

AFTER ACTION REVIEW

ЗАСТОСУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ



«ВДОСКОНАЛЕННЯ В ДІЇ»
2026

«У кожної людини є історія, погляд, досвід, і ми знаємо, як перетворити їх на сенси, знання та результати», – Наталя Треніна, співзасновниця «Вдосконалення в дії».

Перед вами четверте видання посібника з After Action Review — основного інструменту навчання, злагодження й розвитку боєздатності підрозділу. Від початку повномасштабного вторгнення ми докладаємо зусиль, щоби ця практика стала серцем безперервного вдосконалення у війську. Її регулярний пульс здатен перетворити новостворений колектив на потужну бойову одиницю у найкоротші строки. Ніщо так не розвиває, як наполегливе відпрацювання, відкрите обговорення, якісний зворотний зв'язок, підтримка й вимогливість рівних, лідерство і наставництво старших. Все це є у професійно проведених After Action Review.

Сучасна війна ставить високі вимоги до людей, технологій і процесів. Щоб перемагати, потрібно невпинно тренувати особовий склад і покращувати його результативність. На практиці це означає — розуміти щодо кожної операції: що мало відбутися, що насправді відбулося, як підтримати переваги та покращити слабкі сторони, які висновки зробити на майбутнє, та з ким ними поділитися.

Важливим є дух After Action Review, у якому діалог посідає центральне місце. Атмосфера має бути такою, щоб солдати й командири могли спільно, ґрунтовно й відверто обговорити операцію. У результаті особовий склад має не тільки краще розуміння перебігу подій, але що важливіше, — бажання вдосконалюватися за будь-якої слушної нагоди.

В основу цього матеріалу лягли стандарти доктрини НАТО та Армії США — TC 7-0.1, FM 7-0 і брошура «After Action Review в умовах війни» від 2024 року. З повним списком літератури ви можете ознайомитися наприкінці посібника.

Ця брошура включає два керівництва — для навчань і для бойових операцій. Її безперервно розвивають на основі зворотного зв'язку українських інструкторів та командирів. Сподіваємося, цей посібник допоможе опанувати навичку проведення AAR або підняти її на новий рівень.



Проект заснований Наталею Треніною й Віктором Ніколенком щоб посилити інтелектуальні переваги війська. Наш професійний досвід управління організаціями, проведення змін, розроблення продуктів і навчання дорослих став основою «Вдосконалення в дії» у 2022 році.

Результати роботи:

- Переклад стандарту Армії США «ТС 25-20»
- Презентації та допоміжні матеріали з AAR
- Десятки заходів інформування підрозділів
- Співпраця з інструкторами у дизайні курсів
- Посібник «Інструкції для навчальних заходів»
- Посібник «After Action Review в умовах війни»
- Друк і розповсюдження понад 10 000 посібників
- Проведення тематичних ретроспектив у підрозділах
- Співпраця з «Sprotiv G7», «Deer State», Командуванням підготовки Сухопутних Сил, Третім Армійським Корпусом та іншими організаціями.
- Навчання військових лідерів основам управління та ухвалення рішень на базі науки про Складність
- Редакція «After Action Review в умовах війни» від 2026р.

Проект є незалежною некомерційною ініціативою. Ці результати були створені власними силами і за підтримки партнерів як внесок у перемогу України.

Умови використання: All rights reserved. Усі права на ці матеріали належать авторам – Наталі Треніній та Віктору Ніколенку. Будь-яке копіювання, поширення, відтворення або зміна матеріалів можливі лише за попередньою письмовою згодою правовласників.



Наталя Треніна



Віктор Ніколенко

[Соціальна сторінка](#) • [Поштова скринька](#) • [Сайт проекту](#)



After Action Review є основним інструментом підвищення боєздатності підрозділу, що допомагає робити висновки з досвіду, розвивати особовий склад, покращувати взаємодію і злагодженість.

Армія США була першою, хто системно впровадив After Action Review у командування й управління. Згодом служби з надзвичайних ситуацій, правоохоронні органи, державні установи, громадські організації та бізнес почали використовувати AAR для навчання з власного досвіду.

AAR інтегровано у систему стандартів НАТО і включено в доктрину Збройних Сил України під назвою «Аналіз Проведених Дій».

*«Тренуйся так, як будеш битися», –
Польовий статут Армії США*

After Action Review є частиною стандартів навчання і вивчення досвіду. Доктрина підкреслює, що підготовка підрозділу має відповідати умовам майбутніх бойових дій. Отже, складність та інтенсивність тренувань повинна підготувати особовий склад до виконання реальних завдань. After Action Review відіграє в цьому ключову роль — розвиває критичне мислення, вчить оцінювати ризики, не замовчувати проблеми, брати відповідальність, координувати дії та розробляти винахідливі рішення.

After Action Review — це професійне обговорення події, яке дозволяє особовому складу й лідерам підрозділу спільно визначити, що мало відбутися, що відбулося фактично, які сильні сторони варто зберегти і розвинути, та як покращити слабкі. На основі цього формулюються висновки та кроки вдосконалення, а висновки поширюють по вертикалі та на суміжні підрозділи. Це дозволяє отримувати максимальну користь від кожної операції — навчальної чи бойової.

Головна цінність AAR — якісний зворотний зв'язок. Він допомагає виявляти прогалини підготовки, злагоджувати особовий склад, розвивати довіру до командирів, узгоджувати взаємодію на всіх рівнях, а отже, — покращувати планування та виконання операцій. Зворотний зв'язок має бути прямим і своєчасним, надходити не лише від командирів, а й від побратимів, базуватися на цілях операції, фактичних подіях і стандартних операційних процедурах (СОП).



ДОСВІД ЕКІПАЖУ БПЛА	6
«ГАРЯЧЕ ПРОМИВАННЯ»	7
ААР В БОЙОВИХ УМОВАХ	9
ПІДГОТОВКА	9
ПОЧАТОК	10
ПЛАН ОПЕРАЦІЇ	11
ПЕРЕБІГ ПОДІЙ	11
ОТРИМАНІ ВИСНОВКИ	14
ЗАВЕРШЕННЯ	14
ДОСВІД ПІДРОЗДІЛУ УДАРНИХ БПЛА	15
ДОСВІД РОТИ УДАРНИХ БПЛА	16
ОСОБИСТИЙ ДОСВІД	19
ДОСВІД КОРПУСУ	21
ДОСВІД РОТИ НРК	23
ДОСВІД ЕКІПАЖУ БПЛА	24
ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ААР	26
ААР У НАВЧАННЯХ	27
КРОК № 1: ПЛАНУВАННЯ	28
РОЛЬ ФАСИЛІТАТОРА	28
ПЛАНУВАННЯ ТОЧОК ЗУПИНКИ	29
ФОРМУВАННЯ ПЛАНУ ААР	30
РОЛЬ СПОСТЕРІГАЧА / ОЦІНЮВАЧА	31
ПЛАНУВАННЯ СПОСТЕРЕЖЕНЬ	32
ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДУ УЧАСНИКІВ	32
ВИБІР МІСЦЯ ПРОВЕДЕННЯ	33
ВИБІР ДОПОМІЖНИХ ЗАСОБІВ	34



КРОК № 2: ПІДГОТОВКА	35
ПЕРЕГЛЯД КЛЮЧОВИХ ДИРЕКТИВ	35
ОРГАНІЗАЦІЯ СПОСТЕРЕЖЕНЬ	35
ВЕДЕННЯ СПОСТЕРЕЖЕНЬ	36
ПОЄДНАННЯ ЗАПИСІВ	37
ПІДГОТОВКА ЛОКАЦІЇ	37
ВІДПРАЦЮВАННЯ ААР	37
КРОК 3: ПРОВЕДЕННЯ	38
РОЗМІЩЕННЯ УЧАСНИКІВ	38
ПОРЯДОК ДЕННИЙ	38
ПОЯСНЕННЯ ААР	39
ТЕМИ ОБГОВОРЕННЯ	40
ОГЛЯД ЦІЛЕЙ ТА ЗАДУМУ	41
ПІДСУМОК ПОДІЙ	42
МЕТОДИ ОБГОВОРЕННЯ	43
ГНУЧКІСТЬ ААР	44
ДОКТРИНА І СОП	45
ПИТАННЯ БЕЗПЕКИ	45
ОТРИМАНІ ВИСНОВКИ І КОРЕКТИВИ	46
КРОК 4: ПОДАЛЬШІ ДІЇ	47
НЕГАЙНЕ ПЕРЕНАВЧАННЯ	47
ОНОВЛЕННЯ ПРОЦЕДУР І ТЕХНІК	47
ВДОСКОНАЛЕННЯ САМОГО ААР	47
ФІКСАЦІЯ ТА ПОШИРЕННЯ ВИСНОВКІВ	48
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	49



«Ми проводили швидкий AAR прямо під час руху від контакту або відразу після прибуття на пункт тимчасової дислокації. За 10-20 хвилин багато не обговориш, тому концентрувалися на головному, а решту аналізували вже за більш спокійних умов. По свіжих слідах обговорювали:

1. Цілі операції
2. Постанову завдання
3. Підготовку до операції
4. Координацію спільних дій
5. Доставлення до місця виконання
6. Висування і розгортання на позиції
7. Нестандартні ситуації, дружній вогонь
8. Процес повернення після операції
9. Висновки для повного AAR.

Після повернення на пункт тимчасової дислокації відбуваються фінальні кроки завершення операції: дешифрування, обслуговування техніки, детальний огляд відео та формування звіту. Уже після цього можна провести повний After Action Review, включно зі зворотним зв'язком щодо планування, узгодження дій з іншими підрозділами та інформування про висновки.

Обговорювати речі вчасно — це виклик за такої інтенсивності подій, проте варто пам'ятати, що за лічені години або дні важливі спостереження втрачаються, і зробити правильні висновки буде вже неможливо».

*Позивний «Джаз»,
командир екіпажу БПЛА, інструктор НЦ*



Між швидким оглядом під час зупинки або відразу після події та ретельним After Action Review — велика різниця з погляду часу, допоміжних матеріалів та необхідних компетенцій. Колись у Армії США набув популярності скорочений варіант AAR під назвою «Hot Wash».



Термін походить від практики занурювати зброю в гарячу воду, щоб видалити пісок та бруд одразу після стрільби. Хоча це в жодному разі не позбавляє необхідності належним чином розбирати та чистити зброю, негайне видалення бруду полегшує подальше чищення.

Зміст обговорення:

1. Яким був задум?
2. Що насправді відбулося?
3. Якими є переваги, та як їх підтримати?
4. Якими є недоліки, та як їх виправити?
5. Якими висновками поділитися з іншими?



У прикладі вище командир екіпажу БПЛА проводить AAR в машині під час руху від контакту. Випустити пару, обмінятися деталями, яких не вистачає під час операції, скласти спільну картину події, зробити перші висновки і за потреби передати їх далі — все це є перевагою обговорення по гарячих слідах.

Варто пам'ятати, що гаряче промивання — це не весь AAR!

Скорочення After Action Review до п'яти питань на постійній основі є поширеною помилкою.

Як і у випадку гарячого промивання зброї без подальшого ретельного очищення, така практика буде мати негативні наслідки. За всякої можливості, як тільки умови дозволяють, важливо проводити повний After Action Review.

Те, що After Action Review є стандартом навчань не означає, що він незастосовний у бойових умовах. Навпаки, шляхом відпрацювання в навчальному середовищі командири формують звичку аналізувати й коригувати операції. Завдяки цьому під час бойових дій підрозділ розуміє цінність AAR і готовий провести обговорення в обмежених умовах, щоб отримати перевагу над противником.

Командири проводять After Action Review, як тільки дозволяє середовище. Причому, не тільки «After Action», а й «In Action» — не лише після, а й під час операції. Якщо обставини дозволяють скласти спільну картину та врахувати отриманий досвід, це підвищує шанси на успіх операції і збереження особового складу.





Мета цього посібника — надати базову структуру After Action Review та показати шляхи адаптації. Залежно від специфіки підрозділу та цілей операції, доступного часу та стану особового складу, рівня безпеки та інших факторів, обирайте формат, який найкращим чином підходить для вашої ситуації.

Зміст обговорення:

1. **Початок:** мета і правила зустрічі.
2. **План операції:** що мало відбутися.
3. **Перебіг подій:** що відбулося насправді.
4. **Винесені уроки:** висновки та корективи.
5. **Завершення:** подяка і підтримка.

Уважно керуйте часом на обговорення кожного пункту. Найбільше часу приділяйте перебігу подій, аналізу сильних сторін і зон вдосконалення. Якщо час обмежено, поєднайте обговорення фактичних подій з висновками та корективами. Коли часу достатньо, комбінуйте хронологію, ключові питання та функції ведення бою, щоб скласти спільну картину операції. Після цього перейдіть до формування висновків і розроблення рішень.

Решта пунктів може бути короткою, проте уникайте спокуси відкинути їх. Щире привітання, подяка та підтримка — не тільки сприяють кращим результатам AAR, а й розвивають довіру до командира. Пояснення мети і правил є важливим на початку впровадження AAR, коли особовий склад може викривлено сприймати цю практику. Проговорення плану операції може виявити та виправити розбіжності в його розумінні, а також зосередити обговорення на цілях операції.

ПІДГОТОВКА

Якщо є змога, приділіть час короткому відпочинку й упорядкуванню власних думок. Визначте, скільки часу маєте й де краще зібрати особовий склад. Продумайте, які допоміжні засоби та вхідні дані можна отримати, та забезпечте їх. Запросіть особовий склад на After Action Review.



1. ПОЧАТОК

Пояснення AAR. Проясніть або нагадайте особовому складу мету зустрічі. Зверніть увагу на внесок кожного, на ставлення до помилок і на важливість вдосконалення.

Наприклад: «After Action Review — це відверта розмова, яка допомагає скласти спільну картину подій і зосередитися на результатах операції. Кожен бере участь, якщо має спостереження чи пропозицію, які можуть посилити переваги, виправити недоліки і зробити висновки на майбутнє. Ми не шукаємо винних — ми розглядаємо помилку як навчання з досвіду. Незалежно від посади чи звання, ніхто не бачить усієї картини повністю та не має готової відповіді».

Правила участі. Запропонуйте або нагадайте правила обговорення. Підкресліть, що для результату однаково важливі і позитивна атмосфера, і прямий, відвертий зворотний зв'язок.

Приклад правил

1. Беріть участь активно.
2. Уникайте особистісної критики.
3. Важливо аргументувати свою думку.
4. Тут вітається конструктивна незгода.
5. Будьте відкритими до зворотного зв'язку.

Використовуйте не більш як п'ять правил одночасно, щоб їх було легко запам'ятати й дотримуватися. Надалі запропонуйте особовому складу змінювати та доповнювати правила.





2. ПЛАН ОПЕРАЦІЇ

Проговоріть намір командира, цілі операції, ключові завдання та уточнюючі накази. Не поспішайте одразу переходити до того, що фактично відбулося. Порівняння плану з фактом допомагає краще зрозуміти результат і побачити можливі прорахунки в плануванні та підготовці до операції.

3. ПЕРЕБІГ ПОДІЙ

Нагадайте особовому складу, що вони можуть порушувати будь-які теми, що стосуються цієї операції. Ніхто не бачив і не чув всього, що відбувалося, і навіть техніка може помилятися. Внесок кожного допомагає скласти спільну картину події.

Оберіть спосіб обговорення на основі запропонованих нижче варіантів, їхньої комбінації, або вашого попереднього досвіду.

Варіант 1. Хронологія подій

Розгляньте події в хронологічному порядку: від початку до поточного моменту. Цей метод логічний і зрозумілий. Він допомагає відстежити хід операції, побачити, як власні дії вплинули на дії інших військовослужбовців і підрозділи, та як це позначилось на загальному результаті.

Коли події розбираються в тій послідовності, в якій вони відбувалися, особовий склад краще запам'ятовує загальну картину. Розуміння того, що кожен бачив, чув, робив та як ухвалював рішення, зменшує хибні висновки та запобігає конфліктам.

Щоб уникнути директивного стилю, ставте відкриті запитання замість закритих — такі, що допомагають розгорнути розмову та краще зрозуміти ситуацію.

Приклад питань:

1. Що ви побачили такого, чого не бачили інші?
2. Яке розуміння ситуації вплинуло на ваші дії?
3. Чи є в когось інші спостереження або думки?
4. Що ви зробили би інакше наступного разу?
5. Якби це відбулося, яким би був результат?



Слідкуйте за часом. За потреби звужуйте або розширюйте обговорення, підсумовуйте ключові моменти й допомагайте формулювати проміжні висновки. Завершуйте обговорення висновками. Якщо дозволяє час, попросіть кожного поділитися висновками.

Варіант 2. Функції ведення бою

Цей метод передбачає аналіз кожної окремої функції ведення бою на всіх етапах операції. Кориснішим він буде для штабних підрозділів. Не торкайтеся функцій, що не були задіяні в цій конкретній операції і стежте за тим, щоби не втратити загальну картину.

Бойові функції

1. Командування і контроль.
2. Переміщення і маневри.
3. Розвідка поля бою.
4. Вогневе ураження.
5. Забезпечення.
6. Захист сил.

Варіант 3. Ключові події та теми

Цей метод передбачає зосередження на критично важливих подіях, що безпосередньо вплинули на результат. Він є особливо ефективним, коли час для ААР обмежений. Проте, його замало для ґрунтовного аналізу і систематичного використання.

Приклади тем

1. Координація дій під час підготовки.
2. Робота пункту управління та засобів зв'язку.
3. Узгодження дій по районах, рубежах та об'єктах.
4. Координація дій суміжних підрозділів.
5. Епізоди дружнього вогню та нештатні ситуації.
6. Нештатні ситуації.



ГНУЧКІСТЬ ОГЛЯДУ

Однією з сильних сторін AAR є його гнучкість. Найпростіше почати з хронологічного огляду, коли доцільно — заглибитися в аналіз бойових функцій, після чого повернутися до хронології, або зосередитися на важливій темі.

Важливо розуміти, що для новітніх сфер, як-от БПЛА, НРК, РЕБ/РЕР зазначених методів може бракувати. У такому випадку створюйте свої методи та практики та діліться ними за рахунок горизонтальних зв'язків. Будемо вдячні за ваші приклади і питання на info@perfectingcircle.org

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Пам'ятайте, що результативність After Action Review залежить від вас особисто як лідера і ведучого AAR.

1. Будьте конкретними і ґрунтовними.
2. Зосередьтеся на конкретній операції.
3. Співставляйте цілі з результатами.
4. Визначайте сильні і слабкі сторони.
5. Заохочуйте конструктивну незгоду.
6. Підбивайте підсумки обговорення.
7. Фіксуйте висновки і наступні дії.

Лідер завжди задає приклад тієї поведінки, якої очікує від інших. Командири зазвичай пам'ятають про важливість позитиву, проте не менш важливо — вчасно зупиняти непродуктивну поведінку. Якщо ви закликаєте особовий склад не шукати винних, це правило має діяти також і для вас.



4. ВИНЕСЕНІ УРОКИ

На цей момент певні висновки і коригуючі дії вже сформовано. Якщо цього достатньо, підсумуйте обговорення і затвердіть рішення. В іншому разі, приділіть розробці рішень необхідний час.

Ви докладаєте зусилля з метою покращити свої результати та підвищити успіх операції. Наприкінці всі члени підрозділу мають чітко розуміти, що було зроблено добре, а що — посередньо чи недобре, як підтримати сильні сторони, усунути наслідки помилок та не допустити їх у майбутньому. Якщо ви скоригували план операції, кожен має розуміти подальші дії.

Перевірте, чи визначили ви найбільш важливе:

1. Переваги та способи їх підтримки і розвитку.
2. Помилки, слабкі сторони та коригувальні дії.
3. Винесені уроки, які варто зберегти і поширити.
4. Оновлений план дій і стандартні процедури.
5. Дані для передачі іншим підрозділам.

5. ЗАВЕРШЕННЯ

Попри те, що After Action Review — це раціональне й аналітичне обговорення, емоції та людський фактор нікуди не зникають. Саме вони роблять AAR таким корисним для злагодження підрозділу — зміцнюють довіру, посилюють відповідальність, формують лідерство.

Сильне завершення допомагає зібратися для наступних дій та підняти бойовий дух. Навіть за важких обставин лідер має передавати особовому складу свою впевненість і турботу. Ця частина може бути короткою, але її значення важко переоцінити.





«Ми почали робити After Action Review ще від формування підрозділу у 2022 році. Через специфіку діяльності, ще не було готових інструкцій чи стандартних операційних процедур, які можна було би взяти за основу. Тому їх довелося створювати в процесі — методом проб і помилок, обговорення та відпрацювання. У цьому процесі AAR став не просто способом аналізу, а базою навчання і ухвалення рішень.

Ініціатива впровадження AAR пішла зсередини підрозділу. Спершу збиралися всім складом і обговорювали задум, очікування, фактичні результати і подальші кроки. Зі зростанням штату розділили обговорення. Спочатку AAR проводився у групах, де легше говорити відверто й детально. Далі командири об'єднували висновки під час спільного After Action Review. Це дозволяло проаналізувати специфіку окремих задач і з'єднати їх у загальну картину.

Перші обговорення були тривалими й напруженими. Ми звернулися до «Вдосконалення в дії», отримали матеріали і згодом пройшли навчання. В результаті розробили різні структури After Action Review під різні задачі. Наступним кроком стала обов'язкова фіксація результатів кожного AAR і обмін ними між підрозділами. Перегляд винесених уроків дозволяє бачити динаміку та системні помилки.

Один з уроків, який ми винесли — не намагатися їсти слона цілком самотужки. Важливо дробити всі завдання на дрібніші частини, і обов'язково проговорювати з іншими, що ти робиш. Перфекціонізм часто призводить до того, що поки ти доводив щось до ідеалу — це перестало відповідати потребі, зайняло забагато часу або стало надто складним для розуміння іншими.

Завдяки AAR поступово змінилася культура комунікації. Без страху покарання стало легше говорити про помилки. Зросла довіра і відповідальність за спільні результати. Почали ухвалювати більше рішень колективно. Звісно, кінцева відповідальність — на командири, проте діалог допомагає врахувати заперечення, і робить рішення ясними для підлеглих.

Напочатку було чимало скепсису щодо After Action Review, проте з часом стало очевидно, що практика працює. Вона не надає ідеальні рішення одразу — це регулярна кропітка робота, завдяки якій ми можемо бути на крок попереду противника.»

*Позивний «Сара»,
Командирка аналітичної групи РУБАК*

ДОСВІД РОТИ УДАРНИХ БПЛА

Вітаю! Будь ласка, поділіться — хто ви, звідки, та як вас стосується AAR?

Ми — третя рота ударних FPV-дронів батальйону безпілотних систем 3-го Армійського Корпусу. Мій позивний Бішон, я головний сержант роти. Ми часто називаємо це After Combat Review.

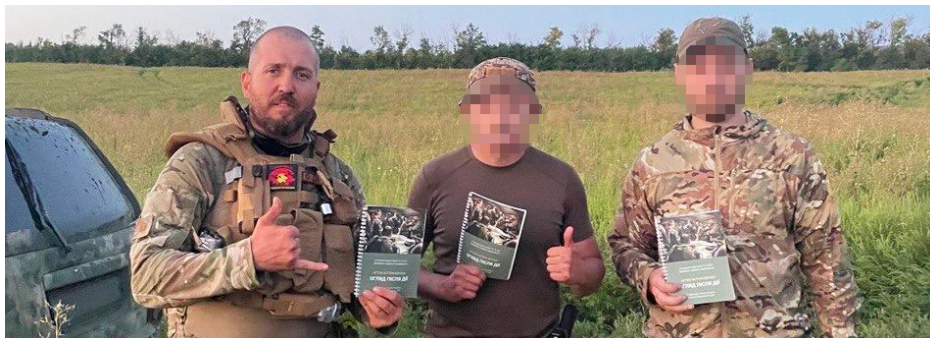
Які функції виконує ваш підрозділ — бойові, навчальні?

Ми бойовий підрозділ, але навчання теж проводимо. Приходять новобранці, тож з ними потрібно працювати. FPV-напрямок знищення ворога з'явився тільки в ході цієї війни. Тому, крім бойової роботи, нам доводиться навчати особовий склад — часто з нуля. Звичайно, ми беремо людей з певними здібностями чи навіть сертифікатами. Але далі їх потрібно підтягнути до загального стандарту, навчити працювати в розрахунку, згуртувати для роботи в колективі.

Коли та за яких обставин ви почали застосовувати AAR?

Перший раз я про це почув, коли Кірт проводив навчання для сержантів. Це був десь жовтень 2024 року, нам давали 3-B, TLP і After Action Review. Буквально за пару тижнів ми вже почали їх застосовувати.

Насправді дещо подібні дебрифінги ми проводили і раніше, проте несистемно. Після лекції Кірта побачили ваші методички, і виявилось, що є ясні настанови, як саме їх проводити. Відтоді, коли розрахунок повертається з завдання, ми проводимо цю процедуру. Аналіз робиться для того, щоби зрозуміти що ми запланували, і що вийшло. Не для того, щоб когось принизити. Ми домовились, що в нас немає дурних питань, бо погано, коли їх взагалі немає. Розрахунки не бояться обговорювати виїзд. Розповідають командирам та сержантам взводу, роти проблемні моменти: від підготовки авто та обладнання до комунікації з черговим і виконання завдань.





Виходить, важливо було показати колективу, що AAR не для покарання?

Звісно, як і написано у методичці. Ви добре описали, звідки це пішло, для чого потрібно, є посилання на доктрину, як цим користується армія і яким має бути кінцевий результат. Це дуже цікаво, і кожному командирі екіпажу потрібно це розуміти. After Combat Review — не тільки для бойових дій, а взагалі для всієї роботи, що нас стосується.

Впровадження було ініціативою зверху з підрозділу?

Можна сказати, що спочатку зсередини, а от більш системно — вже від Кірта і командира роти. Я б сказав так, нам це зверху підсвітили і показали, який це дасть результат, і як ним користуватися.

Якою була ваша мета і чи був серед вас хтось із досвідом?

Досвід був у Кірта, а метою була систематизація роботи. Ми пройшли шлях від взводу до повноцінної роти, і з масштабуванням колективу гостро постало питання організаційної ефективності.

Який формат обрали спочатку та як він змінювався згодом?

Спочатку це була просто розмова між членами екіпажу: вдома, за кавою, по дорозі з виїзду. Коли AAR стали системними, вони набули форми діалогу, в якому ми розглядаємо проблемні питання і, навпаки, позитивні ситуації, разом із командуванням. Після кожного виїзду, по свіжих слідах, у конкретний час і в спеціальному місці. Коли питання стосується роботи FPV-дронів по ворогу — переглядаємо конкретні відео із запису FPV-камери.





Які моменти з After Action Review запам'яталися?

Багато такого. Приходить екіпаж, у якого погана картинка — проблема з FPV-обладнанням. Ми розбираємося, чому вона така. Викликаємо головного техника, щоб допоміг розібратися. За результатами, сержант взводу їздить з екіпажами, щоб подивитися на їхню роботу на позиціях. Запрошуємо командирів екіпажів на ОКП, щоб вони зсередини побачили, як працює черговий, чому він дає ті чи інші команди, що є його пріоритетами. Чергові, у свою чергу, їздять з екіпажами, щоб подивитися на роботу з їхньої точки зору. Завдяки цьому вирішили багато проблемних питань!

Чи відчуваєте ви зміни в довірі, відвертості, відповідальності?

Так. Психологічно буває важко. Але головне — ми готові про це говорити й обговорювати. Іноді потрібна емоційна розрядка у вигляді суперечки.

Як впливає наявність AAR на стосунки з новобранцями?

Позитивно, бо новачки одразу розуміють, що потрапили в професійний колектив. Це стало не те щоб модним, а майже як «отче наш».

Чи допомагав вам After Action Review у вирішенні конфліктів?

Командиру роти постійно допомагає. Вплив на планування, підготовку та виконання бойових завдань — тільки позитивний. 45–60 хвилин AAR, а іноді навіть 30, — закривають багато питань. Для екіпажів важливо, що їх чують. Командири взводів, сержанти й командир роти завжди в курсі проблем.

Що було найважчим на початку впровадження AAR?

Задати темп і принципи організації, зробити це обов'язковим. Ті ж виклики, як вчити дітей чистити зуби: спочатку в принципі це робити, а потім чітко двічі на день.

Кого ви запрошуєте ще на AAR, крім особового складу?

Командира взводу як офіцера, спеціалістів по зв'язку і техніка.

Чого бракує, щоб AAR був ще ефективнішим?

Мені потрібен лише час і особовий склад. AAR — це невеликий, проте дуже важливий інструмент управління, бойової підготовки і самовдосконалення підрозділу. Для нас його системне застосування — це вже перемога, сто відсотків!



«Найбільший виклик, з яким щодня доводиться стикатися у війську, — це невизначеність. Є невизначеність складна, але прийнятна. Це коли стоїть задача, якої до тебе ніхто не робив і не знає, як зробити правильно.

Проконсультувалися з усіма кого знайшли — ніхто не знає. Придумуємо щось самі, експериментуємо, десять разів переробляємо. Випробування часто або довгі та дорогі, а ресурси завжди обмежені. Зрештою, рішення знаходимо.

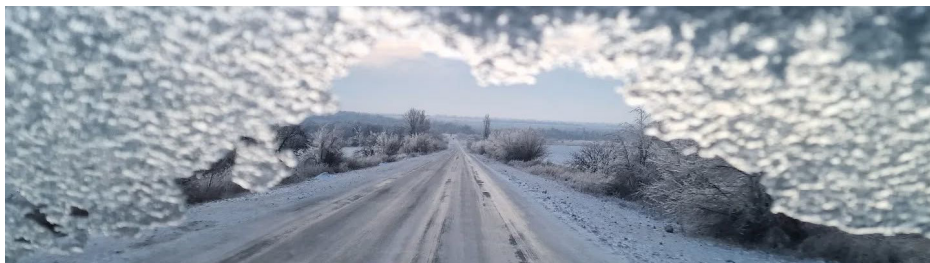
Інша невизначеність — коли для ухвалення рішення потрібні дані, які нам не дають. Тоді в хід йдуть горизонтальні зв'язки, попередній досвід та чуйка. Досвід може стати пасткою, бо буває що за тиждень обстановка змінюється, а враження, що ти щось зрозумів, лишається.

Ухвалюємо рішення на застарілому досвіді — помиляємось. Аналізуємо, де помилилися, що не врахували. По деяким проблемам аналізу недостатньо, бо неможливо отримати всі дані та побачити всі взаємозв'язки.

Знов брейнштормимо, працюємо з штучним інтелектом, шукаємо помилки в способі аналізу, розробляємо додаткові сценарії, обираємо рішення і знову пробуємо. Не вдалося — відкатуємось «до заводських налаштувань», і починаємо наново.

Третю невизначеність прийняти важче. Очікування виїзду на операцію, очікування під дверима кабінету, очікування відповіді на простий запит. Час тягнеться, а зворотного зв'язку все немає і немає. Зробив прорахунки, звіт, інфографіку, аналітичний зріз, а у відповідь — тиша.

Четверта невизначеність — повсякденна. Не знаєш, чи переживеш ніч, чи виживуть побратими, чи не постраждають рідні. Чи побачиш колись море, чи буде в тебе дім, чи зможеш мріяти.





Ми живемо у всіх цих невизначеностях одночасно. І щоб вони не знищували нас, потрібно уважно ставитися до кожної відсутності фідбеку, до ігнорування обов'язків, до ставлення «свою частину я зробив», «почекаємо», «поживемо-побачимо». Потрібно прибирати такі історії, коли спочатку «роби як хочеш», а потім — «чому не так зробив». Це вбиває ініціативу та відкладає завдання до з'ясування всіх можливих деталей, а це майже ніколи.

Що допомагає впоратися з невизначеністю? Перш за все, це двостороння комунікація з командирами та обмін досвідом на своєму рівні. В результаті регулярних After Action Review, починаєш розуміти, що це не з вами щось не так, а середовище є надзвичайно складним та мінливим. Коли командир говорить як є — це буває важко чути, але ще гірше — замовчування і додумування.

Коли говориш з побратимами, з'являється відчуття, що ти з невизначеністю не сам на сам, і що кожен робить внесок в спільну справу. AAR поступово стає ритуалом, як кава зранку та чистка зброї. Це допомагає тримати в порядку не тільки процеси, а й менталку.»

*Позивний «Сара»,
Командирка аналітичної групи РУБАК*



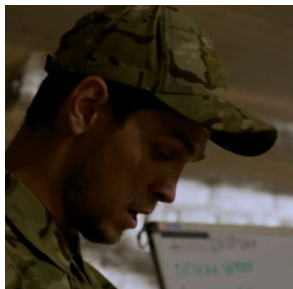


«Перше, чого ми навчаємо молодших командирів у процесі підготовки, — створювати такі умови, за яких кожен, від командира і до солдата, має право на помилку. Щоб розкрити потенціал підлеглих, командири мають надавати їм необхідний ступінь свободи, включно з можливістю припускатися помилок, вчитися їх усвідомлювати, визнавати та виправляти. Коригування помилки має бути самостійною роботою, і це — важлива частина навчання особового складу. Підлеглі також мають допускати можливість помилки командиром, не «жертви» його за це, народжуючи таким чином наступного «тирана».

Друге навчання стосується серйозного ставлення до тренувальних сценаріїв, що на практиці означає відпрацьовувати їх максимально, від початку і до кінця. За повної самовіддачі та якісного аналізу учбового бою можна винести цінний досвід, не ризикуючи життям, на відміну від реального бою.

After-Action Review є важливим інструментом аналізу операцій після їхнього завершення, що широко використовується в сучасних військових підрозділах, зокрема в Третьому Армійському Корпусі. Це надає нам потужні переваги:

- 1. Підвищення бойової готовності.** AAR дозволяє проаналізувати місії та бойові дії після їхнього завершення, допомагає визначити сильні сторони і ті, що потребують покращення. Регулярна практика сприяє систематичному підвищенню результативності бойових місій і поступовому вдосконаленню тактичних дій.
- 2. Залучення особового складу.** AAR стимулює відкритий обмін думками й досвідом між бійцями всіх рівнів. З часом він перетворюється на потужний командотворчий процес, що залучає особовий склад до розробки рішень, підвищує командний дух та розвиває взаємну довіру.

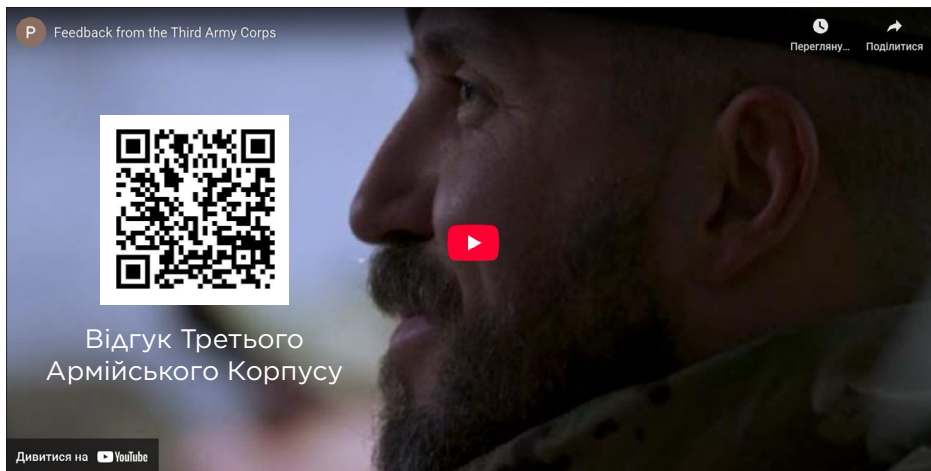




3. **Лідерство та ухвалення рішень.** Командири вчаться краще розуміти дії підлеглих, оцінювати результати і мотивувати військовослужбовців до вищої результативності. Це покращує лідерські якості командира та розвиває його спроможність керувати підрозділом. Спочатку AAR може бути схожим на щось середнє між допитом і сеансом психотерапії, проте згодом навички діалогу розвиваються не лише у командира, а й у всього особового складу.
4. **Осмислення досвіду і адаптація.** AAR дозволяє не тільки аналізувати минулі операції, а й застосувати отримані висновки у плануванні майбутніх. Таким чином, підрозділ адаптується до мінливих умов і розвиває готовність до загроз у безперервному процесі навчання.
5. **Вдосконалення тактики і процедур.** Оскільки AAR виявляє як успіхи, так і помилки, це дозволяє систематично поліпшувати внутрішні процедури й тактики. Інтеграція уроків, винесених з AAR у повсякденну роботу забезпечує кращу координацію підрозділів і вищу ефективність під час бою.

After Action Review є ключовим інструментом у безперервному розвитку боєздатності підрозділів Третього Армійського Корпусу і сприяє досягненню наших бойових успіхів».

*Позивний «Кірт»,
заступник командира Третього Армійського Корпусу.*





Я застосовую After Action Review в роті безпілотних систем Першого окремого медичного батальйону. Наразі у батальйоні впроваджується система фіксації бойового досвіду у форматі Lessons Learned/ВВД, а формулюємо ці уроки завдяки AAR / АПД.

Беруть участь усі причетні до виконання: оператори НРК, інженери, групи евакуації, водії медеваку. Такий склад дозволяє бачити повну картину, швидше виявляти вузькі місця й покращувати взаємодію. Спочатку обговорення тривали дві-три години, наразі оптимізували їх до години, без втрати якості.

Для мене After Action Review важливий не лише винесеними уроками. Найважливіше — це культура, у якій ми відходимо від дуальної логіки історичної системи: плюс або мінус, хвалити чи карати. Ми створюємо простір, у якому всі голоси звучать на рівних. Не лише командир висловлює думку, а будь-хто — незалежно від посади, кваліфікації чи звання.

Моє завдання як фасилітатора AAR — допомогти сформулювати думки точно і екологічно. Тоді люди починають говорити про те, що їх реально турбує. Це принципово змінює атмосферу обговорення і якісно впливає на результати.

Ще одна річ, на яку я не шкодую зусиль, — спілкування без мови ворожнечі. Можливо, це звучить дивно для армійського контексту, проте для нас це принциповий момент. Ми навіть жартома ввели «бали токсичності», щоб звертати увагу на те, як ми говоримо одне з одним.

Моя головна функція — забезпечувати діалог та спілкування на рівних, навчити людей говорити і слухати, не замовчувати проблеми. Злагоджені підрозділи і високі результати є продуктом спільного розуміння».

*Позивний «Борхес», Фасилітатор AAR,
Начальник служби логістики авіації та ППО*





«Перші польоти пілотів — це завжди стрес. Спочатку ми робили так: інструктор демонструє вправу, далі майбутній пілот літає до певного результату, а інструктор дає настанови та коригує дії курсанта відповідно до виявлених помилок.

Згодом перейшли до іншого алгоритму. Після демонстрації вправи інструктором, курсант проговорює свій політ: повну послідовність дій, максимально детально, до дрібниць, які він буде робити. Курсант озвучує нештатні ситуації, що можуть відбутися, та власні дії у випадку цих ситуацій. Це допомагає максимально зануритися в контекст ще до самого польоту й побудувати алгоритм дій.

Польоти відбуваються в парі. Якщо пілот щось забув, штурман доповнює пропущене, бо залучений до процесу ще на етапі підготовки. Інструктор фіналізує процес підготовки. Завдяки цьому перші польоти стають менш стресовими — пілот мав час на обдумування алгоритму, налаштувався на політ і отримує підтримку та критичні настанови від штурмана в процесі польоту.

Після польоту пілот знову проговорює, що саме і яким чином відбувалося, що в нього вийшло добре, що потрібно відпрацювати, на що слід звертати більше уваги, над чим потрібно працювати більше. Окремо розбираються нештатні ситуації. Штурман також бере участь в обговоренні і надає інформацію про те, як це виглядало з його боку, що він мав зробити, щоб уникнути відхилень і помилок. Обидва пілоти складають спільну картину подій, а інструктор допомагає підбити підсумки і надає настанови лише по тих моментах, які були пропущені самими курсантами. Наступний політ відбувається з урахуванням отриманого досвіду і винесених уроків.





На перший погляд, цей процес займає більше часу, ніж просто взяти і полетіти. Але до впровадження цього алгоритму ефективність навчання була значно нижчою. Відповідно для виконання результативних польотів пілоти мали налітати більше часу.

Без навчання самоаналізу і спільній рефлексії ми мали виконавців, яким постійно потрібні інструкції, щоб щось змінити у процесі. Зараз, ми не лише краще готуємо пілотів, а й допомагаємо їм розвинути навички, що дозволяють швидко адаптуватися до зміни умов. Такі пілоти більш впевнено ухвалюють нестандартні рішення за складних обставин бою, і таким чином розвивають всю сферу БПЛА».

*Позивний «Відьмак»,
керівник з підготовки операторів БПЛА*





Інтерв'ю після бою

Важливою передумовою After Action Review стало застосування військовим істориком Семюелем Маршаллом практики бойового інтерв'ю.

Досліджуючи бойові дії в Тихому океані, Маршалл розчарувався у спробах відновити події битви за звичайними джерелами — офіційними записами та документами.

Спираючись на свій досвід журналіста, він розробив метод усної розповіді, який назвав інтерв'ю після бою. Спочатку він опитував особовий склад поодиночі, проте виявив, що сприйняття бою в різних людей суттєво відрізняється, а їхні висновки часом суперечать одне одному.

Щоб виявити ці розбіжності й глибше зрозуміти зміст подій, Маршалл почав збирати людей разом і ставив запитання, що мали провести їх хронологією битви. Такі кола стали унікальним джерелом інформації бій. Бойове інтерв'ю стало основним методом військово-історичних досліджень і заклало основу After Action Review.

Критика у навчаннях

До появи After Action Review зворотний зв'язок про результати навчання давали переважно через критику. Підсумок тренувальних заходів визначали судді, аналогічно зі спортивними змаганнями.

Судді могли визначити результат штурму позиції, зважуючи чисельну перевагу, швидкість переміщення, рівень шуму підрозділу тощо. Після завершення бою старший суддя оголошував результат і давав власне тлумачення дій, на яке й спирався. Такому оцінюванню часто бракувало достовірності, адже ґрунтувалося воно здебільшого на суб'єктивному сприйнятті подій замість вимірних показників. Подана у формі лекції критика часто звучала негативно й розпалювала обурення особового складу.

На початку 1970-х років у вищому командуванні Армії США утвердилося розуміння, що критика є неефективним методом зворотного зв'язку. Згодом колективні After Action Review витіснили критику згори.



After Action Review має стати обов'язковою складовою кожного навчального заходу. Він забезпечує цінний і своєчасний зворотний зв'язок, щоби оцінити якість навчання та рівень підготовки підрозділу.

Для цього підрозділ має чітко розуміти задум командира, план операції, ключові завдання та уточнюючі розпорядження. Завжди зосереджуйте AAR на навчальних цілях, стандартах виконання завдань і порівнянні запланованих подій з фактичними.

Професійно скероване обговорення допомагає особовому складу самостійно усвідомити отримані переваги та зони розвитку. AAR не допускає особистісної критики та пошуку винних — це відкритий та відвертий діалог, що кращим чином забезпечує навчання з досвіду.

ТИПИ AFTER ACTION REVIEW

Формальні AAR зазвичай проводять на рівні роти і вище, під час масштабних навчань. Вони мають вищі вимоги до підготовки, локації, допоміжних засобів і додаткового персоналу.

Неформальні AAR проводять на рівні взводу і нижче, за рішенням лідера підрозділу та інструктора навчального заходу. Вони потребують мінімальної підготовки. На вищих рівнях їх застосовують тоді, коли немає достатніх умов провести формальні.

Ключова відмінність між формальними та неформальними After Action Review полягає саме в ресурсах на підготовку і проведення. Неформальні дозволяють провести обговорення по свіжих слідах, коли подія ще добре пам'ятається.

Спільні характеристики:

1. Проводяться під час події або відразу після завершення.
2. Зосереджуються на виконанні завдань і досягненні цілей.
3. Ґрунтуються на доктрині та стандартах виконання завдань.
4. Використовують відкриті, скеровуючі та спонукаючі запитання.
5. Стимулюють самостійне осмислення й формування висновків.
6. Аналізують дії дружніх сил і сил умовного противника разом.
7. Пов'язують поточну результативність із подальшими діями.
8. Визначають відповідальних за графік і виконання плану дій.
9. Оновлюють стандартні операційні процедури за потреби.
10. Підтримують цикли вдосконалення і засвоєння уроків.



Під час планування навчань визначайте точки зупинки і виділяйте ресурси для проведення After Action Review. Для кожного навчального заходу або ключового етапу, варто призначити фасилітатора та оцінювачів і розробити план AAR.

Фасилітатор та оцінювачі мають бути призначені до початку навчання. Для простих навчальних заходів це може бути одна особа — інструктор або командир підрозділу. До фасилітації та оцінювання більш масштабних заходів має сенс запрошувати окремих осіб.

РОЛЬ ФАСИЛІТАТОРА

Фасилітатор — це особа, що організовує та проводить AAR, створює безпечні умови для обговорення, ставить запитання і допомагає особовому складу самостійно сформулювати висновки. Також фасилітатор допомагає пов'язати отриманий досвід з подальшими кроками вдосконалення, забезпечує якість висновків та виконання коригуючих дій.

Фасилітаторами можуть бути внутрішні чи зовнішні лідери підрозділу, інструктори, а також запрошені оцінювачі. За можливості, обирайте фасилітаторів із досвідом проведення AAR. Фахівці можуть супроводжувати менш досвідчених колег і допомагати їм набути необхідних навичок. Новачки спершу спостерігають за проведенням After Action Review і лише після цього проводять їх самостійно. Підготовка фасилітаторів має включати ведення діалогу в малих групах.





Завдання фасилітатора

- Тримати фокус
- Підтримувати діалог
- Ставити майстерні запитання
- Виявляти сильні сторони і зони росту
- Забезпечувати конструктивну атмосферу
- Давати відсіч пошуку винних і покаранню
- Забезпечувати високу якість висновків
- Фіксувати наступні кроки і відповідальних

ПЛАНУВАННЯ ТОЧОК ЗУПИНКИ

Оскільки After Action Review є невід'ємною частиною навчального заходу, важливо планувати їх заздалегідь. Наприклад, можна провести окремий AAR після видачі бойового розпорядження, після прибуття підрозділу на позицію, після закріплення на об'єкті тощо.

Рекомендована тривалість:

- Взвод — 30–45 хв.
- Рота — біля 1 год.
- Батальон — 2 год.

Уникайте проведення AAR поспіхом, адже в такому разі особовий склад не отримує якісного зворотного зв'язку та не виносить уроки належним чином. Приділіть увагу усім ключовим навчальним моментам і не витрачайте час на другорядні питання.





Планування AAR

- Запросіть оцінювачів
- Організуйте спостереження
- Визначте час і тривалість
- Визначте місця проведення
- Визначте склад учасників
- Визначте допоміжні засоби
- Розробіть план AAR

ФОРМУВАННЯ ПЛАНУ

План After Action Review — це настанова, що визначає порядок підготовки і проведення заходу. Він допомагає узгодити дії залучених осіб, розподілити обов'язки і створити умови для якісного обговорення. План визначає ключові місця і події, що підлягають спостереженню, а отже, забезпечує майбутнє обговорення якісним зворотним зв'язком. Після завершення навчань план допомагає підготуватися до AAR та відпрацювати його у найкоротший термін.

Приклад плану AAR

Фасилітатор: Командир взводу

Оцінювачі: Командир взводу, головний сержант взводу

Спостереження: Трансляція польоту, дії екіпажу на позиції, взаємодія екіпажу з диспетчером

Підрозділ: Екіпажі БПЛА 1-го взводу

Навчальні цілі: Ведення повітряної розвідки у визначеній зоні NAI

Хто бере участь: Увесь особовий склад навчання

Час і тривалість: 1 година, одразу після завершення

Місце проведення: Район стартової позиції

Допоміжні засоби: Записи відео та радіозв'язку

План є настановою, яку необхідно періодично оновлювати, щоб вона відповідала поточним потребам навчання. Водночас варто враховувати, що зміни потребують додаткового часу на підготовку з боку фасилітатора та оцінювачів, і вони можуть вплинути на якість зворотного зв'язку. Оновлюйте план помірковано і завчасно.



РОЛЬ СПОСТЕРІГАЧА / ОЦІНЮВАЧА

Термін «Observer, Coach, Trainer» використовується в доктрині, НАТО щоб позначити роль, відповідальну за спостереження за ходом навчань і оцінювання результативності підрозділу. В цій інструкції ми називаємо цю роль Оцінювачем.

Спостереження за операцією є важливим джерелом зворотного зв'язку і основою оцінки її результатів.

Приклад подій для спостереження

- Видача попередніх, бойових та уточнюючих наказів
- Операції з поповнення та відновлення боєздатності
- Розвідувальна підготовка
- Процедури командування
- Контакт з противником
- Проходження рубежів та інші події

По можливості звільняйте оцінювачів від додаткових обов'язків, які можуть відволікати від спостереження. Якщо це неможливо, проводьте AAR у межах командної вертикалі.

Наприклад, командири відділень оцінюють дії свого особового складу, командири взводів — дії відділень, командири рот — дії взводів. За всякої можливості уникайте оцінювання власних дій.

Залучаючи оцінювачів, переконайтеся, що вони щонайменше рівні за званням із командиром підрозділу, який будуть оцінювати. Якщо доводиться обирати між досвідом і званням, віддавайте пріоритет досвіду. Наприклад, сержант із досвідом служби сержантом танкового взводу може оцінити взвод точніше, ніж старший сержант без відповідного досвіду.

Вимоги до оцінювачів

- Добре знають обов'язки, що підлягають оцінюванню
- Здатні самі виконати завдання відповідно стандартів
- Мають знання щодо підрозділу, доктрини і СОП



Кожне завдання навчального заходу зазвичай має картку, в якій описані умови, етапи та стандарти його виконання. Це допомагає визначити події і місця для ведення спостережень та показники, яким підрозділ має відповідати.

ПЛАНУВАННЯ СПОСТЕРЕЖЕНЬ

Кожне індивідуальне та колективне завдання має визначені критерії навчання і оцінювання. Картки завдань зазвичай містять умови виконання, етапи дій, стандарти і показники результативності.

Доведіть ці матеріали до оцінювачів і використовуйте щоб спланувати спостереження. Визначте разом, що саме підлягає оцінюванню та яких стандартів очікується досягти. За можливості, визначте ключові етапи виконання — це дозволяє краще виявляти помилки, особливо під час таких завдань, де дії одного військовослужбовця впливають на інших. Розробіть план оцінювання, щоб зосередити увагу на ключових моментах виконання завдань і згодом надати якісний зворотний зв'язок.

ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДУ УЧАСНИКІВ

Чим ширшим і різноманітнішим буде склад учасників, тим багатшим зворотний зв'язок. На рівні відділення та взводу зазвичай беруть участь усі. На рівні роти та вище залучити весь особовий склад неможливо, тому визначаєте ключових. Враховуйте розмір місця проведення і логістику.

Обов'язково запрошуйте лідерів підрозділів дружніх сил, суміжних підрозділів і сил умовного противника. В залежності від операції, визначаєте ключовий персонал, як-от керівника групи вогневої підтримки та оператора радіозв'язку.



ВИБІР МІСЦЯ ПРОВЕДЕННЯ

Зазвичай ААР проводиться на місці навчального заходу або поблизу нього. Фасилітатори заздалегідь визначають потенційні локації, планують розміщення допоміжних засобів і обладнання.

За можливості, обирайте місце з якого учасники можуть бачити місцевість, де проходило навчання. Якщо це неможливо, визначайте локацію поблизу районів, де відбувалися ключові події. За потреби підготуйте модель місцевості або детальну карту чи схему, а також копії карток ведення вогню, щоб учасники могли співвіднести обговорення з реальними подіями.

Подбайте про базовий комфорт особового складу. Забезпечте захист від погодних умов і організуйте наявність напоїв. Створіть умови для зосередженої роботи без відволікання. Продумайте розташування таким чином, щоб учасники не дивилися проти сонця, а ключових лідерів було розміщено попереду. Для формальних заходів організуйте паркування транспорту та охорону обладнання на безпечній відстані.





ВИБІР ДОПОМІЖНИХ ЗАСОБІВ

Допоміжні засоби покращують якість After Action Review. Фасилітатори обирають і готують їх завчасно. Допоміжні засоби мають підтримувати обговорення та сприяти навчанню. Доцільно використовувати дошки для записів, карти та макети місцевості, відеозаписи тощо.

Під час вибору допоміжних засобів враховуйте видимість фактичної місцевості, наявність електропостачання, розмір групи та видимість допоміжні засобів. Використовуйте лише ті засоби, що дійсно покращують AAR.

Для вибору засобів проаналізуйте:

- Які ключові моменти потрібно висвітлити?
- Які допоміжні засоби будуть найбільш корисними?
- Чи дозволяють засоби проілюструвати декілька ситуацій?
- Чи можна використати місцевість або наявне обладнання?
- Чи мають засоби обмеження або вимоги до застосування?
- Чи зможуть учасники добре бачити та чути всі засоби?
- Чи є ці засоби необхідними, чи лише бажаними?

ПРИКЛАДИ ДОПОМІЖНИХ ЗАСОБІВ

Засоби формальних AAR	Засоби неформальних AAR
Рельєфні макети місцевості	Начерки на землі
Цифрові карти	Указка, ручка, палиця
Записи переговорів	Схеми бойового розпорядження
Великі екрани для демонстрації	Телефон, планшет
Фотографії	Каміння, гілки
Відеозаписи	Крейда



Підготовка — це ключ до ефективного виконання плану. Вона починається ще до початку навчання і триває до самого заходу AAR. Фасилітатори та спостерігачі / оцінювачі мають оновити власні знання і бути тактично та технічно підготовленими до навчання.

ПЕРЕГЛЯД КЛЮЧОВИХ ДИРЕКТИВ

Ведення спостережень і обговорення зворотного зв'язку мають бути зосередженими на цілях навчання.

Перегляньте умови:

- Цілі навчання
- Місію і накази
- Тактичні процедури
- Суттєві складові операції
- Картки навчальних завдань
- Чинну доктрину і СОПи
- Технічну інформацію

Перегляньте накази:

- Бойове розпорядження
- Попередні розпорядження
- Часткові та уточнюючі накази

ОРГАНІЗАЦІЯ СПОСТЕРЕЖЕНЬ

Оцінювачі зосереджуються на тих діях підрозділу, що безпосередньо впливають на досягнення цілей навчання.

Визначайте події, критично важливі для виконання кожного завдання. Забезпечте спостереження у вірних місцях та у потрібний час. Оцінювач не завжди має залишатися поруч із командиром підрозділу. Обирайте позиції, які забезпечують найкращий огляд подій і водночас не створюють перешкод навчальному процесу.

Забезпечте оцінювачів засобами для ведення спостережень — картками, шаблонами, технічними інструментами.



ВЕДЕННЯ СПОСТЕРЕЖЕНЬ

Розуміння логіки дій підрозділу допомагає оцінювачу розробити план спостережень і впорядкувати процес фіксації. Відповідно до цього плану ведеться точний письмовий запис побаченого й почутого в хронологічному порядку. Це запобігає втраті важливої інформації та спрощує подальший аналіз.

Щоб згодом поєднати нотатки всіх оцінювачів в єдину хронологію подій, для кожного запису необхідно зазначати дату й час. За першої нагоди оцінювачі переглядають свої нотатки та доповнюють їх деталями, які могли бути пропущені під час фіксації.

Приклад записів

- Навчальний захід
- Дата і час спостережень
- Розташування спостерігача
- Пропозиції до обговорення
- Висновки і рекомендації

Моніторинг радіозв'язку та відеотрансляції можна використовувати як окремі способи спостереження. Відстежуйте поширення наказів, додаткових розпоряджень і повідомлень між підрозділами.





ПОЄДНАННЯ ЗАПИСІВ

План AAR визначає час, місце та метод поєднання зворотного зв'язку від оцінювачів. Щоб провести обговорення ефективно, фасилітатору самому необхідно скласти розуміння того, що відбувалося під час навчання.

Запросіть оцінювачів надати свої спостереження своєчасно. Збирайте інформацію з різних джерел, зокрема від підпорядкованих і суміжних підрозділів, сил умовного противника, рольових гравців та інших спостерігачів. Різноманітні точки зору часто допомагають краще зрозуміти причини успіхів або невдач підрозділу.

Після збору всієї інформації упорядкуйте її в хронологічному порядку, щоб відновити хід подій. Впорядкуйте події відповідно до їх значущості для навчальних цілей. Визначте ключові теми і питання для подальшого обговорення.

ПІДГОТОВКА ЛОКАЦІЇ

Фасилітатор визначає потенційні місця проведення AAR ще на етапі планування. З усіх доступних варіантів варто обирати місце, розташоване якомога ближче до ключових подій навчання.

За можливості облаштуйте локацію так, щоб учасники могли бачити фактичну місцевість. Важливо, щоб усім було добре видно фасилітатора, лідерів підрозділу та допоміжні засоби.

Заздалегідь підготуйте й розмістіть обладнання або розташуйте його поблизу під наглядом відповідальної особи.

ВІДПРАЦЮВАННЯ AAR

Після ретельної підготовки фасилітатор переглядає формат AAR, відпрацьовує проведення на обраній локації та готується до заходу.

Повідомте лідерам підрозділів час і місце початку AAR. Забезпечте достатній проміжок часу, щоб оцінювачі могли підготуватися. Тим часом, лідери підрозділів мають забезпечити переміщення до місця проведення AAR.



Під час відведеної на After Action Review точки зупинки учасники збираються у визначеному місці.

РОЗМІЩЕННЯ УЧАСНИКІВ

Основний спосіб розміщення в польових умовах для екіпажу, відділення, взводу — по колу. У приміщенні особовий склад можна розмістити літерою П.

Приклад розміщення

- Розташувати учасників навколо матеріалів
- Згрупувати особовий склад за підрозділами
- Розташувати командирів попереду підрозділів
- Розмістити сили супротивника окремо, збоку

Коли всі зайняли свої місця, фасилітатор повертає увагу особового складу — це може бути жарт, влучна історія або історичний приклад, що стосується навчання, певної події або самого AAR. Це допомагає розрядити атмосферу і встановити зв'язок між навчанням та обговоренням.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ

На початку фасилітатор знайомить учасників з метою, змістом та правилами зустрічі.

Типові теми

1. Вступ і правила
2. Мета і цілі навчання
3. Задум командира і план операції
4. Задум і план командира сил умовного противника
5. Відповідні доктрини, тактики, техніки і процедури
6. Перебіг подій (хронологія, бойові функції, ключові теми)
7. Заходи з підтримки і покращення результативності
8. Питання безпеки сил і засобів
9. Епізоди дружнього вогню
10. Підсумки і завершення



ПОЯСНЕННЯ AFTER ACTION REVIEW

After Action Review – це динамічне, відверте та професійне обговорення навчання, зосереджене на результативності підрозділу та оцінюванні відповідно до стандартів. Кожен має брати участь в обговоренні, якщо має зауваження, спостереження чи запитання, які допоможуть виявити та усунути недоліки, і підтримати сильні сторони підрозділу.

Головною цінністю AAR є якісний зворотний зв'язок. Він має бути відвертим і своєчасним, надходити не лише від лідерів, а й від рівних, базуватися на цілях операції, фактичних подіях і діючих стандартах виконання.

Мета After Action Review

- Допомогти підрозділу скласти спільну картину
- Виявити сильні сторони та зони вдосконалення
- Винести уроки та застосувати їх для перепідготовки
- Покращити індивідуальну і колективну результативність
- Підтримати культуру безперервного вдосконалення

Відмінності After Action Review:

1. **AAR не є різновидом критики** — незалежно від звання, посади чи компетенцій, ніхто не володіє всією інформацією та правильними відповідями. Обговорення дає можливість військовослужбовцям вчитися один у одного на рівних.
2. **AAR не зводиться до сухої оцінки** — завжди є сильні сторони, які варто зберігати та розвивати, і області, що потребують покращення. Невпинне вдосконалення є більш важливим, ніж окремий результат.
3. **AAR не є «розбором польотів»** — замість пошуку винних він розглядає помилку, як джерело навчання і зосереджує увесь підрозділ на формулюванні висновків та виправлення помилок.
4. **AAR не проводиться заради звіту** — замість одностороннього інформування командира, він залучає багатостороннє спільне дослідження і слугує навчальним потребам підрозділу.



Атмосфера заходу

Залученість особового складу значною мірою залежить від вступної частини. Запропоновані правила допомагають створити середовище, сприятливе для активної участі та групового навчання.

Приклад правил

1. Беріть участь активно
2. Уникайте особистісної критики
3. Важливо аргументувати свою думку
4. Тут вітається конструктивна незгода
5. Будьте відкритими до зворотного зв'язку

Використовуйте не більше п'яти правил одночасно, щоб їх було легко запам'ятати й дотримуватися. В подальшому, запропонуйте особовому складу змінювати та доповнювати правила.

ТЕМИ ОБГОВОРЕННЯ

Теми задають послідовність розмови та надають їй логіки. Фасилітатор скеровує обговорення так, щоб учасники спільно зрозуміли, що саме відбулося і як можна покращити результати. Ця частина є критично важливою, адже фасилітатор має спрямувати учасників до розробки узгодженого плану дій.

Теми надають розмові структуру, що має логічну послідовність і допомагає направити учасників на пошук спільного розуміння того, що відбулося, чому це відбулося і як покращити свої результати.





ОГЛЯД ЦІЛЕЙ ТА ЗАДУМУ: ЩО МАЛО ВІДБУТИСЯ?

Цілі навчання

Добре навчання породжує більше питань, ніж можна розглянути за доступний час, тому фасилітатор разом з лідером підрозділу заздалегідь обирають три-п'ять тем для обговорення. Ці теми найбільш підтримують цілі навчання, тому варто починати з цілей.

Задум командира

За допомогою карт, графічних матеріалів, рельєфних макетів місцевості лідер підрозділу нагадує задум та план операції. За необхідністю, перевіряйте розуміння задуму і плану особовим складом. Інший метод — попросити сформулювати задум і план підлеглих, проте не варто застосовувати його на початку впровадження AAR.

Задум противника

Командир підрозділу умовного противника пояснює свій задум і план перемоги над дружніми силами, використовуючи ті самі навчальні засоби, що й командир дружніх сил. Це дозволяє учасникам зрозуміти взаємозв'язок між обома планами.

Загальні поради

- Спрямовуйте обговорення того, що мало відбутися
- Стримуйте передчасний перехід до фактичних подій
- Перевіряйте розуміння задуму командира і плану операції
- Сприяйте кращій комунікації між лідерами і підлеглими
- Зазначайте відповідні частини доктрини, тактики, прийоми і процедури



ПІДСУМОК КЛЮЧОВИХ ПОДІЙ: ЩО ВІДБУЛОСЯ?

Добре сплановані навчання забезпечують фасилітатора об'єктивними даними про перебіг подій. Без цих даних обговорення ризикує перетворитися на битву думок. На основі детальної хронології та нотаток оцінювачів, записів радіозв'язку та інших даних, задайте загальну рамку того, що відбулося.

Далі залучайте якомога більше різних точок зору дружнього підрозділу, сил противника, ключового персоналу та оцінювачів. Різні перспективи допомагають особовому складу краще зрозуміти перебіг подій, особливо у складному та неоднозначному середовищі.

Як тільки досягнуто спільного розуміння подій, спрямовуйте обговорення на їхні першопричини. Не ставте закритих запитань, з відповіддю «так» чи «ні», які часто змушують особовий склад захищатися. Натомість заохочуйте учасників до спільного дослідження за допомогою відкритих запитань. Такі запитання не спрямовують до заздалегідь визначеної відповіді. Вони запрошують ділитися тим, що є відомим і важливим для самих учасників. Це кращий спосіб з'ясувати, що і чому відбулося.

Поради фасилітатору

1. Говоріть лише за необхідності і не першими.
2. Ставте відкриті запитання, що сприяють обговоренню.
3. Допомогайте учасникам скласти спільне бачення подій.
4. Підкреслюйте, що тут вітається конструктивна незгода.
5. Розглядайте альтернативні способи дій і та їхні наслідки.
6. Уникайте розбору тем, не пов'язаних з операцією.
7. Дотримуйтесь правил, запропонованих напочатку.



Молодшим за званням учасникам краще ставити запитання особисто, щоб їхня точка зору була почута і зрозуміла підрозділу. Навички ведення діалогу допомагають за потреби розширювати, або звужувати розмову. Чим більше військовослужбовців висловлюють точку зору, тим важливіше спрямувати обговорення до ключових причин отриманого результату. По-можливості записуйте ці причини так, щоб учасники могли їх добре бачити. Це дозволяє підтримати фокус розмови і згодом перейти до винесених уроків та коригувальних дій.

Пам'ятайте, що це не критика і не лекція. Ані фасилітатор, ані оцінювачі, ані лідери підрозділу не мають вказувати особовому складу, в односторонньому порядку що було добре, а що — погано. Всі запрошені до діалогу особи роблять внесок наданням якісного зворотного зв'язку.

МЕТОДИ ОБГОВОРЕННЯ

Методологія After Action Review пропонує три підходи до обговорення. Ви можете вибрати один з них, або комбінувати їх за необхідності.

Три підходи

1. Хронологія подій.
2. Функції ведення бою.
3. Ключові події та теми.

Хронологія подій — це логічний і простий для розуміння підхід. Він допомагає відстежити хід операції, побачити, як власні дії вплинули на дії інших військовослужбовців і підрозділів, а також як це відобразилося на загальному результаті. Коли події обговорюються в тій послідовності, в якій вони відбувалися, особовий склад краще складає і запам'ятовує загальну картину. Усвідомлення того, що кожен бачив, чув, робив та як ухвалював рішення, зменшує хибні судження і конфлікти на їх основі.

Функції ведення бою — передбачає аналіз кожної окремої функції ведення бою на всіх етапах операції. Найбільш корисним він є для штабних підрозділів. Зосереджуйтеся лише на тих функціях, які були задіяні в цій операції. Стежте за тим, щоб не втрачати загальної картини за окремими функціями.



Функції ведення бою

1. Командування і контроль.
2. Переміщення і маневри.
3. Розвідка поля бою.
4. Вогневе ураження.
5. Забезпечення.
6. Захист сил.

Ключові події та теми — цей підхід зосереджується на критично важливих подіях, які вплинули на результат. Він є особливо ефективним у випадках, коли час на обговорення обмежений. Водночас, цього методу недостатньо для глибокого аналізу та систематичного вдосконалення результативності.

Приклади тем

1. Координація дій під час підготовки.
2. Робота пункту управління та засобів зв'язку.
3. Узгодження дій по районах, рубежах та об'єктах.
4. Координація дій суміжних підрозділів.
5. Нештатні ситуації.

ГНУЧКІСТЬ AFTER ACTION REVIEW

Однією з сильних сторін AAR є його гнучкість. Найпростіше почати з хронологічного огляду, коли доцільно — заглибитися в аналіз конкретних функцій ведення бою, після чого повернутися до хронології подій або зосередитися на ключовій темі.

Важливо розуміти, що для новітніх сфер, як-от БПЛА, НРК, РЕБ / РЕР зазначених вище методів може бути недостатньо. В такому випадку створюйте власні методи і практики та обмінюйтеся ними за рахунок горизонтальних зв'язків. Будемо вдячні, якщо поділитися вашими історіями на info@perfectingcircle.org



ОБГОВОРЕННЯ ДОКТРИНИ І СОП

Коли перебіг подій проаналізовано, підсумуйте обговорення. Встановіть зв'язок між підсумками та бойовими розпорядженнями, стандартними операційними процедурами, чинною доктриною й затвердженими настановами з підготовки.

Заздалегідь підготовлені слайди, роздруківки або нотатки допоможуть зробити це наочно. Покажіть учасникам, як правильне застосування СОП і доктрини могло б усунути окремі проблеми. Якщо ж доктрина та стандартні процедури не надають усіх рішень, це підкреслює необхідність фіксації винесених уроків і оновлення СОП.

ПИТАННЯ БЕЗПЕКИ

Безпека є спільною відповідальністю кожного військовослужбовця і стосується всіх аспектів діяльності підрозділу. Питання безпеки ретельно розглядаються щоразу, коли мали вплив на результативність або добробут особового складу.

Всі фактичні або потенційні випадки дружнього вогню необхідно проаналізувати. Якнайшвидше після інциденту проведіть After Action Review.

Аналіз дружнього вогню

- Як і чому стався інцидент?
- Яким чином ідентифіковано дружні сили та техніку?
- Які заходи контролю ведення вогню застосовувалися?
- Наскільки вони були ефективними та як їх покращити?
- Наскільки план операції враховував ризики безпеки?
- Якими будуть висновки і коригувальні дії?

На основі аналізу адаптуйте стандартні операційні процедури, тактики й техніки, щоб запобігти подібним інцидентам у майбутньому.



ПОРАДИ ФАСИЛІТАТОРУ

Результативність After Action Review залежить від особистого лідерства того, хто його проводить. Вас можуть підтримати наступні поради:

1. Будьте конкретними і ґрунтовними.
2. Зосередьтеся на конкретній операції.
3. Співставляйте цілі з результатами.
4. Визначайте сильні і слабкі сторони.
5. Заохочуйте конструктивну незгоду.
6. Підбивайте підсумки обговорення.
7. Фіксуйте висновки і наступні дії.

Лідер завжди задає приклад тієї поведінки, якої очікує від інших. Командири зазвичай пам'ятають про важливість позитиву, проте не менш важливо — вчасно зупинити непродуктивну поведінку. Якщо ви закликаєте особовий склад не шукати винних, це правило має діяти також і для вас.

ВИНЕСЕНІ УРОКИ І КОРЕКТИВИ

AAR є способом вирішення проблем. Обговорення має на меті визначити сильні та слабкі сторони, сформулювати пропозиції й ухвалити рішення щодо вдосконалення підготовки. Наприкінці обговорення особовий склад має розуміти винесені уроки, негайні корективи та відповідальних за впровадження.

Наприкінці закладіть достатньо часу для підбиття підсумків. Запропонуйте лідерам підрозділу визначити першочергові завдання, які слід реалізувати без зволікання. Для кожного завдання закріпіть відповідального та термін виконання. Зафіксуйте ці рішення письмово або в цифровому вигляді, щоб вони були зрозумілі всім присутнім.

Якщо протягом циклу підготовки планується проведення кількох AAR з однією навчальною групою, ці записи варто зберегти як основу для наступних обговорень. Завершуйте зустріч на позитивній ноті, пов'язуючи зроблені висновки з майбутніми заходами. Після цього залишайте місце проведення раніше за решту учасників, щоб військовослужбовці могли продовжити неформальне обговорення.



Вирішальним результатом всіх попередніх кроків є засвоєння винесених уроків. Цей процес включає їхнє застосування, подальший аналіз результатів, оновлення процедур та поширення на інші підрозділи

НЕГАЙНЕ ПЕРЕНАВЧАННЯ

Критичні недоліки у виконанні завдань мають бути усунені шляхом негайного перенавчання. На основі отриманого зворотного зв'язку, підрозділ може покращити свої показники та вийти на встановлений рівень стандартів. Водночас мета цього процесу полягає не в отриманні формальної оцінки, а в підвищенні результативності окремих військовослужбовців і підрозділу в цілому. Отже, по завершенню військовослужбовці мають чітко розуміти, які дії були виконані правильно, а над чим слід додатково попрацювати.

Стандарти підготовки передбачають завчасне планування часу для перенавчання. Перш ніж переходити до складніших етапів навчання, підрозділ повторно відпрацьовує завдання до визначеного стандарту. Навчальний ефект посилюється завдяки своєчасному виправленню недоліків. Якщо можливості для негайного перенавчання обмежені, включіть відповідні завдання до навчального плану підрозділу та сплануйте подальше відпрацювання.

ОНОВЛЕННЯ ПРОЦЕДУР І ТЕХНІК

After Action Review може виявити як недоліки, так і більш ефективні способи виконання завдань. На основі цих знахідок командири оновлюють стандартні операційні процедури підрозділу. Цей процес є безперервним і дозволяє підрозділу своєчасно адаптується на основі отриманого досвіду. Таким чином командири забезпечують закріплення отриманих знань та їх застосування у повсякденній практиці.

ВДОСКОНАЛЕННЯ AAR

Після кожного навчального заходу командири аналізують усі етапи процесу After Action Review: планування, підготовку та проведення. Доцільно оцінювати ефективність кожного елементу — від добору оцінювачів і організації спостережень до дій та навичок фасилітатора.

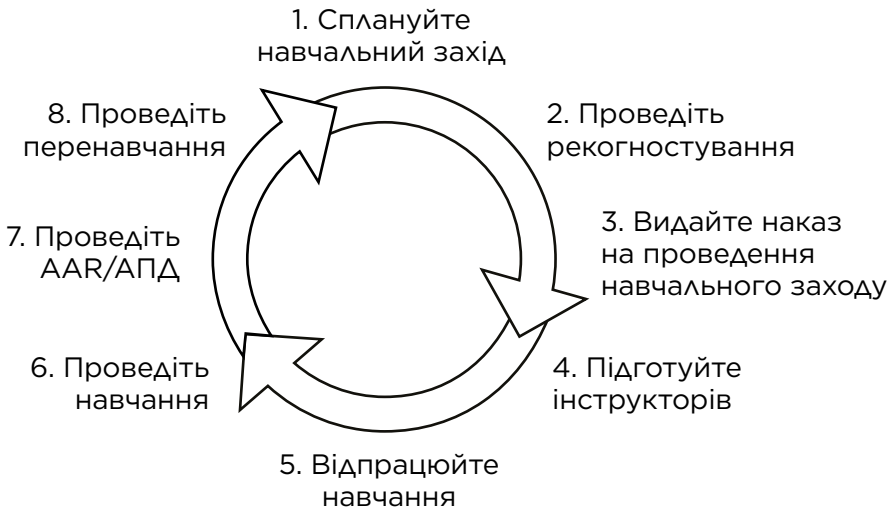
Такий аналіз є цінним джерелом навчання для підготовки нових фасилітаторів, особливо коли його результати фіксуються після кожного AAR. Ці результати також стають основою для оновлення чинних стандартних операційних процедур підрозділу.



ФІКСАЦІЯ ТА ПОШИРЕННЯ УРОКІВ

Реалізація та поширення винесених уроків є важливим завершальним етапом процесу After Action Review. Використовуйте результати AAR для вдосконалення навчальних програм і операцій. Для цього усі ключові уроки мають бути задокументовані і поширені належним чином.

Командири підрозділів забезпечують фіксацію результатів After Action Review для подальшого аналізу їхньої доцільності та практичної цінності. Це може включати збереження документів і звітів у локальних архівах підрозділу, а також використання цифрових платформ. Важливо не лише зберігати ці матеріали, а й регулярно до них повертатися. Наприклад, під час підготовки до наступного навчання підрозділ переглядає наявні записи та звіти AAR, щоб врахувати попередній досвід.



Восьмикрокова модель навчання
U.S. Army. TC 7-0.3



1. Вдосконалення в дії. «After Action Review
Посібник із застосування в умовах війни», травень 2024
2. U.S. Army. TC 7-0.1: After Action Reviews.
Training Management Directorate, 13 Feb 2025
3. U.S. Army. TC 7-0.2: Training Meetings.
Training Management Directorate, June 2025
4. U.S. Army. TC 7-0.3: Plan an Event.
Training Management Directorate, 2025
5. U.S. Army. TC 7-0.4: Training and Evaluation Outlines.
Training Management Directorate, Aug 2025

Авторський колектив
Наталя Треніна, Віктор Ніколенко

Графічна верстка
Юлія Данильчак

Коректура
Ірина Сальник

Соціальна сторінка
<https://www.facebook.com/groups/perfectinginaction>



Поштова скринька
info@perfectingcircle.org



Сайт проєкту
www.perfectinginaction.org



