



АНАЛИЗ ПРОВЕДЁННЫХ ДЕЙСТВИЙ (AFTER ACTION REVIEW)

Введение

Настоящая Временная инструкция определяет порядок процесса анализа проведенных мероприятий подготовки как совокупность функционально взаимосвязанных сил, средств, технологий и методик с целью влияния на сознание, психику и понимание личного состава.

Одним из главных факторов, уводящих армию в прошлое, в так называемый «совок», является неспособность отдельных командиров (руководителей) к самокритическому анализу действий и последствий принимаемых решений. Разбор выполнения боевых задач, проведение мероприятий подготовки (учений, тренировок, занятий) сводится довольно часто к поиску недостатков и назначению «крайних» виновников из числа подчиненных.

Первым признаком «совковости» некоторых командиров (руководителей) является постоянное стремление проводить «разборы» в карательной форме с нагнетанием страха и психологическим давлением на подчиненных. Их интересует только одно: «Кто виноват?» и «Кого наказать?». Многие из них переживают только за снятие контроля по устранению выявленных недостатков. Их обычно не интересует положительный и успешный результат. Это позорное явление нужно как можно быстрее искоренить из вооруженных сил. Оно тормозит процесс развития армии.

Анализ проведенных действий (After Action Review) является одним из базовых принципов в армии США, неотъемлемой составляющей проведения мероприятий подготовки.

Проведение командиром (руководителем) анализа проводимых действий помогает личному составу и командирам подразделений получить ответы на вопросы, отзывы и оценки уровня и качества выполненного задания. Процесс анализа проводимых действий помогает определить сильные стороны, раскрыть слабые места, установить последовательность действий по устранению недостатков и пути решения проблемных вопросов через упорный процесс тренировок, сосредотачиваясь на выполнении конкретных задач для достижения основной цели – Победы в бою.

Основные термины и определения

Анализ проведенных действий (After action review) – динамичное, объективное обсуждение особенностей выполнения задач личным составом в соответствии со стандартами. Каждый военнослужащий может и должен принимать участие в АПД, если у него есть понимание, информация, взгляды или вопросы, которые помогут подразделению определить и преодолеть слабые стороны и укрепить сильные.

Децентрализованное управление (Mission Command) – организационно-функциональная структура, в которой высшее руководство осуществляет минимальный (стратегический) контроль и управление операциями и правилами четко разделенных видов деятельности и операций. Децентрализованное управление предоставляет большую свободу принятия решений на нижних уровнях. Децентрализованное управление позволяет ускорить процесс принятия решений.

Задача (подзадача) – это четко определенное действие(-я), которое(-ые) оценивается и выполняется органом военного управления, воинской частью (штабом, подразделением, военнослужащим).

Норматив – временной, количественный и качественный показатель выполнения отдельными военнотослужащими или подразделениями поставленных

задач, приемов и действий, связанных с применением оружия и военной техники в ходе боевой подготовки.

Объект проверки – орган военного управления (штаб), воинская часть, подразделение (отделение, взвод, рота, батальон) и их уровни; тактическая группа (ротная, батальонная, бригадная, кораблей, межвидовая), корабль (катер, судно), экипаж, пара самолетов (вертолетов), военнослужащий(-е), который(-е) подлежат проверке.

Оценивание – это определение прогресса в подготовке к выполнению задачи, состояния готовности или достижении цели подготовки. Командир, определивший цель подготовки или боевую задачу, для оценки уровня готовности проводит сертификацию. Сертификация основывается на успешности выполнения задач в соответствии с установленными стандартами в определенной обстановке.

Оценка уровня боевой подготовки военнослужащего, подразделения осуществляется по критериям – эффективность индивидуальных, лидерских (командирских) и коллективных способностей, в соответствии с принятыми (определенными) индивидуальными способностями военнослужащих и боевых (специальных) способностей штаба, подразделения выполнить задачу (боевую задачу) по назначению.

Прием – отдельное действие, движение.

Самооценка – проводится с целью определения уровня обученности подразделения в период интенсивной подготовки. Оценка первого уровня (сертификация) выполняется для оценки приобретения боевых способностей в конце периода интенсивной подготовки. Оценка второго уровня осуществляется с целью оценки приобретенных боевых способностей в период поддержания обученности.

Спецификация обучения – документ, которой содержит: общую цель, замысел и конкретные цели обучения, уровень, тип и форму, по которой проводится обучение, место его проведения.

Список задач (Mission-essential task list) (далее – СОЗ(METL)) – это перечень основных (дополнительных, дополнительных сопутствующих) задач (подзадач), необходимых для выполнения общей задачи, определяемой органом военного управления, воинской части (подразделения, военнослужащего) для отработки во время мероприятий подготовки с целью приобретения необходимых оперативных (боевых), специальных, индивидуальных навыков для выполнения общих задач, предусмотренных оперативными (боевыми) планами и программами индивидуальной подготовки.

Стандарт подготовки – нормативный документ (унифицированный процесс), определяющий последовательность достижения органами военного управления (штабами, воинскими частями, подразделениями, кораблями, военнослужащими) оперативных (боевых, специальных, индивидуальных) способностей к исполнению конкретных задач и определяющий критерии их оценки. Стандарты подготовки делятся на стандарты индивидуальной (базовой общевоинской, профессиональной) и коллективной подготовки, и нацелены на достижение совместимости в подготовке подразделений ВС.

Упражнение – целенаправленное и планомерно организованное выполнение теоретических и практических действий (приемов) с целью усвоения знаний, овладения, формирования и совершенствования практических приемов и навыков.

Эффективность – под этим критерием следует понимать квалифицированное выполнение задачи; базовое исполнение задачи; ограниченное исполнение задачи и невозможность выполнения задачи.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ЦЕЛЬ АНАЛИЗА ПРОВЕДЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ

Анализ проведенных действий (далее – АПД) предназначен для организации профессионального общения и обсуждения выполненных мероприятий (заданий, ситуаций, тренировок, учений), что влияет на достижение результатов и соблюдение стандартов подготовки, а также позволяет личному составу самостоятельно определить личный уровень подготовки и пути ее усовершенствования.

Анализ проведенных действий позволяет максимально повысить эффективность результатов выполнения боевых задач, мероприятий подготовки путем разрешения личному составу, независимо от звания и должности, научиться чему-то друг у друга.

Анализ проведенных действий (английское сокращение – AAR) применяется постоянно, в любых условиях, после совершения любых действий. Наглядным примером является успешное развитие армий НАТО.

Анализ проведенных действий обеспечивает:

- личное понимание действий (ситуаций) каждым военнослужащим, командиром (руководителем);
- оценку сильных и слабых сторон подразделения с разных точек зрения;
- ненаказуемую атмосферу в подразделении и развитие критического мышления командиров (руководителей) и личного состава;
- отладку коммуникации и обратной связи командиров (руководителей) с подчиненным личным составом, что обеспечивает общее понимание действий и развитие слаженности при выполнении задач по предназначению.

В основе данной методики имеется всего четыре простых вопроса для обсуждения, которые рассматривают командиры (руководители) со своими подчиненными, выслушивая, прежде всего, их мнения и рассуждения:

1. Что должно было произойти?
2. Что в реальности произошло, и почему?
3. Что удалось, а что нет?
4. Что нужно сделать в следующий раз, чтобы стало лучше?

При этом должна быть создана позитивная и откровенная атмосфера обсуждения. Надо выслушивать мнения подчиненных, вести с ними диалог, побуждать их к критическому мышлению и только после этого формулировать свои выводы и решения. Эти простые, на первый взгляд, процедуры помогут менять подразделения к лучшему. Они будут побуждать быть честными перед самими собой и совершенствоваться для достижения положительных результатов. Улучшатся коммуникация и доверие друг к другу.

Органы военного управления и командиры всех уровней должны как можно быстрее внедрять процесс АПД. Честность и самокритика должны стать «кислородом» развития современных Вооруженных Сил. Он базируется на участии в нем всех участников мероприятия, а именно: руководителя, обучаемых, посредников, наблюдателей, оценщиков. Каждый проведенный АПД обеспечивает личный состав аналитической информацией – тем самым осуществляется обратная связь, необходимая для устранения недостатков, допущенных во время проведения занятий,

тренировок (учений), боевых действий. Обратная связь должна быть прямой, от каждого участника.

Целями процесса АПД является:

- четкое понимание каждым обучающимся (командиром, начальником и т. п.) своих сильных и слабых сторон (навыков), освещенных с разных точек зрения;
- обратная связь между обучающимися и руководителем, общее понимание главной и конкретных целей проведения занятий, учений (тренировок), боевых задач.

Анализ проведенных действий является профессиональным обсуждением событий, позволяющим командирам, военнослужащим и подразделениям проанализировать для себя произошедшее и разработать порядок действий для улучшения, исправления ситуации при выполнении задач в будущем. Откровенное обсуждение дает понимание сильных и слабых сторон, проанализированных с разных точек зрения. Правдивый обмен мнениями помогает более качественно выполнить задачи, поставленные старшим начальником, достичь целей обучения и определенных стандартов. Командиры всех уровней должны знать и применять стандарты для отработки коллективных и индивидуальных задач.

Особенностью при проведении процесса АПД является то, что командиры должны избегать открытой критики. АПД не оценивает успех или неудачу при подготовке и в процессе деятельности. Всегда будут слабые стороны, которые надо усилить, и сильные стороны, которые нужно поддерживать и совершенствовать. Во время АПД личный состав и командиры активно обсуждают и анализируют – что произошло и почему так случилось; в ходе обсуждения они узнают и усваивают больше, чем критикуя друг друга. Обычно критика способна продемонстрировать только одну точку зрения и часто дает мало возможностей для обсуждения событий участниками.

Климат критики ориентирует только на то, что было сделано неправильно, критика препятствует откровенному обсуждению учебных мероприятий, подавляет учебный процесс и слаженность подразделения.

Подразделения, в которых проводится АПД по обсуждению каждым военнослужащим своих действий с их корректировкой на месте, более эффективные. Это происходит при понимании командирами подразделений плана старшего начальника, боевой задачи (учебно-боевой задачи), а также при осуществлении подготовки и использовании принципов децентрализованного управления (Mission Command) для наилучшего достижения результата в улучшении подготовки личного состава в ходе выполнения поставленных задач.

Эффективное проведение АПД является отражением командира и его активной роли в подготовке подразделения. АПД в стиле обсуждения способствует формированию атмосферы доверия, сотрудничества, инициативы и совместного налаживания сплоченности, так необходимых среди личного состава и командиров во время проведения занятий, тренировок (учений), выполнения задач по предназначению.

Основное отличие АПД от стандартного разбора обучения заключается в равном участии личного состава и командиров в обсуждении мероприятия. Во время стандартного разбора обычно рассматриваются и оцениваются только отрицательные (ошибочные) стороны мероприятия и используется только точка зрения руководителя

или проверяющего лица. Это не способствует откровенной дискуссии и ограничивает представление своей точки зрения каждым участником.

Наиболее негативным последствием такого подхода становится «подавление» инициативы. Каким бы опытным ни был командир, он не может заметить все детали, которые видит непосредственный исполнитель той или иной задачи.

Таким образом, привлечение к обсуждению всех участников мероприятия позволяет провести более детальный разбор, снижает риск упустить какой-либо вопрос или событие. Это создает атмосферу взаимоуважения и взаимопонимания, что в конечном счете ведет к формированию дружного и профессионального коллектива, способного выполнить поставленные задачи согласно стандартам.

Во время проведения мероприятий подготовки процесс АПД состоит из четырех этапов.

1.1. Что должно было произойти?

Руководитель вместе с участниками проводит краткий обзор того, что должно было быть исполнено. Основу составляет замысел командира, учебные цели, задачи (учебно-боевые задачи), которые были выполнены во время занятия, тренировки (учения). Как правило, источником информации являются приказ (план проведения, СТП), график занятия, тренировки (учения) и спецификация занятия, тренировки (учения).

1.2. Что в реальности произошло, и почему?

Руководитель и участники вместе определяют, что на самом деле выполнено во время тренировки при отработке учебного вопроса, события, на каждом этапе учения или операции. Руководитель по возможности пытается собрать как можно больше мнений, высказываний, взглядов и перспектив развития событий от подразделения обозначения действий противника (далее – ПОДП, английское сокращение – OPFOR), командиров подразделений, сержантов и солдат. Этот процесс помогает выработать общее понимание и погрузиться в обстановку, в которой выполнялась задача. Процесс помогает командирам понять сложность событий и их отработки. Целесообразные и быстрые пути решения сложных задач.

1.3. Что удалось, а что нет?

Участники занятия, тренировки (учения), основываясь на критериях оценки (показателях) и замысле командира, самостоятельно определяют сильные и слабые стороны своих действий. Руководитель АПД управляет процессом дискуссии для достижения максимального эффекта понимания того, что сделано правильно, а что в следующий раз должно быть исправлено.

1.4. Что нужно сделать в следующий раз, чтобы стало лучше?

Руководитель направляет обучающихся на обсуждение и самостоятельное определение того, как выполнить задачи более эффективно в будущем. Обучающиеся самостоятельно выявляют проблемы и предлагают пути их решения, подразделение определяет, кто несет ответственность за принятие рекомендованных изменений. Кроме того, руководитель направляет обсуждение для определения более эффективного способа подготовки к выполнению задач для достижения замысла старшего начальника.

2. ТИПЫ АНАЛИЗА ПРОВЕДЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ

Есть два типа АПД, **официальный (формальный)** и **в рабочем порядке (неформальный)**. Все типы АПД включают обмен мнениями и наблюдениями, а также сосредотачивают внимание на повышении навыков.

2.1. Официальный (формальный) анализ проведенных действий

Командиры планируют официальный АПД заблаговременно на завершающем этапе разработки и утверждения планов боевой подготовки (планов проведения мероприятий подготовки). Официальный АПД требует большего планирования и подготовки, чем в рабочем порядке. Он предусматривает рекогносцировку и оборудование места проведения, подготовку учебной материально-технической базы (далее – УМТБ), координацию действий ответственного персонала и материалов для проведения мероприятия.

Официальный АПД является ресурсоемким процессом, который включает:

- запланированное заранее мероприятие с привлечением большого количества личного состава;
- необходимость дополнительного (увеличенного) времени на проведение мероприятия;
- планирование и подготовку с использованием вспомогательных материально-технических средств (руководящих документов, учебно-методических материалов (фото- и видеоматериалов), стендов, плакатов (схем), макетов местности и т.п.)
- проведение в соответственно оборудованном помещении (компьютер, видеопроектор, экран и т.п.)

Во время официального АПД руководитель (командир подразделения или оценщик) выявляет и способствует обсуждению конкретных задач, основываясь на главной цели, учебных целях занятия, тренировки (учения) и замысле старшего начальника (определенной задачей и подзадачей).

Руководитель проводит обзор задач, плана (того, что должно было быть выполнено) и способствует обсуждению того, что действительно было выполнено, а также выявлению сильных и слабых сторон и проблем (недостатков в действиях обучаемых). Обучающиеся должны определить, что должно быть исправлено, когда и какая дополнительная подготовка должна быть проведена, а также как в будущем выполнять задачи для достижения желаемых результатов.

2.2. Анализ проведенных действий в рабочем порядке (неформальный)

АПД в рабочем порядке требует меньше подготовки и планирования. Руководитель проводит АПД в рабочем порядке (рисунок 3) в заключительной части мероприятия подготовки (иногда, при необходимости, в ходе мероприятия подготовки), после предварительно оговоренных недостатков или с целью устранения недостатков на месте.

АПД в рабочем порядке:

- проводится командиром (руководителем, инструктором, оценщиком);
- требует меньше времени на подготовку;
- предусматривает ограниченное использование вспомогательных материально-технических средств;
- проводится на месте проведения занятия (на местности, в учебном классе и т.п.);

- проводится по необходимости.

Оба типа требуют участия всего личного состава и сосредотачиваются на том, что было запланировано выполнить, что выполнено, на путях улучшения выполнения задачи, что сделать для повышения эффективности обучения.

Наиболее существенное различие между АПД официальным и в рабочем порядке состоит в том, что в рабочем порядке требует меньше усилий и фактически не нужно применять УМТБ. АПД в рабочем порядке обеспечивает немедленную обратную связь с личным составом, командирами и подразделениями во время проведения мероприятий подготовки. Мнения и решения, собранные в ходе АПД в рабочем порядке, могут быть быстро использованы в подготовке без прекращения самого процесс обучения.

По причине нехватки времени и других ограничений проведение неформального АПД на месте обучения во время отработки учебного вопроса позволяет производить исправление (корректировку) на месте, что повышает качество выполнения задачи каждым военнослужащим, а также влияет на общее выполнение задачи подразделением.

Например:

После выполнения задачи «уничтожение противника на блокпосту при сближении с ним» командир взвода проводит АПД в рабочем порядке для того, чтобы исправить (скорректировать) и усилить сильные стороны при выполнении задачи. Используя простые подручные средства, такие как сосновые шишки или камни, для отображения личного состава взвода на местности командир взвода, командиры отделений и военнослужащие обсуждают ход выполнения задачи от начала до завершения.

Личный состав быстро определяет, что необходимо было выполнить; устанавливает, что было выполнено на всех уровнях; оценивает свои действия в соответствии с разработанными стандартами (например, стандарты и оценочные листы выполнения задачи (английское сокращение – TE&O) (далее – СОЛ); определяет сильные и слабые стороны; определяет возможности для повышения обученности при выполнении задачи, не прерывая учебный процесс.

В таблице 1 приведены отличия между официальной (формальной) и проведенной в рабочем порядке (неформальной) оценкой.

Таблица 1

Сравнение типов подведения итогов

Формальная оценка	Неформальная оценка
Обычно проводится непосредственно руководителем или оценщиком.	Проводится внутри подразделения в порядке внутренней подчиненности.
Требуется больше времени для подготовки.	Требуется меньше времени для подготовки.
Использование сложной УМТБ.	Фактически не требует использования УМТБ.
Спланировано мероприятием боевой подготовки, определена заранее.	Проводится по мере необходимости. В первую очередь основана на оценке и решении командира/руководителя.
Проводится в заранее подготовленном месте.	Проводится на месте тренировки

3. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА И ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА ПРОВЕДЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ

Основные правила и принципы АПД:

- проводится во время или сразу после выполнения каждой задачи;
- акцент делается на замысел командира, цели занятия, тренировки (учения) и соблюдение стандартов;
- основное внимание уделяется порядку действий личного состава, мастерству и способности командира управлять подразделением, а также тактическим (специальным) действиям подразделения при выполнении поставленной задачи;
- включает в себя участие в обсуждении всех участников;
- использование открытых вопросов;
- поощряет инициативу и креативность в поиске более эффективных путей для выполнения нормативов, достижения стандартов, целей обучения и замысла командира;
- определение сильных и слабых сторон;
- объединяет действия соответственно дальнейшему этапу тренировки.

В таблице 2 представлена сравнительная характеристика проведения традиционного критического разбора и АПД.

Таблица 2

Сравнительная характеристика традиционного критического разбора исполнения и АПД

№ п/п	Характеристика анализов (разборов, итогов)	Традиционный критический разбор исполнения	Анализ проведенных действий
1.	Участие личного состава	Личный состав пассивный.	Личный состав принимает активное участие в обсуждении.
2.	Главная тема обсуждения	Допущенные ошибки.	Ход событий.
3.	Атмосфера	Защитного характера (закрытая).	Открытая и благоприятная для обсуждения.
4.	Стиль преподавания	Традиционный доклад.	Участие всех участников в обсуждении.
5.	Направление общения	Односторонний характер (монолог) от командира (руководителя) к участникам.	Двухсторонний характер (диалог) коммуникации командира (руководителя) с участниками.
6.	Источник информации: Что произошло?	Только от командиров (руководителей), контролеров (наблюдателей, посредников).	От всех привлеченных участников (и командиров (руководителей), и подчиненных).
7.	Источник информации: Почему это произошло?	Субъективное оценивание.	Объективные показатели (всесторонняя информация от всех участников).

3.1. Формат АПД

3.1.1. Рассмотреть – что должно было быть выполненным

- напомнить тему, цели обучения и учебно-боевую задачу;
- обзор действий противника (если используется), его задачи и цели;

- рассмотреть задачу командира подразделения, его замысел на выполнение поставленной задачи.

3.1.2. Изучить – что выполнено в ходе мероприятия (на всех уровнях)

В этом случае используется техника восстановления событий в хронологическом порядке, например:

- обзор действий до первого обнаружения противника;
- разбор доклада о первом обнаружении или осуществлении контакта;
- разбор реакции на обнаружение или контакт;
- обзор всех использованных руководящих документов;
- обзор всех этапов боя.

3.1.3. Обсудить – что было правильно и неправильно (на всех уровнях)

- обзор уровня выполнения подразделением задачи и достижения целей занятия, тренировки (учения);
- обзор уровня выполнения замысла командира подразделения;
- участники подводят общий итог занятия, тренировки (учения);
- выявление недостатков;
- определение способности подразделения выполнять задачи в соответствии с замыслом старшего начальника;
- выявление рисков и определение мер для их снижения.

3.1.4. Определить – мероприятия или задачи, которые должны быть выполнены в следующий раз

- определение, как должна проводиться переподготовка (корректировка действий);
- определение условий для изменения среды;
- определение задач, которые подлежат переподготовке (корректировке) для достижения поставленной цели;
- определение более эффективного способа и путей реализации замысла старшего начальника.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ И ВЫПОЛНЕНИЕ АНАЛИЗА ПРОВЕДЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ

Руководители для достижения максимальной эффективности должны планировать АПД и заранее готовиться к нему. Планирование является частью каждого учебного мероприятия. Все командиры должны понимать задачу подразделения и план командира на бой. Во время планирования они определяют благоприятные возможности для АПД, назначают ответственных наблюдателей, контролеров, определяют время, место и наличие ресурсов. После начала тренировки командиры оценивают профессиональные способности выполнения коллективных или индивидуальных задач, а также проводят тренировку на местах с кратким подведением итогов для устранения недостатков на месте (неформальный АПД).

Это требует от командиров понимания замысла боя и задач, которые будут отрабатываться во время выполнения действий.

Количество и уровень детализации информации, необходимой для планирования и подготовки, зависит от типа АПД (официального (формального)) и определенного в рабочем порядке (неформального) и имеющихся ресурсов.

Процесс АПД состоит из четырех этапов:

- этап 1 – планирование;

- этап 2 – подготовка;
- этап 3 – проведение;
- этап 4 – дальнейшее использование результатов.

4.1. Этап 1: Планирование анализа проведенных действий

Командиры отвечают за подготовку своих подразделений. Они осуществляют контроль над подчиненными командирами, которые отвечают за подготовку личного состава. Для сокращения времени принятия решений командиры используют метод децентрализованного управления, посредством которого решения принимаются на всех командных уровнях.

АПД помогает личному составу развивать взаимное понимание сильных и слабых сторон подразделения. Планирование АПД обеспечивает основу успешного и качественного его проведения.

4.1.1. Разработка плана анализа проведенных действий

Командиры направляют свою работу таким образом, чтобы план АПД разрабатывался на каждое проведение учебного мероприятия. Это относится к официальному (формальному) и определенному в рабочем порядке (неформальному) АПД и должно содержать:

- какие задачи отрабатывались в ходе занятия, тренировки (учения) и какие будут освещены во время АПД;
- какие этапы занятия, тренировки (учения) будут обсуждаться во время АПД;
- кто наблюдает за ходом подготовки, и кто проводит АПД;
- кто привлекается к проведению АПД;
- когда и где состоится АПД;
- какая учебная материально-техническая база необходима для АПД.

Руководство и оценщики используют план АПД для выявления критических точек и событий, которые они должны оценить, чтобы обеспечить подразделение своевременной и достоверной оценкой.

Например:

Места ремонта и технического обслуживания техники подразделения, места прохода через боевые порядки войск, места сбора раненых.

План АПД также включает: кто конкретно (офицер подразделения или оценщик, прибывший для проверки) проводит АПД соответственно для конкретного действия.

Командир или оценщик – это лицо, которому поручено оценивать занятия, тренировки (учения), обеспечить контроль за ходом занятия, тренировки (учения) и провести АПД.

4.1.2. Подбор и подготовка оценщиков

Во время планирования АПД командиры назначают оценщиков, которые:

- продемонстрировали личную подготовку и сертифицированы по обрабатываемым задачам;
- хорошо знают свои обязанности;
- хорошо знают действующие руководящие документы и тактические приемы, методы и способы.

Внешняя (независимая) оценка проводится оценщиком вышестоящего или равного ранга оцениваемого командира подразделения.

Внешних (независимых) оценщиков назначают из числа командиров, имеющих большой опыт и профессиональный уровень.

Например:

Старший сержант с опытом работы в качестве заместителя командира механизированного взвода является лучшим оценщиком для механизированного взвода, нежели сержант, не имеющий опыта заместителя командира механизированного взвода.

Командиры несут ответственность за подготовку и сертификацию оценщиков, включая их подготовку в качестве организаторов АПД. В идеале, каждый оценщик должен пройти подготовку правильного проведения АПД, принять участие в инструкторском занятии, проведенном должным образом заранее с соблюдением соответствующих правил.

4.1.3. Обзор стандартов и оценочных листов

Вместе с целями и задачами для тренировки (учения) командир должен указать свой замысел на обрабатываемое мероприятие. Командир создает тактическую обстановку, которая должна быть воспроизведена во время проведения мероприятия, и определяет задачи, на которых необходимо сосредоточить внимание во время тренировки. После этого командиры уточняют стандарты и оценочные листы (СОЛ) выполнения задания, которые обеспечивают условия и критерии для выполнения соответствующих коллективных и индивидуальных задач. Командиры используют СОЛ для оценки действий подразделения во время выполнения задач.

Согласно указаниям и замыслу командира на обучение, командиры и оценщики должны изучить задачи, которые будут выполняться.

Соответствующие СОЛ предоставляются для ознакомления не только группе оценщиков, а также личному составу подразделения. Они отражают порядок оценки и порядок выполнения. Личный состав подразделения должен знать содержание СОЛ, чтобы обладать полным и взаимным пониманием критических мест и этапов.

4.1.4. Планирование времени и места

Командиры планируют время и место проведения АПД как неотъемлемую часть учебного мероприятия. Командиры планируют АПД в конце выполнения каждого критического этапа или отработки основных этапов обучения.

Например:

Командир может планировать время и место проведения АПД после отдачи распоряжения командиру ПОДП, когда подразделение подходит к новой позиции или после закрепления на захваченном объекте и т. д.

Командиры планируют время для проведения АПД. Оно примерно составляет: 10–15 минут на уровне отделения, 30–45 минут на уровне взвода, один час на уровне роты, и около двух часов для батальона и выше. Военнослужащие получают лучшие знания о выполненной задаче и запоминают полученный опыт как результат качественно проведенного АПД.

4.1.5. Определение участников

В план АПД указывается, кто привлекается к участию в нем. На каждом уровне имеется свой основной состав участников. На уровне отделения и взвода каждый обучаемый посещает и принимает участие в АПД. На уровне роты и выше привлекать весь личный состав нецелесообразно, так как некоторые военнослужащие и офицеры могут быть задействованы для выполнения других задач или тренировок. В таком случае участниками могут быть только командир подразделения, который проходит подготовку, командир ПОДП и другие ключевые исполнители. Командиры или

оценщики могут рекомендовать дополнительных участников на основе конкретных наблюдений.

4.1.6. Использование учебной материально-технической базы и пособий

УМТБ и наличие учебно-методического материала повышают качество проведения АПД. Они способствуют подробному разбору и обсуждению выполненных задач.

Руководитель определяет количество и качество УМТБ для каждого подразделения (доски, видеотехника, цифровые карты, макеты рельефа местности, карты увеличенного масштаба).

Например:

Если при подготовке к АПД местность, которая соответствует району занятия, тренировки (учения) отсутствует, руководитель, по возможности, может использовать макет местности или цифровые карты.

Необходимо использовать вспомогательные средства, если они делают АПД лучше. Обзор рельефа местности, размер группы, способность ставить задачи и доступность электроснабжения – все эти элементы следует учитывать в качестве вспомогательных средств.

Однако ключевым моментом являются планирование и координация.

4.1.7. Изучение и уточнение плана АПД

План АПД является только планирующим руководящим документом. Командиры ставят цели, а подчиненные определяют пути и способы их достижения. Командиры, руководители и оценщики регулярно изучают и уточняют план АПД (в ходе совещаний) для убеждения в том, что он отвечает всем требованиям подразделения во время обучения. По мере необходимости план может быть откорректирован. Однако внесение изменений требует времени, что негативно влияет на тренировки. Цель плана – предоставить командирам и оценщикам столько времени, сколько им необходимо для подготовки к АПД.

4.2. Этап 2: Подготовка к анализу проведенных действий

Подготовка является ключом к эффективному выполнению любого плана. Подготовка АПД начинается еще до обучения и продолжается до момента подведения итогов.

4.2.1. Изучение целей обучения, стандартов и оценочных листов, приказов, руководящих документов

Перед началом занятия, тренировки (учения) командиры и оценщики должны изучить замысел командира, приказы, цели обучения, СОЛ, а также сделать это непосредственно перед АПД. Замысел командира и цели обучения составляют основу наблюдения за действиями обучаемых военнослужащих и становятся основными темами для обсуждения во время АПД. Руководство и оценщики изучают текущие руководящие документы, техническую информацию, стандарты, постоянно действующие инструкции, чтобы убедиться в том, что они отвечают требованиям.

Командиры и оценщики изучают приказы, распоряжения, которые отдаются подразделению до и во время занятия, тренировки (учения), для понимания, что должно произойти, и качественной оценки мероприятия.

4.2.2. Определение ключевых мест

Руководители или оценщики на основе замысла командира определяют, какие места (события) являются критическими (ключевыми), и убеждаются, что они будут

находиться в нужном месте в нужное время, чтобы наблюдать за действиями подразделения.

Примеры критических мест (событий):

- вручение или отдавание боевого приказа, боевых распоряжений (распоряжений);
- действия командира во время принятия решения;
- встреча с противником;
- сосредоточение в новом пункте;
- прохождение боевых порядков своих войск.

4.2.3. Наблюдение за ходом подготовки

Оценщики (внутренние, внешние) принимают участие и наблюдают за ходом подготовки. У обеих категорий задачи контролировать и оценивать, а также записывать то, что происходило, для более качественного обсуждения в ходе АПД. В целях предотвращения потери ценной информации для оценок и отзывов оценщики ведут точный учет того, что они видят и слышат, записывают выполнение мероприятий, действия обучаемых и хронометрируют последовательность событий. Для создания надежной системы записи, которая позволит делать подробные и информативные заметки, оценщики могут применять любые записывающие системы (блокноты, мобильные устройства, подготовленные формы, карты и тому подобное). Запись должна включать название, дату и время каждого наблюдения для того, чтобы было возможно быстро сравнить с наблюдениями других оценщиков. Это обеспечивает всеобъемлющий и детальный обзор произошедшего. Когда оценщики имеют больше времени, они рассматривают свои заметки и дополняют их деталями, которые не записали ранее.

Одной из самых сложных задач оценщика является определение места и времени наблюдения за процессом обучения. Оценщик не должен всегда находиться рядом с командиром подразделения. Лучшим местом является то, откуда можно наблюдать за ходом выполнения важных задач и общими действиями подразделения. Место нахождения оценщика не должно отвлекать участников занятия, тренировки (учебы) от выполнения задач.

Оценщик должен действовать как часть подразделения (основное правило – пользуйся индивидуальными средствами маскировки и техникой, следи за манерой и техникой перемещения, используй складки местности при передвижении в районе). Он не имеет права раскрывать (компрометировать) положение подразделения или выдавать намерение его действий. Оценщик должен быть профессионалом, всегда вежливым и максимально ненавязчивым на протяжении всего времени.

4.2.4. Выбор места для АПД

Время и место назначает и определяет командир.

АПД должен проходить недалеко или непосредственно на месте тренировки. Во время формального подведения итогов командеры устанавливают и проверяют место АПД и готовят схему размещения участников, учебной материально-технической базы и другого оборудования. Назначенное место для подведения итогов должно обеспечить размещение учебной материально-технической базы и быстрый сбор ключевых лиц, минимизируя потери времени.

При подведении итогов в рабочем (неформальном) порядке командеры также проводят АПД недалеко или непосредственно на месте подготовки. Основным

отличием является частое использование подручных средств, найденных на земле (камни, ветки и т.п.), с минимальным задействованием учебных пособий.

Место для АПД должно позволить личному составу наблюдать местность, где проходили обучение или другие отработки. Если это невозможно инструктор использует место, позволяющее участникам видеть местность, где прошли наиболее важные или значительные события обучения. Время и ресурсы определяют тип и сложность модели рельефа, или увеличенную карту, или графические схемы и копии действий подразделения на карте.

Командир или оценщик делает участие личного состава в подведении итогов комфортным, насколько это разумно и возможно (снять шлемы, обеспечить защиту от дождя и непогоды, прямых лучей солнца и т.д.). Обеспечить напитками (кофе, чай, вода). Это создает обстановку, в которой участники могут сосредоточиться на АПД без отвлечения. Парковка транспортных средств и места хранения снаряжения, оборудования должны находиться на достаточно удаленном расстоянии от места проведения АПД для недопущения отвлечения внимания.

4.2.5. Сбор результатов наблюдения

Руководители и оценщики для качественного и эффективного проведения АПД должны иметь полную картину происходящего во время тренировки.

В ходе проведения АПД в рабочем порядке руководитель может использовать замечания от своих подчиненных, оценщиков и ПОДП (при наличии), анализ предыдущих АПД.

В ходе официального АПД руководитель получает данные по выполнению задач во время тренировки от подчиненных ему подразделений, а также приданных подразделений и подразделений обеспечения. Таким образом, обеспечивается всесторонний обзор действий обучаемого подразделения и их влияние на выполнение задачи вышестоящим подразделением. Руководитель получает данные от командиров ПОДП.

Точки зрения вероятного противника имеют решающее значение в определении – почему подразделение успешно выполнило или не выполнило поставленную задачу.

Во время формального АПД командир подразделения ПОДП доводит свой план и замысел для подготовки дискуссии при обсуждении того, что произошло и почему.

4.2.6. Организация АПД

Для понимания всего хода событий руководитель собирает всю информацию, все наблюдения и объединяет их в хронологической последовательности. Он выбирает последовательность ключевых событий или операций с точки зрения их отношения к замыслу командира, учебным целям и отработанным задачам, и определяет основные моменты обсуждения или учебных пунктов.

Целью обсуждения является определение сильных и слабых сторон, предложение решений и адаптация плана действий по текущей проблеме. Руководители могут организовать обсуждение, используя одну из трех описанных ниже техник.

Хронологический порядок событий. Данный метод является логичным, структурированным и легко понимаемым. Отсюда следует хронологическая последовательность обучения от начала до конца. Рассматривая действия в

хронологическом порядке, личный состав и командиры могут лучше вспомнить, что происходило.

Раскрытие системы управления боевыми действиями. Структура и идея АПД заключается в том, что командир (руководитель) может воспользоваться некоторыми пунктами из следующих элементов системы управления боевыми действиями: разведка, маневр, огневое обеспечение, мобильность, контрмобильность, выживание, противовоздушная оборона, материально-техническое обеспечение, командование и управление. Сосредотачиваясь на каждом элементе системы, обсуждая все этапы деятельности, участники обсуждения могут определить сильные и слабые стороны. Данный метод очень полезен при подготовке штабов.

Ключевые события, проблемные вопросы. Структура и обсуждение АПД заключается в том, что командиры (руководители) проводят обсуждение только ключевых (проблемных) событий и сосредотачивают внимание только на критических (проблемных) моментах подготовки. Данная методика при ограниченном времени частично эффективна.

4.2.7. Подготовка (отработка) проведения АПД

Официальный (формальный) АПД – после тщательной подготовки руководитель рассматривает формат АПД и готовится к его проведению. Затем он объявляет время начала и место проведения. Во время проверки командирами личного состава и МТС, а также перемещения к месту проведения, у оценщиков есть время для подготовки и отработки процесса АПД.

АПД в рабочем порядке (неформальный) – зачастую у командиров минимум времени для подготовки. При его наличии они определяют главные действия и замечания, на которые надо обратить внимание в первую очередь. Затем обобщают и анализируют все наблюдения, полученные лично и от подчиненных, для обсуждения с использованием одной из ранее представленных методик.

4.3. Этап 3. Проведение анализа

Занятия, тренировки (учения) закончились. Подготовка к АПД завершена. Личный состав находится на специально подготовленном месте для проведения АПД. При необходимости руководитель доводит цели и последовательность проведения АПД.

4.3.1. Правила проведения АПД

Каждый должен принимать участие. Если у участников есть мнения, наблюдения или вопросы, которые помогут подразделению выявить и устранить недостатки или поддержать сильные стороны, они должны их обсудить. АПД является динамичным, откровенным процессом профессионального обсуждения обучения или подготовки, которое фокусируется на производительности выполнения подразделением задачи и измеряется по отношению к действующим стандартам/нормативам.

Процесс АПД не является критикой. Никто, независимо от ранга, должности или полномочий не владеет всей информацией или ответами. АПД максимизирует учебный процесс подготовки, позволяя личному составу обучаться друг у друга.

АПД не градуирует степень успеха или неудачи. Всегда есть слабые стороны, требующие улучшения, и сильные, которые надо поддерживать на требуемом уровне.

Участие личного состава подразделения в АПД непосредственно связано с атмосферой, созданной во вступлении или предисловии, и атмосферой в коллективе. Руководитель поощряет личный состав принимать участие в процессе анализа.

Следующие методы могут помочь руководителю или оценщику создать атмосферу доверия, способствующая максимальному участию личного состава в АПД.

Руководители или оценщики должны:

- подчеркнуть тот факт, что с этим допустимо не согласиться;
- фокусироваться на обучении и поощрении людей, чтобы они высказывали откровенные мысли;
- использовать открытые и наводящие вопросы, чтобы вести обсуждение среди личного состава и командиров на тему эффективности выполнения подразделением задачи;
- вмешиваться в процесс обсуждения только по необходимости.

4.3.2. Порядок проведения АПД

а) Задача командира, его замысел на проведение операции для достижения целей и поставленной задачи (что должно было быть выполнено)

Командир или оценщик рассматривает учебные цели и доводит задачи, которые были проверены, в том числе условия и стандарты, в которых они выполнялись.

Используя карты, макеты местности, подручный материал, камни и т.д., командир докладывает задачу, замысел на проведение боя.

Руководитель или оценщик может направлять дискуссию, чтобы каждый понимал план и замысел командира.

Другой метод состоит в том, чтобы подчиненные самостоятельно пересказали задачу, обсудили замысел командира на выполнение поставленной задачи.

В официальном АПД командир подразделения ПОДП объясняет свой план и порядок действий, используя те же средства обучения, что и командир обучаемого подразделения. Таким образом, участники могут понять взаимосвязь обоих планов.

б) Выполненные действия (что произошло)

Руководитель или оценщик рассматривает в логической последовательности события для описания и обсуждения произошедшего.

Руководитель собирает от всех участников как можно больше информации о том, каким образом и что происходило в действительности. Это помогает выработать общее понимание и постепенно ввести в тактическую обстановку.

До начала мероприятия обсуждаются оценки риска для подразделения и определения необходимых мер с целью смягчения выявленных опасностей. Это имеет решающее значение, помогая военнослужащим понять риски, действовать решительно с разумной инициативой и учетом их в будущем.

Руководитель или оценщик не задает вопросы в формате **ДА** или **НЕТ**, а поощряет и направляет к обсуждению посредством открытых и наводящих вопросов. Открытый вопрос позволяет военнослужащему дать ответ в разрезе того, что было важным именно для него. Такой вопрос уменьшает вероятность того, что личный состав начнет защищаться и замкнется в себе. Эти вопросы более эффективны для выяснения – что случилось.

Например:

Лучше спросить: «Сержант, что произошло, когда ваш БТР достиг холма?», а не: «Сержант, почему ты не вступил в бой с пехотой противника на своем участке наступления?».

По мере обсуждения и выслушивания точки зрения как можно большего числа участников, желательного всего личного состава, становится очевидным произошедшее на самом деле. Руководитель или оценщик не определяют, какие вопросы были отработаны хорошо или плохо, а обеспечивают их анализ и рассмотрение самими командирами и личным составом. Умелое руководство обсуждением обеспечит качественный подход ко всем аспектам и не позволит умалчивать об ошибках или слабых сторонах подразделения.

в) Определить, что было правильным или неправильным

Подразделение должно обсудить как успехи, так и неудачи в контексте замысла командира на выполнение задачи, целей обучения и оценочных показателей. Для поддержания успеха подразделение должно знать, что оно **делает хорошо**. Кроме того, следует сконцентрироваться на определении того, что **было сделано неправильно**, нежели кто виноват.

г) Определить, каким образом задача должна была быть выполнена по-другому

Руководитель или оценщик помогает подразделению определить, каким образом задача в будущем может быть выполнена более эффективно. Подразделение рассматривает условия для повышения сложности. Руководители и подчиненные определяют возможности принять разумный риск в рамках исполнения замысла командира. Кроме того, руководитель направляет обсуждение на определение наличия более эффективного способа отработки задач для достижения замысла командира.

Во время АПД руководитель или оценщик собирает отзывы и обобщает ключевые моменты, выявленные в ходе обсуждения. Руководитель или оценщик заканчивает АПД на конструктивной ноте и делает выводы на будущее занятие, тренировку (учение). Затем они покидают место проведения, чтобы дать немного времени и позволить подразделению обсудить подготовку в дальнейшем.

4.4. Этап 4. Дальнейшее использование результатов анализа проведенных действий

АПД является динамичной связью между реальным выполнением задачи и необходимыми действиями согласно определенному стандарту. Результаты дают командирам критическую оценку и являются важным инструментом при планировании боевой подготовки. Благодаря профессиональным и откровенным обсуждениям событий личный состав может сравнивать их эффективность со стандартом и определять конкретные пути совершенствования мастерства.

Настоящие преимущества АПД исходят из возможности применения результатов при разработке будущих учений. Командиры могут использовать эту информацию для оценки качества выполнения и планировать будущие учения с корректировкой недостатков и поддержания демонстрируемого профессионального уровня выполнения задачи.

4.4.1. Пересмотр стандартов (постоянно действующих руководящих документов)

АПД может выявить проблемы в постоянно действующих военных публикациях. В случае их выявления командиры подразделений должны представить предложения по пересмотру стандартов и действующих руководств.

С целью поощрения личного состава, принимавшего участие в мероприятиях, может быть подготовлен итоговый приказ. Если занятия проводились для проверки знаний подчиненных по определенным вопросам, то на месте подведения итогов должен быть вывешен рейтинг военнослужащих, проходивших обучение. В определенном месте должна быть собрана методическая литература, которая использовалась при подготовке к проведению занятий, тренировок (учений).

Руководителем в конце АПД должно быть указано – на что в дальнейшем следует обратить внимание при организации подготовки и повседневной деятельности, порядок убытия в пункты постоянной дислокации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ (ИСТОЧНИКОВ)

1. Army Doctrine Publication No. 7-0 Headquarters Department of the Army Washington, DC, 31 July 2019.
2. ADRP 7-0 (Training Units and Developing Leaders).
3. Combined Arms Center - Training (CAC-T) Training Management Directorate (TMD) Fort Leavenworth, Kansas The Leader's Guide to After-Action Reviews, December 2013
4. Field Manual No. 7-0 Headquarters Department of the Army Washington, DC, 14 June 2021.
5. United States Army Infantry School Fort Benning, Georgia, February 2011, SH 21–76 Ranger Handbook.