



ВП 7(3)-00(01).01

ТИМЧАСОВА ІНСТРУКЦІЯ З ПРОЦЕСУ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ ЗАХОДІВ ПІДГОТОВКИ



ГРУДЕНЬ 2019

ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:

обмежень для розповсюдження немає.

**ЦЕНТР ОПЕРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ І МЕТОДИКИ
ПІДГОТОВКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ СПІЛЬНО
З ГОЛОВНИМ УПРАВЛІННЯМ ПІДГОТОВКИ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ТА МІЖНАРОДНИМ
ЦЕНТРОМ МИРОТВОРЧОСТІ ТА БЕЗПЕКИ**

ВП 7(3)-00(01).01

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник Головного управління
підготовки Збройних Сил України –
заступник начальника Генерального штабу
Збройних Сил України
полковник



Олексій ТАРАН

“ ” 2019 року

ТИМЧАСОВА ІНСТРУКЦІЯ З ПРОЦЕСУ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ ЗАХОДІВ ПІДГОТОВКИ

**Військова навчально
методична публікація
командирам підрозділів
(керівникам)
з процесу аналізу
проведених дій заходів
підготовки**

ГРУДЕНЬ 2019**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**

обмежень для розповсюдження немає.

**ЦЕНТР ОПЕРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ
І МЕТОДИКИ ПІДГОТОВКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ
УКРАЇНИ СПІЛЬНО З ГОЛОВНИМ УПРАВЛІННЯМ
ПІДГОТОВКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ
ТА МІЖНАРОДНИМ ЦЕНТРОМ МИРОТВОРЧОСТІ
ТА БЕЗПЕКИ**

ПЕРЕДМОВА

Військова навчально-методична публікація (далі – Тимчасова Інструкція) розроблена робочою групою офіцерів Центру оперативних стандартів і методики підготовки ЗС України спільно з Головним управлінням підготовки Збройних Сил України і Міжнародним центром миротворчості та безпеки, а також погоджено із заінтересованими органами військового управління ЗС України.

Викладені у цій Тимчасовій Інструкції рекомендації варто застосовувати творчо, відповідно до конкретного завдання (заняття, тренування тощо), рівня підготовки тих, хто навчається та організаційно-штатної структури штабу, військової частини (підрозділу) військ (сил) Збройних Сил України.

Апробацію положень цієї Тимчасової Інструкції передбачено здійснити починаючи з січня 2020 року по 15 листопада 2020 року. В подальшому, за необхідності, передбачається здійснити його доопрацювання (внесення змін та доповнень), враховуючи отримані зауваження, пропозиції до змісту та структури від заінтересованих органів військового управління ЗС України і видати оновлений варіант Інструкції.

Усі питання, що стосуються цієї Тимчасової Інструкції, надсилати до управління бойової підготовки Головного управління підготовки Збройних Сил України на такі адреси: 030168, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 6, Головне управління підготовки Збройних Сил України, АСУ “Дніпро” usvir@ysvr.dod.ua, АСУ “Сєдо-М” – індекс 348 (контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – 62-22-156) або Центру оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України на такі адреси: 10014, м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 17а, Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України, АСУ “Дніпро” standart@kvdv.dod.ua, АСУ “Сєдо-М” – індекс 360 (контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – 68-32-066).

ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	2
	ВСТУП	4
	ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	5
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	6
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	8
1	ВИЗНАЧЕННЯ ТА МЕТА АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ	9
2	ТИПИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ	12
2.1	Офіційний (формальний) аналіз проведених дій	12
2.2	Аналіз проведених дій у робочому порядку (неформальний)	13
3	ОСНОВНІ ПРАВИЛА ТА ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ	15
4	ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ	17
4.1	Етап 1. Планування аналізу проведених дій	18
4.2	Етап 2. Підготовка до аналізу проведених дій	21
4.3	Етап 3. Проведення аналізу проведених дій	25
4.4	Етап 4. Подальше використання результатів аналізу проведених дій	27
Додатки:		
1	Порядок організації підготовки та проведення додаткових заходів процесу аналізу проведених дій	29
2	Приклад порядку проведення аналізу проведених дій	32
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)	33
	ДЛЯ ЗАМІТОК	34

ВСТУП

Ця Тимчасова Інструкція визначає порядок процесу аналізу проведених дій заходів підготовки як сукупності функціонально взаємозв'язаних сил, засобів, технологій і методики з метою впливу на свідомість, психіку та розуміння особового складу.

Одним з головних чинників, що тягне українську армію в минуле, в так званий “совок”, є нездатність окремих командирів (керівників) до самокритичного аналізу дій і наслідків прийнятих рішень. Розбір виконання бойових завдань, проведення заходів підготовки (навчань, тренувань, занять) зводиться досить часто до пошуку недоліків і призначення “крайніх” винуватців з числа підлеглих.

Першою ознакою “совковості” деяких командирів (керівників) є постійне прагнення проводити “розбори” в каральній формі з нагнітанням страху і психологічним тиском на підлеглих. Їх цікавить тільки одне: “Хто винуватий?” та “Кого покарати?”. Багато з них переживають тільки за зняття контролю по усуненню виявлених недоліків. Їх, зазвичай не цікавить позитивний і успішний результат. Це ганебне явище треба як найшвидше викоринити зі Збройних Сил, як атавізм “Радянщини”. Воно стопорить процес розвитку армії.

Аналіз проведених дій (After action review) є одним з базових принципів в армії США, невід'ємною складовою проведення заходів підготовки. Запровадження цього процесу стане ще одним кроком вперед для досягнення стандартів держав-членів НАТО.

Для покращення процесу виконання індивідуальних та колективних завдань, щоб відповідати визначеному рівню навченості з метою якісного виконання визначених стандартів підготовки, особовий склад і керівники повинні знати і добре розуміти те, що виконувалось правильно або не правильно під час проведення кожного навчального заходу.

Проведення командиром (керівником) аналізу проведених дій допомагає особовому складу та командирам підрозділів отримати відповіді на запитання, відгуки та оцінки про рівень та якість виконаного завдання. Процес аналізу проведених дій допомагає визначити сильні сторони, розкрити слабкі місця, встановити послідовні дії для виправлення недоліків і шляхи вирішення проблемних питань через наполегливий процес тренувань, зосереджуючись на виконанні конкретних завдань для досягнення основної цілі – Перемоги в бою.

ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

Позначка військової публікації	Повне найменування військової публікації
ВКП 7-00(03).01	Доктрина “З організації підготовки у Збройних Силах України”
ВКП 7-00(03).01	Доктрина “З бойової підготовки у Збройних Силах України”

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

Аналіз проведених дій (After action review) – динамічне, об'єктивне, обговорення особливостей виконання завдань особовим складом відповідно до стандартів. Кожен військовослужбовець може і повинен брати участь в АПД, якщо в нього є розуміння, інформація, погляди чи питання, що допоможуть підрозділу визначити і подолати слабкі сторони та зміцнити сильні.

Вправа – цілеспрямоване та планомірно організоване виконання розумових та практичних дій (прийомів) з метою засвоєння знань, оволодіння, формування та удосконалення практичних умінь та навичок.

Децентралізоване управління (Mission Command) – організаційно-функціональна структура, в якій вище керівництво здійснює мінімальний (стратегічний) контроль і управління операціями і правилами чітко розділених видів діяльності та операцій. Децентралізоване управління дає більшу свободу для ухвалення рішень на нижніх рівнях. Децентралізоване управління дозволяє прискорити процес прийняття рішень.

Завдання (підзавдання) – це чітко визначена дія(-ї), яка(-і) оцінюється та виконується органом військового управління, військовою частиною (штабом, підрозділом, військовослужбовцем).

Оцінювання – це визначення прогресу у підготовці до виконання завдання, стану готовності або досягнення мети підготовки. Командир, який визначив мету підготовки чи бойове завдання, для оцінювання рівня готовності проводить сертифікацію. Сертифікація ґрунтується на успішності виконання завдань у відповідності до встановлених стандартів в певній обстановці.

Самооцінка – проводиться з метою визначення рівня навченості підрозділу під час періоду інтенсивної підготовки. Оцінка першого рівня (сертифікація) виконується з метою оцінювання набуття бойових спроможностей наприкінці періоду інтенсивної підготовки. Оцінка другого рівня здійснюється з метою оцінювання набутих бойових спроможностей у період підтримання навченості.

Оцінювання рівня бойової підготовки військовослужбовця, підрозділу здійснюється за критеріями – ефективність індивідуальних, лідерських (командирських) і колективних спроможностей, відповідно до прийнятих (визначених) індивідуальних спроможностей військовослужбовців та бойових (спеціальних) спроможностей штабу, підрозділу виконати завдання (бойове завдання) за призначенням.

Об'єкт перевірки – орган військового управління (штаб), військова частина, підрозділ (відділення, взвод, рота, батальйон) та їм рівні; тактична група (ротна, батальйонна, бригадна, кораблів, міжвидова), корабель (катер, судно), екіпаж, пара літаків (вертольотів), військовослужбовець, яка (-ий) підлягає перевірці.

Під критерієм “ефективність” слід розуміти – кваліфіковане виконання завдання; базове виконання завдання; обмежене виконання завдання і неможливість виконання завдання.

Прийом – окрема дія, рух.

Норматив – часовий, кількісний і якісний показник виконання окремими військовослужбовцями або підрозділами поставлених завдань, прийомів і дій, пов’язаних із застосуванням зброї та військової техніки в ході бойової підготовки.

Перелік завдань (Mission-essential task list) (далі – ПЗВЗ (METL) – це перелік основних (додаткових, додаткових супутніх) завдань (підзавдань) необхідний для виконання загальної задачі, яка(-і) визначаються органу військового управління, військовій частині (підрозділу, військовослужбовцю) для відпрацювання під час заходів підготовки з метою набуття необхідних оперативних (бойових, спеціальних, індивідуальних) спроможностей для виконання загальних завдань, передбачених оперативними (бойовими) планами та програмами індивідуальної підготовки.

Специфікація навчання – документ якій в себе включає наступне: мету, замисел та цілі навчання, рівень, тип та форму за якою проводиться навчання, місце його проведення.

Стандарт підготовки – нормативний документ (уніфікований процес), який визначає послідовність досягнення органами військового управління (штабами, військовими частинами, підрозділами, кораблями, військовослужбовцями) оперативних (бойових, спеціальних, індивідуальних) спроможностей до виконання конкретних завдань та визначає критерії їх оцінки. Стандарти підготовки поділяються на стандарти індивідуальної (базової загальновійськової, фахової) підготовки та колективної підготовки і спрямовуються на досягнення сумісності у підготовці підрозділів ЗС України та держав – членів НАТО.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення та умовні позначення	Повне словосполучення та поняття, що скорочуються
1	2
АПД	Аналіз проведених дій
ППДП	Підрозділ підіграшу дій противника
НМТБ	Навчальна матеріально-технічна база
СОЛ	Стандарти та оціночні листи
AAR	Аналіз проведених дій (After Action Review)
ADRP	Публікація з доктрини, на яку є посилання (Army Doctrine Reference Publication)
OPFOR	Умовний противник (Opposing Forces)
ОС/Т	Інструктор-спостерігач (Observer Coach/Trainer)
SOP	Типовий порядок дій підрозділу (Standard Operating Procedure)
TE&O	Оцінювання навчань (Training Evaluation and Outline)
WFF	Організація ведення бойових дій (Warfighting Function)
METL	Mission-essential task list
ПЗВЗ	Перелік основних (додаткових, додаткових супутніх) завдань (підзавдань) необхідний для виконання загальної задачі

1. ВИЗНАЧЕННЯ ТА МЕТА АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ

Аналіз проведених дій (далі – АПД) призначений для організації професійного спілкування і обговорення проведених заходів (завдань, ситуацій, тренувань, навчань), що впливає на досягнення результатів і дотримання стандартів підготовки та дозволяє особовому складу самостійно визначити особистий рівень підготовки і шляхи її удосконалення.

Аналіз проведених дій дозволяє максимізувати ефективність результатів виконання бойових завдань, проведення заходів підготовки шляхом дозволу особовому складу, незалежно від звання і посади навчитися чогось один в одного.

Аналіз проведених дій (англійське скорочення – AAR) – застосовується постійно, в будь-яких умовах, після проведення будь-яких дій. Успішний розвиток армій НАТО – яскравий приклад цьому.

Аналіз проведених дій забезпечує:

особисте розуміння дій (ситуацій) кожним військовослужбовцем, командиром (керівником);

оцінку сильних та слабких сторін підрозділу з різних точок зору;

некаральну атмосферу в підрозділі та розвиток критичного мислення командирів (керівників) і особового складу;

налагодження комунікації і зворотного зв'язку командирів (керівників) з підпорядкованим особовим складом, що забезпечує спільне розуміння дій та розвиток злагодженості під час виконання завдань за призначенням.

В основі цієї методики є всього чотири простих запитання для обговорення, які розглядають командири (керівники) зі своїми підлеглими, слухаючи, перш за все, їхні думки та міркування:

1. Що мало відбутися?

2. Що відбулося насправді-та чому?

3. Що вдалося, а що ні?

4. Що треба зробити наступного разу, щоб було краще?

При цьому має бути створена позитивна та відверта атмосфера обговорення. Необхідно вислуховувати думки підлеглих, вести діалог з ними, спонукати їх до критичного мислення, та тільки після цього формулювати свої висновки і рішення. Ці прості, на перший погляд, процедури допоможуть змінювати підрозділи на краще. Вони спонукатимуть бути чесними самим перед собою і вдосконалюватися для досягнення позитивних результатів. Покращиться комунікація і довіра один до одного.

Процес АПД має якнайшвидше впроваджуватися органами військового управління і командирами всіх рівнів. Чесність і самокритика повинна стати “киснем” розвитку сучасних Збройних Сил України. Він базується на участі в ньому всіх учасників заходу, а саме: керівника, осіб, яких навчають, посередників, спостерігачів, оцінювачів. Кожний проведений АПД забезпечує особовий склад аналітичною інформацією – тим самим здійснюється зворотній зв'язок, необхідний для виправлення недоліків допущених під час проведення занять, тренувань (навчань), бойових дій. Зворотній зв'язок повинен бути прямим, від кожного учасника.

Метою процесу АПД є:

чітке розуміння кожним, хто навчався (командиром, начальником тощо), своїх сильних та слабких сторін (навичок) висвітлених з різних точок зору;

зворотній зв'язок між тими, хто навчався та керівником, спільне розуміння мети та цілей проведення занять, навчань (тренувань), бойових завдань.

Аналіз проведених дій є професійне обговорення подій, що дозволяє командирам, військовослужбовцям та підрозділам проаналізувати для себе те, що відбулося і розробити порядок дій для покращення, виправлення ситуації при виконанні завдань у майбутньому. Відверте обговорення дає розуміння сильних і слабких сторін, проаналізованих з різних точок зору. Правдивий обмін думками допомагає більш якісно виконати завдання, які поставлені старшим командиром, досягнути цілей навчання, та визначених стандартів. Командири всіх рівнів повинні знати, і застосовувати стандарти для тренування колективних та індивідуальних завдань.

Особливістю під час проведення процесу АПД є те, що командири повинні уникати відкритої критики. АПД не оцінює успіх чи невдачу під час підготовки і діяльності. Завжди будуть слабкі сторони, які потрібно посилити та сильні сторони, які потрібно підтримувати і удосконалювати. Під час АПД, особовий склад і командири, активно обговорюють, аналізують, що трапилось і чому так сталося, вони дізнаються і засвоюють більше під час обговорення, ніж під час критики один одного. Зазвичай, критика спроможна надати тільки одну точку зору і часто надає мало можливостей для обговорення подій учасниками.

Клімат критики, орієнтує тільки на те, що було зроблено неправильно, критика перешкоджає відвертому обговоренню навчальних заходів і придушує навчальний процес та злагодження підрозділу.

Підрозділи, у яких проводиться АПД з обговорення кожним військовослужбовцем своїх дій та здійснюють корегування дій на місці є більш ефективними. Це відбувається, коли командири підрозділів розуміють задум старшого командира, бойове завдання (навчально-бойове завдання), а також коли здійснюється підготовка та використовуються принципи децентралізованого управління (Mission Command) для найкращого досягнення результату у поліпшенні підготовки особового складу під час виконання визначених завдань.

Ефективне проведення АПД є відображенням командира та його активної ролі у підготовці підрозділу. АПД у стилі обговорення сприяють створенню атмосфери довіри, співпраці, ініціативи і спільного налагодження згуртованості так необхідного серед особового складу і командирів під час проведення занять, тренувань (навчань), виконання завдань за призначенням.

Основна відмінність АПД від стандартного розбору навчання полягає у рівній участі особового складу та командирів в обговоренні заходу. Під час стандартного розбору зазвичай розглядаються та оцінюються тільки негативні (помилкові) сторони заходу та використовується лише тільки точка

зору керівника або особи, яка перевіряла. Це не сприяє відвертій дискусії та обмежує надання своєї точки зору кожним учасником заходу.

Найбільш негативним наслідком цього є “придушення” ініціативи. Яким би досвідченим не був командир, він не може помітити усі деталі, які бачить безпосередній виконавець того чи іншого завдання.

Таким чином, залучення до обговорення усіх учасників заходу надає змогу провести більш детальний розбір, зменшує ризик упустити якесь питання або захід. Це створює атмосферу взаємоповаги та взаєморозуміння, що в кінцевому рахунку веде до створення дружнього та професійного колективу, здатного виконати поставлені завдання згідно стандартів.

Процес АПД під час проведення заходів підготовки складається з чотирьох етапів.

Огляд, що повинно було бути виконаним

Керівник разом з учасниками робить короткий огляд того, що повинно було бути виконаним. Основу складає задум командира, навчальні цілі, завдання (навчально-бойові завдання), які були виконанні під час заняття, тренування (навчання). Звичайно, джерелом інформації є наказ (план проведення, СТП), графік заняття, тренування (навчання) та специфікація заняття, тренування (навчання).

Обговорення для визначення того, що реально було виконано

Керівник і учасники разом визначають, що насправді виконано під час тренування у відпрацюванні навчального питання, події, під час кожної фази навчання або операції. Керівник по можливості намагається зібрати якомога більше думок, висловлювань, поглядів і перспектив розвитку подій від підрозділу позначення дій противника (далі – ППДП, **англійське скорочення – OPFOR**), командирів підрозділів, сержантів та солдат. Цей процес допомагає виробити спільне розуміння та зануритись в обстановку в якій виконувалось завдання. Процес допомагає командирам зрозуміти складність подій та їх відпрацювання. Доцільні та швидкі шляхи вирішення складних завдань.

Обговорення того, що було виконано вірно та невірно під час відпрацювання завдань

Засновуючись на критеріях оцінки (показниках), намірі командира, учасники заняття, тренування (навчання) самостійно встановлюють сильні та слабкі сторони своїх дій. Керівник АПД керує процесом дискусії для забезпечення максимального ефекту розуміння того, що відбулося правильно та що має бути виправленим наступного разу.

Визначення, яким чином завдання повинні виконуватись наступного разу

Керівник направляє тих, хто навчається на обговорення та самостійне визначення того, як виконати завдання більш ефективно в майбутньому. Ті, хто навчаються самостійно виявляють проблеми

та пропонують шляхи їх вирішення, підрозділ визначає, хто несе відповідальність за прийняття рекомендованих змін. Крім того, керівник скеровує обговорення, щоб визначити, чи є більш ефективний спосіб підготовки до виконання завдань для досягнення задуму старшого командира.

2. ТИПИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ

Існує два типи АПД, **офіційний (формальний)** та **у робочому порядку (неформальний)**. Всі типи АПД включають обмін думками та спостереженнями, а також зосереджують увагу на підвищенні навичок.

2.1. Офіційний (формальний) аналіз проведених дій

Командири планують офіційний АПД завчасно, під час завершального етапу складання та затвердження планів бойової підготовки (планів проведення заходів підготовки). Офіційний АПД вимагає більшого планування і підготовки, ніж у робочому порядку. Офіційний АПД передбачає здійснення рекогносцировки та обладнання місця проведення, підготовку навчальної матеріально-технічної бази (далі – НМТБ), координації дій персоналу по підготовці та проведенню заходу та матеріалів для його проведення.

Офіційний АПД є ресурсомістким процесом, який включає в себе:
запланований заздалегідь захід з залученням великої кількості особового складу;

необхідність додаткового (збільшеного) часу на проведення заходу;

планування та підготовку з використанням допоміжних матеріально-технічних засобів (керівних документів, навчально-методичних матеріалів (фото та відеоматеріали), стендів, плакатів (схем), макетів місцевості, тощо) (рисунок 1).



Рисунок 1 - проведення АПД з використанням макету місцевості.

проведення у відповідно обладнаному приміщенні (комп'ютер, відео проектор, екран, тощо) (рисунок 2).

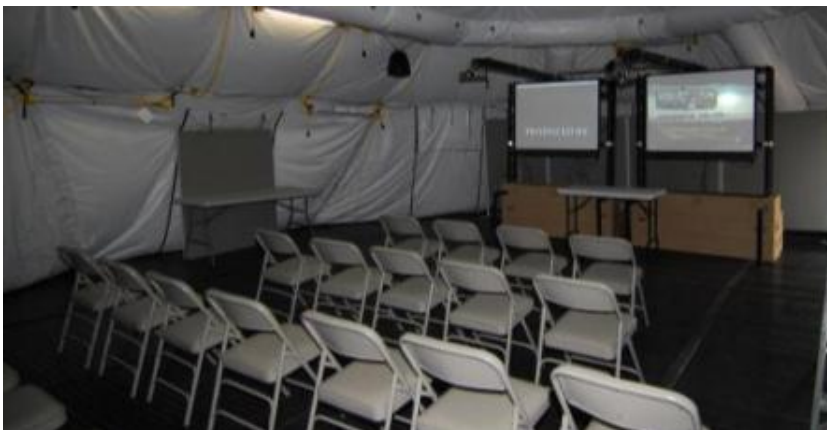


Рисунок 2 - обладнання приміщення для проведення АПД

Під час офіційного АПД, керівник (командир підрозділу або оцінювач) виявляє і сприяє обговорення конкретних завдань засновуючись на меті, навчальним цілям заняття, тренування (навчання), та задумі старшого командира (визначеним завданням та підзавданням).

Керівник здійснює огляд завдань, плану (того, що повинно було бути виконаним) і сприяє обговоренню того, що насправді виконано під час виконання, а також виявлення сильних та слабких сторін і проблем. (недоліків у діях тих, кого навчають). Ті, хто навчаються, повинні визначити, що має бути виправленим, коли і яка додаткова підготовка повинна бути проведена, та як виконувати завдання у майбутньому для досягнення бажаних результатів.

2.2. Аналіз проведених дій у робочому порядку (неформальний)

У робочому порядку АПД вимагає менше підготовки та планування. Керівник проводить у робочому порядку АПД (рисунок 3) у заключній частині заходу підготовки (інколи, за необхідності, у ході проведення заходу підготовки), після попередньо обговорених недоліків або з метою усунення недоліків на місці.



Рисунок 3 - проведення неформального АПД.

У робочому порядку АПД:

проводиться командиром (керівником, інструктором, оцінювачем);

потребує менше часу на підготовку;

передбачає обмежене використання допоміжних матеріально-технічних засобів;

проводяться на місці проведення заняття (на місцевості, навчальний клас, тощо);

проводиться за потреби.

Обидва типи потребують участі всього особового складу та зосереджуються на тому, що було заплановано виконати, що виконано, шляхи покращення виконання завдання, що зробити для підвищення ефективності навчання.

Найбільш істотна відмінність між офіційним та у робочому порядку АПД в тому, що у робочому порядку АПД вимагає менше зусиль та фактично не потребує застосування НМТБ. У робочому порядку АПД забезпечує негайний зворотний зв'язок з особовим складом, командирами та підрозділами під час проведення заходів підготовки. Думки та рішення, зібрані в ході проведення у робочому порядку АПД можуть бути швидко використані під час заходу підготовки не припиняючи самого процесу навчання.

Через брак часу та інших обмежень, проведення неформального АПД на навчальному місці, під час відпрацювання навчального питання дозволяє робити виправлення (корегування) на місці, що підвищує якість виконання завдання кожним військовослужбовцем, а також впливає на загальне виконання завдання підрозділом.

Наприклад:

Після виконання завдання “знищення противника на блок посту під час зближення з противником”, командир взводу проводить у робочому порядку АПД, для того щоб виправити (корегувати) і посилити сильні сторони у виконанні завдання. Використовуючи прості підручні засоби такі як соснові шишки або каміння для відображення особового складу взводу на місцевості, командир взводу, командири відділень та військовослужбовці обговорюють хід виконання завдання від його початку до завершення (рисунок 4).



Рисунок 4 - проведення у робочому порядку (неформального) АПД з використанням підручних засобів.

Особовий склад швидко визначає: що необхідно було виконати; встановлює, що було виконаним на всіх рівнях; оцінює свої дії відповідно до розроблених стандартів (наприклад, стандарти та оціночні листи виконання завдання (**англійське скорочення - T&EOs**) (далі – СОЛ); визначає сильні і слабкі сторони; визначає можливості для підвищення навченості у виконанні завдання не перериваючи навчального процесу.

В таблиці 1 наведено відмінності між офіційною (формальною) та визначеною у робочому порядку (неформальною) оцінкою.

Таблиця 1

Зведена таблиця типів підведення підсумків

Формальна оцінка	Неформальна оцінка
Зазвичай проводиться безпосередньо керівником або оцінювачем	Проводиться усередині підрозділу в порядку внутрішнього підпорядкування
Потрібує більш часу для підготовки	Потрібує менше часу для підготовки
Використання складної НМТБ	Фактично не потребує використання НМТБ
Сплановано заходом бойової підготовки, визначена заздалегідь	Проводиться по мірі необхідності. В першу чергу засноване на оцінці та рішенні командира/керівника
Проводиться в заздалегідь підготовленому місці	Проводиться на місці тренування

3. ОСНОВНІ ПРАВИЛА ТА ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ

Основні правила та принципи АПД:

проводиться під час або відразу після виконання кожного завдання;

акцент робиться на задум командира, цілі заняття, тренування (навчання) і виконання стандартів;

основна увага приділяється на порядок дій особового складу, майстерність і здатність командира управляти підрозділом, та тактичні (спеціальні) дії підрозділу під час виконання поставленого завдання;

включає в себе участь у обговоренні всіх учасників;

використання відкритих питань;

заохочує ініціативу і креативність в пошуку більш ефективних шляхів для виконання нормативів, досягнення стандартів, цілей навчання і задуму командира;

визначення сильних та слабких сторін;

об'єднує дії відповідно до подальшого етапу тренування.

В таблиці 2 надано порівняльну характеристику проведення традиційного критичного розбору та АПД.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика
традиційного критичного розбору виконання та АПД**

№ з/п	Характеристика аналізів (розборів, підсумків)	Традиційний критичний розбір виконання	Аналіз проведених дій
1.	Участь особового складу.	Особовий склад пасивний.	Особовий склад бере активну участь в обговоренні
2.	Головна тема обговорень.	Зроблені помилки.	Хід подій.
3.	Атмосфера.	Захисного характеру (замкнута).	Відкрита і сприятлива для обговорення.
4.	Стиль викладання.	Традиційна доповідь.	Участь всіх учасників у обговоренні
5.	Напрямок спілкування.	Односторонній характер (монолог) від командира (керівника) до учасників.	Двосторонній характер (діалог) комунікації командира (керівника) з учасниками.
6.	Джерело інформації: Що відбулось?	Тільки від командирів (керівників), контролерів (спостерігачів, посередників).	Від всіх залучених учасників (і командирів (керівників), і підлеглих).
7.	Джерело інформації: Чому це відбулось?	Суб'єктивне оцінювання.	Об'єктивні показники (всебічна інформація від усіх учасників).

Формат АПД:

Розглянути те, що мало бути виконаним:

нагадати тему, цілі навчання та навчально-бойове завдання;
огляд дій противника (якщо використовується), його задачі та цілі;
розглянути задачу командира підрозділу, його задум на виконання поставленого завдання.

Огляд, того що виконано під час заходу (на всіх рівнях)

У цьому випадку використовується техніка відновлення подій у хронологічному порядку, наприклад:

огляд дій до першого виявлення противника;
розбір доповіді першого виявлення або здійснення контакту;
розбір реакції на виявлення або контакт;
огляд всіх керівних документів, які використовувались;
огляд всіх етапів бою.

Відгук, що було правильно і неправильно (на всіх рівнях):

огляд рівня виконання підрозділом завдання та досягнення цілей заняття, тренування (навчання);

огляд рівня виконання задуму командира підрозділу;

учасники підводять загальний підсумок заняття, тренування (навчання);

виявлення недоліків заняття, тренування (навчання);

визначення здатності підрозділу виконувати задачі у відповідності до задуму старшого командира;

виявлення ризиків та визначення заходів, що вживаються для зниження цих ризиків

Визначення заходу або завдань які мають бути виконані наступного разу:

визначення, як повинна відбуватися перепідготовка (корегування дій);

визначення умов для зміни середовища;

визначення, завдань які підлягають перепідготовці (корегуванню) для досягнення поставленої цілі;

визначення більш ефективного способу та шляхів реалізації задуму старшого командира.

4. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ

Для досягнення максимальної ефективності АПД, керівники повинні його планувати та завчасно готуватись до нього. Планування АПД є частиною кожного навчального заходу. Всі командири повинні розуміти задачу підрозділу та задум командира на бій. Під час планування, командири виявляють сприятливі можливості для проведення АПД, призначають відповідальних спостерігачів, контролерів, та визначають час, місце та наявність ресурсів для проведення АПД. Після того, як тренування розпочалось, командири здійснюють оцінку професійних здібностей виконання колективних або індивідуальних завдань, та проводять тренування на місцях з коротким підведенням підсумків для усунення недоліків на місцях (неформальне АПД).

Це вимагає, від командирів, розуміння задуму бою і завдань які будуть відпрацьовуватись під час виконання дій.

Кількість і рівень деталізації інформації, необхідні під час процесу планування і підготовки та залежать від типу АПД (офіційного (формального) та визначеного у робочому порядку (неформальною) та наявних ресурсів.

Порядок організації підготовки, проведення та додаткових заходів процесу аналізу проведених дій наведений в додатку 1.

Процес АПД має чотири етапи:

етап 1 - планування;

етап 2 - підготовка;

етап 3 - проведення;

етап 4 - подальше використання результатів.

4.1. Етап 1: Планування аналізу проведених дій

Командири відповідають за підготовку своїх підрозділів. Вони здійснюють контроль над підлеглими командирами, що відповідають за підготовку особового складу. Для скорочення часу прийняття рішень командири використовують метод децентралізованого управління за допомогою якого рішення приймаються на всіх командних рівнях.

АПД допомагає особовому складу розвивати взаємне розуміння сильних та слабких сторін підрозділу. Планування АПД забезпечує основу для успішного та якісного його проведення.

Розробка плану аналізу проведених дій

Командири спрямовують свою роботу на те, щоб план АПД розроблявся на кожне проведення навчального заходу. Це відноситься до офіційного (формального) та визначеного у робочому порядку (неформального) АПД і повинно містити:

які завдання відпрацьовувались в ході заняття, тренування (навчання) та які будуть висвітлені під час проведення АПД;

які фази заняття, тренування (навчання) обговорюватимуться під час АПД;

хто спостерігає за ходом тренування і хто проводить АПД;

хто залучається до проведення АПД;

коли і де відбудеться АПД;

яка навчальна матеріально-технічна база необхідна для проведення АПД.

Керівництво та оцінювачі використовують план АПД для виявлення критичних місць і подій, які вони повинні оцінити, щоб забезпечити підрозділ своєчасною та достовірною оцінкою.

Наприклад:

Міся ремонту та технічного обслуговування техніки підрозділу, міся проходження бойових порядків своїх військ, місць збору поранених.

План АПД також включає в себе, хто конкретно (офіцер підрозділу або оцінювач, який прибув для перевірки) проводить АПД відповідно для конкретної дії.

Командир або оцінювач є особа якій доручено оцінювати заняття, тренування (навчання), забезпечити контроль за ходом заняття, тренування (навчання) та провести АПД.

Підбір та підготовка оцінювачів

Під час планування АПД, командири призначають оцінювачів які:

продемонстрували особисту підготовку та сертифіковані в задачах що відпрацьовуються;

добре знають свої обов'язки;

добре обізнані про діючі керівні документи та тактичні прийоми, методи і способи.

Зовнішнє (незалежне) оцінювання здійснюється оцінювачем за рангом вищим або рівним за ранг командира підрозділу що оцінюється.

Зовнішніх (незалежних) оцінювачів призначають із командирів які мають більший досвід та професійний рівень. (Рисунок 5)



Рисунок 5 – підбір та підготовка оцінювачів.

Наприклад:

Старший сержант з досвідом роботи в якості заступника командира механізованого взводу є кращим оцінювачем для механізованого взводу, ніж сержант, який не має досвіду заступника командира механізованого взводу.

Командири несуть відповідальність за підготовку та сертифікацію оцінювачів, включаючи їх підготовку в якості організаторів проведення АПД. В ідеалі, кожний оцінювач повинен пройти підготовку, як правильно проводити АПД, прийняти участь у інструкторському занятті, яке проведено належним чином заздалегідь з дотриманням відповідних правил.

Огляд стандартів та оціночних листів (Т&ЕО)

Разом з цілями та завданнями для тренування (навчання), командир повинен вказати свій задум на захід, що відпрацьовується. Командир створює тактичну обстановку яка повинна бути відтворена під час проведення заходу та визначає завдання на яких необхідно зосередити увагу під час тренування. Після цього, командири уточнюють стандарти та оціночні листи виконання завдання (СОЛ), які забезпечують умови і критерії для виконання відповідних колективних та індивідуальних завдань. Командири використовують СОЛ для оцінки дій підрозділу під час виконання завдань.

Зразки СОЛ можливо знайти на сайті Генерального штабу Збройних Сил України “Єдиної електронної бази стандартів підготовки Збройних Сил України” в мережі АСУ “Дніпро”.

Відповідно вказівок та задуму командира на навчання, командири та оцінювачі повинні переглянути завдання які будуть виконуватись.

Відповідні СОЛ надаються не тільки групі оцінювачів, а також особовому складу підрозділу для ознайомлення. СОЛ відображають порядок оцінки а також порядок виконання. Особовий склад підрозділу повинен знати зміст СОЛ, щоб володіти повним і взаємним розумінням критичних місць і фаз.

Планування часу і місця проведення аналізу проведених дій

Командири планують час і місце проведення АПД, як невід'ємну частину навчального заходу. Командири планують АПД в кінці виконання кожної критичної фази або відпрацювання основних етапів навчання.

Наприклад:

Командир може планувати час і місце проведення АПД після віддання розпорядження командирі ППДП, коли підрозділ приходить до нової позиції або після закріплення на захопленому об'єкті, тощо.

Командири планують час для проведення АПД. Він приблизно складає: 10-15 хв. на рівні відділення, 30 - 45 хв. на рівні взводу, одну годину на рівні роти, і близько 2 годин для батальйону і вище. Військовослужбовці отримують кращі знання про виконане завдання та запам'ятовують отриманий досвід як результат якісного проведеного АПД.

Визначення учасників, які залучаються до проведення АПД

План проведення АПД вказує, хто залучається на кожне АПД. На кожному рівні, АПД має свій основний набір учасників. На рівні відділення та взводу, кожен учасник який навчається або виконував завдання за призначенням відвідує і бере участь у АПД. На рівні роти і вище, не практично залучати весь особовий склад, так як особовий склад і офіцери можуть бути задіяними для виконання інших задач або тренувань. У цьому випадку командир підрозділу що проходить підготовку і командир ППДП та інших ключові гравці можуть бути лише учасниками. Командири або оцінювачі можуть рекомендувати додаткових учасників на основі конкретних спостережень.

Використання навчальної матеріально-технічної бази та посібників

НМТБ та наявність навчально-методичного матеріалу підвищують якість проведення АПД. НМТБ безпосередньо сприяє процесу детального розбору та обговорення виконаних завдань навчання.

Керівник визначає кількість та якість НМТБ для кожного підрозділу (дошки, відео техніка, цифрові карти, макети рельєфу місцевості, карти збільшеного масштабу).

Наприклад:

Якщо під час підготовки до АПД відсутня відповідна місцевість, яка відповідає району заняття, тренування (навчання) керівник АПД може використовувати макет місцевості, або цифрові карти, якщо це можливо.

Необхідно використовувати допоміжні засоби, якщо вони роблять АПД кращим. Огляд рельєфу місцевості, розмір групи, придатність ставити задачі, і доступність електропостачання всі ці речі, які слід враховувати як допоміжні засоби.

Але планування та координація є ключовим моментом.

Перегляд та уточнення плану АПД

План АПД є тільки планувальним керівним документом. Командири ставлять цілі, а підлеглі визначають, як досягти мети. Командири, керівники і оцінювачі регулярно переглядають та уточнюють план АПД (під час нарад), щоб переконатися, що план відповідає всім вимогам підрозділу під час його навчання. Цей план може бути скоригований в міру необхідності. Але внесення змін потребують часу, що негативно впливає на тренування. Мета плану АПД, надати командирам та оцінювачам стільки часу, скільки це необхідно щоб підготуватися до АПД.

4.2. Етап 2: Підготовка до аналізу проведених дій

Підготовка є ключем до ефективного виконання будь-якого плану. Підготовка АПД починається ще до навчання і триває до моменту підведення підсумків.

Перегляд цілей навчання, стандартів та оціночних листів, наказів, керівних документів

Перед початком заняття, тренування (навчання), командири та оцінювачі, повинні переглянути задум командира, накази, цілі навчання, СОЛ і також це зробити безпосередньо перед АПД. Задум командира та цілі навчання складають основу спостереження за діями військовослужбовців які навчаються та стають основними темами для обговорення під час АПД. Керівництво та оцінювачі переглядають поточні керівні документи, технічну інформацію, стандарти, постійно діючі інструкції, щоб впевнитись що документи відповідають вимогам.

Командири та оцінювачі вивчають накази, розпорядження, які видаються підрозділу до та під час заняття, тренування (навчання) для того, щоб зрозуміти що має відбутися та якісно здійснити оцінювання заходу.

Визначення ключових місць

На основі замислу командира, керівники або оцінювачі визначають, які місця (події) є критичними (ключовими), і переконуються, що вони будуть знаходитись в потрібному місці в потрібний час, щоб спостерігати за діями підрозділу (рисунок 6).

Приклади критичних місць включають:

- вручення або віддання бойового наказу, бойових розпоряджень (розпоряджень);
- дії командира під час прийняття рішення;
- зустріч з противником;
- зосередження в новому пункті;
- проходження бойових порядків своїх військ.



Рисунок 6 - визначення ключових місць

Спостереження за ходом проведення підготовки

Оцінювачі (внутрішні, зовнішні) приймають участь та спостерігають за ходом проведення підготовки. Обидві категорії мають завдання контролювати та оцінювати, а також занотовувати те що відбувалось, для більш якісного обговорення під час АПД. З метою запобігання втрати цінної інформації для оцінок та відгуків оцінювачі ведуть точний облік того, що вони бачать і чують, записують виконання заходів, дії військовослужбовців які навчаються та роблять хронографію послідовності подій за часом.

Для створення надійної системи запису, яка дозволить робити докладні та інформативні нотатки, оцінювачі можуть застосовувати будь які записуючі системи (блокноти, мобільні пристрої, підготовані форми, картки, тощо). Запис має включати в себе назву, дату і час кожного спостереження для того щоб було можливим швидко порівняти зі спостереженнями інших оцінювачів. Це забезпечує всеосяжний і детальний огляд того, що сталося. Коли оцінювач має більше часу, вони розглядають свої замітки та доповнюють їх деталями які не записали раніше.

Однією з найскладніших завдань оцінювача, визначити де і коли спостерігати процес навчання. Оцінювач не завжди повинен залишатися поблизу командира підрозділу. Краще місце є те, де можна спостерігати хід виконання важливих завдань та загального ходу дій підрозділу. Місце знаходження оцінювача не повинно відволікати учасників заняття, тренування (навчання) від виконання завдань.

Оцінювач повинен діяти як частина підрозділу (основне правило – користуйся індивідуальними засобами маскування та технікою, слідкуй за манерою та технікою переміщення, використовуй складки місцевості при пересуванні на місцевості). Оцінювач не має права показувати (компрометувати) положення підрозділу або видавати намір його дій. Оцінювач повинен бути професіоналом, завжди ввічливим і максимально ненав'язливим на протязі всього часу.

Вибір місця для АПД

Командир вказує та визначає час та місце АПД.

АПД має проходити неподалеку або прямо на місці тренування. Під час формального підведення підсумків, командири встановлюють та перевіряють місце АПД та готують схему, яка показує розміщення учасників, навчальної матеріально-технічної бази та іншого обладнання. Визначене місце для підведення підсумків повинно дозволяти розташувати навчальну матеріально-технічну базу та швидкий збір ключових осіб, мінімізуючи втрати часу.

Під час підведення підсумків у робочому порядку (неформального), командири також проводять АПД неподалік або безпосередньо на місці підготовки. Основною відмінністю є те, що часто використовуються підручні засоби знайденні на землі (каміння, гілки тощо), а використання навчальних посібників є мінімальними.

Місце для АПД має дозволити особовому складу, бачити місцевість, де проходили навчання або інше тренування. Якщо це не можливо, інструктор використовує місце, яке дозволяє учасникам бачити місцевість, де відбулись найбільш важливі або значні події навчання. Час і ресурси визначають тип і складність моделі рельєфу або збільшену карту або графічні схеми і копії дій підрозділу на карті.

Командир або оцінювач робить участь особового складу у підведенні підсумків комфортним, на скільки це розумно і можливо (знявши шоломи, забезпечити захист від дощу та негоди, прямих променів сонця, тощо). Мати напої (кава, чай, вода). Це створює середовище, в якому учасники можуть зосередитися на АПД без відволікання. Паркування транспортних засобів та місця збереження спорядження, устаткування повинні бути достатньо далеко від місця проведення АПД, щоб запобігти відволікання.

Збір того що спостерігалось

Для якісного та ефективного проведення АПД керівники та оцінювачі повинні мати повну картину того, що відбувалося під час тренування.

У ході проведення у робочому порядку АПД керівник може використовувати зауваження від своїх підлеглих, оцінювачів і ППДП (якщо є), аналізи попередніх АПД.

У ході офіційного АПД керівник отримує дані щодо виконання завдань під час тренування від підпорядкованих йому підрозділів, а також приданих підрозділів та підрозділів забезпечення. Таким чином, забезпечуючи всебічний огляд дій підрозділу який проходить навчання та його вплив на виконання задачі вищим підрозділом. Керівник, отримує дані від командирів ППДП. Точки зору імовірного противника **мають вирішальне значення** у визначенні чому підрозділ успішно виконав чи не виконав поставлене завдання. Під час формального АПД, командир підрозділу ППДП доводить свій план і намір для підготовки дискусії для обговорення того, що сталося і чому.

Організація АПД

Щоб зрозуміти весь хід подій, керівник збирає всю інформацію, всі спостереження і об'єднує їх в хронологічній послідовності. Керівник вибирає послідовність ключових подій чи операцій з точки зору їх відношення до наміру командира та навчальних цілей, завдання що відпрацьовувались та визначає основні моменти для обговорення або навчальних пунктів.

Метою обговорення ставиться визначення сильних та слабких сторін, пропонування рішень та адаптація плану дій щодо поточної проблеми. Керівники можуть організувати обговорення, використовуючи одну з трьох технік, описаних нижче.

Хронологічний порядок події. Цей метод є логічним, структурованим і легко зрозумілим. Звідси впливає хронологічна послідовність навчання від початку до кінця. Розглядаючи дії в хронологічному порядку особовий склад і командири можуть краще згадати, що відбувалось.

Розкриття системи управління бойовими діями. Структура та ідея АПД полягає в тому, що командир (керівник) може скористатися деякими пунктами з таких елементів системи управління бойовими діями: розвідка, маневр, вогневе забезпечення, мобільність, контрмобільність, виживання, протиповітряна оборона, матеріально-технічне забезпечення, командування та управління. Зосереджуючись на кожному елементі системи, обговорюючи всі фази під час діяльності, учасники обговорення можуть визначити сильні та слабкі сторони. Цей метод дуже корисний під час підготовки штабів.

Ключові події, проблемні питання. Структура та обговорення АПД полягає в тому, що командир (керівник) проводять обговорення лише ключових (проблемних) подій та зосереджують увагу лише на критичних (проблемних) моментах підготовки. Дана методика частково ефективна, коли час обмежений.

Підготовка (тренування) у проведенні АПД

Офіційний (формальний) АПД – після ретельної підготовки, керівник переглядає формат АПД і готується до його проведення. Потім керівник оголошує час початку і місце проведення АПД. В той час як командири підрозділів перевіряють особовий склад і МТЗ, та переміщуються до місця АПД, оцінювачі мають час щоб підготувати і потренувати процес АПД.

У робочому порядку (неформальний) АПД – часто командири мають мінімальний час для підготовки до АПД. Як дозволяє час, вони визначають основні події та зауваження, на які необхідно звернути увагу в першу чергу. Потім вони узагальнюють та аналізують всі спостереження, отримані особисто і від підлеглих, для організації обговорення, використовуючи одну з трьох технік, описаних раніше (рисунок 7).



Рисунок 7 - проведення неформального АПД.

4.3. Етап 3. Проведення аналізу проведених дій

Заняття, тренування (навчання) закінчились. Підготовка до АПД завершена. Особовий склад знаходяться на спеціально підготовленому місці для проведення АПД. При необхідності керівник доводить цілі та послідовність проведення АПД.

Правила проведення АПД

Кожен повинен брати участь, якщо у учасників є думки, спостереження, або питання, які допоможуть підрозділу виявити та усунути недоліки або підтримати сильні сторони, вони повинні оговорити їх. АПД є динамічним, відвертим, процесом професійного обговорення навчання або підготовки, яке фокусується на продуктивності виконання підрозділом завдання та вимірюються по відношенню до існуючих стандартів/нормативів.

Процес АПД не є критикою. Ніхто, незалежно від рангу, посади, або наданих повноважень, не володіє всією інформацією або відповідями. АПД максимізує навчальний процес підготовки, дозволяючи особовому складу вчитися один у одного.

АПД не градує ступінь успіху або невдачі. Є завжди слабкі сторони, щоб покращити і сильні, щоб підтримувати їх на необхідному рівні.

Участь особового складу підрозділу у АПД безпосередньо пов'язана з атмосферою створеною під час вступу або передмови та атмосфери у колективі. Керівник АПД заохочує особовий склад брати участь у процесі АПД.

Наступні методи можуть допомогти керівнику або оцінювачу створити атмосферу довіри, що сприяє максимальної участі особового складу в АПД. Керівник або оцінювач повинні:

посилити той факт, що з цим припустимо не погодитися;

фокусуватись на навчання та заохочення людей, щоб вони надали відверті думки;

використовувати відкриті і навідні запитання, щоб вести обговорення серед особового складу та командирів у ефективності виконання підрозділом завдання;

втручатись в процес обговорення тільки за необхідністю.

Порядок проведення АПД:

Задача командира, його задум на проведення операції для досягнення цілей та поставленого завдання (що повинно було бути виконаним)

Командир або оцінювач переглядає навчальні цілі та доводить задачі які були перевірені, в тому числі умови і стандарти в яких вони виконувались.

Використовуючи карти, макети місцевості, підручний матеріал, каміння, тощо, командир доводить завдання, задум на проведення бою.

Керівник або оцінювач може направляти дискусію, щоб кожний розумів план і задум командира.

Інший метод полягає в тому, щоб підлеглі самостійно переказали завдання, обговорили задум командира на виконання поставленого завдання.

В офіційному АПД, командир підрозділу ППДП пояснює свій план і порядок дій. Використовуючи ті ж самі засоби навчання як і командир підрозділу що навчається. Таким чином, учасники можуть зрозуміти взаємозв'язок обох планів.

Проведені дії (Що відбулося)

Керівник або оцінювач веде огляд, використовуючи логічну послідовність подій, щоб описати та обговорити, що сталося.

Керівник збирає від всіх учасників як можна більше інформації про то як і що проходило на справді. Це допомагає виробити спільне розуміння та поступово ввести в тактичну обстановку.

Обговорення оцінки ризику підрозділу проводиться до початку заходу і визначає, які заходи застосовувати щоб пом'якшити виявлені ризики. Це має вирішальне значення, допомагаючи військовослужбовцям зрозуміти ризики, та діяти рішуче з розумною ініціативою та врахуванням ризиків у майбутньому.

Керівник або оцінювач не ставить запитання у стилі **ТАК** чи **НІ**, а заохочує і спрямовує до обговорення за допомогою відкритих і навідних запитань. Відкрите запитання дозволяє військовослужбовцю надати відповідь в розрізі того, що було важливим для нього. Відкрите запитання зменшує вірогідність того що особовий склад почне захищатися та замкнеться в собі. Ці питання є більш ефективними щоб з'ясувати, що трапилось.

Наприклад:

Краще запитати: “Сержант Климчук, що відбулося, коли ваш БТР-80 досяг гори Чубатий пагорб?”, а не - “Сержант Климчук, чому ти не вступив в бій з піхотою противника на твоїй ділянці наступу?”.

По мірі поширення обговорення та вислуховування точки зору як можна більш, а бажано усього особового складу стає очевидним що відбулося насправді. Керівник або оцінювач не визначають, які питання були відпрацьовані добре чи погано, а забезпечують їх аналіз та розкриття самими командирами та особовим складом. Вміле керівництво обговоренням

забезпечить якісний підхід до всіх аспектів і не дозволить замовчувати про помилки або слабкі сторони підрозділу.

Визначити, що було правильним чи неправильним

Підрозділ повинен обговорити, як успіхи так і невдачі в контексті задуму командира на виконання завдання, цілей навчання і оціночних показників. Для підтримки успіху, підрозділ повинен знати, що він робить добре. Крім того, сконцентруватися на визначенні того, що **було зроблено невірно** у порівнянні **хто винен**.

Визначте, як задача повинна була бути виконана по-іншому

Керівник або оцінювач допомагає підрозділу у визначенні того, як задача може бути виконана більш ефективно в майбутньому. Підрозділ визначає умови для збільшення складності. Керівники і підлеглі визначають можливості прийняти розумний ризик в рамках виконання задуму командира. Крім того, керівник скеровує обговорення, щоб визначити, чи існує більш ефективний спосіб тренування завдань для досягнення задуму командира.

Приклад порядку проведення аналізу проведених дій взводу наведений в додатку 2.

Під час АПД, керівник або оцінювач збирає відгуки та узагальнює ключові моменти, виявлені під час обговорення. Керівник або оцінювач закінчує проведення АПД на конструктивній ноті та робить висновки на майбутнє заняття, тренування (навчання). Потім Керівник або оцінювач покидає місце проведення, щоб дати трохи часу та дозволити підрозділу обговорити підготовку у подальшому.

4.4. Етап 4. Подальше використання результатів аналізу проведених дій

АПД є динамічним зв'язком між виконанням завдання та виконанням відповідно визначеного стандарту. АПД надають командирам критичну оцінку та є важливим інструментом в плануванні бойової підготовки. Завдяки професійним та відвертим обговоренням подій, особовий склад може порівнювати їх ефективність проти стандарту і визначати конкретні шляхи вдосконалення майстерності.

Справжні переваги АПД виходять з можливості застосування результатів у розробці майбутніх навчань. Командири можуть використовувати цю інформацію для оцінки якості виконання і планувати майбутні навчання з коректуванням недоліків та підтримання демонстрованого професійного виконання завдання.

Перегляд стандартів (постійно діючих керівництв)

АПД може виявити проблеми у постійно діючих військових публікаціях. Якщо це так, то командири підрозділів повинні надати пропозиції щодо перегляду стандартів та діючих керівництв.

З метою заохочення особового складу, що брав участь у заходах, може бути підготовлений підсумковий наказ. Якщо заняття проводилися з метою

виявлення знань підлеглих по визначених питаннях, то в місці проведення підсумків повинні бути вивішений рейтинг військовослужбовців які проходили навчання. У визначеному місці повинна бути зібрана методична література, яка використовувалась під час підготовки до проведення занять, тренувань (навчань).

Наприкінці АПД повинно бути визначено керівником, на що звернути увагу у подальшому під час організації підготовки та повсякденної діяльності, порядок вибуття до пунктів постійної дислокації (рисунок 8).



Рисунок 8 – заохочення особового складу який брав участь у занятті, тренуванні (навчанні).

Додаток 1
До Тимчасової Інструкції
з проведення аналізу проведених дій
(розділ 4)

**Порядок організації підготовки,
проведення та додаткових заходів процесу аналізу проведених дій**

1. Що треба запам'ятати

Дозвольте особовому складу, який навчався говорити найбільше;
Дозвольте їм самим формулювати проблеми та знаходити їх вирішення;
Зосередьте дискусію на тому, що вони планували, що відбулося, що саме відбулося, що мало би відбутися і шляхи вдосконалення;
Використовуйте завдання, щоб зрозуміти, що саме мало статися;
Слідкуйте за часом. Приблизний розрахунок часу: витрачайте 25% часу на аналіз того, що виконано, 25% - на те, чому так виконувалося і 50% на те, як краще це можна робити.

2. Планування

Відбувається протягом всіх етапів навчання - планування Аналізу проведених дій здійснюється керівником у співпраці з старшим командиром, відповідальним за навчання. Їм треба визначити:

завдання конкретного заходу з відповідними термінами, які завдання треба відпрацювати і яких результатів треба досягти;

усі проблемні питання, які потребують особливої уваги. Перевірити невіршені питання з попереднього заняття, тренування (навчання);

як будуть збиратись спостереження та інші дані (сам керівник, оцінювачі, відео, аудіо тощо);

коли і де буде проводитись АПД? Скільки часу знадобиться для ефективного проведення Аналізу після дій і скільки часу є? Чи потрібні будуть зміни до графіку часу навчання, щоб ефективно провести АПД після навчання;

хто буде брати участь в АПД? Чи існує вимога дозволити підлеглим військовослужбовцям провести свій АПД до АПД, який буде проводити керівник? Скільки часу їм необхідно;

які навчальні засоби будуть найбільш ефективними і допоможуть приділити особливу увагу певним пунктам проведення АПД? Чи потрібні спеціальні приготування чи підтримка, щоб ефективно використати ці навчальні засоби?

3. Підготовка до АПД проводиться керівником

Для цього керівник повинен:

підготувати керівні документи, по яким готувалось та проводилось заняття, тренування (навчання);

впевнитись, що особовий склад використовує відповідні стандарти і обізнані з їх змістом;

визначити час та місце, де найбільш вірогідно будуть відбуватися найважливіші події і найкращі точки спостереження, звідки їх оцінювати/записувати. Ці критичні події мають бути пов'язані з завданнями та проблемними питаннями (точками особливої уваги), визначеними раніше;

спостерігати за ситуаціями і нотувати не тільки що сталося, але і коли воно сталося. Часто коли щось сталося буде так само або й більш важливим, ніж факт того, що воно сталося;

під час спостережень вибирати такі місця, які необхідно висвітлити під час АПД;

відбирати та проводити рекогносцирування місця проведення АПД;

якщо потрібно і є час, провести тренування;

обговорити провідні сильні і слабкі сторони, які було визначено, з командирами задіяних підрозділів до початку АПД.

4. Проведення АПД

Заняття, тренування (навчання) закінчені, підготовка до АПД завершена, а всі учасники знаходяться в призначеному місці. Настав час провести АПД.

Керівник повинен почати з певного вступу, розповісти відповідний випадок або приклад, що стосується тренувань, вправ, подій або методики проведення занять. Потім, у разі необхідності, він нагадує мету та послідовність АПД, щоб усі зрозуміли, як буде проводитись АПД.

АПД – не є критикою. Ніхто, незалежно від рангу, положення чи сили особистості (авторитету), не може володіти всією інформацією чи знати відповіді на всі питання. Після обговорення заходів максимізуйте переваги зборів, дозволяючи віськовослужбовцям, які навчаються, незалежно від військового звання та посади, поділитись досвідом (своєю думкою).

АПД не оцінює успіх або невдачу осіб, які навчаються. Існують завжди слабкі сторони для поліпшення та сильні сторони для удосконалення.

Рекомендована послідовність АПД:

вступ та порядок;

огляд мети;

цілі занять (тренувань), рівень підготовки керівників та навчальної матеріально-технічної бази?, (що та як відбувалось);

підсумок по порядку проведення заняття, тренування (навчання) (що сталося, чого не вдалось досягти);

обговорення ключових питань;

обговорення факультативних питань (у разі необхідності в складі навчальних груп під керівництвом керівника групи);

завдання для удосконалення (покращення) занять, особистої професійної майстерності кожного;

рейтинг військовослужбовців, які навчаються;

інші питання (за необхідністю);

обов'язкове обговорення забезпечення проведення заняття та дотримання заходів безпеки;

заключне слово (резюме).

Визначена методика надає можливість допомогти керівнику створити атмосферу, що сприяє максимальній активності та відкритості учасників до обговорення.

Для цього він повинен:

вести дискусію лише тоді, коли це необхідно;

надати можливість виступу тому, хто не погоджується;

сфокусуватися на завданнях та заохочувати навчаємих до відвертих поглядів (наявність двостороннього зв'язку: керівник – навчаємі);

використовувати найбільш важливі (ключові) питання, щоб керувати обговоренням підготовленості керівників занять та навчальної матеріально-технічної бази.

5. Додаткові заходи

В подальшому необхідно змінювати наступні можливі варіанти дій, щоб дозволити військовослужбовцям взяти участь, поліпшити та підняти питання, визначені в останньому АПД.

Визначить, що під час проведення заняття були враховані сильні й слабкі сторони з попереднього АПД.

Складіть перелік завдань, які були і не були успішно завершені і по яких необхідно провести тренування під час наступних занять (навчань). Забезпечте, щоб усі задіяні військовослужбовці мали примірник цього переліку. Якщо АПД було записано на відео, надайте примірники цього відео військовослужбовцям, які були задіяні.

Додаток 2
До Тимчасової Інструкції
з проведення аналізу проведених дій
(підпункт 1.7.)

**Приклад
порядку проведення аналізу проведених дій**

Командир батальйону за результатами заліків сертифікував головного сержанта роти Петренка як інструктора-оцінювача, та поставив йому завдання оцінити рівень підготовки 1 механізованої роти у наступному місяці.

З метою підготовки до виконання поставленого командиром завдання сержант зібрав відповідні публікації та посібник щодо загальної оцінки бойової підготовки та готовності. Посібник допомагає розробити загальний план оцінки підрозділу та безпосередньо ті колективні завдання, які він має оцінювати.

Під час оцінювання рівня бойової підготовки підрозділу головний сержант роти Петренко спостерігає за діями першого взводу 1 механізованої роти, який відпрацьовує дії щодо реагування на пряме вогневе зіткнення з противником. Після виконання взводом цього навчально-бойового завдання він проводить АПД на якому присутні особовий склад взводу і підрозділу підіграшу дій противника.

Головний сержант роти Петренко веде дискусію та запрошує сержанта першого взводу Іваненка довести до присутніх задум навчання. Сержант Іваненко нагадує у чому полягало завдання взводу та порядок дій щодо його виконання згідно бойовому наказу командира роти. Після доповіді сержанта Іваненка, сержант Петренко надає слово солдату Сидоренку, і попросить його описати своє бачення того, як практично відбулось виконання поставленого завдання. Його виступ розпочав дискусію стосовно того, що на думку особового складу взводу пройшло добре, а де були допущені помилки.

Сержант Петренко іноді втручається у дискусію, спонукаючи особовий склад взводу визначити, як би вони виконали завдання краще та досягнули потрібних результатів. Після обговорення сержант Петренко надає обґрунтовану загальну оцінку взводу на базі своїх спостережень за його діями під час виконання завдання. Він також вказує на яких етапах виконання завдання взвод отримав або не отримав залік, який рівень підготовки показав взвод та командири під час виконання основних моментів завдання.

Сержант Петренко, на підставі результатів спостереження за діями взводу та нормативів, що зазначені у настанові та у таблиці оцінювання, визначає рівень підготовки взводу, як недостатньо підготовлений. Через 15 хвилин, після того, як взвод визначився з тим, як покращати виконання завдання та досягнути нормативів, він відправив взвод на вихідний рубіж для повторного виконання навчально-бойового завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)

1. Посібник командира по проведенню АПД, 01 September 2011, ADP 7-0.
2. Тренування підрозділів і розвиток командирів, 23 August 2012, ADRP 7-0.
3. A Leader's Guide to After-Action Reviews. Headquarters Department of the Army, Washington, DC, 30 September 1993, TC 25-20.
4. Training the Force. Headquarters Department of the Army, Washington DC, 05 October 2016, FM 7-0.
5. Підручник рейнджера Армії США, "Не для слабких або легкодухих", Піхотна школа Армії США Форт Беннінг, Джорджія, січень 2000 року, SH 21-76 Ranger Handbook.

ДЛЯ ЗАМІТОК

[illegible]

ДЛЯ ЗАМІТОК

[illegible]

ДЛЯ ЗАМІТОК

[illegible]

