

Проект «Народный перевод»

ДОКТРИНА

ИЗУЧЕНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ОПЫТА

В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ УКРАИНЫ



Первоначально издано ВКП 7-00(01).01 в июне 2020 года.

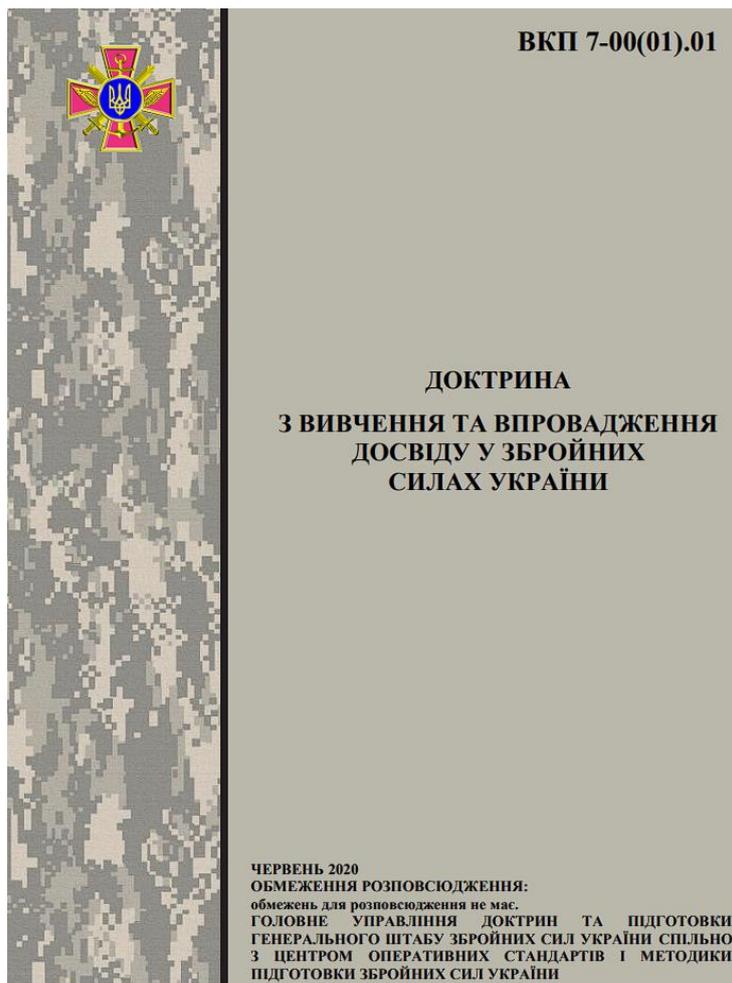
Переведено неофициально на русский язык в ноябре-декабре 2022 года.

Без ограничений на распространения.

Данная военная руководящая публикация общего применения военным организационным структурам по изучению и внедрению опыта в ВС Украины издана впервые Главным управлением доктрин и подготовки Генерального штаба Вооруженных Сил Украины совместно с Центром оперативных стандартов и методики подготовки вооруженных сил Украины на украинском языке, без ограничений на распространение.

Утверждено начальником Генерального штаба Вооруженных Сил Украины генерал-лейтенантом Сергеем Корнийчуком 30 июня 2020 года №1928/НВГШ от 07.07.2020.

Оригинальная обложка:



Переведено участниками проекта «Народный перевод».

Данный текст является прямым переводом с украинского языка, составлен в научно-познавательных и справочных целях; не редактировался, не должен использоваться для обучения без осмысления и интерпретации с учётом обстоятельств его происхождения; а также не отражает позицию переводчиков и иных участников проекта «Народный перевод». Относитесь к написанному критически и, в случае сомнений по сути и форме написанного, обращайтесь к специалистам с соответствующим вопросом

народныйперевод.рф

t.me/svo_institute

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
Вступление	4
Ссылки на военные публикации	5
Основные термины и определения.....	6
Перечень сокращений и условных обозначений	10
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	11
1.1 Цель изучения и внедрения опыта	11
1.2. Назначение и основные задачи Системы изучения и внедрения опыта	12
2. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ ИЗУЧЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ОПЫТА	13
2.1. Организационная структура Системы изучения и внедрения опыта	14
2.2. Этапы и процедуры процесса изучения и внедрения опыта	16
2.3. Подготовка личного состава по вопросам изучения и внедрения опыта	20
2.4. Средства, обеспечивающие Процесс изучения и внедрения опыта	21
3. РУКОВОДСТВО СИСТЕМОЙ ИЗУЧЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ОПЫТА.....	24
3.1. Общее руководство	24
3.2. Субъекты, внедряющие опыт	24
3.3. Основные мероприятия	25
3.4. Отчёты	26
Приложение 1	27
Приложение 2	28
Приложение 3	29

ПРЕДИСЛОВИЕ

Доктрина по изучению и внедрению опыта в ВС Украины разработана рабочей группой офицеров Главного управления доктрин и подготовки Генерального штаба ВС Украины совместно с Центром оперативных стандартов и методики подготовки, Военно-научным управлением Генерального штаба ВС Украины и согласована с заинтересованными органами военного управления ВС Украины, структурными подразделениями Генерального штаба ВС Украины.

Эта Доктрина определяет порядок организации изучения и внедрения опыта в ВС Украины, а также роль органов военного управления, командиров (начальников) всех уровней по организации изучения и внедрения опыта в ВС Украины.

Все вопросы, касающиеся этой Доктрины, направлять в отдел анализа и внедрения боевого опыта управления планирования, опыта и оценки Главного управления доктрин и подготовки Генерального штаба ВС Украины и в Центр оперативных стандартов и методики подготовки ВС Украины по следующим адресам: ***

Вступление

Изучение и внедрение опыта подготовки и применения ВС Украины осуществляется с целью выявления закономерностей и тенденций развития военного искусства, практики военных действий и выработки рекомендаций командирам (начальникам) по развитию ВС Украины, других составляющих сил обороны государства, совершенствование порядка их объединенной подготовки и проведения объединенных операций (боевых действий).

В первую очередь это касается внедрения изменений в деятельность ВС Украины для улучшения (наращивания) объединенных возможностей сил безопасности и обороны государства путем:

- совершенствования доктринальных и других руководящих документов по планированию и применению войск (сил) в операциях (боевых действиях), организации и проведению подготовки, всестороннего обеспечения войск (сил) и тому подобное;
- использование опыта в системе военного образования для совершенствования обученности, боевой деятельности (во время применения) и организации всестороннего обеспечения (модернизации и разработки новейших образцов ВВТ, экипировки и т.д.).

С целью повышения существующих возможностей и эффективности процесса изучения и внедрения опыта в ВС Украины с учетом базовых подходов Североатлантического Альянса, на основе предыдущей Системы обобщения и распространения опыта формируется перспективная Система изучения и внедрения опыта.

Это позволит использовать преимущества и достижения Системы изучения и внедрения опыта объединенных вооруженных сил НАТО, а также обеспечить совместимость военных формирований ВС Украины во время проведения операций под эгидой Альянса.

Ссылки на военные публикации

Отметка военной публикации	Полное наименование военной публикации
	Доктрина применения сил обороны государства, утверждена приказом Верховного Главнокомандующего Вооруженных Сил Украины от 17.08.2018 № 20 дск-оп
	Временная доктрина применения сил обороны государства утверждена приказом Генерального штаба Вооруженных Сил Украины от 31.03.2020 № 124/ДСК
ВКП 7-00(01).01	Доктрина подготовки сил обороны государства, утверждена приказом Генерального штаба Вооруженных Сил Украины от 21.01.2020 № 18
ВКДП 7-00.01	Временные указания по оперативной подготовке в Вооруженных Силах Украины, утверждены приказом Генерального штаба Вооруженных Сил Украины от 26.06.2018 № 236 от 26.06.2018
	Инструкция по подготовке военнослужащих в учебных центрах Вооруженных Сил Украины, утверждена приказом Генерального штаба Вооруженных Сил Украины от 05.03.2012 № 41
ВКДП 7-00.01	Методические рекомендации по планированию подготовки в Вооруженных Силах Украины, утверждены начальником Главного управления подготовки Вооруженных Сил Украины от 21.11.2018
ВКДП 1-00(03).01	Временный порядок оформления военных публикаций в Вооруженных Силах Украины, утвержден приказом Генерального штаба Вооруженных Сил Украины от 26.12.2018 № 460
080-006	Bi-STRATEGIC COMMAND DIRECTIVE “Lessons Learned”, February 2018 Совместная директива по вопросам управления "Выученный урок", издание февраль 2018
Справочник	“Joint Analysis”, February 2016 "Общий анализ", издание февраль 2016 года
Справочник	“Army Lessons Learned Program”, April 2016 "Программа изучения уроков сухопутных войск", издание апрель 2016
Справочник	“The NATO Lessons Learned”, February 2015 "НАТО Выученный урок", издание февраль 2015 года
Справочник	“Center for Army Lessons Learned”, June 2015 "Центр изучения уроков сухопутных войск", издание июнь 2015 года

Основные термины и определения

Анализ проведенных действий (англ., After Action Review) — это метод исследования проблемных вопросов по завершении любой задачи, действия или события путем устного обсуждения с ключевыми участниками того, что планировалось, что произошло, а также причин успехов и неудач, предоставления предложений для улучшения деятельности и повышения ее эффективности.

Валидация (англ., Validation) - это процесс подтверждения соответствия или придания законной силы; процедура, которая дает высокую степень уверенности в том, что конкретный процесс, метод или система будет последовательно приводить к результатам, которые соответствуют заранее установленным критериям приемлемости.

Изучение опыта (англ., Analysis) - один из основных этапов процесса изучения и внедрения опыта, в ходе которого проводятся стандартизированные процедуры по изучению путей решения проблемных вопросов или повторений лучших практик, внедрение которых приведет к изменению подходов в выполнении задач, совершенствованию операций или деятельности в соответствующих сферах деятельности ВС Украины. Изучение опыта начинается с момента разработки плана сбора информации по проблемным вопросам или с начала ведения наблюдений и завершается после утверждения (определения) изученного (идентифицированного) урока, в частности потенциального передового опыта.

Изученный (идентифицированный) урок (англ., LI, Lesson Identified) - это вывод по результатам тщательного изучения (исследования) проблемного вопроса (передового опыта) с определением главных причин и последствий определенной проблемы; необходимые меры по внедрению опыта (проведение корректирующих действий) для устранения или недопустимости повторения этой проблемы, или же уменьшения ее негативных последствий; рекомендации по назначению органов военного управления и лиц, ответственных за планирование и организацию проведения определенных мероприятий. Изученный урок - это главный результат сбора, анализа и обобщения информации по определенному проблемному вопросу.

Внедренный (полученный) урок (англ., LL, Lesson Learned) - это вывод по решению определенной проблемы, основанный на изученном уроке, на основании которого разработан и выполнен план проведения необходимых корректирующих действий (мероприятий по внедрению опыта), а также оценена и подтверждена эффективность таких действий с улучшением результатов деятельности. Внедренный урок - это главный результат осуществления процедур Процесса изучения и внедрения опыта для решения определенной проблемы.

Внедрение опыта (англ., Analysis) - один из основных этапов процесса изучения и внедрения опыта, в ходе которого на основании результатов тщательного изучения

определенных проблемных вопросов (или лучших практик) и разработанных рекомендаций проводятся стандартизированные процедуры по осуществлению корректирующих действий (внедрение передового опыта) в соответствующие сферы деятельности ВС Украины с целью улучшения деятельности и повышения эффективности. Внедрение опыта начинается с момента утверждения изученного (идентифицированного) урока и завершается после утверждения (принятия решения по определению) внедренного урока.

Опыт - это совокупность уроков, знаний, умений и навыков, полученных в процессе практической деятельности; это то, что уже когда-то было, с чем приходилось иметь дело. Опыт может быть как положительным, в частности передовым, так и отрицательным.

Отчетный документ по вопросам изучения и внедрения опыта - это письменный документ, в котором освещается (описывается) как положительный, так и отрицательный опыт деятельности воинской части (подразделения, учреждения, заведения и т.п.), отдельных военнослужащих в течении определенного периода. Такие документы обычно содержат информацию об изученных и внедренных роках, результатах наблюдений, их анализ и обобщение, рекомендации о необходимости выполнения мероприятий по внедрению опыта (корректирующих действий), а также рекомендации по назначению органов военного управления и лиц, ответственных за выполнение указанных мероприятий и тому подобное.

Отчетные документы по вопросам ИВО могут рассматриваться, как исторический справочный материал, который, при необходимости, предоставляется военнослужащим, воинским частям (подразделениям), учреждениям и заведениям ВС Украины, которые готовятся выполнять аналогичные задачи, участвовать в похожих событиях.

Инфраструктура (англ., infrastructure) - комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур или объектов, которые составляют и обеспечивают основу функционирования системы.

Мониторинг (англ., Monitoring) - система постоянного наблюдения за явлениями и процессами, проходящими в окружающей среде и обществе, результаты которого служат для обоснования управленческих решений по обеспечению безопасности людей, объектов и т.д.

Негативный опыт - опыт ошибок, потерь, поражений, неудач, невыполненных задач и нерешенных проблем и тому подобное.

Опрос (англ., Interview) - это метод сбора информации об исследуемом объекте. Различают непосредственный (устный опрос, интервью) и опосредованный (письменный опрос, анкетирование) опрос.

Передовой опыт — это положительный опыт, в основе которого лежит определенный способ, прием, метод или методика, которые по результатам соответствующего оценивания определены наиболее эффективными для решения определенной проблемы, выполнения задачи и т.д.

Первоочередное распространение и внедрение важнейшего (боевого) опыта - процесс, во время которого по результатам анализа проведенных наблюдений определяются критические по важности уроки, соответствующие корректирующие действия, информация о которых немедленно доводится до определенного личного состава для своевременного изучения и внедрения. Главная цель указанного процесса - улучшение оперативных (боевых) возможностей, сохранение жизни и здоровья военнослужащих, повышение эффективности применения ВС Украины и тому подобное.

Положительный опыт (англ., Goodpractice) - это опыт побед, достижений, успешной деятельности, успешного выполнения задач и решения определенных проблемы и так далее.

Портал изучения и внедрения опыта (англ., Lessons Learned Portal) - это совокупность объединенных с помощью компьютерных сетей программно-аппаратных средств, включающих компьютеры, программное обеспечение и электронные носители информации с возможностью записи, считывания и обработки информации по вопросам изучения и внедрения опыта, а также обработки команд авторизованных пользователей с предоставлением доступа к соответствующим ресурсам и тому подобное.

Проблемный вопрос (англ., Issue) - это общая предметная сфера, касающаяся определенной проблемы и требующая сбора соответствующей информации, ее анализа и обобщения, принятия решения и проведения определенных мероприятий (корректирующих действий) с целью устранения или недопустимости повторения такой проблемы в будущем, или же уменьшения ее негативных последствий.

Программа изучения и внедрения опыта (англ., Lesson Learned Program) - это совокупность спланированных мероприятий по изучению и решению определенной проблемы, улучшению деятельности, которые предусматривают выполнение формализованных процедур стандартизированного процесса изучения и внедрения опыта.

Процесс изучения и внедрения опыта (далее - Процесс ИВО) (англ., Lessons Learned Process) - это совокупность систематизированных последовательных действий, которые применяются для сбора, анализа и обобщения информации о проблемных вопросах (передового опыта), определения главных причин их возникновения и путей решения (повторения), а также для распространения и внедрения опыта во время учебно-боевой деятельности ВС Украины.

Рекомендация (англ., Recommendation) - это предложенное корректирующее действие (действия, мероприятия), выполнение которого должно решить проблему, улучшить (усовершенствовать) деятельность; это предложение о проведении определенных действий (мероприятий) по результатам наблюдений, изучения (исследования) проблемного вопроса.

Рабочая (мобильная) группа по изучению и внедрению опыта (далее - рабочая (мобильная) группа) - временно созданное подразделение для оперативного изучения уроков и осуществления контроля за внедрением опыта, в состав которого могут входить представители ОВУ, воинских частей, ВУЗов (ВНП УВО), УЦ, ЦПП (МЦПП), школ подготовки и других заинтересованных организационных структур.

Система изучения и внедрения опыта (далее - Система ИВО) (англ., Lesson Learned System) — это совокупность способов, методов, приемов, а также соответствующих организационных структур и средств, применяемых для осуществления процедур стандартизированного процесса изучения и внедрения опыта.

Наблюдение - это метод изучения, заключающийся в активной систематической, целенаправленной и планомерной проработке проблемного вопроса. К наблюдению также относится все то, что обнаружено или получено в результате изучения проблемного вопроса, краткое описание проблемы, которая может быть решена, или же все то, что может быть определено как передовой опыт. По результатам анализа наблюдения (наблюдений) делаются выводы и разрабатываются рекомендации по проведению соответствующих мероприятий (корректирующих действий).

Урок (англ., Lesson) - это опыт, из которого можно сделать определенный вывод для дальнейшего улучшения (усовершенствования) деятельности; это решение проблемы, которая изучается или исследуется. Различают изученные и внедренные уроки. Уроки могут быть получены во время любого вида деятельности ВС Украины: в повседневной деятельности личного состава, во время проведения операций (боевых действий), учений (тренировок), экспериментов и тому подобное.

К урокам не относятся выводы по результатам наблюдений и расследований относительно проблем, возникших из-за халатности, невыполнения определенных должностных обязанностей, требований руководящих документов, принятых процедур.

Штатное подразделение - это подразделение, выполняющее задачи по назначению в существующей организационно-штатной структуре объединений, соединений, воинских частей, учреждений, ВУЗов и ВНП УВО, которые созданы соответствующими совместными приказами или директивами Министерства обороны Украины и Генерального штаба ВС Украины в установленном порядке, содержатся на отдельном штате (штатном расписании).

Перечень сокращений и условных обозначений

Сокращение и условные обозначения	Полное словосочетание и понятие, которое сокращается
НАТО (НАТО)	Организация Североатлантического договора (Организация Североатлантического договора)
АСУ	Автоматизированная система управления
ВВТ (ОВТ)	Вооружение и военная техника
ВВУЗ (ВВНЗ)	Высшее военное учебное заведение
ВК(ПвК)	Воздушное командование
ВКДП	Военные руководящие детализированные публикации
ВМС	Командование Военно-Морских Сил
ВНП УВО (ЗВО)	Военное учебное подразделение учреждения высшего образования
ВС (ЗС) Украины	Вооруженные Силы Украины
ДШВ	Десантно-штурмовые войска
ИВО (ВВД)	Изучение и внедрение опыта
КМП	Командование морской пехоты
МК	Морское командование
МЦПП	Межвидовой центр подготовки подразделений
НИУ (НДУ)	Научно-исследовательские учреждения
ОВП (ЗВП)	Общевойсковой полигон
ОВУ	Органы военного управления
ОК	Оперативное командование
ОКП	Основной командный пункт
ООС	Операция Объединенных сил
ОТГ (ОТУ)	Оперативно-тактическая группировка
ПИВО (ПВДД)	Процесс изучения и внедрения опыта
РГ по ИВО (РГ з ВВД)	Рабочая (мобильная) группа по изучению и внедрению опыта
ССО (ССпО)	Силы специальных операций
УТЦ (НТЦ)	Учебно-тренировочный центр
УЦ (НЦ)	Учебный центр
УЦПП (НЦПП)	Учебный центр подготовки подразделений
ЦОСимП ВСУ	Центр оперативных стандартов и методики подготовки ВС Украины
ЧБП	Часть непосредственного подчинения

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Эта Доктрина определяет общий порядок деятельности военных организационных структур по изучению и внедрению опыта.

Для обеспечения выполнения задач (этапов) по ИВО создается Система изучения и внедрения опыта.

Она представляет собой совокупность структурных подразделений по ИВО (определенных должностных лиц) в ОВУ, воинских частях (подразделениях), организациях и учреждениях, стандартизированных процедур (мероприятий), организационно-планировочных, отчетных и информационных документов и материалов, а также средств, используемых при выполнении задач по изучению и внедрению опыта.

1.1 Цель изучения и внедрения опыта

Главной целью изучения и внедрения опыта в ВС Украины является повышение эффективности деятельности, направленной на организацию выполнения, в пределах определенных законодательством полномочий, мероприятий по подготовке, всестороннего обеспечения, развития, применения и управления войсками (силами) ВС Украины, других составляющих сил обороны для обороны государства, защиты его суверенитета, территориальной целостности и неприкосновенности.

Основными организаторами по изучению и внедрению опыта являются командиры и начальники всех уровней, которые несут персональную ответственность за изучение опыта, выполнение надлежащих мероприятий (корректирующих действий) по внедрению опыта, распространение его среди личного состава.

К процессу изучения и внедрения опыта привлекается весь личный состав ВС Украины. Каждый военнослужащий ВС Украины имеет право инициировать изучение вопроса, который, по его мнению, является важным для дальнейшего внедрения в практическую деятельность.

Важнейший изученный опыт, прежде всего боевой, критические по важности изученные уроки, по результатам которых выработаны рекомендации, требуют первоочередного (немедленного) доведения до командиров всех уровней и личного состава в части, что их касается, для дальнейшего внедрения. Опыт считается внедренным при условии получения ожидаемого(положительного) результата по устранению (минимизации влияния) выявленной проблемы или распространения положительных изменений в соответствующие сферы деятельности ВС Украины.

1.2. Назначение и основные задачи Системы изучения и внедрения опыта

1.2.1. Система ИВО предназначена для сбора, обобщения и анализа информации о проблемных вопросах (передовой опыт), определения их главных причин и путей решения (повторения), а также для распространения и внедрение опыта в деятельность ВС Украины с целью повышения эффективности подготовки и применения войск (сил).

Система ИВО определяет действенные приемы и способы осуществления процесса изучения и внедрения опыта в ВС Украины, что позволяет повысить эффективность подготовки и применения войск (сил) ВС Украины, снизить риски повторения ошибок, увеличить шансы достижения положительного результата. Прежде всего, это касается уменьшения вероятности поражения во время проведения операций (боевых действий), снижения потерь среди личного состава и ВВТ, улучшения деятельности ВС Украины с меньшими ресурсными затратами и тому подобное.

Для создания системы ИВО и комплексного решения задач применяются научные подходы.

1.2.2. Система ИВО обеспечивает выполнение следующих основных задач:

- определение роли и места, функциональных обязанностей, полномочий и подчиненности штатного персонала по ИВО, а также офицеров, назначенных ответственными за ИВО в ОВУ, войсках (силах), ВУЗах (ВНП УВО), других учреждениях и заведениях;
- выявление проблемных вопросов по подготовке и применению ВС Украины во время проведения операций (боевых действий), военных учений (тренировок), участия в международных операциях по поддержанию мира и безопасности, учениях, повседневной деятельности и тому подобное;
- организация сбора, обобщения, анализа информации и определение главных причин возникновения проблем и путей их решения;
- определение изученных (идентифицированных) уроков;
- разработка рекомендаций по решению проблемных вопросов и определение мероприятий по внедрению опыта (корректирующих действий) и назначение ОВУ и лиц, ответственных за их выполнение;
- принятие решения, планирование и выполнение необходимых корректирующих действий для внедрения опыта, а также оценка их эффективности;
- утверждение внедренных (полученных) уроков;
- распространение информации об изученных и внедренных уроках;

- контроль (мониторинг) за выполнением всех процедур Процесса, прежде всего определенных мероприятий по внедрению опыта (корректирующих действий);
- подготовка личного состава по вопросам ИВО;
- постоянное наполнение баз данных контентом (информацией) с ИВО.

2. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ ИЗУЧЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ОПЫТА

В основе Системы ИВО в ВС Украины (рисунок 1) лежат четыре главные составные части:

1. организационная структура;
2. стандартизированный процесс ИВО;
3. подготовка личного состава по вопросам ИВО;
4. средства, применяемые для осуществления стандартизированного процесса ИВО.

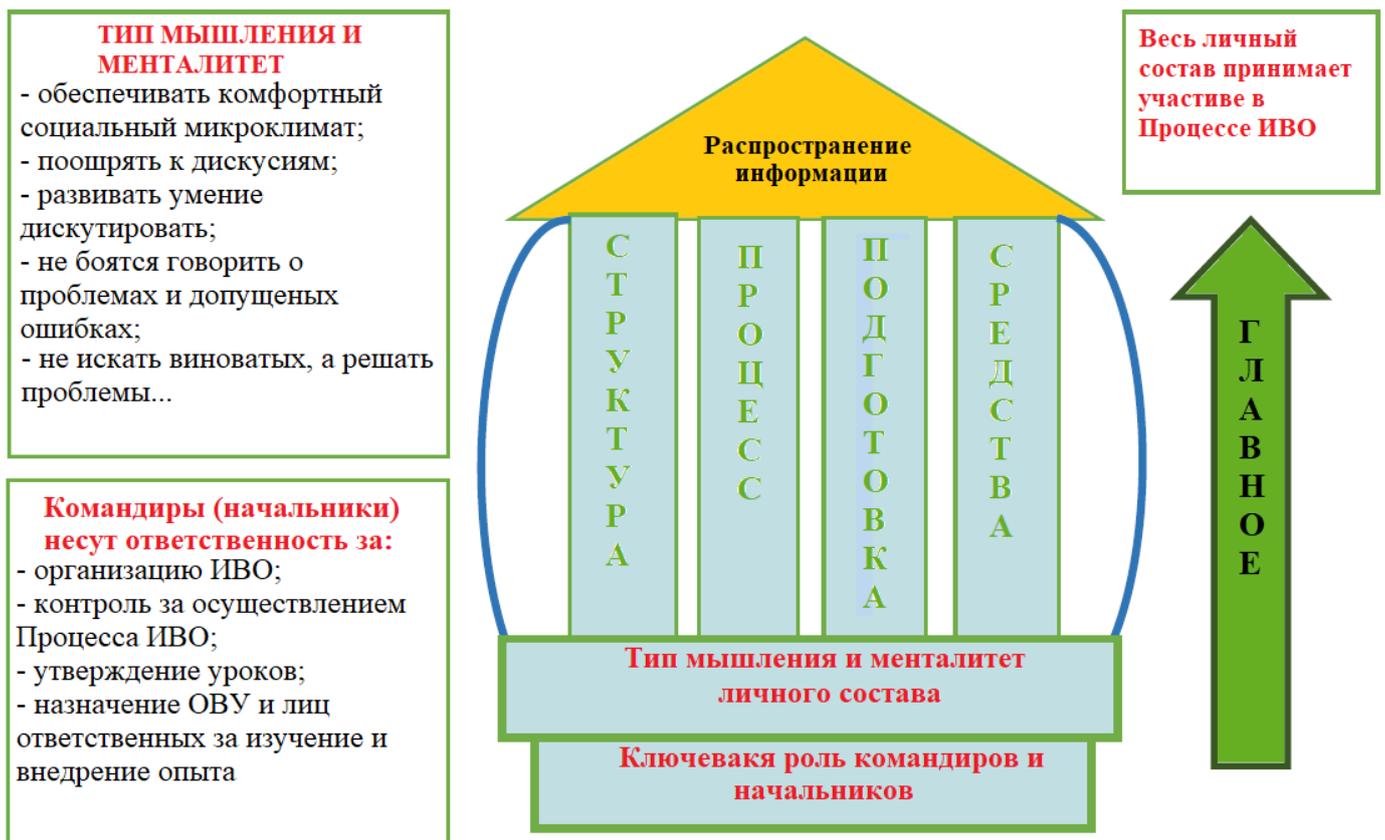


Рисунок 1 - Основные составляющие Системы ИВО

Эффективность функционирования Системы ИВО должна базироваться на определенном "фундаменте" - готовности командующих (командиров, начальников) всех уровней к обмену информацией, освещению такой информации, в первую очередь, относительно просчетов и неудач, созданию комфортного социального

микrokлимата в ВС Украины и формировании соответствующего менталитета, типа мышления, культуры поведения и общения личного состава. Для этого необходимо обеспечить надлежащую мотивацию военнослужащих по выявлению проблемных вопросов, их анализу и решению; поощрять к дискуссиям; развивать умение совместными усилиями находить оптимальные решения и воплощать их в жизнь, а также способствовать распространению приобретенного передового опыта.

Для проведения честного, открытого, конструктивного обсуждения успехов и неудач при приобретении определенных оперативных (боевых) возможностей ОВУ, войсками (силами) ВС Украины, обеспечения объективного самоанализа и самокритики (без взаимных обвинений) в военных коллективах может применяться Анализ проведенных действий.

2.1. Организационная структура Системы изучения и внедрения опыта

Организационная структура Системы ИВО включает органы ИВО, в состав которых входят две основные категории персонала:

- **штатный персонал ИВО** - личный состав подразделений (отделов, отделений, групп) ИВО, на которых возлагаются функциональные обязанности по:
- организации выполнения стандартизированного Процесса ИВО;
- валидации результатов сбора, анализа и обобщения информации (проблемных вопросов), а также подготовки и предоставления соответствующих материалов по изученным и внедренным урокам на утверждение;
- организации подготовки всего личного состава по вопросам ИВО;
- организации работы подчиненных штатных подразделений ИВО и временно созданных рабочих (мобильных) групп по ИВО;
- организации совещаний, конференций, собраний, семинаров по изучению и внедрению опыта и т.д.;
- **офицеры ОВУ, воинских частей (подразделений), других учреждений и заведений**, функциональные обязанности которых должны предусматривать выполнение задач по оказанию помощи штатному персоналу ИВО по вопросам валидации результатов сбора, обобщения и анализа информации по определенным проблемным вопросам, организации и контроля (мониторинга) выполнения процедур Процесса ИВО и тому подобное.

Создание организационной структуры Системы ИВО (приложение 1) предусматривает функционирование (работу) органов ИВО:

- на стратегическом уровне:
 - подразделения ИВО в составе Главного управления доктрин и подготовки Генерального штаба ВС Украины;
 - подразделений ИВО в составе командований объединенных сил, Сил логистики, Сил поддержки, Войск связи и кибербезопасности, Медицинских сил ВС Украины;
 - должностных лиц (рабочих групп) по ИВО в составе структурных подразделений Генерального штаба ВС Украины и ОВУ, которые подчиняются Главнокомандующему ВС Украины;
- на оперативном уровне - подразделений ИВО в командованиях видов и отдельных родов войск (сил), оперативных (воздушных, операционных) командованиях, КМП и МК ВМС ВС Украины;
- на тактическом уровне - должностные лица (рабочие группы) по ИВО в воинских частях, ВУЗах (ВНП УВО), УЦ (УТЦ), УЦПП (МЦПП), школах подготовки, других учреждениях и заведениях.

Во время проведения операций (боевых действий) во временно созданных органах управления оперативно-тактического уровня для организации процесса изучения и внедрения боевого опыта:

- создаются группы по изучению боевого опыта в составе штабов оперативных (оперативно-тактических) группировок войск (сил) с назначением на ротационной основе офицеров, проходящих службу в структурах ИВО и имеющих надлежащую подготовку;
- назначаются офицеры в структурных подразделениях штабов оперативно-тактических группировок войск (сил) и в воинских частях, которые ответственны за ИВО по направлениям своей деятельности.

Кроме указанных органов (офицеров) ИВО, к выполнению процедур Процесса, при необходимости, могут привлекаться рабочие (мобильные) группы по изучению и внедрению опыта из числа представителей структурных подразделений Генерального штаба ВС Украины, командований объединенных сил, Сил логистики, Сил поддержки, Войск связи и кибербезопасности, Медицинских сил ВС Украины, командований видов, отдельных родов войск (сил) ВС Украины, а по необходимости - из представителей ВУЗов (ВНП УВО), научных учреждений, учебных центров ВС Украины.

Такие группы могут формироваться по решению Главнокомандующего ВС Украины, начальника Генерального штаба ВС Украины, командующих видов, отдельных родов

войск (сил), командующих объединенных сил, Сил логистики, Сил поддержки, Войск связи и кибербезопасности, Медицинских сил ВС Украины, командующих (командиров) ОК (ВК). Главным назначением РГ по ИВО является обеспечение оперативного изучения опыта и осуществления контроля за его внедрением. По результатам работы старший группы осуществляет доклад командующему (командиру, начальнику), по решению которого была создана рабочая группа.

2.2. Этапы и процедуры процесса изучения и внедрения опыта

Функционирование Системы ИВО осуществляется в рамках выполнения стандартизированного процесса изучения и внедрения опыта ВС Украины (приложение 2), который является аналогичным процессу изучения и внедрения опыта Объединенных вооруженных сил НАТО, по двум основным этапам.

2.2.1. Первый этап – изучение опыта, который начинается с начала выявления проблемы или с момента разработки плана сбора информации и завершается после утверждения (идентификации) изученного урока, в том числе и передового опыта.

В течение этого этапа осуществляется: выявление проблемы;

- планирование и ведение наблюдения;
- проведение обобщения и анализ результатов наблюдений;
- обработка выводов, определение главных причин возникновения проблем и путей их решения;
- выработка предложений (рекомендаций) по внедрению опыта (применение корректирующих действий) и назначение должностных лиц (рабочих групп), ответственных за проведение необходимых мероприятий;
- утверждение предложений (рекомендаций) по внедрению опыта (применение корректирующих действий) командующим (командиром, начальником) ОВУ, войск (сил).

Для получения необходимой информации может использоваться активный или пассивный методы сбора.

Активный сбор информации осуществляется методом проведения наблюдения, собеседований, опроса, изучения и сбора конкретных (частичных) данных должностными лицами рабочих групп в ходе ведения операций (боевых действий), учений (тренировок), участия в международных операциях по поддержанию мира и безопасности, выполнение мероприятий повседневной деятельности, проведение исследований (испытаний, экспериментов) и тому подобное.

Пассивный (опосредованный) сбор — это сбор информации путем изучения документальных источников:

- отчетной документации;
- информационных и информационно-аналитических материалов;
- исходных данных для проведения учений, исследований;
- другой информации, предоставляемой участниками боевых действий, учений, а также инструкторами, преподавателями, посредниками, наблюдателями, оценщиками (рапорты, пояснительные записки, отчеты, фото и видеоматериалы и т.д.).

Пассивный сбор требует привлечения должностных лиц рабочих групп с высоким уровнем подготовки и не ограничивается временем, местом, подготовкой опрашиваемого личного состава или особенностями проводимого мероприятия (удаленность, повышенный уровень опасности и т.д.).

В связи с тем, что информация поступает из разных источников в разных форматах и с разным качеством обработки, возникает необходимость проводить первичную проверку информации по соответствующим критериям выбора. Первичная проверка информации должна передать основные детали наблюдаемой проблемы, при этом детализация должна быть достаточной для дальнейшего ее анализа.

Критериями выбора информации для ее изучения являются:

- действительность - реальность не только вещей, но и воплощенных идей, целей, идеалов, которые важны для подразделений по своему направлению деятельности;
- пригодность - способность к использованию;
- беспристрастность - данные, которые подтверждены фактами, исследованиями и проведением анализа;
- новаторство - инициирование систематических изменений.

Также при выборе информации необходимо оценивать степень вероятности возникновения событий и степень влияния на достижение ожидаемого результата.

Степенями вероятности возникновения событий являются:

- очень высокий - возникает часто;
- высокий - возникает периодически;
- средний - возникает время от времени;
- низкий - не возникает, но может возникнуть;
- очень низкий - невозможен.

В соответствии с имеющейся степенью вероятности определяется степень воздействия, например:

- высокая вероятность срыва операции (гибель личного состава, потеря
- ВВТ, значительное влияние на среду);
- может влиять на постановку задач, препятствовать выполнению операции (тяжелые ранения (болезни), повреждения ВВТ, незначительное влияние на среду);
- может препятствовать проведению операции (ведению боевых действий), мешать выполнению задачи (незначительные ранения, незначительные повреждения ВВТ; малое влияние на среду);
- частично влияет на выполнение задач, имеет незначительное влияние.

Результаты наблюдений обобщаются и анализируются. Проведенный анализ позволяет выявлять первопричину проблемы, которая наблюдается. После того, как понятна первопричина, определяются пути устранения этой причины (решение проблемы) или улучшения состояния дел. На основе проведенного анализа принимаются решения для улучшения состояния дел.

2.2.2. Второй этап – внедрение опыта, который начинается после утверждения изученного (идентифицированного) урока и завершается утверждением внедренного урока.

В течение данного этапа проводится:

- выполнение соответствующих процедур принятия и утверждения решения (приложение 3);
- разработка Плана внедрения опыта ответственными должностными лицами (РГ) по ИВО;
- выполнение необходимых мероприятий (корректирующих действий) по внедрению (имплементации) опыта;
- оценка эффективности мероприятий (корректирующих действий) по внедрению опыта ответственным должностным лицом (рабочей группой) по ИВО;
- контроль за выполнением мероприятий по внедрению опыта назначенными должностными лицами ОВУ, войск (сил) и РГ по ИВО;
- выработка ответственными должностными лицами (РГ) по ИВО и утверждение рекомендаций по результатам внедрения опыта (оценки эффективности) для распространения в ОВУ, войсках (силах) передового опыта;
- определение и утверждение внедренных уроков (передового опыта) командующим (командиром, начальником).

Изученный (идентифицированный) урок трансформируется во внедренный урок (передовой опыт) после проведения корректирующих действий при условии подтверждения эффективности (решение проблемных вопросов, достижение поставленной цели, необходимых результатов и т.д.).

В Планах внедрения опыта предусматривается распределение задач, определяются ответственные за их выполнение должностные лица, проводится детальное обоснование необходимых сил и материально-технических средств. План внедрения опыта при необходимости согласовывается с заинтересованными ОВУ, НИУ и т.п. и утверждается командующим (командиром, начальником) ОВУ, войск (сил). Спланированные мероприятия (корректирующие действия) доводятся до ответственных исполнителей.

После выполнения спланированных мероприятий по внедрению опыта ответственные исполнители докладывают командующему (командиру, начальнику) о внедрении опыта. После утверждения внедренный урок заносится (загружается) ответственными должностными лицами по ИВО в базу данных (сервер).

Главным результатом второго этапа является внедренный урок (передовой опыт).

Также на протяжении всего стандартизированного Процесса ИВО проводится мониторинг (контроль) за выполнением процедур ИВО, прежде всего мероприятий по внедрению опыта, и осуществляется распространение результатов процесса. Распространению подлежит информация о выявленных проблемах, наблюдениях, результатах обобщения и анализа наблюдений, рекомендации по проведению необходимых мероприятий по внедрению опыта (корректирующих действиях) относительно назначения ОВУ и лиц, ответственных за их планирование и проведение, об изученных и внедренных уроках.

Обеспечение доведения до потребителей (ОВУ, войск (сил), ВУЗов, УЦ, УЦПП (МЦПП), школ подготовки, ОВП и других учреждений) в сжатые сроки изученных (внедренных) уроков, и другой необходимой информации для внедрения в подготовку войск (сил), достижение успеха в операциях (боевых действиях) и при выполнении ими других задач является одной из главных задач функционирования Системы ИВО.

2.3. Подготовка личного состава по вопросам изучения и внедрения опыта

Подготовка штатного персонала по ИВО и офицеров, назначенных ответственными за ИВО в структурных подразделениях ОВУ, войсках (силах), учреждениях и заведениях (далее - персонала по ИВО) осуществляется по решению соответствующих командующих видов (родов) войск (сил) на постоянно действующих учебных курсах по ИВО, курсах по ИВО с привлечением мобильных тренировочных групп, зарубежных курсах по ИВО (при условии достижения соответствующих договоренностей) и т.д.

Одним из главных условий назначения на должности штатного персонала ИВО должно быть успешное прохождение военными курсов по организации процесса изучения и внедрения опыта.

В ВУЗах (ВНП УВО) для подготовки младшего офицерского состава целесообразно ввести учебную дисциплину по организации Процесса ИВО в ВС Украины с отведением в учебных планах и программах необходимого количества часов.

Для подготовки командиров (начальников) структурных подразделений ОВУ, войск (сил), учреждений и заведений по вопросам ИВО, а также для обмена опытом и отработки единых взглядов, повышения квалификации персонала по ИВО, по решению соответствующего начальника проводятся:

- учебные семинары, круглые столы, брифинги, инструктажи и другие мероприятия по организации стандартизированного процесса ИВО, обсуждению отдельных вопросов служебной деятельности, обмену опытом и его распространению и тому подобное;
- научные (научно-практические) конференции (семинары), служебные совещания и т.д.;
- сборы, инструкторско-методические (инструктивные, показательные) занятия под руководством старших начальников, публикация информации и организация обсуждения ее в прессе и т.д.

Подготовка (информирование) личного состава ВС Украины по вопросам ИВО осуществляется в ходе проведения учебных занятий, а также во время индивидуальной (самостоятельной) подготовки.

2.4. Средства, обеспечивающие Процесс изучения и внедрения опыта

Основными средствами, которые обеспечивают Процесс ИВО, являются компьютерные сети, базы данных (веб-портал), компьютеры, программное обеспечение, печатные (электронные) издания по вопросам ИВО, электронные носители информации и тому подобное. Опыт (уроки) распространяется путем:

- разработки и распространению печатных (электронных) изданий;
- разработки отчетных документов по вопросам ИВО и их представление согласно с табелем срочных донесений;
- использованию электронной почты, вебсайтов, баз данных, порталов и т.п.

К печатным (электронным) изданиям по вопросам ИВО относятся:

- руководства, указания, пособия, справочники, буклеты и инструкции;
- периодические информационные издания (материалы, бюллетени);
- учебники и учебные пособия;
- монографии, научные статьи и тезисы докладов;
- материалы подведения итогов деятельности (выполнения задач) за определенный период;
- отчеты об исследованиях;
- материалы анализа проведенных действий и тому подобное.

В рамках функционирования Системы ИВО с целью распространения опыта и контроля (мониторинга) за выполнением всех процедур Процесса, создается веб-портал изучения и внедрения опыта (далее - Портал), в основе которого лежит современная электронная база данных ИВО.

Основными функциями Портала являются:

- наполнение информацией, содержащейся в руководящих документах, печатных изданиях, отчетных документах по вопросам ИВО;
- предоставление необходимой информации по запросу авторизованных пользователей;
- расширение возможностей для сбора информации о проведенных наблюдениях и исследованиях, касающихся определенных проблемных вопросов;
- предоставление доступа потребителям к результатам анализа и обобщения информации об определенных проблемах, их главных причинах и путях их решения;

- мониторинг статуса результатов наблюдений и их последовательной трансформации соответственно в изученные и внедренные уроки;
- контроль выполнения спланированных мероприятий по внедрению опыта (корректирующих действий);
- обмен информацией по вопросам ИВО с вооруженными силами других государств, в частности, стран-членов и стран-партнеров НАТО и тому подобное.

Портал разворачивается в сети Интернет, в том числе его копия в АСУ "Днепр" (для размещения открытых информационных материалов) и в защищенных сетях ВС Украины (для размещения информационных материалов с ограниченным доступом).

В этих сетях могут организовываться специализированные форумы или специализированные сети с авторизованным доступом личного состава ВС Украины и ограниченным кругом допуска лиц (администрированием) в зависимости от должности, направления деятельности, полномочий и других факторов.

Размещение информации в Портале и доступ к ней организуется и осуществляется в соответствии с действующим законодательством Украины, руководящими документами Министерства обороны Украины и Генерального штаба ВС Украины, которые касаются защиты информации, в частности в информационно-телекоммуникационных системах.

Этапы создания и развития инфраструктуры Портала:

2.4.1. Первый этап – создание печатных (электронных) баз данных по ИВО по направлениям деятельности.

На данном этапе создаются базы данных по ИВО (в печатном (электронном) виде - открытая информация и информация с ограниченным доступом) в структурных подразделениях по ИВО командований видов (родов) войск (сил), объединенных сил, Сил логистики, Сил поддержки, Войск связи и кибербезопасности, Медицинских сил ВС Украины, оперативных, воздушных командованиях, МК, КМП, ВУЗов (ВНП УВО), УЦПП (МЦПП), УЦ (УТЦ), школах подготовки, научных (научно-исследовательских) учреждениях и других организациях. При этом, создается:

- в ЦОСМП ВС Украины - основная база данных по опыту применения и подготовки войск (сил);
- в Командовании объединенных сил ВС Украины - база данных по опыту применения войск (сил) в районах ведения операций (боевых действий), международных операциях по поддержанию мира и безопасности.

ЦОСМП ВС Украины вносит полученную от структурных подразделений Генерального штаба ВС Украины, Командования объединенных сил ВС Украины, а также от командований видов (родов) войск (сил), Сил логистики, Сил поддержки, Войск связи и кибербезопасности, Медицинских сил ВС Украины, научных (научно-исследовательских) учреждений и других военных организационных структур информацию в базы данных (с ограниченным доступом, со свободным доступом) и обеспечивает получение оперативного доступа потребителям в электронном виде по запросу.

Командование объединенных сил ВС Украины накапливает и обобщает информацию об опыте применения войск (сил) в операциях (боевых действиях), международных операциях по поддержанию мира и безопасности и направляет (распространяет) ее в виде соответствующих отчетов, донесений и информационно-аналитических материалов в заинтересованные военные организационные структуры.

Обмен информацией с ИВО осуществляется:

- в бумажном виде (открытых информационных материалов и информационных материалов с ограниченным доступом);
- в электронном виде (средствами электронной почты АСУ "Днепр" и защищенной системы электронного документооборота (СЕДО-М) - открытых информационных материалов; защищенными сетями ВС Украины - информационных материалов с ограниченным доступом (выдача по запросу).

Также штатный персонал по ИВО органов военного управления ВС Украины получает доступ к открытой информации Объединенного центра анализа и внедрения опыта НАТО (JALLC, г. Монсанто, Португальская Республика).

2.4.2. Второй этап – создание технической основы и введение в эксплуатацию Портала.

На данном этапе осуществляется развертывание Портала в сети Интернет (для размещения открытых информационных материалов) и в защищенных сетях ВС Украины (для размещения информационных материалов с ограниченным доступом) путем объединения электронных баз данных по ИВО, развернутых в структурных подразделениях по ИВО на I этапе.

Доступ к информационным материалам Портала предоставляется авторизованным пользователям.

2.4.3. Третий этап – завершение создания Системы ИВО, интеграция в систему ИВО НАТО.

В дальнейшем осуществляется интеграция открытых баз данных с ИВО Портала и Объединенного центра анализа и внедрения опыта НАТО (JALLC, г. Монсанто, Португальская Республика).

Обмен информационными материалами по ИВО с ограниченным доступом с указанным центром НАТО осуществляется в соответствии с международными соглашениями по защите информации между Украиной и НАТО.

3. РУКОВОДСТВО СИСТЕМОЙ ИЗУЧЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ОПЫТА

3.1. Общее руководство

Общее руководство системой ИВО осуществляет начальник Генерального штаба ВС Украины.

На Главное управление доктрин и подготовки (J-7) Генерального штаба ВС Украины возлагается задача по организации процесса ИВО, совершенствования и развития системы ИВО, координации и контроля за изучением и внедрением опыта подготовки и применения в ОВУ, войсках (силах), ВУЗах (ВНП УВО), УЦПП (МЦПП), УЦ (УТЦ), школах подготовки, научных (научно-исследовательских) учреждениях ВС Украины и других организациях.

В ОВУ, войсках (силах) общее руководство процессом ИВО осуществляют командующие (командиры, начальники) всех уровней, а в ВУЗах (ВНП УВО), УЦПП (МЦПП), УЦ (УТЦ), школах подготовки, ОВП - соответствующие руководители (начальники) учреждений.

Непосредственно указанную работу организует начальник штаба (заместитель по организации учебного процесса, другие назначенные должностные лица).

Для функционирования Системы ИВО в командованиях видов и отдельных родов войск (сил) отрабатываются ВКДП по изучению и внедрению опыта с учетом особенностей практической деятельности.

3.2. Субъекты, внедряющие опыт

Субъектами, которые осуществляют изучение и внедрение опыта являются:

- структурные подразделения Генерального штаба ВС Украины, командование объединенных сил, Войск связи и кибербезопасности, Медицинских сил, Сил логистики, Сил поддержки ВС Украины;
- командование видов (родов) войск (сил) ВС Украины;

- штабы ОК (ВК и равные им), временно созданные органы военного управления, которые непосредственно выполняют задачи в районах ведения операций, международных операциях по поддержанию мира и безопасности и тому подобное;
- ВУЗы (ВНП УВО), научные (научно-исследовательские) учреждения ВС Украины; ЦОСМП ВС Украины;
- УЦПП (МЦПП), УЦ (УТЦ), школы подготовки, ОВП; воинские части.

Выполнение задач по ИВО по направлениям деятельности возлагается:

- по направлению применения войск (сил) - на Командование объединенных сил, оперативное командование (оперативные управления (отделы) видов (родов) войск (сил) ВС Украины, временно созданные органы военного управления оперативно-тактического уровня (ОКП ООС, ОКП ОТГ и т.п.); воинские части непосредственного подчинения;
- по направлению подготовки войск (сил) - на командование подготовки видов войск (сил), структурные подразделения подготовки ДШВ, ССО ВС Украины; командование Войск связи и кибербезопасности, Медицинских сил, Сил логистики, Сил поддержки ВС Украины;
- по обеспечению научного сопровождения изучения опыта и внедрения изученных (идентифицированных) уроков в учебный процесс и в подготовку войск (сил) - на ВУЗы (ВНП УВО), научные (научно-исследовательские) учреждения ВС Украины.

3.3. Основные мероприятия

Основными мероприятиями руководства процессом изучения и внедрения опыта являются:

- постановка (уточнение) задач командующими (командирами, начальниками) по организации ИВО на учебный год (плановый период);
- практическая реализация спланированных мероприятий в подчиненных военных организационных структурах с одновременной их корректировкой по результатам контроля;
- изучение и при необходимости корректировка порядка и методики работы соответствующих руководителей по вопросам ИВО;
- целенаправленная подготовка командующих (командиров, начальников) всех уровней с целью приобретения ими индивидуальных возможностей по организации Процесса ИВО в целом;

- предоставление прав соответствующим должностным лицам по руководству Процессом ИВО, определение их обязанностей и ответственности;
- постоянное совершенствование базы данных и своевременное внедрение в практику новейших взглядов, форм, методов и средств обучения и т.д;
- постоянное обобщение передового опыта и своевременное его внедрение в практику деятельности военных организационных структур.

3.4. Отчёты

По результатам проведенных мероприятий отрабатываются (дорабатываются) отчеты (донесения), которые направляются в высший орган военного управления по подчиненности, и используются как основа для анализа проведенных действий (подведение итогов) командующими (командирами, начальниками) по результатам работы.

Периодичность проведения анализа проведенных действий определяется Инструкцией по изучению и внедрению опыта в Вооруженных Силах Украины. Руководителям военных организационных структур предоставляется право дополнительно проводить анализ проведенных действий при необходимости.

Анализ проведенных действий могут быть общими или частичными по определенным направлениям (категориям, задачам).

При анализе проведенных действий важное значение имеет демонстрация творческого, инициативного решения задач, особенно по новым вопросам военного искусства, сравнение результатов решения задач командующими (командирами, начальниками) и органами военного управления (штабами).

Анализ проведенных действий имеет большое учебно-воспитательное и научно-практическое значение, способствует развитию кругозора, критическому мышлению и восприятию своих действий, повышению активности и должно носить творческий характер, органично сочетать глубокий теоретический анализ с конкретным практическим опытом действий военнослужащих.

Начальник Главного управления доктрин

и подготовки Генерального штаба

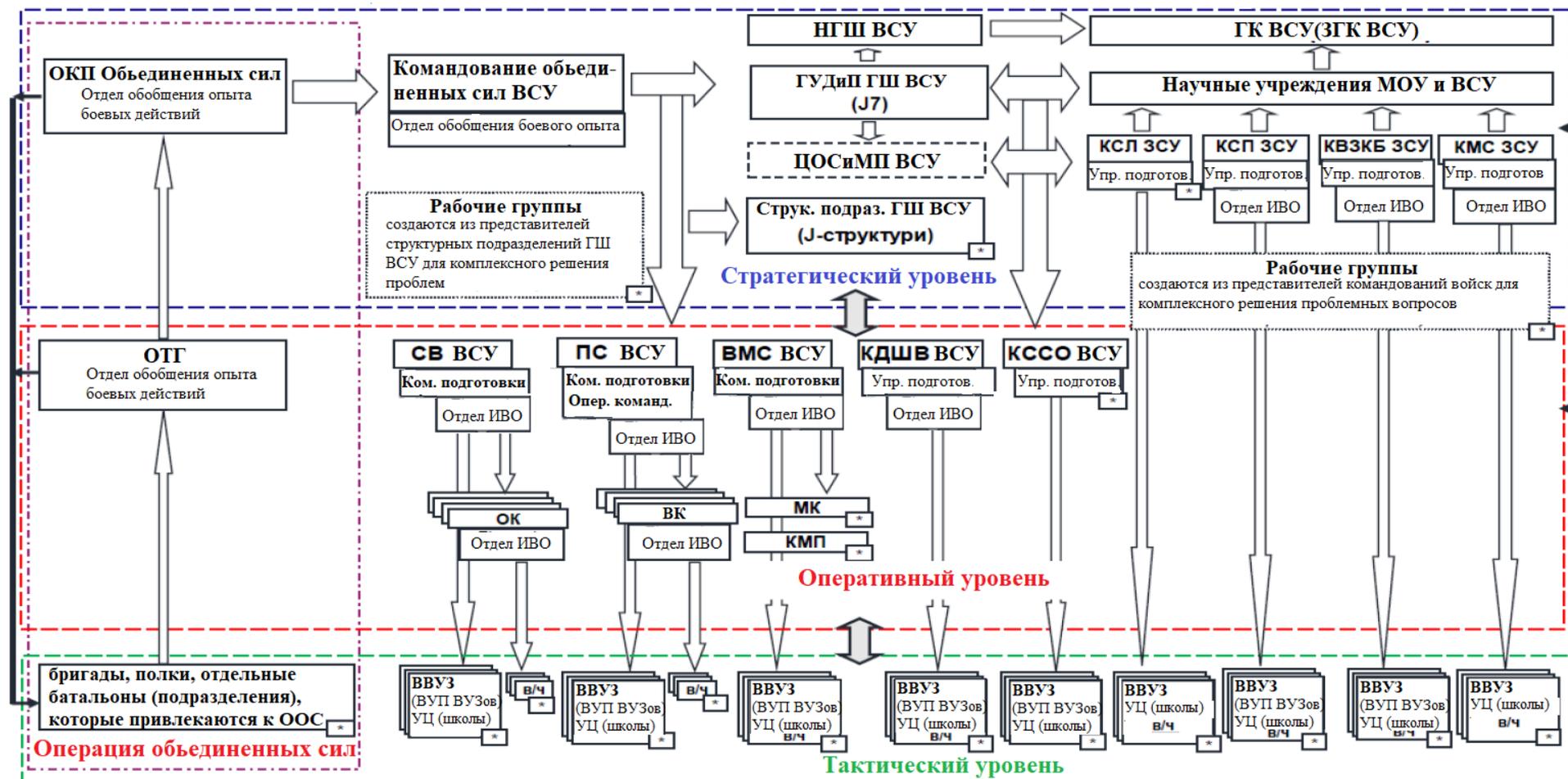
Вооруженных Сил Украины

полковник

Алексей ТАРАН

Приложение 1
к Доктрине по изучению и
внедрению опыта в ВС Украины
(подраздел 2.1)

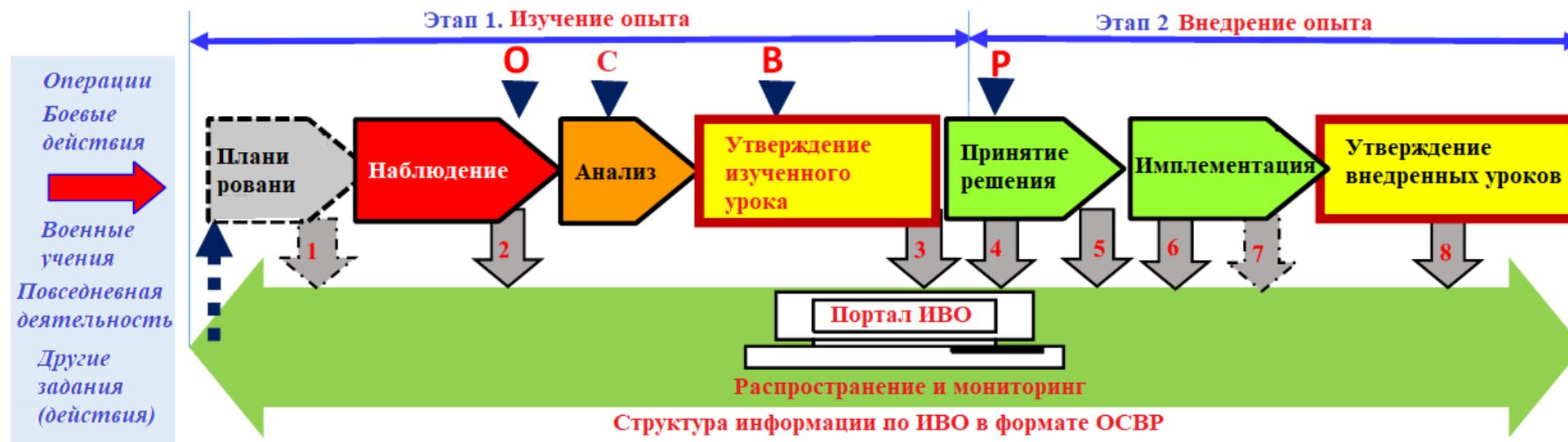
СХЕМА организационной структуры Системы изучения и внедрения опыта



Примечание * - обозначенный личный состав

Приложение 2
к Доктрине по изучению и
внедрению опыта в ВС Украины
(подраздел 2.2)

Стандартизированный процесс изучения и внедрения опыта



O - описание проблемного вопроса, **C** - содержание наблюдения, **B** - выводы, **P** - рекомендации

Загрузка в Портал ИВО:

- 1- плана наблюдения (сбора информации по проблемным вопросам);
- 2- отчета о наблюдении в формате ОЗВР;
- 3- изученного урока после утверждения командующим (начальником) органа военного управления (ОВУ) (уровня оперативного командования и выше);
- 4- решение ОВУ (уровня оперативного командования и выше) по внедрению опыта;
- 5- назначение исполнительного органа, ответственного за внедрение опыта (ВОВД);
- 6- план выполнения мероприятий по внедрению опыта, разработанного ВОВД;
- 7- результатов оценки эффективности выполнения мероприятий по внедрению опыта;
- 8- внедренного урока после утверждения командующим (начальником) ОВУ.

Приложение 3
к Доктрине по изучению и
внедрению опыта в ВС Украины
(подраздел 2.2)

ПОРЯДОК принятия и утверждения решения о внедрении опыта

