

*Юрій ПАЩУК*  
(Львів, Україна)

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ВИВЧЕННЯ  
ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ  
УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ  
(2022–2026)**

Історія міждержавних конфліктів засвідчує, що під час війни організаційне навчання (діяльність із вивчення та впровадження досвіду – ВВД) у збройних силах має бути результативним і швидким, забезпечуючи здатність військ своєчасно адаптуватися й упроваджувати інновації, випереджаючи противника [1]. Діяльність із ВВД ґрунтується на культурі засвоєння досвіду, лідерстві командирів, спирається на чотири «колони» (організаційну структуру, процеси, засоби та підготовку персоналу) та фокусується на системному поширенні впроваджених уроків і передового досвіду [2].

У 2019 р. в Збройних Силах України (ЗСУ) розпочато формування Системи ВВД на основі стандартів і передових практик НАТО. Пріоритетами модернізації стали створення трирівневої організаційної структури, імплементація формального процесу ВВД НАТО, проведення спеціалізованих курсів ВВД і запуск Порталу ВВД. Вертикаль управління ВВД сформовано своєчасно, проте інші заходи реалізовано з затримками, а Портал досі не функціонує в повному обсязі [3].

Після 24 лютого 2022 р. планову модернізацію Системи ВВД призупинено й її зміни спочатку відбувалися як адаптація до повномасштабної війни високої інтенсивності [1]. Передусім через різке зростання обсягу спостережень, що перевищило спроможності з їх аналізу, в березні 2022 р. посилено організаційну структуру ВВД на стратегічному рівні шляхом створення тимчасового центру ВВД для підтримки відділу ВВД Генерального штабу ЗСУ. На початку 2023 р. уніфіковано штатні органи ВВД на тактичному й оперативному рівнях. Запроваджено обов'язкове призначення позаштатних офіцерів у військових частинах і органах управління [4]. У квітні 2024 р. визначено військово-облікові спеціальності фахівців ВВД [5].

Восени 2025 р., після переходу на корпусну систему управління, сформовано цілісну організаційну структуру ВВД від стратегічного до тактичного рівня. Відділ ВВД Генерального штабу ЗСУ визначено центральним координуючим органом. На оперативному рівні функціонували управління ВВД у Командуванні Сухопутних військ (27 офіцерів з березня 2025 р.), відділення ВВД в оперативних командуваннях (3–4 офіцери) та групи ВВД у штабах армійських корпусів (2–3 офіцери). На тактичному рівні у кожній бригаді (полку) передбачено штатну посаду офіцера ВВД. Підрозділи ВВД також створено у наукових центрах (6 офіцерів), навчальних центрах (5) і навчальних частинах (3) [5].

Розширено функції та повноваження робочих груп ВВД. Окрім збору спостережень, вони здійснювали контроль імплементації уроків і перевірку організації процесу ВВД у військових частинах і формуваннях [1]. З травня 2024 р. у районах бойових дій застосовували воєнно-наукові групи для вивчення ключових проблемних питань, а також робочі команди з аналізу досвіду експлуатації іноземних зразків озброєння та техніки. Водночас в організаційній структурі ВВД зберігався кадровий дефіцит, плінність персоналу та часте залучення її фахівців до невластивих завдань [5].

Для удосконалення процесу ВВД у 2022–2025 рр. оновлено нормативну базу, що зокрема стосувалося процедур аналізу проведених дій (АПД), таблиця донесень із ВВД. Вперше формально визначено порядок діяльності робочих груп ВВД і формалізовано методіку бойового інтерв'ювання. Проте залишалася «прогалина» між ідентифікацією уроків і їх реалізацією та нерівномірність у виконанні коригувальних заходів залежно від військових організацій. Процес ВВД продовжував базуватися на стандартах НАТО 2018 р. без повної адаптації до оновленої моделі 2022 р. [5].

Після повномасштабного російського вторгнення до України поряд із традиційними засобами організаційного навчання активніше застосовувалися цифрові рішення. Запроваджено обмін уроками через месенджери, розбори виконання завдань на основі відеоматеріалів з поля бою, а також розповсюдження навчальних фільмів (відеоуроків) за результатами вивчення бойового досвіду. Розширено використання системи ситуаційної обізнаності «Дельта» для подання спостережень і поширення уроків. Розпочато випробування Порталу ВВД ЗСУ із орієнтацією на сумісність із відповідними ресурсами НАТО [5].

Підготовка персоналу ВВД зазнала суттєвих змін. Влітку 2023 р. через неможливість стаціонарного навчання застосовувалися мобільні тренувальні групи ВВД [4]. На початку 2024 р. запроваджено гібридні формати, що включали стаціонарні, мобільні та дистанційні курси. Із 2025 р. функціонувала трирівнева система підготовки офіцерів ВВД (тактичний, оперативний, стратегічний рівні). Станом на середину 2025 р. підготовлено близько половини (45 %) штатних фахівців із організаційного навчання, що сповільнювалося великою плінністю кадрів. Одночасно зросла поінформованість особового складу про організаційне навчання (з 18,9 % у 2020 р. до 80 % у 2025 р.), однак вона залишалася нерівномірною [5].

Завдяки нормативно визначеним строкам опрацювання інформації та розширеному використанню інформаційно-комунікаційних систем тривалість циклу ВВД скорочено з приблизно двох місяців до одного [1]. Провідного значення набули інтерактивні форми навчання: АПД, наради та брифінги. Водночас фіксувалися випадки несвочасного або вибіркового доведення уроків, а також обмежена міжвидова інтеграція знань. Домінуючим каналом поширення досвіду залишалася неформальне особисте спілкування [5].

У 2022–2026 рр. залученість командирів до процесу ВВД була нерівномірною та залежала від військової організації і рівня управління. Організаційна культура ЗСУ продовжувала зберігати риси радянської управлінської спадщини та характеризувалася повільною трансформацією. Бюрократична інерція, опір інноваціям і низька ініціативність стримували розвиток Системи ВВД. Частина командирів уникала відкритого зворотного зв'язку, не сприймала обґрунтовану критику й обмежувала поширення негативного досвіду підлеглих підрозділів, що зумовлювалося побоюванням санкцій і репутаційних втрат.

Загалом у 2022–2026 рр. Система ВВД еволюціонувала від фрагментованої моделі до цілісної інтеграції формальних механізмів набуття та засвоєння досвіду. Сформовано розгалужену організаційну структуру та переважно завершено перехід до стандартизованого процесу ВВД. Посилено підготовку персоналу, модернізовано засоби ВВД і підвищено оперативність циклу продукування уроків.

Удосконалення організаційного навчання в ЗСУ впродовж повномасштабної російської збройної агресії призвело до зростання

їх потенційної абсорбційної спроможності до помірно високого рівня, а реалізованої – до середнього [5]. Подальший розвиток Системи ВВД потребує зміцнення культури засвоєння досвіду та посилення ролі командирів у впровадженні змін.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Pashchuk, Y. Accelerating the learning within the Ukrainian Armed Forces (2014–2024): Adapting in War. *Academia Polonica*. Vol. 67 (6), 2024, pp. 239–249. <https://doi.org/10.23856/6730>

2. The NATO Lessons Learned Handbook. NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. Fourth Edition, June 2022. 59 p.

3. Dyson, T. & Pashchuk, Y. Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes. *Defence Studies*. Vol. 22 (2), 2022, pp. 141–167. <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2037427>

4. Пашук, Ю. М., Пашковський, В. В. Становлення Системи вивчення і впровадження досвіду Збройних Сил України та її трансформація в умовах повномасштабної російсько-української війни (24.02.2022–2023). *Воєнно-історичний вісник*. Випуск 3(49), м. Київ, НУОУ, 2023. С. 26–35. <https://doi.org/10.33099/2707-1383-2023-49-3-26-35>.

5. Науково-дослідна робота, шифр «СИСТЕМА-ВВД». Звіт заключний. Державна реєстрація № 0125U000117d. Львів: НАСВ, 19 лютого 2026 р. 215 с.