

УДК 355.5(477)“1991/2024”

DOI 10.69550/3041-1467.6.326254

Юрій ПАЩУК

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов та військового перекладу, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, вул. Героїв Майдану, 32, м. Львів, Україна, індекс 79026 (ypashchuk@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-0631-6183

Yuriy PASHCHUK

PhD (Engineering), Associate Professor, Assistant Professor, Department of Foreign Languages and Military Translation, Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, 32 Heroes of Maidan Str., Lviv, Ukraine, postal code 79026 (ypashchuk@gmail.com)

Бібліографічний опис статті: Пашук, Ю. (2025). Від радянської моделі до стандартів НАТО: розвиток методології вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України (1991 – 2024). *Axis Europae*, 6, 32–43. doi: 10.69550/3041-1467.6.326254

Bibliographic Description of the Article: Pashchuk, Yu. (2025). Vid radianskoi modeli do standartiv NATO: rozvytok metodolohii vyvchennia ta vprovadzhennia dosvidu u Zbroinykh Sylakh Ukrainy (1991 – 2024) [From the Soviet Model to NATO Standards: Development of the Methodology for Organizational Learning in the Armed Forces of Ukraine (1991 – 2024)]. *Axis Europae*, 6, 32–43. doi: 10.69550/3041-1467.6.326254 [in Ukraine].

**ВІД РАДЯНСЬКОЇ МОДЕЛІ ДО СТАНДАРТІВ НАТО:
РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЇ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
ДОСВІДУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ (1991 – 2024)**

Анотація. Метою статті є проведення історичного аналізу розвитку методології вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України (1991 – 2024) для подальшого вдосконалення принципів, підходів і механізмів організаційного навчання. **Методологія дослідження** ґрунтується на використанні ретроспективного підходу, методів історичного аналізу та системного аналізу військових реформ. **Актуальність праці** зумовлена російсько-українською війною (2014 – 2024), що триває, та критичною необхідністю підвищення ефективності організаційного навчання у Збройних Силах України. **Наукова новизна дослідження** полягає у комплексному аналізі еволюції методології вивчення та впровадження досвіду в українських військах (силах) протягом 1991 – 2024 років із виокремленням її ключових компонент. Уперше в українському науковому дискурсі оцінюється ефективність організаційного навчання через концепцію “абсорбційної спроможності”, яка широко застосовується у військовій науці західних країн. Також дослідження визначає динаміку оперативності циклу ВВД як важливого показника спроможності військових структур до швидкого реагування на виклики. Отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення Системи вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України та підвищення її відповідності стандартам

НАТО. **Висновки.** Аналіз еволюції методології вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України (1991 – 2024) засвідчує, що перехід від радянської системи до стандартів організаційного навчання Альянсу сприяв покращенню цієї практики, що, зі свого боку, дало можливість підвищити адаптивність українських військ до сучасних викликів. Реалізація в українському війську концепцій і механізмів НАТО забезпечило вдосконалення процесу збору, аналізу, поширення та практичного використання здобутих уроків, що критично важливо для ефективного реагування на динамічні умови воєнних (бойових) дій.

Попри досягнутий прогрес, зберігається низка викликів, серед яких – необхідність прискорення обміну інформацією про бойовий досвід, розширення цифрових інструментів для його обробки й інтеграції у практичну діяльність військ. Важливими завданнями залишаються створення Порталу вивчення та впровадження досвіду, підвищення рівня обізнаності особового складу про механізми організаційного навчання, посилення ролі командирів у процесі вивчення і впровадження досвіду.

Ключові слова: організаційне навчання, методологія вивчення та впровадження досвіду, Збройні Сили України, НАТО.

FROM THE SOVIET MODEL TO NATO STANDARDS: DEVELOPMENT OF THE METHODOLOGY FOR ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE (1991 – 2024)

The aim of this article is to conduct a historical analysis of the development of the lessons learned methodology in the Armed Forces of Ukraine (1991 – 2024) to further improve the principles, approaches, and mechanisms of organizational learning. The research methodology is based on a retrospective approach, the historical analysis method, and the systematic analysis of military reforms. The relevance of this study is determined by the ongoing Russo-Ukrainian war (2014 – 2024) and the critical need to enhance the effectiveness of the lessons learned process in the Armed Forces of Ukraine. The scientific novelty of the research lies in a comprehensive analysis of the evolution of the lessons learned methodology in the Ukrainian military from 1991 to 2024, with an emphasis on its key components. For the first time in Ukrainian academic discourse, the effectiveness of organizational learning is assessed through the concept of “absorptive capacity”, which is widely applied in Western military science. Additionally, the study examines the dynamics of the lessons learned cycle as a crucial indicator of the military’s ability to respond rapidly to emerging challenges. The findings can be utilized to further improve the Lessons Learned System in the Armed Forces of Ukraine and enhance its alignment with NATO standards.

Conclusions. The analysis of the evolution of the lessons learned methodology in the Armed Forces of Ukraine (1991 – 2024) demonstrates that the transition from Soviet methodological approaches to NATO organizational learning standards has significantly improved this practice, thereby enhancing the adaptability of Ukrainian forces to contemporary military challenges. The implementation of NATO lessons learned concepts and mechanisms within the Ukrainian military has contributed to refining the processes of collecting, analyzing, disseminating, and implementing acquired lessons, which is critically important for effectively responding to dynamic military operations.

Despite the progress achieved, several challenges remain, including the need to accelerate the sharing of combat experiences, expand digital tools for processing and integrating lessons into practical military activities, and enhance the role of commanders

in the lessons learned process. Key priorities include launching the Lessons Learned Portal, increasing personnel awareness of organizational learning, and strengthening the role of commanders in analyzing, implementing, and disseminating lessons.

Key words: *organizational learning, lessons learned methodology, Armed Forces of Ukraine, NATO.*

Постановка проблеми. Історичний досвід засвідчує, що одним із ключових чинників еволюційного розвитку збройних сил, їх ефективної підготовки та застосування є чітко налагоджене організаційне навчання (англ. organizational learning), яке включає діяльність військових структур із вивчення та впровадження досвіду (ВВД) (Pashchuk, 2024, р. 2). У мирний час така практика сприяє накопиченню та систематизації знань, удосконаленню оперативної й бойової підготовки, своєчасній і належній адаптації до викликів. Водночас у період збройного протистояння критично важливо не лише організувати на колективному рівні формальний процес аналізу й імплементації власного і запозиченого досвіду, а й забезпечити його високу якість, оперативність та випереджальний характер у порівнянні з противником.

Згідно із сучасними теоретичними постулатами, організаційне навчання збройних сил передбачає створення та систематичне застосування чотирьох основних компонент (“стовпів”) методології ВВД: організаційно-штатної структури (ОШС), процесу, засобів і підготовки особового складу (NATO, 2022, р. 13). Мета – підвищення колективної здатності здобувати, аналізувати, поширювати та трансформувати знання у коригувальні дії (Dyson, 2019; Leavitt, 2011; Marcus, 2015; Pashchuk, 2024). Основне призначення – підвищення адаптивності військ шляхом удосконалення їхніх спроможностей відповідно до “Концепції DOTMLFP-I” (NATO 2022, р. 30): доктринальних засад, організаційної структури, підготовки, матеріально-технічного забезпечення, лідерства, кадрової політики, інфраструктури, координації та взаємосумісності із союзниками. Особливість діяльності ВВД у військових структурах зумовлена високою ціною нехтування досвідом – людські втрати та потенційна загроза державному суверенітету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ключовим компонентом організаційного навчання є методологія ВВД – сукупність принципів, методів, процесів і механізмів, спрямованих на систематичний аналіз, імплементацію та розповсюдження набутого досвіду (Dyson, 2020; NATO, 2022). Її ефективне застосування передусім сприяє інтеграції передових теоретичних підходів і найкращих практик ВВД, забезпечує оперативне та належне реагування на нові виклики, мінімізує ризики повторення помилок, а також підвищує шанси на успіх та перемоги в майбутньому (Dyson, 2019; Marcus, 2015; Pashchuk, 2024).

Для оцінювання ефективності методології ВВД і загалом дієвості організаційного навчання використовуються такі показники (Dyson, 2019; Dyson, 2020; Marcus, 2015; Pashchuk, 2024):

1) “потенційна абсорбційна спроможність” – здатність набувати, аналізувати, поширювати і засвоювати знання (досвід) і “реалізована абсорбційна спроможність” – здатність до трансформації набутих знань (досвіду) у коригувальні дії. Як правило, рівень цих спроможностей визначається за п’ятибальною шкалою: дуже низький, низький, достатній, високий, дуже високий. 2) швидкість (оперативність) циклу ВВД або середня тривалість процесу організаційного навчання від моменту надсилання спостережень до зворотного надходження уроків у війська.

З огляду на російсько-українську війну (2014 – 2024), що триває, та критичну важливість діяльності Збройних Сил України (ЗСУ) з ВВД для досягнення перемоги над ворогом, актуальним науково-практичним завданням є дослідження еволюції їхньої методології ВВД. Це питання залишається недостатньо вивченим в українській науковій спільноті. Водночас теоретичні дослідження розвитку організаційного навчання у військовій сфері залишаються у центрі уваги науковців провідних країн світу.

Мета статті – проаналізувати еволюцію методології вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України від їх створення у 1991 р. до 2024 р. для подальшого вдосконалення принципів, підходів і механізмів організаційного навчання.

Виклад основного матеріалу. Від 1991 р. до сьогодні організаційне навчання в Збройних Силах України (ЗСУ) застосовувалося у формі двох послідовних Систем (Dyson, & Pashchuk, 2022):

1) Системи узагальнення та поширення досвіду (СУПД: грудень 1991 – грудень 2018), яка була успадкована від Радянського Союзу та пройшла три етапи: “Стагнація” (грудень 1991 – травень 2013); “Реформування” (травень 2013 – березень 2014); “Адаптація” (березень 2014 – грудень 2018).

2) Системи вивчення та впровадження досвіду (СВВД: січень 2019 – дотепер), формування якої здійснювалося на основі СУПД із використанням передових теоретичних і практичних досягнень НАТО у царині вивчення та впровадження досвіду.

Відповідно, розвиток методологічної бази ВВД у ЗСУ протягом визначеного проміжку доцільно поділити на два етапи: “Стагнація у мирний період” (1991 – 2014) і “Модернізація під час російсько-української війни” (2014 – 2024).

1. *Стагнація організаційного навчання у мирний період (1991 – 2014).* Після завершення Холодної війни та проголошення незалежності у серпні 1991 р. суверенна Україна розпочала формування законодавчої бази для створення ЗСУ. Одночасно встановлено принципи та механізми функціонування СУПД, що ґрунтувалися на радянській методології ВВД (Dyson, & Pashchuk, 2022).

Період від грудня 1991 р. до березня 2014 р. характеризується системним руйнуванням спроможностей ЗСУ, що значною мірою зумовлювалося державним курсом на реалізацію політики “багатовекторності” та зниженням ролі військового компоненту національної безпеки. Наприклад, у 2010 р. оборонний бюджет України передбачав 1,15 % валового внутрішнього продукту, проте фактично виділено лише 0,97 % (Біла книга, 2011, с. 21). Корупція, хронічне недофінансування, масштабне скорочення військових структур без відповідної модернізації озброєння та військової техніки спричинили поступове зниження боєздатності й оперативних спроможностей ЗСУ. Вищезазначені негативні тенденції безпосередньо вплинули на функціонування СУПД, яка базувалася лише на трьох “методологічних стовпах” (ОШС, процес і засоби), оскільки підготовка особового складу ЗСУ з питань ВВД не здійснювалася до травня 2021 р. (Dyson, & Pashchuk, 2022, р. 160). Тоді СУПД втілювала лише деякі риси найкращої світової практики організаційного навчання і недофінансування та дефіцит підготовлених фахівців із ВВД були одними з основних проблем.

До 2014 р. у ЗСУ не було цілісної централізованої ОШС ВВД із чіткою вертикальною ієрархією, що регулювала б управління знаннями, їх поширення та трансформацію (Dyson, & Pashchuk, 2022, р. 148). Згідно з принципами радянської військової культури, що сформувалася ще у 1942 р., процес ВВД був розділений між

двома основними гілками штабного апарату: оперативними органами й органами бойової підготовки. Відсутність належної взаємодії між цими структурами суттєво знижувала ефективність організаційного навчання. Відповідальність за ВВД була розпорошена серед широкого кола офіцерів без належної координації, що у підсумку часто зводило функціонування СУПД до формального декларування.

До серпня 2014 р. у ЗСУ залишався напівформальний процес ВВД, який базувався на радянських стандартах, не відповідав сучасним потребам і був неефективним. Зокрема, мало уваги приділялося впровадженню ідентифікованих уроків, а саме тому, як забезпечити належне усунення проблем після їх виявлення. Механізми організаційного навчання реалізовувалися в основному через подання спостережень “знизу-вгору” у певних розділах звітних документів, їх подальшого узагальнення та поширення у зворотному порядку. Низьку дієвість цього підходу зумовлювали кілька ключових факторів (Dyson, & Pashchuk, 2022):

- відсутність зацікавленості особового складу у зборі та поданні інформації про проблемні питання;
- пасивність та безініціативність окремих посадових осіб у вивченні, впровадженні та поширенні досвіду, насамперед негативного;
- низька якість аналізу та узагальнення спостережень;
- брак системного підходу до визначення причиново-наслідкових зв’язків проблем і шляхів їх вирішення.

В основному досвід поширювався через наради (брифінги), підбиття підсумків діяльності, засоби масової інформації (газети та радіо-телевізійні передачі); інтернет і спеціалізовані вебсайти тощо. Основними засобами ВВД залишалися друковані видання, однак вони розповсюджувалися з істотною затримкою (понад 3–4 місяці) і, як правило, давали обмежений аналіз набутого досвіду. Обмежене використання інформаційних технологій і відсутність єдиної бази даних значно уповільнювали процес накопичення та розповсюдження знань серед особового складу (Dyson, & Pashchuk, 2022, pp. 147–148). Крім того, варто зазначити, що вивчення та поширення практики організаційного навчання збройних сил інших держав здійснювалося переважно через призму російських військових доктрин і джерел інформації, що зумовлювало певні концептуальні обмеження у процесі імплементації в ЗСУ передових методологічних підходів ВВД.

У період від 1991 р. до 2014 р. діяльність СУПД фокусувалася на двох ключових напрямках: 1) вивченні досвіду підготовки військ у межах національних та міжнародних навчань; 2) аналізі досвіду участі українських військових контингентів у міжнародних операціях із підтримання миру та безпеки (МОПМБ). У практичному вимірі залученість органів ВВД до аналізу підготовки військ була обмеженою через скорочення обсягів та масштабів військових навчань. Наприклад, від 1991 р. до 1995 р. у ЗСУ проведено лише одне полкове навчання, а до 2014 р. тренування такого рівня більше не проводилися. Натомість спостерігалася позитивна тенденція до розширення міжнародних військових навчань, зокрема під егідою НАТО. Так, наприклад, у період від 2006 р. до 2011 р. понад 23 000 українських військовослужбовців взяли участь у 95 багатонаціональних навчаннях, із яких – на території України (Воєнна історія, 2021). Оскільки органи бойової підготовки, відповідальні за впровадження досвіду, відігравали провідну роль у проведенні цих навчань, розмежування повноважень між різними структурами та недостатня координація призводили до низької якості аналізу досвіду.

Крім того, основна діяльність СУПД від 1991 р. до 2014 р. була зосереджена на вивченні застосування українських військовослужбовців у МОПМБ. Із липня 1992 р. Україна почала активно долучатися до миротворчої діяльності. Так, у період у 2006–2011 рр. приблизно 6 000 українських військовослужбовців перебували у складі 13 миротворчих місій в 11 країнах світу (Воєнна історія, 2011). Ця практика сприяла поліпшенню підготовки військ, забезпечувала набуття досвіду участі у збройних конфліктах як “третьої” (миротворчої) сили.

Необхідно підкреслити, що до 2011 р. спостерігалися системні недоліки у підготовці механізованих підрозділів ЗСУ до участі в МОПМБ, що стосувалося специфіки виконання широкого спектра миротворчих завдань (Котелянець, 2012, с. 185–189). Однією з головних причин такого стану була недосконалість механізмів ВВД. Для розв’язання проблем у грудні 2011 р. запроваджено “Інструкцію з ВВД підготовки й участі національних контингентів (персоналу) у МОПМБ”. У цьому документі визначено основні процедури ВВД та обов’язки органів військового управління з їх виконання, проте не представлено ні понятійного апарату, ні відповідних інформаційно-звітних документів. До липня 2020 р. у ЗСУ не було належної нормативної бази, що спричинило відсутність загальноприйнятого бачення процесу ВВД і методичних підходів до його організації.

Через нагальну потребу в кардинальному підвищенні спроможностей ЗСУ у травні 2013 р. розпочато реформування організаційного навчання. За підсумками зустрічі військового керівництва України та Північноатлантичного Альянсу (13–15 травня 2013 р.) сплановано та проведено порівняльний аналіз методології функціонування СУПД і Об’єднаної Системи ВВД НАТО. Дослідження окреслило основні проблеми організаційного навчання в ЗСУ: відсутність доктринальних документів, ієрархічної ОШС, підготовки особового складу й інформаційних баз даних. Щоб виправити ситуацію, передбачалося виконати такі заходи:

- створити групу ВВД (2 офіцери) у складі Генерального штабу ЗСУ;
- сформувати органи аналізу досвіду на базі науково-дослідних установ і Центру оперативних стандартів і методики підготовки військ (сил) ЗСУ;
- створити на базі Військового інституту Київського Національного університету Інтерактивну електронну базу даних досвіду (ІЕБДД).

Проте не планувалося розроблення Доктрини й Інструкції з ВВД, створення централізованої ОШС із визначенням керівного органу, а також не була передбачена організація курсів ВВД. Залишався фактичний поділ органів організаційного навчання на дві окремі “гілки” без належної координації у виконанні процедур ВВД.

Отже, на початку російської збройної агресії в 2014 р. у ЗСУ не проведено кардинальних змін у методології ВВД. Аналіз, імплементація та поширення досвіду здійснювалися за “старими” радянськими підходами й принципами без урахування новітніх досягнень у теорії і практиці ВВД. Як результат, у ЗСУ зберігалася низька “потенційна абсорбційна спроможність” і надзвичайно низька “реалізована абсорбційна спроможність” організаційного навчання (Dyson, & Pashchuk 2022, р. 160). Аналіз досвіду був низької якості, а швидкість циклу ВВД становила більше трьох місяців (НДР 2020). У підсумку, українські війська не були адаптовані до стратегічного середовища та готові до ведення швидкоплинних воєнних операцій (дій).

2. *Модернізація організаційного навчання під час російсько-української війни (2014 – 2024).* У системному контексті треба розглядати три фази цього етапу: 1) Адаптивне реформування СУПД (березень 2014 – грудень 2018); 2) Становлення

перспективної СВВД (січень 2019 – лютий 2022); 3) Трансформація СВВД в умовах повномасштабної війни (лютий 2022 – теперішній час).

2.1. *Адаптивне реформування СУПД (березень 2014 – грудень 2018)*. Анексія Росією Криму в лютому-березні 2014 р. і початок російсько-української війни на сході нашої держави в березні 2014 р. стали головним каталізатором адаптивної реформування методології ВВД у ЗСУ. СУПД була повністю переорієнтована на вивчення бойового досвіду військ, що брали участь в Антитерористичній операції (АТО) (13 березня 2014 – 30 квітня 2018), що згодом була переформатована в Операцію об'єднаних сил (ООС) (30 квітня 2018 – 22 лютого 2022).

Передусім у ЗСУ визначили два пріоритети в реорганізації діяльності з ВВД: 1) розробка нормативної бази 2) формування ОІС у зоні АТО. Відповідно до першого напрямку у серпні 2014 р. затверджено “Тимчасову інструкцію з ВВД”, що дозволило запустити в межах АТО напівформальний процес ВВД, визначити органи, відповідальні за організаційне навчання (НДР, 2020, с. 40). У жовтні 2014 р. упроваджено таблиць інформаційно-звітних донесень (ТІЗД) ВВД, згідно з яким кожна військова частина, що брала участь в АТО, вела журнал бойового досвіду і подавала термінові, щотижневі та щомісячні звіти з ВВД по командній лінії (Dyson, & Pashchuk, 2022). Зміни до ТІЗД ВВД були введені 9 грудня 2015 р. і 30 жовтня 2016 р. (НДР, 2020).

Формування ОІС ВВД в АТО розпочато у серпні 2014 р. зі створенням у штабі АТО відділу узагальнення бойового досвіду, до якого відряджалися 2–3 офіцери на ротаційній основі. Згодом, у червні 2015 р., у складі штабів секторів АТО також були сформовані групи ВВД. Зазвичай більшість офіцерів, призначених до цих органів, не мали належної підготовки з ВВД.

Потрібно акцентувати на тому, що для підвищення оперативності та якості вивчення бойового досвіду з листопада 2014 р. у ЗСУ почали функціонувати мобільні групи ВВД з їх направленням безпосередньо в зону АТО та у військові частини, які перебували на відновленні після ротації. Також у січні 2015 р. науково-дослідні та військові навчальні заклади ЗСУ налагодили випуск щомісячних бюлетенів із аналізом найбільш важливого досвіду. Наприкінці 2017 р. у захищеній мережі ЗСУ “Дніпро” запущено ІЕБДД, проте вона мала застаріле програмне забезпечення, містила тільки відкриту інформацію та не забезпечувала надійного і швидкого доступу (Dyson, & Pashchuk, 2022). У 2018 р. до ІЕБДД завантажили понад 300 інформаційних бюлетенів ВВД, а кількість відвідувань перевищила 180 000 (План 2018, с. 2).

Попри здійснені реформи, рівень ефективності організаційного навчання у ЗСУ залишався недостатнім. Серед ключових методологічних проблем необхідно виокремити: значні затримки в поширенні інформації про набуті знання через складну систему обміну даними; обмежене використання електронних засобів передачі інформації; низьку обізнаність особового складу щодо процесу ВВД; а також недостатню залученість командирів і начальників до його організації. Збереження радянської методологічної спадщини стримувало впровадження сучасних методик аналізу набутого досвіду. Середню тривалість циклу ВВД вдалося скоротити лише до 86,7 дня (НДР 2020), що залишалося недостатнім для забезпечення належної адаптивності військ до викликів війни. У підсумку адаптоване реформування методології ВВД (2014 – 2018) можна оцінити як неефективне, оскільки повноцінне організаційне навчання обмежувалося зоною АТО / ООС і при цьому тільки частково підвищилася “потенційна абсорбційна спроможність” до достатнього рівня та зберігалася дуже низька “реалізована абсорбційна спроможність” (Dyson, & Pashchuk,

2022). Першопричина – діяльність ЗСУ з ВВД здебільшого продовжувала ґрунтуватися на застарілих радянських принципах, методах і механізмах, які не відповідали сучасним вимогам і викликам.

2.2. *Становлення перспективної СВВД (січень 2019 – лютий 2022).* Низька дієвість СУПД в умовах прямої російської загрози територіальній цілісності та незалежності України спонукала керівництво ЗСУ ініціювати у листопаді 2018 р. побудову перспективної СВВД (План, 2018, с. 1–5). Сплановано до 30 грудня 2019 р. створити трирівневу ОШС ВВД, імплементувати стандартизований процес ВВД НАТО й організувати курси ВВД, а до 30 червня 2021 р. – запустити Портал ВВД.

Хоча нову ОШС сформовано вчасно, проте не впроваджено єдиного системного підходу до її комплектування на всіх рівнях, насамперед на тактичному й оперативному. До того ж не у всіх військових частинах, угрупованнях і установах призначалися штатні та/або позаштатні офіцери ВВД, а їхня підготовка з організаційного навчання перед призначенням на посади переважно не здійснювалася.

Навіть із запізненням до плану затвердження в липні 2020 р. нормативної бази ВВД (Доктрина, 2020; Інструкція, 2020) стало поворотним пунктом відходу від радянської методологічної спадщини та переходу на стандарти Альянсу. Реалізація стандартизованого формального процесу ВВД НАТО у ході ООС підтвердило його суттєві переваги над напівформальними процедурами організаційного навчання, які застосовували під час АТО (Dyson, & Pashchuk, 2022). Підготовку органів ВВД у ЗСУ розпочали також пізніше, лише у травні 2021 р., коли інструктори мобільної тренувальної групи НАТО провели курс організаційного навчання для 43 українських військовослужбовців у м. Львів. Згодом, 14–18 червня і 18–23 жовтня 2021 р. 39 офіцерів закінчили перші два національні курси ВВД.

Водночас сплановане функціонування Порталу у 2021 р. і досі не реалізовано. Одні з основних перепон у його побудові – неналежне фінансування, а також функціонування в органах військового управління та установах ЗСУ баз даних ВВД із різними стандартами обміну інформації (Dyson, & Pashchuk, 2022). Використання термінології організаційного навчання, відмінної від термінів Альянсу, створювало додаткову перепону інформаційній інтеграції з Порталом ВВД НАТО.

Завдяки проведеним реформам у діяльності ЗСУ з ВВД (2018 – 2022), що базувалися на передових теоретичних і практичних досягненнях НАТО в царині організаційного навчання, вдалося значно підвищити якість аналізу набутого досвіду, а середню тривалість циклу ВВД скоротити до 63,4 дня (близько двох місяців). Головні фактори такого поліпшення включали: впровадження системи електронного документообігу у середині 2018 р., удосконалення та розширення ОШС ВВД, початок функціонування національної підготовки з організаційного навчання, а також успішне застосування стандартної моделі аналізу ВВД НАТО (ODCR: Observation, Discussion, Conclusion, Recommendation) (НАТО, 2022, р. 27).

2.3. *Трансформація СВВД в умовах повномасштабної війни (лютий 2022 – теперішній час).* Плановий процес модернізації методології ВВД було зупинено у лютому 2022 р. у зв'язку з повномасштабним російським вторгненням в Україну. Відтоді трансформація організаційного навчання здійснювалася у межах комплексного адаптування СВВД до нових викликів війни. З огляду на значне розширення масштабів бойових дій різко зросла кількість спостережень і звітів щодо набутого бойового досвіду, а також потреба в їх якісному аналізі. Спочатку, у березні 2022 р., було посилено ОШС ВВД на стратегічному рівні, а в квітні 2023 р. її розширено й уніфіковано на тактичному

та оперативному рівнях, що передбачало призначення штатних і позаштатних офіцерів ВВД, починаючи з військових частин. Це суттєво сприяло поліпшенню організації діяльності ЗСУ у сфері ВВД. Проте дотепер у більшості органів військового управління зберігається негативна тенденція, коли офіцери ВВД часто залучаються до виконання інших завдань, що відволікає їх від основної функції.

У рамках удосконалення методології організаційного навчання керівництво ЗСУ здійснило модернізацію діяльності мобільних груп ВВД шляхом збільшення їхньої кількості та розширення спектра завдань, що безпосередньо вплинуло на підвищення ефективності вивчення набутого досвіду. Такі групи стали ключовим інструментом у процесі засвоєння потенційних ідентифікованих уроків і передового досвіду, а також у забезпеченні ефективної імплементації отриманих уроків. У цьому контексті слід виокремити такі інноваційні підходи:

- використання мобільних груп для моніторингу формального процесу ВВД та оцінювання його ефективності;
- інтегроване застосування груп для виконання комплексних завдань;
- формування постійно діючих мобільних груп ВВД у складі оперативних командувань і армійських корпусів.

У ході російсько-української війни (2022 – 2024) значно розширено підготовку фахівців із ВВД. У 2023 р. вона була реорганізована шляхом залучення виїзних тренувальних груп, а з початку 2024 р. здійснюється у стаціонарному, мобільному й онлайн-форматах. Попри те, що з травня 2021 р. до початку 2024 р. підготовку з ВВД пройшли понад 400 офіцерів, що суттєво вплинуло на підвищення якості аналізу бойового досвіду в ЗСУ, однією з критичних проблем залишається низький загальний рівень інформованості особового складу про принципи та механізми діяльності у сфері ВВД. Крім того, військові навчальні заклади досі не запровадили навчальні програми, спрямовані на ознайомлення майбутніх офіцерів із методологічними основами організаційного навчання. Також курси ВВД мають бути орієнтовані не лише на підготовку спеціалістів у цій сфері, а й на підвищення рівня обізнаності керівного складу ЗСУ щодо сучасних підходів та механізмів забезпечення ефективної діяльності з ВВД.

Починаючи з 2019 р., упровадження стандартів НАТО дозволило оптимізувати цикл ВВД і підвищити його оперативність, скоротивши середню тривалість до 35,8 дня. Проте й дотепер швидкість поширення інформації про критично важливий бойовий досвід залишається нижчою за аналогічні показники в країнах-членах Альянсу. У НАТО Портал ВВД забезпечує миттєве поширення інформації про уроки, а також швидкий і надійний доступ авторизованих користувачів до її повного спектра. В ЗСУ головною проблемою залишається використання застарілої ІЕБДД і відсутність національного Порталу, який мав би стати повноцінним інформаційним ядром СВВД.

Незважаючи на наявні невирішені проблеми, модернізація організаційного навчання (2019 – 2024) із використанням передових методологічних принципів, підходів і механізмів НАТО уможливило суттєво підвищити ефективність діяльності ЗСУ у сфері ВВД. Зокрема, було досягнуто значного зростання рівня “потенційної абсорбційної спроможності” до високого та “реалізованої абсорбційної спроможності” – до достатнього рівня.

Висновки. Ретроспективний аналіз розвитку методології вивчення та впровадження досвіду у ЗСУ (1991 – 2024) свідчить, що застосування сучасних концепцій і передової практики організаційного навчання НАТО замість застарілої радянської методологічної спадщини суттєво підвищило адаптивність українських

військ до викликів сучасного безпекового середовища. Запровадження стандартів Північноатлантичного Альянсу сприяло вдосконаленню СВВД ЗСУ, що значно покращило її здатність якісно та швидко реагувати на динамічні умови воєнних операцій (дій), ефективно здобувати, аналізувати, поширювати та трансформувати знання (досвід) у коригувальні дії.

Водночас значними викликами залишаються необхідність підвищення оперативності розповсюдження здобутих воєнних уроків, цифровізація процесу ВВД, а також комплексне врахування політичних, соціальних і культурних аспектів. Пріоритетними напрямками розвитку діяльності ЗСУ у сфері ВВД є запуск Порталу, підвищення ролі командирів і розширення підготовки особового складу, насамперед, фахівців ВВД. Подальша інтеграція інноваційних методологічних підходів і механізмів НАТО з організаційного навчання дозволить підвищити спроможність ЗСУ аналізувати й імплементувати досвід, істотно покращити їх адаптивність до викликів триваючої російсько-української війни.

Проведений історичний аналіз дає змогу не лише простежити еволюцію методології ВВД у ЗСУ, але й окреслити перспективи подальших досліджень у цій галузі. Особливо важливим є практичний аспект застосування у Збройних Силах України передових теоретичних здобутків НАТО у сфері організаційного навчання з метою підвищення їхньої оперативної та бойової спроможностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

Біла книга. (2011). *Біла книга 2010. Збройні Сили України*. Київ: Міністерство оборони України.

Воєнна історія. (2011). Воєнна історія. *Офіційний сайт Міністерства оборони України*. URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/istoriya.html>.

Доктрина. (2020). *Доктрина з вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України*. ВКП 7-00(01).01. 3.07.2020 р. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Доктрина-з-вивчення-та-впровадження-бойового-досвіду.pdf>

Інструкція. (2020). Тимчасова інструкція вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України. ВКДП 7-00(01).01. 15.07.2020 р. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/2_ВКДП-7-0016201.01-ТИМ-ІН-3-ВВД-У-ЗСУ.pdf

Котелянець, О. (2012). Актуальні питання розвитку міжнародної миротворчої діяльності України. *Стратегічні пріоритети. Національний інститут стратегічних досліджень*, 2 (23), 185–190.

НДР. (2020). *Науково-дослідна робота, шифр “Досвід-ЗСВ”. Звіт заключний*. Державна реєстрація № 0120u102708. Львів: НАСВ.

План. (2018). *План створення у Збройних Силах України перспективної системи узагальнення та впровадження досвіду*. Затверджений начальником Генерального штабу Збройних Сил України 27.11.2018.

Dyson, T. (2019). *Organisational Learning and the Modern Army: A New Model for Lessons-Learned Processes*. Abingdon: Routledge.

Dyson, T. (2020). A revolution in military learning? Cross-functional teams and knowledge transformation by lessons-learned processes. *European Security*, 29 (4), 483–505. DOI: 10.1080/09662839.2020.1795835.

Dyson, T., & Pashchuk, Y. (2022). Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes. *Defence Studies*, 22 (2), 141–167. DOI: 10.1080/14702436. 2022.2037427.

Leavitt, C. (2011). A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organisational Learning. *Institute of Education Sciences Publications*. September 14. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED523990.pdf>.

Marcus, R. (2015). Military innovation and tactical adaptation in the Israel-Hizballah conflict: the institutionalization of lesson-learning in the IDF. *Journal of Strategic Studies*, 38 (4), 500–528.

NATO. (2022). *The NATO Lessons Learned Handbook*. NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. Fourth Edition.

Pashchuk, Y. (2024). Military-historical analysis of implementation of the lessons learned process according to NATO standards in the Armed Forces of Ukraine (2019 – 2024). *Voienno-istorychnyi visnyk*, 3(53), 5–15. DOI: 10.33099/2707-1383-2024-53-3-5-14.

REFERENCES

Bila knyha. (2011). *Bila knyha 2010* [White book 2010]. Zbroini Syl Ukrainy. Kyiv: Ministerstvo oborony Ukrainy. [in Ukrainian].

Voienna istoriia. (2021). *Voienna istoriia 2021* [Military History 2021]. *Ofitsiinyi sait Ministerstva oborony Ukrainy*. URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/istoriya>. html. [in Ukrainian].

Doktryna. (2020). *Doktryna z vyvchennia ta vprovadzhennia dosvidu u Zbroinykh Sylakh Ukrainy* [Lessons Learned Doctrine in the Armed Forces of Ukraine]. VKP 7-00(01).01. Zatverdzhena nachalnykom Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy 30.06.2020 r. Vyk. № 1928/NVHSh vid 03.07.2020 r. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Доктрина-з-вивчення-та-впровадження-бойового-досвіду.pdf> [in Ukrainian].

Instruktsiia. (2020). *Tymchasova instruktsiia vyvchennia ta vprovadzhennia dosvidu u Zbroinykh Sylakh Ukrainy* [Temporary Lessons Learned Standard Operating Procedures in the Armed Forces of Ukraine]. VKDP 7-00(01).01. 15 lypnia 2020 r. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/2_БКДП-7-0016201.01-ТИМ-ІН-3-БВД-У-ЗСУ.pdf [in Ukrainian].

Kotelianets, O. (2012). Aktualni pytannia rozvytku mizhnarodnoi myrotvorchoi diialnosti Ukrainy [Current issues of international peacekeeping activity in Ukraine]. *Stratehichni priorytety. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*, 2 (23), 185–190. [in Ukrainian].

NDR. (2020). *Naukovo-doslidna robota, shyfr “DOSVID-ZSV”. Zvit zakliuchnyi*. [Military Scientific Research, final report, code “DOSVID-ZSV”. Final report]. Derzhavna reiestratsiia № 0120u102708. Lviv: NASV. [in Ukrainian].

Plan. (2018). *Plan stvorennia u Zbroinykh Sylakh Ukrainy perspektyvnoi systemy uzahalnennia ta vprovadzhennia dosvidu* [Roadmap to create a prospective Lessons Learned System in the Armed Forces of Ukraine]. Zatverdzhenyi nachalnykom Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy 27.11.2018. [in Ukrainian].

Dyson, T. (2019). *Organisational Learning and the Modern Army: A New Model for Lessons-Learned Processes*. Abingdon: Routledge. [in English].

Dyson T. (2020). A revolution in military learning? Cross-functional teams and knowledge transformation by lessons-learned processes. *European Security*, 29 (4), 483–505. DOI: 10.1080/09662839.2020.1795835. [in English].

Dyson, T., & Pashchuk, Y. (2022). Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes. *Defence Studies*, 22 (2), 141–167. DOI: 10.1080/14702436.2022.2037427. [in English].

Leavitt, C. (2011). A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organisational Learning. *Institute of Education Sciences Publications*. September 14. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED523990.pdf>. [in English].

Marcus, R. (2015). Military innovation and tactical adaptation in the Israel-Hizballah conflict: the institutionalization of lesson-learning in the IDF. *Journal of Strategic Studies*, 38 (4), 500–528. [in English].

NATO. (2022). *The NATO Lessons Learned Handbook*. NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. Fourth Edition. [in English].

Pashchuk, Y. (2024). Military-historical analysis of implementation of the lessons learned process according to NATO standards in the Armed Forces of Ukraine (2019 – 2024). *Voienno-istorychnyi visnyk – Military-historical bulletin*, 3(53), 5–15. DOI: 10.33099/2707-1383-2024-53-3-5-14. [in English].

Стаття надійшла до редакції 9 листопада 2024 р.

Стаття рекомендована до публікації 21.03.2025.