійснити огляд по хронологічному порядку виконання завдання, потім перейти до огляду ключових подій і завершити огляд через розкриття усіх систем управління боєм. Або під час проведення неформального АПД/ААР, в умовах обмеженого часу та за умов виконання простого завдання, провести огляд через ключові події або хронологію виконання.

3.3.3.3. Крок 2. Огляд плану завдання.

Огляд плану завдання має починатись з пересвідчення командиром, що усі учасники однаково зрозуміли цілі виконаного завдання або одного з окремих етапів, кінцеву мету (що мало статися) та порядок дій.

Для цього командир може застосувати на власний розсуд один з двох прийомів, в залежності від вихідних умов:

а) прямиий – використовуючи допоміжні засоби (карти, схеми, макет місцевості, тощо), командир перший повторює усім учасникам мету та цілі завдання, а також етапи та порядок виконання, а потім, наприклад: запитати у учасників – “чи так усі зрозуміли план завдання?”.

б) зворотній – прийом полягає в тому, щоб спочатку учасники (усі або ключові особи) повторили формулювання та порядок виконання завдання по черзі, а потім повторив командир (підтвердив або відкоригував). Цей прийом допоможе виявити можливі помилки у відсутності вірного розуміння поставленого завдання або порядку виконання. Ці помилки можуть виявитися першопричиною зриву або неефективного виконання завдання, що буде предметом подальшого обговорення та подальших коригувальних дій. Передусім, цей прийом застосовується тоді, коли під час спостереження у ході виконання завдання, командир (оцінювач) заздалегідь виявив помилки, які можуть бути пов’язані з викривленим розумінням плану завдання.

Обидва прийоми можуть застосовуватись комбіновано, залежно від умов.

Наприклад:

командир може на початку застосувати прямий прийом, самостійно нагадуючи цілі завдання та кінцеву мету, а щодо повторення порядку дій застосувати зворотній прийом, коли кожен з учасників самостійно повторює план завдання в цілому або один з етапів.

У заходах бойової підготовки (навчання), під час формального АПД/ААР, командир “OPFOR” пояснює власний план завдання, використовуючи ті самі навчальні засоби, що й командир дружніх сил, щоб учасники могли зрозуміти взаємозв'язок між обома планами завдання.

Наприкінці цього кроку, важливо стисло підсумувати план завдання та нагадати (довести) усім учасникам стандарти, яким мало би відповідати виконання завдання або його окремі елементи (СОП/SOP, стандарти підготовки, програми підготовки, алгоритми, тощо).

3.3.3.4. Крок 3. Огляд завдання.

Цей крок передбачає всебічний огляд перебігу завдання та усвідомлення командиром і усіма учасниками, які були задіяні у процесі виконання завдання, кінцевого результату, факторів впливу на кінцевий результат, а також способів усунення недоліків.

Під час огляду завдання, необхідно знайти відповіді на наступні питання:

що відбулося фактично? (обговорити перебіг виконання завдання та зафіксувати результат)

що вдалось виконати (спрацювало добре), згідно плану завдання (стандарту, програми підготовки, тощо), а що не виконано (що спрацювало погано/не спрацювало)?

чому так сталося (які фактори вплинули на позитивний/негативний результат)?

як виправити недоліки (не допустити повторення)?

які найкращі практики впровадити та яким чином?

Командир (інструктор, фасилітатор) проводить огляд використовуючи логічну послідовність подій та три методи підходу до структурування процесу обговорення, як і під час огляду плану завдання (Крок 2), щоб описати та обговорити, що сталося.

Командир (інструктор, фасилітатор) збирає від усіх учасників більше інформації про перебіг виконання завдання під різним кутом бачення. Це допомагає спільно виробити якомога повне розуміння перебігу подій під час виконання завдання.

Під час обговорення, командиру (інструктору, фасилітатору) необхідно досягти такого результату, коли кожен з учасників має самостійно визнати та сказати: що він виконав або не виконав; чому так сталося; що та яким чином зробити краще наступного разу на його думку.

Під час обговорення, у командира (інструктора, фасилітатора) мають бути у розпорядженні якомога більше матеріалів спостережень, які під час обговорення завдання допоможуть командиру та усім учасникам оглянути перебіг подій з незалежної сторони, оцінити результат виконаного завдання та

зробити об'єктивні висновки. Це можуть бути: відеозйомка з БпЛА; візуальні спостереження сусідніх підрозділів; матеріали спостережень оцінювачів та підрозділу “OPFOR” (якщо це заходи підготовки), тощо.

Командир (інструктор, фасилітатор) проводить обговорення за допомогою відкритих і навідних запитань. Відкрите запитання дозволяє військовослужбовцю надати відповідь в розрізі того, що було важливим для нього. Відкрите запитання зменшує вірогідність того, що особовий склад почне захищатися та “замкнеться у собі”. Ці питання є більш ефективними, щоб з'ясувати – що трапилось.

Наприклад:

Краще запитати: “Сержант Климчук, що відбулося, коли ваш БТР-80 досяг позиції “перехрестя”?”,

а не

“Сержант Климчук, чому ти не вступив в бій з піхотою противника на твоїй ділянці наступу?”.

В умовах обмеженого часу, коли немає необхідності детального розбору або при обговоренні простих завдань, краще застосовувати метод обговорення ключових подій (окремої теми, конкретної проблеми). Обговорення ключових подій зосереджується на критично важливих подіях, які безпосередньо впливають на результат виконання завдання. Концентрація уваги на ключових подіях запобігає відволіканню уваги на питання, які не стосуються цілей завдання.

3.3.3.5. Питання безпеки.

Безпека – це справа кожного військовослужбовця ЗС України.

Безпека має бути пріоритетною умовою будь-якого завдання та враховуватися на усіх етапах його виконання, починаючи з етапу планування.

У разі виявленні проблемних питань, пов'язаних з дружнім вогнем або іншими інцидентами, пов'язаними з порушенням заходів безпеки, командир (фасилітатор) має приділяти особливу та першочергову увагу під час обговорення та з'ясуванні причин та обставин виникнення, а також вжиття усіх необхідних заходів задля уникнення повторення таких обставин під час виконання завдань у майбутньому.

Аналіз ризиків – це одне з пріоритетних завдань кожного командира на усіх рівнях управління, від якого залежить ефективність виконання завдання.

Важливо ставитися як до врахування ризиків на етапі планування завдання, так і заходів безпеки, як до невід'ємної та ключової частини кожного завдання.

3.3.3.6. Крок 4. Висновки та рекомендації.

На цьому етапі командир (фасилітатор):

повторює мету, цілі, етапи та план завдання (порядок виконання);

узагальнює результат виконання завдання;

узагальнює, визначені у ході огляду та обговорення завдання, помилки

(недоліки), успіхи (кращі практики) та причини їх виникнення;
 підсумовує ключові моменти, визначені під час обговорення;
 визначає коригувальні дії;
 визначає спосіб та термін поширення результатів АПД/ААР, а також
 необхідність термінового поширення іншим підрозділам важливих уроків
 досвіду.

3.3.3.7. Під час цього кроку, усім учасникам АПД/ААР необхідно
 визначити:

свої переваги, сильні сторони та способи їх підтримки;
 недоліки (помилки), слабкі сторони та коригувальні дії, які необхідно
 вжити негайно та в подальшому;
 відповідність результатів виконання завдання стандартам, а також
 коригувальні дії, щодо наступного завдання (наступної фази (етапу) виконання
 завдання);

коригувальні дії щодо стандартизованих процедур;

висновки, які необхідно терміново поширити іншим підрозділам.

Задля кращого засвоєння уроків, командир (інструктор, фасилітатор)
 може застосувати **техніку “зворотного зв’язку”** - тобто, спочатку підлеглі
 самостійно розповідають про план завдання, що сталося та чому.

Наприклад:

*Попросити кожного учасника АПД/ААР (або ключових осіб) узагальнено
 повторити: план завдання; результат; помилки та переваги; висновки;
 коригувальні дії; наступне завдання (власну дію, дію другого номера або усієї
 групи) тощо.*

Така техніка допоможе командирі пересвідчитись у тому, що кожен
 зрозумів вірно та однаково, а також закріпити знання, отримані від АПД/ААР.
 Така техніка позитивно вплине на ефективність виконання наступного
 завдання.

Командир (оцінювач, інструктор, фасилітатор) має надати власні
 рекомендації щодо покращення виконання завдання. Корисно підкріпити
 рекомендації, наводячи практичні приклади з власного досвіду або з вивчених
 уроків (кращих практик), які після впровадження та валідації підтвердили
 ефективність застосування.

3.3.3.8. Крок 5. Заключна частина.

Командир (інструктор, фасилітатор) повинен завершити АПД/ААР на
 позитивній та оптимістичній ноті, а також надати заключні коментарі.

За необхідності та за умов достатнього часу, командирі (інструктору,
 фасилітатору) варто ще раз повторити ключові висновки та пересвідчитись, що
 усі учасники вірно та однаково зрозуміли результати обговорення.

У разі, коли після АПД/ААР продовжується виконання завдання
 (наступного етапу/фази) бойового завдання, бойової підготовки (навчання),
 командир (інструктор, фасилітатор,) надає рекомендації щодо важливих

ключових моментів, на які варто звернути увагу та застосувати попередній досвід, висновки або визначені коригувальні дії з АПД/ААР (ідентифіковані та вивчені уроки, найкращі практики, помилки), а також нагадати про відповідні до завдання стандарти.

Незважаючи на те, що процедура АПД/ААР це раціональне та аналітичне обговорення, буде помилкою не враховувати морально-психологічні фактори, тому що вони є важливою складовою, яка прямо впливає на результат.

Відкрите та чесне обговорення, побудоване в атмосфері довіри та поваги, буде ефективним та корисним для психологічного розвантаження, сприятиме розвитку довіри один до одного та до командира, формуванню позитивного клімату, а також позитивно впливатиме на злагодження підрозділу і розвиток лідерства.

Важливим психологічним аспектом наприкінці заключної частини є подяка усім учасник за старання під час виконання завдання та активність в процесі проведення АПД/ААР. Задля успішності підрозділу, командирова важливо проявляти лідерські якості через піклування та підтримку особового складу.

Командир може відзначити окремо кожного за конкретні вдалі дії, які призвели до успіху та морально підтримати тих, хто зробив помилки, спонукаючи тим самим особовий склад надалі проявляти ініціативу та старанність під час виконання завдань.

Навіть у складних обставинах командир має бути лідером, діяти впевнено і надавати особовому складу впевненості у своїх спроможностях під час виконання завдання. Ця частина може бути дуже короткою, проте її важливість неможливо переоцінити.

3.4. Подальше використання результатів

3.4.1. АПД/ААР є безцінним інструментом для виявлення помилок (недоліків) та успіхів (кращих практик) під час виконання завдань.

3.4.2. Основними результатами ефективного проведення процедури АПД/ААР є ідентифіковані та вивчені уроки, їх подальше застосування (коригувальні дії), поширення та впровадження в підрозділах (частинах) ЗС України.

3.4.3. Подальше використання результатів АПД/ААР умовно можна поділити на три категорії, а саме: коригувальні дії; збереження; поширення.

3.4.3.1. Коригувальні дії можуть стосуватись:
 коригування плану завдання;
 способу та техніки виконання наступного бойового завдання (наступного етапу);
 організації заходів бойової підготовки (навчання);
 вибору типу та способу застосування засобів ураження;
 способів та методів організації тилового (логістичного) забезпечення;
 зміни техніки застосування систем керування боєм;

зміни способів взаємодії підрозділів;
тощо.

3.4.3.2. Командири (інструктори) застосовують висновки та коригувальні дії задля негайної перепідготовки підрозділів. У разі, якщо негайна перепідготовка неможлива (не передбачена) або буде здійснюватися пізніше, командир (інструктор) повинен пересвідчитися, що підлеглі (курсанти) розуміють, які дії не відповідали стандартам підготовки та що необхідно виправити надалі.

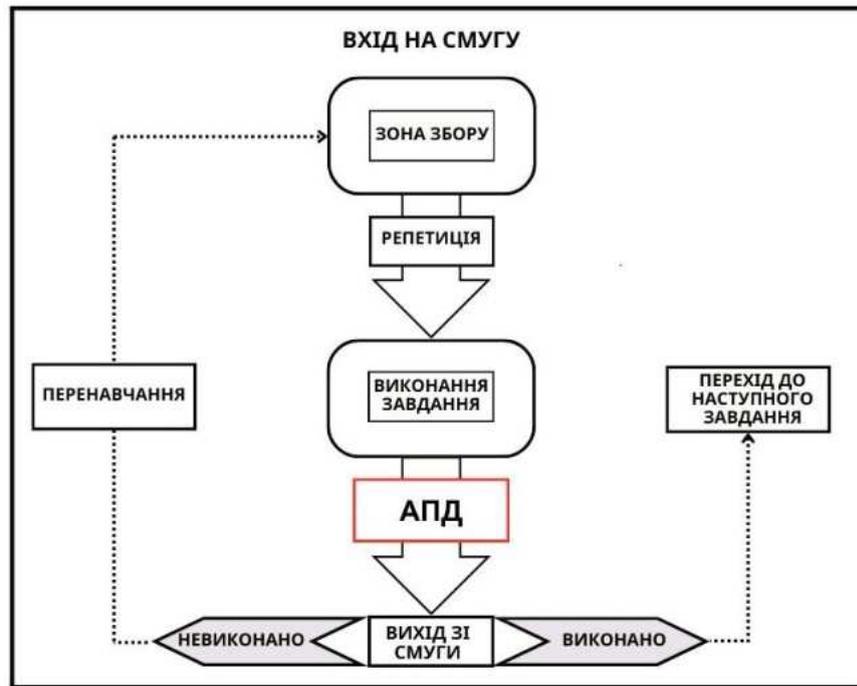


Рисунок 7 – Процедура АПД в циклі навчального процесу

3.4.3.3. Поширення результатів.

Поширення результатів проведеної процедури АПД/ААР є важливою частиною вдосконалення та розвитку не тільки окремого підрозділу (частини), а і усіх ЗС України.

Ефективність діяльності Збройних Сил України, яка спрямована на організацію виконання заходів підготовки, всебічного забезпечення, розвитку та управління військами, залежить від системного процесу збору, аналізу та впровадження досвіду. Ці завдання покладені на Систему ВВД і процедура АПД/ААР відіграє у цьому процесі ключове значення, як найефективніший елемент збору досвіду.

3.4.3.4. Насамперед, командир має визначити уроки, які необхідно першочергово (терміново) поширити. А також, це стосується інформації, яка була здобута у ході виконання бойового завдання. Це може стосуватися:

зміни дій противника на усіх рівнях командного управління (тактичних, оперативних, стратегічних);

застосування ворогом інноваційних технологій, нових засобів ураження;

інформації щодо розкриття характеристик засобів ураження противника; інформація щодо виявлення скритих позицій, сил та засобів противника; вдалу практику (прийом, спосіб виконання завдання та ураження), застосовану під час виконання бойового завдання (бойової підготовки, навчання), тощо.

3.4.3.5. Командир зобов'язаний організувати поширення результатів АПД/ААР на інші рівні командування, в інші підрозділи (частини) та структурні підрозділи ВВД (визначеним посадовим особам відповідальним за ВВД), у визначеній керівними документами спосіб та згідно затверджених форм. Форма звіту (рапорту) проведення процедури аналіз проведених дій наведена у додатку 4 до цієї Інструкції.

3.4.4. Перегляд стандартів (постійно діючих керівництв).

АПД/ААР може виявити проблеми у постійно діючих військових публікаціях. Якщо це так, то командири підрозділів повинні надати пропозиції щодо перегляду стандартів та діючих керівництв (Доктрин, Інструкцій, тощо).

3.4.5. Збереження результатів.

Командир має організувати процес фіксації, узагальнення, поширення та збереження результатів проведення процедури АПД/ААР задля застосування їх під час планування та виконання наступних завдань.

Локальний архів результатів АПД/ААР забезпечить командирам швидкий доступ до накопиченого досвіду, який можна буде застосувати в схожих умовах виконання бойових завдань або під час проведення заходів бойової підготовки (навчання), що підвищить успішність виконання завдань в майбутньому.

Задля організації збереження та поширення результатів АПД/ААР, командири можуть використовувати, як паперові нотатки разом із спостереженнями, так і користуватись захищеними електронними технічними засобами та цифровими ІКС (“Дельта”, “Портал ВВД”, тощо).

4. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Загальні рекомендації щодо проведення процедури АПД/ААР:
залучайте до обговорення усіх учасників виконання завдання;
використовуйте відкриті запитання під час обговорення;
заохочуйте ініціативу і креативність у пошуку більш ефективних шляхів виконання завдання;

під час планування проведення заходів підготовки (навчання), обирайте місце проведення АПД/ААР задалегідь;

плануйте час, достатній для огляду події, залежно від її масштабу і складності;

під час проведення заходів підготовки в польових умовах, обирайте ділянки для проведення АПД/ААР поблизу місця проведення тренування або там, де відбулося більшість важливих для обговорення подій (обре підібрана локація дозволяє оглядати зони важливих подій, наприклад: пагорб, який дозволяє оглянути подолання перешкоди;

розвідайте альтернативні місця проведення АПД/ААР та майте запасну локацію, якщо виявиться, що обраним раніше місцем не можна скористатися;

переконайтеся, що локація має достатньо місця для розміщення усіх учасників;

у разі проведення АПД/ААР у приміщенні, продумайте розташування меблів, оскільки воно зумовлює якість спілкування (бажано уникати театральної розсадки, щоб позбутися формату “командир навчає, солдат доповідає”). Краще використовувати П-подібне розташування стільців навколо обладнання та матеріалів або розміщення півколом;

облаштуйте місце таким чином, щоб підтримати комфортні умови, наприклад: зробіть навіс від сонця та дощу, забезпечте учасників водою або гарячими напоями, обігрійте та провітріть приміщення, тощо;

засдалегідь підготуйте дошку або фліпчарт, презентаційне обладнання, програвачі відеоаудіозаписів, паперові нотатки тощо;

якщо існує необхідність і можливість, приділіть час відпочинку, заспокоєнню і впорядкуванню думок;

за потреби, надайте особовому складу можливість “випустити пар” та підтримайте морально-психологічний стан, наприклад: “Ми зробили найкраще з можливого з тими ресурсами, навичками і розумінням, яке було. Тепер поговоримо – що саме відбулося, які є переваги, помилки і уроки на майбутнє”;

середовище та атмосфера проведення АПД/ААР мають сприяти відкритому процесу обговорення події та з достатнім рівнем деталізації та, як наслідок, усі учасники не тільки мають розуміти, що та чому відбулося або не відбулося, а повинні мати бажання відпрацювати завдання за слушної нагоди (демонструйте позитивний настрій);

чим менше практичного досвіду участі в АПД/ААР в учасників, тим більше у них може бути хибного розуміння і упереджень, тим більше пояснень на початку потрібно з вашого боку, отже добре підготуйтеся та будьте готові пояснити визначення, правила, вказати мету, завдання та цілі процедури АПД/ААР, а також переваги застосування цієї практики;

під час підготовки до проведення, оголошуючи правила учасникам, підкресліть, що під час обговорення можна і потрібно не погоджуватися, коли ви маєте інший погляд (заохочуйте підлеглих до конструктивної незгоди під час обговорення і нагадуйте про те, що жодна окрема особа не володіє повною картиною подій);

передусім, вислуховуйте думки підлеглих, ведіть діалог з ними, спонукати їх до критичного мислення та тільки після цього формулюйте власні висновки і рішення;

уважно керуйте часом обговорення у кожному з пунктів (найбільш значна частина – огляд фактичних подій, якому варто присвятити достатньо уваги. Можна поєднати його з розробкою рішень – у такому разі в четвертому кроці підсумуйте висновки і плани. Решта етапів може зайняти лічені хвилини, проте уникайте спокуси відкинути їх зовсім);

уникайте спокуси одразу перейти до фактичних подій, краще скеровуйте спочатку дискусію до обговорення того, що мало відбутися;

порівняння плану завдання і фактичного результату дозволяє не тільки проаналізувати відмінності, а також перевірити розуміння плану завдання

особовим складом та власні здібності щодо вміння постановки завдання, донесення задуму та плану завдання;

намагайтеся не починати частину огляду фактичного результату виконаного завдання власними спостереженнями, а краще завершуйте його ними;

під час проведення обговорення будьте ґрунтовними, пояснюйте свої думки і рішення;

не зупиняйтеся на питаннях не пов'язаних із завданням та метою АПД/ААР;

аналізуйте результат з точки зору досягнення цілей завдання;

зосереджуйтеся на конкретних ідеях з вдосконалення;

підбивайте підсумки протягом усіх кроків обговорення;

заохочуйте та підтримуйте тих, хто досягає успішних результатів та власним прикладом надихає інших та надає допомогу.

5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ НАВЧАННЯ З ПРОЦЕДУРИ АПД/ААР

Сплануйте навчання, використовуючи навчальну план-програму курсу методичної підготовки з аналізу проведених дій у Сухопутних військах Збройних Сил України відповідно до посилання у додатку 3 цієї Інструкції.

Підготуйте приклади проведення АПД/ААР в різних умовах та результати впроваджених коригувальних дій. Сконцентруйте увагу на тому, яким чином результати АПД/ААР (застосування коригувальних дій) вплинули на якість виконання наступного завдання або на зміни в програмах підготовки, СОП/СОР, тощо.

Заздалегідь підготуйте сценарії виконаних завдань для групового відпрацювання проведення АПД/ААР в аудиторії. Сценарії можуть бути взяті з відеозаписів реальних бойових дій або навчання. Сценарій має відповідати фаху або напрямку виконання службових обов'язків слухачів в аудиторії. Адаптуйте програму навчання відповідно до аудиторії задля підвищення ефективності.

Заздалегідь підготуйте відповідні навчально-методичні матеріали для слухачів (курсантів), які допоможуть засвоєнню предмету під час самопідготовки та в майбутньому.

За можливістю, дотримуйтеся термінів навчання, визначених навчальною план-програмою. Практика показала, що визначений в план-програмі курсу підготовки з АПД/ААР терміни та об'єм навчання є оптимальними задля засвоєння предмету АПД/ААР.

З метою контролю успішності навчання та засвоєння матеріалу підготуйте тести теоретичних знань з предмету АПД/ААР наданих у додатку 3. Застосовуйте тестування під час вхідного (за необхідності) та вихідного контролю.

Заздалегідь підготуйте місце проведення навчання (теоретичного та практичного).

Перед початком кожного заняття, пересвідчіться, що умови відповідають заходам безпеки. Контролюйте сигнали попередження про загрози.

Завчасно підготуйте та використовуйте допоміжні засоби (відеокамеру,

фліпчарт, дошку, проектор, інформаційні банери, плакати, аудіо-колонки, слайди, відеоматеріали, тощо).

Завжди готуйте завчасно план-конспект проведення навчання, це допоможе дотримуватись програми.

За можливістю, ведіть відеозапис навчання. Це допоможе здійснювати аналіз власних навичок проведення навчання, а також може бути корисним надалі задля здійснення загального аналізу проведених заходів за певний період. Обов'язково поясніть аудиторії мету ведення відеозапису навчання задля уникнення непорозуміння та зайвої напруги під час обговорення.

Розпочніть зустріч з представлення себе, короткої розповіді про свій досвід та компетенції. Це допоможе сформувати довіру аудиторії.

Уточніть у слухачів, перед початком викладання: чи усі готові до навчання; чи є у когось недомагання чи фізичні вади; можливо хтось не встиг задовільнити фізіологічні потреби; чи є у когось скарги на стан здоров'я; чи усі забезпечені засобами для конспектування; тощо.

Оголосіть правила поведінки під час навчання.

Доведіть мету та розклад проведення навчання.

Перед початком, пересвідчіться, що усі учасники вас добре бачать тачують, а також добре бачать зображення на плакатах, фліпчарті, дошці або зображення від проектора, тощо.

Постійно застосовуйте техніки привернення уваги протягом усього часу.

Наприклад:

підтримуйте зоровий контакт з кожним слухачем; постійно звертайтеся до аудиторії з запитаннями та уточненнями задля зворотного зв'язку, це буде тримати фокус уваги слухачів на матеріалі навчання; час від часу змінюйте висоту голосу (тональність) на важливих аспектах навчання або коли бачите, що хтось відволікається; активно застосовуйте жестикуляцію; постійно наводьте приклади або проводьте алегорії під час пояснення важливої інформації, це допоможе слухачам краще зрозуміти та запам'ятати; тощо.

Наприкінці зайняття проведіть АПД/ААР за навчальний курс разом зі слухачами та занотуйте результати і висновки. Це дозволить слухачам закріпити отримані знання та надати вам важливі уроки задля вдосконалення проведення самого курсу навчання на майбутнє. Намагайтеся отримати пропозиції від аудиторії щодо вдосконалення курсу навчання.

Обов'язково, під час завершального слова, подякуйте усім учасникам за виконане завдання та активну участь у обговоренні. Морально-психологічна підтримка та підтримка ініціативи – важливі елементи лідерства, які прямо впливають на результативність. Застосовуйте творчій підхід до викладання.

Ведіть архів матеріалів проведених навчань та спостережень. Це допоможе аналізувати власний досвід.

Постійно вдосконалюйте техніки, (способи, прийоми) та засоби викладання програми навчання.

Комунікуйте з іншими викладачами задля обміну досвідом. Покажіть відео проведення навчання більш досвідченим викладачам задля отримання порад щодо вдосконалення проведення процедури АПД/ААР.

Проводьте власне АПД/ААР задля самовдосконалення навичок викладання.

Примітка. Додаток 3. містить посилання у форматі QR-кодів на допоміжні матеріали, у тому числі на відеоурок організації навчання з АПД/ААР та відеоурок з користуванням ІКС “Портал ВВД”.

“Поділюся порадою: завжди робити ААР “по гарячих слідах”, особливо після бою або тренування. Для нашої ментальності та дисципліни – це виклик. Досвід командира, який проводить ААР, має бути достатнім, щоб ставити прискіпливі питання і керувати розмовою. Також, потрібен запас прикладів, щоб підкріпити ними теорію. За After-Action Review – наше майбутнє”.

“Загалом, After-Action Review є ключовим інструментом у безперервному розвитку і підтримці високого рівня боєдатності підрозділів Третьої Окремої Штурмової Бригади, що сприяє досягненню як учбових, так і бойових військових успіхів”.

(Позивний “Кірт”, заступник командира бригади з бойової підготовки 3 ОШБ)

6. ПРИКЛАД ПРОВЕДЕННЯ НЕФОРМАЛЬНОГО АПД/ААР НА РІВНІ НАВЧАЛЬНОЇ РОТИ

Вихідні данні: навчальна рота навчального батальйону центру підготовки підрозділів. Проведення навчання за програмою БЗВП.

Планування. Попередньо, розуміючи розклад проведення занять, командир визначає спосіб ведення та фіксації спостереження та оцінювання, а також ключові події та місця спостереження.

Наступним кроком командир визначає спостерігачів, а саме: командира 3 взводу – за проведенням занять з вогневої підготовки та проведенням АПД/ААР інструкторським складом з курсантами; оператора БПЛА – фіксація проведення занять з тактичної підготовки (“зачистка окопу”); командир роти – загальне спостереження за ходом проведення підготовки та вибіркоче спостереження під час проведення АПД/ААР інструкторсько-викладацьким складом з курсантами, з метою оцінювання рівня викладання.

Командир доводить та пояснює спостерігачам план навчання та ключові місця, на які необхідно звернути особливу увагу під час ведення спостереження. Командиру взводу – фіксувати результати спостереження за допомогою записів у блокноті та чекліста. Оператору квадрокоптера – за допомогою штатного БпЛА “DJI MAVIC” та після закінчення спостереження підготувати запис для перегляду під час проведення АПД/ААР з інструкторсько-викладацьким складом роти.

Потім, командир визначає місця та час проведення АПД/ААР інструкторами з курсантами:

вогнева підготовка – наприкінці зайнять на тактичному полі терміном 30 хв.;

тактична підготовка – наприкінці зайняття з усією групою терміном 30 хв., а також під час виконання вправи “зачистка окопу” кожною групою терміном 5 хв., після кожного виконання вправи.

Спостереження. Під час проведення навчання, командир роти веде спостереження за організацією навчального процесу. Обходить усі ділянки. Спостерігає за тим, як командири взводів контролюють процес проведення

навчання. Перевіряє проведення спостережень командирами взводів. Перевіряє дотримання заходів безпеки. Веде спостереження за проведенням занять з тактичної підготовки. Вибірково спостерігає за проведенням АПД/ААР інструктором з тактичної підготовки після закінчення занять та оцінює його рівень проведення та викладання АПД/ААР за допомогою листа-оцінювання рівня проведення АПД/ААР. Так, в результаті спостереження, були виявлені помилки в проведенні інструктором АПД/ААР з курсантами та недоліки в проведенні підготовки, а саме:

інструктор не ознайомив курсантів з метою проведення АПД/ААР; не пояснив цілі АПД/ААР та правила участі, що призвело до великої кількості уточнюючих запитань, критичного сприйняття огляду та низького рівня усвідомлення курсантами суті процедури АПД/ААР;

під час проведення занять з тактичної підготовки, вийшли з ладу три страйкбольні гвинтівки та через відсутність на полігоні додаткових гвинтівок, що призвело до зменшення групи для виконання вправи, що в свою чергу збільшило час навчання та негативно вплинуло на якість;

також, під час ведення спостереження за виконанням вправ з бойових стрільб, командиром взводу було виявлено суттєвий недолік, який негативно вплинув на якість навчання – незадовільний стан “гонгів”, які були сильно пошкоджені та постійно падали (курсант і інструктор не завжди могли чітко ідентифікувати влучання та витрачався час на усунення цих недоліків.

Підготовка. Командир пересвідчується, що місце проведення АПД/ААР підготовлене до проведення. Перевіряє допоміжні засоби, які необхідні для проведення АПД/ААР (проектор, комп’ютер, лазерну вказівку, електроживлення, світло, методичні матеріали, тощо). Збирає усіх спостерігачів на короткий де-брифінг щодо результатів спостережень, на якому кожен спостерігач доповідає про ключові місця спостереження та знайомить командира з матеріалами спостережень (нотатки, фото- та відеоматеріали, чеклісти).

Підготовлює усі матеріали спостережень, переглядає та узагальнює їх для якісного огляду під час проведення АПД/ААР. Визначає ключові місця (недоліки, помилки успіхи та переваги), на які слід звернути увагу під час огляду з усією групою. Складає план проведення АПД/ААР та інформує командирів взводів про час, місце проведення та склад учасників, а також запрошує головного сержанта роти.

Проведення. Після того, як усі учасники зібрались та зайняли місця для проведення АПД/ААР, командир починає з привітання та звертається з запитанням про психологічний та фізіологічний стан, щоб пересвідчитись, що усі готові до обговорення. Щоб налаштувати колектив на позитив, командир зачитує повідомлення від головного сержанта однієї з бойових бригад, яке він отримав напередодні, про слова подяки за підготовлених курсантів, які в подальшому успішно діяли під час виконання бойового завдання.

Після цього, командир повторює мету АПД/ААР та план навчальних заходів, які були проведені.

Далі, командир пропонує кожного інструктору, по черзі, коротко (в межах

3 хвилин на кожного) розповісти про власні спостереження: як в цілому пройшли заняття; чи вдалося в повному обсязі виконати план навчання, якщо ні, то що на їх погляд вплинуло на негативний результат; що на їх думку необхідно змінити, щоб виправити недоліки або підсилити переваги. Під час розповіді кожного інструктора, командир занотовує ключові місця.

Після заслуховування, командир повідомляє, що зараз ми усі переглянемо спостереження від спостерігачів, спочатку почнемо з відеоспостереження за ходом проведення тактичної підготовки (просить усіх занотовувати власні зауваження), потім розберемо дії кожного інструктора та курсантів, а потім перейдемо до інших спостережень від командирів взводів та закінчимо спостереженням командира роти.

Після цього, командир вмикає підготовлений відеозапис та уся група переглядає спостереження. Командир зупиняється на кожному відрізку проведення вправи та просить інструкторів, які проводили заняття, прокоментувати: що вони бачать на відеозаписі, які помилки (інструктор має самостійно побачити та усвідомити власні дії); що на їхню думку потрібно змінити. У разі, якщо інструктор не бачить помилок, командир просить інших прокоментувати та занотувати висновки.

Далі, група переходить до огляду спостережень від інших спостерігачів.

Після цього, командир узагальнює помилки та переваги, які були виявлені під час огляду спостережень. Визначає коригувальні дії.

Подальші дії. Складає звіт (рапорт) з АПД/ААР на командира навчального батальйону та офіцера з ВВД, в якому описує недоліки та пропозиції щодо усунення, які були виявлені під час огляду, а саме:

недолік - вийшли з ладу три страйкбольні гвинтівки та через відсутність на полігоні додаткових, що призвело до зменшення групи для виконання вправи, що в свою чергу збільшило час навчання та негативно вплинуло на якість;

пропозиція – доукомплектувати підрозділ додатковими страйкбольними гвинтівками та налагодити процес ремонту, а також заздалегідь перевіряти справність;

недолік - незадовільний стан “гонгів”, які були сильно пошкоджені та постійно падали (курсант і інструктор не завжди могли чітко ідентифікувати влучання та витрачався час на усунення неполадок);

пропозиція – облаштувати стрільбище новими “гонгами” з броньованої сталі.

Віддає наказ головному сержанту роти організувати проведення тестування теоретичних знань з предмету АПД/ААР та організувати проведення інструкторсько-методичного заняття з АПД/ААР для інструкторсько-викладацького складу, чий бал нижче середнього.

Коротко повторює висновки та дякує усьому особовому складу за проведenu роботу та активну участь під час АПД/ААР.

Зберігає спостереження та звіт в архіві задля майбутнього узагальнення та аналізу.

Примітка. В наведеному прикладі командир роти не виконує функції викладача. В інших випадках організацію ведення спостереження необхідно покласти на персонал, який

не задіяний до викладання. Спостереження – це важливий процес, який забезпечить командирів більшою кількістю даних під час проведення АПД/ААР.

Також, корисно залучати кваліфікованих спостерігачів та оцінювачів до спостереження, висновки яких будуть більш об'єктивні та забезпечать підрозділ більшою кількістю корисних даних задля вдосконалення.

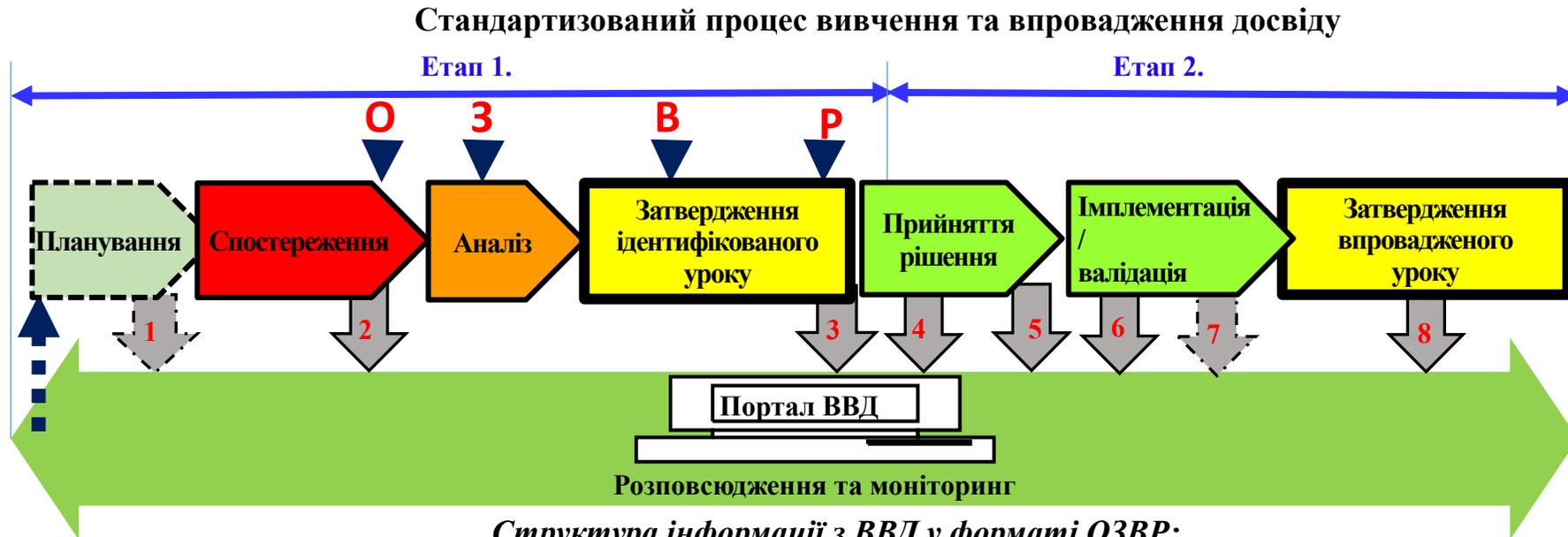
Вкрай необхідно постійно ділитись досвідом, як в середині власного підрозділу, так і серед інших.

Тимчасово виконуючий обов'язки командувача
підготовки – заступника командувача Сухопутних
військ Збройних Сил України
полковник
МИКОЛАЙЧУК

Олег

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУРИ «АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ»





Структура інформації з ВВД у форматі ОЗВР:

О – опис проблемного питання, **З** – зміст спостереження, **В** – висновки, **Р** – рекомендації

Завантаження в Портал ВВД:

- 1 – плану спостереження (збору інформації щодо проблемних питань);
- 2 – АПД, звіту про спостереження у форматі ОЗВР;
- 3 – ідентифікованого уроку після затвердження командувачем (начальником) органу військового управління (ОВУ) (рівня оперативного командування та вище);
- 4 – рішення ОВУ (рівня оперативного командування та вище) з впровадження досвіду;
- 5 – призначення виконавчого органу, відповідального за впровадження досвіду (ВОВД);
- 6 – плану виконання заходів із впровадження досвіду (плану коригувальних дій), розробленого ВОВД;
- 7 – результатів оцінювання ефективності виконання заходів із впровадження досвіду;
- 8 – впровадженого уроку після затвердження командувачем (начальником) ОВУ.

Посилання на навчально-методичні та допоміжні матеріали



Навчальне відео АПД



Посібник з ААР 2023



Посібник з ААР 2024



Стандарт з ААР армії
США ТС 25-20



Стандарт з ААР армії
США ТС 7-0.1



Відеофільм про ВВД



Відеоурок користування
Порталом ВВД



План-програма курсу
методичної підготовки
з АПД



Оцінювальні листи знань
та вмінь з АПД



Доктрина з ВВД
у ЗС України



Методичний посібник з
АПД у ЗС України

Додаток 4
до ССОП 7-00(480).68
(підстаття 3.4.3.5. розділу 3,)

Рапорт за результатами проведення процедури аналіз проведених дій

Підрозділ, військова частина: _____ **Дата/час:** _____

Керівник (особа, яка проводила АПД/ААР): _____

Учасники: _____

Тема АПД/ААР: _____

Складові огляду: _____

Що планувалося (план завдання): _____

Що відбулось (результат виконаного завдання): _____

Переваги (успіхи): _____

Слабкі сторони (недоліки): _____

Що вплинуло (фактори) на:

позитивний результат: _____

негативний результат: _____

Висновки та коригувальні дії:

Що потрібно зробити, щоб не допустити повторення помилок: _____

Пропозиції щодо усунення недоліків: _____

Рекомендації (кращі практики, які слід поширити): _____

Прикріплені файли (додатки) до звіту (фото -відеоматеріали, схеми, карти, трофейні матеріали, листи оцінювання, спостереження, тощо):

Контактні данні особи, яка проводила АПД/ААР: _____

Блок підпису: _____

**ПОСИЛАННЯ НА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ
ТА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ**

Позначка НПА та ВП	Повне найменування нормативно-правового акту та військової публікації
1	2
	1. Закон України “Про правовий режим воєнного стану”, введений в дію постановою Верховної Ради України № 389-VIII від 12.05.2015 (зі змінами, внесеними протягом 2022 – 2024 років)
	2. Закон України “Про оборону України”, введений в дію постановою Верховної Ради України № 1993-XII від 06.12.1992 (зі змінами, внесеними протягом 2022 – 2024 років)
	3. Закон України “Про Збройні Сили України”, введений в дію постановою Верховної Ради України №1935-XII від 06.12.1991 (зі змінами, внесеними протягом 2022 – 2024 років)
	4. Закон України “Про військовий обов’язок і військову службу”, введений в дію постановою Верховної Ради України № 2233-XII від 25.03.1992
	5. Закон України “Про загальну мобілізацію”, введений в дію постановою Верховної Ради України № 2105-IX від 03.03.2022 (зі змінами, внесеними протягом 2022 – 2023 років)
ТКП 7-00(162)	6. Інструкція “З організації вивчення та впровадження досвіду в навчальних закладах, навчальних частинах (центрах) Збройних Сил України”, затверджена та введена в дію наказом Головнокомандувача Збройних Сил України від 19.02.2025 № 85
ВКП 7-00(162)01.01	7. Доктрина “З вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України”, затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України 30.06.2020 (вих. АУ ГШ ЗС України № 1928/НВГШ від 03.07.2020)
ВКДП 7-00(03).01	8. Настанова “З бойової підготовки у Збройних Силах України”, затверджена Начальником Генерального штабу ЗС України 07.10.2020
ВКДП 7-00(162)01.01	9. Тимчасова інструкція “З вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України”, затверджена та введена в дію наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 15.07.2020 № 56
<u>ТКП 7-152.74</u>	10. Інструкція “З розроблення стандартизованих

1	2
АТР 3-90-90	операційних процедур”, затверджена начальником Генерального штабу ЗС України в травні 2025 року
ВП 7(3)-00(01).01	11. Тимчасова інструкція “З процесу аналізу проведених дій заходів підготовки” затверджена начальником Головного управління підготовки Збройних Сил України – заступником начальника Генерального штабу Збройних Сил України 27 грудня 2019 року
СВП 7-00(162)	12. Тимчасова інструкція “З вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах Збройних Сил України”, затверджена тимчасово виконуючим обов’язки командувача Сухопутних військ ЗС України 19.09.2023
СТКП 7-(162)	13. Інструкція “З вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах Збройних Сил України”, затверджена та введена в дію Командувачем Сухопутних військ ЗС України від червня 2025 року
ТС 7-0.1	14. “A Leader’s Guide to After-Action Reviews”. Headquarters Department of the Army, Washington DC, 13 February 2025 (“Настанова для керівника щодо проведення аналізу після виконання завдань”, Вашингтон, округ Колумбія, видання 13 лютого 2025 року)
ТС 25-20	15. “A Leader’s Guide to After-Action Reviews”. Headquarters Department of the Army, Washington DC, 30 September 1993 (“Настанова для керівника щодо проведення аналізу після виконання завдань”, Вашингтон, округ Колумбія, видання 30 вересня 1993 року)

Примітка. Якщо військову публікацію (нормативно-правовий акт, доктринальні документи або навчально-методичні матеріали, керівний документ і стандарт НАТО та держав-членів НАТО тощо), на яку є посилання, замінено новою або до неї внесено зміни, то треба застосовувати нову військову публікацію тощо, охоплюючи всі внесені до неї зміни.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення та умовні позначення	Повне словосполучення та поняття, що скорочуються
1	2
ВВД	Вивчення та впровадження досвіду
ВВНЗ	Вищий військовий навчальний заклад
ВНП ЗВО	Військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти
ЗС України	Збройні Сили України
ІКС	Інформаційно-комунікаційна система
МЦПП	Міжвидовий центр підготовки підрозділів
НМТБ	Навчальна матеріально-технічна база
НЦ	Навчальний Центр
ОВУ	Органи військового управління
Портал ВВД	Інформаційно-комунікаційна система вивчення та впровадження досвіду
ППДП	Підрозділ підіграшу дій противника
СОЛ	Стандарти та оціночні листи
ЦПП	Центр підготовки підрозділів
AAR (АПД)	After action review (Аналіз проведених дій)
ADRP (ДДП)	Army Doctrine Reference Publication (Публікація з доктрини, на яку є посилання)
METL (ПЗВЗ)	Mission-essential task list (Перелік основних (додаткових, додаткових супутніх) завдань (підзавдань) необхідний для виконання загальної задачі)
NATO (НАТО)	North Atlantic Treaty Organization (Організація Північноатлантичного договору)
OPFOR	Умовний противник (Opposing Forces)
SOP (СОП)	Standard operating procedure (Стандартизована операційна процедура)

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

Аналіз проведених дій (*After action review*) – динамічне, об’єктивне, обговорення особливостей виконання завдань особовим складом відповідно до стандартів. Кожен військовослужбовець може і повинен брати участь в АПД, якщо в нього є розуміння, інформація, погляди чи питання, що допоможуть підрозділу визначити і подолати слабкі сторони та зміцнити сильні (посилання 11).

Валідація (*Validation*) – це процес підтвердження відповідності, який дає високий ступінь впевненості в тому, що конкретний процес, метод або система буде послідовно приводити до результатів, які відповідають заздалегідь встановленим критеріям прийнятності (посилання 7).

Вивчення досвіду (*Learning Experiences*) – 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 діяльності ЗС України. Вивчення досвіду розпочинається з моменту розроблення плану збору інформації щодо проблемних питань або з початку ведення спостережень і завершується після затвердження (визначення) вивченого (ідентифікованого) уроку, зокрема потенційних найкращих практик.

Вправа – цілеспрямоване та планомірно організоване виконання розумових та практичних дій (прийомів), з метою засвоєння знань, оволодіння, формування та удосконалення практичних вмінь та навичок (посилання 11).

Впроваджений урок (*LL, Lesson Learned*) – це висновок щодо вирішення певної проблеми, що ґрунтується на вивченому уроці, на підставі якого розроблено та виконано план проведення необхідних коригувальних дій (заходів із впровадження досвіду), а також здійснена валідація впровадженого досвіду. Впроваджений урок – це головний результат здійснення процедур процесу вивчення та впровадження досвіду задля вирішення визначеної проблеми (посилання 7).

Децентралізоване управління (*Mission Command*) – організаційно-функціональна структура, в якій вище керівництво здійснює мінімальний (стратегічний) контроль і управління операційними процесами і правилами чітко розділених видів діяльності та операцій. Децентралізоване управління дає більшу свободу для ухвалення рішень на нижніх рівнях. Децентралізоване управління дозволяє прискорити процес прийняття рішень та кожному рівні управління (посилання 11).

Доктрина з вивчення та впровадження досвіду – це керівний документ, який визначає загальний порядок діяльності ОВУ, військ (сил), ВВНЗ (ВНП ЗВО), наукових та науково-дослідницьких установ, НЦ, ЦПП, шкіл підготовки та інших зацікавлених організаційних структур щодо вивчення та впровадження досвіду (посилання 7).

Досвід – це сукупність уроків, знань, вмінь і навичок, здобутих у процесі практичної діяльності; це те, що вже колись було та з чим доводилося мати справу. Досвід може бути як позитивним, так і негативним (посилання 7).

Ефективність – співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами (посилання 7).

Завдання (підзавдання) – це чітко визначена дія(-ї), яка(-і) виконується органом військового управління, військовою частиною (штабом, підрозділом, військовослужбовцем) (посилання 11).

Ідентифікований (вивчений) урок (LI, Lesson Identified) – це висновок за результатами ретельного вивчення (дослідження) проблемного питання (найкращої практики) з визначенням головних причин і наслідків певної проблеми. Ідентифікований урок – це головний результат збору, узагальнення та аналізу інформації щодо певного проблемного питання (посилання 7).

Інформаційно-комунікаційна система (ІКС) – це сукупність апаратних засобів, програмного забезпечення, баз даних, мережеских технологій та організаційних процесів, що забезпечують збір, зберігання, обробку та використання інформації задля досягнення певних цілей (посилання 7).

Культура мислення – це здатність індивідуального мислення до саморозвитку й уміння його виходити за межі форм і канонів мислення, що склалися в конкретного індивіда. При низькій культурі мислення людина може діяти за інтуїцією (за принципом спроб і помилок), безсистемно і навмання. Набуваючи нові знання, вміння та навички, розвиваючи професіоналізм та сучасні методики розв'язання тих чи інших завдань, людина розвиває власний рівень культури мислення досягає кращих результатів у своїй діяльності (посилання 7).

Мета фасилітації – відповісти на запит найкращим чином: зібрати інформацію, проаналізувати проблеми, запропонувати ідеї, уточнити завдання, знайти рішення, домовитися, спланувати дії. Результатом фасилітації є більш проінформовані рішення. По мірі систематичного застосування фасилітації, позитивними наслідками стають: злагодження підрозділу; довіра між командиром і підлеглими; засвоєння вивчених уроків; краще розуміння та прихильність до ухвалених рішень. Фасилітація є невід'ємною складовою сучасних методів розв'язання проблем під час групових завдань (посилання 7).

Найкраща практика (Best practice) – це техніка, процес або методика, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності суб'єкта ВВД та/або структурного підрозділу суб'єкта ВВД і визнана найкращим способом діяльності в певній сфері за критеріями адаптивності, відтворюваності та придатності до негайного використання порівняно з іншими кращими практиками (посилання 7).

Негативний досвід – досвід помилок, втрат, поразок, невдач, невиконання завдань та не вирішення проблем, тощо (посилання 7).

Обговорення – це процес взаємодії між людьми, під час якого відбувається обмін думками, ідеями, інформацією чи аргументами на певну тему або щодо конкретної ситуації, з метою досягнення спільного розуміння,

знаходження рішення або обміну думками задля подальшого аналізу та прийняття рішення (посилання 7).

Оцінювання – це процедура спостереження за процесами виконання завдань, з метою порівняння результатів до відповідності визначених керівними документами стандартів, наприклад: стану готовності або досягнення мети підготовки. Командир, який визначив мету підготовки чи бойового завдання, задля оцінювання рівня готовності, проводить сертифікацію. Сертифікація ґрунтується на успішності виконання завдань у відповідності до встановлених стандартів в певній обстановці (посилання 11).

Оцінювач – особа, яка наділена повноваженнями здійснювати процедуру оцінювання рівня бойової готовності підрозділів (частин), бойової підготовки (навчання), тощо, згідно визначених керівними документами стандартів (посилання 7).

Оцінювання рівня бойової підготовки військовослужбовця або підрозділу здійснюється за критеріями – ефективність індивідуальних, лідерських, а також колективних спроможностей, відповідно до прийнятих (визначених) індивідуальних спроможностей військовослужбовців та бойових (спеціальних) спроможностей підрозділу виконати завдання (бойове завдання) за призначенням (посилання 11).

Першочергове поширення та впровадження найважливішого (бойового) досвіду – процес, під час якого за результатами аналізу проведених спостережень визначаються критичні за важливістю уроки, відповідні коригувальні дії, інформація про які негайно доводиться до певного особового складу для своєчасного вивчення та впровадження. Головна мета вказаного процесу – покращення оперативних (бойових) спроможностей, збереження життя та здоров'я військовослужбовців, підвищення ефективності застосування ЗС України тощо (посилання 7).

Позитивний досвід (*Good practice*) – це досвід перемог, здобутків, успішної діяльності, успішного виконання завдань та вирішення певних проблем (посилання 7).

Портал вивчення та впровадження досвіду - це інформаційно-комунікаційна система (сукупність технічних засобів або інформаційно-комунікаційних систем), призначена для зберігання, відстеження та обміну інформацією, а також виконання інших функцій, пов'язаних із здійсненням процесу ВВД (посилання 7).

Процедура – це чітко визначена послідовність дій, операцій чи етапів, які необхідно виконати задля досягнення певної мети або результату (посилання 7).

Процес вивчення та впровадження досвіду (далі – Процес ВВД) (*Lessons Learned Process*) – це сукупність систематизованих послідовних дій, які застосовуються для збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання (найкращих практик), визначення головних причин їх виникнення і шляхів вирішення (повторення) (посилання 7).

Рекомендація (*Recommendation*) – це запропонована коригувальна дія (дії, заходи), виконання якої має вирішити проблему, покращити (вдосконалити) діяльність; це пропозиція щодо проведення певних дій (заходів)

за результатами спостережень, вивчення (дослідження) певних процесів виконання завдань (посилання 7).

Самокритичність – риса характеру людини, що проявляється в її здатності бачити і визнавати власні недоліки, помилки (посилання 7).

Самооцінка – судження людини про власні можливості, властивості, поведінку, у порівнянні із певним еталоном (стандартами, вимогами), а також місця серед людей у певній сфері існування. Це основний структурний компонент самосвідомості, вияв оцінного ставлення людини до себе (самокритичність). Самооцінка може бути адекватною і неадекватною (завищеною чи заниженою). Також, самооцінка є критично важливим процесом на шляху до самовдосконалення та успішності (посилання 11).

Стандартизована операційна процедура – це набір інструкцій, що охоплює ті особливості операцій, які піддаються визначеній або стандартизованій процедурі без втрати ефективності.

Спостереження – це метод наукового дослідження, що полягає в активному (систематичному, цілеспрямованому, планомірному) сприйнятті об'єкта, в ході якого здобувається знання про зовнішні сторони, властивості й відносин досліджуваного об'єкта. До спостереження також належить все те, що виявлено або отримано у результаті вивчення проблемного питання, короткий опис проблеми, яка може бути вирішена, або ж все те, що може бути визначене як найкраща практика. За результатами аналізу спостереження (спостережень) розробляються висновки та рекомендації щодо проведення відповідних заходів (коригувальних дій) (посилання 7).

Стандарт підготовки – нормативний документ (уніфікований процес), який визначає послідовність досягнення органами військового управління (штабами, військовими частинами, підрозділами, кораблями, військово-службовцями) оперативних (бойових, спеціальних, індивідуальних) спроможностей до виконання конкретних завдань та визначає критерії їх оцінки. Стандарти підготовки поділяються на стандарти індивідуальної (базової загальновійськової, фахової) підготовки та колективної підготовки і спрямовуються на досягнення сумісності у підготовці підрозділів ЗС України та держав – членів НАТО (посилання 11).

Система вивчення та впровадження досвіду (англ., Lesson Learned System) – це сукупність способів, методів, прийомів, а також відповідних організаційних структур та засобів, які застосовуються задля здійснення процедур стандартизованого процесу вивчення та впровадження досвіду.

Урок (Lesson) – це досвід, з якого можна зробити певний висновок для подальшого покращення (удосконалення) діяльності; це вирішення проблеми, яка вивчається або досліджується. Розрізняють вивчені та впроваджені уроки. Уроки можуть бути отримані під час будь-якого виду діяльності ЗС України: у повсякденній діяльності особового складу, під час проведення операцій (бойових дій), навчань (тренувань), експериментів тощо (посилання 7).

Фасилітація (Facilitation) – це поєднання процесу і навичок, що надає змогу підвищити ефективність взаємодії особового складу. Фасилітація допомагає підрозділу полегшити комунікацію, щоб розв'язувати проблеми, досягати згоди та виконувати завдання. Такий процес забезпечує залученість і зацікавленість учасників, допомагає виявити творчі ідеї та підготуватися до

втілення рішень. Доведено, що груповий процес краще стимулює учасників до розумової роботи, ніж навчання «зверху-вниз», коли зауваження та пропозиції надаються, переважно, більш досвідченою або вищою за званням особою (посилання 14).

Фасилітатор АПД – це ведучий обговорення, яке він організовує, скеровує, стимулює та оптимізує завдяки володінню спеціальними знаннями, вміннями та навичками комунікації. Тобто, фасилітатор – це професійний комунікатор. Фасилітатором може бути будь-хто з більш досвідчених військовослужбовців, які мають необхідні знання та навички професійного проведення АПД/ААР. Також, цю роль може відігравати особа, яка не є частиною підрозділу і, на відміну від командира підрозділу, не має особистої зацікавленості у підсумках обговорення, не представляє інтереси жодної з присутніх сторін та не бере участі в дебатах, а також прямо не зацікавлена у результаті виконаного завдання. Мета цієї ролі полягає у якісній організації процедури АПД/ААР та забезпеченні професійного обговорення виконаного завдання. Важливою рисою ролі є свідомість щодо особистісного стереотипного сприйняття та суб'єктивного судження, що дозволяє фасилітатору не транслювати виключно власний погляд на проблему, свої варіанти рішень або способи дій, а найбільш ефективно провести обговорення та досягти найбільш якісного результату. Як правило, фасилітатор залучається під час проведення формального (формалізованого) АПД/ААР на оперативному, оперативно-стратегічному або стратегічному рівнях, а також під час проведення масштабних навчань із залученням великої кількості особового складу, але може залучатись і на нижчих рівнях під час проведення неформального АПД/ААР у разі демонстрації командирам рівня проведення процедури АПД/ААР або за іншої необхідності (посилання 14).

Цитата (*citation, від лат. cito – зрушую, викликаю*) – фрагмент (уривок) з правомірно оприлюдненого твору, записаного виконання, правомірно оприлюдненої фонограми або відеограми, який використовується, з обов'язковим посиланням на його автора та/або виконавця, виробника фонограми, виробника відеограми і джерела цитування, іншою особою з метою зробити зрозумілішими власні твердження або для посилання на вираження іншої особи в незмінному (автентичному) вигляді або в перекладі такого фрагмента (уривка) [1].

Інші терміни, які використовуються у цій Інструкції, вживаються у значеннях, наведених, в Настанові “З бойової підготовки у Збройних Силах України”, затверджена Начальником Генерального штабу ЗС України 07.10.2020 (посилання 7) та інших нормативно-правових актах України (посилання 1 – 5), Головнокомандувача Збройних Сил України (посилання 6), Генерального штабу ЗС України (посилання 7-11) та Командування Сухопутних військ ЗС України (посилання 12 – 13).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)

1. Закон України “Про авторське право і суміжні права”, введений в дію постановою Верховної Ради України від 20.03.2023 № 2974-IX.
2. Порядок “Оформлення військових публікацій у Збройних Силах України”, ДДП 1-0(189), затверджений та введений у дію наказом Головнокомандувача Збройних Сил України від 19.02.2022 № 60.
3. Порядок “Розроблення, прийняття, внесення змін, скасування, відновлення дії, оприлюднення, запровадження та застосування військових стандартів”, затверджений та введений в дію наказом Міністерства оборони України від 24.02.2020 № 56 “Про питання військової стандартизації”.
4. Посібник “Командира з проведення AAR”, 01 September 2011, ADP 7-0.
5. “Тренування підрозділів і розвиток командирів”, 23 August 2012, ADRP 7-0.
6. “Training the Force”. Headquarters Department of the Army, Washington DC, 05 October 2016, FM 7-0.
7. Підручник рейнджера Армії США, “Не для слабких або легкодухих”, Піхотна школа Армії США Форт Беннінг, Джорджія, січень 2000 року, SH 21-76 Ranger Handbook.
8. Посібник “AFTER-ACTION REVIEW ПОСІБНИК ІЗ ЗАСТОСУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ” (“Вдосконалення в дії”, видання 2024 року).
9. Спільна директива стратегічних командувань “Вивчені уроки” (Bi-STRATEGIC COMMAND DIRECTIVE 080-006 “Lessons Learned”, February 2018).
10. Посібник “Вивчення уроків” (“Handbook, Lessons Learned”, 2022).
11. Посібник “AFTER-ACTION REVIEW ПОКРОКОВА ІНСТРУКЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ДЛЯ ІНСТРУКТОРІВ І КОМАНДИРІВ” (“Вдосконалення в дії”, видання 2024 року).

