



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

**ЗЕЛЕНА КНИГА: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ, ВИКЛИКИ
ТА НОВА АРХІТЕКТУРА ОБОРОНИ**

2026

ЗМІСТ

ЗВЕРНЕННЯ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

РЕЗЮМЕ

1. ВСТУП

- 1.1. Мета та завдання Зеленої книги
- 1.2. Фокус та коло питань, що виносяться на обговорення
- 1.3. Місце Зеленої книги в системі документів та процесі формування політики
- 1.4. Засади та принципи формування оборонних політик

2. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ

- 2.1. Глобальний вимір безпеки: глобалізація протистояння
- 2.2. Регіональний вимір: війна в Європі та Чорноморський регіон
- 2.3. Вимір для України: тривала війна та внутрішня стійкість
- 2.4. Нормативна та інституційна рамка оборонної політики
- 2.5. Уроки повномасштабної агресії та імператив адаптивності
- 2.6. Операційний імператив: асиметрична перевага та інтегрована модель оборони

3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ: ПРІОРИТЕТИ ТА ДИЛЕМИ

- 3.1. Всеохоплююча оборона та національна стійкість
- 3.2. Середовища інформаційної та когнітивної переваги: кіберпростір, інформаційне середовище та космос
- 3.3. Інтегроване управління обороною та застосування сил
- 3.4. Людський капітал, військова служба, резерв і ветеранський вимір
- 3.5. Оборонно-промислова екосистема та технологічна перевага
- 3.6. Об'єднані операції та взаємосумісність з НАТО
- 3.7. Фінансова стійкість та ресурсне забезпечення оборони

4. ФОРМАТ КОНСУЛЬТАЦІЙ ТА ПОДАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ

- 4.1. Цільові групи учасників консультацій
- 4.2. Як подати пропозицію (Електронна форма)
- 4.3. Вимоги до змісту та безпека інформації
- 4.4. Як ми опрацьовуємо та оцінюємо пропозиції
- 4.5. Строки та канали комунікації

5. ПОДАЛЬШІ КРОКИ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

- 5.1. Обробка та узагальнення
- 5.2. Підготовка Білої книги оборони
- 5.3. Цикл оновлення політики
- 5.4. Публікація результатів та зворотний зв'язок учасникам

ДОДАТКИ

- Додаток 1. Засади державної політики у сфері оборони
- Додаток 2. Принципи формування та реалізації оборонних політик
- Додаток 3. Структура електронної форми подання пропозицій
- Додаток 4. Орієнтовний перелік основних нормативно-правових актів
- Додаток 5. Орієнтовний перелік індикаторів моніторингу

ЗВЕРНЕННЯ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

Захист суверенітету та територіальної цілісності України є найвищою функцією держави та справою всього Українського народу. Це конституційна основа нашого життя та джерело нашої незламності.

Ми ведемо боротьбу за право бути частиною вільної Європи. Це війна за наш спосіб життя – за гідність, свободу та право самостійно визначати власне майбутнє. У цьому тривалому протистоянні перемагає той, хто має «довгу волю».

Держава, що виборює свободу, не має права на інерцію. Ми маємо перетворити унікальний бойовий досвід України на стратегічну міцність, яка унеможливить повторення агресії. Наша сила ґрунтується на інтелекті, технологіях та єдності суспільства й армії.

Нація, що воює, має бути нацією, що творить. Сила нашої зброї нерозривно пов'язана з потужністю національної індустрії, талантом наших науковців та стійкістю українського підприємництва. Ми будуємо систему взаємодії, у якій кожен успіх у тилу стає передумовою успіху на полі бою.

Україна утверджується як держава, що робить внесок у спільну безпеку Європи та євроатлантичного простору. Разом із партнерами ми зміцнюємо стійкість і захист демократії – як основу безпеки для наступних поколінь.

Ми несемо історичну відповідальність перед тими, хто виборював нашу незалежність, і перед тими, хто успадкує нашу державу. Тому зміцнення інституцій, заснованих на прозорості та довірі, є запорукою нашої стійкості та незворотності обраного шляху до справедливого та стабільного майбутнього.

Справедливий мир через силу – це наш історичний вибір. Майбутнє України залежить від здатності діяти швидко, узгоджено та відповідально.



**ПРЕЗИДЕНТ УКРАЇНИ –
ВЕРХОВНИЙ ГОЛОВНОКОМАНДУВАЧ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ
ВОЛОДИМИР ЗЕЛЕНСЬКИЙ**

РЕЗЮМЕ (EXECUTIVE SUMMARY)

Війна на виснаження проти супротивника, який володіє значно більшими ресурсами та стратегічною глибиною, є небезпечною пасткою. Україна потребує іншої стратегії.

Цей документ ґрунтується на імперативі асиметричної переваги. Нашою відповіддю має стати перехід до інтегрованої системи оборони, яка через мережецентричну взаємодію, технологічну адаптивність та «війну інтелектів» нівелює кількісну перевагу ворога.

Міністерство оборони України представляє «Зелену книгу» не як набір остаточних рішень, а як інструмент стратегічного діалогу. Мета документа – спільно з експертним середовищем та суспільством знайти відповіді на складні дилеми, що потребують політичного вибору.

Обговорення структуровано за сімома стратегічними напрямками, що формують нову архітектуру оборони:

- Всеохоплююча оборона: Залучення всіх ресурсів держави та суспільства до опору.
- Домени інформаційної переваги: Домінування у кіберпросторі, інформаційному середовищі та космосі.
- Управління та застосування сил: Перехід до інтегрованого управління та автономії командирів.
- Людський капітал: Нова філософія служби, рекрутингу та системи переходу до цивільного життя.
- Технологічна перевага: Розвиток оборонної екосистеми та інновацій.
- Взаємосумісність з НАТО: Перехід до об'єднаних операцій за стандартами Альянсу.
- Ресурсне забезпечення: Фінансова стійкість та прозорість витрат.

Зелена книга започатковує нову культуру оборонного планування. Пропозиції, зібрані під час консультацій, стануть основою для Білої книги оборони – документа, що визначить конкретний план дій, законодавчі зміни та перспективну модель Сил оборони України.

Ми пропонуємо перейти від реактивного реагування до системного проєктування безпеки майбутнього.

1. ВСТУП

1.1. Мета та завдання Зеленої книги

Ця Зелена книга є інструментом стратегічного діалогу і планування, що ініціює формування нової оборонної політики України в умовах довготривалої війни, технологічного протистояння та боротьби на виснаження. Її мета – сформулювати спільне бачення ключових викликів і спроектувати перспективну модель оборони, здатну забезпечити стійкість держави, стримування агресора та створення умов для перемоги.

Основними завданнями Зеленої книги є:

- **Діагностика:** Окреслити ключові стратегічні розриви між наявними спроможностями та реальними потребами оборони.
- **Вибір шляху:** Сформулювати головні дилеми оборонної політики, які потребують політичного вибору між альтернативними підходами і сценаріями.
- **Рамка нової моделі:** Визначити принципи перспективної моделі інтегрованої оборони та мережецентричного характеру взаємодії суб'єктів оборони.
- **Консультації:** Ініціювати структуровані консультації для отримання фахових пропозицій і вироблення узгоджених підходів щодо змін у ключових напрямках оборонної політики та розвитку оборонних спроможностей.
- **Підґрунтя рішень:** Створити аналітичну основу для підготовки «Білої книги оборони» як документа, що визначить конкретний план дій, пріоритети трансформації та необхідні зміни.

Зелена книга не є директивою, що затверджує остаточні рішення. Вона фіксує вихідні позиції Міністерства оборони України, підтверджує політичну волю до системних змін та окреслює коло питань, відповіді на які держава напрацьовуватиме спільно з суспільством та експертним середовищем.

1.2. Фокус та коло питань, що виносяться на обговорення

Зелена книга зосереджується на стратегічному рівні оборонної політики і не є документом оперативного чи тактичного планування. Її фокус – середньо- та довгострокова архітектура оборони в умовах інформаційної епохи, коли перевага визначається вже не стільки чисельністю, скільки технологіями, швидкістю рішень та якістю взаємодії між усіма елементами системи оборони.

Для зручності учасників консультацій обговорення структуровано за такими стратегічними напрямками (тематичними блоками):

- Всеохоплююча оборона та національна стійкість, включно з роллю територіальних громад, бізнесу, волонтерських і ветеранських спільнот;
- Домени інформаційної та когнітивної переваги: кіберпростір, інформаційне середовище та космос, та інтеграція їх ефектів у єдиний оперативний замисел;
- Інтегроване управління обороною та застосування сил, що забезпечує узгоджене планування і ведення багатодоменних операцій;
- Людський капітал, військова служба, резерв і ветеранський вимір в умовах тривалої війни;
- Оборонно-промислова екосистема та технологічна перевага, включно з розвитком інновацій і масштабуванням спроможностей;
- Об'єднані операції та взаємосумісність з НАТО (політична, операційна та інституційна);
- Фінансова стійкість та ресурсне забезпечення оборони, включно з інституційними рішеннями, доброчесністю та антикорупційними інструментами.

У розділі 3 кожен із цих стратегічних напрямів буде розкрито через конкретні стратегічні виклики, пріоритети державної політики та ключові дилеми.

1.3. Місце Зеленої книги в системі документів та процесі формування політики

Зелена книга є ключовою ланкою між аналізом безпекового середовища та ухваленням політичних рішень. Вона інтегрована в національну систему стратегічного планування і:

- спирається на чинні документи стратегічного рівня – Стратегію національної безпеки та Стратегію воєнної безпеки України;
- фіксує необхідність оновлення цих стратегій та державних програм з огляду на досвід повномасштабної війни;
- слугує основою для розробки «Білої книги оборони» та ініціювання змін до законодавства і доктринальних документів.

Документ підготовлено з урахуванням найкращих міжнародних практик та методологічних стандартів, зокрема: Better Regulation Guidelines та Better Regulation Toolbox Європейської Комісії (2021), Principles of Public Administration OECD/SIGMA (2023) та NATO Comprehensive Defence Handbook

(2020). Це забезпечує інклюзивність діалогу та фахове підґрунтя для Білої книги оборони

Порядок проведення публічних консультацій та механізм подання пропозицій детально викладено в Розділі 4.

1.4. Засади та принципи формування оборонних політик

Нова архітектура оборони будується не на ситуативних рішеннях, а на визначеній ціннісній і методологічній основі. Концепція Зеленої книги спирається на дві взаємопов'язані рамки:

Засади державної політики (ціннісний вимір). Визначають, заради чого держава будує оборону та які межі є неприпустимими. Ключовими орієнтирами є людиноцентричність, демократичний цивільний контроль, всеохоплююча оборона та євроатлантичний курс і взаємосумісність з НАТО (повний перелік – у Додатку 1).

Принципи реалізації (управлінський вимір). Визначають, як готуються, ухвалюються та впроваджуються рішення. Застосовуються підходи доказовості, ресурсної реалістичності, мережецентричного характеру взаємодії та «Digital by default» (детальний опис – у Додатку 2).

Встановлений ціннісний фундамент дозволяє перейти від методології до оцінки реальних загроз. Глобальні та регіональні тенденції, викладені у наступному розділі, окреслюють межі стратегічної реальності, яка вимагає від України не косметичних змін, а побудови принципово нової моделі безпеки.

2. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ

Оборонна політика України формується як пряма відповідь на реалії війни за державність. Визначені у цьому документі засади є практичними орієнтирами, що базуються на бойовому досвіді Сил оборони.

Для вибору дієвих інструментів захисту ми оцінюємо стратегічний ландшафт на двох рівнях: глобальні зміни архітектури безпеки та еволюція характеру війн.

Вирішальним фактором сучасності є перехід від радянської «масової» моделі армії до технологічно-асиметричної моделі бойових дій. Перевага над чисельно переважаючим ворогом досягається через:

- масштабування безпілотних і роботизованих систем;
- домінування в електромагнітному спектрі та кіберпросторі;
- високоточне вогневе ураження на велику глибину;
- інтеграцію засобів розвідки, управління та ураження в єдиний розвідувально-ударний контур.

У цій парадигмі швидкість циклу OODA (observe–orient–decide–act) та темп технологічного оновлення стають важливішими за суто кількісні показники озброєння.

2.1. Глобальний вимір безпеки: глобалізація протистояння

Сучасне безпекове середовище характеризується поєднанням геополітичної конкуренції, кризи міжнародного права та стрімкої мілітаризації технологій. Повномасштабна агресія проти України стала каталізатором ширшого глобального процесу, в якому воєнна сила знову стала інструментом досягнення політичних цілей всупереч правовим обмеженням.

Ключові риси глобального контексту:

- Консолідація авторитарних режимів: проявляється у формуванні «осі» держав, що кидають виклик світопорядку, заснованому на правилах, та координують свої воєнні, економічні й технологічні зусилля.
- Гібридність загроз: полягає у зміщенні акценту з суто військових кампаній до комплексного застосування інформаційних, кібернетичних та енергетичних засобів впливу, а також операцій, спрямованих на вплив на сприйняття, довіру та поведінку суспільств.
- Технологічна гонка озброєнь: прискорює мілітаризацію проривних технологій (штучний інтелект, роботизовані системи, космос), що знижує поріг застосування сили та робить кризи менш передбачуваними.

- Боротьба за ресурси і ланцюги постачання: загострює конкуренцію за доступ до критичних матеріалів, технологічних компонентів та контроль над стратегічними торговельними шляхами.
- Криза інститутів: полягає у нездатності універсальних міжнародних механізмів безпеки попереджати агресію або забезпечувати невідворотність відповідальності за грубі порушення міжнародного права.
- Зростання ролі альянсів: регіональних коаліцій та партнерств, у межах яких посилюється значення оборонної індустрії і приватного технологічного сектору.

Географія напруги розширюється, а Арктика та Індो-Тихоокеанський регіон дедалі більше впливають на глобальну безпеку через конкуренцію за маршрути, ресурси та технологічну присутність. У цьому контексті Україна розглядається не лише як держава, що обороняється, а як суб'єкт європейської безпеки та стримування глобальної авторитарної експансії.

2.2. Регіональний вимір: війна в Європі та Чорноморський регіон

Регіональний вимір безпеки визначається тим, що повномасштабна війна відбувається в центрі Європи і безпосередньо впливає на архітектуру безпеки євроатлантичної спільноти, охоплюючи простір від Балтійського до Чорного та Середземного морів. Цей контекст формує безпековий порядок денний Східного флангу НАТО та сусідніх регіонів.

Регіональному середовищу притаманні такі ключові риси:

- Агресивний ревізіонізм: політика Росії спрямована не лише на зміну кордонів України силою, а й на довгострокову дестабілізацію сусідніх держав та підлив єдності в Європі.
- Мілітаризація Чорноморського регіону: спроби перетворити акваторію на зону домінування і проєкції сили, блокувати морські торговельні шляхи та створювати загрози свободі судноплавства, зокрема через підхід A2/AD (обмеження доступу та заперечення свободи дій).
- Трансформація ролі НАТО та ЄС: перехід від політики діалогу до механізмів стримування та колективної оборони, розвиток «коаліцій спроможностей» та поглиблення практичної інтеграції України у планування, логістику та оборонні ланцюги Альянсу.
- Гібридний тиск на Європу: реалізується через синхронізовані з бойовими діями інформаційні операції, кібератаки на критичну інфраструктуру, інструменталізацію міграції та втручання в політичні процеси країн-партнерів.

Регіональний вимір безпосередньо диктує вимоги до архітектури оборони України, насамперед пріоритетність взаємосумісності з союзниками, розвиток спільних логістичних вузлів та посилення спроможностей для захисту морського узбережжя, портів і критичної інфраструктури.

2.3. Вимір для України: тривала війна та внутрішня стійкість

Війна для України трансформувалася з тимчасового явища у довготривалий стан, що визначає розвиток безпеки, економіки та суспільства. Вона набула рис позиційного виснаження, де критичною стає здатність держави підтримувати високий темп адаптації та перетворювати бойовий досвід на системні управлінські рішення швидше за противника.

Ключові чинники внутрішньої стійкості:

- Збереження людського капіталу та демографічний виклик: демографічні втрати та тривале навантаження посилюють конкуренцію за ресурс між потребами фронту та стійкістю економіки. Це вимагає узгодженої державної системи підтримки військових, ветеранів та їхніх сімей як основи суспільної довіри.
- Баланс економіки воєнного часу: необхідність одночасного забезпечення потреб оборони, підтримки базових функцій держави та підготовки до повоєнного відновлення в умовах дефіциту ресурсів.
- Когнітивна стійкість та єдність: протидія комплексним операціям РФ, що синхронізують військовий тиск із кібернетичним, економічним та інформаційним виснаженням суспільства.
- Адаптивність інфраструктури та екологічна безпека: захист критичних систем від комбінованих атак та мінімізація довгострокових ризиків, спричинених масштабним мінним забрудненням, деградацією природних ресурсів та техногенними катастрофами.
- Суспільна синергія: інтеграція потенціалу громадянського суспільства, волонтерського руху та бізнесу в загальнодержавну модель оборони.

Окремим виміром внутрішньої стійкості є інституційна керованість держави – здатність системи державного управління підтримувати єдність пріоритетів, концентрацію ресурсів і темп ухвалення рішень у тривалій війні. У цьому контексті РФ системно використовує внутрішні вразливості для зниження результативності оборонних заходів. Ключовими стратегічними ризиками є:

- Фрагментація зусиль: відсутність належної синхронізації дій між оборонними відомствами, органами цивільної влади та рівнями

місцевого самоврядування, що призводить до розпорошення ресурсів і підриває єдність стратегічних пріоритетів.

- **Порушення комунікаційного режиму** впровадження рішень: передчасне оприлюднення або публічне обговорення проєктів управлінських рішень до їх офіційного затвердження та доведення виконавцям, що ускладнює керованість, провокує інформаційні спекуляції та підвищує вразливість до ворожих впливів.
- **Управлінська інерція**: надмірна бюрократизація та повільний цикл «сигнал – рішення – дія» в умовах, що вимагають миттєвої адаптації до технологічних та операційних змін.

Сукупність цих чинників і ризиків визначає вимоги до оборонної політики України у тривалій війні – збереження людського капіталу, підтримання мобілізаційної спроможності економіки, стійкості інфраструктури, суспільної єдності та інституційної керованості держави.

2.4. Нормативна та інституційна рамка оборонної політики

Державна політика в сфері оборони формується і реалізується в межах нормативної й інституційної рамки, визначеної Конституцією, законами та міжнародними зобов'язаннями України. Ця основа встановлює правові вимоги та процедури, які забезпечують легітимність управлінських рішень у сфері оборони.

Ключові рівні рамки:

- **Конституційні засади**: визначають основи державного устрою та розподіл повноважень між Президентом, Верховною Радою, Кабінетом Міністрів і РНБО (зокрема статті 17, 85, 106, 107 Конституції України).
- **Законодавче регулювання**: базові закони про національну безпеку, оборону, Збройні Сили та мобілізацію, що регламентують організацію оборони держави, оборонні закупівлі та використання ресурсів.
- **Підзаконне регулювання та процедурні акти**: акти Кабінету Міністрів України та нормативні акти Міноборони, що деталізують процедури планування, програмування, бюджетування, управління ризиками, звітності та координації у сфері оборони
- **Стратегічне та доктринальне планування**: Стратегія національної безпеки, Стратегія воєнної безпеки та Стратегічний оборонний бюлетень, які трансформують політичні цілі у конкретні завдання з розвитку спроможностей.

- Міжнародно-правові зобов'язання: договори та угоди, що інтегрують Україну в архітектуру євроатлантичної безпеки та визначають стандарти взаємосумісності з НАТО та ЄС.
- Інституційна структура: система органів, що забезпечують формування оборонної політики (Міноборони) та її реалізацію (Сили оборони) в межах демократичного цивільного контролю.

Зелена книга виходить з того, що зміни оборонної політики мають бути узгоджені з цією рамкою або, у разі потреби, ініціювати її оновлення прозорим і правовим шляхом.

Орієнтовний перелік основних нормативно-правових актів наведено у додатку 4.

2.5. Уроки повномасштабної агресії та імператив адаптивності

Повномасштабна агресія стала стрес-тестом для всієї системи оборони та державного управління. Вона продемонструвала як сильні сторони, так і вразливості української моделі, підтвердивши, що здатність до швидкого навчання і змін є критичною умовою виживання держави.

Ключові уроки, які формують принцип горизонтальної адаптивності:

- Пріоритет операційної швидкості: у воєнних умовах гнучкість рішень за збереження мінімально достатніх процедур підзвітності та безпеки є важливішою за управлінський «перфекціонізм», який призводить до втрати ініціативи.
- Системоутворююча роль горизонтальних зв'язків: ініціатива на місцях, роль командирів, громад, волонтерського руху та бізнесу є фундаментальними факторами оборони, які державна політика має інтегрувати, а не придушувати.
- Цифровізація як елемент архітектури: дані та інструменти швидкого обміну інформацією є критичними для координації дій і мають бути невід'ємною частиною системи управління.
- Управління міжнародною взаємодією: коаліції спроможностей і спільні програми показали високу ефективність, але водночас вимагають розвитку власних спроможностей, ресурсної стійкості та системного управління стратегічними ризиками.
- Системність висновків (lessons learned): уроки мають трансформуватися в оновлення доктрин, структур, процедур та стандартів підготовки персоналу на постійній основі.

Водночас досвід виявив критичні інституційні ризики: вразливість до витоків інформації, порушення комунікаційного режиму впровадження рішень та фрагментацію зусиль між відомствами.

Зазначені уроки визначають адаптивність як наскрізну вимогу до всіх стратегічних напрямів оборонної політики. Практичні вимоги щодо циклу перегляду рішень застосовуються відповідно до Принципу циклічності та адаптивності (Додаток 2).

2.6. Операційний імператив: асиметрична перевага та інтегрована модель оборони

Протистояння з агресором, який має значну ресурсну перевагу та стратегічну глибину, робить симетричний підхід до оборони, що неминуче веде до війни на виснаження, – критично ризикованим. У цих умовах вирішальною перевагою стає здатність оборонної системи України випереджати противника у рішеннях, діях і навчанні.

Стрімкий технологічний прогрес і опанування нових операційних доменів – кіберпростору, космосу та електромагнітного спектра – відкрили принципово нові інформаційні можливості. Підвищена ситуаційна обізнаність і цифрова зв'язність дозволяють перетворювати інформацію на бойовий результат, компенсуючи фізичну масу ворога перевагою у швидкості циклу прийняття рішень та точності дій. Ключовою умовою реалізації цих можливостей є здатність системи швидко та безпечно обмінюватися критичними даними між уповноваженими суб'єктами. Це вимагає зміни підходу до інформації: від домінування принципу «потреба знати» (need-to-know) до керованого принципу «потреба ділитися» (need-to-share) – із рольовим доступом, сегментацією та відповідальністю. Йдеться не про послаблення режиму захисту інформації, а про адресний і динамічний доступ до критичних даних, без якого неможливо скоротити цикл «спостереження – орієнтування – рішення – дія».

Це формує імператив переходу до **інтегрованої моделі оборони**. Її основою є принцип мережецентричної взаємодії, за якої сенсори, засоби ураження та органи управління об'єднані в єдиний інформаційний контур. Це дозволяє досягати переваги насамперед завдяки синергії та швидкості перетворення даних на узгоджену дію всіх компонентів Сил оборони.

У практичному вимірі реалізація цього імперативу передбачає:

- *забезпечення інформаційної переваги* через використання можливостей нових доменів для швидкого збору, обробки й поширення даних, що скорочує цикл «спостереження – орієнтування – рішення – дія» (OODA);
- *розгортання інтегрованої цифрової мережевої архітектури* – технічне та процедурне поєднання розрізнених спроможностей у єдину

екосистему, де кожен підрозділ діє як автономний, але інтегрований вузол мережі з рольовим доступом і високою стійкістю.

- *прискорення технологічної адаптивності* – швидке масштабування інновацій (БпЛА, РЕБ, ШІ) як ключового драйвера асиметричних дій і скорочення циклу «ідея – випробування – застосування»;
- *формування економічної асиметрії* – створення умов, за яких противник змушений витратити кратно більше ресурсів для досягнення співмірного бойового ефекту, ніж Україна, що підриває його спроможність вести тривалу війну на виснаження;
- *поєднання стратегічної вертикалі та тактичної автономії*: централізація цілей при свободі виконання завдання (Mission Command), підсилена спільною ситуаційною обізнаністю.

Зазначений імператив є наскрізним для всіх стратегічних напрямів (розділ 3) і визначає логіку трансформації Сил оборони з ієрархічної структури в адаптивну систему. Реалізація цієї моделі потребує сталих спроможностей стратегічного передбачення та безперервного аналізу змін у характері війни, щоб завчасно коригувати пріоритети й рішення щодо розвитку оборонних спроможностей.

3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ: ПРІОРИТЕТИ ТА ДИЛЕМИ

Цей розділ окреслює ключові вектори розвитку оборонної сфери України. Для кожного стратегічного напрямку ми фіксуємо поточний стан і головні виклики, визначаємо пріоритети державної політики та формулюємо ключові дилеми – управлінські альтернативи досягнення мети, кожна з яких має власні переваги, ризики та «ціну» для держави і суспільства. Вони розглядаються не як ознака невизначеності, а як інструмент чесного пошуку балансу між різними сценаріями та визначення прийняттого рівня ризику.

3.1. Всеохоплююча оборона та національна стійкість

Сучасна війна є війною на виснаження ресурсів, волі та інституційної здатності держави. У такому протистоянні перемагає не лише армія, а вся нація. Тому стратегічним напрямом є перехід від суто військової оборони до моделі всеохоплюючої оборони, де кожен суб'єкт держави і суспільства – від центральних органів влади та бізнесу до територіальних громад і кожного громадянина – має свою визначену роль. Стало очевидним, що конституційні засади про оборону та обов'язок її захисту (статті 17 і 65) набули операційного характеру. Тепер це не «формальна норма», а базова рамка спільної відповідальності.

Національна стійкість у такій логіці означає здатність держави, суспільства та економіки забезпечувати безперервність критичних функцій, витримувати шоки та швидко відновлюватися. Цей концепт вже було закріплено у Стратегії воєнної безпеки України 2021 року, проте ця Зелена книга фокусується на проблемах його практичного впровадження.

Критичним викликом є те, що сьогодні стійкість тримається на «ручному управлінні» та особистому героїзмі, а не на системних процедурах. Це створює ризик виснаження людського ресурсу. Відсутність уніфікованих протоколів взаємодії призводить до хаосу в кризових ситуаціях. Крім того, існує розрив між готовністю суспільства до спротиву та реальними навичками населення. Мета змін – перетворення стихійної стійкості на керовану систему з високою швидкістю реакції. Це означає інституціоналізувати швидкість і гнучкість, продемонстровані громадянським суспільством у кризі, та масштабувати їх через прозорі, законні й безпечні процедури держави, не підміняючи ними громадську ініціативу.

3.1.1. Пріоритети державної політики

Реалізація цього підходу вимагає зосередження державної політики на таких пріоритетних напрямках:

Інституціоналізація всеохоплюючої оборони. Закріплення ролей і відповідальності ключових суб'єктів на національному, регіональному та

місцевому рівнях, а також створення адаптивних механізмів координації та горизонтальної взаємодії, що діють у мирний час та в особливий період.

Стандартизовані протоколи взаємодії. Впровадження алгоритмів реагування для типових сценаріїв (обстріли, блекаути, кіберінциденти, порушення логістики), які відпрацьовуються через регулярні спільні навчання держави, операторів критичної інфраструктури, бізнесу та громад.

Спільна логіка планування і відповідальності. Інтеграція планів центральних органів влади, Сил оборони, операторів критичної інфраструктури та територіальних громад у спільну логіку дій, що мінімізує невиправдане дублювання функцій за одночасного забезпечення резервування критичних спроможностей та усуває «вакуум відповідальності» на стиках повноважень.

Стійкість територій та інфраструктурна готовність. Формування адаптивної моделі підготовки територій і критичної інфраструктури, що поєднує фізичний інженерний захист із цифровими інструментами моніторингу та ситуаційної обізнаності. Пріоритет – встановлення єдиних базових нормативних вимог стійкості для транспортно–логістичних, енергетичних та комунікаційних мереж, а також запровадження механізмів оперативного ремонту, резервування і відновлення критичних функцій життєзабезпечення на основі заздалегідь визначених моделей взаємодії держави та операторів інфраструктури.

Промислова живучість і відновлюваність оборони. Забезпечення стійкості оборонного виробництва та ремонтно-сервісних спроможностей до уражень і збоїв, а також здатності швидко відновлювати випуск і ремонт критичної номенклатури через стандартизацію, резервування та керовану кооперацію.

Системна підготовка громадян і служб життєзабезпечення. Запровадження безперервної підготовки населення й персоналу критичної інфраструктури за єдиними стандартами готовності до кризи. Пріоритет – практичні навички реагування, домедична допомога та цифрова стійкість, інтегровані в життєдіяльність громад через мережу сертифікованого навчання та уніфікованих програм.

Керований обмін даними та захист інформації у взаємодії. Розбудова захищених механізмів міжвідомчого та державно–приватного обміну інформацією для формування спільної ситуаційної обізнаності й узгодженості рішень. Пріоритетом є реалізація моделі «потреба ділитися» (need-to-share) для своєчасного доведення критичних даних до уповноважених суб'єктів за визначеними ролями, із обов'язковим застосуванням принципу «потреба знати» (need-to-know) як правила мінімізації доступу в межах цієї моделі.

3.1.2. Ключові дилеми політики

Реалізація концепту всеохоплюючої оборони ставить перед державою низку складних виборів, у яких необхідно знайти баланс між ефективністю, безпекою, підзвітністю та стійкістю.

Масштаб залучення – Операційна безпека. Як забезпечити широке залучення бізнесу та громадськості до підготовки територій і критичної інфраструктури, мінімізуючи ризики витоку інформації про вразливі об'єкти, маршрути, запаси та плани оборони?

Централізована стандартизація – Регіональна адаптивність. Чи встановлювати уніфіковані мінімальні вимоги та типові інженерні рішення для підготовки територій і стійкості критичної інфраструктури по всій країні, чи надати громадам і операторам право гнучко адаптувати заходи до локальних профілів загроз і ресурсних обмежень?

Процедурна підзвітність – Швидкість результату. Де межа спрощення процедур у відновленні та інженерному посиленні критичної інфраструктури в умовах високого ризику і дефіциту часу, щоб пришвидшення не створювало корупційних і безпекових вразливостей?

Ресурсний тягар: оборонна доцільність – Цивільна життєдіяльність.

Як забезпечити виконання посилених вимог стійкості та режимних обмежень для інфраструктури без критичного виснаження бізнесу, деградації економічної активності та непропорційного втручання у права і свободи громадян?

Стратегічна архітектура – Адаптивне реагування. Як збалансувати багаторічні капітальні рішення з підготовки території та захисту інфраструктури з потребою у швидкому відновленні після уражень і оперативному переобладнанні, щоб довгострокові програми не відставали від темпу війни, а термінові заходи не руйнували логіку майбутньої безпеки?

3.2. Середовища інформаційної та когнітивної переваги: кіберпростір, інформаційне середовище та космос

Традиційне розуміння війни як зіткнення фізичних сил на суходолі, у морі та в повітрі втратило актуальність. Сучасне протистояння є багатодоменим: перемога у фізичному просторі неможлива без переваги або хоча б паритету в інформаційному середовищі та когнітивному вимірі. Ключовою умовою такого паритету є наявність технологій та спроможностей отримувати, обробляти, узагальнювати та розподіляти дані між рецепієнтами. Ці домени є «нервовою системою» оборони, яка забезпечує збір даних, управління військами, наведення високоточної зброї, стійкість системи управління обороною, а також вплив на рішення та поведінку противника і зміцнення інформаційної стійкості власного суспільства.

У цьому розділі розглядається інтегрований розвиток трьох взаємопов'язаних середовищ:

- Кіберпростір: сфера генерації, обробки, захисту та передачі даних, а також кібервпливу на цифрову й критичну інфраструктуру противника в межах визначених повноважень і норм міжнародного права.

- Інформаційне середовище та когнітивний вимір: простір обігу інформації, сенсів і наративів, у якому здійснюються стратегічні комунікації, протидія дезінформації та когнітивне протиборство (вплив на сприйняття, довіру й волю до опору). Ефективність дій у цьому середовищі залежить від доступу до цільових аудиторій і даних (незалежно від їх первинної форми), а також від здатності швидко інтегрувати їх у спільний інформаційний контур.
- Космос: домен, що забезпечує сервіси зв'язку, навігації, розвідки та спостереження, обмін даними, обізнаність про ситуацію в навколоземному просторі, а також стійкість до контрокосмічних впливів.

Стратегічна мета у цих доменах – досягнення інформаційної переваги (здатності знати і діяти швидше за ворога) та когнітивної стійкості. Остання передбачає здатність особового складу Сил оборони, державних інституцій і суспільства зберігати керованість, критичне мислення та готовність до опору в умовах інтенсивного інформаційного та психологічного тиску. Ці домени не мають кордонів, війна в них триває безперервно – у мирний час, у період кризи та під час активних бойових дій.

Важливим викликом є те, що успіхи України у цих сферах часто є результатом приватної ініціативи та горизонтальної взаємодії (ІТ-армія, OSINT-спільноти, волонтерські ситуаційні та аналітичні центри), а також високої залежності від приватних комерційних рішень і технологій. Держава стикається з проблемою технологічного суверенітету та контролю над критичними даними: значна їх частина проходить через платформи приватних глобальних корпорацій, що створює ризики раптових обмежень доступу та втрати керованості. Водночас для реалізації інтегрованої моделі оборони наявної рамки узгодження комунікацій уже недостатньо, що передбачає її розширення до єдиного інформаційного контуру, який охопить Сили оборони та органи державної влади для забезпечення наскрізної швидкості і єдності реакції на ворожі операції. Гнучкість та швидкість системи стратегічних комунікацій та єдність позиції Сил оборони стають такою ж важливою умовою успіху, як і технічна сумісність відомчих мереж. Швидкість адаптації ворога до наших тактик вимагає переходу від реактивної протидії до системних активних дій у кібер- та інформаційному доменах у межах визначених повноважень і норм міжнародного права.

3.2.1. Пріоритети державної політики

Державна політика у сферах кіберпростору, інформаційного впливу та космосу спрямована на перетворення розрізнених спроможностей, організаційних структур і управлінських процесів на єдину екосистему, здатну забезпечити перевагу в швидкості збору та обміну даними, наявності ресурсів донесення інформації до аудиторій в цифровому вимірі та стійкість систем управління військами та силами. Пріоритетами за цим напрямом є:

Побудова єдиної системи ситуаційної обізнаності та управління. Поетапна інтеграція ключових засобів спостереження і розвідки (космос, аеророзвідка, радіоелектронна розвідка тощо) та поєднання їх із засобами ураження в єдину цифрову мережу. Мета – суттєве скорочення часу від виявлення цілі до її ураження та забезпечення сумісності відомчих систем на основі стандартів НАТО.

Досягнення цифрового суверенітету в критичних сегментах. Створення та розвиток захищених національних хмарних середовищ і каналів передачі даних для оборонних потреб. Мета полягає у забезпеченні стійкості та контролю над критичними даними, що знижує ризики втрати керованості через залежність від зовнішніх постачальників.

Перехід до активної кібероборони. Розбудова спроможностей не лише для пасивного захисту, а й для активних дій з виявлення, стримування та нейтралізації кіберзагроз на ранніх етапах – у межах визначених повноважень і норм міжнародного права.

Гарантований доступ до космічних сервісів. Забезпечення Сил оборони надійним супутниковим зв'язком, навігацією та даними дистанційного зондування Землі через комбінацію власних космічних засобів, контрактів із комерційними постачальниками та угод із партнерами. Пріоритетом є підвищення завадостійкості та резервування каналів передачі даних.

Інформаційна (когнітивна) стійкість та стратегічні комунікації. Посилення спроможностей моніторингу та аналізу інформаційного простору для своєчасного виявлення ворожих інформаційних операцій. Перехід від реактивного спростування дезінформації до проактивного формування стратегічних наративів, які консолідують суспільство та знижують ефективність маніпулятивного впливу противника.

Єдність державної комунікаційної позиції та керування когнітивними ефектами. Побудова та впровадження спільної рамки цілей, ролей і процедур узгодження повідомлень у секторі оборони для забезпечення єдності позиції та швидкості реагування без втрати достовірності. Пріоритет – синхронізація публічних комунікацій із суміжними діями в кібер- та когнітивному середовищах.

Забезпечення доступу до аудиторій та вплив на мотивацію противника до продовження агресії. Розвиток спроможностей донесення повідомлень до ключових груп через інтеграцію комунікаційних зусиль із кіберінструментами та аналітикою. Мета – зниження підтримки агресії, підрив готовності противника до тривалої війни та зміцнення готовності до опору в Україні.

Розвиток спеціалізованого кадрового потенціалу. Формування професійних спільнот і підготовка фахівців у сферах кібербезпеки стратегічних комунікацій. Створення прозорих кар'єрних траєкторій та спеціальних умов служби, що дозволять державі конкурувати за таланти з приватним технологічним сектором.

3.2.2. Ключові дилеми політики

Державна політика у сферах кіберпростору, інформаційного впливу та космосу спрямована на перетворення розрізнених технологічних рішень, управлінських процесів та доктринальних підходів на єдину екосистему, здатну забезпечити інформаційну перевагу та стійкість системи управління обороною. Пріоритетами за цим напрямом є:

Побудова єдиної системи ситуаційної обізнаності та управління. Поетапна інтеграція ключових засобів спостереження і розвідки (космос, аеророзвідка, радіоелектронна розвідка тощо) та засобів ураження в єдину цифрову мережу. Мета — суттєве скорочення часу від виявлення цілі до її знищення та забезпечення сумісності відомих систем на основі стандартів НАТО.

Досягнення цифрового суверенітету в критичних сегментах. Створення та розвиток захищених національних хмарних середовищ і каналів передачі даних для оборонних потреб. Мета полягає не в ізоляції, а в забезпеченні стійкості та контролю над критичними даними, знижуючи ризики втрати керуваності через залежність від зовнішніх постачальників.

Перехід до активної кібероборони. Розбудова спроможностей не лише для пасивного захисту периметра, а й для проведення активних дій з виявлення, стримування та нейтралізації кіберзагроз на ранніх етапах у межах визначених повноважень і норм міжнародного права.

Гарантований доступ до космічних сервісів. Забезпечення Сил оборони надійним супутниковим зв'язком, навігацією та даними дистанційного зондування Землі через комбінацію власних космічних засобів, контрактів з комерційними постачальниками та угод із партнерами. Пріоритетом є підвищення стійкості до перешкод та забезпечення резервування каналів передачі даних.

Інформаційна (когнітивна) стійкість та суспільства та війська. Впровадження системи раннього виявлення ворожих інформаційних операцій через інтеграцію спроможностей державних органів та передових технологічних рішень. Гнучкість та швидкість реагування, проактивне формування стратегічних наративів, які консолідують суспільство та знижують ефективність маніпулятивного впливу противника.

Розвиток спеціалізованого кадрового потенціалу. Формування професійних спільнот та спеціалізованих підрозділів у сфері кібербезпеки та інформаційних операцій. Створення прозорих кар'єрних траєкторій та спеціальних умов служби, що дозволять конкурувати за таланти з приватним технологічним сектором.

3.3. Інтегроване управління обороною та застосування сил

Ефективність сучасної оборони визначається не кількістю підрозділів, а швидкістю та якістю управлінського циклу. Інтегроване управління означає узгодженість політичних цілей, ресурсного забезпечення та військового виконання в єдиній системі планування та прийняття рішень. У цій логіці Міністерство оборони України, Генеральний штаб Збройних Сил України та інші складові Сил оборони мають діяти як взаємопов'язані елементи однієї системи, зі спільними правилами взаємодії та чітким розподілом відповідальності. Водночас результативність цієї системи визначається не лише внутрішньою взаємодією Міністерства оборони та Генерального штабу, а й якістю міжвідомчої координації в межах сектору безпеки і оборони. За відсутності узгоджених пріоритетів, процедур і обміну інформацією між складовими Сил оборони зберігаються паралельні контури управління, дублювання функцій і розриви відповідальності, що знижує темп ухвалення рішень і ефективність використання ресурсів.

Сучасне застосування сил базується на концепції об'єднаності (jointness), коли спроможності сухопутної, морської, повітряної, космічної, кіберскладової та сил спеціальних операцій інтегруються для досягнення єдиного оперативного ефекту. Це потребує переходу від управління процесами до управління результатами, а також практичної реалізації розподілу ролей за логікою «визначення цілей політики – генерування спроможностей – застосування сил».

Критичним викликом є збереження елементів надмірно жорсткої ієрархії та дублювання функцій, що уповільнює ухвалення рішень. Попри впровадження окремих процедур, система часто залишається переобтяженою надмірним погодженням та мікроманеджментом. Недостатня узгодженість роботи штабів різних рівнів, інших органів військового управління та цивільного керівництва створює управлінські розриви, які в умовах інтенсивних бойових дій можуть призводити до втрати темпу та ініціативи. Водночас підвищення темпу рішень має поєднуватися з керованістю, підзвітністю та захистом чутливої інформації, а розвиток взаємосумісності з партнерами – з чітким збереженням суверенного контролю над застосуванням сил.

Окремою проблемою є фрагментованість складових сектору безпеки і оборони: паралельне формування та застосування підрозділів і спроможностей у різних відомствах без достатньої інтеграції в єдине планування, стандарти підготовки, контури управління та обміну даними. Це створює ризики розпорошення зусиль, несумісності процедур, конкуренції за ресурси та «сірих зон» відповідальності. Мета змін полягає у переході до більш гнучкої моделі управління, де стратегічний рівень визначає «що» має бути досягнуто, а виконавці на місцях мають повноваження визначати «як» це реалізувати в межах поставлених завдань і відповідальності. При цьому цільовим станом є інтегрована система, у якій міжвідомчі спроможності працюють як частини єдиного задуму та єдиних пріоритетів, а не як ізольовані «вертикалі».

3.3.1. Пріоритети державної політики

Для досягнення цієї мети державна політика фокусується на таких пріоритетних напрямках:

Технологічно-асиметричний спосіб ведення бойових дій. Перехід до моделі, у якій перевага досягається масовим застосуванням безпілотних і роботизованих систем, перевагою в електромагнітному спектрі та високоточним ураженням на оперативну й стратегічну глибину.

Масштабування підходу до управління «Mission Command» (командування, орієнтованого на результат). Делегування повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління за умови чіткого розуміння замислу та критеріїв успіху. Контроль зосереджується на досягненні визначених цілей і результатів, а не на способах їх реалізації.

Посилення координаційної ролі Міноборони в інтегрованому управлінні обороною. Впровадження механізмів міжвідомчого узгодження пріоритетів і рішень на політичному та стратегічному рівнях (у межах повноважень) для синхронізації планування, ресурсного забезпечення та стандартів взаємодії між складовими сектору безпеки і оборони.

Функціональний розподіл управлінських ролей. Чітке розмежування за логікою «політика та ресурси – генерування спроможностей – застосування сил», із визначенням відповідальності та механізмів координації на стиках для запобігання дублюванню функцій і конфлікту інтересів.

Єдині стандарти та процедури взаємодії складових Сил оборони. Визначення та впровадження спільного «ядра» стандартів і процедур для планування, управління, обміну даними та звітності між складовими сектору безпеки і оборони (у межах визначених повноважень і режимів доступу). Пріоритетом є забезпечення процедурної сумісності штабної роботи, прозорого розмежування відповідальності та усунення міжвідомчих «сірих зон», що знижують темп ухвалення рішень і ефективність спільних дій.

Цифровізація управління та наскрізний облік ресурсів. Розвиток єдиного інформаційного середовища для підтримки рішень і наскрізного обліку активів, запасів та контрактів, із забезпеченням сумісності (інтероперабельності) даних між суб'єктами оборони та належним захистом інформації.

Багатовимірний стратегічний аналіз та асиметричне планування. Перехід до формування воєнних доктрин і планів на основі комплексного аналізу ресурсних потенціалів України та агресора (фінансово-бюджетного, оборонно-промислового, логістичного, енергетичного, демографічного та технологічного). Пріоритет – виявлення критичних вузлів стійкості агресора та спрямування оборонних рішень на асиметричні дії, що роблять продовження агресії ресурсно неприйнятним.

Планування на основі спроможностей та середньострокове оборонне програмування. Запровадження єдиного підходу до перевірки обґрунтованості потреб, їх трансформації у вимоги до спроможностей і технічні вимоги, а також порівняння альтернатив за логікою «вартість – ефект». Метою є формування

пріоритетних програм розвитку спроможностей, які пов'язують політичні цілі, військові завдання та ресурсні рішення в одному керованому циклі, з чітким розподілом ролей між формуванням політики, плануванням, реалізацією та контролем результатів.

Синхронізація оперативного планування з ресурсним забезпеченням і життєвим циклом. Узгодження планів застосування сил із закупівлями, логістикою та плануванням повного життєвого циклу спроможностей (експлуатація, ремонт, навчання, інфраструктура, виведення з експлуатації).

3.3.2. Ключові дилеми політики

Реалізація політики інтегрованого управління обороною та застосування сил потребує врегулювання таких ключових управлінських суперечностей:

Цивільний контроль та політичне керівництво – Оперативна автономія військового командування. Як забезпечити пріоритет політичних цілей і належний цивільний контроль, зберігаючи професійну відповідальність та необхідну свободу дій військового командування в ухваленні оперативних рішень?

Розмежування повноважень Міноборони та ГШ ЗСУ – Цілісність управлінського циклу. Як уточнити компетенції МОУ і ГШ ЗСУ для усунення дублювання функцій, не допускаючи розривів у єдиному циклі «цілі – спроможності – застосування – оцінка результату»?

Мандат Міністра оборони – Міжвідомча координація в інтересах оборони. Яким має бути обсяг координаційних повноважень Міністра оборони щодо інших ЦОВВ у питаннях, критичних для оборони, щоб забезпечити єдність державної політики без конфлікту галузевих пріоритетів?

Єдиний інформаційний контур управління – Сегментація доступу та керування ризиками. Як реалізувати керований обмін даними за принципом «потреби ділитися» (need-to-share) для підвищення темпу управління та підтримки Mission Command, одночасно забезпечуючи захист інформації на основі принципу «необхідності знати» (need-to-know) і сегментації доступу, без надмірної централізації та мікроменеджменту?

Алгоритмізація та використання ШІ – Людський контроль і живучість управління. Яким чином впроваджувати засоби на основі ШІ для прискорення реакції, гарантуючи збереження контролю людини над застосуванням сили та здатність системи діяти в умовах нестабільного функціонування цифрової інфраструктури?

Міжвідомча інтеграція в інтересах оборони – Автономія та відповідальність цивільних секторів. Як визначити межі обов'язкової інтеграції ЦОВВ та операторів критичної інфраструктури у планування і реагування в інтересах оборони (пріоритети, протоколи, обмін даними, координаційні центри), зберігаючи їхню юридичну відповідальність, безперервність цивільних функцій та недопущення підміни повноважень у кризових ситуаціях та в особливий період?

3.4. Людський капітал, військова служба, резерв і ветеранський вимір

Державна політика у сфері людського капіталу є фундаментом національної стійкості та ключовим чинником спроможності Сил оборони. Цей напрям охоплює системний розвиток та підтримку особистості: від залучення та професійної підготовки – до проходження служби, перебування у резерві та успішної адаптації у цивільному житті. Основний фокус має бути спрямований на перехід до якісного людиноцентричного управління, яке забезпечує готовність громадян до захисту держави та гарантує належну підтримку на кожному етапі.

Головними викликами у цій сфері є критичне скорочення демографічного ресурсу внаслідок міграції та втрат, а також потреба постійно балансувати між завданнями комплектування і збереженням економічної стійкості держави. Системною проблемою залишається інерційність кадрових процесів, військової освіти та підготовки, які не повною мірою відповідають динаміці технологічних змін, сучасним підходам до управління персоналом і стандартам НАТО. Окремим вузлом ризиків є справедливість і прозорість виконання військового обов'язку та процедур, пов'язаних із проходженням служби: будь-які прояви вибіркової або непрозорості безпосередньо підривають суспільну довіру до державних інституцій і знижують ефективність оборони.

Практичний досвід війни також виявив критичну залежність боєздатності від якості лідерства на рівні малих підрозділів і «середньої ланки управління». У цьому контексті посилення професійного сержантського корпусу — з чіткими повноваженнями, відповідальністю, підготовкою та кар'єрною моделлю — є не кадровим «покращенням», а умовою стійкості й гнучкості війська. Водночас це потребує синхронних змін у підходах до підбору, підготовки та ролі офіцерського складу, щоб сержанти стали повноцінними партнерами у керівництві підрозділом.

Ветеранський вимір у цій політиці має розглядатися не як «післямова» до служби, а як повноцінний елемент оборонної архітектури: через реабілітацію, відновлення, освіту, працевлаштування та залучення ветеранів до розвитку спроможностей і стійкості громад.

3.4.1. Пріоритети державної політики

Реалізація людиноцентричного підходу в оборонній сфері потребує концентрації зусиль на таких стратегічних напрямках:

Справедливість і довіра до кадрових процедур. Запровадження прозорих і уніфікованих процедур мобілізації, проходження служби, військово-лікарської експертизи, переміщень і звільнення. Пріоритетом є створення дієвих механізмів контролю, оскарження та відповідальності, що відновлюють суспільну легітимність системи комплектування та підвищують національну стійкість.

Модернізація моделі військової служби та мобілізації. Перехід до прогнозованих правил виконання військового обов'язку, що забезпечують баланс між потребами оборони та збереженням економічної стійкості держави. Це передбачає застосування прозорих критеріїв і механізмів бронювання працівників критично важливих секторів економіки, а також формування керованої моделі ротації та відновлення особового складу як критичної умови збереження боєздатності у тривалій війні.

Оптимізація співвідношення бойового та тилового компонентів. Поступове впровадження сервісної моделі забезпечення через передачу визначених адміністративно–господарських та логістичних функцій тилу, а також допоміжних і сервісних функцій неопераційного характеру, зовнішнім виконавцям (аутсорсинг), за умови забезпечення безперервності процесів і належного контролю. Пріоритет – вивільнення військового персоналу для виконання бойових завдань, зниження кадрового навантаження на Сили оборони та підвищення гнучкості в управлінні людським ресурсом.

Трансформація військової освіти та професійного розвитку. Побудова гнучкої системи підготовки з акцентом на розвиток лідерства та впровадження принципу командування, орієнтованого на результат (Mission Command). Пріоритетом є системне впровадження набутого бойового досвіду (lessons learned) у навчальні програми та розвиток професійного сержантського корпусу як ключової ланки управління підрозділами, носія стандартів і практик сучасної війни.

Посилення ролі сержантів і лідерства малого підрозділу. Запровадження чіткої моделі повноважень сержантів (управління підготовкою, дисципліною, стандартами виконання та збереженням боєздатності підрозділу), розвиток професійного сержантського корпусу через якісний відбір, підготовку та кар'єрні траєкторії, які закріплюють його як «хребет» війська. Реалізація цього пріоритету передбачає синхронізацію з оновленням офіцерської моделі, щоб забезпечити партнерство офіцера та сержанта в управлінні підрозділом і уникнути конфлікту ролей.

Формування конкурентоспроможної системи винагороди та утримання персоналу. Створення сучасної моделі грошового забезпечення, кар'єрних траєкторій і соціальних гарантій, які стимулюють залучення фахівців із дефіцитними компетенціями, їх довгострокове перебування на службі та підтримують сім'ї військовослужбовців як елемент спроможності.

Розбудова багаторівневої системи резерву. Формування структурованого резерву (територіального, функціонального та спеціалізованого), що базується на регулярній підготовці, обліку цивільних професійних навичок і можливості цільового залучення фахівців до технологічних та інших критичних сегментів оборони.

Інтегрована система медичного супроводу та психологічної стійкості. Забезпечення безперервного циклу медичної допомоги: від евакуації та лікування – до протезування, функціональної реабілітації та адаптації до подальшого виконання завдань або цивільного життя. Акцент має зміщуватися

на превентивну підтримку ментального здоров'я та розвиток мережі сервісів, інтегрованих у цивільну інфраструктуру.

Інституціоналізація переходу від військової служби до цивільного життя. Запровадження програм професійної реінтеграції ветеранів, що розпочинаються ще під час служби та охоплюють освіту, працевлаштування і підтримку підприємницьких ініціатив. Метою є збереження людського капіталу та потенціалу ветеранської спільноти як стратегічного ресурсу держави.

Цифровізація управління людським капіталом. Впровадження захищених інформаційних систем для наскрізного обліку ресурсів, планування кар'єри та прийняття управлінських рішень на основі даних. Пріоритетом є визначення політик доступу, захисту персональних даних, а також аудит процесів і рішень, що ґрунтуються на автоматизації.

Визначені пріоритети формують рамку для системних змін, проте їх практична імплементація потребує відповіді на низку складних дилем, у яких вимоги оперативної готовності нерідко вступають у конфлікт із принципами справедливості та ресурсними обмеженнями держави.

3.4.2. Ключові дилеми політики

Реалізація стратегії управління людським капіталом вимагає вирішення складних управлінських та етичних суперечностей, що визначають життєздатність держави у тривалій війні:

Модель комплектування: масова мобілізація – збалансований підхід. Чи слід покладатися переважно на широке примусове залучення для швидкого нарощування чисельності Сил оборони, отримуючи негайний оперативний ефект, але прискорюючи виснаження демографічного ресурсу? Чи обрати складнішу модель, що поєднує мобілізацію із контрактною службою, підготовленим резервом і територіальною обороною, зменшуючи пікове навантаження на суспільство, але потребуючи значно більшого управлінського ресурсу та часу?

Справедливий розподіл тягаря – швидкість рішень. Чи варто впроваджувати складні диференційовані правила відбору та бронювання з урахуванням професії, ролі в економіці та сімейних обставин, підвищуючи відчуття справедливості, але уповільнюючи процеси? Чи застосовувати максимально уніфіковані й жорсткі правила, які забезпечують темп комплектування, але можуть сприйматися як несправедливі та посилювати соціальну напругу?

Реакція на правопорушення: жорсткість – відновлення ресурсу. Чи застосовувати безкомпромісний підхід до відповідальності за самовільне залишення частини (СЗЧ) як інструмент підтримки дисципліни, попри ризик остаточної втрати підготовленого персоналу? Чи використовувати диференційований підхід, що допускає повернення до служби за визначених

обставин, зберігаючи людський ресурс у системі оборони, але створюючи ризики демотивації для тих, хто сумлінно виконував обов'язок?

Ветеранський вимір: пільги – реінтеграція. Чи зосереджуватися на моделі, орієнтованій переважно на виплати, статуси та пільги як швидку соціальну відповідь, яка водночас не гарантує повернення людини до активного життя? Чи зміщувати фокус на інвестиції в освіту, працевлаштування, відновлення й участь ветеранів у розвитку спроможностей і стійкості держави, що перетворює ветеранську спільноту на стратегічний ресурс, але потребує високої інституційної спроможності?

Підготовка громадян: обов'язковість – мотивована добровільність. Чи запроваджувати масштабні обов'язкові програми підготовки для широких категорій населення, підвищуючи загальну готовність, але потребуючи значних ресурсів і створюючи ризики суспільного спротиву? Чи розвивати добровільні програми зі стимулами та зрозумілими траєкторіями участі, що краще сприймаються суспільством, але можуть не забезпечити достатнього охоплення у критичний момент?

Приватні військово-охоронні компанії (ПВОК): контрольоване залучення ресурсу – державна монополія на застосування сили. Чи запроваджувати правову модель діяльності ПВОК для залучення спеціалізованих компетенцій (зокрема іноземних фахівців) за умов жорсткого ліцензування, підзвітності та контррозвідувального контролю? Чи зберігати виключну прерогативу держави на застосування сили, щоб уникнути появи приватних центрів впливу, правових колізій і ризиків для керованості сектору безпеки та оборони?

3.5. Оборонно-промислова екосистема та технологічна перевага

Розвиток оборонно–промислової екосистеми є стратегічною основою стійкості держави в умовах тривалого протистояння. Цей напрям передбачає перехід від фрагментованої та реактивної моделі, значною мірою залежної від імпорту, до національної спроможності «повного життєвого циклу» – розробляти, виробляти, оперативно масштабувати, ремонтувати та модернізувати озброєння і військову техніку. Ключовою передумовою масштабування є роль держави як сталого та прогнозованого замовника, що формує стабільний попит, забезпечує довгострокові зобов'язання та пріоритезацію критичних напрямів. Така спроможність формується не в ізоляції, а через інтеграцію у міжнародні оборонно–технічні партнерства та глобальні ланцюги створення доданої вартості, локалізацію критичних технологій і розвиток технологій подвійного використання.

Окремим виміром технологічної переваги є управління критичними технологіями, компонентами та матеріалами як ресурсом національної стійкості. Це потребує постійного оцінювання залежностей у ланцюгах постачання та

управління ризиками доступності з розподілом відповідальності між державою і виробником, без перекладання всього тягаря невизначеності на бізнес.

Метою політики є досягнення асиметрії вартості заподіяння шкоди, коли впровадження інноваційних і відносно недорогих рішень завдає противнику непропорційно високих втрат у ресурсах і спроможностях.

Критичним викликом є розрив між темпами технологічної адаптації противника та швидкістю українського інноваційного циклу – від прототипу до серійного виробництва і стійкого постачання у війська. Попри суттєві успіхи у сфері безпілотних систем і радіоелектронної боротьби, екосистема стикається з вразливістю ланцюгів постачання, дефіцитом спеціалізованих кадрів і довгострокового фінансування, ризиками витоку чутливих технологій та інтелектуальної власності, а також недостатньою узгодженістю між наукою, розробником і бойовим користувачем. Додатковими вузлами ризиків є обмеженість контурів випробування, стандартизації та допуску до експлуатації, а також відсутність системи повного циклу управління трофейними технологіями, що сповільнює аналітичний цикл, формування вимог і розроблення засобів протидії новим загрозам.

У цьому розділі питання енергозабезпечення розглядаються лише в частині забезпечення безперервності критичних оборонних процесів та стійкості оборонно–промислової екосистеми. Опрацювання та реалізація відповідних рішень потребують міжвідомчої координації.

3.5.1. Пріоритети державної політики

Трансформація оборонної індустрії в дієву екосистему технологічної переваги потребує зосередження зусиль на таких пріоритетних напрямках:

Довгострокове планування та прогнозований попит держави. Запровадження ковзного середньострокового планування оборонних закупівель із визначеним горизонтом (3 роки з прогнозом до 5 років) та застосуванням довгострокових інструментів контракування. Це створює передбачуваний попит, який дозволяє виробникам інвестувати у потужності, НДДКР і людський капітал відповідно до державних пріоритетів.

Прискорення інноваційного циклу та адаптивність. Формування спрощених і прозорих контурів випробувань, стандартизації та допуску до експлуатації через розвиток мережі військово-технічних полігонів, лабораторій і регуляторних «пісочниць» для швидкого тестування рішень. Пріоритетом є скорочення часу «запит – прототип – серія» через пряму взаємодію розробника і бойового користувача та системне використання уроків війни (lessons learned).

Інституціоналізація повного циклу управління трофейними технологіями. Створення державної системи виявлення, технічного вивчення та аналізу захоплених зразків озброєння противника. Метою є оперативне формування вимог до засобів протидії та інтеграція отриманих висновків у нові розробки і модернізацію вітчизняної техніки.

Технологічна автономія через стратегічне партнерство. Стимулювання локалізації виробництва, трансферу критичних технологій та створення спільних виробничих і сервісних спроможностей із партнерами. Пріоритетом є інтеграція українських компаній у глобальні ланцюги створення цінності, забезпечення на національній базі повного циклу обслуговування іноземної техніки, а також закріплення справедливих умов розподілу прав інтелектуальної власності (включно зі спільним володінням або ліцензійними моделями), щоб Україна не залишалася лише «складальним контуром».

Захист технологій та стійкість ланцюгів постачання. Диверсифікація джерел критичних компонентів, формування стратегічних запасів, розвиток виробництва замінників, а також посилення контррозвідувального та кіберзахисту інновацій. Метою є мінімізація ризиків промислового шпигунства, витоку чутливих технологій, даних та прав інтелектуальної власності, а також зривів виробництва.

Стійкість виробничої бази та безперервність процесів. Розосередження та захищене розміщення критичних потужностей, резервування ключових виробничих і ремонтних контурів, підвищення живучості енергетичної та транспортної інфраструктури промисловості. Пріоритетом є збереження керованості виробництва та спроможність до швидкого відновлення після ударів і збоїв.

Розвиток кадрового потенціалу та інженерної школи. Запровадження цільових програм підготовки й перепідготовки інженерів, технологів, фахівців із контролю якості та менеджерів оборонного сектору. Пріоритетом є синхронізація освіти з динамічними потребами індустрії та створення умов для залучення й утримання талантів.

Стандартизація, управління даними та життєвим циклом. Прискорене впровадження стандартів НАТО (STANAG) у процеси проєктування, виробництва, приймання та експлуатації. Це є умовою технічної взаємосумісності з партнерами, впровадження систем управління конфігураціями та технічними даними, а також підвищення експортної придатності продукції.

Стимулювання технологій подвійного використання. Розвиток механізмів швидкої конверсії цивільних інновацій у сферах ІТ, ШІ, зв'язку та матеріалознавства для потреб оборони. Метою є використання динаміки приватного сектору для формування асиметричної переваги та економічної стійкості.

Спеціалізоване фінансування та стимулювання розвитку. Формування інструментів підтримки НДДКР і масштабування виробництва через зниження інвестиційних ризиків та страхування воєнних втрат. Експорт розглядається як інструмент підтримки виробничої стійкості та реінвестування в технології – за умови пріоритетного забезпечення Сил оборони та дотримання режимів міжнародного контролю.

3.5.2. Ключові дилеми політики

Трансформація оборонної індустрії потребує зважених відповідей на суперечності між негайними потребами фронту та завданнями стратегічного розвитку індустрії:

Швидкість забезпечення – локалізація та технологічна автономія. Чи слід надавати пріоритет закупівлі готових іноземних рішень для оперативного закриття потреб Сил оборони, отримуючи швидкий ефект, але зберігаючи технологічну залежність? Чи фокусуватися на інвестиціях у вітчизняні розробки та локалізацію, формуючи довгострокову автономію, але приймаючи ризик відтермінування результату?

Єдність замовника і керованість портфеля – конкуренція та інноваційна свобода. Чи має держава посилювати централізоване формування вимог, пріоритезацію та керування портфелем розробок, забезпечуючи узгодженість із оперативними потребами та планами розвитку спроможностей, але звужуючи простір для альтернативних рішень? Чи створювати максимально відкриті умови конкуренції розробників і виробників, прискорюючи появу асиметричних рішень, але підвищуючи ризики фрагментації парку озброєння та ускладнення його логістики і обслуговування?

Експорт як ресурс розвитку – пріоритет внутрішнього забезпечення. Чи відкривати контрольований експорт окремих категорій продукції як інструмент підтримки фінансової стійкості виробників і реінвестування у НДДКР, попри політичні ризики та необхідність жорсткого контролю? Чи зберігати максимально жорсткі обмеження на експорт, концентруючи ресурс всередині країни, але збільшуючи ризики фінансового виснаження інноваційних компаній і втрати виробничих спроможностей?

Ресурсна безпека оборони: інтеграція партнерів у ресурсні проекти – суверенний контроль. Чи слід залучати стратегічних партнерів до створення інтегрованих циклів видобутку, переробки та довгострокового контракування критичних матеріалів для потреб оборонної промисловості, формуючи їхню довгострокову зацікавленість у безпеці постачання, але приймаючи ризики часткової втрати контролю над стратегічними активами? Чи, навпаки, зберігати переважно національний контроль над ланцюгами постачання критичної сировини для мінімізації зовнішнього впливу, але ризикуючи дефіцитом капіталу, повільнішим розгортанням виробництв та обмеженням додаткових економічних важелів стримування агресора?

Бойова ефективність «тут і зараз» – стандарти НАТО та керованість життєвого циклу. Чи дозволяти прискорений допуск до експлуатації виробів, що довели ефективність у бою, але не відповідають вимогам взаємосумісності, стандартизації та конфігураційного управління, щоб отримати перевагу негайно? Чи наполягати на повному дотриманні стандартів НАТО (STANAG) і процедур життєвого циклу, забезпечуючи довгострокову інтеграцію з партнерами та уніфікацію обслуговування, але ризикуючи уповільненням впровадження інновацій?

Промислова стійкість: ефект масштабу – мережева живучість. Чи слід концентрувати виробничі лінії та ремонтні спроможності для мінімізації собівартості, підвищення керованості та максимізації темпів випуску, необхідних для ведення великої війни, але приймаючи ризик уразливості критичних потужностей до зосередженого ураження? Чи інвестувати у розосереджену мережу виробництв і ремонтних контурів, підвищуючи живучість індустрії та забезпечуючи швидке відновлення втрачених спроможностей, але приймаючи вищу собівартість, складнішу логістику та жорсткіші вимоги до стандартизації й контролю якості?

Енергетична стратегія оборонної промисловості: індустріальний базис зростання – розподілена модель живучості. Чи слід зосередитися на розвитку потужної базової генерації (передусім атомної) та формуванні енергетичних контурів для великих промислових споживачів, забезпечуючи низьку собівартість і необхідні обсяги енергії для реіндустріалізації та розвитку енергоємних виробництв, але приймаючи ризики концентрації критичних споживачів і вразливості магістральних мереж та вузлових підстанцій до уражень? Чи варто прискорювати децентралізацію енергоживлення критичних виробничих процесів через розосереджену генерацію, системи накопичення та локальні мікромережі, підвищуючи фізичну живучість у тривалій агресії, але приймаючи вищу собівартість, складність масштабування потужностей і обмеження для швидкого розгортання енергоємного промислового розвитку?

Інтелектуальна власність: державний контроль – права розробника. Чи забезпечувати державі максимально широкий контроль над правами на розробки, профінансовані з бюджету, щоб безперешкодно масштабувати виробництво й підтримку на різних майданчиках? Чи залишати права розробникам як стимул приватних інвестицій та технологічного розвитку, приймаючи ризики монополізації, зростання вартості ліцензій і обмеження доступу держави до критичних рішень у майбутньому?

3.6. Об'єднані операції та взаємосумісність з НАТО

Якщо попередні стратегічні напрями фокусувалися на розбудові національних спроможностей, то цей напрям визначає інтеграцію України у систему колективної безпеки. Трансформація Сил оборони передбачає перехід від застарілих моделей управління до ведення об'єднаних операцій, що базуються на скоординованій взаємодії різних видів і родів військ у всіх доменах. Взаємосумісність із НАТО у цьому контексті є не лише політичною вимогою, а стратегічним імперативом, який забезпечує здатність України безперешкодно планувати, діяти та обмінюватися даними у складі багатонаціональних сил Альянсу.

Цей процес охоплює три рівні: технічний (сумісність озброєння, зв'язку та даних), процедурний (спільні доктрини, стандарти і процедури планування) та людський (спільна мова, термінологія і культура лідерства, зокрема

командування, орієнтованого на результат). Критичним викликом є розрив між потребою негайного нарощування бойових спроможностей у ході високої інтенсивності війни та тривалістю процедур впровадження стандартів НАТО. Системною проблемою залишається інерційність управлінської вертикалі, яка подекуди зберігає пострадянські підходи до планування та прийняття рішень. Окремим вузлом ризиків є недостатня інформаційна інтеграція, що обмежує формування єдиної операційної картини та уповільнює цикл «спостереження – орієнтація – рішення – дія».

3.6.1. Пріоритети державної політики

Для досягнення цільового стану інтегрованої взаємодії у складі багатонаціональних сил державна політика зосереджується на таких пріоритетних напрямках:

Впровадження концепції багатодомених операцій (Multi-Domain Operations). Створення умов для синхронізованої дії Сил оборони у сухопутному, повітряному, морському, кібернетичному та інформаційному просторах. Пріоритетом є розвиток об'єднаних механізмів планування та застосування сил, зокрема інтеграції розвідки, управління та засобів ураження, для досягнення переваги над противником за рахунок синергії спроможностей у різних доменах.

Інституційне закріплення принципу командування, орієнтованого на результат (Mission Command). Доктринальне та організаційне впровадження децентралізованого управління, за якого командири нижчих рівнів мають свободу у виборі способів виконання завдань відповідно до замислу старшого начальника. Пріоритетом є розвиток культури лідерства, заснованої на ініціативі, взаємній довірі, відповідальності та прозорому управлінні ризиками.

Прискорена процедурна взаємосумісність і стандартизація. Імплементация доктрин, процедур і стандартів НАТО (включно зі STANAG) у процеси оперативного планування, підготовки військ та логістичного забезпечення. Пріоритетом є перехід від формальної відповідності до реальної операційної сумісності шляхом практичного застосування стандартів Альянсу з урахуванням унікального бойового досвіду України.

Розбудова єдиного інформаційного простору та ситуаційної обізнаності. Створення захищеної архітектури обміну даними у реальному часі, що забезпечує формування спільної операційної картини на всіх рівнях управління. Пріоритетом є технічна сумісність цифрових систем, стандартизація даних і процедур обміну, визначення політик доступу та кіберстійкість, що дозволяє прискорити цикл «спостереження – орієнтація – рішення – дія».

Розвиток об'єднаного лідерства та мовна сумісність. Трансформація системи військової освіти з акцентом на спільні з країнами – членами НАТО методики планування та управління операціями. Пріоритетом є володіння англійською мовою і стандартизованою термінологією насамперед персоналом,

який залучається до багатонаціональних штабів, взаємодії з партнерами та управління об'єднаними операціями.

Логістична сумісність та інтеграція підтримки. Впровадження систем логістичного забезпечення, обліку та управління матеріальними ресурсами, сумісних із системами партнерів. Пріоритетом є стандартизація процедур підтримки військ, управління номенклатурою та конфігураціями, що забезпечує стійкість багатонаціональних угруповань і прогнозованість постачання.

3.6.2. Ключові дилеми політики

Поглиблення інтеграції України у євроатлантичний оборонний простір на тлі тривалої війни змушує державу вирішувати низку фундаментальних суперечностей:

Гібридний парк озброєння – стандартизована лінія Альянсу. Чи підтримувати експлуатацію різнотипних систем (радянських, національних та західних) для нарощування кількісної потужності, приймаючи логістичну складність і виклики конфігураційного управління? Чи радикально переходити на стандартизовані платформи НАТО, спрощуючи підтримку та підвищуючи сумісність, але ризикуючи тимчасовим зменшенням бойового потенціалу у перехідний період?

Власний бойовий досвід – доктринальна узгодженість із НАТО. Чи пріоритезувати національні уроки війни та інноваційні методи (зокрема у сферах безпілотних систем, РЕБ і мережецентричного управління), які можуть випереджати чинні підходи партнерів? Чи адаптувати українські процедури до доктрин і стандартів НАТО для забезпечення «єдиної мови» та прогнозованості дій України у складі колективної системи безпеки, приймаючи ризик втрати темпу у впровадженні інновацій?

Спільна операційна картина – захист інформації та джерел. Чи максимально розширювати обмін даними з партнерами для формування спільної операційної картини та підвищення ефективності об'єднаних операцій? Чи зберігати жорсткі обмеження доступу до окремих категорій інформації з міркувань безпеки, захисту джерел і кіберстійкості, приймаючи ризик зниження темпу коаліційної взаємодії та фрагментації ситуаційної обізнаності?

3.7. Фінансова стійкість та ресурсне забезпечення оборони

Фінансова стійкість та ресурсне забезпечення є матеріальним підґрунтям спроможності держави вести тривалу війну та розвивати оборонний потенціал. Цей напрям охоплює систему стратегічного планування, бюджетування, закупівель та аудиту, спрямовану на перетворення національних ресурсів у реальну бойову силу. Державна політика у цій сфері має забезпечити перехід від реактивного фінансування поточних потреб до проактивного ресурсного менеджменту, що базується на принципах прозорості, доказовості та

результативності і забезпечує максимізацію операційного ефекту з урахуванням повного життєвого циклу спроможностей.

Критичним викликом є надзвичайне навантаження на національну економіку та висока залежність від обсягів і ритмічності зовнішньої допомоги, що посилює вимоги до збалансування внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Системною проблемою залишається неефективність процедур оборонного менеджменту, що виявляється у відсутності стійкого зв'язку між стратегічними цілями, програмами розвитку спроможностей та бюджетними асигнуваннями, розпорошенні ресурсів між суб'єктами сектору оборони та надмірній бюрократизації закупівельних і контрактних процедур. Окремим вузлом ризиків є необхідність балансування між потребами негайного забезпечення фронту та інвестиціями у майбутні спроможності, що в умовах дефіциту ресурсів і високих вимог до підзвітності створює загрозу технологічного відставання або фінансового виснаження держави.

3.7.1. Пріоритети державної політики

Для побудови проактивної системи ресурсного менеджменту та забезпечення фінансової стійкості оборони державна політика фокусується на таких пріоритетних напрямках:

Впровадження системи середньострокового оборонного бюджетування (ШПБВ). Перехід до трирічного планування видатків із визначенням пріоритетних програм і стабільних бюджетних орієнтирів для розвитку озброєння та ключових спроможностей. Пріоритетом є інтеграція управління спроможностями, програмування та бюджетування у єдиний цикл, де ресурси прив'язуються до конкретних оборонних результатів, а не до інерційного утримання наявної структури.

Управління повною вартістю життєвого циклу (LCC). Запровадження обов'язкових методик оцінювання вартості озброєння та техніки, що враховують не лише ціну закупівлі, а й витрати на експлуатацію, обслуговування, модернізацію та утилізацію. Метою є ухвалення фінансово обґрунтованих рішень і пріоритезація портфеля закупівель, що запобігає накопиченню «технологічного боргу» та дефіциту ресурсів на підтримку боєздатності.

Професіоналізація оборонного придбання та належне врядування. Чітке розмежування ролей формування політики та реалізації закупівель через розвиток спеціалізованих інституцій оборонного придбання. Пріоритетом є наскрізне управління придбанням – від формування вимог і контракування до експлуатації та виведення з експлуатації – із впровадженням управління ризиками та показників результативності.

Цифрова синхронізація ресурсного управління. Створення єдиного захищеного інформаційного контуру для планування, контракування, обліку поставок та експлуатації. Це має забезпечити простежуваність рішень, управління запасами на основі даних у реальному часі, стандартизацію даних,

визначення політик доступу та кіберстійкість, а також інтеграцію з логістичними системами за стандартами НАТО.

Підзвітність, аудит та демократичний контроль. Забезпечення максимальної прозорості оборонних видатків у межах, що не створюють воєнних ризиків, та посилення системи внутрішнього аудиту. Окремим пріоритетом є розвиток системи контролю кінцевого використання (End-Use Monitoring) і сумісність обліку з вимогами партнерів для збереження довіри та сталості міжнародної допомоги.

Мобілізація внутрішніх ресурсів і зниження фінансових ризиків. Розвиток інструментів залучення внутрішнього фінансування та інвестицій у виробництво і підтримку спроможностей, а також механізмів зниження ризиків виконання контрактів в умовах війни. Метою є підвищення фінансової автономності оборони та зменшення вразливості до коливань зовнішньої підтримки.

Збалансована модель централізації та децентралізації закупівель. Визначення прозорих критеріїв розмежування централізованих і децентралізованих закупівель. Пріоритетом є надання військовим частинам повноважень самостійно закривати нагальні потреби за спрощеними процедурами під наглядом внутрішнього аудиту, що підвищує оперативність забезпечення без втрати контролю над ресурсами.

3.7.2. Ключові дилеми політики

Забезпечення ресурсної стійкості оборони потребує зваженого балансу між потребами фронту, можливостями національної економіки та вимогами підзвітності перед суспільством і партнерами:

Негайні потреби – інвестиції у майбутнє. Чи слід спрямовувати переважну частку обмежених ресурсів на операційні видатки для підтримання поточної бойової спроможності, що дає негайний ефект на полі бою? Чи забезпечувати захищені інвестиції у довгострокові програми (НДДКР, виробництво, підготовка персоналу), що тимчасово обмежує поточний ресурс, але формує основу стійкості у тривалій війні?

Нижча ціна сьогодні – повна вартість життєвого циклу (LCC). Чи проводити закупівлі за критерієм найнижчої ціни, що дозволяє швидко нарощувати обсяги постачання? Чи переходити до оцінювання повної вартості володіння, підвищуючи надійність і знижуючи витрати на підтримку та модернізацію, але збільшуючи початкову ціну контракту і вимагаючи розвинених управлінських компетенцій?

Прозорість – безпека (секретність). Чи максимально розкривати інформацію про бюджет і закупівлі для зниження корупційних ризиків, посилення демократичного контролю та збереження довіри партнерів? Чи дотримуватися посиленого режиму секретності для мінімізації інформованості

ворога, приймаючи ризики звуження суспільної підзвітності та ускладнення зовнішнього контролю?

Річний бюджетний цикл – багаторічні зобов’язання. Чи обмежуватися коротким горизонтом бюджетного циклу, підвищуючи поточну фінансову дисципліну, але зменшуючи можливості багаторічного контрагування і розвитку спроможностей? Чи запроваджувати ковшне середньострокове планування та інструменти багаторічних зобов’язань, підвищуючи прогнозованість для індустрії, але ускладнюючи управління фінансовими ризиками?

Централізація ресурсів – децентралізація забезпечення. Чи концентрувати закупівлі у спеціалізованих інституціях для консолідації попиту, стандартизації та контролю якості? Чи делегувати значну частину повноважень на рівень військових частин для оперативного закриття потреб, приймаючи ризики розпорошення ресурсів, нерівномірності забезпечення та зростання вимог до внутрішнього контролю?

Зовнішня допомога – фінансова автономність. Чи будувати ресурсне забезпечення з опорою на зовнішню фінансову підтримку як ключовий фактор стійкості, приймаючи залежність від ритмічності й умов надання допомоги? Чи посилювати фінансову автономність через мобілізацію внутрішніх джерел і зниження фінансових ризиків, приймаючи обмеження національної економіки та необхідність складних рішень у фіскальній політиці?

Модель забезпечення: пряма керованість – операційна гнучкість. Чи слід утримувати функції забезпечення безпосередньо у складі Сил оборони для збереження прямої керованості та безпеки процесів, попри вищі витрати та відволікання особового складу від бойових завдань? Чи розвивати контрактну модель за принципом «все, крім критичного», що підвищує гнучкість системи та вивільняє людський ресурс, але потребує створення додаткових контурів безпеки, визначення правового режиму роботи підрядників та прийняття ризиків залежності від цивільного сектора в зонах підвищеного ризику?

Монетарна та фінансова стійкість: зовнішній макрофінансовий «якір» – внутрішня ресурсна мобілізація. Чи слід покладатися переважно на зовнішнє пільгове фінансування та рамки міжнародних програм як макрофінансовий «якір», приймаючи їхню умовність, обмежений обсяг, обмеження політичного та бюджетного маневру та ризики неритмічності надходжень? Чи варто посилювати внутрішню мобілізацію ресурсу під стратегічні оборонні програми (через боргові інструменти, цільові фонди, гарантії та довгострокове контрагування), визнаючи, що ключовим обмеженням є наявність реальних ресурсів (енергії, кадрів, сировини), але приймаючи підвищені вимоги до фіскальної дисципліни та управління ризиками для цінової та фінансової стабільності?

4. ФОРМАТ КОНСУЛЬТАЦІЙ ТА ПОДАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ

4.1. Цільові групи учасників консультацій

Міністерство оборони України прагне залучити до діалогу широке коло фахівців і практиків, чий досвід сприятиме формуванню якісної оборонної політики. Ми очікуємо на пропозиції від військовослужбовців і ветеранів, представників оборонної індустрії, експертного та наукового середовища, громадських об'єднань, органів місцевого самоврядування та бізнес-спільнот. Категорії учасників для цілей ідентифікації визначені в електронній формі (Додаток 3).

4.2. Як подати пропозицію (Електронна форма)

Для забезпечення рівних умов та можливості якісного опрацювання великого масиву даних, пропозиції подаються через спеціалізовану електронну форму на офіційному вебпорталі Міністерства оборони України: [Форма подання пропозицій](#). Вона побудована за модульним принципом і відповідає структурі стратегічних напрямів, описаних у Розділі 3 цієї Зеленої книги.



Важливо: Пропозиції, надіслані іншими каналами (офіційними листами, через соціальні мережі, месенджери тощо), будуть взяті до уваги як загальний контекст або сигнали, однак не включатимуться до формалізованого масиву даних для аналітичної обробки в межах цієї процедури.

4.3. Вимоги до змісту та безпека інформації

Для якісного розгляду пропозиція має бути конструктивною: містити чіткий опис проблеми, суть запропонованого рішення та очікуваний результат. Ми також вітаємо, але не вимагаємо, попередню оцінку необхідних ресурсів.

Подана інформація *не повинна містити* відомостей з обмеженим доступом.

Просимо не зазначати: плани застосування сил та засобів; точні локації військових об'єктів; детальні тактико-технічні характеристики озброєння (крім інформації з відкритих джерел); персональні дані військовослужбовців та інших осіб без їхньої згоди.

4.4. Як ми опрацьовуємо та оцінюємо пропозиції

Ми розглядаємо всі коректно подані пропозиції, використовуючи систему засад (Додаток 1) та принципів (Додаток 2) як робочу рамку для пріоритизації рішень, а не як формальний бар'єр.

Ключові критерії, за якими аналітики Міністерства оборони оцінюють ініціативи:

Ціннісна відповідність: Пропозиції не можуть суперечити Конституції України, принципам демократії, правам людини та міжнародним зобов'язанням держави. Це безумовна умова прийнятності.

Обґрунтованість: Наявність логічного зв'язку: «реальна проблема – дієве рішення – зрозумілий результат».

Реалістичність: Можливість втілення ідеї з урахуванням наявних в умовах війни фінансових, часових та людських ресурсів.

Системність: Ми оцінюємо, як запропоноване рішення вплине на інші елементи оборони (чи не створить воно нових проблем у суміжних сферах) та наскільки воно сприяє узгодженості й взаємодії спроможностей.

Пріоритет надається пропозиціям, які забезпечують найбільший внесок у обороноздатність за прийнятного рівня витрат і ризиків.

Навіть якщо пропозиція не містить усіх розрахунків і деталей, її варто подати: ми відкриті до ідей і розглядаємо кожну коректно подану ініціативу як внесок у посилення оборони України.

Міністерство оборони України відзначить авторів найбільш цінних пропозицій та запросить їх до подальшої фахової взаємодії.

4.5. Строки та канали комунікації

Початок консультацій: 09.01.2026

Завершення прийому пропозицій: 28.01.2026

У період консультацій Міністерство оборони України може ініціювати додаткові тематичні обговорення (онлайн та/або офлайн) з окремих стратегічних викликів – за можливості та з урахуванням безпекової ситуації. Інформація про формат, дати та реєстрацію оприлюднюється на офіційному вебпорталі Міністерства оборони України та в офіційних комунікаційних каналах.

5. ПОДАЛЬШІ КРОКИ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Цей розділ визначає порядок проведення консультацій та подання пропозицій у межах Зеленої книги. Він встановлює цільові групи учасників, спосіб подання ініціатив, вимоги до змісту і безпеки інформації, а також підхід Міністерства оборони України до опрацювання та оцінювання отриманих матеріалів. Подані пропозиції використовуються для аналітичного узагальнення та формування варіантів державної політики.

5.1. Обробка та узагальнення

Усі пропозиції, що надійдуть через електронну форму, підлягатимуть первинному структуруванню за стратегічними викликами та тематичними підгрупами і передаватимуться на розгляд профільних робочих груп.

У процесі опрацювання робочі групи дотримуються вимог безпеки інформації та захисту даних: пропозиції, що містять відомості з обмеженим доступом або персональні дані третіх осіб без згоди, не використовуються в публічних матеріалах та підлягають відповідному обмеженню в обігу.

5.2. Підготовка Білої книги оборони

Результати консультацій будуть використані як одне з ключових джерел для підготовки Білої книги оборони України. З урахуванням висновків цієї Зеленої книги та отриманих пропозицій буде:

- здійснено політичний вибір між альтернативами, описаними як дилеми у розділі 3;

- уточнено цілі, завдання та інструменти реалізації обраних рішень;

- сформовано узгоджені пропозиції щодо необхідних законодавчих і підзаконних змін, інституційних перетворень та програм розвитку спроможностей.

Біла книга оборони визначатиме рамку для подальших галузевих стратегій, доктрин та програм у секторі безпеки і оборони.

5.3. Цикл оновлення політики

Зелена та Біла книги мають започаткувати повторювану практику формування оборонної політики, засновану на відкритості, доказовості та зворотному зв'язку. Передбачається запровадження циклу: «аналіз середовища – консультації – стратегічні рішення (Біла книга) – імплементація та моніторинг – оновлення».

Критичним елементом цього циклу є побудова системи моніторингу та оцінювання результативності на основі об'єктивних даних. Визначення коректних метрик і ключових показників результативності є передумовою керованої трансформації оборонної системи та запобіжником проти неефективного використання ресурсів. Слід наголосити, що наведений у

Додатку 5 перелік індикаторів є виключно орієнтовним і пропонується як основа для фахової дискусії. Остаточну систему показників, яка дозволить вимірювати реальний вплив трансформацій на рівень оборонних спроможностей, буде сформовано після опрацювання отриманих пропозицій та розв'язання стратегічних дилем. Верифіковані індикатори стануть невід'ємною частиною «Білої книги оборони» та основою для подальшого аудиту ефективності державної політики

Оприлюднення наступних циклів Зеленої книги та перегляд Білої книги здійснюватиметься з урахуванням змін безпекового середовища, досвіду війни та розвитку міжнародних зобов'язань України.

5.4. Публікація результатів та зворотний зв'язок учасникам

За підсумками консультацій Міністерство оборони України оприлюднює узагальнений звіт, який міститиме основні групи пропозицій та підхід до їх врахування/неврахування. Персональні дані учасників без їхньої окремої згоди не розкриваються.

ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОБОРОНИ

Ці засади є ціннісними орієнтирами української оборонної політики. Вони виконують роль центрів тяжіння для ухвалення рішень, допомагаючи визначати пріоритети, обґрунтовувати дії та оцінювати ціну досягнення результату. Це моральний і концептуальний фундамент, який дозволяє знаходити баланс у складних ситуаціях та утримує систему від хибних кроків. Засади діють лише в сукупності, взаємно доповнюючи одна одну: неможливо будувати ефективну оборону, ігноруючи цінність людини, вимоги закону чи потребу в стійкості держави. Конкретні процедурні механізми застосування та балансування цих вимог у практичній політиці викладено в Додатку 2 «Принципи формування та реалізації оборонних політик».

I. ЦІНІСНИЙ ТА ПРАВОВИЙ ФУНДАМЕНТ

1. Людиноцентричність

Життя, гідність і права людини є найвищою цінністю. Оборона держави – це захист громадян, суверенітету і територіальної цілісності, де життя людини є найвищим пріоритетом. Ключовим завданням політики є виявлення, розвиток і реалізація талантів та професійного потенціалу військовослужбовців, впровадження культури лідерства та меритократичного просування, де винагорода, статус і довіра ґрунтуються на результатах служби та готовності брати на себе відповідальність. Держава забезпечує належний соціальний захист захисників, ветеранів і їхніх родин, формуючи відчуття справедливого ставлення до тих, хто несе найбільший тягар війни.

2. Верховенство права, доброчесність та прозорість

Діяльність сектору оборони базується на неухильному дотриманні Конституції та законів України, а також на високих стандартах професійної етики.

Принцип законності та нульова толерантність до корупції є безальтернативною основою управління: жодна ціль чи обставина не може бути виправданням для порушення правових норм або зловживань.

Впроваджується підхід, що поєднує чітке правове підґрунтя рішень із механізмами запобігання конфлікту інтересів та балансом між максимальною прозорістю прийняття рішень і вимогами операційної безпеки.

3. Демократичний цивільний контроль і політична підзвітність

Оборонна політика формується та спрямовується цивільною владою, яка несе політичну відповідальність перед суспільством. Міністерство оборони визначає цілі та вимоги до необхідних оборонних спроможностей, формує

політику, координує оборонне планування і розподіл ресурсів та здійснює цивільний контроль за сектором оборони. органи військового управління складових Сил оборони (насамперед Генеральний штаб Збройних Сил України) відповідає за організацію і професійну підготовку сил оборони, набуття та підтримання визначених на політичному рівні спроможностей і їх застосування для досягнення цих цілей. Чіткий розподіл політичних і військових функцій у поєднанні з парламентським наглядом і незалежним аудитом запобігає дублюванню повноважень і політизації армії.

II. МОДЕЛЬ ОБОРОНИ ТА МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКОВА ВЗАЄМОДІЯ

4. Всеохоплююча оборона та національна стійкість

Оборона України ґрунтується на моделі всеохоплюючої оборони, у якій до захисту держави системно залучаються органи публічної влади, сили безпеки й оборони, територіальні громади, бізнес та громадянське суспільство. Стимування, стійкість і взаємодія розглядаються як єдина тріада: здатність завдати агресору неприйнятних втрат, підтримувати функціонування держави й суспільства в умовах тривалої агресії та спиратися на союзників і партнерів. Реалізація цієї моделі потребує узгоджених процедур, чіткого розподілу ролей та координації між усіма компонентами оборони на основі спільного замислу.

5. Інтегрована взаємодія та єдиний інформаційний контур

Інтегрована оборона базується на єдиному інформаційному середовищі та передбачає мережецентричний принцип взаємодії для швидкого обміну даними і синхронізації дій. Цей підхід охоплює не лише безпосередньо поле бою, а й усю систему управління сектором оборони – від стратегічного та міжвідомчого рівнів до органів місцевого самоврядування, промисловості, логістики та критичної інфраструктури.

Така взаємодія забезпечується спільною ситуаційною обізнаністю, стандартизованими цифровими процесами та горизонтальними інформаційними потоками з рольовим доступом з урахуванням вимог захисту інформації та режимів доступу. Єдиний інформаційний контур включає також узгоджену рамку стратегічних комунікацій – спільні цілі, ролі та процедури затвердження повідомлень, що забезпечують єдність державної позиції та досягнення когнітивних ефектів без втрати достовірності.

Архітектура системи має зберігати функціональність у надскладному операційному середовищі (технічні збої, кібератаки, радіоелектронний вплив, ворожі інформаційно–психологічні операції) через резервування каналів, дублювання даних та автономність нижчих рівнів. Баланс «прозорість – операційна безпека» має бути вбудований у протоколи роботи контуру, щоб публічна комунікація підсилювала довіру та стійкість, не розкриваючи чутливих відомостей про дії військ.

Використання даних і цифрових інструментів не допускає нівелювання принципу керівництва за метою (Mission Command) та переходу до дріб'язкового управління, а має виключно підсилювати ініціативу та відповідальність командирів на місцях. Комунікаційні рішення так само ухвалюються в логіці керівництва за метою – із чітким розмежуванням повноважень, високою швидкістю реакції та оцінюванням результативності комунікацій у визначених аудиторіях.

6. Європейська та євроатлантична інтеграція

Стратегічною метою є набуття членства в Європейському Союзі та НАТО як ключової основи гарантій національної безпеки. Оборонна політика спрямована на досягнення повної політичної, операційної та інституційної взаємосумісності з Альянсом і ЄС. Розвиток сил і спроможностей планується відповідно до стандартів, процедур та планувальних циклів партнерів, з обов'язковим урахуванням унікального досвіду ведення бойових дій, набутого Силами оборони.

III. УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ СПРОМОЖНОСТЯМИ ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

7. Оборонно-економічна стійкість та технологічний розвиток

Оборона є інвестицією у національний добробут, а не бюджетним тягарем. У відповідь на війну на виснаження держава переходить до моделі «інтегрованої самодостатності».

Масштабування технологій подвійного використання стає стратегічним імперативом: цивільні сектори економіки завчасно налаштовуються на оперативну конверсію в оборонні спроможності.

Система будується на принципі ресурсної регенерації: здатності не лише компенсувати втрати, а й підтримувати безперервність виробництва, масштабувати інновації та швидко відновлювати й нарощувати спроможності в умовах тривалого тиску. Оборонні витрати через інструменти державної політики трансформуються у довгострокові національні активи (технології, виробництва, кадри), сумісні з економікою ЄС і НАТО.

8. Розвиток спроможностей та ефективність використання ресурсів

Оборонна політика орієнтується на створення перспективних спроможностей та унеможливорює інерційне планування видатків «від досягнутого». Планування і закупівлі здійснюються з урахуванням повної вартості життєвого циклу – від розроблення до утилізації. Цей підхід стимулює розвиток національної оборонної індустрії та зміцнення технологічного суверенітету держави.

9. Адаптивність та навчання на досвіді

Оборонна політика є динамічною і здатною до швидкої адаптації в умовах змінного безпекового середовища. Рішення приймаються з урахуванням результатів бойових дій, уроків власного й міжнародного досвіду, а також прогнозів щодо майбутніх загроз. Цикл «аналіз – планування – реалізація – оцінювання – перегляд» є вбудованим елементом усіх політик, програм і процесів у секторі безпеки й оборони.

10. Пріоритет змісту над формою

Головним критерієм ефективності управлінської діяльності є досягнення визначених результатів за умови дотримання законності та встановлених правил. Це вимагає постійного перегляду і вдосконалення процедур, щоб вони слугували меті, а не перетворювалися на самоціль (формалізм). Адміністрування та документування виконують допоміжну сервісну функцію щодо операційної діяльності. Обсяг бюрократичних вимог має обмежуватися мінімально достатнім рівнем, необхідним для забезпечення законності, прозорості, збереження інституційної пам'яті та контролю, і не повинен сповільнювати ухвалення рішень чи блокувати ініціативу.

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОБОРОННИХ ПОЛІТИК

У цій Зеленій книзі розрізняються два пов'язані, але відмінні поняття, які формують основу оборонного планування:

- **Засади державної політики у сфері оборони** (додаток 1) – це **ціннісні орієнтири**. Вони відповідають на запитання «*що і навіщо ми робимо*». Засади визначають стратегічну ідентичність та базові цінності.
- **Принципи формування та реалізації політик** (цей додаток) – це **процедурні вимоги**. Вони відповідають на запитання «*як саме ми діємо*». Це набір правил, яких зобов'язані дотримуватися суб'єкти оборонного планування при підготовці будь-яких рішень (стратегій, програм, наказів), щоб забезпечити їхню якість та реалістичність.

Дія цих принципів поширюється на всі органи державної влади, органи військового управління та установи, залучені до формування і реалізації державної політики у сфері оборони, при підготовці та ухваленні стратегічних і програмних документів оборонної політики (стратегій, концепцій, державних цільових програм, відомчих політик, планів розвитку спроможностей та інших рішень, що визначають пріоритети й розподіл ресурсів).

Примітка: Спеціальні (секторальні) принципи для окремих напрямів (кадрова, військово-технічна, космічна політика тощо) будуть визначені у Білій книзі оборони за результатами консультацій.

ПЕРЕЛІК УПРАВЛІНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ

1. Принцип доказовості та аналітичної обґрунтованості (Evidence-based policy making)

Будь-яке управлінське рішення у сфері оборони базується на аналізі достовірних даних, розрахунках та системному вивченні проблеми, а не на інтуїції чи суб'єктивному баченні. Ініціатор рішення зобов'язаний надати чітке визначення проблеми, обґрунтування необхідності змін, аналіз причин, порівняння альтернатив та прогноз наслідків.

Розробленню тексту нормативно-правового акта, що запроваджує нові механізми або має істотний вплив на ресурси, процеси чи відповідальність, передують погодження у встановленому порядку Технічного завдання (управлінсько-аналітичний документ стислого обґрунтування; далі – ТЗ), яке визначає ключові параметри та очікуваний вплив регулювання, але є підставою для прийняття рішення про початок нормопроєктувальних робіт і використовується як чек-ліст під час погодження проекту акта заінтересованими суб'єктами та юридичною службою. Для термінових рішень в умовах воєнного часу допускається скорочена форма ТЗ.

2. Принцип ресурсної реалістичності та пріоритетності

Стратегічні документи оборонної політики (стратегії, концепції, державні цільові програми, відомчі політики та плани розвитку спроможностей) ухвалюються лише за умови, що їхні цілі співвіднесені з наявними та прогнозованими ресурсами держави, включно з потенційною міжнародною допомогою. Такий документ повинен містити реалістичні розрахунки (фінансово-економічні обґрунтування) необхідних ресурсів, орієнтовні джерела їх залучення та варіанти реалізації залежно від рівня фактичного фінансування. Якщо потреба перевищує прогнозні можливості бюджету, у документі обов'язково визначаються чіткі пріоритети (що фінансується в першу чергу, що може бути відтерміновано) і/або застосовується сценарний підхід до впровадження. Реалізація таких документів здійснюється в межах видатків, передбачених у Державному бюджеті України, тоді як суб'єкти формування оборонної політики несуть відповідальність за якісну підготовку розрахунків, обґрунтування пріоритетів та відмову від декларативних ініціатив, які не трансформуються у реальні спроможності.

3. Принцип євроатлантичної сумісності

При розробленні оборонних політик, стандартів та процедур пріоритет надається нормам і практикам НАТО та ЄС. Україна розглядає досягнення повної взаємосумісності з силами союзників як стратегічну ціль та базову вимогу до розвитку спроможностей. Відхилення від стандартів Альянсу або впровадження унікальних національних регулювань допускається лише у випадках, коли:

- застосування стандарту Альянсу об'єктивно неможливе або суттєво знижує ефективність дій в умовах війни;
- таке відхилення має чітке обґрунтування та розглядається як тимчасове до моменту досягнення повної взаємосумісності.

Україна системно документує результати бойового застосування сил, наслідки таких тимчасових відхилень та інші уроки війни і на їх основі ініціює перед НАТО та ЄС пропозиції щодо оновлення відповідних стандартів і процедур. Таким чином, досвід України використовується для спільного вдосконалення євроатлантичної системи оборонного планування та доктрин.

4. Принцип інклюзивності та змістовного залучення

Проекти ключових рішень проходять змістовні консультації з тими, кого вони безпосередньо стосуються: військовослужбовцями, ветеранами, виробниками озброєння, науковцями, представниками громадянського суспільства та міжнародними партнерами. Залучення відбувається на етапі формування проблеми та пошуку альтернатив, а не постфактум для формального погодження. Факт проведення консультацій, коло залучених сторін і основні узагальнені позиції документально фіксуються (звіт, протокол, аналітична

записка) та додаються до матеріалів проєкту рішення. Рішення, розроблені без залучення безпосередніх виконавців та аналізу умов практичного застосування, вважаються неякісними та підлягають перегляду.

5. Принцип інтегрованості та єдності зусиль

Оборонні політики в кадровій, технічній, фінансовій та інших сферах мають бути взаємоузгодженими і працювати на єдиний стратегічний замисел. Не допускається запровадження ізольованих процедур чи «секторних бар'єрів», які блокують взаємодію між органами державної влади, Силами оборони та партнерами.

Інтегроване оборонне планування та координація рішень забезпечуються Міністерством оборони України як центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування політики, у тісній взаємодії з іншими суб'єктами сектору безпеки і оборони та органами влади, залученими до її реалізації.

6. Принцип циклічності та адаптивності

Державна політика у сфері оборони, як і всі інші державні політики, не є сталою. Вона підлягає регулярному перегляду за повним циклом: аналіз середовища – планування – виконання – моніторинг – коригування. Обов'язковими елементами цього циклу є:

- формалізований механізм зворотного зв'язку (feedback loop);
- системне врахування уроків війни (lessons learned) та результатів аудиту;
- оперативне оновлення документів з урахуванням змін у технологіях та безпековому середовищі.

7. Принцип результативності та вимірюваності

Кожна політика повинна мати чітко визначені очікувані результати та індикатори ефективності. Головним критерієм оцінки є фактична зміна реальності (досягнення визначених спроможностей, підвищення готовності, стійкості та якості управління тощо), а не формальне виконання процесу. Процедури та діловодство розглядаються як інструмент, що має вдосконалюватися для підтримки результату, а не як самоціль («процес заради процесу»).

8. Принцип правової визначеності та управлінської безпеки

Правила та процедури мають бути чіткими і не допускати подвійного трактування, що створює корупційні ризики або блокує ухвалення рішень. Формується управлінська культура, у якій:

- застосовується принцип обґрунтованого ризику, за якого посадова особа не притягується до відповідальності в умовах невизначеності та

воєнного часу, якщо діяла добросовісно, в межах повноважень, на підставі наявних даних та без корисливого умислу;

- управлінські рішення, особливо у ситуаціях підвищеної невизначеності, підлягають належному документуванню: фіксуються доступні варіанти дій, обрана альтернатива, її обґрунтування та базова оцінка ризиків; за відсутності обмежень доступу відповідні рішення доводяться до відома зацікавлених сторін;
- водночас забороняється свідоме ігнорування законних процедур, вимог безпеки чи принципів доброчесності під прикриттям гасла «пріоритет результату».

9. Принцип цифрового за замовчуванням (Digital by default)

Усі нові процеси та сервіси *управління, планування, обліку та взаємодії* за замовчуванням проєктуються в цифровій формі. Паперовий обіг розглядається як винятковий формат або резервний контур, який використовується у випадках, коли цифрові рішення тимчасово недоступні чи створюють надмірні ризики для живучості управління в бойових умовах. Скасовуються або модернізуються застарілі вимоги до діловодства, які гальмують цифрову взаємодію між Міністерством, Силами оборони та партнерами. Цифрові рішення мають забезпечувати інформаційну безпеку та стійкість, у тому числі кібербезпеку та кіберстійкість, безперервність управління та можливість інтеграції в спільні інфраструктури.

10. Принцип відкритості, прозорості та підзвітності

Ключові рішення, їх мотиви та результати максимально відкриваються суспільству та партнерам у межах, сумісних із вимогами оборони та захисту інформації з обмеженим доступом. Прозорість використовується як інструмент довіри та запобігання корупції, а не як формальна публікація звітів.

11. Принцип ризик-орієнтованого управління

Формування політик здійснюється з урахуванням операційних, фінансових та репутаційних ризиків. На етапі підготовки рішень обов'язково ідентифікуються ризики та заходи з їх мінімізації. Метою є не уникнення ризиків за будь-яку ціну (що веде до бездіяльності), а свідоме керування ними для досягнення визначених цілей та підвищення стійкості системи.

12. Принцип чіткого розподілу відповідальності та автономії

Відповідальність розмежовується між політичним керівництвом (формування оборонної політики) та органами військового управління (планування, підготовка і застосування сил). Кожен рівень управління отримує достатню автономію для ухвалення рішень у межах своєї компетенції. Забороняється мікроменеджмент і необґрунтоване втручання в оперативні рішення нижчого рівня, що підриває ініціативу командирів і суперечить підходу до управління, орієнтованого на результат (Mission Command).

СТРУКТУРА ЕЛЕКТРОННОЇ ФОРМИ ПОДАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ

Електронна форма на офіційному вебпорталі Міністерства оборони України є єдиним каналом для подання пропозицій, які підлягають обов'язковому структуруванню та аналізу робочими групами.

Форма складається з таких полів (поля, позначені зірочкою *, є обов'язковими для заповнення):

Назва поля	Опис та підказка для користувача (відображається на сайті)
БЛОК 1. ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРА Ці дані необхідні для верифікації та зворотного зв'язку. Персональні дані не будуть оприлюднені.	
Категорія учасника*	Вибір зі списку: • Військовослужбовець / працівник Сил оборони України • Ветеран / ветеранка • Представник оборонної промисловості (державної / приватної) • Експерт / науковець / освітянин • Представник волонтерської спільноти • Представник бізнесу / бізнес-асоціації • Представник органу місцевого самоврядування • Громадянин / громадськість
Контактні дані*	Прізвище, ім'я, адреса електронної пошти, номер телефону.
Організація / підрозділ (за наявності)	Назва організації або підрозділу (необов'язково).
БЛОК 2. СУТЬ ПРОПОЗИЦІЇ Опишіть, що саме ви пропонуєте змінити.	
Рівень деталізації подання*	Вибір зі списку: • Базова пропозиція (коротко: проблема - рішення) • Розгорнута пропозиція (проблема - рішення - результат - ресурси - ризики - посилання)
Стратегічний напрям (розділ 3 Зеленої книги)*	Вибір зі списку стратегічних напрямів: 1. Всеохоплююча оборона та національна стійкість 2. Середовища інформаційної та когнітивної переваги: кіберпростір, інформаційне середовище та космос 3. Інтегроване управління обороною та застосування сил 4. Людський капітал, військова служба, резерв і ветеранський вимір 5. Оборонно-промислова екосистема та технологічна перевага 6. Об'єднані операції та взаємосумісність з НАТО 7. Фінансова стійкість та ресурсне забезпечення оборони Якщо складно обрати - зазначте найближчий напрям.
Об'єкт пропозиції*	Вибір зі списку:

	• Рішення в межах стратегічного напрямку (політика, процедура, інструмент) • Виклик / проблема в межах напрямку (уточнення або новий виклик) • Дилема (питання для вибору / балансування) • Пропозиція щодо засад (Додаток 1) • Пропозиція щодо принципів (Додаток 2) • Індикатор для моніторингу (Додаток 5) • Інше
Тема пропозиції*	Короткий заголовок, що відображає суть ідеї (до 100 знаків).
Проблема (Gap analysis)*	Чітко опишіть проблему, недолік або прогалину у чинній політиці, практиці чи нормативному регулюванні. У чому полягає невідповідність між потребою та реальністю? Спирайтеся на факти. (до 1500 знаків).
Пропоноване рішення*	Суть вашої ідеї. Яку нову модель, норму, процедуру чи підхід ви пропонуєте запровадити? Як це має працювати? (до 3000 знаків).
Очікуваний результат*	Що зміниться після впровадження? Які конкретні (якісні або кількісні) показники покращаться? (до 1000 знаків).
БЛОК 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТА АНАЛІЗ <i>Перевірка пропозиції на реалістичність (відповідно до принципів Додатка 2). Поля цього блоку не є обов'язковими, але підвищують якість і пріоритетність розгляду.</i>	
Необхідні ресурси	Оцініть, що потрібно для реалізації: фінанси (орієнтовний бюджет), кадри, час, зміни до законів, інфраструктура тощо. (до 1000 знаків). <i>Якщо ви не можете оцінити ресурси, залиште поле порожнім або напишіть: "Потребує розрахунку".</i>
Ризики та запобіжники	Які можуть бути негативні наслідки, опір або перешкоди? Як ви пропонуєте їх мінімізувати або контролювати? (до 1000 знаків). <i>Якщо ви не можете оцінити ризики, залиште поле порожнім або напишіть: "Не можу оцінити".</i>
Рівень обгрунтування (необов'язково)	<i>Вибір зі списку:</i> • Це гіпотеза, пропоную тест / пілотний проєкт • Є дані / розрахунки / джерела • Є практичний досвід застосування
Зв'язок із засадами (Додаток 1)*	<i>Поле для позначки або вибір зі списку:</i> На реалізацію яких засад спрямована ваша пропозиція? <i>Якщо складно визначити - оберіть варіант: "Потребує визначення робочою групою".</i>
БЛОК 4. ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ ТА ПІДТВЕРДЖЕННЯ	
Додаткові матеріали	<i>Надайте посилання на розгорнуту аналітичну записку, презентацію чи розрахунки (Google Drive, OneDrive, Dropbox тощо). Будь ласка, переконайтеся, що доступ до файлів відкритий для перегляду та посилання залишатиметься активним до завершення терміну консультації</i>

Застереження	Я усвідомлюю, що Міністерство оборони не несе відповідальності за збереження даних на сторонніх ресурсах та конфіденційність інформації, розміщеної на публічних файлообмінниках
Підтвердження ознайомлення із застереженням щодо безпеки*	<i>Поле для позначки:</i> “Підтверджую, що подана мною інформація не містить відомостей, що становлять державну таємницю, не розкриває детальні плани операцій, точні локації військових об’єктів та персональні дані третіх осіб без їхньої згоди”.
Згода на обробку персональних даних*	<i>Поле для позначки:</i> “Надаю згоду на обробку моїх персональних даних та на використання суті поданої пропозиції у підсумкових документах Міністерства оборони України (зокрема Білій книзі)”.

Застереження щодо безпеки:

В електронну форму заборонено вносити інформацію, що містить державну таємницю, розкриває детальні плани операцій, точні локації військових об’єктів або персональні дані третіх осіб без їхньої згоди. Пропозиції, що порушують вимоги безпеки, не розглядатимуться.

Згода на обробку даних:

Користувач підтверджує згоду на обробку персональних даних та на використання суті поданої пропозиції у підсумкових документах Міністерства оборони України (зокрема Білій книзі).

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ

Зелена книга спирається на такі основоположні документи, що формують нормативну та стратегічну рамку сектору безпеки і оборони України. Перелік є орієнтовним і може доповнюватися.

№	Рівень / група	Назва акта / документа	Реквізити (скорочено)	Коротка характеристика
A	КОНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ			
1	Конституція України	Конституція України	Прийнята 28.06.1996	Визначає основи конституційного ладу, повноваження органів державної влади, засади національної безпеки й оборони. Зокрема статті 17, 85, 106, 107 закріплюють засади оборони та повноваження Президента України, Верховної Ради України та РНБО.
B	МІЖНАРОДНІ ДОГОВОРИ ТА УГОДИ			
2	Міжнародний договір	Статут Організації Об'єднаних Націй	Міжнародний договір ООН	Закріплює основні принципи міжнародного миру й безпеки, заборону загрози силою та застосування сили, право на індивідуальну й колективну самооборону.
3	Міжнародний договір	Женевські конвенції про захист жертв війни та Додаткові протоколи	Міжнародні договори	Основоположні акти міжнародного гуманітарного права, що регулюють захист жертв міжнародних та неміжнародних збройних конфліктів.
4	Міжнародний договір	Хартія про особливе партнерство між Україною та НАТО	Міжнародний договір Україна–НАТО	Визначає політичні рамки особливого партнерства між Україною та НАТО, у тому числі у сфері безпеки й оборони.
5	Міжнародний договір	Угода про асоціацію між Україною та ЄС (розділи щодо політики безпеки і оборони)	Міжнародний договір Україна–ЄС	Встановлює рамки політичної асоціації та економічної інтеграції, включно з положеннями щодо спільної зовнішньої та безпекової політики, реформ сектору безпеки й оборони.
6	Міжнародний договір	Північноатлантичний договір (Вашингтонський договір)	Установчий договір НАТО	Визначає засади колективної оборони НАТО; використовується як орієнтир для взаємосумісності і майбутнього членства України в Альянсі.

С	ЗАКони України у сфері національної безпеки та оборони			
7	Закон України	“Про національну безпеку України”	Закон України	Визначає засади та принципи національної безпеки й оборони, систему сектору безпеки і оборони, розмежування повноважень органів влади, стратегічний курс на членство в ЄС і НАТО.
8	Закон України	“Про оборону України”	Закон України	Встановлює правові засади оборони держави, повноваження органів державної влади та посадових осіб у сфері оборони, загальні принципи підготовки й ведення оборони.
9	Закон України	“Про Збройні Сили України”	Закон України	Визначає правові основи організації, комплектування, функціонування та застосування Збройних Сил України.
10	Закон України	“Про основи національного спротиву”	Закон України	Закріплює правові та організаційні засади національного спротиву, роль сил територіальної оборони та руху опору, участь громадян у всеохоплюючій обороні.
11	Закон України	“Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію”	Закон України	Визначає систему мобілізаційної підготовки, порядок проведення мобілізації, повноваження органів державної влади та обов’язки громадян.
12	Закон України	“Про військовий обов’язок і військову службу”	Закон України	Встановлює правові засади військового обов’язку, проходження військової служби, формування й підготовки резерву.
13	Закон України	“Про правовий режим воєнного стану”	Закон України	Регламентує підстави, порядок введення та зміст правового режиму воєнного стану, повноваження органів влади та обмеження прав і свобод у цей період.
14	Закон України	“Про оборонні закупівлі”	Закон України	Визначає правові засади планування, формування та здійснення оборонних закупівель, у тому числі із залученням вітчизняних та іноземних постачальників.
15	Закон України	“Про критичну інфраструктуру”	Закон України	Встановлює правові та організаційні засади функціонування системи захисту критичної інфраструктури, включно з об’єктами оборонного значення.
16	Закон України	“Про державну таємницю”	Закон України	Визначає правові засади охорони відомостей, що становлять державну таємницю, порядок віднесення інформації до державної таємниці й доступу до неї.
17	Закон України	“Про Раду національної безпеки і оборони України”	Закон України	Визначає статус, повноваження та порядок діяльності РНБО України як координаційного органу з питань національної безпеки та оборони.
18	Закон України	“Про центральні органи виконавчої влади”	Закон України	Встановлює загальні засади організації, повноважень та діяльності ЦОВВ, включно з Міністерством оборони України.

19	Закон України	“Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”	Закон України	Визначає гарантії соціального і правового захисту військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей.
20	Закон України	“Про розвідку”	Закон України	Визначає правові та організаційні засади функціонування розвідки, статус і повноваження розвідувальних органів, порядок здійснення розвідувальної діяльності та механізми демократичного цивільного контролю.
21	Закон України	Про інші складові сил безпеки і оборони України	закони України	Визначають правовий статус, організацію та порядок діяльності інших військових формувань і правоохоронних органів (Нацгвардії, ДПСУ, СБУ тощо), їхні завдання та роль у системі всеохоплюючої оборони держави.
D	СТРАТЕГІЧНІ ДОКУМЕНТИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ			
22	Стратегія	Стратегія національної безпеки України	Указ Президента України (рішення РНБО)	Визначає національні інтереси, актуальні загрози, стратегічні цілі та підходи до забезпечення національної безпеки; є базовим документом для формування інших стратегій у сфері безпеки й оборони.
23	Стратегія	Стратегія воєнної безпеки України	Указ Президента України (рішення РНБО)	Встановлює модель воєнної безпеки України, концепцію всеохоплюючої оборони, пріоритети розвитку воєнних спроможностей.
24	Стратегічний документ	Стратегічний оборонний бюлетень України	Указ Президента України (рішення РНБО)	Документ оборонного планування, який деталізує завдання реформування сектору оборони, розвитку спроможностей і досягнення взаємосумісності з НАТО.
25	Стратегія	Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України	Акт Президента України / КМУ	Визначає цілі, завдання та інструменти розвитку оборонно-промислової екосистеми України, інтеграцію в євроатлантичний оборонно-промисловий простір.
26	Доктрина	Морська доктрина України	Акт Президента України / КМУ	Визначає національні інтереси й пріоритети України в морській сфері, включно з воєнно-морським компонентом оборони.
27	Інші стратегії безпеки	Стратегії кібербезпеки, інформаційної безпеки, економічної безпеки, захисту критичної інфраструктури тощо	Відповідні акти Президента України / КМУ	Уточнюють цілі та завдання у спеціальних доменах безпеки (кібер, інформаційний простір, економіка, критична інфраструктура) і формують рамку для відповідних оборонних політик.
E	ДОКУМЕНТИ З ПЛАНУВАННЯ Й РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			

28	Кодекс України	Бюджетний кодекс України	Кодекс України	Визначає засади бюджетної системи, планування та виконання державного бюджету, включно з фінансуванням сектору безпеки й оборони.
29	Закон України	“Про державні цільові програми”	Закон України	Встановлює загальні засади розроблення та виконання державних цільових програм, у тому числі оборонних та безпекових.
30	Підзаконний акт	Регламент Кабінету Міністрів України	Постанова КМУ	Визначає порядок підготовки, погодження та ухвалення проєктів законів і актів КМУ, що безпосередньо впливає на цикл формування оборонної політики.
31	Підзаконні акти	Акти Уряду щодо оборонного планування, оборонного огляду, програм розвитку ЗСУ та інших сил оборони	Постанови КМУ	Регламентують процедури оборонного планування, проведення оборонного огляду, розробку й виконання державних програм розвитку оборонних спроможностей.
F	МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ Й РАМКОВІ ДОКУМЕНТИ (ДЛЯ ДОВІДКИ)			
32	Документ НАТО	Стратегічна концепція НАТО (чинна редакція)	Офіційний документ НАТО	Визначає сучасні загрози, пріоритети та підходи Альянсу до стримування й оборони; слугує орієнтиром для гармонізації оборонної політики України з НАТО.
33	Міжнародні стандарти	Стандарти НАТО (STANAG)	Стандарти НАТО	Встановлюють технічні, оперативні та процедурні вимоги, необхідні для досягнення взаємосумісності з державами-членами НАТО.
34	Право ЄС	Регламент (ЄС) 2021/696 про заснування Програми космосу ЄС	Акт ЄС	Створює правову рамку космічної програми ЄС, включно з безпековими й оборонними компонентами; орієнтир для адаптації українського законодавства у космічній сфері.
35	Міжнародні рекомендації	Рекомендації OECD/SIGMA та інші документи з належного врядування й кращого регулювання	Документи OECD/SIGMA	Використовуються як орієнтир для побудови системи належного врядування, регуляторної політики, прозорості та ефективності управління в оборонному секторі.

Цей перелік може уточнюватися й доповнюватися при підготовці Білої книги оборони та подальших політик, зокрема з урахуванням спеціальних документів у сферах кібербезпеки, космічної діяльності, оборонно-промислової політики та інтеграції до ЄС і НАТО.

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ІНДИКАТОРІВ МОНІТОРИНГУ

Наведений перелік індикаторів (ключових показників результативності, KPI) є виключно орієнтовним і пропонується як основа для фахової дискусії в межах консультацій. Вони слугуватимуть вихідною базою для формування системи оцінювання, яка буде верифікована та закріплена у «Білій книзі оборони» для моніторингу трансформації оборонних спроможностей.

Конкретні цільові значення, детальні методики вимірювання та рівні доступу до даних визначатимуться окремо для кожного стратегічного напрямку за результатами опрацювання пропозицій та розв'язання стратегічних дилем.

№ блоку	Індикатор	Короткий опис / особливості
Оборонні спроможності		
1.1	Рівень укомплектованості бойових частин основним озброєнням та військовою технікою (у % до штатної потреби)*	Відображає спроможність виконувати визначені завдання. Для публічних звітів може подаватися лише в узагальненому вигляді (індекс, динаміка), без розкриття чутливих даних.
1.2	Частка сучасних зразків озброєння та військової техніки, що відповідають стандартам НАТО, у загальному парку ОВТ	Показує ступінь оновлення ОВТ та наближення до стандартів НАТО.
1.3	Кількість та частка підрозділів, сертифікованих як взаємосумісні з силами НАТО (Combat Ready)	Характеризує рівень взаємосумісності та готовності до участі в спільних операціях.
1.4	Частка бойових підрозділів, фактично інтегрованих у єдиний цифровий контур управління (C4ISR)	Показник мережецентричності та інтегрованості управління.
Людський капітал		
2.1	Рівень укомплектованості фахівцями критичних спеціальностей (інженери, інструктори, медичний персонал, фахівці з БПЛА, ІТ, кіберзахисту тощо) у % до визначеної потреби*	Відображає спроможність виконувати завдання, що потребують висококваліфікованих кадрів. Дані можуть мати обмежений доступ.
2.2	Рівень задоволеності військовослужбовців якістю процесів забезпечення,	Оцінюється за результатами стандартизованих опитувань. Фокус на тому, чим безпосередньо управляє Міноборони

	інфраструктурою та соціальними послугами	(забезпечення, послуги), а не на суб'єктивному “ставленні до служби”.
2.3	Відсоток ветеранів, які протягом першого року після звільнення працевлаштовані, здійснюють підприємницьку діяльність або беруть участь у програмах освіти / перекваліфікації	Показник ефективності системи “безшовного переходу” від служби до цивільного життя.
Ефективність ресурсів та оборонно-промислової екосистеми		
3.1	Частка оборонного бюджету, спрямована на закупівлю озброєння, військової техніки та НДДКР (цільовий орієнтир — наближення до критеріїв НАТО, не менше 20% за підходами НАТО до “equipment expenditure”)	Дозволяє оцінити, яка частина бюджету спрямовується на розвиток спроможностей, а не лише на утримання.
3.2	Частка конкурентних закупівель у загальному обсязі нелетальних витрат, що здійснюються через електронні системи	Показник прозорості та ефективності закупівельних процедур.
3.3	Обсяг виробництва вітчизняного ОПК та рівень локалізації виробництва за критичними номенклатурами боєприпасів і платформ	Характеризує стійкість і самодостатність оборонно-промислової екосистеми.
3.4	Частка довгострокових (багаторічних) контрактів у загальному портфелі закупівель ОВТ та послуг оборонного призначення	Показує передбачуваність політики для ОПК і можливість стратегічного планування виробництва.
Стійкість та довіра		
4.1	Рівень довіри суспільства до Збройних Сил України та Міністерства оборони України	Вимірюється за даними незалежних регулярних опитувань (з урахуванням методологічних обмежень воєнного часу). Індикатор результату/сприйняття; використовується як контекстний показник, а не єдиний критерій оцінки ефективності управлінських рішень.
4.2	Частка громадян, які декларують готовність брати участь у заходах оборони та національного спротиву (служба, резерв, волонтерська, допоміжна діяльність)	Показує рівень готовності суспільства до всеохоплюючої оборони.

4.3	Кількість та частка територіальних громад, які мають затверджені плани дій в особливий період та провели навчання / тренування	Характеризує територіальну стійкість і готовність громад до дій в умовах загрози.
4.4	Індекс антикорупційної прозорості в секторі оборони (за міжнародними методиками)	Дає зовнішню оцінку рівня прозорості та доброчесності в оборонному секторі.
Інтегроване управління та цифрова трансформація		
5.1	Частка ключових процесів оборонного планування та управління (кадри, логістика, медичне забезпечення тощо), що здійснюються переважно у цифровому середовищі без дублювання на папері, крім випадків, прямо передбачених законодавством або режимом обмеження доступу	Показник реальної, а не декларативної цифровізації.
5.2	Середній час проходження типових документів/маршрутів погодження в СЕДО (від створення до погодження).	Перелік типових документів/маршрутів для вимірювання визначається та застосовується сталим для забезпечення порівнюваності показника. Відображає скорочення адміністративного циклу та зменшення надмірної бюрократії (red tape).
5.3	Частка стратегічних управлінських рішень, що базуються на документованому аналізі даних та альтернатив (відповідно до принципів Додатка 2)	Показує, наскільки реально застосовується принцип evidence-based policy, а не формально.
5.4	Частка внутрішнього документообігу Міноборони та органів військового управління, що здійснюється в електронній формі	Індикатор переходу до цифрового управління та зниження паперової бюрократії.

** Примітка.*

Інформація за окремими індикаторами, що стосуються боєздатності та укомплектованості, може мати обмежений доступ і використовуватися для внутрішнього моніторингу або закритих доповідей. У публічних документах допускається відображення лише узагальнених показників або динаміки (трендів), без