

УДК 94(477):355.5«2014-2023»

**ДАЙСОН Т.**

<https://orcid.org/0000-0001-8360-646X>

**ПАЩУК Ю.М.**

<https://orcid.org/0000-0002-0631-6183>

<https://doi.org/10.33577/2313-5603.40.2023.147-169>

## **РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ВИВЧЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ДОНБАСІ (2014–2021)**

У статті розглянуто історичні аспекти розвитку формальних процесів організаційного вивчення та впровадження досвіду (ВВД) у Збройних Силах України (ЗСУ) й ефективність цих процесів під час російсько-української війни на Донбасі (2014–2021).

Досліджено основні етапи становлення та прогресу колективного ВВД у ЗСУ, що характеризується двома послідовними системами аналізу та засвоєння уроків (АЗУ): Системою узагальнення та поширення досвіду (2014–2018) і Системою вивчення та впровадження досвіду (2019–2021). За результатами емпіричного дослідження, проведеного за участі військовослужбовців ЗСУ, а також опрацювання джерельних матеріалів, зокрема, архівних і нормативних документів, оцінено дієвість процесу ВВД у сприянні реформуванню ЗСУ відповідно до оперативних потреб. Незважаючи на те, що після ескалації російської агресії у 2014 році було зроблено певні позитивні кроки, спрямовані на імплементацію у діяльність ЗСУ найкращої світової практики ВВД, було зроблено висновок, що ефективність процесу АЗУ, отриманих під час війни на Донбасі, в цілому була низькою.

Обґрунтовано необхідність проведення низки організаційних заходів із удосконалення діяльності ЗСУ для зниження негативного впливу бюрократичної політики та недосконалої організаційної військової культури на процес ВВД. Виокремлено важливість покращення спроможності цивільного керівництва України здійснювати ефективний контроль за розвитком ВВД, необхідність підтримки цих зусиль із боку США і НАТО.

*Ключові слова:* абсорбційна спроможність, війна на Донбасі, процес вивчення та впровадження досвіду, військова адаптація, організаційне вивчення і впровадження досвіду, Збройні Сили України.

*Вступ. Важливість процесу ВВД.* З початку 2000-х років у збройних силах, насамперед, країн – членів НАТО, було запроваджено

---

**Дайсон Том**, доктор політичних наук, доцент, професор кафедри політики, міжнародних відносин та філософії, Королівський коледж Голлоуей, Лондонський університет, м. Лондон.

**Пашук Юрій Михайлович**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов та військового перекладу Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів.

© Дайсон Т., Пашук Ю.М., 2023.

постійні формальні процеси ВВД. Їх мета – покращити спроможність збройних сил враховувати і засвоювати досвід бойового застосування та підготовки військ, а також уроки, отримані від партнерів по альянсу, в більш широку систему організаційного (колективного) ВВД (ОВВД). На сьогодні наукові дослідження процесу АЗУ перебувають на початковій стадії. Науковці з менеджменту та військових інновацій тільки нещодавно розпочали теоретичне вивчення діяльності ВВД і визначення її найкращої практики (Дайсон, 2019). Проте такі тематичні дослідження зосереджуються лише на застосуванні обмежених контингентів збройних сил і переважно на імплементації вивчених уроків під час експедиційних стабілізаційних операцій або операцій проти повстанців (Dyson 2019; Marcus 2015).

У даній статті проаналізовано розвиток процесів ОВВД у ЗСУ в період «мирного часу» (1991–2014) та під час російсько-української війни на Донбасі (2014–2021) при функціонуванні двох послідовних систем АЗУ: Системою узагальнення та поширення досвіду (2014–2018) і Системою вивчення та впровадження досвіду (2019–2021) (Пацук 2021). За результатами емпіричного дослідження, проведеного за участі військовослужбовців ЗСУ, а також опрацювання джерельних матеріалів, зокрема, архівних і нормативних документів ЗСУ та НАТО, розглянуто чотири важливі питання, що залишаються поза увагою в науковій літературі з питань військових реформ в Україні: 1) наскільки діяльність ЗСУ відповідала основним характеристикам найкращої практики ВВД; 2) яка ефективність процесу ВВД у ЗСУ в переформатуванні «інституційної військової» діяльності для адаптації у війні проти російсько-сепаратистських сил; 3) які основні фактори (чинники) впливали і впливають на ефективність процесів АЗУ; 4) ключові реформи у ЗСУ, які необхідно виконати, щоб покращити ОВВД.

Це дослідження робить внесок у дві широкі взаємопов'язані наукові галузі. Насамперед, вперше розглянуто розвиток процесів АЗУ в контексті багаторічної гібридної війни Росії проти України. По-друге, у статті запропоновано напрями вдосконалення процесу ВВД у ЗСУ, що має важливе політичне значення для України в умовах російської збройної агресії. Особливо вагомими варто вважати висновки дослідження щодо більш ефективного використання адаптації ЗСУ та інновацій «знизу-вгору» в оборонному реформуванні.

Оскільки багато аспектів парадигми військової трансформації США та інших країн НАТО мають обмежену актуальність для України, зокрема, з огляду на її обмежені фінансові ресурси (Sanders 2017), то здатність ЗСУ вчитися на власному досвіді є вкрай важливою. Однак наукова література про українські оборонні реформи зосереджувалася переважно на реформуванні «згори донизу» (Bukkvoll and Solovian 2020). Таким чином, дане дослідження також робить важливий внесок у модернізацію українського війська.

*Meta stammi* – дослідити розвиток формальних процесів організаційного вивчення і впровадження досвіду в ЗСУ (1991–2021) та ефективність цих процесів під час війни на Донбасі (2014–2021).

#### *Виклад основного матеріалу*

Вивчені та впроваджені уроки, передовий досвід: забезпечення абсорбційної спроможності. У Посібнику НАТО (NATO LL 2016, 10-13) розглянуто основні характеристики стандартизованого процесу ВВД і визначено чотири його ключові стадії. По-перше, ведеться спостереження, яке висвітлює військову діяльність, що може бути покращена: «коментар, заснований на чомусь почутому, побаченому або поміченому, що було визначено і задокументовано як питання, яке потребує вдосконалення, або як потенційний передовий досвід» (NATO LL 2016, 11). Потім спостереження вивчається на стадії аналізу, де визначається серйозність проблеми і, за необхідності, визначаються шляхи вдосконалення («заходи з виправлення ситуації»). При цьому також пропонуються відповідні органи збройних сил, які мають взяти на себе відповідальність за вирішення проблеми. Після виконання цих завдань отримують ідентифікований урок: «ретельно вивчене спостереження з визначеними головною причиною проблеми, рекомендованими заходами з виправлення ситуації й органом, що буде відповідати за їх виконання» (NATO LL 2016, 12).

Далі починається стадія затвердження ідентифікованого уроку (передового досвіду) керівним органом та розподілу завдань із реалізацією визначених коригувальних дій. Виконавчий орган розробляє план вирішення виявлених проблем і доповідає керівному органу про хід виконання спланованих заходів. Після завершення коригувальних дій здійснюються процедура валідації для з'ясування їх дієвості (NATO LL 2016, 12-13). Відтак вивчений

урок стає впровадженням уроком із «покращенням спроможностей або підвищенням ефективності» (*NATO LL 2016, 13*). Остання стадія процесу ВВД включає поширення впровадженого уроку серед відповідних організацій збройних сил та іноді й поза ними.

*Основні чинники, що знижують ефективність процесу ВВД.* Неореалізм стверджує, що конкурентне міжнародне середовище безпеки, і особливо загроза поразки на полі бою, має бути потужним стимулом для процесу АЗУ з метою сприяння ефективному між- і внутрішньо-організаційному обміну досвідом щодо найкращої практики у військовій справі (*Dyson 2019, 60*). Однак наукова література, присвячена процесам врахування набутого досвіду, свідчить про те, що два основні чинники всередині збройних сил можуть негативно діяти на їхню здатність сприяти ефективній адаптації, насамперед, на тактичному й оперативному рівнях (*Dyson, 2019, 51-73*).

По-перше, це внутрішня бюрократична політика, що значно впливає на сприйняття офіцерами потенціалу отриманих уроків щодо зниження бюджетного фінансування або автономії та авторитету їхньої служби, роду військ або підрозділу, а також стосовно того, як військові можуть бути гравцями або пішаками, або ж заручниками у боротьбі за вплив між різними частинами збройних сил (*Dyson 2019, 53-55; Käihkö 2018, 160*).

По-друге, недосконала організаційна військова культура може стати потужною перешкодою для ВВД. Вона може діяти на здобуття, поширення і використання знань у збройних силах двома основними способами (*De Long and Fahey 2000, 117-18; van der Vorm 2021, 42-43*). Насамперед, існування організаційної «культури звинувачення» може призвести до того, що особовий склад побоюватиметься шкоди власній репутації та репутації підрозділам (частинам) внаслідок обміну негативним досвідом. Така культура звинувачення позначається на правилах і практиці вертикальної взаємодії (можливість звертатися до вищого керівництва) та горизонтальної взаємодії (рівень взаємодії між окремими особами і підрозділами) (*De Long and Fahey 2000, 120-23*). Крім того, організаційна культура може впливати на ОВДД через дію конкуруючих концепцій професійних ролей: конкуруюче розуміння ролі військових фахівців і ключових компетенцій, що вони повинні мати. Культурні лінзи, через які розглядаються сучасні та попередні уроки, можуть мати форму домінуючого культурного

нарративу або більш складної, «багаторівневої» організаційної культури, що формує розвиток і сприйняття нових знань, у тому числі й те, які питання визначаються як «ідентифіковані уроки» (De Long and Fahey 2000, 123; Sangar 2016, 230-33).

*Напрями удосконалення процесу ВВД: ключові фактори, що покращують абсорбційну спроможність.* Процеси врахування набутого досвіду не можуть повністю подолати негативний вплив бюрократичної політики і організаційної культури, але сучасна наукова література свідчить про те, що вони можуть відігравати важливу роль у зменшенні негативної дії цих чинників (Dyson 2019; Marcus 2015). Науковці в галузі менеджменту вказують на чотири ключові організаційні спроможності, які військові фахівці повинні активно розвивати, щоб процес ВВД відіграв позитивну роль у подоланні бар'єрів на шляху до ефективної адаптації: набуття знань, управління знаннями, поширення знань і трансформація знань (Dyson 2019).

Набуття знань – це здатність збройних сил здобувати нові знання з власного бойового/тренувального досвіду або від партнерів. Управління знаннями передбачає розробку апаратного і програмного забезпечення, необхідного для управління даними протягом усього процесу засвоєння уроків, від стадії спостереження до фази поширення. Поширення знань – це здатність розповсюджувати знання, досвід і окремі уроки, що отримують із процесу ВВД, серед ключових зацікавлених організацій збройних силах і за їх межами. Колективне набуття, управління і поширення знань забезпечує «потенційну абсорбційну спроможність»: здатність збройних сил набувати і засвоювати знання. Проте для того, щоб процес ВВД досягнув «реалізованої абсорбційної здатності», важливо, щоб він був здатний до трансформації знань, яка полягає в ефективному поєднанні та реалізації нових і наявних колективних знань. Ключовим фактором, що сприяє цьому, є культура експериментування і творчості, яка дозволяє військовикам подолати розрив між усвідомленням необхідності змін і «здійсненням» змін (Педлер та ін., 1989, 7).

### *1. Історичні аспекти розвитку процесу ВВД у ЗСУ.*

#### *1.1. Система узагальнення та поширення досвіду (1991–2018).*

У період після закінчення Холодної війни (1991 р.) до 2019 р. у ЗСУ застосовували постійний напівформальний процес ВВД, визначений як «Система узагальнення та поширення досвіду»

(СУПД), що характеризувався трьома основними етапами (*Пацук і Пашковський 2019, 36*): 1) Стагнація (грудень 1991 – травень 2013); 2) Реформування (травень 2013 – квітень 2014); 3) Адаптація (квітень 2014 – грудень 2018). У листопаді 2018 р. ЗСУ розпочали масштабну реформу, що передбачала заміну СУПД на перспективну СВВД (*План 2018, 1-2*).

*Стагнація СУПД (1991–2013)*. У той період СУПД втілювала лише деякі риси найкращої світової практики щодо потенційної та реалізованої абсорбційної здатності. У цьому напрямі недофінансування та дефіцит підготовлених фахівців з ВВД були основними проблемами (*Біла книга 2010, 21*). Але найбільш серйозним недоліком СУПД була відсутність централізованої організаційної структури ВВД і єдиного керівного органу, що контролював би набуття знань, їх управління, поширення та трансформацію. (*Пацук і Пашковський 2019, 36-39; Ісаков та ін. 2009, 153-155*). Розподіл організаційних повноважень у здійсненні двох етапів (вивчення і впровадження досвіду) між різними гілками штабного персоналу ЗСУ без їх належної взаємодії суттєво знижували дієвість ОВВД. Крім того, процеси АЗУ, зокрема, процедури впровадження уроків, були нерозвиненими, мало уваги приділялося тому, як забезпечити належне вирішення проблем після їх виявлення або поширення передового досвіду.

У період із 1991 р. до квітня 2014 р. СУПД була зосереджена на двох основних напрямках діяльності: 1) національні/ багатонаціональні військові навчання; 2) операції з підтримання миру та безпеки (ОПМБ). Якщо національних навчань було небагато, наприклад, між 1991 р. і 2014 р. відбулося лише одне навчання масштабу полку і вище (*Wilk 2017, 22*), то участь України в міжнародних навчаннях постійно зростала. Так, із 2006 по 2011 рік понад 23000 українських військовослужбовців взяли участь у 95 багатонаціональних навчаннях, 43 з яких відбулися в Україні (*Воєнна історія 2021, 5*). Оскільки провідну роль в організації та проведенні цих навчань відігравав штабний персонал бойової підготовки, відповідальний за другий етап ВВД, то СУПД не забезпечувала належної потенційної абсорбційної здатності через існуюче розмежування у повноваженнях (*Пацук 2021, 50*).

Другим основним напрямом діяльності ОВВД були ОПМБ. Україна розпочала миротворчу діяльність у липні 1992 р., після розгортання першого українського контингенту в складі UNPROFOR,

і стала одним із найактивніших учасників ОПМБ під егідою ООН і НАТО. Наприклад, у період із 2006 по 2011 рік близько 6000 українських військовослужбовців виконували миротворчі завдання в 13 місіях (*Воєнна історія 2021, 6*). Такий досвід сприяв певному вдосконаленню бойової підготовки українських військ і надавав ЗСУ цінний досвід (*Чумак і Разумцев, 2004*). Але ці покращення були значною мірою результатом неформального процесу ВВД. Відсутність формальних процедур АЗУ призводила до значних недоліків у підготовці військ, що загрожувало репутаційними втратами для України на міжнародному рівні (*Котелянець 2012, 189*). Тому в 2011 р. було прийнято Інструкцію ВВД (*Інструкція 2011*), яка мала на меті покращити процес АЗУ в ОПМБ. Проте в цій Інструкції були відсутні чіткі процедури щодо збору, аналізу, архівування та поширення спостережень і передового досвіду, а також не було створено міжфункціональних груп ВВД, що призводило до слабого контролю за виконанням коригувальних дій. Мало хто з особового складу ЗСУ виявляв ініціативу в поданні спостережень, а якість отриманих знань загалом була дуже низькою (*Ісаков та ін. 2009, 154-155; Пащук і Пашковський 2019, 37; Пащук 2021, 51*).

Із допомогою СУПД виявляли і поширювали передовий досвід ОПМБ, але він не потрапляв у більш широке інституційне військове середовище розробки доктринальних документів, удосконалення озброєння та військової техніки (ОВТ), підготовки офіцерів і оперативного планування (*Котелянець 2012, 187-189; Пащук 2021, 51*). На практиці здобута інформація про досвід послідовно передавалася через інстанції «знизу-вверх», не оброблялася та не аналізувалася належним чином і поширювалася «вниз» та використовувалася, в основному, як довідковий матеріал. Друкованих видань, що поширювали набутий досвід, випускалося небагато, та й ті мали невеликі тиражі. Поза тим, через недостатнє фінансування у ЗСУ до жовтня 2017 року не було створено електронну базу даних отриманих уроків, тому управління знаннями було відсутнє (*Пащук і Пашковський 2019, 37*). Здобутий досвід не враховувався у повному обсязі під час військових навчань і підготовки офіцерів (*Pashchuk and Pashkovskiy 2019, 37*). Таким чином, з 1991 до 2013 року СУПД існувала лише за назвою, а її спроможності щодо набуття знань, їх управління, поширення та трансформації були дуже слабо розвинуті. Спроможність ЗСУ

інтегрувати уроки, отримані зі свого оперативного досвіду та від міжнародних партнерів, у ключові інституційні заходи була обмеженою.

*Реформування СУПД (2013–2014).* Засідання Військового комітету Україна–НАТО 13–15 травня 2013 року стало поворотним моментом у модернізації СУПД із використанням елементів передової практики ВВД (*Протокол 2014, 1*). Відповідно до прийнятих рішень було сформовано аналітичну групу, що виконала ґрунтовний аналіз функціонування СУПД (*Протокол 2014, 1-5*). Основним висновком дослідження була низька дієвість СУПД, тому 27 січня 2014 року робоча нарада керівного складу ЗСУ схвалила три ініціативи групи (*Протокол 2014, 1-5*):

закріпити відповідальність за розвиток СУПД за Воєнно-науковим управлінням Генерального штабу ЗСУ, у складі якого 2 офіцери мали координувати розвиток процесу ВВД;

сформувати органи з вивчення досвіду на базі науково-дослідних установ і Центру оперативних стандартів і методики підготовки військ (сил) ЗСУ (ЦОС і МП) для аналізу інформації про досвід і розроблення рекомендацій;

створити Інтерактивну електронну базу даних досвіду (ІЕБД).

Проте для реформування СУПД не планувалося розроблення доктрини та інструкції з ВВД, а також створення централізованої організаційної структури. Крім того, залишався поділ органів ВВД на дві окремі «гілки», між якими не було налагоджено чіткої взаємодії.

*Адаптація СУПД (2014–2018).* Анексія Росією Криму в лютому-березні 2014 року та початок війни на Донбасі в квітні 2014 року стали головним каталізатором імплементації формальних процесів ВВД у ЗСУ. СУПД була переорієнтована на вивчення бойового досвіду військ, що брали участь в Антитерористичній операції (АТО) з 13.03.2014 р. до 30.04.2018 р., коли АТО було переформатовано в операцію Об'єднаних сил (ООС). Вище керівництво ЗСУ визначило два пріоритети в удосконаленні ОВВД: 1) формування організаційної структури ВВД у зоні АТО; 2) розробка Інструкції ВВД (*Інструкція 2014*).

У серпні 2014 року в штабі АТО було створено відділ узагальнення бойового досвіду (2-3 офіцери призначалися на ротацийній основі на 4–8 місяців) (*НДР 2018, 40*). Пізніше, у червні 2015 року, в складі штабів оперативно-тактичних угруповань (секторів) АТО



були сформовані штатні групи вивчення бойового досвіду (*НДР 2018, 40*). Додатково були створені мобільні групи ВВД із виїздом у зону АТО, а також у пункти постійної дислокації військ після їх повернення з району бойових дій. До складу таких груп входили представники Генерального штабу та експерти з військових науково-дослідних і навчальних закладів ЗСУ.

У серпні 2014 року було прийнято Тимчасову інструкцію (*Інструкція 2014*) з визначенням процедур вивчення і врахування досвіду АТО, призначенням органів, відповідальних за організацію СУПД, а також із низкою інших удосконалень (*НДР 2018, 40*). Кожна військова частина мала надсилати щоденний звіт про бойові дії, а також вести журнал обліку бойового досвіду, в якому будь-хто міг вільно записувати свої спостереження щодо важливих проблем, їх причин і шляхів вирішення. Відповідальні особи за ведення журналу повинні були щотижня доповідати своїм командирам про аналіз записів. Призначені офіцери у військових частинах і угрупованнях АТО повинні були готувати щотижневі та щомісячні аналітичні бюлетені з аналізом найважливішої інформації про бойовий досвід (*Інструкція 2014*).

Надзвичайно важливо, що з 30.10.2014 р. було упроваджено удосконалений табель інформаційно-звітних донесень із вивчення досвіду АТО, зміни до якого були введені 9.12.2015 р. (*Д 2015*) та 30.10.2016 р. (*Д 2016*). Також 31.10.2017 р. у захищеній мережі ЗСУ «Дніпро» було запущено ІЕБД, у якій протягом року було завантажено понад 300 інформаційних бюлетенів із аналізом бойового досвіду і зафіксовано понад 180 000 відвідувань (*План 2018, 2*). Вищеназвані реформи поклали початок переходу від напівформальних до формальних процедур процесу ВВД.

*1.2. Система вивчення та впровадження досвіду (2019–2021): затримки та постійний дефіцит абсорбційної спроможності.* Низька ефективність СУПД в умовах російської загрози територіальній цілісності та незалежності України, а також нагальна потреба забезпечити взаємосумісність з НАТО спонукала керівництво ЗСУ ініціювати перегляд спроможностей ОВВД. У листопаді 2018 р. за сприяння НАТО розпочалася розробка Системи вивчення та впровадження досвіду (СВВД) за чотирма основними напрямками (*План 2018; Пащук і Пашковський, 2019, 38-41*):

1) створення трьохрівневої організаційної структури ВВД (до 30.12.2019 р.);

2) імплементація стандартизованого формального процесу ВВД НАТО (до 30.12.2019 р.);

3) організація підготовки особового складу з питань ВВД, зокрема, створення курсів ВВД (до 30.12.2019 р.);

4) створення Порталу ВВД (до 30.06.2021).

Спрямованість цих реформ на вдосконалення ОВВД, зокрема, на остаточний перехід від напівформального до формального процесу ВВД, була важливим кроком на шляху до вирішення існуючих проблем. Проте такі заходи здійснювалися зі значними затримками. Оновлення організаційної структури ВВД, зокрема в районі ООС, було здійснено вчасно. Але, в більшості випадків призначені офіцери ВВД не проходили належну підготовку та не мали належного досвіду в організації процесу ВВД. Лише 14-18 червня 2021 р. в Національній академії сухопутних військ (НАСВ) було проведено перший пілотний національний курс ВВД. Основна проблема полягала у відсутності підготовленого персоналу курсів.

Ключові доктринальні документи та методичне забезпечення з ВВД були розроблені з запізненням або ж не були опрацьовані належним чином (*НДР 2020, 110*). Зокрема, доктрина (*Д 2020*) і Тимчасова інструкція ВВД (*Інструкція 2020*) були запроваджені лише в липні 2020 року (*План 2018, 5*). При цьому не була повністю імplementована передова практика НАТО з організації процесів АЗУ в (*НДР 2020, 110-113; NRU 2020, 1-2*). Так, не були опрацьовані окремі процедури процесу ВВД, включаючи ведення спостережень, їх аналіз і валідацію, обмін і відстеження інформації про отримані уроки тощо.

Однією із найбільших проблем залишалася «низька швидкість» поширення інформації ВВД до особового складу, що її потребують. Крім того, не була досягнута належна класифікація та архівування такої інформації через ненадійний доступ до ІЕБД, використання переважно відкритої інформації та застарілого програмного забезпечення. Портал ВВД, що мав би забезпечувати оперативне розповсюдження отриманого досвіду, захищене передавання таємної інформації з ВВД, взагалі не був створений. Поза тим, власне сама програма розвитку інфраструктури Порталу ВВД (*Д 2020, 19–21*) була недосконалою. Створення у різних командуваннях окремих баз даних ВВД із відмінними структурами і стандартами обміну інформації ускладнювало подальше об'єднання їхніх ресурсів, їх управління та інтеграцію з базами

даних Північноатлантичного Альянсу. Також в ІЕБД використовувалася термінологія, відмінна від термінів НАТО. Не була вирішена проблема спрощення звітної документації з ВВД, приведення її у відповідність до вимог Альянсу (*NRU 2020, 10*).

2. *Дослідження ефективності організаційного ВВД у ЗСУ під час війни на Донбасі (2014–2021)*.

Вищенаведене реформування діяльності ВВД мало б посилювати абсорбційну спроможність ЗСУ, насамперед її «потенційну» складову, проте на практиці цього не відбувалося. Оскільки не було проведено академічних досліджень ефективності ОВВД у ЗСУ, насамперед, під час російсько-української війни на Донбасі (2014–2021), тому у даній роботі було ґрунтовно проаналізовано функціонування СУПД (2014–2018) і СВВД (2019–2021) за вказаний період.

*Методи дослідження.* Дослідження виконано із застосуванням методики напівструктурованого опитування (*NATO JA 2016*) із застосуванням двох окремих за змістом комплектів анкет. Анкета першого інтерв'ю була розповсюджена серед 3 вибірко-вих груп респондентів (всього 58 осіб: 54 офіцери і 4 працівники ЗСУ). Група 1 (41 офіцер, що проходили курс англійської мови в НАСВ) – з 16 по 23 грудня 2019 р.; група 2 (4 офіцери і 4 працівники НАСВ) – з 10 по 21 лютого 2020 р.; група 3 (9 офіцерів командування Сухопутних військ) – з 24 лютого по 6 березня 2020 р. Через обмеження у фінансуванні та у зв'язку з COVID-19, а також через інші важливі питання, пов'язані з конфіденційністю та військовою безпекою, розмір вибірки був обмежений за кількістю респондентів. Проте було досягнуто того, що опитаний персонал був різноманітним за військовим званням, тривалістю служби, посадами, оперативним і бойовим досвідом, що забезпечило максимально можливу репрезентативність вибірки в межах вказаних обмежень.

51 з опитаних офіцерів мали досвід участі у військових операціях, із них 1 офіцер (1,9%) мав досвід участі в операціях НАТО і 6 (11,8%) – в ОПМБ під егідою ООН. Всі 51 офіцер брали участь в АТО/ООС у період з 2014 по 2019 рік. Тривалість перебування в АТО/ООС становила від 1 до 42 місяців (у середньому 5,1). Респонденти були різними за військовим званням – від лейтенанта до полковника та віком – від 23 до 64 років (у середньому 39,8). Вони також мали різну тривалість служби – від 2 до 34 років (у середньому 18,3).

Таке розмаїття допомогло забезпечити надійне репрезентивне оцінювання ефективності ОВВД і зменшити вплив диференціації в організаційній культурі на результати інтерв'ю. Нарешті, анкети заповнювалися анонімно і вільно, оскільки респонденти не були зобов'язані їх заповнювати. Таким чином, були створені умови для того, щоб опитані давали правдиві відповіді, максимізуючи точність даних і мінімізуючи потенційну шкоду. Анкета містила закриті запитання, але також надавала респондентам можливість більш детально розповісти про себе, а запитання були сформульовані нейтрально (*Burnham et al 2004, 95-98*).

Додатково у серпні та вересні 2021 р. було проведено друге напівструктуроване опитування серед фахівців ВВД у ключових сферах діяльності для деталізованого дослідження абсорбційної спроможності ЗСУ під час війни на Донбасі. 17 респондентів представляли Генеральний штаб (3), Командування Сухопутних військ (1), Командування Повітряних сил (1), Національний університет оборони (1) та НАСВ (11). Середній вік офіцерів становив 46 років, а середній стаж служби – 26 років.

*Аналіз ефективності ОВВД: обмежена абсорбційна спроможність.* Опитування висвітлило низку основних недоліків реформування ОВВД, роль якого у набутті знань залишалася обмеженою. Результати дослідження (*Dyson T. and Pashchuk Y. 2022, табл. 1 і 2*) вказують на тенденцію до переважання неформального обміну знаннями між військовослужбовцями на місцях. Це створювало ризики виникнення «пасток адаптації», коли отримані знання стають обмеженими та ізольованими в межах окремих груп осіб, що перешкоджає вільному поширенню досвіду між різними організаціями (*Serena 2011, 163*). Насамперед, це було наслідком того, що у ЗСУ не були впроваджені головні елементи передової практики ВВД. Перш за все, це стосувалося незаповнених вакансій ключових посад органів ВВД і відсутності належної підготовки призначених офіцерів. Крім того, зберігалася низька інформованість особового складу ЗСУ щодо функціонування ОВВД. Тільки 18,9% респондентів, в основному офіцери та працівники ЗСУ, що безпосередньо займалися ВВД, знали про процеси АЗУ (*Dyson T. and Pashchuk Y. 2022*). Професійна військова освіта не надавала курсантам базових знань про ОВВД.

Результати опитування також вказують на низький рівень управління знаннями. Як видно з таблиць 1, 2, 3 і 4 (*Dyson T. and*

*Pashchuk Y. 2022*), ІЕБД недостатньо забезпечувала набуття знань від військ і міжнародних партнерів і не сприяла належному поширенню знань. Програмне забезпечення ІЕБД було розроблено без відповідного фінансування і вивчення досвіду застосування баз даних в інших збройних силах. До прикладу, можливості доступу особового складу до інформації були обмежені через неналежне архівування та невелику кількість терміналів. І хоча було зафіксовано 180000 відвідувань ІЕБД (*План 2018*), ця цифра майже напевно є перебільшенням. Більше того, лише незначна кількість військовослужбовців ЗСУ могла використовувати ІЕБД для завантаження бюлетенів з інформацією з відкритих джерел. Оскільки українське законодавство про захист державної таємниці є особливо суворим, то це призводило до надмірного засекречування інформації. Таким чином, багато важливих спостережень, отриманих на місцях, не були ефективно поширені.

Звіти про спостереження надавалися без єдиного шаблону, що часто не дозволяло виявити першопричини та можливі заходи щодо виправлення ситуацій. Крім того, іноді була низька якість аналізу здобутих знань через недостатній час для його проведення, відсутність належної підготовки офіцерів у застосуванні «академічних» методик, несвоєчасність подання спостережень і низький рівень достовірності наданої інформації. Також, із результатів опитування (*Dyson T. and Pashchuk Y. 2022, табл. 4*) видно, що спроможності ОВВД щодо поширення знань потребували розвитку, оскільки всі ключові засоби розповсюдження досвіду були оцінені як прийнятні або незадовільні.

Дослідження також свідчить про те, що ОВВД не змогло досягти ефективної трансформації знань і мало лише помірно позитивний вплив тільки у двох сферах інституційної військової діяльності: підготовка військ перед розгортанням і офіцерська освіта. Тоді як у таких сферах, як удосконалення ОВТ і доктринальних документів, розвитку організаційних структур, ефективність ОВВД була оцінена нижче середнього рівня (*Dyson T. and Pashchuk Y. 2022, табл. 5*).

Серйозною проблемою також стало те, що після прийняття Інструкції 2014 р. не було розроблено ключовий механізм трансформації знань у внутрішні процеси врахування набутого досвіду – не було створено міжфункціональні групи ВВД. Це часто призводило до невпровадження уроків. До того ж старші командири,

зазвичай, чинили опір чесним і відвертим зауваженням, що зменшувало ефективність процесу збору спостережень. Опитування підкреслило, що бюрократична політика і організаційна культура (напр., «культура звинувачення» та конкуруючі концепції професійних ролей) знижувало дієвість ОБВД (*Dyson T. and Pashchuk Y. 2022, табл. 6*). Побоювання зашкодити власній репутації або репутації для організації (підрозділу тощо) не сприяли використанню конструктивної критики. Ці фактори мали особливо негативний вплив на «вертикальний» обмін знаннями, оскільки це означало, що підлеглі не наважувалися надавати чесні спостереження через страх репресій із боку начальства.

*Неефективна трансформація знань.* Хоча створення СВВД мало би значно покращити потенційну абсорбційну спроможність, проте ця система все ще не охоплює життєво важливі сфери передової практики ВВД. Особливо це стосується фундаментального чинника трансформації знань – відсутності міжфункціональних груп ВВД на всіх рівнях управління ЗСУ (*NRU 2020*). Крім того, бюрократичні процеси просування по службі не стимулюють діяльність офіцерів у сфері вдосконаленню процесів ВВД. Кар'єрний ріст в основному базується на лояльності до керівництва (*Puglisi 2015, 6*). Військовослужбовці, які висловлюють критичні думки та кидають виклик існуючим ортодоксальним поглядам, швидше за все, не мають підвищень по службі (*Grant 2021*).

У ЗСУ намагаються створити «безпечний простір» для експериментів, ризиків і невдач. Проте під час військових навчань, у тому числі з НАТО, зберігалася тенденція «показухи», створення «гарної картинки» перед вищим військовим і політичним керівництвом, перед партнерами. Крім того, офіцери ЗСУ не мали широких можливостей вести дебати і відкриті критичні дискусії у військових публікаціях та ЗМІ, наприклад, щодо тактики застосування військ і ведення військових операцій. Сильна залежність офіцерів ЗСУ від рішень командирів у питаннях просування по службі та забезпечення житлом призводила до страху репресій за будь-яку критику керівництва, якими б розумними і новаторськими не були пропозиції: «Уроки ніколи не можуть бути засвоєні формально в українській армії, тому що повідомляти про невдачі неприйнятно» (*Grant 2021*).

Науково-дослідні інститути (НДІ) ЗСУ мають певну автономію і свободу відстоювати нові ідеї у військовій діяльності. Але їхня

здатність використовувати цю свободу для формування новаторського інтелектуального середовища була обмежена домінуванням «покоління холодної війни». Більшість керівництва НДІ складалася з персоналу, який мав більшу прихильність до радянських наукових підходів, ніж до західних. Часто призначення до цих інститутів базувалося не на здібностях, а на підтримці від керівників-чиновників, які очікували, що це сприятиме їхнім власним інтересам (Grant 2021). Отже, НДІ недостатньо покращували процеси ВВД, зокрема, вони не були ефективними каналами обміну досвідом з партнерами НАТО та наданню викликів «знизу» пануючим ортодоксальним підходам.

Також упровадження принципу «розподілення повноважень» (mission command), розвиток і заохочення критичного мислення під час підготовки офіцерів на всіх рівнях були незадовільними. Українська військова освіта, підготовка військ дуже повільно відходила від принципів «радянського мистецтва війни», щоб навчати офіцерів здійснювати сучасні децентралізовані мобільні операції широкого спектру на великих територіях (зонах відповідальності) у швидко змінних тактичних і оперативних умовах (Puglisi 2015, 12-21). З початку війни у 2014 р. підготовка певних підрозділів сухопутних військ проводилася на основі стандартів НАТО за інтенсивної допомоги союзників, особливо з боку США (Grant 2021). Більшість українських військовослужбовців з ентузіазмом сприйняло таке навчання. Однак через виконання інших завдань старші командири зазвичай не залучалися до такого тренування. Як результат, після завершення підготовки за стандартами НАТО, зокрема, навчившись застосовувати принцип «розподілення повноважень», молодші офіцери ЗСУ продовжували діяти в рамках оперативного радянського планування. При цьому більшість їх командирів не розуміли або ж недооцінювали певні переваги західної військової підготовки та освіти.

*Висновки. Удосконалення цивільного контролю за діяльністю ОБВД.* Дане дослідження підкреслює положення неореалізму про обмежений вплив ОБВД на діяльність збройних сил. Хоча загроза поразки під час війни на Донбасі стимулювала вдосконалення процесів АЗУ в ЗСУ, ОБВД здебільшого обмежувалося набуттям знань, їх управлінням та поширенням. Ключові внутрішні та зовнішні заходи в рамках використання передової практики ВВД, що забезпечують трансформацію знань, були виконанні у ЗСУ частково.

Проведений аналіз вказує на актуальність неокласичного реалізму, який стверджує, що в той час як загроза поразки спонукає до вдосконалення ВВД, на рівні частин і формувань такі фактори, як організаційна культура і бюрократична політика, можуть суттєво гальмувати темпи реформування колективного ВВД. У випадку України вплив внутрішніх негативних факторів на впровадження найкращої практики ВВД є настільки сильним, що є ризик спричинення суттєвого «системного покарання», коли виживання самої держави опиниться під загрозою через послаблення її здатності реагувати на російську агресію (*Rathburn 2008, 311*).

Зниження негативного впливу бюрократичної політики та організаційної культури на ефективність процесів ВВД вимагає наявності сильних військових лідерів, що забезпечуватимуть просування по службі офіцерів, які виступають за кардинальне реформування ЗСУ, спрямоване, зокрема, на посилення спроможностей до трансформації знань. Це також потребує посилення цивільного нагляду за діяльністю, структурами та процесами, які впливають на покращення абсорбційної спроможності ЗСУ. Українська система цивільно-військових відносин не відповідає поставленим цілям, оскільки вище керівництво ЗСУ могло діяти в обхід парламенту, уряду та міністерства оборони, що призводило до відсутності єдності командування та неузгодженості в управлінні та бюджеті (*Grant 2021; Puglisi 2017*). Тому реформування цивільно-військових відносин в Україні є нагальною потребою для забезпечення більшого парламентського та міністерського контролю і нагляду за ЗСУ. Однак така реформа навряд чи відбудеться без значного зовнішнього тиску з боку США, які повинні краще використовувати важелі свого впливу на Україну.

Для сприяння значним реформам необхідно внести низку змін у військову допомогу США. Найважливіше, щоб військова допомога та потенційне членство в НАТО були більш жорстко обумовлені, щоб переконати політичне керівництво України в необхідності цивільного втручання для підтримки реформаторськи налаштованих офіцерів і посилення парламентського та міністерського контролю за ЗСУ. Важливо також модернізувати офіцерську освіту, щоб офіцери знали про важливість організаційного ВВД, фундаментальні положення передової практики процесів АЗУ. Ця реформа має супроводжуватися більш широкою навчальною та інформаційною кампанією, щоб забезпечити вказану поінформованість всіх військовослужбовців ЗСУ, перш за все, офіцерів.



Дане дослідження обґрунтувало ключову роль різноманітних структурних чинників як матеріальних, так і культурних у сприянні або перешкоджанні процесу ВВД. Зосереджуючись на дослідженні передового досвіду різних військових спільнот, теорія найкращої практики дає можливість вийти за межі цих дуалізмів і забезпечити розвиток організаційного ВВД у військовому середовищі. Позитивний внесок наукових досліджень у розвиток формальних процесів колективного ВВД залежатиме від готовності військовиків бути відкритими для критичного аналізу. Якими б ідеальними не були механізми, процедури та процес ВВД, вони не будуть ефективними без належної ініціативи та наполегливості, новаторських підходів особового складу. Також цьому можуть сприяти заходи залучення науковців до діяльності військових організацій (і навпаки), і тим самим забезпечувати співпрацю між академічними установами та збройними силами (*Jans 2014, 25-26; Mosser 2010, 1078-80*). Крім того, життєво важливо, щоб військовики підтримували наукові дослідження, націлені на покращення процесів ВВД, виокремлення передової практики у їх здійсненні, зниження негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність процесів аналізу та засвоєння уроків (*Soeters, J. et al. 2014, 3-9*).

### Використані посилання

- Біла книга 2010. ЗСУ (2011). Київ: Міністерство оборони України, 79 с.
- Воєнна історія 2021. Офіційний сайт Міністерства оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/istoriya.html>.
- Д 2015. Про затвердження та введення в дію термінових донесень Генерального штабу ЗСУ. Директива Генерального штабу ЗСУ, Д-23, 09.12.2015 р.
- Д 2016. Порядок узагальнення, аналізу та врахування бойового досвіду. Наказ начальника Генерального штабу - Головнокомандувача ЗСУ № 3167 від 30.10.2016 р.
- Д 2020. Доктрина з вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України. ВКП 7-00(01).01. 3.07.2020 р. 30 с.
- Інструкція 2011. Про затвердження Інструкції з організації участі національних контингентів (персоналу) ЗСУ у міжнародних операціях із підтримання миру і безпеки. Наказ МО України від 28.12.2011 р. № 840. 21 с.
- Інструкція 2014. Тимчасова інструкція керівникам органів військового управління та командирам військових частин по вивченню, узагальненню й упровадженню досвіду застосування військ (сил) в Антитерористичній операції. Затверджена начальником Генерального штабу ЗСУ 9.08.2014. 7 с.

Інструкція 2020. Тимчасова інструкція вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України. ВКДП 7-00(01).01. 15.07.2020 р. 72 с.

Ісаков М., Яковлев М., Хлопецький О., Василів Ю. (2009). Аналіз існуючої системи аналізу і узагальнення досвіду підготовки військ в об'єднаних збройних силах НАТО та Сухопутних військах ЗСУ. Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил, Вип. 4 (22). С. 150–156.

Котелянець О. (2012). Актуальні питання розвитку міжнародної миротворчої діяльності України. Стратегічні пріоритети. Національний інститут стратегічних досліджень. № 2 (23). С. 185–190.

НДР 2020. Науково-дослідна робота, шифр “Досвід-ЗСВ”. Звіт заключний. Державна реєстрація № 0120u102708. Львів: НАСВ, 2020. 126 с.

Пашук Ю., Пашковський В. (2019). Методологічні підходи до формування у Збройних Силах України перспективної системи вивчення і впровадження досвіду. Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України, № 4 (37), С. 36–43.

Пашук Ю. (2021). Історичні аспекти організаційного вивчення і впровадження досвіду у Збройних Силах України у “мирний період” (1991-2014). „Військово-науковий вісник” НАСВ. Випуск № 35, м. Львів, НАСВ, 2021, с. 44-57.

План 2018. План створення у Збройних Силах України перспективної системи узагальнення та впровадження досвіду. Затверджений начальником Генерального штабу Збройних Сил України 27.11.2018. 7 с.

Протокол 2014. Протокол наради керівного складу ЗСУ щодо створення системи вивчення та узагальнення передового досвіду у ЗСУ від 27 січня 2014 р. (2014), Київ: Воєнно-наукове управління Генерального штабу Збройних Сил України, 5 с.

Bueger, C. and Gadinger, F. 2014. *International Practice Theory: New Perspectives* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bukkvoll, T. 2019. “Fighting on Behalf of the State: The Issue of Pro-Government Militia Autonomy in the Donbas War.” *Post-Soviet Affairs* 35 (4): 293-307.

Bukkvoll, T. and V. Solovian. 2020. “The Threat of War and Domestic Restraints to Defence Reform: How Fear of Major Military Conflict Changed and Did Not Change the Ukrainian Military 2014-2019.” *Defence Studies* 20 (1): 21-38.

Burnham, P. et al. 2004. *Research Methods in Politics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Chumak, V. and A. Razumtsev. 2004. “Ukrainian Participation in Peacekeeping: The Yugoslavian Experience.” In *Warriors in Peacekeeping: Points of Tension in Complex Cultural Encounters. A Comparative Study Based on Experiences in Bosnia* edited by J. Callaghan and M. Schönborn. Münster: LIT Verlag.

Croissant, A. and D. Kuehn (eds). 2017. *Reforming Civil-Military Relations in New Democracies*. Berlin: Springer.

De Long, D. and Fahey, L. 2000. “Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management.” *Academy of Management Executive* 14 (4): 113-127.

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

Dyson T. and Pashchuk Y. (2022). Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes, *Defence Studies*, Volume 22, 2022 - Issue 2: 141-167.

Foley, R., et al 2011. Transformation in Contact: Learning the Lessons of Modern War. *International Affairs* 82 (2): 253–270.

Grant, G. 2021. Seven Years of Deadlock: Why Ukraine’s Military Reforms are Going Nowhere and How the US Should Respond. The Jamestown Foundation <https://jamestown.org/program/why-the-ukrainian-defense-system-fails-to-reform-why-us-support-is-less-than-optimal-and-what-can-we-do-better/>. [Date accessed 3 August 2021].

Griffin, S. 2017. Military Innovation Studies: Multidisciplinary or Lacking Discipline? *Journal of Strategic Studies*, 40 (1-2): 196-224.

Jans, N. 2013. “Getting on the Same Net: How the Theory-Driven Academic Can Better Communicate with the Pragmatic Military Client.” In *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies* edited by J. Soeters et al. Abingdon Routledge.

Käihkö, I. 2018. A Nation-in-the-Making, in *Arms: Control of Force, Strategy and the Ukrainian Volunteer Battalions*. *Defence Studies* 18 (2): 147-166.

Kelly, K.P. and J. Johnson-Freese, 2014. Getting to the Goal in Professional Military Education. *Orbis* 58 (1): 119-131.

Kiszely, J. 2013. The British Army and Thinking about the Operational Level. In *British Generals in Blair’s Wars*, edited by J. Bailey, R. Iron and H. Strachan, 119-131. Aldershot: Ashgate.

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.

Mosser, M. 2010. Puzzles vs. Problems: The Alleged Disconnect between Academics and Military Practitioners. *Perspectives on Politics* 8 (4): 1078-1080.

NATO LL 2016. *NATO Lesson Learned Handbook Third Edition*, 2016. Lisbon: Joint Analysis and Lessons Learned Centre. 81 p.

NATO JA 2016. *Joint Analysis Handbook, 4th Edition*, 2016. Lisbon: Joint Analysis and Lessons Learned Centre. 135 p.

NRU 2020. *NATO Representation to Ukraine. Letter NRU 2020/082*, Kyiv, Ukraine, 21 August 2020. 10 p.

Pedler, M., T. Boydell, and J. Burgoyne. 1989. Towards the Learning Company. *Management Education and Development*, 20 (1): 1-8.

Perla, P. and E.D. McGrady. 2011. Why Wargaming Works. *Naval War College Review* 64 (3): 111-130.

Ploumis, M. 2020. Mission Command and Philosophy for the 21st Century. *Comparative Strategy* 39 (2): 209-218.

Puglisi, R. 2015. General Zhukov and the Cyborgs: A Clash of Civilisation within the UAF. *Instituto Affari Internazionali Working Paper* 15 (14): 1-22.

Puglisi, R. 2017. Institutional Failure and Civic Activism: The Potential for Democratic Control in post-Maidan Ukraine. In *Reforming Civil-Military Relations in New Democracies* edited by A. Criossant and J. Kuehn, 41-61. Berlin: Springer.

Rathburn, B. 2008. A Rose by Any Other Name? Neoclassical Realism as the Logical and Necessary Extension of Structural Realism. *Security Studies* 71 (2): 294-321.

Sanders, D. 2017. The War We Want; The War That We Get: Ukraine’s Military Reform and the Conflict in the East. *The Journal of Slavic Military Studies* 30 (1): 30-49.

Sangar, E. 2016. The Pitfalls of Learning from Historical Experience: The British Army's Debate on Useful Lessons for the War in Afghanistan. *Contemporary Security Policy* 32 (2): 223-245.

Serena, C. 2011. *A Revolution in Military Adaptation: The US Army in the Iraq War*. Washington: Georgetown University Press.

Soeters, J. et al. 2014. Introduction. In *Handbook of Research Methods in Military Studies* edited by J. Soeters et al. Abingdon: Routledge.

Van der Vorm, M. 2021. *War's Didactics: A Theoretical Explanation on How Militaries Learn from Conflict*. Research Paper 177. Breda: Netherlands Defence Academy.

Wilk A. 2017. *The Best Army Ukraine Has Ever Had: Changes in Ukraine's Armed Forces since the Russian Aggression*. Warsaw: Centre for East Studies. 66: 1 - 44.

## References

White Paper 2010. *Armed Forces of Ukraine (2011)*. Kyiv: Ministry of Defense of Ukraine, 79 p. (ukr.).

Military history 2021. Official website of the Ministry of Defense of Ukraine. URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/istoriya.html>. (ukr.).

D 2015. On approval and implementation of urgent reports of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine. Directive of the General Staff of the UAF, D-23, 09.12.2015. (ukr.).

D 2016. Procedure for summarizing, analyzing and taking into account combat experience. Order of the Chief of the General Staff – Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine, No. 3167, 30.10.2016. (ukr.).

D 2020. Doctrine on the analysis and implementation of experiences in the Armed Forces of Ukraine. VKP 7-00(01).01. 3.07.2020. 30 p. (ukr.).

SOP 2011. On approval of the instruction on the organization of participation of national contingents (personnel) of the Armed Forces of Ukraine in international peace support operations. Order of the Ministry of Defense of Ukraine of 28.12.2011, No. 840. 21 p. (ukr.).

SOP 2014. Temporary Instruction for heads of military command and control bodies and commanders of military units on analyzing, summarizing and implementing the experiences of using troops (forces) in the Anti-Terrorist Operation. Approved by the Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine on 9.08.2014. 7 p. (ukr.).

SOP 2020. Temporary instruction on analyzing and implementing experiences in the Armed Forces of Ukraine. VKDP 7-00(01).01. 15.07.2020. 72 p. (ukr.).

Isakov M., Yakovlev M., Khlopetskyi O., Vasylyv Y. (2009). Analysis of the existing system of analysis and generalization of experiences of training troops in the NATO Joint Forces and the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine. Collection of scientific papers of Kharkiv Air Force University, Issue 4 (22): 150-156. (ukr.).

Kotelianets O. (2012). Current issues of development of international peacekeeping activities of Ukraine. Strategic priorities. National Institute for Strategic Studies. № 2 (23): 185-190. (ukr.).

MSR 2020. Military Scientific Research, final report, code "DOSVID-ZSV", 2020. State registration № 0120u102708. Lviv, National Army Academy, 2020. 126 p. (ukr.).

Pashchuk Y., Pashkovsky V. (2019). Methodological approach to forming a prospective lessons learned system in the Armed Forces of Ukraine. *Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*, No. 4 (37): 36-43. (ukr.).

Pashchuk Y. (2021). Historical aspects of organizational learning in the Armed Forces of Ukraine in peacetime (1991-2014). *Military Scientific Bulletin of the National Army Academy*. Issue 35, Lviv, NAA, 2021: 44-57. (ukr.).

Plan 2018. Plan to create a prospective lessons learned system in the Armed Forces of Ukraine. Approved by the Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine on 27.11.2018. 7 p. (ukr.).

Protocol 2014. Protocol of the meeting of the leadership of the Armed Forces of Ukraine on the creation of a system for analyzing and summarizing experiences in the UAF. 27 January 2014. Kyiv: Military-Scientific Department of the UAF General Staff, 5 p. (ukr.).

Bueger, C. and Gadinger, F. 2014. *International Practice Theory: New Perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. (eng).

Bukkvoll, T. 2019. "Fighting on Behalf of the State: The Issue of Pro-Government Militia Autonomy in the Donbas War." *Post-Soviet Affairs* 35 (4): 293-307. (eng).

Bukkvoll, T. and V. Solovian. 2020. "The Threat of War and Domestic Restraints to Defence Reform: How Fear of Major Military Conflict Changed and Did Not Change the Ukrainian Military 2014-2019." *Defence Studies* 20 (1): 21-38. (eng).

Burnham, P. et al. 2004. *Research Methods in Politics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. (eng).

Chumak, V. and A. Razumtsev. 2004. "Ukrainian Participation in Peacekeeping: The Yugoslavian Experience." In *Warriors in Peacekeeping: Points of Tension in Complex Cultural Encounters. A Comparative Study Based on Experiences in Bosnia* edited by J. Callaghan and M. Schönborn. Münster: LIT Verlag. (eng).

Croissant, A. and D. Kuehn (eds). 2017. *Reforming Civil-Military Relations in New Democracies*. Berlin: Springer. (eng).

De Long, D. and Fahey, L. 2000. "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management." *Academy of Management Executive* 14 (4): 113-127. (eng).

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

Dyson T. and Pashchuk Y. (2022). Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes, *Defence Studies*, Volume 22, 2022 - Issue 2: 141-167. (eng).

Foley, R., et al 2011. *Transformation in Contact: Learning the Lessons of Modern War*. *International Affairs* 82 (2): 253-270. (eng).

Grant, G. 2021. Seven Years of Deadlock: Why Ukraine's Military Reforms are Going Nowhere and How the US Should Respond. The Jamestown Foundation <https://jamestown.org/program/why-the-ukrainian-defense-system-fails-to-reform-why-us-support-is-less-than-optimal-and-what-can-we-do-better/>. [Date accessed 3 August 2021]. (eng).

Griffin, S. 2017. *Military Innovation Studies: Multidisciplinary or Lacking Discipline?* *Journal of Strategic Studies*, 40 (1-2): 196-224. (eng).

Jans, N. 2013. "Getting on the Same Net: How the Theory-Driven Academic Can Better Communicate with the Pragmatic Military Client." In *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies* edited by J. Soeters et al. Abingdon Routledge. (eng).

Käihkö, I. 2018. A Nation-in-the-Making, in *Arms: Control of Force, Strategy and the Ukrainian Volunteer Battalions*. *Defence Studies* 18 (2): 147-166. (eng).

Kelly, K.P. and J. Johnson-Freese, 2014. Getting to the Goal in Professional Military Education. *Orbis* 58 (1): 119-131. (eng).

Kiszely, J. 2013. The British Army and Thinking about the Operational Level. In *British Generals in Blair's Wars*, edited by J. Bailey, R. Iron and H. Strachan, 119-131. Aldershot: Ashgate. (eng).

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. (eng).

Mosser, M. 2010. Puzzles vs. Problems: The Alleged Disconnect between Academics and Military Practitioners. *Perspectives on Politics* 8 (4): 1078-1080. (eng).

NATO LL 2016. *NATO Lesson Learned Handbook Third Edition*, 2016. Lisbon: Joint Analysis and Lessons Learned Centre. 81 p. (eng).

NATO JA 2016. *Joint Analysis Handbook, 4th Edition*, 2016. Lisbon: Joint Analysis and Lessons Learned Centre. 135 p. (eng).

NRU 2020. *NATO Representation to Ukraine*. Letter NRU 2020/082, Kyiv, Ukraine, 21 August 2020. 10 p. (eng).

Pedler, M., T. Boydell, and J. Burgoyne. 1989. Towards the Learning Company. *Management Education and Development*, 20 (1): 1-8. (eng).

Perla, P. and E.D. McGrady. 2011. Why Wargaming Works. *Naval War College Review* 64 (3): 111-130. (eng).

Ploumis, M. 2020. Mission Command and Philosophy for the 21st Century. *Comparative Strategy* 39 (2): 209-218. (eng).

Puglisi, R. 2015. General Zhukov and the Cyborgs: A Clash of Civilisation within the UAF. *Instituto Affari Internazionali Working Paper* 15 (14): 1-22. (eng).

Puglisi, R. 2017. Institutional Failure and Civic Activism: The Potential for Democratic Control in post-Maidan Ukraine. In *Reforming Civil-Military Relations in New Democracies* edited by A. Criossant and J. Kuehn, 41-61. Berlin: Springer. (eng).

Rathburn, B. 2008. A Rose by Any Other Name? Neoclassical Realism as the Logical and Necessary Extension of Structural Realism. *Security Studies* 71 (2): 294-321. (eng).

Sanders, D. 2017. The War We Want; The War That We Get: Ukraine's Military Reform and the Conflict in the East. *The Journal of Slavic Military Studies* 30 (1): 30-49. (eng).

Sangar, E. 2016. The Pitfalls of Learning from Historical Experience: The British Army's Debate on Useful Lessons for the War in Afghanistan. *Contemporary Security Policy* 32 (2): 223-245. (eng).

Serena, C. 2011. *A Revolution in Military Adaptation: The US Army in the Iraq War*. Washington: Georgetown University Press. (eng).

Soeters, J. et al. 2014. Introduction. In *Handbook of Research Methods in Military Studies* edited by J. Soeters et al. Abingdon: Routledge. (eng).

Van der Vorm, M. 2021. *War's Didactics: A Theoretical Explanation on How Militaries Learn from Conflict*. Research Paper 177. Breda: Netherlands Defence Academy. (eng).

Wilk A. 2017. *The Best Army Ukraine Has Ever Had: Changes in Ukraine's Armed Forces since the Russian Aggression*. Warsaw: Centre for East Studies. 66: 1-44. (eng).

**Dyson T., Pashchuk Yu.**

**Development of Organizational Learning in the Ukrainian Armed Forces and Effectiveness of Lessons-Learned Processes during the Donbas War (2014-2021)**

The article examines the historical aspects of the development of formal processes of organizational learning in the Armed Forces of Ukraine (AFU) and the effectiveness of lessons-learned processes during the Donbas War (2014-2021).

The article focuses on the main stages of the development of organizational learning in the AFU, which was determined by two successive systems of analysis and implementation of experiences: System of Lessons Analysis and Dissemination (SLAD: 2014-2018) and Lessons Learned System (LLS: 2019-2021). Through original empirical research conducted with UAF personnel and documentary analysis, the article develops understanding about the detail of UAF lessons-learned processes and their effectiveness in helping to recalibrate UAF activities to operational demands. The article finds that the performance of UAF lessons-learned processes during the Donbas War has, on the whole, been poor. Since the escalation of Russian aggression in 2014, some positive steps which have been taken to implement best-practices in UAF lessons-learned processes. However, the article uncovers a number of organizational activities, structures and processes which could be improved to weaken the negative impact of bureaucratic politics and organizational culture on learning. It concludes with recommendations for the further development of UAF lessons-learned processes. The article highlights the particular importance of improving the capacity of the civilian leadership to exert effective oversight of military learning and of US and NATO support for these efforts.

*Keywords:* absorptive capacity, Donbas War, lessons-learned processes, military adaptation, organizational learning, Ukrainian Armed Forces.

Ця стаття публікується з дозволу видавництва Taylor & Francis Ltd. і включає матеріали статті Tom Dyson & Yuriy Pashchuk (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 © 2022 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group.