



## ІНСТРУКЦІЯ

# “З ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ В СУХОПУТНИХ ВІЙСЬКАХ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ”



**ТРАВЕНЬ 2025**

**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**

Обмежень для розповсюдження немає.

Ця військова публікація є другим виданням, яке замінює СВП 7-00(162), затверджене тимчасово виконуючим обов'язки командувача Сухопутних військ Збройних Сил України 19.09.2023.

**УПРАВЛІННЯ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ  
ДОСВІДУ КОМАНДУВАННЯ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК  
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ СПІЛЬНО З НАУКОВИМ**



ДОКУМЕНТ СЕДО

Сертифікат 3F1FC22062171FDf0400000048B70000AB840200

Підписувач Грузевич Олександр Степанович

Дійсний з 10.02.2025 0:00:00 по 09.02.2027 23:59:59

Командування Сухопутних військ Збройних Сил України



299/нагд від 04.06.2025 17:35

# СТКП 7-(162)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
ТВО командувача Сухопутних військ  
Збройних Сил України  
бригадний-генерал

Олександр ГРУЗЕВИЧ

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

## ІНСТРУКЦІЯ “З ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ В СУХОПУТНИХ ВІЙСЬКАХ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ”

Тактична публікація  
для військових  
організаційних структур  
Сухопутних військ  
Збройних Сил України  
щодо вивчення та  
впровадження досвіду

**ТРАВЕНЬ 2025**

**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**

Обмежень для розповсюдження немає.

Ця військова публікація є другим виданням, яке замінює СВП 7-00(162), затверджене тимчасово виконуючим обов'язки командувача Сухопутних військ Збройних Сил України 19.09.2023.

**УПРАВЛІННЯ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ  
КОМАНДУВАННЯ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ  
УКРАЇНИ СПІЛЬНО З НАУКОВИМ ЦЕНТРОМ СУХОПУТНИХ  
ВІЙСЬК НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК  
ІМЕНІ ГЕТЬМАНА ПЕТРА САГАЙДАЧНОГО**

*“Сухопутні війська - це неймовірно важка, виснажлива та небезпечна робота сотень тисяч українських воїнів”.*

*(Командувач Сухопутних військ ЗС України  
Михайло ДРАПАТИЙ)*

## **ПЕРЕДМОВА**

Тактична публікація, Інструкція “З вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах Збройних Сил України” (далі – Інструкція) розроблена робочою групою офіцерів управління вивчення та впровадження досвіду Командування Сухопутних військ Збройних Сил України (далі – ЗС України) спільно з Науковим центром Сухопутних військ Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного (далі – НЦСВ Національної академії).

Інструкцію “З вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах Збройних Сил України” розроблено за результатами апробації положень 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, починаючи з вересня 2023 по травень 2025 року.

Ураховуючи отримані зауваження і пропозиції до його змісту та структури від підпорядкованих ОВУ, військових частин (підрозділів), ВВНЗ, НЦ, шкіл, видано другу редакцію, СТКП 7-(162). Перше видання Тимчасової інструкції “З вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах Збройних Сил України”, СВП 7-00(162), вважати такою що втратило чинність у ЗС України.

Ця Інструкція використовується для забезпечення ефективного збору, аналізу, узагальнення, вивчення, впровадження та поширення досвіду в Сухопутних військах ЗС України і розкриває основи функціонування системи вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах ЗС України з визначенням способів, методів і прийомів організації та здійснення стандартизованого процесу вивчення та впровадження досвіду.

Основне призначення цієї Інструкції – забезпечити високу організацію та ефективність функціонування системи вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах ЗС України (далі – СВВД СВ ЗС України), покращення організації стандартизованих процедур доведення інформації про вивчений досвід до особового складу з’єднань та військових частин Сухопутних військ ЗС України, впровадження бойового досвіду в навчальному процесі, науковій і науково-технічній діяльності у вищих військових навчальних закладах, установах, центрах та школах.

Викладені у цій Інструкції рекомендації слід застосовувати творчо, відповідно до конкретної ситуації, події.

Усі питання, що стосуються цієї Інструкції, надсилати за такими адресами:  
04119, м. Київ, вул. Дегтярівська, 19, Управління вивчення та впровадження досвіду Командування Сухопутних військ ЗС України або “СЕДО М” – індекс 116, (контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – ФАРЛЕП 82-386);

79026, м. Львів, вул. Героїв Майдану, 32, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, електронна пошта: [pasv@post.mil.gov.ua](mailto:pasv@post.mil.gov.ua) або СЕДО М – ;

10014, м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 17а, Центр оперативних стандартів і методики підготовки ЗС України або “СЕДО М” – індекс 360 (контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – (68) 44-781; (68) 32-066) в частині, що стосується оформлення та надання йому відповідного позначення (присвоєння реєстраційного номеру).

## ЗМІСТ

	ВСТУП	6
1	ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ	7
1.1	Загальні положення	7
1.2	Основні завдання з ВВД	10
1.3	Суб'єкти, які здійснюють вивчення та впровадження досвіду	12
1.4	Лідерство та мислення	13
1.5	Завдання за напрямками діяльності з ВВД	15
1.6	Етапи вивчення та впровадження досвіду	16
2	ПОРЯДОК ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТИЗОВАНОГО ПРОЦЕСУ	18
2.1	Перший етап процесу вивчення досвіду	18
2.1.1	Виявлення питання, яке підлягає вивченню (позитивного або негативного досвіду)	19
2.1.2	Організація планування щодо ведення спостереження	20
2.1.3	Організація ведення спостереження	23
2.1.4	Проведення узагальнення та аналіз результатів збору інформації	27
2.1.5	Затвердження вивченого уроку	31
2.2	Другий етап процесу впровадження досвіду	33
2.2.1	Прийняття рішення щодо впровадження досвіду	35
2.2.2	Імплементация заходів з впровадження досвіду	36
2.2.3	Затвердження впровадженого уроку	38
3	ПОШИРЕННЯ ДОСВІДУ, МОНИТОРИНГ ПРОЦЕСУ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ	39
3.1	Засоби, що застосовуються для здійснення процедур поширення досвіду, моніторингу процесу вивчення та впровадження досвіду	39
3.2	Організація поширення досвіду	40
4	ПОРЯДОК РОБОТИ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ В ОРГАНАХ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ, ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИНАХ ТА ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ, НАВЧАЛЬНИХ ЦЕНТРАХ, ЦЕНТРАХ ПІДГОТОВКИ ПІДРОЗДІЛІВ, ШКОЛАХ ПІДГОТОВКИ	45
4.1	Робота щодо вивчення та впровадження досвіду у військовій частині	45
4.2	Робота щодо вивчення та впровадження досвіду в ОК та тимчасово створених органах військового управління оперативного-тактичного рівня	47
4.3	Робота щодо вивчення та впровадження досвіду у вищих військових навчальних закладах, навчальних центрах, центрах підготовки підрозділів, школах підготовки	50
5	РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ З ПИТАНЬ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ТА РОДАМИ ВІЙСЬК (СИЛ) СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	51

Додатки:		
1	Алгоритм роботи персоналу ВВД з вивчення та впровадження уроку (передового досвіду)	53
2	План збору інформації (спостереження)	55
3	План робочої (мобільної) групи вивчення досвіду	58
4	Анкета опитування	61
5	Зразок звіту (АПД) про виконання завдання	63
6	Звіт про спостереження (у форматі ОЗВР)	65
7	Порядок роботи щодо вивчення та впровадження досвіду в органах військового управління, військах (силах) у Збройних Силах України	72
8	Форма 1 “Донесення (оперативне інформування) щодо застосування противником (Збройних Сил України) нової зброї (нових способів застосування зброї)”	76
9	Форма 2 “Донесення (аналіз) з вивчення операції (тактичних дій)”	77
10	Форма 3 “Донесення з вивчення бойових дій (опис бою, виконання бойового завдання)”	80
11	Форма 4 “Донесення з вивчення досвіду застосування” (за напрямками родів військ)	81
12	Форма 5 “Донесення щодо вивчених (ідентифікованих) уроків”	83
13	Форма 6 “Донесення щодо вивчених уроків в ході проведення заходів оперативної, бойової та підготовки персоналу”	87
14	Форма 7 “Донесення про впровадження ідентифікованих уроків в освітній процес (навчальний процес, оперативної, бойової та підготовки персоналу)”	89
15	Форма 8 “Звіт щодо виконаних заходів за минулий місяць та завдання на наступний місяць 20_ року за напрямком вивчення та впровадження”	92
16	“Інформаційний бюлетень (листок) щодо застосування противником (ЗС України) нової зброї (нових способів застосування зброї), нових тактичних прийомів під час ведення бойових дій”	95
17	Основні завдання та функціональні обов’язки посадових осіб, які відповідають за вивчення та впровадження досвіду	96
	ПОСИЛАННЯ НА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ ТА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	102
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	104
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	105
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)	109
	ДЛЯ ЗАМІТОК	110

## ВСТУП

Зміст цієї Інструкції визначає порядок процесу збору, узагальнення, аналізу та впровадження інформації про досвід військових формувань, органів військових управлінь Сухопутних військ ЗС України, розроблення рекомендацій для проведення коригувальних дій, оперативного поширення та впровадження досвіду бойових дій у підготовку військ, навчальний процес, наукову і науково-технічну діяльність Сухопутних військ ЗС України.

Інструкція регламентує організацію вивчення, узагальнення, аналізу та впровадження досвіду в органах військового управління, військових частинах, ВВНЗ, НЦ, ЦПП Сухопутних військ Збройних Сил України.

Результатом функціонування системи вивчення та впровадження досвіду у Сухопутних військах ЗС України є забезпечення підвищення ефективності поширення здобутого передового досвіду, отриманих та ідентифікованих уроків щодо уникнення помилок та проблем, поширення позитивних передових практик (досвіду) які були здобуті в ході ведення бойових дій..

Враховуючи пріоритетність зовнішньополітичного курсу нашої держави щодо членства в НАТО, у Сухопутних військах ЗС України функціонує система вивчення та впровадження досвіду із забезпеченням її максимальної сумісності з Системою узагальнення та впровадження досвіду об'єднаних збройних сил НАТО (посилання **12, 13**).

## **1. ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ**

### **1.1. Загальні положення**

Головною метою вивчення та впровадження досвіду (далі – ВВД) у Сухопутних військах ЗС України (далі – СВ ЗС України) є підвищення ефективності діяльності, спрямованої на організацію виконання, в межах визначених законодавством повноважень, заходів підготовки, всебічного забезпечення, розвитку, застосування та управління військами (силами).

Процес досягнення головної мети ВВД полягає у генеруванні військ і забезпеченні розвитку спроможностей СВ ЗС України за досвідом їх бойового застосування, управління (розвитку, підготовки) та проводиться поетапно.

#### **1-1. 1-й етап:**

військові частини (ОК, АК, роди військ (сил) СВ ЗС України), через штатні (поза штатні) підрозділи ВВД, надають досвід бойового застосування й управління підрозділами (розвитку, підготовки) та данні, що стосуються досвіду всебічного забезпечення та розвитку до управління ВВД СВ ЗС України.

Управління ВВД СВ ЗС України організовує збір, узагальнення, вивчення та аналіз досвіду у СВ ЗС України з питань застосування, всебічного забезпечення, розвитку, досвіду підготовки спеціалістів, за напрямками діяльності у військових частинах СВ ЗС України.

За результатами аналізу, управління ВВД СВ ЗС України надає досвід бойового застосування й управління підрозділами (розвитку, підготовки), всебічного забезпечення та розвитку до:

навчальних закладів, навчальних частин (центрів), відповідних організаційних структур, які організують та здійснюють заходи щодо розвитку, збереження боєздатності підрозділів, їх підготовки та ефективного застосування під час виконання бойових завдань (розвідувальне, логістичне, медичне, морально-психологічне забезпечення та підтримку, цивільно-військове співробітництво тощо);

структурних підрозділів, які організують та здійснюють заходи всебічного забезпечення (розвідувальне, логістичне, медичне, морально-психологічне забезпечення та підтримку, цивільно-військове співробітництво, тощо).

#### **1-2. 2-й етап:**

навчальні заклади, навчальні частини (центри) узагальнюють досвід бойового застосування й управління підрозділами (розвитку, підготовки), апробовують досвід в навчальних дисциплінах підготовки військовослужбовців та підрозділів, за результатами апробації надають пропозиції до управління ВВД СВ ЗС України, щодо внесення змін у програми підготовки, стандарти, форми та способи застосування (в бойові статuti, настанови із застосування), форми та методи підготовки (в доктрини, настанови, інструкції за напрямом підготовки та військової освіти);

структурні підрозділи, які організують і здійснюють заходи всебічного забезпечення (розвідувальне, логістичне, медичне, морально-психологічне забезпечення та підтримку, цивільно-військове співробітництво, тощо), узагальнюють проаналізований досвід від управління ВВД СВ ЗС України та готують пропозиції для внесення змін у відповідні норми забезпечення, модернізації ОВТ тощо, в бойові статути, настанови з питань всебічного забезпечення, норми забезпечення.

### 1-3. 3-й етап:

управління ВВД СВ ЗС України узагальнює інформацію від структурних підрозділів, які організують і здійснюють заходи всебічного забезпечення (розвідувальне, логістичне, медичне, морально-психологічне забезпечення та підтримку, цивільно-військове співробітництво, тощо), навчальних закладів, навчальних частин (центрів) і готують пропозиції командувачу Сухопутних військ ЗС України, щодо внесення змін у відповідні документи з питань бойового застосування, управління, всебічного забезпечення.

Управління ВВД СВ ЗС України організовує створення у Командуванні СВ ЗС України робочих груп для організації апробації нових способів застосування, форм і методів підготовки у навчальних закладах, навчальних частинах (центрах).

### 1-4. 4-й етап:

структурні підрозділи персоналу, оборонного планування, служби забезпечення за результатами апробації вносять відповідні зміни в організаційні структури, норми забезпечення, організують виділення відповідних ресурсів для розвитку спроможностей СВ ЗС України.

1-5. Для забезпечення розвитку спроможностей СВ ЗС України заходи щодо вивчення та впровадження досвіду повинні здійснюватися за базовими компонентами (складовими) спроможностей (DOTMLPFI):

**доктринальна база (Doctrine)** - наявність концепцій, настанов, засад застосування, стандартних операційних процедур та інших керівних документів;

**організація (Organization)** - наявність та відповідність організаційної структури відповідних сил і засобів, які створюють відповідну спроможність завданням, які на них покладені;

**підготовка (Training)** - наявність та якість системи підготовки відповідних сил і засобів, що створюють певну спроможність, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів та військових формувань;

**ресурсне забезпечення (Materiel)** - забезпеченість необхідним озброєнням і військовою технікою, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами;

**якість управління та освіта (Leadership)** - організація (наявність) належного рівня професійної підготовки керівного складу усіх ланок, системи військової освіти та науки, яка забезпечує обґрунтований розвиток та застосування військ (сил);

**персонал** (Personnel) - наявність кваліфікованого та мотивованого особового складу;

**військова інфраструктура** (Facility) - наявність та стан об'єктів і окремих споруд, призначених для забезпечення виконання військами (силами) завдань збройної боротьби, а також для розміщення та забезпечення їх життєдіяльності;

**сумісність** (Interoperability) - доктринальна, оперативна та технічна сумісність сил та засобів для спільних дій у складі сил оборони, а також багатонаціональних формувань.

1.6. У відповідності до вимог керівних документів з організаційних засад діяльності у сфері оборонного планування, а також враховуючи роль органів військового управління у виконанні заходів оборонного планування, функції та завдання, що покладені на структурні підрозділи Командування СВ ЗС України, за результатами апробації нових способів застосування форм і методів підготовки у навчальних закладах, навчальних частинах (центрах), набутий досвід враховується під час планування розвитку спроможностей СВ ЗС України на середньострокову перспективу, а у мирний час і на довгострокову перспективу.

1-7. Заходи щодо вивчення та впровадження досвіду у СВ ЗС України повинні бути структуровані на тактичному та оперативному рівнях, а також обов'язково враховувати Перелік типових завдань Сухопутних військ ЗС України, виконання яких забезпечуватиметься набором наявних чи потенційних спроможностей.

1-8. Під час складання звітів з досвіду ведення бойових дій, проводиться обов'язкове його врахування його до Переліку типових завдань Сухопутних військ ЗС України.

1-9. Основними організаторами з вивчення та впровадження досвіду є командири і начальники всіх рівнів, які несуть персональну відповідальність за вивчення досвіду, виконання належних заходів (коригувальних дій) із впровадження досвіду, поширення його серед особового складу.

1-10. Важливою умовою успішного виконання процесу ВВД є обов'язкове залучення всього особового складу до виконання процедур стандартизованого процесу та опрацювання всіх наданих (отриманих) пропозицій (питань), що підлягають вивченню, які на їхню думку є важливими для подальшого впровадження в практичну діяльність.

1-11. Заходи щодо вивчення та впровадження досвіду у СВ ЗС України повинні бути спрямовані на покращення оперативних (бойових) спроможностей, збереження життя та здоров'я військовослужбовців, підвищення ефективності застосування сил та засобів родів військ (сил) Сухопутних військ ЗС України, підготовки військових частин (підрозділів).

1-12. Найважливіший вивчений досвід, насамперед бойовий, критичні за важливістю вивчені уроки, за результатами яких вироблені рекомендації, потребують першочергового (негайного) доведення до командирів всіх рівнів та особового складу в частині, що стосується, для їх подальшого впровадження.

1-13. Досвід вважається впровадженим за умови отримання очікуемого (позитивного) результату щодо усунення (мінімізації впливу) виявленої проблеми або поширення позитивних змін у відповідні сфери діяльності СВ ЗС України.

## **1.2. Основні завдання з ВВД**

1-14. Основними завданнями з ВВД є:

збір та первинне оброблення накопиченої інформації щодо негативних наслідків (втрат особового складу та ОВТ) або позитивних здобутків (успішне виконання завдання) в ході ведення бойових дій, міжнародних операцій з підтримання миру і безпеки, заходів підготовки та здійснення всебічного забезпечення військових частин (підрозділів);

аналіз зібраних даних та їх узагальнення;

розроблення рекомендацій (вказівок), підготовка аналітичних матеріалів для прийняття відповідних управлінських рішень;

швидке поширення передового досвіду у військах – за категоріями особового складу, видами, родами військ (сил), місцями їх застосування тощо;

здійснення контролю за організацією роботи з ВВД;

систематичне оцінювання ефективності роботи підрозділів, частин, органів військового управління, військ (сил) щодо вивчення та впровадження досвіду;

супроводження органами військового управління (далі – ОВУ) ведення баз даних ВВД за відповідними напрямками.

1-15. Результатом вивчення та впровадження досвіду є мінімізація негативного впливу з боку противника (втрат особового складу та ОВТ), підвищення ефективності застосування своїх військ (сил) та засобів ЗС України.

1-16. Система вивчення та впровадження досвіду визначає дієві способи, прийоми і методи здійснення процесу ВВД та використовує їх в діяльності СВ ЗС України, що дозволить підвищити ефективність підготовки та застосування військ (сил) СВ ЗС України, знизити ризики повторення помилок, збільшити шанси на досягнення успіхів та перемоги.

## **1.2. Взаємосумісність спроможностей з країнами партнерами**

1-17. Для досягнення взаємосумісності спроможностей сил оборони держави з державами – членами НАТО та покращення аналітичної

спроможності Системи ВВД створено Об'єднаний центр Україна – НАТО з аналізу, підготовки та освіти (Ukraine – NATO Joint analysis, Training and Education Center) (далі – JATEC).

1-18. Мета його створення – спільне нарощування спроможностей оборонного та безпекового сектору України та НАТО, досягнення взаємосумісності безпекових та оборонних інституцій України з відповідними інституціями Альянсу, підвищення якості освіти, діяльності аналітичної складової та підготовки кадрів.

1-19. Діяльність JATEC спрямована на забезпечення оперативної сумісності між Україною та НАТО, сприяння розвитку трансформації НАТО й України у сфері безпеки й оборони, урегулювання криз, а також безпеки співробітництва.

1-20. Функціональні напрями JATEC – це розвиток спроможностей, аналітична діяльність, доктрини, розвиток концепцій, підготовка та освіта, вивчення та впровадження досвіду. До участі в роботі JATEC можуть залучатися всі суб'єкти ВВД СВ ЗС України та спільноти за інтересами за умови погодження з Генеральним штабом ЗС України.

1-21. JATEC є платформою для спільної роботи зі структурами ВВД як НАТО, так і країн – партнерів.

### **1.3. Суб'єкти, які здійснюють вивчення та впровадження досвіду**

1-22. Суб'єктами, які здійснюють вивчення та впровадження досвіду, є:

#### *1-22.1. На оперативному рівні:*

управління ВВД Командування Сухопутних військ ЗС України;  
відділи (відділення), групи ВВД командувань родів військ (сил) Сухопутних військ ЗС України, оперативних командувань та армійських корпусів;

робочі (мобільні) групи з ВВД зі складу структурних підрозділів Командування Сухопутних військ ЗС України, ОК та АК;

#### *1-22.2. На тактичному рівні:*

відділи (відділення, групи), посадові особи (робочі групи) з ВВД у військових частинах, ВВНЗ, ВВП ЗВО, НЦ (НТЦ), ЦПП, НЦПП (МЦПП), школах підготовки, інших установах та закладах.

1-23. Крім зазначених підрозділів (офіцерів) ВВД до виконання процедур процесу ВВД, за необхідності, можуть залучатися робочі (мобільні) групи з вивчення та впровадження досвіду з числа представників структурних підрозділів Командування Сухопутних військ ЗС України, а за необхідності – з

представників ОК, АК, ВВНЗ, ВВП ЗВО, навчальних центрів, центрів підготовки підрозділів Сухопутних військ ЗС України.

1-24. Робочі (мобільні) групи з ВВД (далі – РГ ВВД) в СВ ЗС України можуть формуватися за рішенням командувача (начальника штабу – заступника командувача Сухопутних військ ЗС України, командувачів ОК, АК та начальників ВВНЗ, ВВП ЗВО, навчальних центрів Сухопутних військ ЗС України. Головним призначенням РГ з ВВД є забезпечення оперативного вивчення досвіду. За результатами роботи старший групи здійснює доповідь командувачу (командиру, начальнику) за наказом (рішенням) якого була створена РГ ВВД.

Призначення, основні завдання та склад РГ з ВВД визначені в Інструкції “З організації діяльності робочої (мобільної) групи з вивчення та впровадження досвіду в Сухопутних військах ЗС України”.

1-25. До складу робочих (мобільних) груп ВВД зазвичай призначають посадових осіб за напрямками діяльності, які мають досвід зі збору інформації (аналітичні здібності) з питань, що підлягало вивченню та здійснення якісного аналізу отриманої інформації для подальшого формування висновків та надання дієвих рекомендацій. При цьому здійснюється діяльність за всіма процедурами стандартизованого процесу ВВД, починаючи від опитування особового складу, збору документів (форм) та застосування інших дій з формалізованого збору інформації.

1-26. З метою забезпечення об’єктивності та правдивості спостережень робочими групами при необхідності забезпечується анонімність осіб (в тому числі найменування підрозділів, військових частин тощо), які надали інформацію.

1-27. Безпосередніми організаторами вивчення та впровадження досвіду є штатні (позаштатні) підрозділи ВВД родів військ (сил), штатні (позаштатні) підрозділи органів військового управління, штатні (позаштатні) посади офіцерів, функціональні обов’язки яких передбачають виконання завдань щодо ВВД.

#### **1.4. Лідерство та мислення**

1-28. 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 для вдосконалення бойових спроможностей підрозділів.

#### 1.4.1 Лідерство у процесі ВВД

1-29. Військове лідерство відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності ВВД. Командири-лідери мають не лише керувати процесом, а й бути його рушійною силою. Основні функції лідерства в цьому контексті включають:

- формування культури відкритого обговорення досвіду – створення умов, за яких військовослужбовці не бояться визнавати власні помилки та ініціювати процес їх аналізу й виправлення;

- забезпечення зворотного зв'язку – надання конструктивних відгуків щодо висновків ВВД, обговорення застосованих рішень і їхнього впливу на бойову ефективність підрозділів;

- розвиток критичного мислення – заохочення підлеглих до аналізу ситуацій, оцінки ризиків і наслідків прийнятих рішень, вміння ставити правильні запитання;

- військове менторство (наставництво) та розвиток підлеглих – створення можливостей для професійного зростання військових, передача досвіду та формування покоління нових лідерів, здатних до ефективного самонавчання;

- інституціоналізація навчання на досвіді – вивчення, закріплення та інтеграція процесів ВВД у щоденну діяльність підрозділів, завдяки чому аналіз і застосування отриманого досвіду мають стати невід'ємною частиною підготовки військ.

1-30. Командири-лідери повинні бути ініціаторами ВВД, своєчасно визначати критичні аспекти для аналізу та впровадження нові практики планування, ведення та управління бойовими діями. Вони мають формувати запити на напрями ВВД, приймати рішення щодо застосування отриманих уроків і сприяти розповсюдженню найкращих тактик на основі здобутого досвіду. Заохочувати особовий склад до аналізу власних дій без страху покарання.

#### 1.4.2 Мислення в контексті вивчення досвіду

1-31. Мислення є ключовим елементом процесу ВВД. Воно передбачає не лише здатність до аналізу отриманого досвіду, але й адаптивність до змін та ініціативність у пошуку рішень. Підходи до ВВД повинні бути двонаправленими:

- зверху вниз - коли командування ініціює та координує процес, і знизу доверху - коли підлеглі активно залучені до аналізу та впровадження змін.

Правильне мислення у ВВД означає:

- виявлення критичних проблемних питань, їх оцінка та розгляд можливих рішень;

- підготовка якісного спостереження та внесення його до інформаційно-комунікаційної системи (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України;

- участь у заходах щодо вивчення та впровадження досвіду;

- поширення кращих практик серед особового складу та їх впровадження у повсякденну діяльність.

1-32. Для досягнення відкритого та конструктивного аналізу досвіду у військових колективах необхідно застосовувати процедуру Аналізу проведених дій, яка дозволяє забезпечити об'єктивний самоаналіз та уникнути взаємних звинувачень.

#### 1.4.3 Досвід як основа військового лідерства

1-33. Досвід є ключовим чинником формування та розвитку компетентного військового лідера. Він включає не лише знання, уміння та навички, набуті під час проходження служби, а й реальний бойовий досвід, участь у навчаннях, тренуваннях і спеціальних операціях, розуміння практичних аспектів військової діяльності, використання зброї та обладнання.

Кожен військовий лідер повинен:

вчитися на власному та чужому досвіді, розвиваючи навички адаптивного управління;

відображати здобуті знання та досвід у власному стилі командування та менторства (наставництва);

використовувати отриманий досвід для вдосконалення дій своїх підрозділів.

1-34. Таким чином, взаємодія лідерства та мислення у процесі ВВД є основою для підвищення боєздатності військ, формування культури навчання на досвіді, зміцнення лідерського потенціалу та виховання військових лідерів нової генерації у СВ ЗС України.

### 1.5. Завдання за напрямками діяльності з ВВД

1-35. Виконання завдань за напрямками діяльності з ВВД покладається:

1-35.1. *Безпосередня організація заходів з ВВД у СВ ЗС України* – на управління вивчення та впровадження досвіду Командування Сухопутних військ ЗС України;

1-35.2. *За напрямом підготовки: оперативної підготовки* – на управління підготовки штабу Командування Сухопутних військ ЗС України, *бойової підготовки та підготовки персоналу* – на командування підготовки Командування Сухопутних військ ЗС України, ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЦПП (МЦПП), НЦ (НТЦ), шкіл підготовки, звп, військові частини безпосереднього підпорядкування;

1-35.3. *За напрямом застосування військ (сил) та всебічного забезпечення* – на оперативні командування, армійські корпуси (оперативні управління (відділи, відділення, групи)) родів військ (сил), відповідні відділи (відділення, групи) в тимчасово створених органах військового управління (ОКП ОСУВ, ОУВ, ОТУ тощо), військові частини безпосереднього підпорядкування у взаємодії із штатними (позаштатними) підрозділами з ВВД;

1-35.4. *За напрямом забезпечення наукового супроводження вивчення досвіду та впровадження вивчених (ідентифікованих) уроків в навчальному процесі, науковій і науково-технічній діяльності – на ВВНЗ, ВВП ЗВО та їх наукові установи;*

## **1.6 Етапи вивчення та впровадження досвіду**

1-36. **Вивчення та впровадження досвіду здійснюється в два етапи** відповідно до стандартизованого процесу вивчення та впровадження досвіду які наведені на рисунку 1.1 та алгоритму роботи персоналу ВВД (додаток 1 до цієї Інструкції):

1-36.1. *I етап* – вивчення (ініціювання; планування та безпосереднє проведення спостереження; збір матеріалів щодо дій військ (сил), їх узагальнення; аналіз та оцінювання ефективності впровадження, вироблення ґрунтовних деталізованих висновків та дієвих рекомендацій; затвердження вивченого уроку);

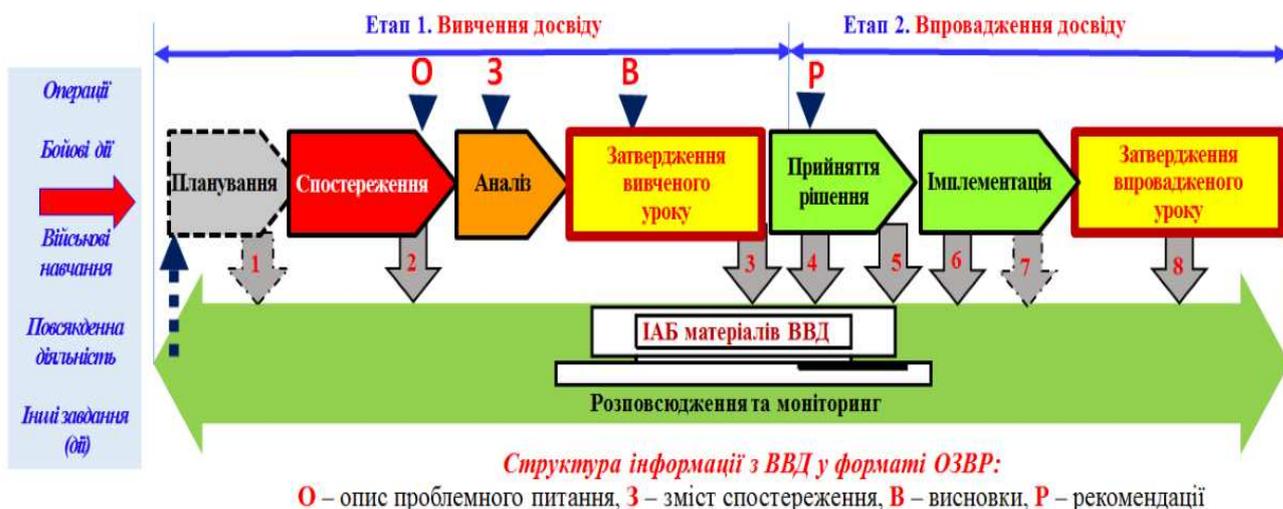
1-36.2. *II етап* – впровадження (визначення сутності рекомендацій вивченого досвіду; обґрунтування та надання на попередній розгляд; затвердження досвіду за результатом практичного ведення бою (операції) та інших форм застосування разом із відповідними рекомендаціями; доведення узагальненого досвіду до військ (сил), ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЦПП (МЦПП), НЦ (НТЦ), шкіл підготовки, звп та інших закладів, що здійснюють підготовку; проведення коригувальних дій; затвердження впровадженого уроку).

1-37. Також, впродовж всього стандартизованого Процесу ВВД проводиться моніторинг (контроль) безпосередніми організаторами за виконанням процедур ВВД, насамперед заходів із впровадження досвіду, та здійснюється поширення результатів процесу.

1-38. Моніторинг проводиться посадовими особами з ВВД ОВУ, ВВНЗ, ВВП ЗВО, військових частин, які безпосередньо залученні до ВВД впродовж всього стандартизованого Процесу, а саме від моменту складання планів спостережень, збору інформації щодо проблемних питань, проведення аналізу результатів та узагальнення спостережень, оцінювання ефективності впровадження, надання рекомендацій щодо проведення необхідних коригувальних дій (заходів) та визначення осіб, відповідальних за їх планування та до моменту проведення контролю за впровадженням та використанням досвіду.

1-39. Поширенню підлягає інформація про виявлені проблеми, спостереження, результати узагальнення та аналізу спостережень, рекомендації щодо проведення необхідних заходів із впровадження досвіду (коригувальних

дій), щодо призначення ОВУ та осіб, відповідальних за їх планування та проведення, про вивчені та впроваджені уроки.



**Рисунок 1.1** – Стандартизований процес вивчення та впровадження досвіду

1-40. Завантаження в інформаційно-аналітичну базу даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України:

плану спостереження (збору інформації щодо проблемних питань);  
 звіту про спостереження у форматі ОЗВР;

вивченого уроку після затвердження командувачем (начальником) органу військового управління (ОВУ) (рівня оперативного командування, армійського корпусу та вище);

рішення ОВУ (рівня оперативного командування, армійського корпусу та вище) з впровадження досвіду;

призначення виконавчого органу, відповідального за впровадження досвіду;

плану виконання заходів із впровадження досвіду, розробленого ВОВД;

результатів оцінювання ефективності виконання заходів із впровадження досвіду;

впровадженого уроку після затвердження командувачем (начальником, командиром) ОВУ, ВВНЗ.

1-41. Ефективність ВВД досягається доведенням набутого та опрацьованого досвіду до посадових осіб, підрозділів, військових частин, ОВУ, ВВНЗ, ВВП ЗВО, навчальних центрів ЗС України для досягнення успіху в операціях (бойових діях) та під час виконання ними визначених завдань, а також задля уникнення втрат серед особового складу та досягнення переваги над противником.

## 2. ПОРЯДОК ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТИЗОВАНОГО ПРОЦЕСУ

### 2.1. Перший етап процесу вивчення досвіду

2-1. **Перший етап** вивчення досвіду, розпочинається з моменту розроблення плану збору інформації щодо проблемних питань або з початку ведення спостережень і завершується після затвердження (визначення) вивченого уроку, потенційного передового досвіду (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Перший етап стандартизованого процесу

#### 2-1.1 Протягом першого етапу здійснюється:

виявлення питання, що підлягає вивченню (позитивного або негативного досвіду);

організація планування, щодо ведення спостереження;

організація ведення спостереження;

проведення узагальнення та аналізу результатів збору інформації – опрацювання висновків, визначення головних причин виникнення і шляхів їх вирішення; вироблення пропозицій (рекомендацій) щодо впровадження досвіду (застосування коригувальних дій) та призначення посадових осіб (робочих груп), відповідальних за проведення необхідних заходів;

затвердження вивченого уроку – пропозицій вивченого уроку (передового досвіду) командувачем (командиром, начальником) ОВУ, військ (сил); поширення вивченого досвіду в частинах (підрозділах); внесення до інформаційно-аналітичної бази даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України.

2.1.1. Виявлення питання, що потребує вивченню (позитивного або негативного досвіду)

2-2. Вивчення потенційного досвіду розпочинається з надходженням нової інформації про виявлення позитивних або негативних аспектів в підготовці, застосування військових частин (підрозділів), насамперед бойовий досвід який потребує першочергового (негайного) вивчення та якнайшвидшого доведення до командирів всіх рівнів та підпорядкованого особового складу в частині, що стосується, для їх подальшого впровадження (рисунок 1.3).



**Рисунок 1.3** – Виявлення питання, яке підлягає вивченню

### 2-2.1. Джерела визначення питань що підлягають вивченню:

за результатами визначених позитивних та негативних дій підрозділу в ході он-лайн трансляції під час виконання підрозділом бойового завдання;  
 проведення аналізу проведених дій/After action review (далі – АПД/ААР) з особовим складом після виконання бойового завдання;  
 анкетування безпосередніх учасників бойових дій;  
 опрацювання результатів спостереження робочих (мобільних) груп, які здійснювали роботу безпосередньо в районі виконання бойових завдань (відновлення боєздатності);  
 результати проведення спільного брифінгу груп ВВД зі слухачами ЦПП, інструкторсько-викладацького складу ЦПП, представників військових частин та з особовим складом підрозділу під час підготовки (відновлення боєздатності);  
 звітні матеріали, що відпрацьовані за результатами проведення командно-штабних та тактичних навчань (тренувань);  
 звіти, інформаційно-аналітичні матеріали про події, випадки (з особовим складом, озброєнням і військовою технікою, інфраструктурою);  
 ініційовані особовим складом пропозиції з вивчення (дослідження) того чи іншого випадку, події тощо;  
 цільові військово дослідження (випробування, експерименти тощо);  
 трофейні матеріали, тощо.

### 2-2.2. Алгоритм роботи персоналу ВВД щодо вивчення уроку (досвіду):

визначення питання яке підлягає вивченню (позитивного або негативного досвіду);  
 прийняття рішення про дослідження (вивчення) питання (досвіду), оцінювання питання, що підлягає вивченню щодо підтвердження відповідності;  
 постановка завдання повноваженим особам з ВВД та експертам за напрямками;  
 визначення переліку необхідних заходів збору інформації про питання, що підлягає вивченню, залучених осіб, термінів і порядку виконання та погодження з експертами;

складання Плану збору інформації про питання, що підлягає вивченню, його затвердження та погодження з експертами (додатки 2, 3 до цієї Інструкції).

2-2.3. Вивченню підлягає тільки та інформація (дії), опрацювання якої дозволить впровадити успішні результати або уникнути прорахунків, вивчати лише ті питання які є критичні за важливістю.

2-2.4. Ініціювати вивчення питання яке виникло може кожна посадова особа, по завершенню опрацюванню надає результати до повноваженого офіцера з питань ВВД.

### 2.1.2. Організація планування щодо ведення спостереження

2-3. Планування роботи та ведення спостереження щодо вивчення бойового досвіду здійснюється в рамках виконання стандартизованого процесу вивчення та впровадження досвіду ЗС України (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Планування спостереження

### 2-3.1. Алгоритм роботи персоналу ВВД щодо Планування ведення спостереження:

аналіз вихідних даних щодо питання, що підлягає вивченню (інформаційні та інформаційно-аналітичні матеріали тощо);

аналіз керівних документів, за напрямком виявленого питання, що підлягає вивченню;

визначення складу робочої (мобільної) групи з ВВД, розподіл завдань і функцій;

визначення способу збору інформації про виявлене питання, що підлягає вивченню;

узгодження з командиром військової частини (ОВУ), щодо порядку, місць та термінів роботи робочої (мобільної) групи ВВД щодо збору інформації, визначення кількості респондентів які підлягають опитуванню, визначення матеріалів (журнали бойових дій, бойові накази (розпорядження), робочі карти командира, схеми та інше) щодо якісної підготовки їх до збору інформації;

старший робочої (мобільної) групи з ВВД здійснює погодження порядку роботи з визначеними експертами за напрямками діяльності та після чого затверджує його у командира військової частини, командувача (начальника) ОВУ за підпорядкованістю.

- 2-3.2. Визначення порядку збору інформації активним способом:**  
 визначення складу робочої (мобільної) групи з ВВД, розподіл завдань і функцій;  
 визначення складу груп опитування (респондентів);  
 складання графіку (розкладу) опитування;  
 відпрацювання переліку (переліків) основних питань за напрямом питання, що підлягає вивченню;  
 вибір методу (методів) опитування і умов їх виконання;  
 підготовка анкет опитування (додаток 4 до цієї Інструкції);  
 визначення обладнання, необхідного для роботи персоналу з ВВД (кількості комплектів ПЕОМ, фото-, відео-, аудіо-фіксуючі пристроїв, спеціального програмного забезпечення для аналізу та обробки інформації тощо);  
 підготовка запитів до надання документації (рапортів, пояснювальних записок, звітів тощо);  
 визначення ключових учасників безпосередніх бойових дій;  
 визначення складу груп опитування (респондентів) щодо надання інформації по питанню що підлягає вивченню;  
 підготовка документів щодо надання допусків робочій групі з ВВД до архівів (військової частини, Генерального штабу ЗС України, галузевого державного архіву МО України) для збору інформації що підлягає вивченню;  
 підготовка та пошук з інформаційних джерел (інформаційні та інформаційно-аналітичні документи) для вивчення.

- 2-3.3. Підготовка персоналу до збору інформації пасивним способом:**  
 вивчення керівних документів, які стосуються ВВД у ЗС України;  
 вивчення інструкції (методики) проведення спостережень і збору інформації;  
 визначення складу робочої (мобільної) групи з ВВД, розподіл завдань і функцій;  
 підготовка запитів до надання документації (рапортів, пояснювальних записок, звітів тощо);  
 визначення ключових учасників безпосередніх бойових дій;  
 визначення складу груп опитування (респондентів) щодо надання інформації по питанню що підлягає вивченню;  
 визначення обладнання, необхідного для роботи персоналу з ВВД (кількості комплектів ПЕОМ, фото-, відео-, аудіо-фіксуючі пристроїв, спеціального програмного забезпечення для аналізу та обробки інформації тощо);  
 визначення порядку роботи та алгоритму щодо питання, що підлягає вивченню;  
 підготовка документів щодо надання допусків робочій групі з ВВД до архівів (військової частини, Генерального штабу ЗС України, галузевого державного архіву МО України) для збору інформації що підлягає вивченню;  
 підготовка та пошук з інформаційних джерел (інформаційні та

інформаційно-аналітичні документи) для вивчення;

вирішення інших питань з організації збору інформації.

Проаналізувавши цінність інформації відповідальна посадова особа з ВВД складає план збору інформації стосовно проблемного питання.

**2-3.4. План збору інформації (План спостережень)** – це документ, який містить перелік заходів, що необхідно здійснити для організації та здійснення збору інформації (спостереження, як в межах військової частини, так і ОВУ), по завершенню складання Плану збору інформації про питання, що підлягає вивченню, старший робочої (мобільної) групи з ВВД здійснює погодження з визначеними експертами за напрямками діяльності та після чого затверджує його у командира військової частини.

*План збору інформації (спостереження, щодо проблемного питання) має бути:*

простим і включати, наприклад, тільки перелік (переліки) основних питань за напрямами дослідження, порядок роботи з респондентами, які підлягають опитування, часові показники, місце роботи;

або ж деталізованим, що містить:

заходи щодо підготовки до збору інформації;

визначення документів і ресурсів, що використовуються з метою збору інформації;

визначення складу робочої (мобільної) групи з ВВД, розподіл завдань і функцій;

визначення способу збору інформації про питання за напрямами дослідження що підлягає вивченню;

визначення методики проведення збору інформації (спостереження);

порядок та термін підготовки робочої (мобільної) групи;

визначення перелік основних питань за напрямами дослідження;

безпосередній порядок роботи у визначеному підрозділі щодо збору інформації;

визначення порядку, місць та термінів роботи робочої (мобільної) групи з ВВД щодо збору інформації;

визначення кількість респондентів які підлягають опитування та їх розподіл;

визначення щодо підготовки необхідних матеріалів та документів (журнали бойових дій, бойові накази (розпорядження), робочі карти командира, схеми та інше);

визначення транспортного засобу та водія для переміщення серед підрозділів;

порядок проведення аналізу зібраної інформації;

термін опрацювання та надання кінцевого звіту.

**2-3.5.** Аналогічну структуру також має План основних заходів військової частини щодо ВВД, але охоплює спостереження в межах декількох досліджень (у тому числі заходів підготовки) та затверджується командиром військової

частини. У ньому повинні враховуватися основні заходи, які проводяться у військовій частині (підпорядкованих підрозділах) протягом зазначеного періоду.

2-3.6. Затверджений План доводиться (поширюється) до командирів підрозділів та зацікавлених посадових осіб. З цього моменту починається наступний крок вивчення досвіду – спостереження.

### 2.1.3. Організація ведення спостереження

2-4. Спостереження полягає у виконанні заходів Плану спостереження, у тому числі відслідковуванні подій, пов'язаних питанням що підлягають вивченню (рисунок 1.5).

За результатами спостереження здійснюється опис питання, що вивчається.



Рисунок 1.5 – Ведення спостереження щодо питань які підлягають вивченню

2-4.1. **Вивчення досвіду розпочинається з отриманням нової інформації**, яка може бути отримана шляхом її активного та пасивного збору.

*Активний збір* інформації проводиться на місці шляхом безпосереднього спостереження, співбесід (анонімної бесіди), вивчення та збору конкретних (часткових) даних посадовими особами (робочими групами, групами збору інформації) у ході ведення операцій (бойових дій), міжнародних операцій з підтримання миру і безпеки, навчань, тренувань тощо.

*Пасивний збір* здійснюється із зовнішніх документальних джерел:

- звітної документації;
- інформації, зібраної із усіх доступних документальних джерел (інформаційні та інформаційно-аналітичні документи);
- окремо наданої інформації учасниками бойових дій, навчань, а також інструкторами, викладачами, посередниками, спостерігачами, оцінювачами (рапортів, пояснювальних записок, звітів);
- звітів з раніше проведених заходів;
- вихідних даних навчань, досліджень тощо.

Пасивний збір не обмежується часом, місцем, підготовкою опитуваного особового складу або особливостями проведеного заходу (віддаленість,

підвищений рівень небезпеки тощо).

Метою такого збору інформації є отримання інформації з будь-яких джерел, у будь-який час, з будь-якого місця, щодо будь-якого питання, що становить практичний інтерес. Це надає широкі можливості для виявлення потенційних проблемних питань або тенденцій.

#### **2-4.2. Основними формами збору інформації є:**

*опитування* – проведення співбесіди (анонімної бесіди) з військовослужбовцем одразу після бою (операції, навчання тощо) – для одного військовослужбовця;

*звіт (донесення)* – документ, що подається за військову частину (підрозділ) у максимально стислі терміни;

*аналіз (розбір)* проведених дій (заходів) є основною формою виявлення та усвідомлення набутого досвіду. Може проводитися як негайно на місці навчання (бою), так і в плановому порядку. Зазвичай, залучаються всі учасники, незалежно від посад та військових звань. Необхідність проведення аналізу проведених дій викликана нездатністю підрозділів правильно використати (чи використати взагалі) власний досвід – як негативний, так і позитивний;

*доповідь* – письмовий (усний) документ визначеної структури, що формується за підсумками аналізу проведених дій.

Розроблення доповіді та її затвердження вищими посадовими особами одразу надає набутому досвіду практичного значення.

#### **2-4.3. Основними джерелами збору інформації є:**

звітно-інформаційні документи (відео, фото) щодо застосування військ (сил);

звітні документи з підготовки та забезпечення військ (сил);

аналіз проведених дій (After action review, AAR) з особовим складом після виконання бойового завдання;

співбесіди з безпосередніми учасниками бойових дій;

звіти спостереження робочих (мобільних) груп які здійснювали роботу безпосередньо в районі виконання бойових завдань;

результати роботи робочих (мобільних) груп з ВВД, дослідницьких груп;

результати проведення науково-практичних конференцій, семінарів і зборів, брифінгів що стосуються вивчення та впровадження досвіду;

звіт за результатами проведення командно-штабних та тактичних навчань (тренування);

військові дослідження (випробування, експерименти тощо);

звітні матеріали вивчення трофейних зразків озброєння, тощо.

#### **2-4.4. Алгоритм роботи персоналу ВВД під час ведення спостереження щодо питання, що підлягають вивченню:**

безпосередній огляд місця проведеного бою (події) (у разі можливості) або складання схеми місцевості;

організація опитування (за необхідністю) та його проведення (визначення респондентів, які підлягають опитуванню, проведення опитування, збір результатів опитування);

збір документів (рапортів, донесень, доповідей, звітів), які відпрацьовувались у ході ведення бою та за його результатами, інших матеріалів (трофейних документів) тощо;

попереднє узагальнення та оцінювання зібраної інформації про питання (урок) що підлягають вивченню;

відпрацювання попередніх висновків та пропозицій за результатами збору інформації, основні питання, що розглядалися;

головні причини невдач та/або успіхів на основі первинної обробки зібраної інформації;

пропозиції щодо корегування процесу збору інформації (за необхідністю) про проблемне питання (додаткове залучення експертів, робочих (мобільних) груп з ВВД з числа представників ОВУ, ВВНЗ тощо;

ознайомлення з попередніми висновками та пропозиціями керівного складу військової частини (ОВУ).

2-4.5. Для збору інформації (спостереження) використовуються способи, методи і прийоми застосування формалізованих підходів до організації та здійснення збору інформації про питання, що підлягають вивченню.

2-4.6. Мета збору інформації полягає в тому, щоб відібрати якісні дані, які необхідно проаналізувати з метою надання переконливих та достовірних відповідей на запитання, які були поставлені.

2-4.7. Ефективним інструментом для систематичного урахування досвіду боїв, навчань підрозділу є розроблена у ЗС США методика, відома як After action review process, українською – Аналіз проведених дій.

2-4.8. **Аналіз проведених дій** – це професійне обговорення події, що зосереджене на виконанні встановлених норм та правил, які дозволяють особовому складу визначити самостійно, що сталося, чому це сталося, і як підтримувати набуті знання та навички та удосконалити слабкі. Це інструмент, який командири та підрозділи можуть використовувати, щоб отримати максимум користі від кожного заняття.

**Аналіз проведених дій (After action review, AAR)** – 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.

2-4.9. Аналіз проведених дій дозволяє максимізувати ефективність результатів виконання бойових завдань, проведення заходів підготовки шляхом дозволу особовому складу, незалежно від звання і посади навчитися чогось один в одного.

2-4.10. Аналіз проведених дій обов'язково проводиться після виконання кожної операції (бойового завдання), навчання на всіх рівнях, із залученням усіх учасників.

Більш детально питання АПД викладені в Інструкції з аналізу проведення дій в ході виконання завдань та заходів підготовки.

2-4.11. За результатами ведення спостережень, збору інформації щодо питань, що підлягають вивченню, складають звіт про спостереження у форматі **(О-З-В-Р (ODCR))** (додаток 6 до цієї Інструкції) що є аналогічними за формою донесень.

Особовий склад військових частин (підрозділів), установ, закладів і органів військового управління зобов'язаний збирати спостереження, інформацію про досвід по завершенню дій (завдань, військових навчань тощо), та оформляти відповідні Звіти про спостереження.

Відповідальна посадова особа з ВВД у військовій частині формує Звіт про результати збору інформації (у форматі О-З-В-Р):

**О** – опис проблемного питання, де надається інформація про те що сталося;

**З** – зміст спостереження, де дають відповіді на запитання – хто, що, чому, коли, де, як;

**В** – висновки, що містять інформацію про головну (основні) причину виникнення проблем за результатами аналізу спостереження, а також які уроки можна з цього отримати;

**Р** – рекомендації, де пропонуються коригувальні дії, які потрібно виконати для вирішення проблемного питання, зазначеного у висновку даного звіту для покращення та підвищення ефективності діяльності, і хто має бути безпосереднім виконавцем коригувальних дій, супроводжувати затвердження та подальше впровадження в життя зазначених дій. Це може стосуватись розроблення відповідних керівних документів (внесення змін), покращення керівництва, управління та організації діяльності, організаційно-штатної структури, підготовки та тренування особового складу, забезпечення матеріальними ресурсами тощо.

2-4.12. Звіт про результати збору інформації доводиться до посадових осіб за напрямками службової діяльності, якими можуть бути начальники родів військ (служб) та досвідчені офіцери, що призначені наказом командира військової частини. Саме вони відповідають за об'єктивність, повноту та достовірність узагальненої інформації, надають допомогу посадовій особі (робочій групі) у проведенні аналізу (систематизації) інформації, формуванні висновків та підготовці дієвих рекомендацій.

#### 2.1.4. Проведення узагальнення та аналіз результатів збору інформації

2-5. Узагальнені результати спостережень аналізуються. Проведений аналіз дозволяє виявляти першопричину виникнення проблеми або результатів успішних дій (визначення позитивного досвіду) що досліджується (рисунок 1.6).

**2-5.1. Аналіз проводиться в два етапи:**  
 пошук основних причин проблеми (визначення позитивного досвіду);  
 визначення дій (заходів) щодо їх усунення (повторення передового досвіду).



**Рисунок 1.6** – Узагальнення та аналіз результатів спостереження

**2-5.2. Алгоритм роботи персоналу ВВД щодо проведення Аналізу інформації з питання, що підлягало вивченню:**

попередній аналіз зібраної інформації за критеріями відбору інформації (дійсність, придатність, неупередженість, новаторство) і ступеня ймовірності виникнення та її впливу на результати виконання завдань;

вивчення результатів проведеного опитування, а також матеріалів попередніх звітів щодо дослідження питання, що підлягало вивченню;

визначення напрямів аналізу та вибір методу (методів) аналізу зібраної інформації;

проведення аналізу зібраної інформації (анкет опитування);

оцінювання важливості результатів аналізу зібраної інформації про питання, що підлягало вивченню;

формування висновків та рекомендацій щодо проведення корегувальних дій для вирішення проблемних питань щодо недопущення повторень або висвітлення успішних дій (визначення позитивного досвіду);

розробка проекту Звіту за результатами збору інформації;

погодження проекту Звіту за результатами збору інформації про питання, що підлягало вивченню з визначеними посадовими особами;

затвердження Звіту за результатами збору інформації про питання, що підлягало вивченню.

Аналіз не обов'язково має виконуватися професійними аналітиками, але вимагає, щоб той, хто проводить аналіз, був фахівцем у визначеній сфері. Фахівці, що здійснюють аналіз, повинні неупереджено та системно підходити до вивчення результатів спостереження, щоб визначити основну причину (причини) проблеми або шляхи виникнення позитивного досвіду.

**2-5.3. Методи, які використовуються для аналізу та узагальнення, можуть бути різними та залежать від кожного окремого результату спостереження. В деяких випадках, коли той, хто проводить аналіз, не має необхідних фахових**

знань (необхідних ресурсів), до аналізу залучаються фахівці вищого рівня організаційної структури органів ВВД.

Після визначення основних причин проблеми (позитивних аспектів) визначаються шляхи щодо їх усунення (провадження) для досягнення максимального результату під час виконання завдання або покращення стану справ. На основі проведеного аналізу приймаються рішення.

2-5.4. Збір та узагальнення інформації спостереження здійснюється за методом (Сузір'я), який полягає у отриманні відповідей на питання “Хто?, Що?, Коли?, Де? і Чому?” й допомагає визначити ключові причини проблеми або успіху, а також впливає на формування уроків і рекомендацій (рисунок 1.7).

Цей метод – зрозумілий і полегшує збирання та дослідження інформації.



Рисунок 1.7 – Метод спостереження та аналізу “Сузір'я”

2-5.5. *Метод П'ять причин Чому/П'ять разів Чому* є формою реалізації методу дедукції, який часто використовується для виявлення першопричин (рисунок 1.8).

Метод можна використовувати на індивідуальній або груповій основі. Він складається з наступних етапів:

**Етап 1:** Чітко визначити проблему, виявлену в спостереженні.

**Етап 2:** Мозковий штурм: виявити п'ять причин, чому виникла проблема.

**Етап 3:** Для кожної з п'яти причин, відповідайте на запитання “Чому це сталося?”.

**Етап 4:** Напишіть відповідь на це питання (коротко та змістовно).

**Етап 5:** Для відповідей ви повинні знову запитати чому, повторюючи це п'ять разів.



**Рисунок 1.8** – Метод аналізу п'ять причин Чому/П'ять разів Чому

Таким чином, за допомогою даного методу можна визначити першопричину виникнення питання, що підлягало вивченню для надання у подальшому конкретних та об'єктивних висновків, обґрунтованих рекомендацій.

Отримавши зазначену інформацію, персонал органу вивчення та впровадження досвіду проводить первинний її аналіз на предмет її цінності за певними критеріями.

2-5.6. У зв'язку з тим, що інформація надходить з різних джерел в різних формах та з різною якістю обробки, виникає необхідність проводити первинну перевірку інформації за відповідними критеріями вибору інформації. Первинна перевірка інформації повинна передати основні деталі проблеми, яка спостерігається, при цьому деталізація повинна бути достатньою для подальшого її аналізу.

2-5.7. **Критеріями вибору інформації для її вивчення є:**

дійсність – реальність не тільки речей, але і втілених ідей, цілей, ідеалів, які важливі для підрозділів за своїм напрямком діяльності;

придатність – здатність до використання;

неупередженість – дані, які підтверджені фактами, дослідженнями та результатами проведеного аналізу;

новаторство – ініціювання систематичних змін.

Також під час вибору інформації необхідно оцінювати ступінь ймовірності виникнення подій та ступінь впливу на досягнення очікуваного результату (рисунок 1.9).

Ефект Ймовірність	Висока вірогідність зриву операції (загибель особового складу, втрата ОВіТ, значний вплив на середовище)	Перешкоджає виконанню завдань операції (тяжкі поранення (хвороби) пошкодження ОВіТ, незначний вплив на середовище)	Може перешкоджати операції, заважати виконанню завдання (незначні поранення, незначні пошкодження ОВіТ; малий вплив на середовище)	Частково заважає виконанню завдань, незначний ефект
Дуже висока – часто виникає	Дуже важлива	Дуже важлива	Дуже важлива	Середньої важливості
Висока – виникає періодично	Дуже важлива	Важлива	Середньої важливості	Не важлива
Середня – виникає час від часу	Важлива	Важлива	Середньої важливості	Не важлива
Низька – не виникає, але можливо	Середньої важливості	Середньої важливості	Середньої важливості	Не важлива
Дуже низька – неможливо, може ніколи не виникнути	Не важлива	Не важлива	Не важлива	Не важлива

**Рисунок 1.9** – Критерії ступеню ймовірності виникнення подій та ступеню впливу на досягнення очікуваного результату

2-5.8. В подальшому після визначення основних причин або результатів успішних дій (визначення позитивного досвіду) опрацьовуються висновки та визначаються головні причини виникнення проблеми і шляхи їх вирішення. Розробка рекомендацій здійснюється після проведення аналізу з метою усунення проблеми, що виникла або поширення позитивного досвіду.

За результатами роботи штатних офіцерів ВВД здійснюється формування спостереження у формалізованому документі відповідно до **О-З-В-Р (ODCR)** та спільно з експертами за напрямками діяльності обов’язково формуються:

рекомендації щодо проведення необхідних заходів щодо впровадження досвіду (коригувальних дій) з метою усунення або не повторення визначеної проблеми (причини), або ж зменшення її негативних наслідків;

пропозиції щодо призначення в органах військового управління (в тому числі тимчасових) підрозділів та осіб, відповідальних за планування та проведення заходів із впровадження досвіду (коригувальних дій).

2.1.5. Затвердження вивченого уроку

2-6. Наступним етапом є затвердження вивчених уроків відповідно до першого етапу стандартизованого процесу вивчення та впровадження досвіду. Даний етап розпочинається з моменту розроблення Плану збору інформації щодо проблемних питань або з початку ведення спостережень і завершується після затвердження вивченого уроку, зокрема потенційного передового досвіду (рисунок 1.10).



**Рисунок 1.10** – Затвердження вивчених уроків

### 2-6.1. Алгоритм роботи персоналу ВВД щодо затвердження вивченого уроку:

формування проєкту вивченого уроку (передового досвіду) за визначеною структурою;

погодження проєкту вивченого уроку (передового досвіду) визначеними посадовими особами та експертами;

надсилання проєкту вивченого уроку (передового досвіду) за підпорядкованістю по лінії ВВД на погодження та затвердження у вищий штаб (якщо впровадження рекомендацій потребує їх втручання);

погодження вивченого уроку (передового досвіду) посадовими особами, відповідальними за ВВД вищого штабу (ініціювання додаткового дослідження визначеного проблемного питання);

затвердження вивченого уроку (передового досвіду) командиром;

надання донесень (за визначеними формами та термінами) про затверджений вивчений урок (передовий досвід) за підпорядкованістю;

надсилання затвердженого вивченого уроку (передового досвіду) до підпорядкованих підрозділів;

надання затвердженого вивченого уроку (передового досвіду) до визначених структур та установ за підпорядкованістю;

завантаження до інформаційно-аналітичної бази даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України затвердженого вивченого уроку (передового досвіду).

2-6.2. Після визначення основних причин проблеми (позитивних аспектів) визначаються шляхи щодо їх усунення для досягнення максимального результату під час виконання завдання або підвищення ефективності поширення передового досвіду. На основі проведеного аналізу приймаються рішення про затвердження або не затвердження передового досвіду.

2-6.3. Оформлені спостереження (вивчені уроки) з висновками та рекомендаціями (пропозиціями) надаються на розгляд відповідному командирі для прийняття рішення. Вивчений урок (передовий досвід) після його затвердження завантажується офіцерами ВВД до інформаційно-аналітичної бази даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України.

2-6.4. Кінцевим головним результатом першого етапу стандартизованого процесу вивчення та впровадження досвіду є затвердження відповідного вивченого (ідентифікованого) уроку та його завантаження у інформаційно-аналітичну базу вивчення та впровадження досвіду.

2-6.5. На підставі Звіту про результати збору інформації відповідальна посадова особа з ВВД військової частини відпрацьовує Донесення (оперативне інформування), щодо застосування противником (ЗС України) нової зброї (нових тактичних прийомів (способів) застосування зброї (підрозділів, частин).

2-6.6. Одночасно, з метою оперативного інформування особового складу підпорядкованих підрозділів відповідальна посадова особа з ВВД військової частини відпрацьовує Інформаційний листок з висновками та рекомендаціями щодо застосування противником (ЗС України) нової зброї (нових способів застосування зброї), нових тактичних прийомів під час ведення бойових дій.

2-6.7. Підписані командиром військової частини Донесення надсилаються до підрозділів ВВД тимчасових ОВУ ОКП ОСУВ, ОУВ, ОТУ, а Інформаційний листок до підпорядкованих підрозділів.

2-6.8. Відповідальна посадова особа з ВВД спільно з експертами визначають терміни виконання заходів (коригувальних дій), відповідальних осіб за їх впровадження, порядок організації контролю зазначених заходів та проведення оцінювання ефективності їх впровадження у військовій частині (ОВУ).

2-6.9. Опрацьовані висновки та рекомендації (конкретні заходи) оформлюються як вивчені (ідентифіковані) уроки, та подаються на затвердження командирі військової частини.

2-6.10. Після затвердження командиром військової частини вивченого уроку здійснюється його доведення до підпорядкованих підрозділів.

2-6.11. У військовій частині та тимчасово створених органах військового управління за результатами вивчення та впровадження досвіду опрацьовуються та надаються до вищого штабу за підпорядкованістю періодичні донесення (інформаційно-довідкові матеріали) відповідно до таблицю термінових донесень та тимчасової інструкції вивчення та впровадження досвіду у ЗС України.

Військові частини які було передано в оперативне підпорядкування до тимчасово створених угруповань, також надсилають донесення у відповідності з табелем термінових донесень та цієї інструкції за підпорядкованістю до відповідних ОК та АК.

## 2.2. Другий етап процесу впровадження досвіду

2-7. **Другий етап** впровадження досвіду, розпочинається з моменту визначення вивченого уроку (рекомендацій) і завершується після його затвердження. Якщо ідентифікований урок має критичне значення то вживаються заходи щодо його негайного поширення (рисунок 2.1).

Вивчений (ідентифікований) урок трансформується у впроваджений урок (передовий досвід) після проведення коригувальних дій за умови підтвердження ефективності (вирішення проблемних питань (першопричин), досягнення поставленої мети, необхідних результатів тощо).

Головним результатом другого етапу є впроваджений урок (передовий досвід).



Рисунок 2.1 – Другий етап стандартизованого процесу

### 2-7.1. Протягом другого етапу здійснюється:

прийняття рішення щодо впровадження досвіду – виконання відповідних процедур прийняття та затвердження рішення; розроблення Плану впровадження досвіду відповідальною посадовою особою (робочою групою) з ВВД;

імплементация заходів з впровадження досвіду – виконання необхідних заходів (коригувальних дій) з впровадження (імплементации) досвіду; оцінювання ефективності заходів (коригувальних дій) з впровадження досвіду відповідальною посадовою особою (робочою групою) з ВВД; контроль за виконанням заходів з впровадження досвіду призначеними посадовими особами ОВУ, військ (сил) та робочою (мобільною) групою з ВВД; вироблення відповідальними посадовими особами робочої (мобільної) групи з ВВД та затвердження рекомендацій за результатами впровадження досвіду (оцінювання ефективності) для поширення в ОВУ, військах (силах) передового досвіду;

затвердження впровадженого уроку – визначення та затвердження впроваджених уроків (передового досвіду) командувачем (командиром, начальником).

2-7.2. Також впродовж всього стандартизованого Процесу ВВД проводиться моніторинг (контроль) за виконанням процедур ВВД, насамперед заходів із впровадження досвіду, та здійснюється поширення результатів процесу. Поширенню підлягає інформація про виявлені проблеми, спостереження, результати узагальнення та аналізу спостережень, рекомендації щодо проведення необхідних заходів із впровадження досвіду (коригувальних дій) щодо призначення ОВУ та осіб, відповідальних за їх планування та проведення, про вивчені та впроваджені уроки.

2-7.3. Забезпечення доведення до споживачів (ОВУ, військ (сил), ВВНЗ, НЦ, НЦПП (МЦПП), шкіл підготовки, звп та інших установ) у стислі терміни вивчених (впроваджених) уроків, іншої необхідної інформації для впровадження в підготовку військ (сил), досягнення успіху в операції (бойових діях) та під час виконання ними інших завдань є одним з головних завдань функціонування Системи ВВД.

**2-7.4. Загалом, одним із головних завдань функціонування Системи ВВД, є поширення та впровадження досвіду (уроків) шляхом:**

проведення нарад, брифінгів, інструктажів, навчальних занять тощо;  
розроблення і поширення друкованих (електронних) видань;  
розроблення звітних документів із питань ВВД та подання цих документів згідно з табелем донесень;

використання електронної пошти, веб-сайтів, баз даних, локальних мереж, платформ дистанційного навчання, репозитаріїв тощо.

2-7.5. До друкованих (електронних) видань із питань ВВД належать:  
настанови, порадики, посібники, довідники, буклети та інструкції;  
періодичні інформаційні видання (матеріали, бюлетені);  
підручники та навчальні посібники;  
монографії, наукові статті та тези доповідей;  
матеріали підбиття підсумків діяльності (виконання завдань) за певний період;  
звіти про дослідження;  
матеріали аналізу проведених дій;  
інші розпорядчі документи тощо.

2-7.6. Організація та проведення зазначених заходів покладається на всіх суб'єктів, які здійснюють вивчення та впровадження досвіду.

### 2.2.1. Прийняття рішення щодо впровадження досвіду

2-8. Прийняття рішення щодо впровадження досвіду для вирішення проблем за результатами аналізу спостережень та визначення ідентифікованих уроків вимагає продуманого використання сил та ресурсів, а також подальшого оцінювання ефективності виконання спланованих коригувальних дій (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Прийняття рішення щодо впровадження досвіду

Якщо ці процеси не будуть організовані належним чином, то мета виконання програм ВВД не буде досягнута і результати виконання таких програм не будуть оптимальними.

#### 2-8.1. Алгоритм роботи персоналу ВВД щодо планування впровадження рекомендацій вивченого уроку (передового досвіду):

- аналіз рекомендацій вивченого уроку (передового досвіду);
- аналіз керівних документів, за напрямками рекомендацій;
- визначення заходів з впровадження рекомендацій;
- визначення структурних підрозділів та посадових осіб, відповідальних за впровадження рекомендацій визначення термінів впровадження рекомендацій;
- визначення матеріальних засобів, необхідних для впровадження рекомендацій;
- визначення посадових осіб, відповідальних за контроль та оцінку ефективності впровадження рекомендацій;
- складання Плану виконання заходів із впровадження рекомендацій вивченого уроку (передового досвіду);
- погодження Плану впровадження рекомендацій вивченого уроку (передового досвіду) посадовими особами, відповідальними за виконання, контроль та оцінку ефективності, а також вищого Штабу;
- затвердження Плану впровадження рекомендацій вивченого уроку (передового досвіду) командиром.

**2-8.2. Процедури прийняття рішення щодо впровадження досвіду, в основному, передбачають:**

- 1) розроблення (погодження) Плану заходів з впровадження рекомендацій вивченого уроку (досвіду) та його затвердження командиром (начальником);
- 2) забезпечення проінформованості вищого командування (керівництва) про проблемні питання та участь командирів (начальників);
- 3) визначення необхідних сил та ресурсів для повноцінного проведення коригувальних дій.

2-8.3. Для забезпечення ефективного виконання процедур прийняття рішення щодо впровадження досвіду слід чітко сформулювати проблемне питання вивченого уроку (передового досвіду); та пропозиції для його розв'язання, а також доповісти цю інформацію старшому командирові (начальникові), який бере участь у прийнятті рішення і може впливати на залучення відповідних ресурсів.

2-8.4. Рішення щодо впровадження досвіду приймається відповідним ОВУ (рівня оперативного командування та вище). Прийняте рішення повинно бути доведене до виконавчого органу з впровадження досвіду та завантажено штатними офіцерами ВВД у інформаційну-аналітичну базу матеріалів.

2-8.5. У Плані впровадження досвіду передбачається розподіл завдань, визначаються відповідальні посадові особи за їх виконання, проводиться детальне обґрунтування необхідних сил та матеріально-технічних засобів. План впровадження досвіду за необхідності погоджується із зацікавленими ОВУ, НДУ (тощо) та затверджується командувачем (командиром, начальником) ОВУ, військ (сил). Сплановані заходи (коригувальні дії) доводяться до відповідальних виконавців.

2-8.6. Після виконання спланованих заходів із впровадження досвіду відповідальні виконавці доповідають командувачу (командиру, начальнику) про впровадження досвіду. Після затвердження впроваджений урок заноситься (завантажується) відповідальними посадовими особами з ВВД у інформаційно-аналітичну базу даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України.

**2.2.2. Імплементація заходів з впровадження досвіду**

2-9. Імплементація заходів із впровадження досвіду передбачає (рисунок 2.3):

**2-9.1. Планування заходів із впровадження досвіду.**

Насамперед, виконавчий орган з впровадження досвіду розробляє план заходів з впровадження досвіду, що передбачає розподіл обов'язків та ступінь відповідальності, залучення необхідних сил та ресурсів тощо.

План повинен бути погоджений відповідними посадовими особами визначеного органу військового управління та затверджений командувачем (командиром, начальником) ОВУ. Після чого план заходів із впровадження досвіду завантажується штатними офіцерами ВВД у інформаційно-аналітичну базу даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України.

2-9.2. *Здійснення заходів із впровадження досвіду (проведення коригувальних дій).*

По завершенню фази планування здійснюються коригувальні дії відповідно до вищезазначеного плану. Виконання заходів з впровадження досвіду контролюється відповідним ОВУ, а також визначеними штатними органами ВВД.

2-9.3. *Оцінювання ефективності виконання заходів щодо впровадження досвіду.*

Оцінювання ефективності проведених коригувальних дій здійснюється згідно з визначеною програмою вивчення та впровадження досвіду. Для цього, як правило, призначають робочу (мобільну) групу ВВД, персонал якої повинен зібрати та проаналізувати відповідну інформацію, щоб оцінити ефективність виконання коригувальних дій, перевірити якість та достовірність результатів упровадження досвіду.

2-9.4. По завершенню виконання заходів з впровадження досвіду слід формалізувати досягнуті результати одночасно з розробленням і затвердженням відповідних проєктів директив і розпоряджень, оформленням належних звітних матеріалів тощо.



**Рисунок 2.3** – Імплементация заходів з впровадження досвіду

2-9.5. **Алгоритм роботи персоналу ВВД щодо практичного впровадження досвіду вивченого уроку (передового досвіду):**

збір документів (рапортів, донесень, доповідей, планів, графічних матеріалів), які відпрацьовувалися у ході впровадження рекомендацій вивченого уроку (передового досвіду);

узагальнення та оцінювання зібраної інформації за результатами виконання заходів впровадження досвіду;

проведення аналізу зібраної інформації за результатами виконання заходів впровадження досвіду;

узагальнення інформації від посадових осіб, відповідальних за контроль та оцінку ефективності впровадження рекомендацій;

відпрацювання проекту звіту про результати впровадження рекомендацій вивченого уроку (передового досвіду);

погодження проекту звіту про результати впровадження рекомендацій вивченого уроку (передового досвіду) з посадовими особами та експертами;

затвердження звіту про результати впровадження рекомендацій вивченого уроку (передового досвіду).

### 2.2.3. Затвердження впровадженого уроку

2-10. Остаточний звіт про результати ведення спостережень, збору інформації щодо проблемних питань подається штатними органами ВВД на розгляд відповідною Експертною радою ОВУ з вивчення та впровадження досвіду (рівня оперативного командування та вище), яка приймає рішення щодо подання на затвердження командувачу (командиру, начальнику) ОВУ рекомендованого (потенційного) впровадженого уроку (передового досвіду) (рисунок 2.4).



**Рисунок 2.4** – Затвердження впровадженого уроку

Подання на затвердження командувачем (начальником) ОВУ вивченого уроку (передового досвіду) здійснюється штатними офіцерами ВВД. Цими ж офіцерами вивчений урок (передовий досвід) після його затвердження завантажується у інформаційно-аналітичну базу даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України.

#### 2-10.1. Алгоритм роботи персоналу ВВД щодо затвердження впровадження досвіду вивченого уроку (передового досвіду):

формування проекту впровадженого досвіду вивченого уроку (передового досвіду);

погодження проекту впровадженого досвіду вивченого уроку (передового досвіду) відповідними посадовими особами та експертами;

погодження впровадженого досвіду вивченого уроку (передового досвіду)

відповідними посадовими особами та експертами вищого штабу (ініціювання додаткового дослідження визначеного проблемного питання);

затвердження впровадженого досвіду вивченого уроку (передового досвіду) Командиром;

надання донесень про впроваджений досвід вивченого уроку (передового досвіду) за підпорядкованістю;

надсилання впровадженого досвіду вивченого уроку (передового досвіду) до визначених структур та установ;

завантаження в інформаційно аналітичну базу даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України впровадженого досвіду вивченого уроку (передового досвіду).

### **3. ПОШИРЕННЯ ДОСВІДУ, МОНІТОРИНГ ПРОЦЕСУ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ**

3-1. Розглянемо способи, методи і прийоми застосування формалізованих підходів до організації та здійснення процедур поширення досвіду, моніторингу процесу вивчення і впровадження досвіду відповідно до третього етапу стандартизованого процесу ВВД.

3-2. Поширення досвіду, моніторинг процесу вивчення та впровадження досвіду здійснюється протягом виконання всіх процедур стандартизованого процесу вивчення та впровадження досвіду у ході якого з метою покращення діяльності відповідних військових частин (підрозділів), установ, закладів, органів військового управління та, в цілому, Сухопутних військ Збройних Сил України:

1) організовують поширення інформації, зокрема ідентифікованих і впроваджених уроків, починаючи з моменту планування та ведення спостережень;

2) здійснюють моніторинг статусу результатів спостережень і їх трансформації в ідентифіковані уроки;

3) забезпечують супроводження та контроль виконання запланованих коригувальних дій.

#### **3.1. Засоби, що застосовуються для здійснення процедур поширення досвіду, моніторингу процесу вивчення та впровадження досвіду**

3-3. Основними засобами, що застосовуються для поширення досвіду, є:

Інтерактивні платформи, портал бойового досвіду (репозиторій);

бази даних спостережень (Lessons Learned);

чат боти, групи в месенджерах (Signal, Threema, криптофон);

відеоаналіз бойових епізодів;

програмне забезпечення;

електронні носії інформації;

друковані (електронні) видання з питань ВВД, тощо;

збірники аналізів бойових дій та приклади типових рішень.

3-4. Головний засіб, що використовується у рамках функціонування СВВД з метою поширення досвіду та контролю (моніторингу) виконання всіх процедур процесу ВВД, є репозиторій (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України вивчення та впровадження досвіду, в основі якого – Інтерактивна інтегрована електронна база даних ВВД.

3-5. Репозиторій (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України – це сукупність поєднаних через комп'ютерні мережі програмно-апаратних засобів, що включають комп'ютери, програмне забезпечення та електронні носії інформації з можливістю записування, зчитування та оброблення інформації з питань ВВД, а також оброблення команд авторизованих користувачів із наданням доступу до відповідних ресурсів тощо.

3-6. Основними функціями репозиторію (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України є забезпечення:

- проведення спостережень в режимі реального часу;
- наповнення контенту інформацією, що міститься у керівних документах, друкованих виданнях, звітних документах з питань ВВД;
- надання необхідної інформації на запит авторизованих користувачів;
- розширених можливостей для збору інформації про проведені спостереження та дослідження, що стосуються визначених проблемних питань;
- надання доступу до результатів аналізу та узагальнення інформації про певні проблеми, їх головні причини та шляхи вирішення;
- моніторингу статусу результатів спостережень і їх послідовної трансформації відповідно у вивчені та впроваджені уроки;
- контролю виконання спланованих заходів із впровадження досвіду (коригувальних дій);
- обміну інформацією з питань ВВД зі збройними силами інших держав, зокрема держав – членів НАТО та країн – партнерів, тощо.

3-7. У межах функціонування інформаційно-аналітичної бази даних (серверу) ВВД створюються дві головні мережі:

- відкрита – з доступом з мережі Інтернет;
- із обмеженим доступом – у захищених мережах.

3-8. У цих мережах можуть бути організовані спеціалізовані форуми та/або спеціалізовані мережі з авторизованим доступом особового складу Сухопутних військ ЗС України та обмеженням кола допущених осіб (адмініструванням) залежно від посади, напрямку діяльності, повноважень та інших чинників.

## **3.2. Організація поширення досвіду**

3-10. Одна з головних функцій СВВД – поширення досвіду (уроків) із забезпеченням належного доступу до його вивчення та можливістю впровадження. Поширення досвіду (уроків) гарантує, що всі учасники процесу (конкретної програми) ВВД отримують корисні знання і при цьому потенційно скорочуються ризики, підвищується ефективність діяльності та досягається економія сил і засобів.

3-11. Основний принцип поширення досвіду (уроків) – це забезпечити отримання особовим складом актуальної та важливої інформації за незначний час її пошуку. Сутність функціонування СВВД полягає у якнайшвидшому доведенні до органів військового управління, військових частин (підрозділів), установ і закладів вивченого та впровадженого досвіду, насамперед, результатів бойових дій (боїв) військових частин (підрозділів) Сил Оборони України, що залучені до виконання операцій (бойових дій, завдань), для першочергового вивчення, поширення та упровадження бойового досвіду ЗС України, а також збройних сил інших держав (в першу чергу держав – членів НАТО).

3-12. Поширення досвіду здійснюється шляхом:  
проведення конференцій, семінарів, нарад, брифінгів, інструктажів, навчальних занять (інструкторських, показових і інших);  
розроблення і поширення друкованих (електронних) видань;  
розроблення звітних документів з питань ВВД та подання цих документів згідно з табелем термінових донесень;  
використання репозиторію (порталу Дельта) ВВД СВ ЗС України, електронної пошти, веб-сайтів, баз даних, різноманітних месенджерів тощо.

3-13. Перед тим як поширювати вивчені (впроваджені) уроки, слід перевірити та переконатись, що використовується точна і достовірна інформація. Наступним, а іноді більш важливим чинником, є наявність засобів швидкого доведення інформації до тих, кому потрібно це перш за все, щоб посилити важливість цієї інформації, скоротити організаційні ускладнення.

3-14. Поширення інформації про вивчення та впровадження досвіду Сухопутних військ ЗС України повинно відбуватись з дотриманням вимог щодо збереження державної таємниці та має насамперед здійснюватись через репозиторій (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України, а також іншими засобами “знизу – вгору” та у зворотному порядку в ланці “військова частина, ВВНЗ, НЦ – ОТУ, ОУВ (ОК, АК) – ОСУВ (орган управління виду Збройних Сил України – ОКП Сил оборони України (Генеральний штаб Збройних Сил України (Головне управління доктрин та підготовки ГШ Збройних Сил України))”.

3-15. Інформація про вивчення та впровадження досвіду повинна поширюватись не тільки у межах видів та окремих родів військ і сил, а також між військовими частинами (підрозділами), установами, закладами і органами військового управління Сил оборони України із забезпеченням розподіленого (обмеженого) доступу як до таємної і службової, так і нетаємної інформації.

3-16. *Для ефективного поширення досвіду (уроків) потрібно:*

3-16.1. Передбачати можливості для користувачів здійснювати запити відповідної інформації.

Своєчасне виконання таких запитів забезпечує оперативність поширення інформації і базується на використанні високопродуктивних інформаційних

технологій.

При цьому слід враховувати та належним чином організувати розподілений доступ як до таємної і службової, так і нетаємної інформації, забезпечувати обмежений доступ до інформації, що є державною таємницею. Для цього слід дотримуватись вимог відповідних документів та інструкцій.

### 3-16.2. Визначати пріоритетність інформації про досвід та користувачів.

Основна вимога до поширення інформації про досвід – це забезпечити оперативне доведення вивчених та впроваджених уроків насамперед до тих, кому важливо отримати таку інформацію. Для цього необхідно оперативно проаналізувати здобуту інформацію (наприклад, результати спостережень), визначити її доцільність і своєчасність та отримати дозвіл від вищого командування (керівництва) на її поширення. Уроки найвищого пріоритету, особливо що стосується надзвичайно цінного досвіду, як правило, оперативно поширюються в усній або ж письмовій формі шляхом проведення нарад, брифінгів, інструктажів, навчальних занять та іншими доступними способами, а уроки нижчого пріоритету – зазвичай у формі друкованих (електронних) видань, зокрема матеріалів підведення підсумків діяльності (виконання завдань) за певний період, настанов, порадників, посібників, довідників, буклетів, інструкцій тощо. Підготовка, оформлення та поширення звітів спостереження та інших звітних документів із питань ВВД потребує більших затрат часу.

Випуск інформаційних бюлетенів, довідників та інших періодичних видань зазвичай вимагає залучення найбільших ресурсів і триває від одного до трьох місяців. Проте ці інформаційні матеріали додатково використовуються як “історичні” документи і, можливо, будуть корисними у забезпеченні майбутніх дій, завдань.

До друкованих (електронних) видань із питань ВВД відносяться:

- настанови, порадники, посібники, довідники, буклети та інструкції;
- періодичні інформаційні видання (матеріали, бюлетені);
- підручники та навчальні посібники; монографії, наукові статті та тези доповідей;
- матеріали підведення підсумків діяльності (виконання завдань) за певний період;
- звіти про дослідження;
- матеріали аналізу проведених дій тощо.

При цьому використовують наступні основні визначення стосовно друкованих (електронних) видань із питань ВВД залежно від обсягу та тиражу:

- довідник – книга, що містить необхідні відомості зі специфічного предмета або питання. (підготовка, друк і поширення довідників потребує зазвичай тривалішого часу, ніж більшість інших публікацій);

- інформаційний бюлетень – документ, в основному, менший за обсягом, ніж довідник, зміст якого фокусується на специфічному проблемному питанні, а також включає висновки фахівців і широкого ряду експертів для стимулювання обговорення даного питання;

- періодичний бюлетень – інформаційний бюлетень, що випускається, наприклад, щотижня, щомісяця, щокварталу тощо, і він зазвичай менший за

обсягом, ніж інформаційний бюлетень та використовується з метою відновлення уваги до специфічної інформації, яка безупинно еволюціонує або змінюється;

наукова стаття – готується автором (авторами) з метою висвітлення специфічного проблемного питання.

3-16.3. Застосовувати нижченаведені підходи, засоби та технології з врахуванням існуючих обмежень щодо обсягу інформації, яку можна накопичити в архівах і інформаційно-аналітичних базах даних тощо:

1) Автоматизація процесів поширення інформації, що дозволяє збільшити можливості СВВД щодо поширення інформації та розширення кола споживачів такої інформації.

Поширення інформації за допомогою друкованих матеріалів потребує більших затрат (зокрема фінансових) і більше часу, ніж використання з цією метою автоматизованих програм поширення інформації, наприклад, електронної пошти, веб-вузлів і спеціальних інформаційних сайтів та інформаційно-аналітичних баз даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України.

Однак у бойових умовах іноді немає можливості забезпечити доступ до електронних ресурсів. У цьому випадку друковані матеріали мають відповідні переваги. Рекомендується оформляти електронні документи у форматі “PDF”, що забезпечує спрощення процедур друкування та розсилання (обміну) документів.

2) Архівування інформації передбачає виконання ряду обов’язкових операцій, які виконуються при здійсненні процедур процесу вивчення та впровадження досвіду.

Здатність архівувати інформацію і «керувати» доступом до інформаційних матеріалів у друкованому та електронному вигляді дає можливість оперативного доступу до них у майбутньому. Щоб досягти цього, необхідно створювати потужні бази даних (цифрові бібліотеки та архіви), забезпечувати їх тривале збереження і всіляко сприяти користувачам у проведенні відповідних досліджень.

Процес архівування повинен здійснюватись у логічній послідовності з метою ефективної організації збереження інформації, яка в будь-який момент може легко відновлюватись, відтворюватись і бути доступною для споживачів. Для цього застосовують пошукові системи. Якщо необхідно, то бази даних повинні мати властивість зберігати і забезпечувати розподілений або обмежений доступ до таємних, службових чи навіть нетаємних даних.

Головне призначення архівів масиву інформації – забезпечити доступ для виконання майбутніх досліджень. Розрізняють три основні типи електронних архівів:

архіви таємної і цілком таємної інформації;

архіви інформації для службового користування;

архіви відкритої інформації, в тому числі із доступом користувачів Інтернету.

3) Створення, наповнення та підтримування функціонування баз даних і веб-вузлів, необхідних для збереження інформації щодо вивчення та впровадження досвіду і забезпечення надійного доступу до неї.

Деякі приклади використання баз даних і веб-вузлів:  
 спеціальні програмні продукти, що застосовують для складання планів збору інформації;  
 спеціальні програмні продукти для створення каталогів звітів про спостереження;  
 спеціальні програмні продукти, що застосовують для написання звітів про підведення підсумків діяльності;  
 електронні “сховища” інформації з функцією архівування поточної або раніше отриманої інформації;  
 програми, що мають інтерфейси з іншими організаціями, що вивчають, узагальнюють і впроваджують досвід підготовки та застосування Сухопутних військ Збройних Сил України;  
 об'єднані (сумісні) веб-вузли для поширення інформації.

3-17. Під час виконання третього етапу процесу ВВД органи вивчення та впровадження досвіду:

організують, починаючи з моменту планування та ведення спостережень, поширення через репозиторій базу (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України наступної інформації:

планів спостереження (збору інформації щодо проблемних питань);  
 звітів про спостереження у форматі ОЗВР;  
 вивчених уроків після затвердження командором (начальником, командувачем) ОВУ (рівня оперативного командування та вище);  
 рішень ОВУ (рівня оперативного командування та вище) з впровадження досвіду;  
 призначення виконавчих органів, відповідальних за впровадження досвіду;  
 планів виконання заходів із впровадження досвіду, розроблених виконавчими органами, відповідальними за впровадження досвіду;  
 результатів оцінювання ефективності виконання заходів із впровадження досвіду;  
 впровадженого уроку після затвердження командувачем (начальником) ОВУ (рівня оперативного командування та вище).

3-18. Розміщення інформації в репозиторії (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України ВВД, доступ до такої інформації організується та здійснюється відповідно до чинного законодавства України, керівних документів Міністерства оборони України та ЗС України, що стосуються захисту інформації, зокрема в інформаційно-телекомунікаційних системах.

3-19. Відповідальність за забезпечення функціонування інформаційно-аналітичної бази даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України, наповнення його контенту, зокрема завантаження даних інформаційної бази вивчених та впроваджених уроків, несе персонал штатних органів ВВД.

## **4. ПОРЯДОК РОБОТИ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ В ОРГАНАХ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ, ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИНАХ ТА ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ, НАВЧАЛЬНИХ ЦЕНТРАХ, ЦЕНТРАХ ПІДГОТОВКИ ПІДРОЗДІЛІВ, ШКОЛАХ ПІДГОТОВКИ**

### **4.1. Робота щодо вивчення та впровадження досвіду у військовій частині**

4-1.1 У військовій частині загальне керівництво щодо вивчення та впровадження досвіду здійснюється командиром військової частини і безпосередньо організовується начальником штабу (заступником командира військової частини).

4-1.2. Безпосереднє виконання заходів з вивчення та впровадження досвіду у військовій частині покладається на штатний структурний військової частини або визначену командиром військової частини посадову особу (групу).

4-1.3. Заступники командира військової частини, начальники відділів (відділень) та служб залучаються до вивчення досвіду підготовки і застосування військ (сил) за своїми напрямками діяльності. Вони відповідають за об'єктивність, повноту та достовірність узагальненої інформації, надання допомоги посадовій особі (робочій групі) в проведенні аналізу (систематизації) інформації та підготовці рекомендацій. У подальшому забезпечують впровадження затверджених рекомендацій (вивчених уроків) за напрямками діяльності.

4-1.4. План основних заходів військової частини щодо вивчення та впровадження досвіду є основним плануючим документом, який відпрацьовується на місяць та затверджується командиром військової частини. У ньому повинні враховуватися основні заходи, які проводяться у військовій частині (підпорядкованих підрозділах) протягом зазначеного періоду.

4-1.5. Відповідальна посадова особа за вивчення досвіду використовує такі джерела:

- звітні бойові документи, інформаційно-аналітичні матеріали;
- доповіді (донесення) щодо дій підпорядкованих підрозділів;
- інформаційно-аналітичні та довідкові матеріали, які надходять з вищого ОВУ.

4-1.6. Вивченню підлягає тільки та інформація (дії), опрацювання якої дозволить впровадити успішні результати або уникнути прорахунків.

4-1.7. Для опрацювання опису бою, застосування противником нової зброї або нових способів застосування зброї, посадова особа (робоча група) з ВВД, як правило, прибуває до підрозділу.

4-1.8. Збір інформації проводиться шляхом:  
 бойового інтерв'ю;  
 безпосереднього огляду місця проведеного бою (у разі можливості) або складання схеми місцевості;  
 проведення опитування (бесід) військовослужбовців;  
 збору документів (рапортів, донесень, доповідей, звітів), які відпрацьовувались у ході ведення бою та за його результатами, інших матеріалів (трофейних документів) тощо.

4-1.9. За результатами збору інформації:  
 складається схема бою (виконання бойового завдання) із зазначенням положення підрозділів, часу та місць проведення бою (боїв) з додатками (схеми, фотографії, накази, таблиці, розрахунки та інші документи);  
 здійснюється перевірка інформації на відповідність критеріям вибору інформації (дійсність, придатність, неупередженість, новаторство) і ступеня ймовірності виникнення та її впливу на результати виконання завдань;  
 опрацьовуються попередні висновки або виявляються закономірності (тенденції, зв'язки) проблем (подій) за визначеною тематикою (або питаннями, що представляють інтерес);  
 проводиться узагальнення інформації для подальшого її аналізу з визначенням окремих напрямків діяльності (областей) проблемних питань (невдач, втрат та інших), позитивного (негативного) досвіду, який потребує вивчення та поширення;  
 проводиться аналіз ведення бою (систематизація інформації), за результатами якого складається детальний опис позитивних і негативних сторін досвіду та оцінюється їх вплив на виконання завдань, визначаються критично важливі уроки (позитивний або негативний досвід), а також детальні причини та обставини, які впливають на виникнення існуючої проблеми (необхідність впровадження передового досвіду);  
 опрацьовуються рекомендації окремо для кожної взятої проблеми (визначаються заходи) для запобігання впровадження негативного досвіду (впровадження позитивного досвіду), а також проводиться розрахунок матеріально-технічних засобів та коштів, які необхідні для виконання спланованих заходів;  
 визначаються терміни виконання заходів, відповідальні особи за їх впровадження, порядок організації контролю зазначених заходів та проводиться оцінювання ефективності їх впровадження у військовій частині.

4-1.10. Опрацьовані висновки та рекомендації (конкретні заходи) визначаються, як вивчені (ідентифіковані) уроки, та подаються на затвердження командуванню військової частини. Після затвердження вивчені (ідентифіковані) уроки впроваджуються у військовій частині.

4-1.11. У разі, коли прийняти рішення щодо затвердження висновків та рекомендацій на рівні військової частини неможливо, тоді узагальнені матеріали надаються старшому командиру (начальнику) для їх подальшого вивчення і затвердження.

4-1.12. За результатами роботи з вивчення та впровадження досвіду відпрацьовуються наступні звітні та інформаційні документи у терміни:

донесення (оперативне інформування) щодо застосування противником нової зброї (нових способів застосування зброї) - на протязі 1 доби з часу застосування (додаток 8, форма 1/ВВД). Одночасно доводиться до підрозділів Інформаційний листок (додаток 16) з висновками та рекомендаціями щодо застосування противником нової зброї, нових способів застосування зброї, ведення підрозділами бою (бойових дій, виконання бойового завдання);

донесення з вивчення бойових дій (опис бою, виконання бойового завдання) - на протязі до 5 діб по завершення бою (бойових дій, виконання бойового завдання). Надається тими, хто **бере участь** у бойових діях (додаток 10, форма 3/ВВД);

донесення щодо досвіду застосування за напрямками родів військ – щомісячно. Надається тими, хто **бере участь** у бойових діях (додаток 11, форма 4/ВВД);

донесення щодо вивчених (ідентифікованих) уроків – щомісячно (додаток 12, форма 5/ВВД);

донесення щодо вивчених уроків в ході проведення заходів оперативної, бойової та підготовки персоналу – щомісячно. Надається тими, хто **не бере участь** в бойових діях (знаходиться в ППД, на відновленні боєздатності), ВВНЗ, НЦ (додаток 13, форма 6/ВВД);

донесення щодо впровадження ідентифікованих уроків – щомісячно (додаток 14, форма 7.1, 7.2/ВВД);

звіт щодо виконаних заходів за минулий місяць та завдання на наступний місяць – щомісячно (додаток 15, форма 8/ВВД).

## **4.2. Робота щодо вивчення та впровадження досвіду в ОК, АК та тимчасово створених органах військового управління оперативно-тактичного рівня**

4-2.1. У штабі ОК, АК та тимчасово створених органах військового управління оперативно-тактичного рівня (далі – штаб) загальне керівництво щодо вивчення та впровадження бойового досвіду здійснює командир (командувач), безпосередню організацію начальник штабу – заступник командира (командувача).

4-2.2. Безпосереднє виконання заходів з ВВД у структурних підрозділах управлінь покладається на підрозділ (групу, відділення) з вивчення та впровадження досвіду, а у разі їх відсутності – на визначену позаштатно посадову особу (робочу групу).

4-2.3. Заступники командувача (командира), офіцери структурних підрозділів родів військ та служб управлінь залучаються до вивчення досвіду підготовки і застосування військ (сил) за своїми напрямками.

4-2.4. Для планування роботи з ВВД на рік складається План вивчення та впровадження досвіду військ (сил), який затверджує командувач (командир). У ньому повинні враховуватися всі основні заходи, які проводяться у підпорядкованих військових частинах.

4-2.5. Під час організації роботи підрозділом з ВВД вивчаються: доповіді (донесення) щодо дій підпорядкованих військ (сил); інформаційно-аналітичні та довідкові матеріали, які надходять з підпорядкованих військових частин та розроблених структурними підрозділами управлінь; пропозиції особового складу з вивчення досвіду.

4-2.6. Після прийняття рішення на вивчення досвіду здійснюється: визначення проблемних питань; проведення аналізу та узагальнення результатів; опрацювання висновків та визначення головних причин виникнення проблем і шляхів їх вирішення; розробка рекомендацій щодо впровадження досвіду (коригувальних дій) та призначення органів військового управління (осіб), відповідальних за проведення необхідних заходів, приймається рішення на впровадження досвіду; планування та виконання необхідних заходів (коригувальних дій) для впровадження досвіду з подальшим оцінюванням їх ефективності з метою усунення (або не повторення, зменшення негативних наслідків) визначеної проблеми у майбутньому, а також для впровадження передового досвіду; затвердження вивчених (ідентифікованих) уроків командувачем (командиром), відпрацювання та надання донесень (інформаційно-аналітичних матеріалів) про вивчені (ідентифіковані) уроки до вищого штабу, а також висновків та рекомендацій, затвердження яких належить до компетенції старшого командира (начальника); доведення до підпорядкованих ОВУ та ЧБП рекомендацій (конкретних заходів) для провадження вивчених (ідентифікованих) уроків; контроль та оцінка ефективності впровадження досвіду (впроваджених уроків).

4-2.7. З отриманням від військових частин донесення про застосування противником нової зброї або нових способів застосування зброї, штатна (позаштатна) особа (РГ з ВВД) негайно приступає до вивчення отриманих спостережень (матеріали). За результатами розгляду РГ з ВВД відбувається погодження вироблених представниками військової частини висновків і рекомендації, щодо протидії (зменшення впливу, захисту) новітній зброї, та доповідає командир (командувачу) для затвердження.

4-2.8. У разі непогодження висновків і рекомендацій або відсутності актуальності, достатньої кількості інформації здійснюється додаткове вивчення та доопрацювання отриманих матеріалів (спостережень).

4-2.9. За результатами роботи з вивчення та впровадження досвіду відпрацьовуються наступні звітні та інформаційні документи у терміни:

донесення (оперативне інформування) щодо застосування противником нової зброї (нових способів застосування зброї) - на протязі 1 доби з часу отримання інформації від підпорядкованих підрозділів (додаток 8, форма 1/ВВД). Одночасно доводиться до підрозділів Інформаційний листок (додаток 16) з висновками та рекомендаціями щодо застосування противником нової зброї, нових способів застосування зброї, ведення підрозділами бою (бойових дій, виконання бойового завдання);

донесення з вивчення операцій (тактичних дій) – на протязі до 10 діб по завершенню проведення операції (тактичних дій). Надається тими, хто **бере участь** у бойових діях (додаток 9, форма 2/ВВД);

донесення з вивчення бойових дій (опис бою, виконання бойового завдання) - на протязі до 5 діб після отримання доповіді від підпорядкованих підрозділів (бойових дій, виконання бойового завдання). Надається тими, хто **бере участь** у бойових діях (додаток 10, форма 3/ВВД);

донесення щодо досвіду застосування за напрямками родів військ – щомісячно. Надається тими, хто **бере участь** у бойових діях (додаток 11, форма 4/ВВД);

донесення щодо вивчених (ідентифікованих) уроків – щомісячно (додаток 12, форма 5/ВВД);

донесення щодо вивчених уроків в ході проведення заходів оперативної, бойової та підготовки персоналу – щомісячно. Надається тими, хто **не бере участь** в бойових діях (знаходиться в ППД, на відновленні боєздатності), ВВНЗ, НЦ (додаток 13, форма 6/ВВД);

донесення щодо впровадження ідентифікованих уроків – щомісячно (додаток 14, форма 7.1, 7.2/ВВД);

звіт щодо виконаних заходів за минулий місяць та завдання на наступний місяць – щомісячно (додаток 15, форма 8/ВВД).

4-2.10. За необхідності затвердження висновків та рекомендацій керівником вищого рівня, узагальнена інформація надається до вищого штабу за підпорядкованістю.

4-2.11. Узагальнена інформація, отримана з військових частин які передані до тимчасово створених ОВУ оперативно-тактичного рівня, надається до штатного підрозділу ВВД ОВУ за підпорядкованістю для її систематизації та узагальнення.

4-2.12. Керівниками органів військового управління можуть додатково визначатись інші форми звітності (ВКДП, БП) з вивчення та впровадження досвіду (з визначенням їх змісту та строків подання).

### **4.3. Робота щодо вивчення та впровадження досвіду у вищих військових навчальних закладах, навчальних центрах, центрах підготовки підрозділів, школах підготовки**

4-3.1. У ВВНЗ, ВВП ЗВО, навчальних центрах (навчально-тренувальних центрах) та центрах підготовки підрозділів, школах підготовки (далі – заклади) загальне керівництво щодо вивчення та впровадження досвіду здійснює керівник, командир (начальник) закладу, а безпосередньо організовує начальник штабу – заступник керівника (командира, начальника) закладу (заступник з організації навчального процесу, інші призначені посадові особи).

4-3.2. Заклади є основними ключовими структурами, які забезпечують наукове супроводження вивчення досвіду та впроваджують вивчені (ідентифіковані) уроки в навчальний процес і процес підготовки військ (сил) (додаток 2 до цієї Інструкції).

4-3.3. Впровадження досвіду здійснюється шляхом включення питань вивчених та впроваджених уроків (досвіду) до навчальних програм, розробки навчально-методичних матеріалів, вдосконалення навчальної матеріально-технічної бази, під час проведення науково-дослідних робіт, а також під час конференцій (круглих столів, семінарів тощо) з питань вивчення та впровадження (обміну досвідом).

4-3.4. Крім того, науково-педагогічні працівники, інструкторсько-викладацький склад закладів як фахівці (аналітики) може залучатися за своїми напрямками діяльності під час організації Процесу ВВД.

4-3.5. У закладах, як правило, зберігаються (накопичуються) матеріали з вивчення та впровадження досвіду (створюються бази даних з ВВД), з можливістю оперативного отримання інформації за запитом.

4-3.6. Більш детальний порядок організації вивчення та впровадження досвіду розкрито в Інструкції з ВВД в навчальних закладах, навчальних частинах (центрах) ЗС України.

## **5. РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ З ПИТАНЬ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ТА РОДАМИ ВІЙСЬК (СИЛ) ВІЙСЬКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

**5-1. Підрозділ вивчення та впровадження досвіду військової організаційної структури** – відповідає за організацію заходів збору, узагальнення, вивчення, аналізу та впровадження досвіду у СВ ЗС України з питань застосування, всебічного забезпечення, розвитку, підготовки спеціалістів за напрямками діяльності у військових частинах СВ ЗС України.

**5-2. Підрозділ підготовки військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях бойової підготовки, підготовки персоналу, резервів, підрозділів забезпечення, органів військового управління, військових частин (підрозділів) та підготовки у ВВНЗ, ВВП ЗВО, НЦ, ЦПП та звп у СВ ЗС України.

**5-3. Підрозділ армійської авіації військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях застосування, всебічного забезпечення, розвитку, підготовки військових частин (підрозділів), спеціалістів для всіх військових частин АА СВ ЗС України.

**5-4. Підрозділ Ракетних військ та артилерії військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях застосування, всебічного забезпечення, розвитку, підготовки спеціалістів, військових частин РВіА СВ ЗС України.

**5-5. Підрозділ логістики військової організаційної структури** – приймає участь у заходах ВВД з питань логістичного забезпечення, експлуатації ОВТ (в тому числі іноземного виробництва) для всіх військових частин (підрозділів) СВ ЗС України.

**5-6. Підрозділ військ протиповітряної оборони військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях застосування, всебічного забезпечення, розвитку, підготовки військових частин, підрозділів, спеціалістів для всіх військових частин (підрозділів) ППО СВ ЗС України.

**5-7. Підрозділ військ зв'язку та кібербезпеки військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях застосування, всебічного забезпечення, розвитку, підготовки військових частин, підрозділів, спеціалістів для всіх військових частин (підрозділів) зв'язку СВ ЗС України.

**5-8. Підрозділ сил підтримки військової організаційної структури** – приймає участь у ВВД в питаннях застосування, всебічного забезпечення, розвитку, підготовки спеціалістів військових частин Сил підтримки СВ ЗС України.

**5-9. Розвідувальні підрозділи штабу військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях забезпечення бойових дій розвідкою за рахунок усіх наявних розвідувальних органів розвідки, органів військового управління розвідувальних підрозділів СВ ЗС України.

**5-10. Підрозділ безпілотних систем військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях застосування, всебічного забезпечення, розвитку, підготовки військових частин, підрозділів, спеціалістів та протидії БпАК противника для всіх військових частин (підрозділів), органів військового управління СВ ЗС України.

**5-11. Підрозділ радіоелектронної та кіберборотьби військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях застосування, розвитку та управління військових частин (підрозділів) радіоелектронної та кіберборотьби СВ ЗС України.

**5-12. Оперативні підрозділи штабу військової організаційної структури (оперативного, тактичного рівнів)** у взаємодії з підрозділами ВВД відповідного рівня – за ВВД в питаннях застосування та управління загальновійськових частин (тактика дій піхотних підрозділів, тактика використання в бойових діях ОВТ), розвитку застосування СВ ЗС України.

**5-13. Підрозділ підготовки штабу військової організаційної структури:**  
оперативного рівня – за ВВД з питань планування підготовки військових організаційних структур СВ ЗС України та оперативної підготовки органів військового управління СВ ЗС України;

тактичного рівня – за ВВД з питань планування підготовки військових організаційних структур СВ ЗС України та індивідуальної і колективної підготовки їх управлінь.

**5-14. Командні центри військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях розгортання пунктів управління органів військового управління (ОК, АК) СВ ЗС України.

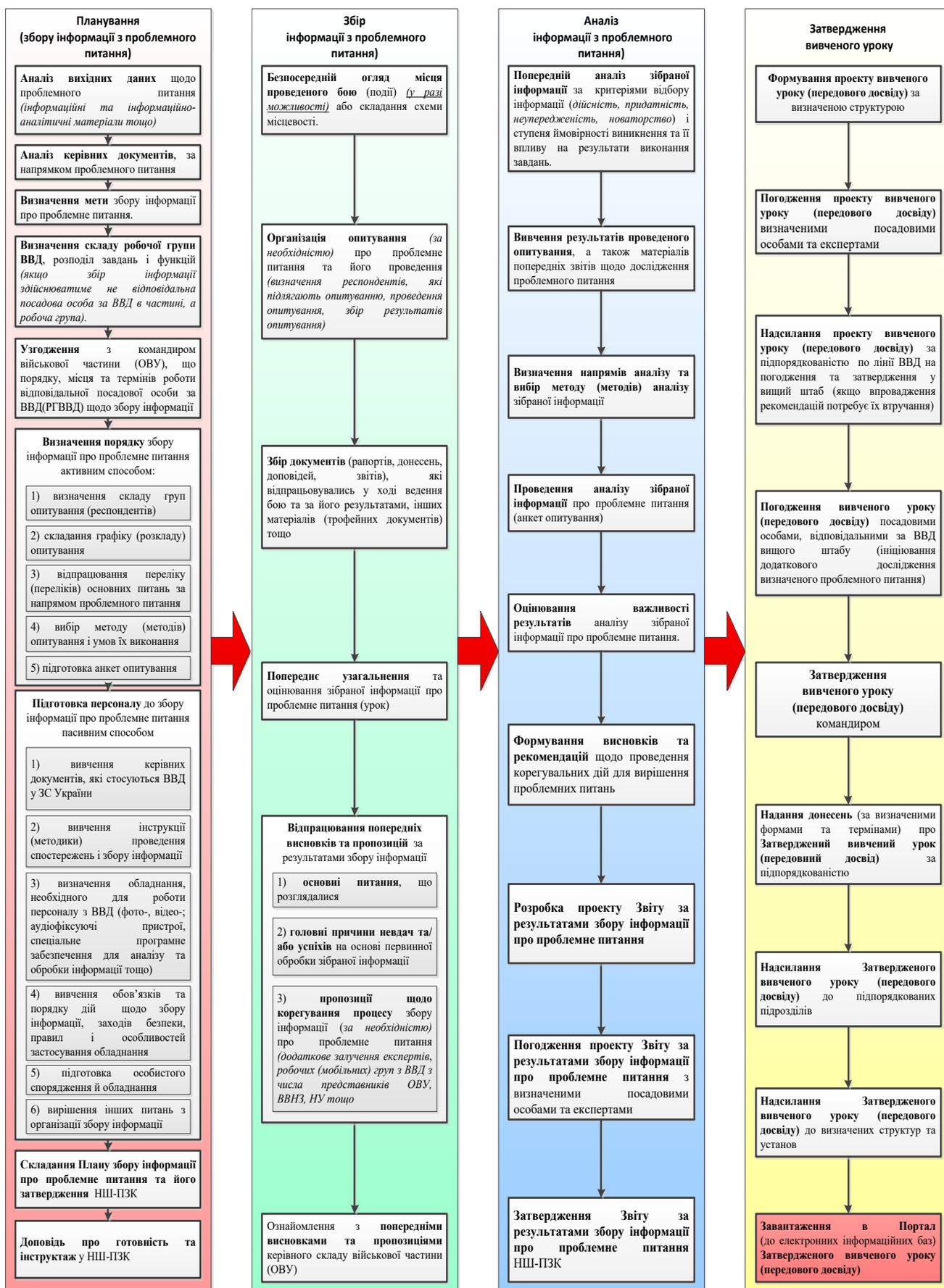
**5-15. Підрозділ персоналу військової організаційної структури** – за ВВД в питаннях мобілізації людських і транспортних ресурсів, досвід комплектування частин та підрозділів військовослужбовцями у СВ ЗС України.

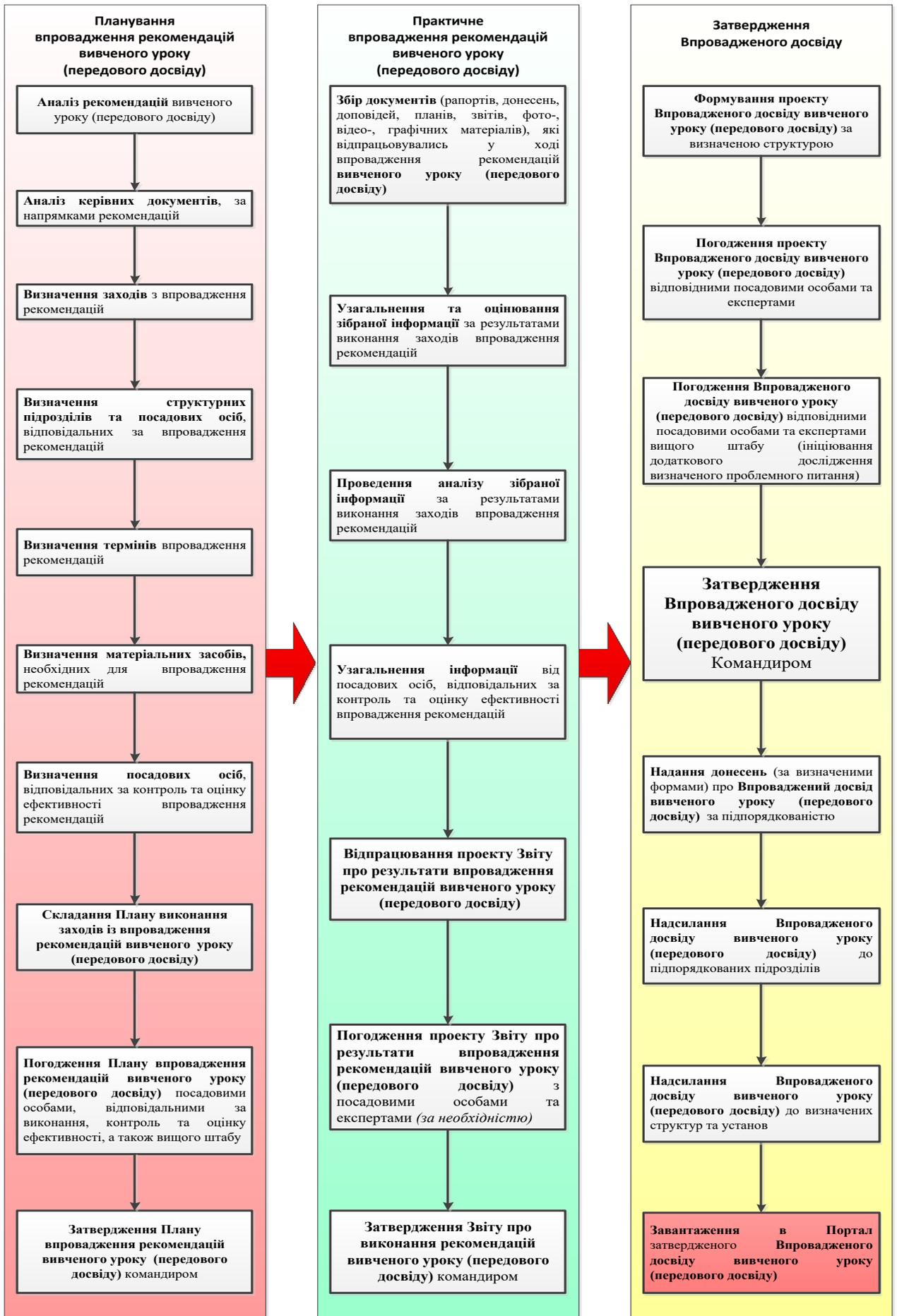
**5-16. Підрозділ оборонного планування військової організаційної структури** – за ВВД з питань розвитку спроможностей СВ ЗС України.

Начальник управління вивчення та впровадження досвіду  
Командування Сухопутних військ Збройних Сил України  
полковник

Олег ГОНЧАРУК

### Алгоритм роботи персоналу ВВД з вивчення уроку (передового досвіду)





Додаток 2  
до СТКП 7-(162)  
(пункт 2.1.2)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Начальник штабу  
військової частини А0001  
полковник Орест ШЕВЧЕНКО  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

**ПЛАН**  
збору інформації (спостереження) щодо  
«Застосування противником СВП з БПЛА для ураження особового складу  
108 гірсько-штурмового батальйону»

**I. Підготовка до збору інформації про проблемне питання (уроку)**

№ з/п	Основні заходи	Терміни виконання	Відповідальний	Відмітка про виконання
1.	Аналіз вихідних даних щодо проблемного питання (уроку) (інформаційні та інформаційно-аналітичні матеріали тощо)	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
2.	Аналіз керівних документів, за напрямком проблемного питання.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
3.	Визначення мети збору інформації про проблемне питання.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
4.	Узгодження з командиром військової частини, що порядку, місця та термінів роботи відповідальної посадової особи за ВВД щодо збору інформації.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
5.	Організація збору інформації про проблемне питання: 1) визначення складу груп опитування (респондентів) у 108 гшб; 2) складання графіку (розкладу) опитування; 3) відпрацювання переліку (переліків) основних питань за напрямком проблемного питання; 4) вибір методу (методів) опитування і умов їх виконання; 5) підготовка анкет опитування.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
6.	Підготовка персоналу до збору інформації про проблемне питання: 1) вивчення керівних документів, які стосуються вивчення та впровадження досвіду у ЗС України; 2) вивчення інструкції (методики) проведення спостережень і збору інформації; 3) визначення обладнання, необхідного для роботи персоналу з ВВД (фото-, відео-, аудіо фіксуючі пристрої, спеціальне програмне забезпечення для аналізу та обробки інформації тощо). 4) вивчення обов'язків та порядку дій щодо збору інформації, заходів безпеки, правил і особливостей застосування обладнання; 5) підготовка особистого спорядження й обладнання; 6) вирішення інших питань з організації збору інформації.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
7.	Доповідь про готовність та інструктаж у НШ-ЗК в/ч	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	

**II. Робота у визначеному підрозділі щодо збору інформації про проблемне питання**

№ з/п	Основні заходи	Терміни виконання	Відповідальний	Відмітка про виконання
8.	<b>Безпосередній огляд місця події</b> , складання схеми місцевості.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
9.	<b>Організація опитування керівного складу та о/с 108 гшб</b> про проблемне питання та його проведення ( <i>визначення респондентів, які підлягають опитуванню, проведення опитування, збір результатів опитування</i> )	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
10.	<b>Збір документів</b> (рапортів, донесень, доповідей, звітів), які відпрацьовувались у ході події та за її результатами, інших матеріалів тощо.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
11.	<b>Попереднє узагальнення та оцінювання зібраної інформації</b> про проблемне питання.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
12.	<b>Відпрацювання попередніх висновків та пропозицій</b> за результатами збору інформації: 1) <b>основні питання</b> , що розглядалися; 2) <b>головні причини невдач та/або успіхів</b> на основі первинної обробки зібраної інформації; 3) <b>пропозиції щодо корегування процесу збору інформації</b> ( <i>за необхідністю</i> ) про проблемне питання ( <i>додаткове залучення експертів, робочих (мобільних) груп з ВВД з числа представників ОВУ, ВВНЗ, НУ тощо.</i> )	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
13.	Ознайомлення з <b>попередніми висновками та пропозиціями</b> керівного складу військової частини з результатами	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	

**III. Аналіз зібраної інформації про проблемне питання**

№ з/п	Основні заходи	Терміни виконання	Відповідальний	Відмітка про виконання
14.	<b>Попередній аналіз інформації</b> за критеріями відбору інформації ( <i>дійсність, придатність, неупередженість, новаторство</i> ) і ступеня ймовірності виникнення та її впливу на результати виконання завдань.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
15.	<b>Вивчення результатів проведеного опитування</b> , а також матеріалів попередніх звітів щодо дослідження проблемного питання.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
16.	Визначення напрямів аналізу та вибір методу (методів) аналізу зібраної інформації.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
17.	Проведення аналізу зібраної інформації про проблемне питання (анкет опитування).	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
18.	Оцінювання важливості результатів аналізу зібраної інформації про подію	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
19.	Визначення ідентифікованих уроків, зокрема потенційного передового досвіду, а також доцільності та терміновості їх поширення.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
20.	Відпрацювання пропозицій щодо проведення корегувальних дій для вирішення проблемних питань.	06.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	

**IV. Оформлення звіту про результати збору інформації про проблемне питання**

№ з/п	Основні заходи	Строки виконання	Відповідальний	Відмітка про виконання
21.	Оформлення Звіту про результати збору інформації, який обов'язково включає: 1) Опис проблемного питання; 2) Зміст дослідження; 3) визначення ідентифікованих уроків та передового досвіду; 4) рекомендації щодо поширення ідентифікованих уроків та передового досвіду; 5) пропозиції щодо проведення необхідних корегувальних дій для вирішення проблемних питань.	07.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	
22.	Представлення <b>Звіту про результати збору інформації</b> НШ-ЗК в/ч	07.10. 2025	відповідальна посадова особа за ВВД	

Відповідальна посадова особа за ВВД у військовій частині

*(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)*

Додаток 3  
до СТКП 7-(162)  
(пункт 2.1.2)

ПОГОДЖЕНО

Начальник Наукового центру  
Сухопутних військ Національної  
академії сухопутних військ  
полковник

В. ТИМКО

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник начальника Національної  
академії сухопутних військ з наукової  
роботи  
полковник

В. ГРАБЧАК

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ПЛАН**  
робочої (мобільної) групи вивчення досвіду  
Наукового центру Сухопутних військ  
Національної академії сухопутних військ  
щодо вивчення інформації про досвід  
72-ої окремої механізованої бригади імені Чорних Запорозжів

I. Підготовка до вивчення інформації про досвід

№ з/п	Основні заходи	Строки виконання	Відповідальний	Відмітка про виконання
1.	Аналіз вихідних даних для підготовки та введення дослідження	13.03.2025	п-к Хаустов Д.Є.	
2.	Вивчення керівних документів, результатів передніх досліджень щодо проблемних питань, які сліджуються	13.03.2025	п-к Хаустов Д.Є.	
3.	Визначення мети дослідження та критичних об'єктів питань, що потребують вивчення	15.03.2025	п-к Хаустов Д.Є.	
4.	Визначення складу робочої групи вивчення досвіду (РГВД), розподіл завдань і функцій	15.03.2025	п-к Хаустов Д.Є.	
5.	Узгодження з Командуванням Сухопутних військ ЗС України, командиром військової частини, де планується проведення дослідження, порядку, місця та термінів роботи РГВД щодо збору інформації про досвід (опитування респондентів)	15.03.2025	п/п-к Пашковський В.В.	
6.	Розроблення плану збору інформації про досвід: 1) визначення складу груп опитування (респондентів); 2) складання графіка (розкладу) опитування; 3) відпрацювання переліку (переліків) основних питань за напрямками дослідження; 4) вибір методу (методів) опитування відповідно до завдань РГВД і умов їх виконання; 5) підготовка анкет опитування	22.03.2025	Начальник РГВД	

№ з/п	Основні заходи	Строки виконання	Відповідальний	Відмітка про виконання
7.	Безпосередня підготовка до вивчення інформації про досвід: 1) вивчення керівних документів, які стосуються вивчення та впровадження досвіду у ЗС України; 2) вивчення інструкції (методики) проведення спостережень і збору інформації; 3) визначення обладнання, необхідного для роботи РГВД; 4) вивчення обов'язків членів РГВД, плану збору інформації, заходів безпеки, правил і особливостей застосування обладнання; 5) підготовка особистого спорядження й обладнання РГВД; 6) вирішення інших питань з організації дослідження	29.03.2025	Начальник РГВД	

## II. Робота у військовій частині (підрозділі) щодо збору інформації про досвід

№ з/п	Основні заходи	Строки виконання	Відповідальний	Відмітка про виконання
8.	Визначення респондентів, які підлягають опитування	01.04 – 02.04. 2025	Начальник РГВД	
9.	Виконання покрокового опитування	01.04 – 02.04. 2025	Начальник РГВД	
10.	Попереднє оцінювання результатів опитування	02.04. 2025	Начальник РГВД	
11.	Відпрацювання висновків за результатами опитування: 1) основні питання, що розглядалися; 2) головні причини невдач та/або успіхів; 3) визначення ідентифікованих уроків, зокрема потенційного передового досвіду; 4) пропозиції щодо проведення відповідних корегувальних дій і способів вирішення проблемних питань	05.04. 2025	Начальник РГВД	
12.	Ознайомлення керівного складу військової частини з результатами опитування (при необхідності)	05.04. 2025	Начальник РГВД	

## III. Аналіз інформації про досвід

№ з/п	Основні заходи	Строки виконання	Відповідальний	Відмітка про виконання
13.	Вивчення результатів проведеного опитування, а також матеріалів попередніх звітів щодо дослідження проблемних питань	08.04 – 09.04. 2025	Начальник РГВД	
14.	Визначення напрямів аналізу та вибір методу (методів) аналізу зібраної інформації	09.04. 2025	Начальник РГВД	
15.	Проведення аналізу зібраної інформації про досвід (анкет опитування)	10.04 – 12.04. 2025	Начальник РГВД	
16.	Оцінювання важливості результатів аналізу зібраної інформації про досвід	12.04. 2025	Начальник РГВД	
17.	Визначення ідентифікованих уроків, зокрема потенційного передового досвіду, а також доцільності та терміновості їх поширення	12.04. 2025	Начальник РГВД	

18.	Відпрацювання пропозицій щодо проведення корегувальних дій для вирішення проблемних питань	12.04. 2025	Начальник РГВД	
-----	--	----------------	----------------	--

## IV. Оформлення звіту роботи РГВД

№ з/п	Основні заходи	Строки виконання	Відповідальний	Відмітка про виконання
19.	Оформлення звіту роботи РГВД, який обов'язково включає: 1) головні результати спостережень; 2) основні причини невдач та/або успіхів; 3) визначення ідентифікованих уроків та передового досвіду; 4) рекомендації щодо поширення ідентифікованих уроків та передового досвіду; 5) пропозиції щодо проведення необхідних корегувальних дій для вирішення проблемних питань	15.04 – 17.04. 2025	Начальник РГВД	
20.	Відправлення звіту роботи РГВД на адресу Командувача Сухопутних військ ЗС України	18.04. 2025	Начальник РГВД	

Начальник робочої (мобільної) групи вивчення досвіду  
Наукового центру Сухопутних військ  
Національної академії сухопутних військ  
підполковник  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

Віктор ПАШКОВСЬКИЙ





## Зразок звіту (АПД) про виконання завдання

№	Розділ	Зміст (суть)
1	Завдання	Підготувати автомобіль НММWV до маршу вночі у важкопрохідній місцевості
2	Що потрібно було виконати?	<p>1) контрольний огляд згідно з інструкцією з експлуатації НММWV;</p> <p>2) технічне обслуговування (ТО) та ремонт згідно з інструкцією з експлуатації НММWV;</p> <p>3) перевірити комплектацію автомобіля НММWV та при необхідності доукомплектувати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– індивідуальним комплектом запасних частин;</li> <li>– засобами підвищеної прохідності, шанцевим інструментом;</li> <li>– інструментом водія;</li> <li>– світломаскувальними засобами;</li> <li>– додатковими ємностями для пального та води;</li> <li>– пожежним інвентарем і засобами спеціального оброблення</li> </ul>
	Який повинен бути результат таких дій?	Забезпечити працездатність автомобіля в ході маршу і прибуття автомобіля в назначений район у справному стані та в готовності до подальших дій
3	Чи виконано поставлене завдання у визначений термін та досягнуто передбачувані результати? Якщо ні, то вказати причини невиконання завдання?	<p>Завдання виконано, проте несвоєчасно – із запізненням на 1,5 години.</p> <p>Основні причини затримки у підготовці автомобіля: екіпаж НММWV не підготовлений до ремонту електрообладнання автомобіля;</p> <p>технологічна карта пошуку та усунення характерних відмов була непридатна для використання через попадання на неї вологи;</p> <p>необхідність очікування прибуття ремонтної бригади.</p>
4	Що було позитивне?	<p>1) Всі члени екіпажу підготовлені до виконання ТО.</p> <p>2) ТО здійснювалося під безпосереднім керівництвом командира відділення.</p> <p>3) В наявності були: інструкція з експлуатації; всі необхідні засоби ТО, зокрема й інструмент</p>
	Що не треба змінювати?	Порядок та обсяг робіт з перевірки готовності НММWV до маршу вночі у важкопрохідній

№	Розділ	Зміст (суть)
		місцевості
	Що було негативним?	Були відсутні технологічні карти пошуку та усунення характерних відмов НММWV
	Що треба змінити?	<p>1) Провести заняття з екіпажами НММWV щодо виявлення причин та ремонту характерних відмов електрообладнання в польових умовах.</p> <p>2) Підрозділи, оснащені НММWV, укомплектувати технічною аптечкою з запасними частинами, а також технологічними картами пошуку та усунення характерних відмов, які заламінувати і прикріпити до стелі кабіни кожного автомобіля.</p> <p>3) Перед кожним виходом на виконання завдання у ремонтному підрозділі формувати мобільну групу для надання технічної допомоги</p>

Командир 1-го відділення 1-го взводу 1-ої роти  
1-го батальйону 1-ої окремої механізованої бригади

штаб-сержант

Іван ПЕТРЕНКО

## Звіт про спостереження

## 1. Структура звіту про спостереження

Формат	Назва розділу	Інструкція щодо оформлення
	<b>Назва</b>	Назва має бути короткою та лаконічною
<b>О</b>	<b>Опис проблемного питання</b>	<p>Може починатися з того, хто виявив дану проблему та ініціював проведення спостереження.</p> <p>У простій та доступній формі надається по можливості точна інформація про те:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>що сталося до та під час проведення спостережень;</li> <li>яким чином очікувані результати відрізняються від отриманих;</li> <li>що визначило різницю між передбачуваними результати діяльності і реально отриманими.</li> </ul> <p>Дане судження (констатування) може бути як позитивного (наприклад, те що сталося працювало краще ніж очікувалося) та негативного характеру (наприклад, те що сталося не повинно було статися або ж те, що не сталося повинно було статися).</p> <p>Детальна інформація щодо вищенаведених даних подається у наступному розділі «Зміст спостереження».</p> <p>Даний розділ «Опис проблемного питання» обмежується висвітленням однієї окремої проблеми, що виникла і потребує вирішення.</p> <p>Загальна помилка при оформленні розділу «Опис проблемного питання» – надається детальний опис проблеми, причин її виникнення та шляхів її вирішення, що доцільно робити при оформленні наступних розділів («Зміст спостереження», «Висновки», «Рекомендації»)</p>
<b>З</b>	<b>Зміст спостереження</b>	<p>Включає відповіді на нижченаведені питання з наданням відповідних фактів, доказів, аргументів та підтверджень: Чому/Коли/Де/Як?</p> <p>Наводяться основні причини успішної або ж</p>

Формат	Назва розділу	Інструкція щодо оформлення
		<p>неуспішної діяльності, обставини, при яких отримано результати такої діяльності, а також аналізуються основні та додаткові фактори, що вплинули на те, що сталося.</p> <p>Даний розділ повинен включати всю необхідну інформацію, яка буде використана для подальшого аналізу.</p> <p>«Зміст спостереження» може включати опис передісторії події, яка досліджується.</p> <p>Якщо проблема, зазначена у «Звіті про спостереження», не може бути вирішена, то пояснити чому</p>
<b>В</b>	<b>Висновки</b>	<p>Необхідно представити загальний логічний висновок щодо певного проблемного питання. Для цього потрібно насамперед за результатами аналізу спостережень визначити головну причину (причини) проблеми, що досліджується, і який урок (уроки) з такого аналізу можна ідентифікувати.</p> <p>У висновках не слід повторювати зміст спостереження</p>
<b>Р</b>	<b>Рекомендації</b>	<p>Вказується, що повинно бути зроблено, щоб вирішити проблему. Включає перелік необхідних корегувальних дій для покращення діяльності та підвищення її ефективності, а також пропозиції щодо органів військового управління та посадових осіб, відповідальних за контроль та виконання подальших процедур процесу вивчення та впровадження досвіду, що стосується визначеного проблемного питання</p>

## 2. Зразок звіту про спостереження

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник штабу

військової частини А0001

полковник

Сергій ЦИБУЛЯ

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

### ЗВІТ

#### про результати збору інформації (спостереження)

**Назва.** «Застосування противником СВП з БПЛА для ураження особового складу 108 гірсько-штурмового батальйону»

**Опис проблемного питання.** Російські окупаційні війська здійснили скидання саморобного вибухового пристрою фугасно-осколкової дії (далі – СВП) за допомогою БПЛА на ділянці дороги в районі відповідальності 108 гірсько-штурмового батальйону. Втрат особового складу та техніки не має.

#### **Зміст спостереження.**

Близько 08.30 особовим складом інженерно-саперного взводу під час проведення інженерної розвідки місцевості на ділянці дороги н.п. ЗАЙЦЕВЕ (53-64609, 74-26077) в районі відповідальності 108 гірсько-штурмового батальйону було виявлено СВП з пошкодженим корпусом, в наслідок чого відбулося висипання уражаючих елементів. В ході детального огляду місцевості на відстані 8 метрів від СВП була виявлено місце застосування іншого вибухового пристрою, за ознаками схожого на даний СВП. За результатами огляду отриманих пошкоджень та місця вибуху СВП ймовірно були скинуті за допомогою ворожого БПЛА, який не був виявлений черговою зміною, а також підрозділами першої лінії, через позиції яких він міг здійснювати політ.

Водночас, деякими військовослужбовцями висловлювалися припущення, що проліт ворожого БПЛА міг здійснюватися за маршрутом **Горлівка-Зайцеве**. За їх свідченнями у даному районі останні 10 днів спостерігається систематичне застосування БПЛА противника для ведення розвідки в районі н.п. Зайцеве (64268) за маршрутом **ГОРЛІВКА-ЗАЙЦЕВЕ-ГОРЛІВКА** (рис. 1, 2).

При огляді не розірваншого СВП встановлено, що він має оболонку з пластмасового корпус у вигляді мінометної міни (фото 1-3), ймовірно роздрукованій на 3D принтері, начинений вибуховою речовиною (маса близько 550 грам) з вражаючими елементами (металеві кульки діаметром 5 міліметрів) (фото 4) та підризником (тип уточнюється).

Після огляду місця падіння СВП відповідальною посадовою особою за ВВД та представниками СЦКК, о 11.50 06.09.2025 групою розмінування інженерно-саперного взводу 108 огшб пристрій було знищено методом підризу на місці.

Враховуючи вищенаведене можна припустити, що противником застосовано саморобний вибуховий пристрій осколково-фугасної дії високої якості з готовими уражаючими елементами, потужністю що еквівалентна 550 грам тротилу, корпус якого виготовлений на 3D принтері.

Слід зазначити, що технологія 3D печаті раніше застосовувалася лише для окремих деталей зброї (боєприпасів).

#### **Причини та обставини, які посилили (послабили) вплив зброї:**

1. Політ БпЛА противника черговими змінами, засобами ППО та РЕБ не виявлений, а також підрозділами першої лінії, через позиції яких він здійснював проліт.

2. Завдання щодо ураження особового складу ОС (або пошкодження цивільної інфраструктури) противником не досягнуто, ймовірно, із-за помилок оператора БпЛА.

3. З метою недопущення несанкціонованого спрацювання СВП та відсутністю роботизованого комплексу для розмінування в підрозділі було прийнято рішення щодо його підриву саперами, що не дозволило здійснити детальне вивчення СВП.

4. Низька ефективність візуального спостереження та виявлення БпЛА, відсутність на ВОП (РОП) портативних технічних засобів виявлення БпЛА, а також недостатню кількість засобів РЕБ для їх придушення (подавлення) у військах (силах) ОС.

5. Застосування новаційних технологій.

Технологія 3D дозволяє:

виготовляти боєприпаси при збереженні необхідних уражаючих показників при значно меншій вазі, що дозволяє використовувати в якості бойової нагрзуки БпЛА кілька боєприпасів;

СВП з пластмасовим корпусом мають значно менші показники ефективної відбиваючої поверхні, що впливає на дальність виявлення засобів ППО військ (сил) ОС;

можливість застосування для ураження особового складу різних конструкцій та форм СВП, що вимагає здійснювати пошук засобів їх виявлення.

#### **Висновок**

Основними причинами та обставинами даного випадку є:

недостатня технічна забезпеченість засобами виявлення та боротьби із БпЛА противника на низьких і середніх висотах;

низька ефективність організації несення служби чергових сил та додаткових спостерігачів для фіксації польотів БпЛА противника.

нехтування основних правил безпеки бойової діяльності (стосовно виконання завдань з усунення демаскуючих ознак об'єктів, введення противника в оману, недопущення скупчення людей та ОВТ, недостатній рівень маскуванню інженерних споруд, позицій, вогневих точок, техніки та озброєння тощо).

### **Рекомендації**

**З метою недопущення (зменшення) бойових втрат командирам військових частин ЗС України:**

розміщення особового складу та ОВТ здійснювати з урахуванням захисних умов місцевості, з складанням плану їх розміщення та доведенням до особового складу місць укриття, не допускати скупчення особового складу та ОВТ;

проводити заходи з дотримання заходів безпеки під час виконання бойових (спеціальних) завдань;

постійно вдосконалювати фортифікаційне обладнання району розташування та виконувати заходи з усунення демаскуючих ознак об'єктів, маскуванню особового складу та військової техніки, створення (удосконалення) хибних нових позицій та макетів ОВТ з метою введення противника в оману;

бліндажі та укриття для особового складу на ВОП (РОП) обладнувати у відповідності до вимог максимальної скритності та надійності. Місця для відпочинку на ВОП (РОП) повинні бути максимально захищені від артилерійського/мінометного обстрілу.

невідкладно вжити заходи щодо розосередження, укриття та маскуванню наявного ОВТ. Всю наявну техніку, що залишається в межах батальйонних районів оборони, розмістити в обладнаних капонірах, забезпечити її маскуванню;

проводити роботу щодо виконання вимог Методичного посібника "Безпека бою" щодо дій в умовах застосування противником БпЛА, снайперів, ПТРК та на замінованій місцевості;

постійно вдосконалювати систему оповіщення особового складу про загрозу обстрілів, застосування засобів повітряного нападу, дій ДРГ тощо;

організувати проведення дієвої роботи командирів усіх ланок щодо збереження життя та здоров'я особового складу та здійснювати постійний контроль за порядком використання військовослужбовцями на лінії зіткнення засобів захисту;

забезпечити обладнання щілин, бліндажів та сховищ з розрахунку на кожне відділення, розрахунок, екіпаж тощо;

посилення спостереження за повітряним простором та належна організація чергування на постах повітряного виявлення.

Відповідальна посадова особа за ВВД у військовій частині

---

*(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)*

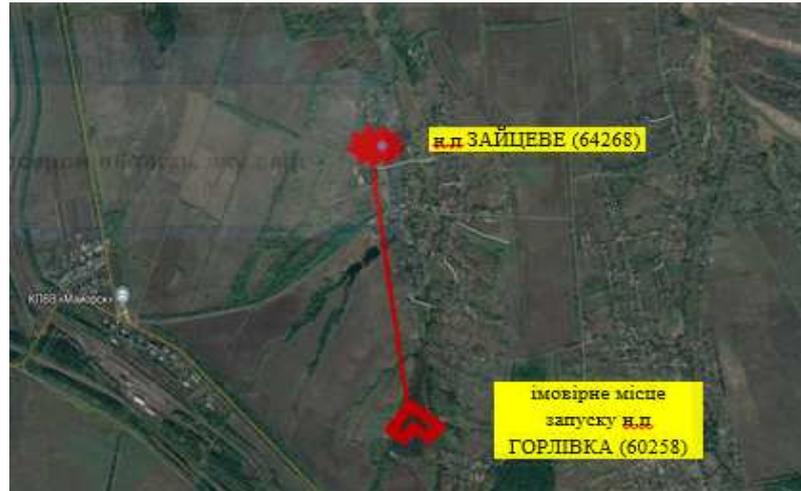


Рисунок Д1 – Схема польоту БпЛА та застосування СВП в районі н.п. ЗАЙЦЕВЕ

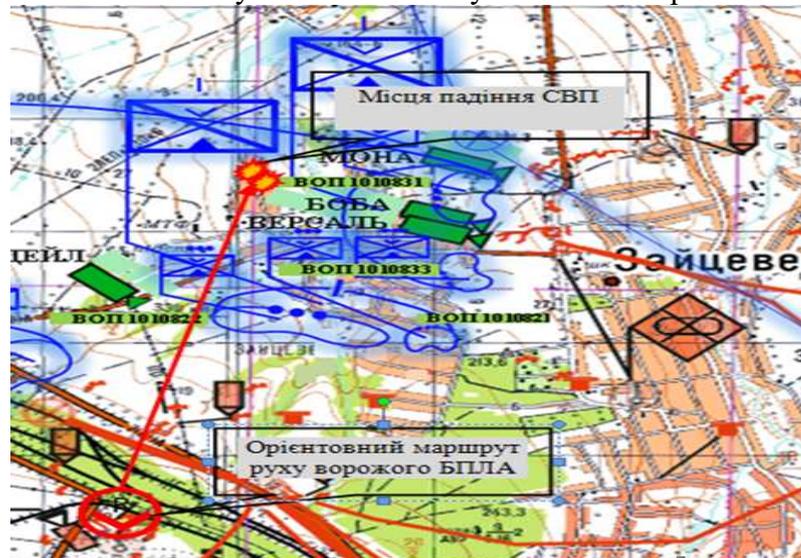


Рисунок Д2 – Схема польоту БпЛА та застосування СВП в районі н.п. ЗАЙЦЕВЕ



Фото 1. Фрагменти СВП



Фото 2. Фрагменти СВ



*Фото 3. Фрагменти СВП*



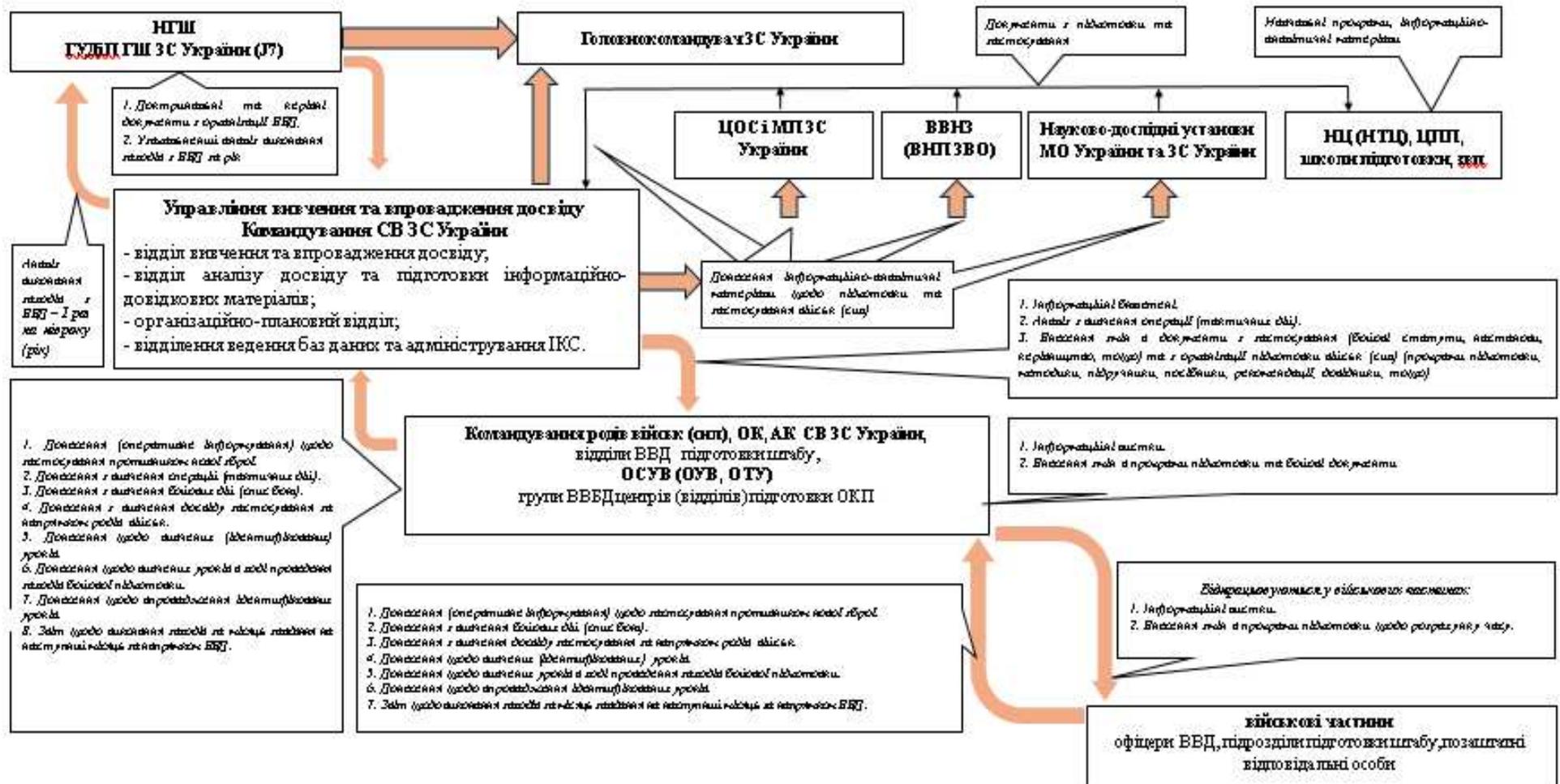
*Фото 4. Елементи ураження СВП*

ПОГОДЖЕНО:

Посада	Військове звання	Підпис	Ім'я ПРІЗВИЩЕ

**Примітка.** Погоджують експерти, які є фахівцями за напрямками службової діяльності, якими можуть бути начальники родів військ (служб) та досвідчені офіцери військової частини (підрозділів), за відповідними напрямками службової діяльності, які відповідають за об'єктивність, повноту та достовірність узагальненої інформації та надавали допомогу посадовій особі (робочій групі) з ВВД у проведенні аналізу (систематизації) інформації та підготовки рекомендацій.

## Порядок роботи щодо вивчення та впровадження досвіду в органах військового управління, військах (силах) Збройних Сил України



**ДОНЕСЕННЯ З ВВД, ЯКІ ВІДПРАЦЬОВУЮТЬСЯ  
У ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИНАХ (відповідно ТТД та І з ВВД)**

№ з/п	Найменування донесення	Хто подає	Кому подається	Періодичність і терміни подання	Номер форм донесень	Примітки
1	Донесення (оперативне інформування) щодо застосування противником нової зброї (нових способів застосування зброї)	Командувачі ОК, АК, КР, командири ЧБП	Командувачу СВ ЗС України (через управління ВВД)	На протязі 1 доби з отримання інформації від підпорядкованих військових частин	Форма 1/ВВД (додаток 8 до Інструкції ВВД СВ ЗСУ)	Надається у разі застосування нових зразків зброї (нових способів застосування зброї, нових тактичних прийомів)
		Командири в/частин	Командувачам ОК, АК, КР, ОСУВ, ОТУ (через підрозділ ВВД)	На протязі 1 доби з часу застосування		
2	Донесення з вивчення операції (тактичних дій)	Командувачі ОК, АК	Командувачу СВ ЗС України (через управління ВВД)	На протязі до 10 діб по завершення проведення операції (тактичних дій)	Форма 2/ВВД (додаток 9 до Інструкції ВВД СВ ЗСУ)	Для тих, хто <b>бере участь</b> в бойових діях (відпрацьовується в ОВУ)
3	Донесення з вивчення бойових дій (опис бою, виконання бойового завдання)	Командувачі ОК, АК, КР, командири ЧБП	Командувачу СВ ЗС України (через управління ВВД)	На протязі 5 діб після отримання доповіді від підпорядкованого підрозділу	Форма 3/ВВД (додаток 10 до Інструкції ВВД СВ ЗСУ)	Надається тими, хто <b>бере участь</b> в бойових діях
		Командири в/частин	Командувачам ОК, АК, КР, ОСУВ, ОТУ (через підрозділ ВВД)	На протязі до 5 діб по завершення бою (бойових дій, виконання бойового завдання)		
4	Донесення щодо досвіду застосування за напрямками родів військ	Командувачі ОК, АК, КР, командири ЧБП, начальники ВВНЗ, НЦ (ЦПП)	Командувачу СВ ЗС України (через управління ВВД)	Щомісячно до 25 числа станом на 20 число (надається додатком до Звіту про виконання заходів за місяць)	Форма 4/ВВД (додаток 11 до Інструкції ВВД СВ ЗСУ)	Для тих, хто <b>бере участь</b> в бойових діях

№ з/п	Найменування донесення	Хто подає	Кому подається	Періодичність і терміни подання	Номер форм донесень	Примітки
		Командири в/частин	Командувачам ОК, АК, КР, ОСУВ, ОТУ (через підрозділ ВВД)	Щомісячно до 20 числа станом на 15 число (надається додатком до Звіту про виконання заходів за місяць)		
5	Донесення щодо вивчених (ідентифікованих) уроків	Командувачі ОК, АК, КР, командири ЧБП, начальники ВВНЗ, НЦ (ЦПП)	Командувачу СВ ЗС України (через управління ВВД)	Щомісячно до 25 числа станом на 20 число (надається додатком до Звіту про виконання заходів за місяць)	Форма 5/ВВД (додаток 12 до Інструкції ВВД СВ ЗСУ)	
		Командири в/частин	Командувачам ОК, АК, КР, ОСУВ, ОТУ (через підрозділ ВВД)	Щомісячно до 20 числа станом на 15 число (надається додатком до Звіту про виконання заходів за місяць)		
6	Донесення щодо вивчених уроків в ході проведення заходів оперативної, бойової та підготовки персоналу	Командувачі ОК, АК, КР, командири ЧБП, начальники ВВНЗ, НЦ (ЦПП)	Командувачу СВ ЗС України (через управління ВВД)	Щомісячно до 25 числа станом на 20 число (надається додатком до Звіту про виконання заходів за місяць)	Форма 6/ВВД (додаток 13 до Інструкції ВВД СВ ЗСУ)	Для тих, хто <b>не бере участь</b> в бойових діях (знаходиться в ППД, на відновленні боєздатності), ВВНЗ, НЦ
		Командири в/частин	Командувачам ОК, АК, КР, ОСУВ, ОТУ (через підрозділ ВВД)	Щомісячно до 20 числа станом на 15 число (надається додатком до Звіту про виконання заходів за місяць)		

№ з/п	Найменування донесення	Хто подає	Кому подається	Періодичність і терміни подання	Номер форм донесень	Примітки
7	Донесення щодо впровадження ідентифікованих уроків	Командувачі ОК, АК, КР, командири ЧБП, начальники ВВНЗ, НЦ (ЦПП)	Командувачу СВ ЗС України (через управління ВВД)	Щомісячно до 25 числа станом на 20 число (надається додатком до Звіту про виконання заходів за місяць)	Форма 7.1, 7.2/ВВД (додаток 14 до Інструкції ВВД СВ ЗСУ)	
		Командири в/частин	Командувачам ОК, АК, КР, ОСУВ, ОТУ (через підрозділ ВВД)	Щомісячно до 20 числа станом на 15 число (надається додатком до Звіту про виконання заходів за місяць)		
8	Звіт щодо виконаних заходів за минулий місяць 202__ року та завдання на наступний місяць 202__ року за напрямком вивчення та впровадження досвіду застосування та підготовки ***назва ОВУ (в/частини)	Командувачі ОК, АК, КР, командири ЧБП, начальники ВВНЗ, НЦ (ЦПП)	Командувачу СВ ЗС України (через управління ВВД)	Щомісячно до 25 числа станом на 20 число	Форма 8/ВВД (додаток 15 до Інструкції ВВД СВ ЗСУ)	
		Командири в/частин	Командувачам ОК, АК, КР, ОСУВ, ОТУ (через підрозділ ВВД)	Щомісячно до 20 числа станом на 15 число		

*Примітка.* Під звітним періодом рахувати календарний період часу з 15 числа попереднього місяця по 15 число звітного місяця.

Додаток 8  
до СТКП 7-(162)  
(розділ 4)

Форма 1/ВВД  
Гриф секретності  
(обмеження доступу)  
Прим. № \_\_\_\_

**ДОНЕСЕННЯ (ОПЕРАТИВНЕ ІНФОРМУВАННЯ)  
щодо застосування противником (Збройних Сил України) нової зброї  
(нових способів застосування зброї)**

**1. Обставини застосування.**

**1.1. Опис застосування противником (ЗС України) нової зброї:**

вплив на виконання завдань (*дуже високий, високий, помірний, низький*);  
вид зброї, фактори та наслідки ураження особового складу та ОВТ,  
кількісні показники;

наявні ознаки, фактори впливу, показники та характеристики, які були  
виявлені під час застосування противником (ЗС України) нової зброї,  
підтверджені факти.

**1.2 Причини та обставини, які посилили (послабили) вплив зброї.**

**2. Висновки.**

**3. Рекомендації з протидії (захисту).**

**4. Довідкові матеріали (*схеми, описи, таблиці, фотографії тощо*).**

Начальник штабу – заступник командира військової частини

---

(*військове звання, підпис, ім'я, прізвище*)

**ДОНЕСЕННЯ (АНАЛІЗ)  
з вивчення операції (тактичних дій)**

*(хто залучався, місце, час проведення)*

1. Сфера застосування *(перелік видів (родів) військ (сил), спеціальних військ, ІВФ та ПрО тощо)*.

2. Опис проблеми (короткий та чіткий опис виявлених проблем під час підготовки та ведення операції (бойових дій).

3. Аналіз *(описується послідовно кожна проблема)*:

короткі висновки з оцінювання обстановки, що призвели до виникнення проблеми;

вплив проблеми на ступінь досягнення мети операції (бойових дій), яка визначена старшим начальником;

оперативні (оперативно-тактичні), спеціальні завдання, які вирішувались, та оцінювання впливу проблеми на виконання завдань *(дуже високий, високий, помірний, низький вплив)*;

наведення фактів, які підтверджують наявність проблеми чи питань, які вивчаються *(за необхідності)*;

причини та обставини, які впливають на виникнення існуючої проблеми *(наприклад, обмеження на застосування окремих зразків (калібрів) озброєння у відповідності до “Комплексу заходів з виконання Мінських угод”)*;

кроки (заходи), вжиті для запобігання (подолання) проблеми та/або впровадження позитивного досвіду.

№ з/п	Напрямок аналізу	Позитивний досвід	Негативний досвід
1	Планування операції		
2	Підготовка підрозділів		
3	Управління		
4	Розвідка		
5	Зв'язок		
6	Введення противника в оману		

4. Загальні висновки за результатами ведення операції (бойових дій) *(які загальні результати; досягнення визначених цілей; орієнтовні показники щодо втрат (збитків), завданих противнику; втрати особового складу, ОБТ своїх військ (сил) тощо)*.

5. Уроки та рекомендації (завдання) за результатами ведення операції (бойових дій) з визначенням конкретних заходів для впровадження уроку).

№ з/п	Напрямок	Перелік рекомендацій (завдань, дій), які потрібно виконати для вирішення проблемного питання, а також, яким чином це здійснити	Організатори, відповідальні виконавці, терміни виконання (впровадження)
1	Планування операції		
2	Підготовка підрозділів		
3	Управління		
4	Розвідка		
5	Зв'язок		
6	Введення противника в оману		
7	Вогневе ураження	<p><i>Навчати пересуванню протитанкових підрозділів в готовності до відкриття вогню протягом 30-40 секунд.</i></p> <p><i>Під час рейду передбачити розміщення 1-2 розрахунків ПТКР поблизу командира батальйону, роти для зменшення часу на цілевказівку.</i></p> <p><i>Передбачити наявність в кожному підрозділі, який діє на окремому напрямку, протитанкових засобів. Обладнати БТР-80 кронштейнами для ПУ ПТКР</i></p>	
8	Взаємодія з авіацією та артилерією		
9	Інформаційно-психологічна боротьба		
10	ППО		
11	Охорона та оборона		
12	РЕБ		
13	Маскування		
14	Інженерне забезпечення		
15	РХБз		
16	Морально-психологічне забезпечення		
17	Технічне забезпечення		
18	Тилове забезпечення		
19	Медичне забезпечення		
20	Оперативне обладнання території		
21	Організація взаємодії		
22	Взаємодія з ІВФ та ПрО		

6. Обсяг ресурсів, необхідних для забезпечення впровадження уроків.

7. Поточний стан виконання рекомендацій (ким затверджені (не затверджені, надані на затвердження), хід впровадження (повністю, частково, не впроваджені), результати оцінки впроваджених уроків (позитивні, негативні, потребують додаткового часу для проведення аналізу (моніторингу) та оцінка ефективності).

8. Довідкові матеріали (*схеми, описи, таблиці тощо*).

**Додаток:** *Схема операції (тактичних дій)*.

Начальник штабу – перший заступник командувача ОСУВ \_\_\_\_\_

---

*(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)*

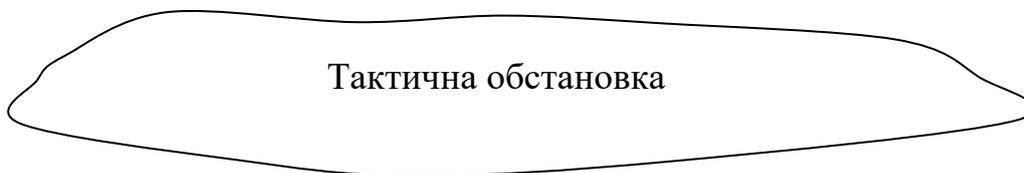
Додаток 10  
до СТКП 7-(162)  
(розділ 4)

Форма 3/ВВД  
Гриф секретності  
(обмеження доступу)  
Прим. № \_\_\_\_

**ДОНЕСЕННЯ**  
**з вивчення бойових дій (опис бою, виконання бойового завдання)**  
в районі \_\_\_\_\_  
(назва підрозділу і дата бою) (назва населеного пункту)

1. Вихідна обстановка перед початком ведення бойових дій (бою, виконання бойового завдання).
2. Детальний опис ведення бойових дій (бою).
3. Обстановка по завершенні бойових дій (бою, виконання бойового завдання).
4. Аналіз ведення бойових дій (позитивний та негативний досвід; опис проблем та оцінка їх впливу на виконання завдань; причини та обставини, які впливають на виникнення існуючої проблеми; кроки (заходи), які вжиті для запобігання (подолання) проблем та (або) впровадження позитивного досвіду).
5. Висновки за підсумками виконання завдань та аналізу проблемних питань.
6. Рекомендації (завдання) з метою повторення успішних результатів або уникнення негативного досвіду (захисту, протидії та покращення ефективності) з визначенням конкретних заходів для впровадження (поширення) уроку.
7. Додаток: Схема бою (виконання бойового завдання).

**СХЕМА**  
бою (виконання бойового завдання)  
в районі \_\_\_\_\_  
(назва підрозділу і дата бою) (назва населеного пункту)



Начальник штабу – заступник командира військової частини

\_\_\_\_\_  
(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)

- Примітка:*
1. Ключові елементи місцевості і тактична обстановка на схему наноситься з урахуванням вимог порядку розробки та ведення бойових документів.
  2. Схема може бути відпрацьована з використанням комп'ютерної техніки (в будь-якому графічному редакторі) або від руки. При цьому допускається можливість виконання схеми, як у кольоровому, так і в чорно-білому варіантах. При цьому для нанесення тактичної обстановки використовується одинарна чорна лінія – для позначення своїх військ (сил), а подвійна – для противника.
  3. У разі відпрацювання схеми від руки вона передається у сканованому електронному вигляді.

Додаток 11  
до СТКП 7-(162)  
(розділ 4)

Форма 4/ВВД  
Гриф секретності  
(обмеження доступу)  
Прим. № \_\_\_\_

## ДОНЕСЕННЯ

з вивчення досвіду застосування  
(вид (рід) військ (сил) і спеціальних військ)

під час \_\_\_\_\_ в період \_\_\_\_\_  
(ведення бойових дій в ОТУ) (ОСУВ, в/ч) (дата)

**1. Тематика** (наприклад: досвід застосування військових частин (підрозділів) інженерних військ ЗС України).

**2. Опис проблеми** (позитивного досвіду) (короткий та чіткий опис виявлених проблем (позитивного досвіду) під час підготовки та виконання завдань; може включати передісторію події, а також відповіді на питання: що сталося, де, коли і чому).

### 3. Аналіз:

оцінювання впливу проблеми (позитивного досвіду) на виконання завдань (дуже високий, високий, помірний, низький);

наведених фактів, які підтверджують наявність проблеми чи питань, які вивчаються;

причин та обставин, які впливають на виникнення існуючої проблеми (на необхідність впровадження позитивного досвіду);

кроків (заходів), які вживалися для запобігання (подолання) проблеми або впровадження позитивного досвіду, оцінка їх впливу на результати.

№ з/п	Позитивний досвід	Негативний досвід	Підсумки та основні результати аналізу

**5. Узагальнені рекомендації (завдання)** з метою повторення успішного результату або уникнення негативного досвіду (захисту, протидії або покращення ефективності), з урахуванням їх відповідності визначеним вимогам (можливість застосування, цінність, ревелентність (відповідність отриманого результату бажаному), об'єктивність, неупередженість):

перелік заходів (кроків), які необхідно вжити для запобігання (подолання) проблеми або впровадження позитивного досвіду;

відповідальні за впровадження рекомендацій (уроків) (організатори, відповідальні виконавці, область впровадження);

терміни виконання (впровадження);

поточний стан виконання рекомендацій (*ким затверджені (потребують затвердження)*), потреба в додатковому аналізі (моніторингу), хід впровадження (*повністю, частково, не впроваджені*) та результати оцінки впроваджених уроків (*виконані, не виконані*).

**6. Обсяг ресурсів**, необхідних для забезпечення впровадження уроків.

**7. Довідкові матеріали** (*схеми, описи, таблиці тощо*).

Начальник штабу – заступник командира

---

*(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)*

- Примітка:**
1. Донесення повинні відпрацьовуватися начальниками родів військ (сил) та спеціальних служб (посадовими особами, які є фахівцями з питань, які розглядаються). Головна вимога до будь-якого формату тематичного донесення про результати спостереження (вивчення (ідентифікації) проблемних питань) – спостерігач (експерт) повинен детально описати спостереження, використовуючи факти та приклади, визначити уроки та запропонувати рекомендації, або завдання, які необхідно виконати для покращення стану справ.
  2. Рекомендований обсяг донесення одна-дві сторінки.

Додаток 12  
до СТКП 7-(162)  
(розділ 4)

Форма 5/ВВД  
Гриф секретності  
(обмеження доступу)  
Прим. № \_\_\_\_

**Донесення  
щодо вивчених (ідентифікованих) уроків**

№ п/п	Назва розділу	Інструкція щодо оформлення
1	2	3
1	<b>Назва проблемного питання</b>	Назва має бути короткою та лаконічною.
2	<b>Хто ініціював спостереження</b>	ОВУ, військова частина чи особа, яка подає проблему або рекомендацію.
3	<b>Область досвіду та тема вивчення</b>	Сфера досвіду ( <i>організаційно-штатна структура; нові зразки ОВТ; тактика дій; форми і способи застосування виду (роду) військ (сил) тощо</i> ); тема вивчення ( <i>доктринальні документи, підготовка, персонал, обладнання, забезпечення тощо</i> ).
4	<b>Опис проблемного питання</b>	Короткий та чіткий опис однієї окремої проблеми, що спостерігається (виникла і потребує вирішення): що сталося до проведення та під час проведення спостережень; яким чином очікувані результати відрізняються від отриманих; що визначило різницю між передбачуваними результатами діяльності і реально отриманими. Судження (констатування) може бути позитивного ( <i>наприклад, те, що сталося, працювало краще ніж очікувалося</i> ) та негативного характеру ( <i>наприклад, те, що сталося, не повинно було статися або ж те, що повинно було статися не сталося</i> ). Детальний опис проблеми, причин її виникнення та шляхи вирішення, що доцільно робити під час оформлення розділів ("Зміст спостереження", "Висновки", "Рекомендації").
5	<b>Вплив на виконання завдання, ризик*</b>	Можливий вплив на завдання та (або) ризик ( <i>ЛД - дуже високий; Д - високий; V - середній; М - низький</i> ).
6	<b>Зміст спостереження</b>	Включає відповіді на нижченаведені питання з наданням відповідних фактів, доказів, аргументів та

№ п/п	Назва розділу	Інструкція щодо оформлення
1	2	3
	<b>(проблемного питання)</b>	<p>підтвердженнь: Чому/Коли/Де/Як?</p> <p>Наводяться основні причини успішної або ж неуспішної діяльності, обставини, при яких отримано результати такої діяльності, а також аналізуються основні та додаткові фактори, що вплинули на те, що сталося.</p> <p>Цей розділ повинен включати всю необхідну інформацію, яка буде використана для подальшого аналізу. "Зміст спостереження" може включати опис передісторії події, яка досліджується.</p> <p>Якщо проблема, зазначена у "Звіті про спостереження", не може бути вирішена, то пояснити чому.</p>
7	<b>Висновки</b>	<p>Загальний логічний висновок щодо певного проблемного питання: головна причина (причини) проблеми, що досліджується, і який урок (уроки) з такого аналізу можна ідентифікувати.</p> <p><i>(У висновках не слід повторювати зміст спостереження)</i></p>
8	<b>Рекомендації</b>	<p>Перелік необхідних коригувальних дій для покращення діяльності та підвищення її ефективності, уникнення негативного досвіду (дії) для впровадження визначеного (засвоєного) уроку.</p>
9	<b>Відповідальні за контроль та виконання</b>	<p>ОВУ, військова частина або особа, яка відповідальна за контроль та виконання подальших процедур Процесу вивчення та впровадження досвіду, що стосується визначеного проблемного питання.</p>
10	<b>Терміни виконання рекомендацій</b>	<p>Попередня, погоджена з відповідальними виконавцями (або встановлена), дата виконання рекомендацій <i>(попередня, погоджена з відповідальними виконавцями (або встановлена))</i>.</p>
11	<b>Додатки</b>	<p>Додаються матеріали, які необхідні для уточнення або доповнення <i>(карти, діаграми, фотографії, бойові накази та розпорядження, розрахунок обсягу ресурсів, необхідні для забезпечення впровадження уроків тощо)</i>.</p>

**\*Примітка: Ступені впливу на завдання:**

**а). Ступені впливу на завдання:**

*LD* - дуже високий (висока ймовірність впливу на виконання завдань);

*D* – високий (впливає на виконання завдання, може заважати виконувати завдання);

*V* – середній (ускладнює виконання завдання, може перешкоджати виконанню завдання);

*M* – малий (частково ускладнює виконання завдання).

**б). Ступені ризику:**

*LD* - дуже високий (висока ймовірність: загибелі персоналу; втрати системи / обладнання; завдання серйозної шкоди природі);

*D* – високий (серйозні травми / захворювання; значні пошкодження системи / обладнання; - можуть призвести до серйозної шкоди навколишньому середовищу);

*V* – середній (наряд чи це може призвести до: незначної травми / хвороби персоналу; незначного пошкодження системи / обладнання; незначної шкоди для природи);

*M* – малий (неймовірні /лише незначні наслідки; наряд чи відбудуться).

Начальник штабу –заступник командувача (командира).....

\_\_\_\_\_

(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)

Виконавець:

\_\_\_\_\_

(посада, військове звання, підпис, ім'я, прізвище)

тел .....

**Зразок заповнення Форми 5**  
**“Донесення щодо вивчених (ідентифікованих) уроків”**

**Назва проблемного питання.** *Ефективність захисту особового складу від підривів на мінно-вибухових пристроях (МВП) в районі проведення ОТУ “Донецьк”.*

**Ініціатор.** *ОТУ “Донецьк”.*

**Сфера досвіду та тема вивчення.** *Форми і способи застосування виду (роду) військ (сил).*

**Опис проблемного питання.** *У районі бойових дій 16.01.2025 внаслідок підризу на ПОМ-2 загинуло два військовослужбовці в районі КОМИШНЕ. Також 10 та 14 січня 2025 року мали місце підриви особового складу ОТУ “Донецьк” на ПОМ-2.*

**Вплив на виконання завдання, ризик\*.** *ЛД - висока ймовірність впливу на виконання завдань.*

**Зміст спостереження.** *Протягом січня 2025 року зафіксовано три випадки підривів особового складу зі складу ОС на МВП в районах розведення військ на підконтрольній стороні: 10.01.2025 – підриз 2-х військовослужбовців в районі КОЛЕСНІКІВКА; 14.01.2025 – підриз 2-х військовослужбовців в районі Вільхове; 16.01.2025 – підриз 2-х військовослужбовців в районі КОМИШНЕ.*

*Втрати склали:*

*о/с – 6 чол. (з них: безповоротні – 2, санітарні – 4).*

*Під час проведення аналізу випадків втрат встановлено, що підриви особового складу здійснені на протипіхотних мінах російського виробництва ПОМ-2, які доставлялись з допомогою пострілів до РПГ-7 під час проведення обстрілів позицій підрозділів військових формувань ОТУ. Під час проведення інженерної розвідки групою саперів району поблизу місця підризу КОМИШНЕ знайдені та знешкоджені 2 міни ПОМ-2, які також встановлені дистанційно з допомогою пострілів до РПГ-7.*

**Рекомендації.**

*1. Посилення ведення інженерної розвідки в районах розміщення військ (сил) та маршрутів висування, в тому числі після обстрілів з боку НЗФ.*

**Відповідальні:** *Командири військових частин (підрозділів).*

*2. З особовим складом військових формувань Об'єднаних сил провести заняття щодо ТТХ, порядку застосування МВП противником, правил безпеки на території, яка може бути замінованою.*

**Відповідальні:** *Командири військових частин (підрозділів) військових формувань Об'єднаних сил.*

*3. Включити проведення занять щодо доведення ТТХ, особливостей застосування МВП противником, правил безпеки на території, яка може бути замінованою.*

**Відповідальні:** *заступники командирів військових частин з бойової підготовки.*

**Додатки:** *1. Схеми підривів ....., на 3-х аркушах.*

*2. ....*

Начальник штабу – заступник командира ОТУ “Донецьк”

\_\_\_\_\_ (військове звання, підпис, ім'я, прізвище)

Виконавець:

\_\_\_\_\_ (посада, військове звання, підпис, ім'я, прізвище)

Додаток 13  
до СТКП 7-(162)  
(розділ 4)

Форма 6/ВВД  
Гриф секретності  
(обмеження доступу)  
Прим. № \_\_\_\_

## ДОНЕСЕННЯ щодо вивчених уроків в ході проведення

\_\_\_\_\_ (назва заходу бойової (оперативної) підготовки)

3

\_\_\_\_\_ (найменування ОБУ, військової частини (підрозділу))

**1. Стислі відомості про проведений захід** (тема, мета, етапи, час проведення, місце проведення, керівник, склад сил і засобів, які приймали участь).

**2. Основні підсумки проведення заходу** (по родах військ (сил), по етапах, за захід в цілому).

### 3. Аналіз:

оцінювання впливу проблеми (позитивного досвіду) на виконання завдань (дуже високий, високий, помірний, низький);

наведених фактів, які підтверджують наявність проблеми чи питань, які вивчаються;

причин та обставин, які впливають на виникнення існуючої проблеми (наприклад, обмеження дальності стрільби на полігоні, що унеможливило виконання окремих вправ стрільб зі зброї (бойової техніки));

кроків (заходів), які вживалися для запобігання (подолання) проблеми або впровадження позитивного досвіду, оцінка їх впливу на результати.

№ з/п	Позитивний досвід	Негативний досвід	Підсумки та основні результати аналізу

**4. Узагальнені рекомендації (завдання)** з метою повторення успішного результату або уникнення негативного досвіду (захисту, протидії або покращення ефективності), з урахуванням їх відповідності визначеним вимогам (можливість застосування, цінність, ревелентність (відповідність отриманого результату бажаному), об'єктивність, неупередженість):

перелік заходів (кроків), які необхідно вжити для запобігання (подолання) проблеми або впровадження позитивного досвіду;

відповідальні за впровадження рекомендацій (уроків) (організатори, відповідальні виконавці, область впровадження);

терміни виконання (впровадження);

поточний стан виконання рекомендацій (ким затверджені (потребують затвердження), потреба в додатковому аналізі (моніторингу), хід впровадження (повністю, частково, не впроваджені) та оцінка результатів впроваджених уроків (виконані, не виконані).

**5. Обсяг ресурсів**, необхідних для забезпечення впровадження уроків.

**6. Поточний стан виконання рекомендацій** (ким затверджені (не затверджені, подані на затвердження), хід впровадження (повністю, частково, не впроваджені) та попередні результати оцінки впроваджених уроків (позитивні, негативні, потребують додаткового часу для проведення аналізу (моніторингу)).

**7. Довідкові матеріали** (схеми, описи, таблиці, які характеризують результати проведення заходів тощо).

Начальник штабу – перший заступник .....

---

(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)

Додаток 14  
до СТКП 7-(162)  
(розділ 4)

Форма 7.1  
Гриф секретності  
(обмеження доступу)  
Прим. № \_\_\_\_

Донесення  
про впровадження ідентифікованих уроків в освітній процес  
(навчальний процес, заходи оперативної, бойової та підготовки персоналу)  
за напрямком вдосконалення матеріально-технічної бази

Звітний період	Квітень місяць 2025 року
ВВНЗ (військова частина)	НАСВ
Факультет (кафедра, циклова комісія)	Кафедра загальновійськових дисциплін
Для підготовки за спеціальністю (посадою)	Бойове застосування та управління діями .... (командир танкового взводу)
Для підготовки за якою навчальною дисципліною (предметом навчання) застосовується	Тактична підготовка
Назва об'єкту матеріально-технічної бази	Ділянка .....
	Стенд для .....
Стан впровадження	Планується / виготовляється (удосконалюється) / виконано
Фото об'єкту	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Фото 1</div> 1 – Загальний вигляд об'єкту
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Фото 2</div> 2 – Загальний вигляд перешкоди №2 «Назва»

Призначення об'єкту	Для відпрацювання таких-то .... навчальних питань.	Продовження додатка 14
Стислий опис об'єкту	Розміри ділянки 10x20 м. Складається з 3 елементів: 1 елемент «Назва» (для відпрацювання .. ); 2 елемент «Назва» (для відпрацювання .... ); 3 елемент «Назва» (для відпрацювання .....	
Які інформаційні матеріали за напрямком вивчення і впровадження досвіду використано	Варіанти можуть бути вказані різні, наприклад:	
	Збірник інформаційних матеріалів ГУДіП «Назва», березень 2025 року.	
	Усне спілкування, наприклад, з випускниками	
	Особистий досвід офіцерів кафедри	

Начальник штабу – перший заступник .....

*(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)*

Форма 7.2  
Гриф секретності  
(обмеження доступу)  
Прим. № \_\_\_\_

**Донесення**  
про впровадження ідентифікованих уроків в освітній процес  
(навчальний процес, заходи бойової підготовки) за напрямком внесення змін у керівні документи\*

Звітний період	Квітень місяць 2025 року	
ВВНЗ (військова частина)	НАСВ	
Факультет (кафедра, циклова комісія)	Кафедра загальновійськових дисциплін	
Для підготовки за спеціальністю (посадою)	Бойове застосування та управління діями .... (командир танкового взводу)	
Для підготовки за якою навчальною дисципліною (предметом навчання) застосовується	Тактична підготовка	
Які інформаційні матеріали за напрямком вивчення і впровадження досвіду використано	Варіанти можуть бути вказані різні, наприклад:	
	Збірник інформаційних матеріалів ГУДіП «Назва», березень 2025 року.	
	Усне спілкування, наприклад, з випускниками	

	Особистий досвід офіцерів кафедри
Право на внесення наведених змін має посадова особа	Потребує рішення командувача Сухопутних військ Збройних Сил України
	Зміни внесено рішенням ректора .....
Стисле обґрунтування необхідності внесення змін (що дозволить реалізація вказаних пропозицій)	Дозволить уточнити тактичні нормативи застосування .....

\* Примітка. Під керівними документами розуміти доктринальні документи, програми підготовки, бойові статуту, настанови.

<b>БССВ, частина 3</b>	
<i>(назва документу, до якого пропонується внесення змін)</i>	
Існуюча редакція документу	Пропозиції щодо внесення змін
	Розділ 1. Стаття 34
XXXXXXXXXX	Викласти в редакції: КККККККККККККККК
	Розділ 1. Стаття 35
XXXXXXXXXX	Видалити
	Розділ 1. Стаття 36
XXXXXXXXXX	Доповнити абзац 4: НННННННННН

Начальник штабу – перший заступник .....

*(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)*

### *Примітки.*

Результатом впровадження ідентифікованих уроків є:

вдосконалення тактичних дій підрозділів та роботи штабів;

обладнання (нарощування вже діючих) об'єктів навчальної матеріально-технічної бази (форма 7.1);

внесення змін (надання пропозицій щодо внесення змін) в керівні документи (форма 7.2);

видання інформаційних матеріалів;

вдосконалення методики проведення навчальних занять (знаходить відображення у виданні нових або внесені змін до діючих настанов, рекомендацій, тощо; відпрацюванні відеоуроків та інше);

інші результати впровадження (у цьому випадку форма донесення може бути визначена рішенням командира).





**3. Сплановані заходи на наступний (\* \_\_\_\_\_) місяць 202\_ року:**

№ з/п	Найменування заходу	Терміни проведення	Хто проводив	Хто залучався	Примітка
1.1.	Проведення круглих столів, конференцій, зборів, семінарів, інструкторсько-методичних занять				
1.2.	Участь у заходах міжнародного співробітництва з питання вивчення та впровадження досвіду				
1.3.	Робота мобільних груп ОБУ та військових частин з метою вивчення та впровадження досвіду				
1.4.	Робота робочих груп ( посадових осіб ) ОБУ (в/ч) в підпорядкованих військових частинах (підрозділах)				
1.5.	Заходи з підготовки фахівців вивчення та впровадження досвіду				

**4. Проблемні питання та рекомендації (пропозиції) щодо їх вирішення з організації виконання завдань з вивчення та впровадження досвіду.**

Проблемні питання	Рекомендації (пропозиції) щодо їх вирішення

Додатки:

1. Опис бойових дій 1 мб 00 омбр в районі ХХХХ
2. Аналіз застосування танків Леопард в ході бойових дій 00 отбр.
3. Впроваджений урок щодо порядку дій танкового взводу в умовах ..... (з відеоматеріалом).

Командир військової частини А0000  
(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)

**Примітки:**

1. Звіт відпрацьовується в Microsoft, Excel та надсилається в форматі PDF (за підписом командира (начальника) та Microsoft, Excel.
2. До розділів 1 та 3 не заносяться відомості, які мають ознаки «робочого процесу», наприклад «Отримання та узагальнення звітів (донесень) та направлення їх до вищого штабу за підпорядкованістю».
3. До Розділу 2 Звіту додаються електронні копії документів (фото, відеоматеріали) за проведені заходи у відповідності до нумерації граfi «Примітки» розділу 2.
4. У розділі 2 "Аналіз ефективності впровадження досвіду за минулий місяць" заносяться відомості за орган військового управління в цілому, в тому числі окремо в розрізі за військовими частинами які знаходяться в підпорядкуванні за відповідними напрямками.
5. При заповненні Розділу 1 Звіту обов'язково в примітці вказується звітний документ (план проведення круглого столу, протокол проведення круглого столу тощо), який додається Додатком до Звіту.

Додаток 16  
до СТКП 7-(162)  
(підрозділ 1-27)

Гриф секретності  
(обмеження доступу)  
Прим. № \_\_\_\_

**ІНФОРМАЦІЙНИЙ БЮЛЕТЕНЬ (ЛИСТОК)  
щодо застосування противником (ЗС України) нової зброї  
(нових тактик, способів застосування зброї),  
під час ведення бойових дій**

**1. Опис застосування противником (ЗС України) нової зброї, під час ведення бойових дій:**

вид зброї, фактори та наслідки ураження особового складу та ОВТ, кількісні показники;

наявні ознаки, фактори впливу, показники та характеристики, які були виявлені під час застосування противником (ЗС України) нової зброї, підтверджені факти.

**2. Аналіз:**

вплив на виконання завдань (*дуже високий, високий, помірний, низький*);  
причини та обставини, які послабили (послабили) вплив зброї (застосування тактичних прийомів).

**3. Вироблені рекомендації (завдання) з питань протидії (захисту, застосування):**

кроки (заходи), які необхідно вжити для запобігання (подолання) проблеми або впровадження позитивного досвіду (*щодо організації та ведення бойових дій особовим складом; застосування ОВТ; тактичного маскування; введення противника в оману; захисту від засобів ураження противника; боротьби з БПЛА та протидії засобам РЕБ противника, покращення МТЗ тощо*).

**4. Довідкові матеріали (схеми, описи, таблиці, фотографії тощо).**

Начальник штабу – перший заступник командира військової частини

---

(військове звання, підпис, ім'я, прізвище)

**Примітка.** 1. Інформаційний листок розробляється штабом військової частини з метою поточного інформування особового складу підрозділів.  
2. Структура та зміст інформаційного листка можуть змінюватися.

**Основні завдання та функціональні обов'язки  
посадових осіб, які відповідають  
за вивчення та впровадження досвіду\***

**Основні завдання штатних (позаштатних) органів ВВД:**

виявлення проблемних питань щодо підготовки та застосування ЗС України;

організація збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання, визначення головних причин виникнення проблем та шляхів їх вирішення;

організація і контроль (моніторинг) за виконанням процедур ВВД, розроблення пропозицій щодо удосконалення Процесу ВВД в частині;

розробка Плану вивчення та впровадження досвіду військ (сил) і подання його на затвердження командувачу (командиру, начальнику);

робота у складі дослідницьких груп на навчаннях (тренуваннях) ;

надання консультативної та практичної допомоги персоналу підпорядкованих органів ВВД щодо організації Процесу ВВД;

планування та організація підготовки з ВВД;

вивчення уроків, зокрема потенційного передового досвіду та розроблення рекомендацій, проведення необхідних заходів (коригувальних дій), призначення органів військового управління та посадових осіб, відповідальних за планування та організацію їх впровадження, оцінювання ефективності, а також поширення досвіду;

валідація результатів збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання, звітів про спостереження;

підготовка та подання відповідних матеріалів для затвердження вивчених і впроваджених уроків;

організація, координація та контроль за виконанням процедур впровадження досвіду в ОВУ, військах (силах), ВВНЗ, ВНП ЗВО, наукових (науково-дослідних) установах та організаціях;

своєчасне відпрацювання та надання за підпорядкованістю звітних документів з ВВД, а також інформування ОВУ, військ (сил), ВВНЗ, ВНП ЗВО, наукових (науково-дослідних) установ та організацій;

доведення (поширення) інформації про вивчені та впроваджені уроки до ОВУ, військ (сил), ВВНЗ, ВНП ЗВО, наукових (науково-дослідних) установ та організацій;

---

\* В військових організаційних структурах ЗС України розробляється Положення про структурний підрозділ ВВД, в якому визначаються функціональні обов'язки всіх посадових осіб, які беруть участь у Процесі ВВД, враховуючи специфіку виконання завдань, напрямки діяльності, та основні положення цієї Інструкції.

вивчення та поширення матеріалів щодо участі міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки, в ході виконання заходів повсякденної діяльності;  
 вивчення пропозицій особового складу з вивчення досвіду;  
 вивчення публікацій держав – членів НАТО та інших держав з ВВД, їх опрацювання та впровадження передового досвіду в діяльність ЗС України;  
 інформування особового складу щодо спроможностей системи ВВД, основ організації Процесу ВВД, можливостей Порталу ВВД СВ ЗС України;  
 організація функціонування Порталу ВВД СВ ЗС України, наповнення його контенту, зокрема завантаження даних інформаційної бази вивчених та впроваджених уроків.

**Призначені відповідальні посадові особи з ВВД** в ОВУ, військах (силах), ВВНЗ, ВВП ЗВО, наукових (науково-дослідних) установах та організаціях ЗС України, додатково до своїх основних службових обов'язків виконують завдання штатних органів ВВД за напрямками своєї діяльності.

**Основні питання, які досліджуються для вивчення інформації про бойовий досвід ЗС України:**

тактичні прийоми та способи ведення операцій (бойових дій) військових частин (підрозділів) ЗС України;

тактичні прийоми та способи ведення операцій (бойових дій) противника - регулярних та нерегулярних збройних формувань російських окупаційних військ;

організація взаємодії, координації дій військових частин (підрозділів) угруповань військ (сил), родів військ (сил), спеціальних військ, ІВФ та ПрО;

особливості застосування військ (сил) залежно від обстановки, що склалась, характеру місцевості, інших умов та факторів;

використання засобів зв'язку;

організація скритого управління військами, введення противника в оману, маскування та захисту інформації;

заходи щодо забезпечення безпеки військ (сил);

аналіз причин втрат особового складу, озброєння та військової техніки, заходи щодо зменшення таких втрат;

організація тактичної медицини, надання першої (долікарської) медичної допомоги у бойових умовах;

оцінювання якості підготовки ОВУ, військових частин (підрозділів) перед направленням у район бойових дій, під час ведення бойових дій і після виведення з району ведення бойових дій;

підтримання необхідних морально-психологічних якостей особового складу, належного ступеня його мобілізованості на виконання конкретних бойових завдань;

переваги та недоліки певних зразків озброєння та військової техніки, виявлені у ході операцій, пропозиції щодо модернізації цих зразків;

організація всебічного забезпечення операцій (бойових дій) та надання пропозицій щодо його покращення;  
 пропозиції особового складу з вивчення досвіду.

### **Функціональні обов'язки начальника відділу (відділення, групи) ВВД**

#### **Начальник відділу (відділення, групи) ВВД відповідає за:**

організацію та контроль за виконанням процедур стандартизованого Процесу ВВД;

організацію вивчення та впровадження досвіду підготовки та застосування військ (сил), озброєння, військової техніки ЗС України, збройних сил інших держав;

організацію функціонування Порталу ВВД СВ ЗС України, наповнення його контенту, зокрема завантаження даних інформаційної бази вивчених та впроваджених уроків;

організацію проведення воєнно-теоретичних, науково-практичних конференцій, семінарів, нарад, інших заходів з питань ВВД;

розроблення пропозицій щодо удосконалення Процесу ВВД в ЗС України;

організацію та контроль за доведенням до визначених ОВУ, військ (сил) інформаційно-аналітичних матеріалів щодо досвіду підготовки та застосування ЗС України, збройних сил інших держав;

організацію підготовки особового складу з питань ВВД в підпорядкованих військових частинах (підрозділах), установах, закладах і органах військового управління, зокрема, що стосується належного інформування командирів (начальників), підготовки офіцерів, призначених відповідальними за ВВД;

забезпечення охорони державної таємниці відповідно до встановлених вимог режиму секретності, захисту інформації з обмеженим доступом, технічного захисту інформації та здійснення постійного контролю з цих питань;

організацію вивчення публікацій держав – членів НАТО та інших держав з ВВД, їх опрацювання та впровадження передового досвіду в діяльність ЗС України\*\*;

надання консультативної та практичної допомоги персоналу підпорядкованих органів ВВД щодо організації Процесу ВВД.

#### **Начальник відділу (відділення, групи) ВВД зобов'язаний:**

вивчати досвід підготовки, застосування та всебічного забезпечення ЗС України, збройних сил інших держав;

організовувати вивчення та поширення досвіду підготовки, застосування та всебічного забезпечення ЗС України, збройних сил інших держав;

здійснювати керівництво підпорядкованим особовим складом відповідно до покладених на нього обов'язків;

брати участь та надавати пропозиції щодо розгляду питань з ВВД під час роботи воєнно-наукових (вчених) рад ОВУ, ВВНЗ, ВВП ЗВО, організацій, установ тощо;

ініціювати діяльність експертних рад з вивчення та впровадження досвіду в ОВУ, ВВНЗ, ВВП ЗВО, організацій, установ тощо;

організовувати валідацію результатів збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання, звітів про спостереження;

організовувати вивчення досвіду під час проведення військових навчань (тренувань), в тому числі й міжнародних, участі у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки, в ході виконання заходів повсякденної діяльності;

організовувати відпрацювання та подання відповідних матеріалів для затвердження вивчених і впроваджених уроків;

організовувати функціонування Порталу, контролювати наповнення його контенту, зокрема завантаження даних інформаційної бази вивчених та впроваджених уроків;

організовувати доведення до визначених ОВУ, військ (сил) інформаційно-аналітичних матеріалів щодо досвіду підготовки та застосування ЗС України, збройних сил інших держав;

на підставі аналізу та узагальнення інформації про отриманий досвід розробляти рекомендації щодо підвищення ефективності підготовки та застосування ЗС України;

організовувати та особисто брати участь у роботі мобільних тренувальних груп у військових частинах (підрозділах), які готуються до проведення операцій (бойових дій);

розробляти пропозиції щодо удосконалення Процесу ВВД в ЗС України;

брати участь у дослідженнях, що проводяться науково-дослідними установами ЗС України і стосуються вивчення та впровадження досвіду;

організовувати взаємодію з іншими органами ВВД;

організовувати вивчення публікацій держав – членів НАТО та інших держав з ВВД, їх опрацювання та впровадження передового досвіду в діяльність ЗС України\*\*;

організовувати та брати участь у проведенні воєнно-теоретичних, науково-практичних конференцій, семінарів, нарад з питань ВВД;

організовувати підготовку особового складу з питань ВВД в підпорядкованих військових частинах (підрозділах), установах, закладах і органах військового управління, зокрема, що стосується належного інформування командирів та начальників, підготовки офіцерів, призначених відповідальними за ВВД;

організовувати забезпечення охорони державної таємниці відповідно до встановлених вимог режиму секретності, захисту інформації з обмеженим доступом, технічного захисту інформації та здійснення постійного контролю з цих питань;

надавати консультативну та практичну допомогу персоналу підпорядкованих органів ВВД щодо організації Процесу ВВД.

**Функціональні обов'язки офіцерів відділу (відділення, групи) ВВД**

**Офіцер відділу (відділення, групи) ВВД зобов'язаний:**

вивчати та поширювати досвід підготовки, застосування та всебічного забезпечення ЗС України, збройних сил інших держав;

здійснювати підготовку та подання відповідних матеріалів для затвердження вивчених і впроваджених уроків;

здійснювати наповнення контенту Порталу, завантажувати дані інформаційної бази вивчених та впроваджених уроків;

здійснювати підготовку та доведення до визначених органів військового управління інформаційно-аналітичних матеріалів щодо досвіду підготовки та застосування ЗС України, збройних сил інших держав;

здійснювати підготовку та брати участь у проведенні воєнно-теоретичних, науково-практичних конференцій, семінарів, нарад з питань ВВД;

брати участь у дослідженнях, що проводяться науково-дослідними установами ЗС України і стосуються вивчення та впровадження досвіду;

взаємодіяти з іншими органами ВВД;

на підставі аналізу та узагальнення інформації про отриманий досвід розробляти рекомендації щодо підвищення ефективності підготовки та застосування ЗС України;

проводити заняття з особовим складом з питань ВВД в підпорядкованих військових частинах (підрозділах), установах, закладах і органах військового управління;

надавати консультативну та практичну допомогу персоналу підпорядкованих органів ВВД щодо організації Процесу ВВД;

брати участь в вивченні досвіду під час проведення військових навчань (тренувань), в тому числі й міжнародних, участі у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки, в ході виконання заходів повсякденної діяльності;

брати участь в вивченні публікацій держав – членів НАТО та інших держав з ВВД, їх опрацювання та впровадження передового досвіду в діяльність ЗС України\*\*;

брати участь в наповненні контенту Порталу ВВД, завантаженні даних інформаційної бази ВВД;

брати участь у розробленні планів роботи відділу (відділення, групи) ВВД; виконувати заходи щодо забезпечення режиму секретності під час роботи з документами, матеріалами та відомостями, що містять державну таємницю, дотримуватися встановлених правил роботи з інформацією ДСК;

підтримувати в робочому стані закріплені за ним засоби електронно-обчислювальної техніки, оргтехніки та засоби зв'язку;

виконувати інші завдання за дорученням начальника відділу (відділення, групи) ВВД.

## **Функціональні обов'язки офіцерів, відповідальних за ВВД**

**Офіцери, призначені відповідальними за ВВД у військових частинах (підрозділах), установах, закладах, за своїми напрямками діяльності, зобов'язані:**

організовувати збір та аналіз даних (спостережень) щодо проблемних питань з підготовки та застосування ЗС України по завершенні дій, завдань, військових навчань тощо, оформляти відповідні звітні документи;

надавати допомогу ініціаторам ведення спостережень, експертам за напрямками діяльності у здійсненні визначених процедур Процесу ВВД, наприклад, в оформленні звітів про спостереження та їх завантаженні у інформаційно-аналітичну базу даних ВВД СВ ЗС України;

за результатами аналізу та узагальнення отриманих спостережень, інформації про досвід оцінювати повноту та якість такої інформації, приймати рішення щодо доцільності виконання подальших процедур Процесу ВВД та оформляти звітні документи;

залучати до аналізу отриманих спостережень, інформації про досвід експертів за напрямками діяльності;

вивчати досвід, що стосується структурного підрозділу ОВУ, військової частини (підрозділу), установи, закладу;

брати участь в вивченні публікацій держав – членів НАТО та інших держав з ВВД, їх опрацювання та впровадження передового досвіду в діяльність ЗС України\*\*;

надавати допомогу штатному персоналу ВВД у валідації результатів збору, аналізу та узагальнення інформації щодо визначених проблемних питань;

своєчасно подавати звітні документи з питань ВВД за підпорядкованістю за визначеною формою;

забезпечувати поширення результатів спостережень, вивчених та впроваджених уроків за напрямком своєї діяльності;

інформувати особовий склад щодо спроможностей системи ВВД, основ організації Процесу ВВД, можливостей інформаційно-аналітичної баз даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України;

брати участь у наповненні контенту інформаційно-аналітичних баз даних (портал Дельта) ВВД СВ ЗС України, завантаженні даних інформаційної бази ВВД;

надавати допомогу штатному персоналу ВВД з питань організації Процесу ВВД та контролю (моніторингу) за його виконанням.

## ПОСИЛАННЯ НА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ ТА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

Позначка нормативно- правового акту 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 2022–2025 років)
	2. Закон України “Про оборону України”, введений в дію постановою Верховної Ради України № 1993-XII від 06.12.1992 (зі змінами, внесеними протягом 2022–2025 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 2022–2025 років)
	4. Закон України “Про національну безпеку України”, введений в дію постановою Верховної Ради України № 2469-VIII від 21.06.2018 (зі змінами, внесеними протягом 2022–2025 років)
	5. Закон України “Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності”, введений в дію постановою Верховної Ради України №2834-IX від 13.12.2022 (зі змінами 2023 року)
	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
	7. Рішення Головнокомандувача ЗС України від 03.10.2023 №6239/С/дск “За результатами проведеного аналізу ефективності функціонування структурних підрозділів ВВД”
	8. Алгоритм вивчення та впровадження бойового досвіду структурних підрозділів ГШ, ОБУ ЗС України щодо ведення оперативними угрупованнями військ наступальної (оборонної) операції, відповідно до рішення Головнокомандувача ЗС України від 30.10.2023 №6966/с/дск

1	2
ВКП 7-00(162)01.01	9. Доктрина “З вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України”, затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України 30.06.2020 (Вих. № 1928/НВГШ від 03.07.2020)
ВКДП 7-00(162)01.01	10. 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
ВП 7(3)-00(01).01	11. Тимчасова інструкція “З процесу аналізу проведених дій заходів підготовки”, затверджена начальником Головного управління підготовки – заступником начальника Генерального штабу Збройних Сил України 27.12.2019
Handbook Довідник	12. “Joint Analysis”, February 2016 (“Загальний аналіз”, видання лютий 2016 року)
Handbook Довідник	13. “The NATO Lessons Learned”, February 2015 (“НАТО Вивчений урок”, видання лютий 2015 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
АПД	Аналіз проведених дій
АТО	Антитерористична операція
ВВД	Вивчення та впровадження досвіду
ВВНЗ	Вищий військовий навчальний заклад
ВНП ЗВО	Військовий навчальний підрозділ закладу вищої освіти
зВП	Загальновійськовий полігон
ЗС України	Збройні Сили України
МЦПП	Міжвидовий центр підготовки підрозділів
НТЦ	Навчально-тренувальний центр
НЦ	Навчальний центр
НЦПП	Навчальний центр підготовки підрозділів
НГШ	Начальник Генерального штабу Збройних Сил України
ОВТ	Озброєння та військова техніка
ОК	Оперативне командування
ОТУ	Оперативно-тактичне угруповання
ООС	Операція Об'єднаних сил
ОВУ	Органи військового управління
ОКП	Основний командний пункт
ПвК	Повітряне командування
ПУВДЗС	Процес узагальнення та впровадження досвіду Збройних Сил України
РГ з ВВД	Робоча (мобільна) група з вивчення та впровадження досвіду
СВ	Сухопутні війська
СУБД СВ	Система узагальнення бойового досвіду Сухопутних військ Збройних Сил України
СУБД	Система узагальнення та впровадження бойового досвіду
СУВД ЗС	Система узагальнення та впровадження досвіду
ТТД	Табель термінових донесень
УВД	Узагальнення та впровадження досвіду
NATO (НАТО)	North Atlantic Treaty Organization (Організація Північноатлантичного договору)

## ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

**Аналіз проведених дій** (англ., After Action Review) – це метод дослідження проблемних питань по завершенні будь-якого завдання, дії або події шляхом усного обговорення з ключовими учасниками того, що планувалося, що відбулось, а також причин успіхів і невдач, надання пропозицій для покращення діяльності та підвищення її ефективності.

**Вивчення досвіду** (англ., Analysis) – один із основних етапів процесу вивчення та впровадження досвіду, в ході якого проводяться стандартизовані процедури щодо вивчення шляхів вирішення проблемних питань або повторень найкращих практик, впровадження яких призведуть до зміни підходів у виконанні завдань, удосконалення операцій або діяльності у відповідних сферах 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 потенційного передового досвіду.

**Вивчений (ідентифікований) урок** (англ., LI, Lesson Identified) – це висновок за результатами ретельного вивчення (дослідження) проблемного питання (передового досвіду) з визначенням головних причин і наслідків певної проблеми; необхідні заходи з впровадження досвіду (проведення коригувальних дій) для усунення або неповторення цієї проблеми, або ж зменшення її негативних наслідків; рекомендації щодо призначення органів військового управління та осіб, відповідальних за планування та організацію проведення визначених заходів. **Вивчений урок** – це головний результат збору, аналізу та узагальнення інформації щодо певного проблемного питання.

**Військові організаційні структури** – органи військового управління, з'єднання, військові частини, військові навчальні заклади, установи та організації ЗС України, які підпорядковані Міністерству оборони України та Генеральному штабу ЗС України.

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

**Впровадження досвіду** (англ., Analysis) – один із основних етапів процесу вивчення та впровадження досвіду, в ході якого на підставі результатів ретельного вивчення певних проблемних питань (або найкращих практик) та розроблених рекомендацій проводяться стандартизовані процедури щодо здійснення коригувальних дій (впровадження передового досвіду) у відповідній сфері діяльності ЗС України з метою покращення діяльності та підвищення ефективності. Впровадження досвіду розпочинається з моменту затвердження вивченого (ідентифікованого) уроку і завершується після затвердження (прийняття рішення щодо визначення) впровадженого уроку.

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

**Збір інформації** – систематичний процес збору відомостей і даних, що забезпечить достатню повноту інформації для прийняття рішення та дозволить відповісти на актуальні питання і оцінити результати.

**Звітний документ із питань вивчення та впровадження досвіду** – це письмовий документ, в якому висвітлюється (описується) як позитивний, так і негативний досвід діяльності військової частини (підрозділу, установи, закладу тощо), окремих військовослужбовців упродовж визначеного періоду. Такі документи зазвичай містять інформацію про вивчені та впроваджені уроки, результати спостережень, їх аналіз та узагальнення, рекомендації щодо необхідності виконання заходів щодо впровадження досвіду (коригувальних дій), а також про рекомендації щодо призначення органів військового управління та осіб, відповідальних за виконання вказаних заходів тощо.

Звітні документи з питань ВВД можуть розглядатися як історичний довідковий матеріал, який, за потреби, надається військовослужбовцям, військовим частинам (підрозділам), установам і закладам ЗС України, що готуються виконувати аналогічні завдання, брати участь у схожих подіях.

**Інфраструктура** (англ., infrastructure) – комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур або об'єктів, які складають і забезпечують основу функціонування системи.

**Моніторинг** (англ., Monitoring) – система постійного спостереження за явищами і процесами, що проходять в навколишньому середовищі і суспільстві, результати якого служать для обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення безпеки людей, об'єктів тощо.

**Негативний досвід** – досвід помилок, втрат, поразок, невдач, невиконання завдань та невирішення проблем тощо.

**Опитування** (англ., Interview) – це метод збору інформації про досліджуваний об'єкт. Розрізняють безпосереднє (усне опитування, інтерв'ю) та опосередковане (письмове опитування, анкетування) опитування.

**Органи військового управління** – Міністерство оборони України, інші центральні органи виконавчої влади, які здійснюють керівництво військовими формуваннями, утвореними відповідно до законів України, Генеральний штаб ЗС України, інші штаби, командування, управління, постійні чи тимчасово утворені органи у ЗС України та інших військових формуваннях, призначені для виконання функцій з управління, в межах їх компетенції, військами (силами), з'єднаннями, військовими частинами, військовими навчальними закладами, установами та організаціями, які належать до сфери управління центральних органів виконавчої влади, а також військові комісаріати, що забезпечують виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації.

**Передовий досвід** – це позитивний досвід, в основі якого лежить певний спосіб, прийом, метод або методика, які за результатами відповідного оцінювання визначені найбільш ефективними для вирішення певної проблеми, виконання завдання тощо.

**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.

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

**Портал вивчення та впровадження досвіду** (англ., Lessons Learned Portal) – це сукупність поєднаних за допомогою комп'ютерних мереж програмно-апаратних засобів, які включають комп'ютери, програмне забезпечення та електронні носії інформації з можливістю записування, зчитування і оброблення інформації з питань вивчення та впровадження досвіду, а також оброблення команд авторизованих користувачів із наданням доступу до відповідних ресурсів тощо.

**Проблемне питання** (англ., Issue) – це загальна предметна сфера, що стосується визначеної проблеми і потребує збору відповідної інформації, її аналізу та узагальнення, прийняття рішення і проведення певних заходів (коригувальних дій) з метою усунення або неповторення такої проблеми в майбутньому, або ж зменшення її негативних наслідків.

**Програма вивчення та впровадження досвіду** (англ., Lesson Learned Program) – це сукупність спланованих заходів щодо вивчення та вирішення певної проблеми, покращення діяльності, які передбачають виконання формалізованих процедур стандартизованого процесу вивчення і впровадження досвіду.

**Процес вивчення та впровадження досвіду** (далі – Процес ВВД) (англ., Lessons Learned Process) – це сукупність систематизованих послідовних дій, які застосовуються для збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання (передового досвіду), визначення головних причин їх виникнення і шляхів вирішення (повторення), а також для поширення та впровадження досвіду під час навчально-бойової діяльності ЗС України.

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

**Робоча (мобільна) група з вивчення та впровадження досвіду** (далі – робоча (мобільна) група) – тимчасово створений підрозділ для оперативного вивчення уроків та здійснення контролю за впровадженням досвіду, до складу якого можуть входити представники ОВУ, військових частин, ВВНЗ, ВВП ЗВО, НЦ, ЦПП (МЦПП), шкіл підготовки та інших заінтересованих організаційних структур.

**Система вивчення та впровадження досвіду** (далі – Система ВВД) (англ., Lesson Learned System) – це сукупність способів, методів, прийомів, а також відповідних організаційних структур та засобів, які застосовуються для

здійснення процедур стандартизованого процесу вивчення і впровадження досвіду.

**Спостереження** – це метод вивчення, що полягає в активному систематичному, цілеспрямованому та планомірному опрацюванні проблемного питання. 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 передовий досвід.

За результатами аналізу спостереження (спостережень) робляться висновки та розробляються рекомендації щодо проведення відповідних заходів (коригувальних дій).

**Узагальнення інформації** – це процес обробки інформації, спрямований на співставлення різноманітних джерел даних на емпіричному (безпосередньо з досвіду), або на теоретичному рівні (шляхом абстрактного мислення) для здійснення висновків або виявлення закономірностей (тенденцій, зв'язків) проблем (подій).

**Урок** (англ., 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.

До уроків не належать висновки за результатами спостережень і розслідувань щодо проблем, які виникли через недбалість, невиконання визначених посадових обов'язків, вимог керівних документів, прийнятих процедур.

**Штатний підрозділ** – це підрозділ, що виконує завдання за призначенням в існуючій організаційно-штатній структурі об'єднань, з'єднань, військових частин, установ, ВВНЗ та ВВП ЗВО, які створені відповідними спільними наказами або директивами Міністерства оборони України та Генерального штабу ЗС України в установленому порядку, утримуються на окремому штаті (штатному розписі).

**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 цьому Порядку, вживаються у значеннях, наведених у Доктрині “З вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України”, ВКП 7-00(162)01.01, затверджена начальником Генерального штабу ЗС України 30.06.2020 (посилання 9), та інших нормативно-правових актах України (посилання 1 – 5), Головнокомандувача ЗС України (посилання 7,8), Генерального штабу ЗС України (посилання 10,11), керівних документах і стандартах держав – членів НАТО (посилання 12,13).

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУР (ДЖЕРЕЛ)**

1. Закон України “Про авторське право і суміжні права”, введений в дію постановою Верховної Ради України від 20.03.2023 № 2974-ІХ.
2. Порядок “Оформлення військових публікацій у Збройних Силах України”, ДДП 1-0(189), затверджений та введений в дію наказом Головнокомандувача Збройних Сил України від 19.02.2022 № 60.





