

## **ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ: ВІЙСЬКОВИЙ ВИМІР**

У статті вивчено історичні аспекти розвитку концепцій вивчення та впровадження досвіду у військовій справі за останнє півстоліття (1970-ті – 2020-ті рр.). В ретроспективному порядку розглянуто створення, становлення та сучасну трансформацію цього наукового напрямку, узагальнено його основні аспекти. Досліджено ключові праці та внесок провідних учених, які сформували наукове підґрунтя сучасного вчення.

Проведений аналіз демонструє важливість військового організаційного навчання, зокрема, його головних продуктів, впроваджених уроків та передової практики, для підвищення адаптивності збройних сил до швидко змінних умов і стрімкого розвитку сучасних технологій. Обґрунтовано, що пристосованість військ безпосередньо залежить від їх колективної спроможності осмислювати й інтегрувати отриманий досвід. Наведені історичні приклади доводять, що мілітарні структури, які мають високу спроможність з вивчення і впровадження досвіду, швидше засвоюють отримані уроки і відповідно успішніше адаптуються та досягають переваги на полі бою.

Представлений огляд слугує базисом для аналізу й імплементації у Збройних Силах України передових теоретичних досягнень організаційного навчання, зокрема, ефективних моделей вивчення і впровадження досвіду відповідно до стандартів НАТО.

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

*Вступ.* Цінність і значущість діяльності з вивчення та впровадження досвіду (ВВД) або організаційного навчання (ОН, англ. *organizational learning*) є беззаперечними, що неодноразово підтверджувалося історичним розвитком людства. Принцип «Учитися на досвіді ніколи не втомлює розум», висловлений Леонардо да Вінчі, має особливу актуальність у військовій справі. Здатність збройних сил постійно адаптуватися на основі аналізу та практичної реалізації здобутого досвіду відіграє ключову роль у вдосконаленні їх підготовки й ефективному застосуванні, передусім, в умовах війни. Це, зокрема, передбачає здійснення

---

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

©Пашук Ю. М., 2025.

перманентних реформ, навіть якщо вони суперечать укоріненним нормам, правилам або ж існуючим бюрократичним структурам.

Як показують історичні приклади, невдачі в адаптації військ здебільшого є наслідком чиновницького опору нововведенням або ж відсутності дієвих механізмів ВВД. Прийнято вважати, що однією з головних причин поразки Німеччини у Першій світовій війні була нездатність її збройних сил трансформуватися на стратегічному та оперативному рівнях. У той час німецька армія демонструвала на полі бою неабияку тактичну майстерність, успішно адаптувавши організаційно-штатну структуру, озброєння і тактику підрозділів до викликів траншейної війни (Lynch, J. 2019). Цей парадокс ілюструє, що можна здійснювати ефективну діяльність із ВВД в одній сфері, але зазнавати невдач в інших, і це може призводити до важких негативних наслідків (Lynch, J. 2019).

Потрібно підкреслити, що саме військові організації стали одними з перших, хто практично запровадив стандартизовані колективні процеси ВВД, випередивши появу відповідних наукових концепцій більш ніж на півстоліття. Під час Першої світової війни німецькі та британські збройні сили з метою адаптації до бойових умов застосували напівформальні процедури аналізу й імплементації отриманого досвіду (Dyson, T. 2019; Marcus, R. 2015).

Лише у 1960-х роках академічна спільнота розпочала формування теоретичних засад ВВД завдяки монументальній роботі Р. Сайерта та Д. Марча «A Behavioral Theory of the Firm» (Cyert, R., March, J. 1963). Дослідники вперше використали термін «організаційне навчання», але не надали йому формального визначення. Основна ідея їх праці полягала в тому, що навчання у фірмах відбувається, головним чином, через модифікацію доктрин, процедур і організаційної поведінки на основі аналізу й імплементації накопиченого досвіду.

Відлік становлення теорії ВВД традиційно ведуть із 1978 р., коли К. Арджиріс і Д. Шон опублікували свою першу фундаментальну працю «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective» (Argyris, C., Schön, D. 1978). Засновники цього вчення вперше визначили термін «організаційне навчання», описавши його як колективний процес ідентифікації та корекції помилок, що сприяє вдосконаленню організаційних практик через інтеграцію знань, отриманих із попереднього досвіду (Argyris, C., Schön, D. 1978). Власне, на сьогодні існує безліч визначень діяльності з

ВВД, запропонованих різними вченими та науковими школами (Basten, D., Haamann, T. 2018; Leavitt, C. 2011).

По суті, теорія організаційного навчання (англ. *organizational learning theory*) першочергово була зосереджена на цивільних організаціях (корпораціях, фірмах) і лише згодом була адаптована для потреб військового сектора (Dyson, T. 2019). Так у 1990-х роках спостерігався новий пік у розвитку цього наукового напрямку, коли бізнес-організації почали активно аналізувати механізми ВВД аби підвищити свою конкурентоспроможність. Академічний інтерес до діяльності з ВВД досі залишається високим, оскільки застосування її теоретичних концепцій зберігає важливість і актуальність у динамічних умовах сучасного світу.

Окрім розроблення інновацій у теорії ВВД дослідники постійно приділяли увагу аналізу їх еволюції. Втім, однією з найперших наукових робіт, де було ґрунтовно вивчено ключові концепції, етапи розвитку, міждисциплінарні зв'язки та способи інтеграції цієї теорії у різних сферах, була стаття «Organizational learning» Б. Левітт і Д. Марча (Levitt, B., March J. 1988). Фахівці детально розглянули різні системи ОН і наукові підходи до їх аналізу. Вони також визначили концептуальні рамки діяльності з ВВД як рутинного, історично обумовленого та цілеспрямованого процесу інтерпретації й інтеграції свого та чужого досвіду.

У зазначеному контексті варто відмітити публікації В. Коена та Д. Левінтала (Cohen, W., Levinthal, D. 1989; Cohen, W., Levinthal, D. 1990), в яких аргументовано важливість концепцій ОН і вперше введено поняття «абсорбційна спроможність» (англ. *organization's absorptive capacity*). Цей термін характеризує здатність організації розпізнавати цінність нової інформації, засвоювати її й інтегрувати у власну діяльність, що є критично важливим для інноваційного потенціалу організації.

У 1990 р. книга П. Сенге «The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization» (Senge, P. 1990) заклала основи сучасної теорії ВВД, запропонувавши інтегрований підхід до ОН із акцентом на системному “колективному мисленні” як ключовому елементі адаптивності організацій. У продовження цієї роботи у 1991 р. Д. Хубер (Huber, G. 1991) класифікував різні напрями розвитку доктрин ВВД, сформулювавши ОН як процес здобуття, поширення та трансформації знань, що стало основою для подальших емпіричних досліджень. Крім того, праця Е. Невіса,

А. ДіБеллі та Д. Гулд (Nevis, E., DiBella, A., Gould, J. 1995) окреслила три ключові чинники ефективного ОН: 1) розвинені компетентності до запровадження інновацій; 2) наявність у членів організації належної культури та ментальності; 3) спроможність до фундаментального оновлення.

Друга визначна робота К. Арджиріса та Д. Шона (Argyris, C., Schön, D. 1996) стала підсумковим дослідженням теорії ОН майже за чверть століття її існування. Родоначальники цього наукового напрямку всебічно проаналізували механізми, які дозволяють компаніям ефективно навчатися й адаптуватися, акцентуючи увагу на двох концепціях (рис. 1):

1) одноконтурне ОН (англ. *single-loop learning*) – внесення змін до стратегій дій відповідно до організаційних норм для вирішення короткострокових проблем;

2) двоконтурне ОН (англ. *double-loop learning*) – пристосування встановлених норм і розроблення абсолютно нових підходів із залученням багатофункціональних груп експертів (англ. *cross-functional team*).

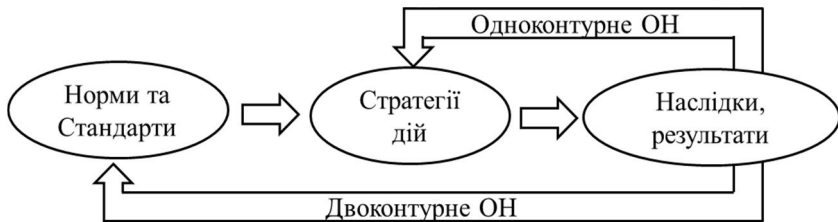


Рис. 1. Одноконтурне та двоконтурне організаційне навчання (Argyris, C., Schön, D. 1996: 22)

Загалом, книга включає теоретичні засади, практичні рекомендації, що визначає її сучасну значимість і актуальність.

На початку XXI століття американські науковці К. Айзенгардт і Д. Мартін у статті (Eisenhardt, K., Martin, J. 2000) сформулювали нову концепцію ВВД. Вони запропонували доктрину шести динамічних спроможностей ОН, інтегроване застосування яких дозволяє компаніям успішно адаптуватися:

1) процеси формування ринку – вміння організації ідентифікувати можливості для адаптації;

2) інтеграція ресурсів – здатність об'єднувати організаційні ресурси та компетентності для формування нових моделей розвитку;

3) перебудова активів – реорганізація та перерозподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей;

4) процеси навчання та адаптації – постійне оновлення знань і вдосконалення процесів через досвід, експерименти та зворотний зв'язок;

5) стратегічне прийняття рішень – швидке й ефективне ухвалення рішень в умовах невизначеності й обмеженого доступу до ресурсів;

6) імплементація інновацій – здатність організації впроваджувати нововведення.

У рамках подальшого розвитку цього наукового напрямку Ш. Захра та Д. Джордж у праці (*Zahra, S., George, G. 2002*) вперше класифікували динамічні спроможності та визначили дві ключові категорії «абсорбційної спроможності»:

1) «потенційна абсорбційна спроможність» (англ. *potential absorptive capacity*), яка охоплює процеси ідентифікації та засвоєння знань (досвіду);

2) «реалізована абсорбційна спроможність» (англ. *realized absorptive capacity*), що включає трансформацію та практичне застосування знань для підвищення адаптивності організації.

Запропонований підхід став проривом в інтерпретації механізмів здобуття та використання знань, а також у подальшому розробленні універсальних показників ефективності ВВД.

Значущою працею, у якій поглиблено проаналізовано концепції ОН, є стаття Г. Шиптон (*Shipton, H. 2004*). Авторка запропонувала єдину типологію досліджень діяльності з ВВД на основі інтегрованого застосування ключових наукових підходів і систематизації факторів, які впливають на ефективність організаційного навчання.

У праці Д. Вера та М. Кроссан (*Vera, D., Crossan, M., 2004*) було висвітлено роль лідерів у створенні сприятливого середовища для ОН. Фахівці представили багаторівневу модель процесів ВВД, яка охоплює індивідуальний, груповий і організаційний рівні. Вони підкреслили важливість керівників у формуванні належної організаційної культури та ментальності.

Однією з найбільш ґрунтовних сучасних досліджень теорії ВВД слід вважати статтю К. Левіта (*Leavitt, C. 2011*), де сформульовано три класичні концепції ОН: 1) емпіричного; 2) адаптивного та генеративного; 3) асимілятивного навчання. Дві перші доктрини

формують «когнітивну» наукову школу, чільними представниками якої є К. Арджиріс, Д. Шон, В. Коен, Д. Левінтал, П. Сенге, Д. Хубер, Ш. Захра і Д. Джордж. Тоді як третя концепція збігається з «поведінковою» школою, до якої, зокрема, входять Б. Левітт, Д. Марч, Е. Невіс, А. ДіБелла, Д. Гулд, Д. Вера і М. Кроссан. Порівняльний аналіз цих шкіл, їх переваг і обмежень був виконаний із використанням трьох критеріїв: процес, мета і контекст ВВД. Учений на основі історичного вивчення провідних концепцій ОН запропонував інтегрувати існуючі підходи у цілісну модель.

У свою чергу доцільно відзначити публікації Е. Пінінга (Piening, E. 2013), А. Гарлатті, М. Массаро, Д. Дюмея і Л. Заніна (Garlatti, A., Massaro, M., Dumay, J., Zanin, L. 2014), а також Р. Чіви, П. Гаурі та Х. Алегре (Chiva, R., Ghauri, P., Alegre, J. 2014), де досліджено сучасний стан ОН і систематизовано відповідні наукові напрями. У першій роботі проаналізовано наукову літературу щодо динамічних спроможностей у державних організаціях та запропоновано аналітичну модель, яка охоплює передумови, основи та наслідки застосування таких спроможностей для адаптації до складного середовища. В другій статті розглянуто діяльність із управління знаннями й інтелектуальним капіталом у державному секторі та зроблено висновок про недостатню увагу науковців до вивчення цього аспекту. В фокусі третьої праці перебуває взаємозв'язок між ОН та інноваціями на основі дослідження динамічної моделі колективної адаптації.

У подальшому Д. Бастен і Т. Хааманн (Basten, D., Haamann, T. 2018) на підставі ґрунтового аналізу наукової літератури ідентифікували вісімнадцять методів організації діяльності з ВВД, згрупувавши їх у три категорії: 1) «Люди» (7 методів); 2) «Процеси» (9 методів); 3) «Технології» (2 методи). Вони також обґрунтували дієвість зазначених підходів і проаналізували чинники, що впливають на продуктивність ОН. Їх праця стала практичним посібником для розроблення процесів ВВД, які підвищують довгострокову ефективність організацій.

З огляду на сьогоdnішній інтенсивний науково-технічний прогрес і його роль у розвитку теорії ОН потрібно виокремити публікацію О. Дьорнера та С. Рунделя (Dörner, O., Rundel, S. 2021), де проаналізовано вплив цифрових технологій на управління процесами ВВД та їх реалізацію. Також зроблено висновок, що ОН не обмежується лише індивідуальним або ж структурним рівнями.

Вищезазначені та інші дослідження теорії ВВД за останні півстоліття свідчать про її еволюцію від фундаментальних концепцій адаптації до сучасних підходів, що враховують інновації у сфері інформаційно-комунікаційних технологій і штучного інтелекту. Водночас спостерігається дисбаланс у розвитку та прикладному застосуванню цього наукового напрямку між цивільним і військовим секторами. У бізнесі популяризація теорії ОН зумовлена швидким економічним зростанням і конкуренцією, тоді як у військових структурах попри важливість ВВД подібні дослідження обмежуються через такі основні чинники:

- відсутність системного підходу до ОН;
- низька обізнаність військового керівництва про теоретичні та практичні розробки;
- у багатьох підрозділах панує несприятливий «колективний клімат» для ВВД через ієрархічність, бюрократію, слабку організаційну культуру та плінність кадрів;
- вивчення та засвоєння досвіду у військах не відповідають академічним моделям, особливо в умовах війни.

З іншого боку, особливе значення військового ОН зумовлюється, перш за все, високою ціною повторення помилок і нехтування передовим досвідом – людські життя, втрата державного суверенітету тощо. Також його специфіка визначається потребою у більш швидкій і якісній адаптації своїх військ порівняно з противником, складністю та динамічністю військового середовища, ключовою роллю командирів: «У будь-якому збройному конфлікті воюючі сторони намагаються швидко пристосуватися, щоб отримати перевагу над ворогом. Більше того, оскільки ворог вчиться одночасно, навчання та адаптація під час війни є критично важливими для запобігання поразці або навіть для виживання» (*Murray, W. 2011: 12; Van der Vorm, M. 2021: 10*).

Розвиток теорії ВВД у мілітарній сфері залишається недостатньо дослідженим, насамперед, в українському академічному середовищі, що обумовлює необхідність опрацювання цього наукового напрямку. Зокрема, бракує цілісного пояснення механізмів, за допомогою яких збройні сили акумулюють, аналізують, реалізують і засвоюють досвід, отриманий у сучасних масштабних конфліктах, наприклад, під час російсько-Української війни. Це проблемне питання має не лише академічне, а й практичне значення. Наприклад, попри широке застосування у країнах

НАТО сучасних підходів до ВВД, окремі зарубіжні дослідники (Van der Vorm, M., 2021) наголошують на недостатній адаптації військовиків Альянсу до новітніх реалій і навіть фіксують тенденцію до втрати знань, отриманих під час відносно недавніх експедиційних операцій в Іраку й Афганістані.

Сучасні концепції ОН у військовому секторі потребують всебічного вивчення, перш за все, для розуміння принципів його функціонування, чинників, що на нього впливають, і шляхів підвищення його дієвості. Також це дозволить не лише реконструювати еволюцію теорії ВВД, але й визначити перспективи її подальшого розвитку. Результати такого аналізу можуть мати практичне значення для Збройних Сил України, передусім, для удосконалення їхньої спроможності з ВВД і підвищення адаптивності до викликів і загроз сьогоденної російсько-Української війни.

*Мета статті* – дослідити історичні аспекти еволюції теорії з вивчення та впровадження досвіду у військовому секторі за останнє півстоліття (1970-ті – 2020-ті роки) в інтересах практичної реалізації її передових наукових концепцій у Збройних Силах України.

*Виклад основного матеріалу.* Ретроспективний аналіз свідчить про те, що важливість ВВД для успішної адаптації збройних сил було усвідомлено військовиками та теоретиками ще в далекому минулому. Пруський філософ Карл фон Клаузевіц у трактаті (Clausewitz, C. 1832) підкреслив, що війна є не лише актом насильства, а й важливою школою для армії. Він наголосив на критичній ролі адаптації військ до змінних воєнних умов через аналіз і засвоєння уроків минулих кампаній.

Серед дослідників ХХ століття, які започаткували теорію ВВД у військових структурах, варто відзначити Б. Позена. У книзі (Posen, B. 1984) науковець дослідив процеси пристосування військ у міжвоєнний період, зокрема, їх спроможність реформувати доктрини на основі аналізу як негативного, так і позитивного досвіду. Також він наочно продемонстрував ключову роль ОН у вдосконаленні стратегії та тактики збройних сил.

Пізніше, у 1988 році, С. Розен у праці (Rosen, S. 1988) зосередив увагу на ключових умовах і чинниках, що сприяють або перешкоджають трансформації військ у мирний і воєнний час. Експерт оцінив успішні приклади нововведень у військах, виокремлюючи дві головні “мілітарні інновації”: внесення змін у

доктрину, оперативні процедури і тактику дій; удосконалення взаємодії між видами та родами військ. Стаття фокусується на дослідженні механізмів, які дозволяють адаптуватися до нових способів ведення війни.

У роботі А. Лендрі (*Landry, A. 1989*) вперше було проаналізовано створення у 1970-х роках. Об'єднаної Системи ВВД США (англ. *US Joint Lessons Learned System*). Її повноцінне функціонування розпочалося 1 серпня 1986 року, коли був сформований Центр ВВД сухопутних військ (англ. *Center for Army Lessons Learned*). Автор зосередився на проблемах адаптації Збройних Сил (ЗС) США у трьох конфліктах (Друга світова війна, Корея та В'єтнам). Водночас він наголосив на позитивному ефекті запровадження у 1970-х роках обов'язкового аналізу проведених дій (АПД, англ. *After Action Review*) для виявлення негативного і позитивного досвіду і надання рекомендацій. В основних висновках праці вказано на наявність методичних недоліків в ОН і низький рівень інституціоналізації процесу ВВД в американських військах.

Ключовою публікацією про тісний взаємозв'язок між дієвістю ОН і рівнем адаптивності військ стала стаття Е. Крепіневича (*Krepinevic, A. 1994*), де обмірковано основні революційні зміни у військовій справі. Вчений дослідив, якими шляхами збройні сили пристосовуються до змін у технологіях і це впливає на тактику та стратегію їх застосування. Основний фокус статті зосереджується на тому, що військові структури повинні постійно вчитися та адаптуватися до нових умов і реалій, які, наприклад, виникають унаслідок технологічних революцій. Ті війська, які не спроможні це зробити швидко й ефективно, ризикують зазнати поразки.

Суттєвим кроком у вивченні практики ОН була публікація Л. Бейрда, Д. Хендерсона та С. Уоттса (*Baird, L., Henderson, J., Watts, S., 1998*). Спеціалісти проаналізували діяльність Центру ВВД сухопутних військ США як приклад ефективного ОН у динамічних умовах сучасного світу. Вони підкреслили значення швидкої адаптації шляхом оперативного поширення та засвоєння досвіду. Особливу увагу приділено процесам збору, узагальнення та вивчення отриманих уроків, їх оперативного розповсюдження. Також аргументовано, що висока обізнаність особового складу про ОН сприяє його успішному функціонуванню.

На початку XX століття Р. Харт у праці (*Hart, R., 2004*) виконав військово-історичний компаративний аналіз спроможностей ВВД

коаліційних і німецько-фашистських збройних сил на початку та в ході Другої світової війни. Він дослідив, чому союзники нехтували довоєнним розвитком своїх військ і яким чином вдалося досягти підвищення їх ефективності вже у ході війни. Розглянуто фактори високої адаптивності німецької армії, що спричинили затягування конфлікту та підвищили ціну перемоги над Німеччиною. Також акцентовано увагу на складній взаємодії між особистісними характеристиками лідерів, військовою культурою та воєнними умовами, що визначають дієвість ОН і його вплив на оперативні спроможності збройних сил.

Серед новаторських досліджень у зазначеному аспекті варто відзначити статтю А. Гріссона (*Grissom, A. 2006*), в якій визначено чотири основні наукові школи, що мають різні підходи до аналізу процесів військових інновацій:

1) школа зовнішнього впливу (школа цивільно-військових відносин), яка була започаткована Б. Позеном і базується на вивченні ролі цивільних і військових лідерів у впровадженні інновацій. Згідно з цією доктриною цивільні керівники можуть стимулювати реформи у збройних силах, особливо коли їх структури опираються змінам;

2) міжвидова школа, що досліджує вплив суперництва та конкуренції між різними видами збройних сил на розвиток нових доктрин і технологій;

3) внутрішньовидова школа, яка фокусується на процесах у межах окремих родів військ, підкреслюючи роль внутрішніх груп і лідерів у просуванні інновацій;

4) культурна школа, що аналізує вплив організаційної культури та військових традицій на здатність військ до нововведень.

Автор робить висновок, що кожна школа акцентує увагу на різних чинниках впливу на дієвість ОН і це призводить до розбіжностей у визначенні головного рушія інновацій у військовій сфері.

Фундаментальною основою для розвитку сучасних моделей формалізованих процесів ОН є праця Н. Мілтона (*Milton, N. 2010*). Ця робота стала концептуальним базисом, на якому ґрунтуються подальші дослідження у сфері системного впровадження знань і практик організаційного навчання. У книзі розглянуто методичні підходи до створення та застосування ефективних систем ВВД. Експерт запропонував практичні рекомендації, спираючись на приклади успішного та невдалого ОН, і детально

висвітлив ключові процедури трансформації знань у практичні дії. Особливу увагу приділено системному підходу до організації процесу ВВД, який охоплює збір і подання спостережень, їх аналіз, ідентифікацію, поширення та імплементацію уроків. Ця праця лягла в основу Посібників НАТО з ВВД 3-го (2016 р.) і 4-го видання (2022 р.).

Іншим важливим теоретичним внеском стала монографія Д. Девідсон (*Davidson, J. 2010*), присвячена ролі ОН і його значимості для адаптації ЗС США після 11 вересня 2001 року. Авторка аналізує вплив культурних, організаційних і політичних чинників на здатність американських військовиків до навчання, простежуючи еволюцію їхньої діяльності від В'єтнамської війни до стабілізаційних операцій в Іраку та Афганістані.

Значний інтерес викликала публікація Т. Фаррела (*Farrell, T. 2010*), у якій було проаналізовано механізми адаптації військових структур через вивчення і впровадження здобутого досвіду. У статті запропоновано концепцію та модель військової адаптації, яка базується на аналізі операції ЗС Великобританії в афганській провінції Гільменді (2006 – 2009 рр.). На основі вивчення документів (військових планів, післяопераційних звітів, інтерв'ю) фахівець дослідив еволюцію застосування британських експедиційних сил від бойового протиборства з Талібаном (2006–2007 рр.) до «цивільно-центрованого» підходу, орієнтованого на «операції впливу та некінетичну діяльність». Науковець підкреслив, що успішна адаптація військ є ключовою умовою для досягнення перемоги.

Також потрібно відзначити статтю Н. Діксон (*Dixon, N. 2011*), у якій досліджено функціонування Об'єднаної Системи ВВД США, що за чотири десятиліття еволюціонувала від запровадження АПД до імплементації комплексних механізмів ОН на всіх рівнях. Авторка представила цей розвиток через модель «Три епохи управління знаннями». Водночас вона підкреслила, що, незважаючи на технологічні зміни та нові виклики, вказана Система продовжує базуватися на п'яти основних елементах: збір спостережень, репозиторій (бази даних), аналіз, впровадження та поширення досвіду.

Суттєвим вкладом у розвиток теорії ОН у мілітарному секторі стали роботи В. Мюррея та П. Мансура (*Murray, W. 2011; Murray, W., Mansoor, P. 2012*). Науковці акцентували увагу на тому, що адаптація військ зазвичай відбувається нерівномірно і з

запізненням, а накопичений досвід нерідко втрачається через неналежну інституціоналізацію процесів ВВД. Вони розглядали війну як інтерактивний процес, який вимагає постійного навчання та пристосування своїх військ із обов'язковим врахуванням адаптації противника.

Серед новаторських досліджень варто відзначити статтю авторського колективу, очолюваного М. Чальмерсом (*Chalmers, M. et al. 2014*), де підкреслюється важливість ОН для адаптації військових сил до змінних умов війни й уникнення стратегічних помилок. Експерти аналізують досвід британських інтервенцій, зокрема, в Афганістані, Іраку, Косово та Сьєрра-Леоне, звертаючи увагу на необхідність балансувати між політичними та військовими цілями. Відзначається, що успішне застосування військ можливе лише за умов чіткої стратегії, вивчення минулих помилок і реалістичного підходу до сучасних викликів.

Особливого значення заслуговують роботи Р. Маркуса, присвячені впливу організаційної культури на здатність військ до навчання й адаптації. У першій статті (*Marcus, R. 2015*) автор дослідив історичні аспекти розвитку процедур ВВД у військових структурах у контексті Першої та Другої світових воєн. Він був один із перших, хто висвітлив ранні напівформальні механізми ОН, що були застосовані у німецьких і британських військах на початку ХХ століття і пізніше стали основою сучасних концепцій. У наступній книзі (*Marcus, R. 2018*) вчений ґрунтовно аналізує застосування процесів ВВД і їх вплив на формування стратегічних і оперативних інновацій, а також на перманентну адаптацію як Ізраїлю, так і Хезболли у ході їх конфлікту.

Цінним доповненням до вищенаведеної наукової дискусії є стаття К. Гаркнесс і М. Ганцекера (*Harkness, K., Hunzeker, M., 2015*), у якій розглянуто обмеження існуючих моделей військового навчання й адаптації за результатами аналізу кампанії ЗС Великобританії у Південному Камеруні (1960 – 1961 рр.). Використовуючи теоретичну модель Т. Фаррелла та архівні матеріали, автори обґрунтували те, що попри наявність належних умов для адаптації британські війська так і не змогли змінити та пристосувати свою тактику. Дослідники зробили висновок, що ця невдача була спричинена в основному тим, що стратегічні інтереси переважали необхідність ефективної військової адаптації, тому під час застосування механізмів ОН потрібно враховувати політичні фактори.

За останнє десятиліття дослідження військового ОН були зосереджені переважно на аналізі його ролі у процесах адаптації збройних сил до нових викликів. Зокрема, у статтях (*Coticchia, F., Moro, F. 2016; Edmunds, T. et al. 2016; Griffin, S. 2017*) розглянуто труднощі, які виникають у військових структурах під час збору, аналізу та трансформації знань. У цих роботах наголошується на відсутності інтегрованих механізмів для передачі досвіду між поколіннями військовослужбовців і підкреслюється взаємозв'язок між ОН, інноваціями та соціально-політичними умовами.

Серед сучасних провідних науковців варто виокремити Д. Лінча, який у статті (*Lynch, J. 2019*) запропонував концептуалізацію трьох типів організаційного навчання:

1) «оптимізація методу» – фокусується на вдосконаленні існуючих практик і спирається на процес ВВД «знизу-вгору», який включає аналіз, імплементацію та поширення знань;

2) «вибір методу» – оцінює ефективність різних підходів до ОН і обирає найбільш дієвий відповідно до визначених цілей;

3) «вибір цілей» – аналізує реалістичність досягнення цілей і потребує суб'єктивного оцінювання, креативності та лідерства.

У контексті подальшої еволюції теорії ВВД потрібно засвідчити важливість роботи Х. Хассельблада та К. Ідена (*Hasselbladh, H., Ydén, K., 2019*). У статті доведено, що у військах зазвичай реалізується більш злагоджений колективний процес ВВД, ніж у бізнесі, оскільки вони функціонують у межах жорстких правил. Цей висновок суперечить деяким концепціям, що однією з основних умов успішного навчання організації має бути її спроможність постійно експериментувати. Автори визначають дві групи умов, які формують різні соціокогнітивні структури військових організацій, і аналізують, як ОН реалізується в цьому контексті. Також вони досліджують взаємозв'язок між адаптивністю й іншими спроможностями військ.

Вагомий вклад у розвиток новітніх концепцій ОН зробив Т. Дайсон, вивчаючи механізми впровадження інновацій та адаптації збройних сил до змінних умов безпеки. У книзі (*Dyson, T. 2019*) науковець проаналізував вплив історичних і соціальних факторів на еволюцію застосування процесів ВВД: від напівформальних у Першу світову війну до формальних – в кінці ХХ століття. Автор доводить, що без належних механізмів ОН військова адаптація може бути заблокована, а важливі уроки,

здобути під час адаптації, легко втрачені, що призводить до необхідності повторного засвоєння знань і часто за значної людської та фінансової ціни. Він розглядає чотири послідовні динамічні компоненти ОН (Cohen, W., Levinthal, D. 1990; Dyson 2019):

1) набуття знань (англ. *Knowledge Acquisition*) – збір і вивчення даних про досвід для ідентифікації потенційних уроків і найкращих практик;

2) управління знаннями (англ. *Knowledge Management*) – процес усвідомлення, систематизації, збереження, архівації, обміну та використання знань в організації з метою підвищення її ефективності. Охоплює управління як явними знаннями (документи, дані), так і неявними (досвід, експертні навички);

3) поширення знань (англ. *Knowledge Dissemination*) – розповсюдження набутих знань (досвіду) в організації;

4) трансформація знань (англ. *Knowledge Transformation*) – реалізація спільних знань за допомогою коригувальних дій для покращення діяльності, приведення її у відповідність до потреб і умов, що змінюються.

Також учений пропонує застосування двох універсальних показників ефективності ОН: 1) «потенційної абсорбційної спроможності», що формується на основі перших трьох вищенаведених складових; 2) «реалізованої абсорбційної спроможності», що представляє четвертий динамічний елемент ОН (Cohen, W., Levinthal, D. 1990; Dyson, T. 2019).

В іншій роботі (Dyson, T. 2020) розглянуто формальні процеси ВВД, які отримали широке поширення у збройних силах держав НАТО після завершення Холодної війни. Представлено нову модель ОН і вивчено вплив багатофункціональних груп експертів на забезпечення дієвої трансформації знань. Крім того, визначено шість ключових вимірів діяльності вказаних груп, що підвищують ефективність коригувальних дій.

Д. Барно та Н. Бенсаель у книзі (Barno, D, Bensahel, N. 2020) аналізують низький рівень ОН та адаптації ЗС США під час воєн в Іраку й Афганістані, зосереджуючись на доктрині і технологіях, а також на лідерстві на індивідуальному й інституційному рівнях. Автори критикують військове керівництво за повільну адаптацію експедиційних військ на стратегічному й оперативному рівнях і водночас відзначають успішне впровадження статуту FM 3-24 та високу інноваційність тактичної ланки.

Фундаментальна робота Ф. Гоффмана (*Hoffman, F. 2021*) присвячена дослідженню адаптації американських військ у чотирьох війнах: в Кореї (1950–1953 рр.), В'єтнамі (1964–1975 рр.), Іраку (2003–2011 рр.) і Афганістані (2001–2021 рр.). За результатами аналізу експерт запропонував концепцію «організаційної спроможності до навчання» (англ. *Organizational Learning Capacity*), згідно з якою здобутий досвід і знання переходять від індивідуального рівня до інституційного через чотири етапи навчання:

- 1) спостереження та виявлення проблем;
- 2) аналіз і розробка рішень;
- 3) імплементація змін;
- 4) оцінка результатів і вдосконалення.

До того ж науковець обґрунтував, що визначальними факторами дієвого ОН є лідерство, розвинена організаційна культура, а також застосування належних механізмів аналізу, імплементації та поширення досвіду.

Сучасне дослідження впливу ОН на військові інновації й адаптацію збройних сил у воєнний час міститься у праці М. ван дер Ворма (*Van der Vorm, M. 2021*). Автор акцентував увагу на циклічному характері процесу ВВД, який охоплює збір спостережень та інших даних із поля бою, їх аналіз, впровадження змін та оцінку результатів коригувальних заходів. Він підкреслив, що успішність інновацій залежить не лише від спроможності військ вивчати та поширювати уроки, а і від їх здатності якнайшвидше інтегрувати здобутий досвід у свою діяльність. Особливу увагу дослідник приділив теоретичним аспектам реалізації дієвого ОН, впливу культурних і структурних чинників, подоланню перешкод, які виникають через бюрократію чи опір змінам і нововведенням.

Зазначені вище, а також інші видатні науковці здійснили неоціненний внесок в еволюцію теорії ОН у військовій сфері. Їхні дослідження за останнє півстоліття охоплюють широкий спектр напрямів – від історичного аналізу концепцій та передової практики до розробки авангардних когнітивних моделей і систем ВВД. Основна ідея їх праць полягає в тому, що ефективне ОН є ключовим інструментом забезпечення високої адаптивності та стратегічного розвитку військ (сил).

Передові концепції з вивчення і впровадження досвіду можуть бути ефективно використані у Збройних Силах України у таких основних напрямках:

1) комплексне удосконалення Системи ВВД, що була створена у січні 2019 року і на сьогодні знаходиться на етапі трансформації в умовах повномасштабної російсько-Української війни;

2) застосування новітніх когнітивних моделей ВВД, що базуються на аналізі поведінки особового складу і командирів у бойових умовах;

3) імплементація прогресивних підходів країн НАТО до ОН, що сприятиме досягненню оперативної сумісності з Альянсом і стане важливим кроком у реалізації євроатлантичних прагнень України;

4) удосконалення мережевої структури ОН, зокрема, побудова та запуск Порталу ВВД на основі впровадження новітніх цифрових платформ і систем обміну знаннями, що дасть можливість сформувати єдиний інформаційний простір ВВД і зменшити тривалість адаптації до нових викликів;

5) інтеграція сучасних концепцій ОН у систему військової освіти, що має забезпечити розвиток здатності офіцерів до адаптивного мислення та швидкого опанування нових знань у нестандартних і динамічних умовах сучасної війни.

*Висновки.* Ретроспективний аналіз еволюції теорії військового ОН демонструє, що її передові концепції мають широке практичне застосування, що дозволяє підвищувати адаптивність збройних сил. За останні півстоліття ця теорія пройшла шлях від простих моделей отримання знань до аналізу складних багаторівневих систем ВВД. Упровадження досягнень такої еволюції, підсилене науково-технічним прогресом, дає змогу військам не лише пристосовуватись, а й створювати інноваційні підходи до ведення війни.

На історичних прикладах показано, що успішна адаптація збройних сил до швидко змінного середовища і нових технологій неможлива без чітко організованої системи збору й аналізу досвіду, впровадження та поширення здобутих уроків. Водночас основні виклики полягають у забезпеченні безперервності процесу передачі знань між військовими поколіннями, у комплексному врахуванні політичних, культурних, соціальних та інших чинників.

Проведений історичний аналіз дає змогу не лише інтерпретувати еволюцію теорії ВВД у військовій справі, але й окреслити перспективи подальших досліджень у цій галузі. Особливо важливим є практичний аспект застосування наукових здобутків для Збройних Сил України з метою покращення їх оперативних спроможностей. Зокрема, інтеграція в українських військах інноваційних механізмів ОН, що використовуються в країнах НАТО, може стати основою для підвищення ефективності Системи ВВД і відповідно адаптивності Збройних Сил України до сучасного динамічного безпекового середовища.

### Використані посилання

Argyris, C., Schön, D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, 1978, 344 p.

Argyris, C., Schön, D. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Boston, MA: Addison-Wesley, 1996, 305 p.

Baird, L., Henderson, J., Watts, S. 1998. Learning from action: An analysis of the Center for Army Lessons Learned (CALL). 06 December 1998. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199724\)36:4<385::AID-HRM3>](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199724)36:4<385::AID-HRM3>).

Barno, D, Bensahel, N. 2020. *Adaptation Under Fire: How Militaries Change in Wartime*. New York: Oxford University Press, 2020, 430 p.

Basten, D., Haamann, T. 2018. Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8. Article ID: 2158244018794224. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>.

Chalmers, M. et al. 2014. *Wars in Peace: British Military Operations since 1991*. London: Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 25 p.

Chiva, R., Ghauri, P., Alegre, J. 2014. Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25: 687-705.

Clausewitz, C. 1832. *On War*. Translated by Michael Howard and Peter Paret. Oxford University Press, 2007. ISBN 0192807161, 9780192807168. 284 p.

Cohen, W., Levinthal, D. 1989. Innovation and learning: the two faces of R&D. *The economic journal*, 99, 569-596. <http://dx.doi.org/10.2307/2233763>.

Cohen, W., Levinthal, D. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152. DOI:10.2307/2393553.

Coticchia, F., Moro, F. 2016. Learning from Others? Emulation and Change in the Italian Armed Forces since 2001. *Armed Forces and Society* 42, 4: 696-718.

Cyert, R., March J. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1963. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496208>.

Davidson, J. 2010. *Lifting the Fog of Peace: How Americans Learned to Fight Modern War*. University of Michigan Press. 2010. <https://doi.org/10.3998/mpub.236784>.

Dixon, N. 2011. A Model Lessons Learned System – The US Army. *2011 Best Practices for Government Libraries*. E-Initiatives and e-Efforts: Expanding our Horizons. Lexis Nexis: 227-

231. URL: [http://www.lexisnexis.com/tsg/gov/best\\_practices\\_2011.pdf](http://www.lexisnexis.com/tsg/gov/best_practices_2011.pdf).

Dörner, O., Rundel, S. 2021. Organizational Learning and Digital Transformation: A Theoretical Framework. January 2021. In book: *Digital Transformation of Learning Organizations*, 61-75. DOI:10.1007/978-3-030-55878-9\_4.

Dyson, T. 2019. *Organisational Learning and the Modern Army: A New Model for Lessons-Learned Processes*. Abingdon: Routledge. 272 p.

Dyson T. 2020. A revolution in military learning? Cross-functional teams and knowledge transformation by lessons-learned processes. *European Security*. 2020, 483-505. <https://doi.org/10.1080/09662839.2020.1795835>.

Edmunds, T. et al. 2016. Reserve Forces and the Transformation of British Military Organisation: Soldiers, Citizens and Society. *Defence Studies* 16, 2: 118–36.

Eisenhardt, K., Martin, J. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21(10-11), October 2000: 1105-1121. DOI:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.O.CO;2-E.

Farrell, T. 2010. Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand Province, Afghanistan, 2006–2009. *Journal of Strategic Studies* 33, 4: 567-594.

Garlatti, A., Massaro, M., Dumay, J., Zanin, L. 2014. Intellectual Capital and Knowledge Management within the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Developments. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning*. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. Nov 2014, 175-184.

Griffin, S. 2017. Military innovation studies: multidisciplinary or lacking discipline? *Journal of strategic studies*, 40 (1-2): 196–224.

Grisson, A. 2006. The future of military innovation studies. *Journal of Strategic Studies*, 29(5): 905–934. <https://doi.org/10.1080/01402390600901067>.

Harkness, K., Hunzeker, M. 2015. Military maladaptation: counterinsurgency and the politics of failure. *Journal of strategic studies*, 38 (6): 777–800.

Hart, R., 2004. *Clash of arms: how the allies won in Normandy*. Boulder: Lynne Rienner. ISBN: 978-1-55587-947-1.

Hasselbladh, H., Ydén, K., 2019. Why military organisations are cautious about learning? Armed forces and society. DOI: 10.1177/0095327X19832058.

Hoffman, F. 2021. *Mars Adapting: Military Change During War*. Annapolis, MD: Naval University Press, 2021. Naval Institute Press. March 15, 2021, 368 p.

Huber G. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*. Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning. 1991, 88-115.

Krepinevic, A. 1994. *Cavalry to Computer: The Pattern of Military Revolutions*. Center for the National Interest, No. 37 (Fall 1994), 30-42.

Landry, A. 1989. *The Joint Lessons Learned System and Interoperability*. A thesis presented to the Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College, 1989, 222 p.

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

Levitt, B., March J. 1988. Organizational learning. Annual Review of Sociology. Volume 14, 1988, 319-340.

Lynch, J. 2019. The Three Types of Organisational Learning. The Strategy Bridge. July 30, 2019. URL: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2019/7/30/the-three-types-of-organisational-learning>.

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.

Marcus, R. 2018. Israel's Long War with Hezbollah: Military Innovation and Adaptation Under Fire.

Milton, N. 2010. The Lessons Learned Handbook: Practical approaches to learning from experience. Chandos Publishing, 1st Edition, 2010, ISBN 978843345879.

Murray, W. 2011. Military Adaptation in War: With Fear of Change. New York: Cambridge University Press, 10 Oct 2011, 352 p.

Murray, W., Mansoor, P. 2012. Hybrid Warfare: Fighting Complex Operations from the Ancient World to the Present. Cambridge: Cambridge University Press.

Nevis, E., DiBella, A., Gould, J. 1995. Understanding organizations as learning systems. *MIT Sloan Management Review*, 36(2).

Piening, E. 2013. Dynamic Capabilities in Public Organisations: A Literature Review and Research Agenda. *Public Management Review*, Taylor & Francis Journals, vol. 15(2): 209-245. DOI: 10.1080/14719037.2012.708358.

Posen, B. 1984. The Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany Between the World Wars. Cornell University Press, 283 p.

Rosen, S. 1988. New Ways of War: Understanding Military Innovation. *Political Science. International Security*, 22 January 1988: 134-168.

Senge, P. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.

Shipton, H. 2004. Organizational learning: Reality or myth? Aston University. Oct 2004. ISBN No: 1 85449 599 2. URL: [https://www.researchgate.net/publication/40500121\\_Organizational\\_learning\\_Reality\\_or\\_myth](https://www.researchgate.net/publication/40500121_Organizational_learning_Reality_or_myth).

Van der Vorm, M. 2021. War's Didactics: A Theoretical Explanation on How Militaries Learn from Conflict. Research Paper 177. Breda: Netherlands Defence Academy, 113 p.

Vera, D., Crossan, M. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, Vol. 29, 222-240.

Zahra, S., George, G. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*. Vol. 27, No. 2 (Apr. 2002), 185-203.

**Pashchuk Yu.**

**EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL LEARNING THEORY:  
A MILITARY DIMENSION**

The article examines the historical aspects of the development of concepts related to learning and implementing lessons in military affairs over the past half-century (1970s – 2020s). It retrospectively reviews the creation, evolution, and modern transformation of this scientific field, summarizing its main aspects. The study explores key works and contributions of leading scholars who laid the scientific foundation of contemporary doctrine.

The analysis highlights the importance of organizational military learning, particularly its primary outcomes, lessons learned and best practices, in enhancing the adaptability of armed forces to rapidly changing warfare conditions and the prompt advancement of modern technologies. It substantiates that the versatility of troops directly depends on their collective ability to comprehend and integrate acquired experiences. Historical examples demonstrate that military structures with a high capacity for learning and implementing lessons can assimilate insights more efficiently and, consequently, adapt more effectively to achieve an advantage on the battlefield.

The presented review serves as a basis for analyzing and realizing advanced theoretical achievements of organizational learning in the Armed Forces of Ukraine, including effective lessons learned models in accordance with NATO standards.

*Keywords:* lessons analysis and implementation, organizational learning, organizational learning theory, Armed Forces of Ukraine, NATO.