



## ДОКТРИНА

### “З ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ”



# ВВД



**ЧЕРВЕНЬ 2025**

**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**

Для розповсюдження у Збройних Силах України та інших складових сил оборони держави. Виготовлення копій здійснюється з дозволу розробника військової публікації.

Ця військова публікація є другим виданням, яке замінює ВКП 7-00(01).01, затверджене начальником Генерального штабу Збройних Сил України 30.06.2020.

**ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДОКТРИН ТА ПІДГОТОВКИ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО ШТАБУ (J7) ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ  
СПІЛЬНО З ЦЕНТРОМ ОПЕРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ  
І МЕТОДИКИ ПІДГОТОВКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

**ОП 7-162**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Головнокомандувач  
Збройних Сил України  
генерал

Олександр СИРСЬКИЙ

“ \_\_\_\_ ” червня 2025 року

## **ДОКТРИНА**

# **“З ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ”**

**Визначальна  
доктринальна  
публікація  
загального застосування  
військовим  
організаційним  
структурам із вивчення  
та впровадження  
досвіду  
у ЗС України  
та ІССОУ**

**ЧЕРВЕНЬ 2025****ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**

Для розповсюдження у Збройних Силах України та інших складових сил оборони держави. Виготовлення копій здійснюється з дозволу розробника військової публікації.

Ця військова публікація є другим виданням, яке замінює ВКП 7-00(01).01, затверджене начальником Генерального штабу Збройних Сил України 30.06.2020.

**ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДОКТРИН ТА ПІДГОТОВКИ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО ШТАБУ (J7) ЗБРОЙНИХ СИЛ  
УКРАЇНИ СПІЛЬНО З ЦЕНТРОМ ОПЕРАТИВНИХ  
СТАНДАРТІВ І МЕТОДИКИ ПІДГОТОВКИ ЗБРОЙНИХ  
СИЛ УКРАЇНИ**

*Новобранець, доданий до них (старих полків), стає досвідченим військовим, оскільки вже в старому полку його досвід дорівнює трьом новим у новому полку.*

*генерал Улісс Грант*

## ПЕРЕДМОВА

Визначальна доктринальна публікація Доктрина “З вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України” (далі – Доктрина) розроблена робочою групою офіцерів Головного управління доктрин та підготовки Генерального штабу (J7) ЗС України спільно з ЦОСіМП ЗС України та погоджена із заінтересованими органами військового управління (далі – ОВУ) ЗС України, структурними підрозділами Генерального штабу ЗС України.

Доктрину розроблено за результатами апробації Доктрини “З вивчення та впровадження досвіду у Збройних Сил України”, ВКП 7-00(01).01, затвердженої начальником Генерального штабу ЗС України 30.06.2020 (вих. № 1928/НВГШ від 03.07.2020).

Ураховуючи отримані зауваження та пропозиції до змісту та структури, видано другу редакцію ОП 7-162. Перше видання Доктрини “З вивчення та впровадження досвіду у Збройних Сил України”, ВКП 7-00(01).01, вважається таким, що не застосовується у ЗС України.

Доктрину розроблено з урахуванням досвіду ведення бойових дій у російсько-Українській війні 2022–2025 років і визначає загальний порядок організації вивчення та впровадження досвіду у ЗС України, а також роль ОВУ, командирів (начальників) всіх рівнів з організації вивчення та впровадження досвіду у ЗС України.

Крім того, Доктрина може використовуватись ІССОУ під час особливого періоду (посилання 1–6).

Усі питання, що стосуються цієї Доктрини, надсилати за такими адресами: 03168, відділ організації вивчення та впровадження досвіду організаційно-планового управління Головного управління доктрин та підготовки Генерального штабу (J7) ЗС України, ТКМ “Дніпро” [usvir@ysvr.dod.ua](mailto:usvir@ysvr.dod.ua), “СЕДО М” – індекс 348, контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – 111-71 (МОСІ) (полковник Олександр ДАНИЛЮК);

10014, Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України або “СЕДО М” – індекс 360 (контактний телефон розробників для надання зауважень і пропозицій – (68) 44-780; (68) 32-066 із питань, що стосуються оформлення та надання відповідного позначення (присвоєння реєстраційного номера).

## ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	2
	ВСТУП	4
1	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	5
1.1	Мета вивчення та впровадження досвіду	5
1.2	Призначення та основні завдання Системи вивчення та впровадження досвіду	7
2	СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ	8
2.1	Лідерство та мислення	8
2.2	Організаційна структура Системи вивчення та впровадження досвіду	10
2.3	Етапи та процедури стандартизованого процесу вивчення та впровадження досвіду	12
2.4	Підготовка особового складу з питань вивчення та впровадження досвіду	16
2.5	Засоби, які забезпечують процес вивчення та впровадження досвіду	17
3	КЕРІВНИЦТВО СИСТЕМОЮ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ	19
3.1	Загальне керівництво Системою ВВД	19
3.2	Суб'єкти вивчення та впровадження досвіду	19
3.3	Керівництво та організація процесу вивчення та впровадження досвіду	22
Додатки:		
1	Орієнтовний порядок проведення аналізу проведених дій	26
2	Схема організаційної структури Системи вивчення та впровадження досвіду	27
3	Стандартизований процес вивчення та впровадження досвіду	28
	ПОСИЛАННЯ НА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ ТА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	29
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	31
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	32
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)	37
	ДЛЯ ЗАМІТОК	38

*Складність у розумінні росіян полягає в тому, що ми усвідомлюємо факт їх приналежності не до Європи, а до Азії, а тому вони мислять в інший спосіб. Ми не здатні зрозуміти росіян, як не можемо зрозуміти китайців чи японців, і, маючи багатий досвід спілкування з ними, маю зауважити, що в мене немає особливого бажання розуміти їх, якщо не враховувати розуміння кількості свинцю й заліза, що знадобиться для їх знищення. На додачу до інших азійських рис їхнього характеру, росіяни не поважають людське життя – вони сучі діти, варвари та хронічні алкоголіки...*

***генерал Джордж Сміт Паттон,  
командувач третьої армії США***

## **ВСТУП**

Вивчення та впровадження досвіду у ЗС України здійснюється з метою виявлення закономірностей і тенденцій розвитку воєнного мистецтва, практики воєнних дій і вироблення рекомендацій командирам (начальникам) щодо всебічного забезпечення, розвитку, застосування та управління військами (силами) ЗС України та ІССОУ.

Упровадження досвіду в інтересах застосування, підготовки, забезпечення та розвитку ЗС України та ІССОУ здійснюється шляхом швидкого (без втрати актуальності):+

удосконалення нормативно-правових, правових, доктринальних документів сил оборони держави;

оптимізації організаційних структур;

покращення та актуалізація підготовки військ (сил);

розвитку систем всебічного забезпечення, впровадження інновацій;

удосконалення змісту військової освіти та науки;

удосконалення систем підтримки персоналу та інфраструктурного забезпечення;

досягнення взаємосумісності військових організаційних структур.

Подальший розвиток системи вивчення та впровадження досвіду Збройних Сил України обумовлений виконанням початкової вимоги взаємосумісності Україна – НАТО ІО 0009 “Вивчення та впровадження досвіду” (посилання 16).

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Ця Доктрина визначає загальний порядок діяльності військових організаційних структур щодо вивчення та впровадження досвіду.

Для забезпечення виконання завдань (етапів) з ВВД створюється Система вивчення та впровадження досвіду, що являє собою сукупність структурних підрозділів із ВВД (визначених посадових осіб) в ОВУ (військових частинах, підрозділах, організаціях та установах), стандартизованих процедур (заходів), організаційно-планувальних, звітних та інформаційних документів і матеріалів, а також засобів, які використовуються під час виконання завдань із вивчення та впровадження досвіду.

### 1.1. Головна мета вивчення та впровадження досвіду

1.1.1. Головною метою вивчення та впровадження досвіду у ЗС України є підвищення ефективності діяльності, спрямованої на організацію виконання, у межах визначених законодавством повноважень, заходів із підготовки, всебічного забезпечення, розвитку, застосування та управління військами (силами) ЗС України, ІССОУ для оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності.

1.1.2. Процес досягнення головної мети ВВД полягає у генеруванні військ і забезпеченні розвитку об'єднаних спроможностей сил оборони держави за досвідом їх бойового застосування, управління (розвитку, підготовки) та проводиться поетапно.

**1-й етап: надання** даних, отриманих із досвіду застосування й управління підрозділами (розвитку, підготовки), до наукових установ, навчальних закладів, навчальних частин (центрів), і даних, що стосуються досвіду всебічного забезпечення, розвитку – до відповідних організаційних структур ЗС України, які організують і 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).

**2-й етап: наукові установи, навчальні заклади, навчальні частини (центри)** узагальнюють досвід бойового застосування й управління підрозділами (розвитку, підготовки), надають пропозиції до ОВУ, структурних підрозділів ГШ ЗС України, ВВД видів, родів військ (сил) щодо розвитку об'єднаних спроможностей за базовими компонентами; структурні підрозділи, які організують і здійснюють заходи всебічного забезпечення (розвідувальне, логістичне, медичне, морально-психологічне забезпечення та підтримку, цивільно-військове співробітництво), узагальнюють досвід за відповідними напрямками та готують пропозиції щодо розвитку об'єднаних спроможностей за базовими компонентами. Узагальнену інформацію надають до органів ВВД відповідних рівнів (стратегічного, оперативного, тактичного).

**3-й етап:** органи ВВД узагальнюють інформацію від структурних підрозділів, які організовують і здійснюють заходи всебічного забезпечення (розвідувальне, логістичне, медичне, морально-психологічне забезпечення та підтримку, цивільно-військове співробітництво), наукових установ, навчальних закладів, навчальних частин (центрів) і готують пропозиції щодо розвитку об'єднаних спроможностей за базовими компонентами;

організують створення робочих груп з апробації пропозицій із розвитку об'єднаних спроможностей;

організують апробацію пропозицій із розвитку об'єднаних спроможностей.

**4-й етап:** структурні підрозділи персоналу, оборонного планування, служби забезпечення за результатами апробації затверджують відповідні плани з розвитку об'єднаних спроможностей за базовими компонентами;

організують реалізацію затверджених планів із розвитку об'єднаних спроможностей.

1.1.3. Основними організаторами вивчення та впровадження досвіду є командири та начальники всіх рівнів, які організовують і забезпечують вивчення досвіду, виконання належних заходів (коригувальних дій) із впровадження досвіду, поширення його серед підпорядкованих військово-організаційних структур, особового складу.

1.1.4. У процесі вивчення та впровадження досвіду бере участь увесь особовий склад ЗС України. Кожен військовослужбовець ЗС України має право ініціювати вивчення питання, яке, на його думку, є важливим для подальшого впровадження в практичну діяльність.

1.1.5. Найважливіший вивчений досвід, насамперед бойовий, критично важливі ідентифіковані уроки, за результатами яких вироблені рекомендації, потребують першочергового (негайного) доведення до командирів всіх рівнів та особового складу в частині, що стосується їх подальшого впровадження.

1.1.6. Досвід вважається впровадженим за умови отримання очікуваного (позитивного) результату щодо усунення (мінімізації впливу) виявленої проблеми та/або поширення позитивних змін у відповідні сфери діяльності ЗС України.



**СХЕМА**

## 1.2. Призначення та основні завдання Системи ВВД

1.2.1. Система ВВД призначена для збору, узагальнення та аналізу інформації про проблемні питання або найкращі практики, визначення їх головних причин і шляхів вирішення (повторення), а також для поширення та впровадження досвіду в діяльність ЗС України з метою підвищення ефективності підготовки та застосування, забезпечення актуалізації розвитку спроможностей військ (сил).

Система ВВД визначає дієві прийоми та способи вивчення та впровадження досвіду у ЗС України, що дозволяє знизити ризики повторення помилок, збільшити шанси досягнення позитивного результату. Передусім, це стосується зменшення ймовірності невдач під час проведення операцій (бойових дій), зниження втрат серед особового складу та ОВТ, мінімізації ресурсних затрат, необхідних для покращення діяльності та забезпечення розвитку ЗС України в найкоротшій термін тощо.

1.2.2. Система ВВД забезпечує виконання таких основних завдань (штатними підрозділами ВВД):

- організація процесу ВВД у кожній військовій організаційній структурі;
- визначення ролі та місця, функціональних обов'язків, повноважень і підпорядкованості штатного персоналу з ВВД, а також керівників структурних підрозділів, командирів всіх рівнів, офіцерів, призначених виконавцями ВВД в ОВУ, військах (силах), ВВНЗ (ВНП ЗВО), інших установах і закладах;
- виявлення проблемних питань щодо підготовки та застосування, розвитку ЗС України під час проведення операцій (бойових дій), військових навчань (тренувань), участі в міжнародних операціях із підтримання миру й безпеки, навчаннях, повсякденної діяльності тощо;
- організація збору, узагальнення, аналізу інформації та визначення головних причин виникнення проблем і шляхів їх вирішення;
- формування ідентифікованих уроків;
- розроблення рекомендацій щодо вирішення проблемних питань і визначення заходів із впровадження досвіду (коригувальних дій) і призначення ОВУ та осіб, які їх виконують;
- прийняття рішення, планування та виконання необхідних коригувальних дій для впровадження досвіду, а також їх валідація;
- затвердження впроваджених (отриманих) уроків;
- поширення інформації про ідентифіковані та впроваджені уроки;
- контроль (моніторинг) виконання всіх процедур процесу ВВД, насамперед визначених заходів із впровадження досвіду (коригувальних дій);
- підготовка особового складу з питань ВВД;
- вивчення проявів лідерських якостей командувачів (командирів, начальників) усіх рівнів і розповсюдження цього досвіду у ЗС України;
- моніторинг і впровадження інновацій (участь в інноваційній діяльності);
- постійне наповнення баз даних контентом (інформацією) з ВВД.

## 2. СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ

В основі Системи ВВД у ЗС України (рисунок 1) лежать чотири головні складові частини:

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



**Рисунок 1** – Основні складові Системи ВВД

### 2.1 Лідерство та мислення

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.

### 2.1.1 Лідерство у процесі ВВД

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.

Командири-лідери повинні бути ініціаторами ВВД, своєчасно визначати критичні аспекти для аналізу та впровадження коригувальних заходів. Вони мають формувати запити на напрями ВВД, затверджувати плани, приймати рішення щодо застосування отриманих уроків і сприяти розповсюдженню найкращих практик. Заохочувати і вимагати надання досвіду всіма

### 2.1.2 Мислення в контексті вивчення досвіду

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 ВВД;

- участь у заходах щодо вивчення та впровадження досвіду;

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

Для досягнення відкритого та конструктивного аналізу досвіду у військових колективах необхідно застосовувати процедуру Аналізу проведених дій (додаток 1 до цієї Доктрини), яка дозволяє забезпечити об'єктивний самоаналіз та уникнути взаємних звинувачень.

### 2.1.3 Досвід як основа військового лідерства

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 своїх підрозділів і підготовки наступного покоління лідерів.

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 ЗС України.

## 2.2. Організаційна структура Системи ВВД

2.2.1. Організаційна структура Системи ВВД включає органи ВВД, до складу яких входять дві основні категорії персоналу:

**штатний персонал ВВД** – особовий склад підрозділів (відділів, відділень, груп) ВВД, на яких покладаються функціональні обов'язки щодо:

організації виконання стандартизованого процесу ВВД;

валідації результатів збору, аналізу, узагальнення інформації (проблемних питань, найкращих практик), ідентифікованих і впроваджених уроків, а також підготовки й надання їх на затвердження;

організації підготовки всього особового складу з питань ВВД;

організації роботи підпорядкованих штатних підрозділів ВВД та тимчасово створених робочих (мобільних) груп із ВВД;

організації нарад, конференцій, зборів, семінарів із вивчення та впровадження досвіду тощо;

**офіцери ОВУ, військових частин (підрозділів), інших установ і закладів**, функціональні обов'язки яких повинні передбачати виконання завдань щодо надання допомоги штатному персоналу ВВД з питань валідації результатів збору, узагальнення та аналізу інформації з визначених проблемних питань, організації та контролю (моніторингу) виконання процедур процесу ВВД тощо.

2.2.2. Створення організаційної структури Системи ВВД (додаток 2 до цієї Доктрини) передбачає функціонування (роботу) органів ВВД:

на стратегічному рівні:

підрозділу ВВД у складі Головного управління доктрин та підготовки

Генерального штабу (J7) ЗС України;

підрозділів ВВД у складі командувань об'єднаних сил, Сил логістики, Сил підтримки, Сил безпілотних систем, Медичних сил ЗС України;

підрозділів, посадових осіб (робочих груп) із ВВД у складі структурних підрозділів Генерального штабу ЗС України та ОВУ, які підпорядковуються Головнокомандувачу ЗС України;

на оперативному рівні – підрозділів ВВД в командуваннях видів та окремих родів військ (сил), оперативних (повітряних, операційних) командуваннях, армійських корпусах (та їм рівних), КМП та МК ВМС ЗС України;

на тактичному рівні – посадові особи (робочі групи) з ВВД у військових частинах, підрозділи ВВД у ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЗФПВО, НЦ (школах) та центрах підготовки підрозділів (ОНТЦ, НТЦ, НЦПП, МЦПП, МЦМБ), інших установах та закладах.

2.2.3. Під час проведення операцій (бойових дій) в ОВУ для організації процесу ВВД призначаються:

підрозділи з ВВД у складі штабів угруповань військ (сил) із призначенням, за необхідності, на ротацийній основі офіцерів, які проходять службу в структурах ВВД (або інших структурних підрозділів) і мають належну підготовку;

офіцери в структурних підрозділах штабів угруповань військ (сил) та у військових частинах, які організують ВВД за напрямками своєї діяльності.

2.2.4. Крім зазначених підрозділів (офіцерів) ВВД, до процесу ВВД можуть залучатися робочі (мобільні) групи з ВВД з числа представників структурних підрозділів ГШ ЗС України, командувань об'єднаних сил, Сил логістики, Сил підтримки, Сил безпілотних систем, Медичних сил ЗС України, командувань видів, окремих родів військ (сил) ЗС України, а за необхідності – з представників ВВНЗ, наукових установ, НЦ, центрів підготовки підрозділів ЗС України, спільнот за інтересами.

2.2.5. Такі групи можуть формуватися за рішенням Головнокомандувача ЗС України, начальника ГШ ЗС України, командувачів видів, окремих родів військ (сил), об'єднаних сил, Сил логістики, Сил підтримки, Сил безпілотних систем, Медичних сил ЗС України, командувачів (командирів) ОК (ПвК) і їм рівних. Головним призначенням РГ з ВВД є забезпечення оперативного вивчення досвіду та здійснення контролю за його впровадженням. За результатами роботи старший групи здійснює доповідь командувачу (командиру, начальнику), за рішенням якого була створена РГ з ВВД.

2.2.6. Для проведення всебічного аналізу вузько спрямованих питань суб'єктами ВВД створюються спільноти за інтересами з експертів у відповідних сферах (subject matter experts), які беруть участь у вивченні досвіду (через засоби стандартизованого процесу ВВД). Суб'єкт ВВД, який створив спільноту за інтересами, контролює дотримання вимог законодавства щодо захисту інформації, якою обмінюються в межах спільноти.

2.2.7. Для досягнення взаємосумісності спроможностей сил оборони держави з 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 – JАTEС).

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.

Діяльність JАTEС 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.

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

JАTEС є платформою для спільної роботи зі структурами ВВД як НАТО, так й країн-партнерів.

### **2.3. Етапи та процедури стандартизованого процесу ВВД**

Функціонування Системи ВВД здійснюється в рамках виконання стандартизованого процесу ВВД ЗС України (додаток 3 до цієї Доктрини), що є аналогічним процесу ВВД Об'єднаних збройних сил НАТО, у два основних етапи.

2.3.1. Перший етап – вивчення досвіду – починається з моменту виявлення проблеми або з моменту розроблення плану збору інформації та завершується після затвердження ідентифікованого уроку, в тому числі найкращої практики.

2.3.1.1. Протягом цього етапу здійснюється:

- виявлення проблеми (успіху);
- планування та ведення спостереження;
- проведення узагальнення та аналіз результатів спостережень;
- опрацювання висновків, визначення головних причин виникнення проблем і шляхів їх вирішення;
- вироблення пропозицій (рекомендацій) щодо впровадження досвіду

(застосування коригувальних дій) і призначення посадових осіб (робочих груп), які організують проведення необхідних заходів;

затвердження пропозицій (рекомендацій) із впровадження досвіду (застосування коригувальних дій) командувачем (командиром, начальником) ОВУ, військ (сил).

2.3.1.2. Для отримання необхідної інформації може використовуватись активний або пасивний методи збору.

**Активний збір** інформації є найбільш ефективним і здійснюється методом проведення спостереження, співбесід, бойового інтерв'ювання (опитування), анкетування, вивчення та збору конкретних (часткових) даних посадовими особами робочих груп у ході ведення операцій (бойових дій), навчань (тренувань), участі в міжнародних операціях із підтримання миру та безпеки, виконання заходів повсякденної діяльності, проведення досліджень (випробувань, експериментів) тощо.

**Пасивний (опосередкований) збір** – це збір інформації шляхом вивчення документальних джерел:

звітної документації;

інформаційних та інформаційно-аналітичних матеріалів;

вихідних даних для проведення навчань, досліджень;

інформації з відкритих джерел;

іншої інформації, яка надається учасниками бойових дій, навчань, а також інструкторами, викладачами, посередниками, спостерігачами, оцінювачами (рапорти, матеріали бойового інтерв'ювання (опитування), пояснювальні записки, звіти, фото- та відеоматеріали тощо).

Пасивний збір потребує залучення посадових осіб робочих груп із високим рівнем підготовки та не обмежується часом, місцем, підготовкою опитуваного особового складу або особливостями проведеного заходу (віддаленість, підвищений рівень небезпеки тощо).

2.3.1.3. Оскільки інформація надходить із різних джерел, у різних форматах і з різною якістю обробки, виникає необхідність проводити первинну перевірку інформації за відповідними критеріями вибору інформації. Первинна перевірка інформації повинна передати основні деталі виявленої проблеми, при цьому деталізація повинна бути достатньою для її подальшого аналізу.

Критеріями вибору інформації для її вивчення є:

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

придатність – здатність до використання;

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

новаторство – ініціювання систематичних змін та інноваційних підходів.

2.3.1.4. Також під час вибору інформації необхідно оцінювати ступінь імовірності виникнення подій і ступінь впливу на досягнення очікуваного результату.

Ступенями ймовірності виникнення подій є:

дуже високий – виникає часто;

високий – виникає періодично;

середній – виникає подеколи;

низький – не виникає, але може виникнути (поодинокі, одноразові випадки);

дуже низький – майже неможливий (інформація відсутня, подія не виникає).

2.3.1.5. Відповідно до наявного ступеня ймовірності визначається ступінь впливу, наприклад:

висока ймовірність зриву операції (загибель особового складу, втрата ОВТ, значний вплив на середовище);

може впливати на виконання завдань, перешкоджати виконанню операції (тяжкі поранення (хвороби), пошкодження ОВТ, незначний вплив на середовище);

частково впливає на виконання завдань, має незначний вплив.

2.3.1.6. Результати спостережень узагальнюються та аналізуються. Проведений аналіз дозволяє виявляти першопричину виявленої проблеми. Після того як першопричина стає зрозумілою, проводиться її аналіз і визначаються шляхи усунення цієї причини (вирішення проблеми) або покращення стану справ.

2.3.2. Другий етап – впровадження досвіду – розпочинається після затвердження ідентифікованого уроку та завершується затвердженням впровадженого уроку.

2.3.2.1. Протягом даного етапу проводиться:

виконання відповідних процедур прийняття та затвердження рішення;

розроблення Плану впровадження досвіду посадовими особами (РГ) із ВВД;

виконання необхідних заходів (коригувальних дій) із впровадження (імплементції) досвіду;

оцінювання ефективності заходів (коригувальних дій) із впровадження досвіду посадовою особою (робочою групою) з ВВД;

контроль за виконанням заходів із впровадження досвіду призначеними посадовими особами ОВУ, військ (сил) та РГ з ВВД;

вироблення посадовими особами (РГ з ВВД) та затвердження рекомендацій за результатами впровадження досвіду (оцінювання ефективності) для поширення в ОВУ, військах (силах) найкращих практик;

надання пропозиції щодо вдосконалення зразків ОВТ;

надання пропозицій змін у нормативні, доктринальні, керівні, методичні документи тощо;

визначення та затвердження впроваджених уроків (найкращих практик) командувачем (командиром, начальником).

2.3.2.2. Ідентифікований урок трансформується у впроваджений урок (найкращу практику) після проведення коригувальних дій за умови підтвердження ефективності (вирішення проблемних питань, досягнення поставленої мети, необхідних результатів тощо).

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

Після виконання спланованих заходів із впровадження досвіду виконавці доповідають командувачу (командиру, начальнику) про впровадження досвіду. При цьому, суб'єкти ВВД здійснюють моніторинг виконання коригувальних дій. Після затвердження впроваджений урок заноситься (завантажується) посадовими особами з ВВД в базу даних (сервер).

2.3.2.4. Результатом другого етапу є впроваджений урок (найкраща практика).

Крім того, упродовж усього стандартизованого процесу ВВД здійснюється моніторинг (контроль) за виконанням процедур ВВД, насамперед заходів із впровадження досвіду, і здійснюється поширення результатів процесу. Поширенню підлягає інформація про виявлені проблеми (або/та найкращі практики), спостереження, результати узагальнення та аналізу спостережень, рекомендації щодо проведення необхідних заходів із впровадження досвіду (коригувальних дій) щодо призначення ОВУ та осіб, що їх планують та проводять.

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

## 2.4. Підготовка особового складу з питань ВВД

2.4.1. Підготовка штатного персоналу з ВВД та офіцерів, призначених організаторами ВВД у структурних підрозділах ОВУ, військах (силах), установах і закладах, (далі – персонал із ВВД) здійснюється на трьох основних рівнях:

базовий курс ВВД (для офіцерів ВВД військових частин) – проводиться за рішенням відповідних командувачів видів (родів) військ (сил) на постійно діючих навчальних курсах із ВВД (на базі визначених ВВНЗ), курсах із ВВД із залученням мобільних тренувальних груп, закордонних курсах із ВВД (за умови досягнення відповідних домовленостей) тощо;

підвищений курс ВВД тактичного рівня (для начальників підрозділів (старших офіцерів) ВВД корпусів, оперативних командувань (ПвК), видів, родів військ, сил, інших ОВУ) – проводиться за рішенням начальника Генерального штабу ЗС України;

підвищений курс ВВД оперативного рівня (для начальників підрозділів (старших офіцерів) ВВД корпусів, оперативних командувань (ПвК), видів, родів військ, сил, інших ОВУ), який проводиться за рішенням начальника Генерального штабу ЗС України.

2.4.2. Однією з головних умов призначення на посади штатного персоналу з ВВД має бути успішне проходження військовослужбовцями курсів з організації процесу ВВД (методичних курсів ВВД). Крім того, підготовка персоналу з ВВД може проводитись повторно (після 2–3 років перебування на посаді) з метою актуалізації знань, вмінь і навичок.

У ВВНЗ (ВНП ЗВО, ЗФПВО) при здобутті певного ступеню вищої освіти та всіх рівнів військової освіти вивчається процес ВВД у ЗС України під час викладання освітніх навчальних дисциплін професійного (фахового) спрямування (та оновлюється відповідно до розвитку Системи ВВД).

2.4.3. Для підготовки командирів (начальників) структурних підрозділів ОВУ, військ (сил), установ і закладів із питань ВВД, а також для обміну досвідом та відпрацювання єдиних поглядів, підвищення кваліфікації персоналу з ВВД, за рішенням відповідного начальника, проводяться:

навчальні семінари, круглі столи, брифінги, інструктажі та інші заходи щодо організації стандартизованого процесу ВВД, обговорення окремих питань службової діяльності, обміну досвідом і його поширення тощо;

наукові (науково-практичні) конференції (семінари), службові наради тощо;

збори, інструкторсько-методичні (інструктивні, показові) заняття під керівництвом старших начальників, публікація інформації та організація її обговорення у пресі тощо;

розроблення онлайн-платформ дистанційного навчання.

2.4.4. Підготовка (інформування) особового складу ЗС України з питань ВВД здійснюється в ході проведення навчальних занять, а також під час індивідуальної (самостійної) підготовки.

## **2.5. Засоби, які забезпечують процес ВВД**

2.5.1. Основними засобами, які забезпечують процес ВВД, є комп'ютерні мережі, бази даних, інформаційно-комунікаційні системи, спеціалізоване програмне забезпечення, друковані (електронні) видання з питань ВВД, електронні носії інформації тощо.

2.5.1.1. Досвід (уроки) поширюється шляхом:  
розроблення та розповсюдження друкованих (електронних) видань;  
розроблення звітних документів із питань ВВД та їх подання згідно з табелем термінових донесень;  
використання інформаційно-комунікаційних систем, спеціалізованого програмного забезпечення, електронної пошти, вебсайтів, баз даних, порталів тощо.

2.5.1.2. До друкованих (електронних) видань із питань ВВД належать:  
настанови, порадики, посібники, довідники, буклети та інструкції;  
періодичні інформаційні видання (матеріали, бюлетені, збірники тощо);  
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, відеоуроки тощо.

2.5.2. У рамках функціонування Системи ВВД з метою поширення досвіду та контролю (моніторингу) за виконанням всіх процедур процесу ВВД, створюється інформаційно-комунікаційна система (системи) (далі – ІКС) ВВД. Для забезпечення її функціонування створюється відповідний штатний підрозділ.

### **3. КЕРІВНИЦТВО СИСТЕМОЮ ВВД**

#### **3.1. Загальне керівництво Системою ВВД**

3.1.1. Головним організатором досягнення мети ВВД є Головне управління доктрин та підготовки Генерального штабу (J7) ЗС України. На нього покладається завдання щодо організації процесу ВВД, удосконалення та розвитку Системи ВВД, координації та контролю за вивченням і впровадженням досвіду підготовки та застосування в ОВУ, військах (силах), ВВНЗ (ВНП ЗВО), НЦПП (МЦПП), НЦ (НТЦ), школах підготовки, наукових (науково-дослідних) установах ЗС України та інших організаціях.

3.1.2. В ОВУ, військах (силах) загальне керівництво процесом ВВД здійснюють командувачі (командири, начальники) всіх рівнів, а у ВВНЗ (ВНП ЗВО), ЦПП (МЦПП), НЦ (НТЦ), школах підготовки, звп – відповідні керівники (начальники) закладів.

Безпосередньо організацію та керівництво процесом ВВД здійснює заступник командувача (командира, заступник з організації навчального процесу, інші призначені посадові особи.

3.1.3. Для функціонування Системи ВВД в командуваннях видів та окремих родів військ (сил) відпрацьовуються інструкції з ВВД для врахування особливостей їх практичної діяльності, деталізації процесу (для організації ВВД у ВВНЗ, ВНП ЗВО, ЗФПВО, НЦ (школах) та ЦПП, для організації ВВД стратегічного, оперативного та тактичного (бригада-батальйон) рівнів).

#### **3.2. Суб'єкти вивчення та впровадження досвіду**

3.2.1. Суб'єктами, які здійснюють вивчення та впровадження досвіду є:  
 структурні підрозділи Генерального штабу ЗС України, Командування об'єднаних сил, ОВУ, підпорядковані Головнокомандувачу ЗС України;  
 визначені наукові установи, Національний університет оборони України, JATEC;  
 командування видів (родів) військ (сил) ЗС України;  
 штаби ОК (ПвК та їм рівні), органи управління (військового управління) угруповань військ (сил) тощо;  
 ВВНЗ (ВНП ЗВО), наукові (науково-дослідні) установи ЗС України;  
 ЦОСіМП ЗС України;  
 НЦПП (МЦПП), НЦ (НТЦ), школи підготовки, звп тощо;  
 військові частини.

3.2.2. Орієнтовний розподіл повноважень суб'єктів ВВД за рівнями наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

## Орієнтовний розподіл повноважень ВВД

Суб'єкт ВВД Рівень ВВД	ГШ, КОС ЗС України	Командування виду (роду) військ (сил)	ОК, ПвК (їм рівні)	ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЗФПВО (тактичного рівня)	ЦПП	НЦ (школи)	Військова частина
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Стратегічний</b>	<i>Організатор, виконавець</i>						
<b>Оперативний</b>	<i>Організатор</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Участь</i>	<i>Участь</i>			
<b>Тактичний</b> Бригада	<i>Розповсюдження на інші</i>	<i>Організатор, виконавець</i>	<i>Участь</i>	<i>Участь</i>	<i>Участь</i>		<i>Участь</i>
Батальйон	<i>Розповсюдження на інші</i>	<i>Організатор</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Участь</i>	<i>Участь</i>		<i>Участь</i>
Рота	<i>Розповсюдження на інші</i>	<i>Організатор</i>	<i>Участь</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Участь</i>		<i>Участь</i>
Взвод	<i>Розповсюдження на інші</i>	<i>Організатор</i>	<i>Участь</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Участь</i>		<i>Участь</i>
Відділення	<i>Розповсюдження на інші</i>	<i>Організатор</i>			<i>Викона- вець</i>	<i>Виконавець*</i>	<i>Участь</i>
Солдат	<i>Розповсюдження на інші</i>	<i>Організатор</i>				<i>Виконавець</i>	<i>Участь</i>

**Примітка:** \* Індивідуальна підготовка у складі відділення

*Організатор* – підрозділ, який здійснює організацію: роботи з ВВД підпорядкованих підрозділів (посадових осіб) – виконавців; роботи підрозділів ВВД ВНЗ щодо узагальнення ідентифікованих уроків, їх впровадження в підготовку особового складу; взаємодії виконавців із питань проходження інформації та порядку її опрацювання та провадження у підготовку; розповсюдження інформації до усіх зацікавлених ОВУ, ОУ, установ, військових частин (підрозділів) тощо.

*Виконавець* – підрозділ (посадова особа) ВВД, який організовує виконання заходів процесу ВВД.

*Виконавці* можуть призначатися окремо за рівнем (стратегічним, оперативним, тактичним), за видом, родом військ (сил), за етапами ВВД (вивчення та впровадження), за складовими підготовки.

ВВД розподіляються за такими напрямками (таблиця 2):

**види, роди військ (сил)** (наприклад, Командування Сил безпілотних систем ЗС України організовує ВВД з питань застосування та управління, всебічного забезпечення, розвитку, підготовки військових частин, підрозділів, спеціалістів і протидії БпАК противника у всіх військових частинах (підрозділах), ОВУ ЗС України);

**рівні (ланки управління) ВВД** (структурні підрозділи Генерального штабу ЗС України, Командування об'єднаних сил організують вивчення досвіду рівня “угруповання військ”, вид (рід) військ (сил) ЗС України – “спеціаліст-бригада”).

Таблиця 2

## Орієнтовний розподіл ВВД за напрямками

Складові Головної мети ВВД Напрямок	Застосування та управління	Всебічне забезпечення	Розвиток	Підготовка
1	2	3	4	5
Головні виконавці	ГШ (J3)	ГШ (J4)	ГШ (J5)	ГШ (J7)
<b>За формами застосування</b>				
Операція	КОС, ГШ (ЦУВОН, J3, J7)	КОС, ГШ (ЦУВОН, J3, J4, J6, J7)	ГШ (ЦУВОН, J3, J5, J7)	ГШ (ЦУВОН, J3, J7)
Бій	КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J4), КСЛ, КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J5), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС
ППО	КОС, ГШ (J3), КПС, КСВ, КВМС	ГШ (J4), КСЛ, КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J5), КСЛ, КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J7), КСЛ, КСВ, КДШВ, КПС, КВМС
ТрО	КОС, ГШ (J3), КСТрО, КСВ	ГШ (J4), КСТрО, КСВ	ГШ (J5), КСТрО, КСВ	ГШ (J7), КСТрО, КСВ
СтрРозг	КОС, ГШ (J3)	ГШ (J4), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J5), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС
Рух опору	КССО, ГШ (J3)	ГШ (J4), КСЛ, КССО	ГШ (J5), КССО	ГШ (J7), КССО
РЕБ	ГУРЕ та КБ, КСВ, КПС, КВМС, КДШВ	ГШ (J4), КСЛ, ГУРЕ та КБ, КСВ, КПС, КВМС, КДШВ	ГШ (J5), ГУРЕ та КБ, КСВ, КПС, КВМС, КДШВ	ГШ (J7), ГУРЕ та КБ, КСВ, КПС, КВМС, КДШВ
БПС	ГШ, КСБС, КСВ, КПС, КВМС, КССО, КДШВ	ГШ (J4), КСЛ, КСБС, КСВ, КПС, КВМС, КССО, КДШВ	ГШ (J5), КСБС, КСВ, КПС, КВМС, КССО, КДШВ	ГШ (J7), КСБС, КСВ, КПС, КВМС, КССО, КДШВ
Кібер дії	ГУРЕ та КБ, ГШ (ЦУВОН, J6, J7)	ГШ (J4), ГУРЕ та КБ	ГШ (J5), ГУРЕ та КБ	ГШ (J7), ГУРЕ та КБ
<b>За видами забезпечення</b>				
Розвідка	КОС, ГШ (ЦУВОН, J2, J3), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J4), ГШ (ЦУВОН, J2, J3), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J5), КОС, ГШ (ЦУВОН, J2, J3), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J7), КОС, ГШ (ЦУВОН, J2, J3), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС
Логістичне забезпечення	КОС, ГШ (ЦУВОН, J4, J3, J7), КСЛ	ГШ (J4), ГШ (ЦУВОН, J4, J3, J7), КСЛ	ГШ (J5), ЦУВОН, J4, J3, J7), КСЛ	ГШ (J4, J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС
Військове лідерство	ГШ (J1), ГШ (J3, J7, ЦУВОН), ГУППП, УРСС	ГШ (J4), ГШ (J1, ЦУВОН, J7), ГУППП, УРСС, види, окремі роди військ (сил) ЗСУ	ГШ (J1), ГШ (J3, ЦУВОН, J7), ГУППП, УРСС, види, окремі роди військ (сил) ЗСУ	ГШ (J7), ГШ (J1, ЦУВОН), ГУППП, УРСС, види, окремі роди військ (сил) ЗСУ
Психологічна підтримка персоналу	ГУППП, ГШ (ЦУВОН, J3, J7)	ГШ (J4), ГУППП, ГШ (ЦУВОН, J3, J7)	ГШ (J5), ГУППП, ГШ (ЦУВОН, J3, J7)	ГШ (J7), ГУППП, ГШ (ЦУВОН, J3, J7)
МПЗ	ГУППП, КОС, ГШ (ЦУВОН, J3, J7)	ГУППП, ГШ (J4), КСЛ, КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГУППП, ГШ (J5), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГУППП, ГШ (J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС
Медичне забезпечення	КМС, ГШ (ЦУВОН, J3, J7)	ГШ (J4), КСЛ, КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J5), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС
Підтримка	КСЛ, ГШ (ЦУВОН, J3, J7)	ГШ (J4), КСЛ, КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J5), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС
ЦВС	ГШ (J9, ЦУВОН, J3, J7)	ГШ (J4), КСЛ, ГШ (J9, ЦУВОН, J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J5), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС, ГШ (J9, ЦУВОН, J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС, ГШ (J9, ЦУВОН, J7), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС
За противника	КОС, ГШ (J2, ЦУВОН, J3, J7), ГШ (J2), КСВ, КДШВ, КПС, КВМС	ГШ (J4), ГШ (J2, ЦУВОН, J3, J7)	ГШ (J5), КОС, ГШ (J2, ЦУВОН, J3, J7)	ГШ (J7), КОС, ГШ (J2, ЦУВОН, J3, J7)

Примітка: ГУДтаП – головний організатор всього процесу

### 3.3. Керівництво та організація процесу ВВД

#### 3.3.1. Основними заходами керівництва процесом ВВД є:

- постановка (уточнення) завдань командувачами (командирами, начальниками) з організації ВВД на навчальний рік (плановий період);
- практична реалізація спланованих заходів у підпорядкованих військових організаційних структурах з одночасним їх коригуванням за результатами контролю;
- вивчення та, за необхідності, коригування порядку та методики роботи відповідних керівників із питань ВВД;
- цілеспрямована підготовка командувачів (командирів, начальників) усіх рівнів із метою набуття ними індивідуальних спроможностей з організації процесу ВВД в цілому;
- надання прав відповідним посадовим особам щодо керівництва процесом ВВД, визначення їх обов'язків;
- постійне вдосконалення бази даних і своєчасне впровадження в практику новітніх поглядів, форм, методів і засобів навчання тощо;
- постійне узагальнення найкращих практик і своєчасне їх впровадження в діяльність військових організаційних структур.

3.3.2. Керівництво вивченням і впровадженням досвіду здійснюється згідно з таким розподілом повноважень:

**Головнокомандувач Збройних Сил України** (через заступника Головнокомандувача Збройних Сил України згідно з розподілом повноважень) формує політику (засади) ВВД, щороку визначає вимоги до неї;

**Генеральний штаб Збройних Сил України:**

організовує та здійснює ВВД стратегічного й оперативного рівнів (J3 – застосування, J4 – забезпечення, J5 – розвитку, J7 – підготовки, J2 – противника, всі структурні підрозділи – приймають участь);

розробляє доктрину та інструкцію з вивчення та впровадження досвіду, здійснює моніторинг їх виконання (J7);

**органи військового управління Збройних Сил України, підпорядковані Головнокомандувачу Збройних Сил України:**

організують, планують, здійснюють ВВД застосування, забезпечення, розвитку, підготовки за своїм напрямом;

беруть участь у ВВД оперативного та стратегічного рівнів сил оборони України;

**командування видів, родів військ (сил) ЗС України:**

організують, планують, здійснюють ВВД застосування, забезпечення, розвитку, підготовки у виді (окремому роді) військ (сил) та противника;

беруть участь у ВВД оперативного та стратегічного рівнів сил оборони України;

**командування підготовки видів, родів військ (сил) (управління підготовки):**

організують і здійснюють ВВД підготовки;

беруть участь у ВВД застосування, забезпечення, розвитку у виді

(окремому роді) військ (сил), оперативного та стратегічного рівнів сил оборони України;

**Командування об'єднаних сил:**

здійснює ВВД застосування сил оборони України тактичного, оперативного та стратегічного рівнів;

бере участь у ВВД забезпечення, розвитку, підготовки сил оборони України та противника;

**органи управління інших складових сил оборони України:**

організують, планують, здійснюють ВВД застосування, забезпечення, розвитку, підготовки в інших складових сил оборони України та противника;

беруть участь в ВВД оперативного та стратегічного рівнів сил оборони України.

**3.3.3. Організація ВВД**

Організація ВВД полягає у визначенні:

вимог до системи ВВД;

завдань ВВД у військовій організаційній структурі;

алгоритму роботи для виконання етапів стандартизованого процесу ВВД у військовій організаційній структурі;

повноважень щодо виконання завдань із ВВД між структурними підрозділами військової організаційної структури та іншими суб'єктами ВВД;

основних завдань підрозділу ВВД військової організаційної структури;

порядку обміну інформацією між підрозділами ВВД військової організаційної структури;

порядку внесення змін в алгоритм ВВД;

ефективності функціонування Системи ВВД у військовій організаційній структурі;

порядку контролю виконання алгоритму ВВД у військовій організаційній структурі.

**3.3.4. ВВД підготовки (досвіду підготовки противника)**

Мета ВВД підготовки (досвіду підготовки противника) – вдосконалення змісту підготовки в оптимальні терміни з підвищенням рівня засвоєння матеріалу.

Ця мета досягається:

оптимізацією програм і планів підготовки;

упровадженням інновацій у методику підготовки;

удосконаленням матеріально-технічної бази;

підвищення методичної майстерності викладачів, інструкторів тощо.

Формами ВВД підготовки (досвіду підготовки противника) є:

проведення науково-практичних конференцій із досвіду підготовки;

проведення відеоконференцій (нарад);

розповсюдження матеріалів проведення навчань, тренувань, занять тощо;

розроблення відеоуроків (навчальних відеофільмів);

досвід підготовки за кордоном тощо.

3.3.5. За результатами проведених заходів відпрацьовуються (доопрацьовуються) звіти, рапорти (донесення), які надсилаються до вищого ОВУ за підпорядкованістю, та використовуються як основа для процедури аналізу проведених дій командувачами (командирами, начальниками) за результатами роботи.

Керівники військових організаційних структур зобов'язані проводити процедуру аналізу проведених дій.

Процедура аналізу проведених дій може бути загальною або частковою за визначеними напрямками (категоріями, завданнями), формальною або неформальною (за типом проведення).

Під час аналізу проведених дій важливе значення має демонстрація творчого, ініціативного вирішення завдань, передусім стосовно нових питань воєнного мистецтва, порівняння результатів вирішення завдань командувачами (командирами, начальниками) й органами військового управління (штабами).

Процедура аналізу проведених дій має велике навчально-виховне та науково-практичне значення, сприяє розвитку кругозору, критичному мисленню та сприйняттю своїх дій, підвищенню активності, формуванню довірчих відносин між військовослужбовцями та повинна носити творчий характер, органічно поєднувати глибокий теоретичний аналіз із конкретним практичним досвідом дій військовослужбовців.

Процедура аналізу проведених дій застосовується як під час проведення заходів підготовки, так і в бойових умовах. Вона є динамічним зв'язком між виконанням завдання та вивченням його досвіду.

Командири можуть використовувати отриману під час аналізу проведених дій інформацію для оцінки якості виконання завдання та планувати майбутні дії з коригуванням виявлених недоліків (використанням найкращих практик).

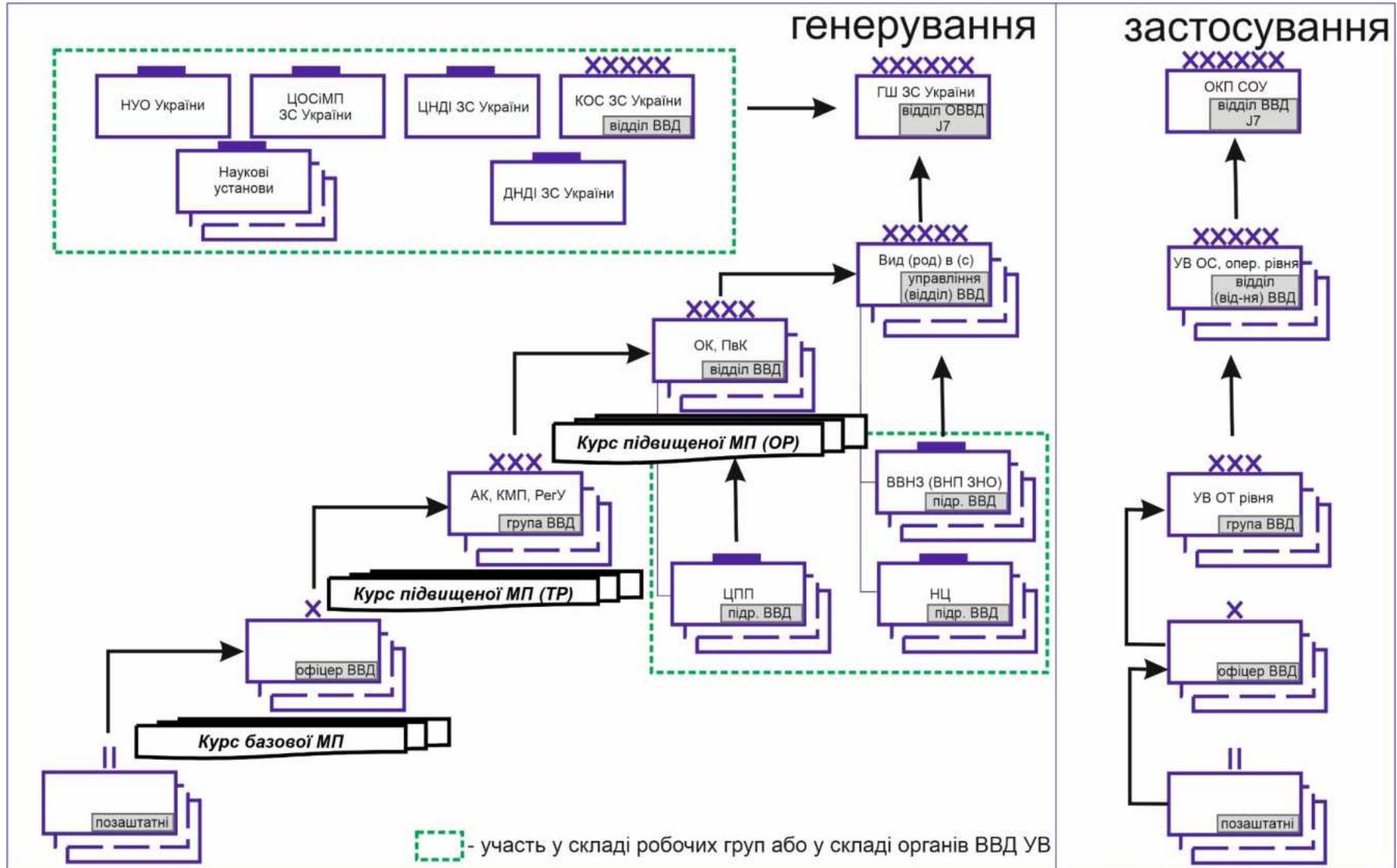
Начальник Головного управління доктрин та підготовки  
Генерального штабу (J7) Збройних Сил України  
генерал-майор

Ігор ПАЛАГНЮК

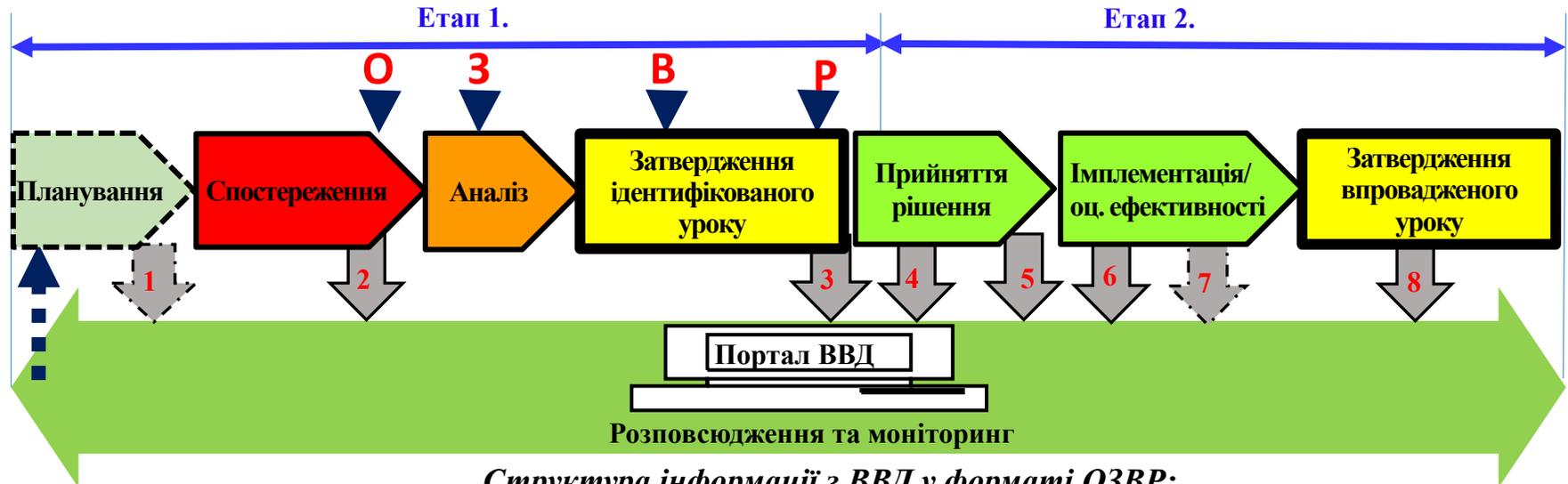
## ОРІЄНТОВНИЙ ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУРИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ



**СХЕМА**  
**організаційної структури Системи вивчення та впровадження досвіду**



## Стандартизований процес вивчення та впровадження досвіду

**Структура інформації з ВВД у форматі ОЗВР:**

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

**Завантаження в Портал ВВД:**

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

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

Позначення нормативно- правового акта та військової публікації	Повне найменування нормативно-правового акта та військової публікації
1	2
	<p><b>1.</b> Закон України “Про правовий режим воєнного стану”, введений у дію постановою Верховної Ради України від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами, внесеними протягом 2022–2024 років)</p>
	<p><b>2.</b> Закон України “Про оборону України”, введений у дію постановою Верховної Ради України від 06.12.1992 № 1993-XII (зі змінами, внесеними протягом 2022–2024 років)</p>
	<p><b>3.</b> Закон України “Про Збройні Сили України”, введений у дію постановою Верховної Ради України від 06.12.1991 № 1934-XII</p>
	<p><b>4.</b> Закон України “Про національну безпеку України”, затверджений законом України від 21.06.2018 № 2469-VIII (зі змінами, внесеними протягом 2022–2024 років)</p>
	<p><b>5.</b> Закон України “Про загальну мобілізацію”, введений у дію постановою Верховної Ради України № 2105-IX від 03.03.2022 (зі змінами, внесеними протягом 2022 – 2023 років)</p>
	<p><b>6.</b> Указ президента України від 17.09.2021 № 473/2021 “Про затвердження Стратегічного бюлетеня України”</p>
	<p><b>7.</b> Доктрина “Застосування сил оборони держави”, затверджена та введена в дію наказом Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України від 17.08.2018 № 20дск-оп</p>
	<p><b>8.</b> Тимчасова доктрина “Застосування сил оборони держави”, затверджена та введена в дію наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 31.03.2020 № 124/ДСК</p>
ВКП 7-00(01).01	<p><b>9.</b> Доктрина “Підготовки сил оборони держави”, затверджена та введена в дію наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 21.01.2020 № 18</p>
080-006	<p><b>10.</b> Vi-STRATEGIC COMMAND DIRECTIVE “Lessons Learned”, February 2018 (Спільна директива з питань управління “Вивчений урок”, видання лютий 2018 року)</p>

1	2
Handbook Довідник	<b>11.</b> “Joint Analysis”, (Загальний аналіз, видання лютий 2016 року)
Handbook Довідник	<b>12.</b> Army Regulation 11–33 “Army Lessons Learned Program”, (Програма вивчення уроків сухопутних військ, видання 28 серпня 2022 року)
Handbook Довідник	<b>13.</b> “The NATO Lessons Learned”, (НАТО Вивчені уроки, видання червень 2022 року)
CJCSI 3150.25H Інструкція	<b>14.</b> JOINT LESSONS LEARNED PROGRAM, (Програма об’єднаних вивчених уроків ЗС США, видання 30 грудня 2021 року)
CJCSM 3150.25b Настанова	<b>15.</b> JOINT LESSONS LEARNED PROGRAM, (Програма об’єднаних вивчених уроків ЗС США, видання 12 жовтня 2021 року)
НАТО ІО 0009	<b>16.</b> “Вивчення та впровадження досвіду”

**Примітка.** Якщо військову публікацію (нормативно-правовий акт, національний або військовий стандарт, 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, охоплюючи всі внесені до неї зміни.

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення та умовні позначення	Повне словосполучення та поняття, що скорочуються
1	2
АК	Армійський корпус
АСУ	Автоматизована система управління
ВВД	Вивчення та впровадження досвіду
ВВНЗ	Вищий військовий навчальний заклад
ВКДП	Військові керівні деталізовані публікації
ВМС	Військово-Морські Сили
ВНП ЗВО	Військовий навчальний підрозділ закладу вищої освіти
ГУШП	Головне управління психологічної підтримки персоналу
ГУРЕ та КБ	Головне управління радіоелектронної та кіберборотьби ЗС України
ГШ	Генеральний штаб
ДНДІ ЗСУ	Державний науково-дослідний інститут ЗС України
ДШВ	Десантно-штурмові війська
звп	Загальновійськовий полігон
ЗФПВО	Заклад фахової передвищої освіти
ЗС України	Збройні Сили України
КВМС	Командування Військово-Морських Сил
КДШВ	Командування десантно-штурмових військ
КСБС	Командування Сил безпілотних систем
КСЛ	Командування Сил логістики
КССО	Командування Сил спеціальних операцій
КМП	Корпус морської піхоти
КМС	Командування Медичних сил
КОС	Командування об'єднаних сил
КПС	Командування повітряних сил
КСВ	Командування сухопутних військ
КСП	Командування Сил підтримки
КСТрО	Командування Сил територіальної оборони
МК	Морське командування
МЦМБ	Міжнародний центр миротворчості та безпеки
МЦПП	Міжвидовий центр підготовки підрозділів
НДУ	Науково-дослідні установи
НТЦ	Навчально-тренувальний центр
НУО України	Національний університет оборони України
НЦ	Навчальний центр
НЦПП	Навчальний центр підготовки підрозділів

1	2
ІССОУ	Інші складові сил оборони України
Портал ВВД	Інформаційно-комунікаційна система Портал вивчення та впровадження досвіду
РГ з ВВД	Робоча (мобільна) група з вивчення та впровадження досвіду
РегУ	Регіональне управління
ОВУ	Органи військового управління
ОВТ	Озброєння та військова техніка
ОК	Оперативне командування
ОКП	Основний командний пункт
ОНТЦ	Об'єднаний навчально-тренувальний центр
ООС	Операція Об'єднаних сил
ОС	Оперативно - стратегічний рівень
ОТ	Оперативно-тактичний рівень
ОТУ	Оперативно-тактичне угруповання
ПВВД	Процес вивчення та впровадження досвіду
ПвК	Повітряне командування
СОУ	Сил оборони України
ССПО	Сили спеціальних операцій
ТР	Тактичний рівень
УВ	Угруповання військ
ЧБП	Частина безпосереднього підпорядкування
ЦОСiМП ЗСУ	Центр оперативних стандартів і методики підготовки ЗС України
ЦНДІ ЗСУ	Центральний науково-дослідний інститут ЗС України
ЦПП	Центр підготовки підрозділів
ЦУВОН	Центральне управління військової освіти і науки
NATO (НАТО)	North Atlantic Treaty Organization (Організація Північноатлантичного договору)
J2 ГШ	Розвідувальний орган Генерального штабу
J3 ГШ	Головне оперативне управління Генерального штабу
J4 ГШ	Головне управління логістики Генерального штабу
J5 ГШ	Головне управління оборонного планування Генерального штабу
J6 ГШ	Головне управління зв'язку та кібербезпеки Генерального штабу
J7 ГШ	Головне управління доктрин та підготовки Генерального штабу
J8 ГШ	Центральне управління оборонних ресурсів Генерального штабу

1	2
J9 ГШ	Центральне управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу
JATEC	Ukraine-NATO Joint analysis, Training and Education Center (Об'єднаний центр Україна – НАТО з аналізу, підготовки та освіти)

## ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

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

**Бойове інтерв'ювання (опитування)** – системний процес збору, аналізу та узагальнення інформації від військовослужбовців, які брали / беруть участь у бойових діях, з метою вивчення та впровадження бойового досвіду для підвищення ефективності підготовки, планування та ведення операцій, бою (дій).

**Валідація** (англ. Validation) – це процес підтвердження відповідності або надання законної сили; процедура, яка дає високий ступінь впевненості в тому, що конкретний процес, метод або система буде послідовно приводити до результатів, які відповідають заздалегідь встановленим критеріям прийнятності.

**Вивчення досвіду** (англ. Analysis) – один із основних етапів процесу вивчення та впровадження досвіду, у ході якого проводяться стандартизовані процедури щодо вивчення шляхів вирішення проблемних питань або повторень найкращих практик, впровадження яких призведуть до зміни підходів у виконанні завдань, удосконалення операцій або діяльності у відповідних сферах діяльності ЗС України. Вивчення досвіду розпочинається з моменту розроблення плану збору інформації щодо проблемних питань або з початку ведення спостережень і завершується після затвердження (визначення) вивченого (ідентифікованого) уроку, зокрема потенційних найкращих практик.

**Ідентифікований урок** (англ. LI, Lesson Identified) – це висновок за результатами ретельного вивчення (дослідження) проблемного питання (найкращої практики) 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, які здійснюють планування та організацію проведення визначених заходів. Ідентифікований урок – це головний результат аналізу інформації щодо певного проблемного питання.

**Впроваджений (отриманий) урок** (англ. LL, Lesson Learned) – це висновок щодо вирішення певної проблеми, що ґрунтується на ідентифікованому уроці, на підставі якого розроблено та виконано план проведення необхідних коригувальних дій (заходів із впровадження досвіду), а також оцінено та 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)

і розроблених рекомендацій проводяться стандартизовані процедури щодо здійснення коригувальних дій (впровадження найкращих практик) у відповідній сфері діяльності ЗС України з метою покращення діяльності та підвищення ефективності. Впровадження досвіду розпочинається з моменту затвердження вивченого (ідентифікованого) уроку та 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, так і негативним.

**Експерт** (англ. subject matter expert) – фахівець, який має відповідний рівень знань, вмінь і навичок у вирішенні проблемних питань (імплементатії найкращих практик) за певним напрямом. Долучається до спільноти за інтересами, може бути представником інших складових сектору безпеки та оборони, інших галузей економіки держави, цивільного сектору та збройних сил країн-партнерів (із дотриманням вимог чинного законодавства з питань недопущення витоку службової інформації, державної таємниці).

**Звітний документ із питань вивчення та впровадження досвіду** – це письмовий документ, у 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 ідентифіковані 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, що здійснюють 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 та процесами, що проходять у навколишньому середовищі та суспільстві, результати якого служать для обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення безпеки людей, об'єктів тощо.

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

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

**Орган ВВД** – це штатний підрозділ або посадова особа, який організовує у військовій організаційній структурі стандартизований процес ВВД, спрямування та координацію дій суб'єктів ВВД з питань ВВД.

**Найкраща практика** (англ. Best Practice) – це техніка, процес

або методика, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності суб'єкта ВВД та/або структурного підрозділу суб'єкта ВВД і визнана найкращим способом діяльності в певній сфері за критеріями адаптивності, відтворюваності та придатності до негайного використання порівняно з іншими успішними практиками.

**Першочергове поширення та впровадження найважливішого (бойового) досвіду** – процес, під час якого за результатами аналізу проведених спостережень визначаються критично важливі 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 і вирішення певних проблем тощо.

**Портал ВВД** (англ. Lessons Learned Portal) – це ІКС (сукупність технічних засобів або кількох ІКС), призначена для зберігання, відстеження та обміну інформацією, а також виконання інших функцій, пов'язаних зі здійсненням процесу ВВД.

**Проблемне питання** (англ. Issue) – це загальна предметна сфера, що стосується визначеної проблеми та потребує збору відповідної інформації, її аналізу та узагальнення, прийняття рішення та проведення певних заходів (коригувальних дій) із 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 ВВД.

**Процес ВВД** (англ. Lessons Learned Process) – це сукупність систематизованих послідовних дій, які застосовуються для збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання (найкращі практики), визначення головних причин їх виникнення та 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** – тимчасово створений підрозділ для оперативного вивчення уроків і здійснення контролю за впровадженням досвіду, до складу якого можуть входити представники ОВУ, військових частин, ВВНЗ (ВНП ЗВО), НЦ, ЦПП (МЦПП), шкіл підготовки та інших заінтересованих організаційних структур.

**Система ВВД** (англ. Lesson Learned System) – це сукупність способів,

методів, прийомів, а також відповідних організаційних структур і засобів, які застосовуються для здійснення процедур стандартизованого процесу ВВД.

**Спільнота за інтересами** (англ. Community of Interest) – групи фахівців за єдиним напрямом діяльності, які мають спільні інтереси та здійснюють спеціалізований розвиток у рамках зазначеного напрямку. Вони мають експертний рівень знань, вмінь і навичок у вирішенні проблемних питань (імплементатії найкращих практик) за напрямом. До спільноти за інтересами можуть долучатися представники інших складових сектору безпеки та оборони, експерти з інших галузей економіки держави, цивільного сектору та країн-партнерів (з дотриманням вимог чинного законодавства з питань недопущення витоку службової інформації, державної таємниці).

**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 в результаті вивчення проблемного питання, короткий опис проблеми, яка може бути вирішена, або найкраща практика.

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

**Урок** (англ. Lesson) – це досвід, із якого можна зробити певний висновок для подальшого покращення (удосконалення) діяльності; це вирішення проблеми, яка вивчається або досліджується. Розрізняють ідентифіковані 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 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).

Інші терміни, які використовуються у цій Доктрині, вживаються у значеннях, наведених в Тимчасовій доктрині “Застосування сил оборони держави”, затвердженій і введеній в дію наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 31.03.2020 № 124/ДСК (посилання 8), та інших нормативно-правових актах України (посилання 1–6), Верховного Головнокомандувача ЗС України (посилання 7), Генерального штабу ЗС України (посилання 9), керівних документах і стандартах НАТО та держав-членів НАТО (посилання 10–14).

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)**

1. Порядок “Оформлення військових публікацій у Збройних Силах України”, ДДП 1-0(189), затверджений та введений у дію наказом Головнокомандувача Збройних Сил України від 19.02.2022 № 60.







