



ВКП НГУ 5-00(06).01

ДОКТРИНА З ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ



ЧЕРВЕНЬ 2026

ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:

обмежень на розповсюдження немає.

ВІДДІЛ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТА

ВЗАЄМОСУМІСНОСТІ (J-5)

**ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ
УКРАЇНИ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ командувача
Національної гвардії України
19 . 06 .2026 № 484

**ДОКТРИНА
З ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ
В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

**Військова керівна
публікація
з планування
розвитку**

**ЧЕРВЕНЬ 2026
ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:
обмежень на розповсюдження немає.
ВІДДІЛ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТА
ВЗАЄМОСУМІСНОСТІ (J-5)
ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ
ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

ПЕРЕДМОВА

Доктрина з планування розвитку в Національній гвардії України (далі – Доктрина) визначає основні положення та підходи до планування розвитку в Національній гвардії України, а також засади діяльності військових організаційних структур під час довгострокового, середньострокового та короткострокового планування розвитку із застосуванням методу планування на основі спроможностей, який є основним у плануванні більшості держав-членів НАТО.

Цю Доктрину розроблено за результатами проведення апробації Доктрини з планування розвитку в Національній гвардії України, ВКП НГУ 5-00(06).01, перше видання, затвердженої наказом командувача Національної гвардії України від 01.03.2023 № 150.

Ураховуючи зауваження та пропозиції до змісту та структури Доктрини, її видано у другій редакції. Перше видання Доктрини з планування розвитку в Національній гвардії України, ВКП НГУ 5-00(06).01, затвердженої наказом командувача Національної гвардії України від 01.03.2023 № 150, визнати таким, що втратило чинність.

Правовою основою Доктрини є Конституція України, закони України, акти Президента України, Кабінету Міністрів України, Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ України, Головнокомандувача Збройних Сил України та Генерального штабу Збройних Сил України з питань національної безпеки і оборони України.

У Доктрині викладено особливості процесів планування розвитку в Національній гвардії України, а також деталізовано питання застосування програмно-проектного менеджменту під час планування розвитку спроможностей. Особливістю Національної гвардії України є те, що згідно з положеннями Закону України «Про Національну гвардію України» вона є військовим формуванням з правоохоронними функціями. Виконання службово-бойових завдань у всьому спектрі визначених законодавством функцій Національної гвардії України ґрунтується на застосуванні спроможностей, які відносяться як до правоохоронної, так і до оборонної сфери.

Доктрину розроблено та переглянуто офіцерами відділу планування розвитку та взаємосумісності (J-5) Головного управління Національної гвардії України під керівництвом першого заступника командувача (начальника штабу) Національної гвардії України та погоджено із заінтересованими структурними підрозділами Головного управління Національної гвардії України.

Письмові коментарі та рекомендації надсилати на адресу Головного управління Національної гвардії України: вул. Святослава Хороброго, 9-А, м. Київ, 03151, або на електронну адресу: vsps_nato@ngu.gov.ua.

ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	2
	ВСТУП	4
1	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОКТРИНИ З ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ	5
2	ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ	5
3	ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТЕЙ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ	8
4	КООРДИНАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ В РАМКАХ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ	14
5	ДОКУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ	16
6	ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА	17
	ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	18
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	19
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	21
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	22

ВСТУП

Для Національної гвардії України як військового формування з правоохоронними функціями, що виконує покладені на неї завдання та функції як у сфері оборони, так і безпеки держави, існує потреба у здійсненні сталого розвитку її спроможностей в умовах складного та динамічного безпекового середовища, а також обмежених ресурсних можливостей держави.

Тенденції загострення наявних та поява нових типів загроз вимагають від Національної гвардії України спрямовувати зусилля на забезпечення подальшого розвитку професійності, мобільності, збільшення швидкості реагування на будь-які зміни безпекового середовища. Процеси розвитку спрямовані на ефективне та дієве забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки, успішну взаємодію з іншими складовими сил безпеки і оборони на засадах взаємосумісності та розбудову надійних партнерських відносин з європейськими та євроатлантичними структурами колективної безпеки.

Відновлення та збереження територіальної цілісності держави, її європейський та євроатлантичний курс, підтвердження європейської ідентичності Українського народу визначають пріоритети розвитку в Національній гвардії України та є основою вироблення раціональних шляхів нарощування спроможностей, що забезпечить державі швидке та ефективне реагування на загрози національній безпеці і створить передумови для подальшого сталого розвитку суспільства та держави.

Планування розвитку в Національній гвардії України здійснюється з метою забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку спроможностей у Національній гвардії України, озброєння та військової техніки, військової інфраструктури, навчання й підготовки військ (сил), а також розроблення відповідних програм і планів з урахуванням реальних і потенційних загроз безпеці та фінансово-економічних можливостей держави.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОКТРИНИ З ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

1.1. Відповідно до положень Закону України «Про Національну гвардію України» безпосереднє військове керівництво НГУ – це діяльність, спрямована на здійснення заходів щодо розвитку НГУ, її технічного оснащення, підготовки та всебічного забезпечення, визначення основ її застосування, а також управління нею під час виконання службово-бойових завдань. Таким чином, планування розвитку є діяльністю, що спрямована на забезпечення безпосереднього військового керівництва НГУ.

1.2. Доктрина ґрунтується на:
результатах аналізу нормативно-правових актів сил безпеки і оборони держави;
вивченні найкращих практик військових формувань держав-членів НАТО щодо планування на основі спроможностей;
системності в процесах визначення мети, цілей та пріоритетів розвитку;
об'єктивності в оцінюванні ресурсних можливостей держави щодо забезпечення процесів розвитку;
прозорості процесів планування розвитку в рамках демократичного цивільного контролю діяльності сектору безпеки й оборони держави.

1.3. Метою Доктрини є:
розкрити суть загальних підходів до планування розвитку в НГУ;
описати систему планування на довго-, середньо- та короткострокову перспективу;
визначити підходи до здійснення планування розвитку та планування розвитку спроможностей;
визначити практичні механізми координації та взаємодії всіх учасників процесів планування розвитку та планування розвитку спроможностей.

1.4. Завданнями Доктрини (ВКП НГУ 7-01(07).03) є:
систематизувати найкращі практики, підходи і принципи оборонного планування та планування на основі спроможностей держав-членів НАТО і Збройних Сил України;
окреслити підходи та принципи планування розвитку в НГУ;
визначити підходи до планування розвитку спроможностей в умовах обмежених ресурсних можливостей держави із застосуванням методології програмно-проектного менеджменту.

2. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

2.1. Планування розвитку в НГУ здійснюється суб'єктами планування розвитку з дотриманням принципів планування у сферах національної безпеки та оборони (ОП 5-0) та з урахуванням особливостей процесу планування на основі спроможностей, що застосовується в державах-членах НАТО [1-6].

2.2. Суб'єктами планування розвитку в НГУ є структурні підрозділи головного органу військового управління НГУ. Загальну організацію заходів планування розвитку НГУ здійснює структурний підрозділ головного органу військового управління НГУ, уповноважений на виконання функцій планування розвитку (далі – уповноважений підрозділ планування розвитку).

2.3. Об'єктами планування розвитку в НГУ є носії спроможностей та їх відповідні спроможності. У якості об'єкта планування розвитку може бути і суб'єкт даного процесу.

2.4. Принципами планування розвитку в НГУ є:

- дотримання національного законодавства і міжнародних зобов'язань України;
- демократичний цивільний контроль та підзвітність, відкритість інформації щодо процесів розвитку, визначених цілей, пріоритетів і завдань, прозорість використання ресурсів;
- цілісність, узгодженість, системність планування, урахування пріоритетів і обмежень, встановлених програмами, планами та прогнозними документами;
- своєчасність та обґрунтованість прийнятих рішень, достатній рівень їх адаптивності до змін безпекового середовища держави;
- узгодженість планування розвитку в НГУ зі стратегічним плануванням застосування Збройних Сил України, інших складових сил оборони України, заходами мобілізаційної підготовки та планування оборони держави;
- самостійність та відповідальність суб'єктів планування розвитку в НГУ за розвиток підпорядкованих їм спроможностей (носіїв спроможностей), їх технічне оснащення та всебічне забезпечення.

2.5. Основними завданнями планування розвитку в НГУ є:

- визначення мети розвитку;
- визначення стратегічних і оперативних цілей та основних завдань розвитку в НГУ, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері національної безпеки і оборони;
- визначення пріоритетів і напрямів розвитку на основі оцінки безпекового середовища з урахуванням актуальних і потенційних викликів та загроз національній безпеці України, демографічних та фінансово-економічних можливостей держави;
- оцінювання результатів виконання заходів розвитку.

2.5.1. Визначення мети розвитку в НГУ є процесом формулювання суб'єктами планування бажаного результату діяльності з розвитку, який визначатиме засоби та шляхи набуття в довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі необхідних спроможностей із забезпечення миру, громадської безпеки і порядку, а також захисту державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу.

2.5.2. Визначення стратегічних і оперативних цілей та основних завдань

розвитку в НГУ, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері національної безпеки й оборони, є процесом формулювання ідеальних образів майбутніх бажаних результатів розвитку в довгостроковій та середньостроковій перспективі їх досягнення, а також конкретизації, у тому числі й за часовими параметрами виконання, визначених бажаних досягнень і результатів у короткостроковій перспективі за напрямками забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки України.

2.5.3. Визначення пріоритетів і напрямів розвитку на основі оцінки безпекового середовища з урахуванням актуальних і потенційних викликів та загроз національній безпеці України, демографічних та фінансово-економічних можливостей держави є процесом визначення основних напрямків зосередження зусиль та наявних ресурсів як матеріальних, так і нематеріальних, призначених для забезпечення в максимально економний спосіб набуття спроможностей, які є абсолютно важливими для досягнення необхідних результатів (ефектів) і потребують створення (розвитку) та утримання в першочерговому порядку (ВКП НГУ 1-00). Динамічний характер безпекового середовища, а також можливості держави формують доступний набір шляхів та засобів досягнення бажаного кінцевого стану розвитку та мети розвитку в НГУ [7].

2.5.4. Оцінювання результатів виконання заходів розвитку є процесом порівняння поточних (наявних) показників виконання відповідних завдань та обсягів використаних для їх досягнення ресурсів із запланованими, а також перевірка їх відповідності оперативним і стратегічним цілям розвитку. Оцінювання результатів виконання заходів розвитку організовується уповноваженим підрозділом планування розвитку та здійснюється суб'єктами планування для підтримання максимального рівня упорядкування процесів розвитку за критерієм мінімуму ресурсних затрат.

2.6. Планування розвитку здійснюється для досягнення визначеної мети розвитку. Метою розвитку в НГУ є набуття нею спроможностей із забезпечення професійності, адаптивності, мобільності, взаємосумісності та ефективності в протидії внутрішнім і зовнішнім викликам чи загрозам, а її досягнення визначається виконанням умов бажаного кінцевого стану розвитку.

Наближення до мети розвитку здійснюється шляхом досягнення цілей розвитку, які визначаються умовами поточного та майбутнього безпекового середовища, у якому НГУ має забезпечувати громадську, державну та воєнну безпеку.

Виконання умов, що визначають бажаний кінцевий стан розвитку, забезпечується плануванням розвитку спроможностей у НГУ.

Динаміка процесів розвитку визначається фінансово-економічними можливостями держави, що обумовлює необхідність встановлення пріоритетів та шляхів розвитку спроможностей у НГУ виконувати службово-бойові (бойові) завдання в мирний час, у кризових ситуаціях, під час правових режимів надзвичайного та воєнного станів як у складі об'єднаних сил безпеки і оборони, так і разом із міжнародними партнерами і союзниками.

3. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТЕЙ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

3.1 Планування розвитку спроможностей здійснюється для забезпечення максимальної ефективності використання обмежених ресурсів держави під час процесів досягнення здатностей НГУ виконувати службово-бойові (бойові) завдання в рамках покладених на неї законодавством функцій, а також брати участь у міжнародних операціях із підтримання миру та безпеки [1-2].

3.2. Основними завданнями планування розвитку спроможностей в НГУ є:
визначення впливу безпекового середовища та положень стратегічних документів держави на вимоги до спроможностей;
програмування розвитку спроможностей;
бюджетування та управління ресурсами;
виконання заходів розвитку.

3.3. Під час визначення впливу безпекового середовища та вимог положень стратегічних документів держави на вимоги до спроможностей у НГУ здійснюється аналіз сукупності чинників, що характеризують прогнозовані умови функціонування, визначені законодавством держави компетенції, а також виклики та загрози, яким НГУ має протидіяти для забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки України. Результати такого аналізу застосовуються для синтезу (уточнення) описових документів, що визначають завдання та здатності НГУ їх виконувати, а також відповідність якісного стану зазначених здатностей стану безпекового середовища [1-4]. У рамках цих процесів синтезу (уточнення) здійснюється:

- визначення (уточнення) переліку завдань за призначенням, що виконуються чи будуть виконуватися в НГУ;
- оцінювання спроможностей до виконання завдань за призначенням;
- визначення переліку наявних спроможностей та їх носіїв;
- визначення переліку необхідних спроможностей;
- визначення переліку надлишкових спроможностей;
- планування ресурсів, необхідних для забезпечення спроможностей;
- формування перспективної моделі (структури і складу) НГУ, здатної забезпечити реагування на виклики та загрози майбутнього безпекового середовища;
- управління ризиками у сфері планування розвитку в НГУ.

3.3.1. Визначення переліку завдань за призначенням здійснюється згідно з положеннями законодавства, що визначають функції та завдання НГУ. Завдання, що виконуватимуться НГУ, визначаються відповідно до викликів та загроз безпекового середовища та тенденцій його змін у середньо- та довгостроковій перспективах. Завдання за призначенням об'єднуються за напрямками діяльності у функціональні групи та утворюють Перелік типових завдань НГУ.

3.3.2. Оцінювання спроможностей у НГУ до виконання поточних та

перспективних завдань із забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки України – це процес визначення вимог, умов і стандартів, необхідних для досягнення спроможностей, пов'язаних із ними недоліків (прогалин), та розроблення рішень щодо їх усунення у спроможностях або зменшення їх впливу.

Оцінювання спроможностей зосереджується на пошуку можливих нематеріальних рішень для усунення (зменшення впливу) недоліків у спроможностях, а за неможливості вирішити проблему (недолік) за допомогою нематеріальних рішень здійснюється пошук можливих матеріальних рішень (закупівля та модернізація ОВТ, побудова нової (відновлення наявної) інфраструктури, відновлення (поповнення) запасів матеріально-технічних засобів тощо).

3.3.3. Визначення переліку наявних спроможностей та їх носіїв ґрунтується на підході, що припускає можливість виконання кожного із завдань, яке міститься в Переліку типових завдань НГУ, за допомогою спроможності або комбінації (комбінацій) спроможностей.

Спроможності, аналогічно до типових завдань, об'єднуються за напрямками діяльності у функціональні групи та систематизуються у формі Каталогу спроможностей НГУ.

Сукупність носіїв спроможностей НГУ, тобто перелік типових організаційних структур (органів управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ, організацій, підрозділів тощо), окремих засобів або систем, які забезпечують досягнення встановлених вимог до спроможностей, утворюють Каталог носіїв спроможностей НГУ.

3.3.4. Визначення переліку необхідних спроможностей, які відповідатимуть поточним та перспективним потребам НГУ з урахуванням ресурсних можливостей держави, здійснюється суб'єктами планування розвитку. При цьому враховуються ймовірні сценарії виникнення та розвитку ситуацій безпекового чи воєнного характеру на середньо- та довгострокову перспективу, варіанти застосування сил безпеки й оборони та перелік завдань за сценаріями. Результатом цього процесу є сукупність спроможностей, які надаються в розпорядження відповідного командира (начальника) у визначений час та у визначеному місці, для виконання завдань у певних умовах середовища з метою досягнення необхідного результату (ефекту).

3.3.5. Визначення переліку надлишкових спроможностей здійснюється у процесі порівняння необхідних та наявних спроможностей для визначення надлишкових спроможностей, застосування яких не спрямоване на виконання жодного із завдань, а також тих, застосування яких у подальшому є неможливим або недоцільним. Зазначений перелік застосовується для вивільнення відповідних ресурсів та подальшої оптимізації сукупності спроможностей за критеріями максимальної дієвості забезпечення виконання завдань за призначенням та максимальної ефективності розподілу та витрат ресурсів держави.

3.3.6. Планування ресурсів, необхідних для забезпечення спроможностей, здійснюється шляхом визначення відповідних потреб на середньо- та довгострокову перспективи, а також оцінювання обсягів ресурсів, необхідних для утримання наявних спроможностей. Оцінені потреби та результати аналізу наявних ресурсів і прогнозів щодо перспектив отримання додаткових ресурсів визначають перелік необхідних спроможностей до виконання завдань за призначенням для максимального збалансування їх вартості утримання (набуття) з фінансово-економічними можливостями держави в рамках бюджетного процесу та управління ресурсами. Крім того, здійснюється визначення потреби в додаткових фінансових ресурсах для забезпечення розвитку спроможностей, що є важливими для досягнення необхідного результату (ефекту) у протидії викликам чи загрозам національній безпеці держави та потребують створення (розвитку) чи утримання у пріоритетному порядку. Узагальнення результатів планування ресурсів, потрібних для забезпечення спроможностей, включає в себе також оцінювання ризиків, пов'язаних із ресурсним забезпеченням, та визначення шляхів їх зменшення.

3.3.7. Формування перспективної моделі (структури і складу) НГУ здійснюється на основі визначеного (уточненого) переліку необхідних спроможностей та з урахуванням розрахунків ресурсних потреб і визначених альтернативних шляхів досягнення мінімально-необхідного рівня виконання завдань за призначенням.

3.3.8. Для забезпечення дієвості процесів управління ризиками у сфері планування розвитку уповноваженим підрозділом з планування розвитку щороку здійснюється аналіз безпекового середовища. Визначені оцінки тенденцій змін безпекового середовища застосовуються для уточнення переліку ризиків у сфері планування розвитку в НГУ, а також ідентифікації планувальних припущень, що застосовувалися в попередньому періоді планування і за визначеними тенденціями змін безпекового середовища більше не можуть бути застосовані у процесах планування розвитку.

3.3.9. Управління ризиками у сфері планування розвитку в НГУ передбачає їх зменшення за рахунок високого рівня ефективності процесів планування, підготовки до реалізації, успішного виконання та неупередженого оцінювання отриманих результатів розвитку. Ефективність процесів планування ґрунтується на спрямованості, послідовності, ініціативності та зваженості, що застосовуються під час визначення цілей, пріоритетів, завдань та заходів розвитку за умов обмеженого ресурсного забезпечення. Діяльність із мінімізації ризиків у сфері планування розвитку забезпечується визначенням досяжних цілей та застосуванням всеохоплюючого підходу до всебічного забезпечення процесів їх досягнення.

3.4. Програмування розвитку спроможностей здійснюється суб'єктами планування розвитку шляхом розроблення планів розвитку спроможностей, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей та бажаного

кінцевого стану розвитку за методологією програмно-проектного менеджменту.

У рамках цієї методології розвиток кожної спроможності розглядається як результат інтеграції процесів розвитку її базових компонентів (DOTMLPFI), які утворюють комплекс проєктів (програму). Такими компонентами згідно з методологією НАТО з планування на основі спроможностей є [1-2]:

- доктринальна та нормативна база (*en. Doctrine*);
- організаційно-штатна структура (*en. Organization*);
- підготовка (*en. Training*);
- ресурсне забезпечення (*en. Materiel*);
- якість управління та освіта (*en. Leadership*);
- особовий склад (*en. Personnel*);
- військова інфраструктура (*en. Facilities*);
- сумісність (*en. Interoperability*).

3.4.1. Планування розвитку доктринальної та нормативної бази здійснюється для забезпечення створення необхідних концепцій, настанов, засад застосування, стандартних операційних процедур та інших керівних документів, що визначають методи та способи виконання службово-бойових завдань із застосуванням конкретної спроможності чи їх поєднання.

3.4.2. Планування розвитку та оптимізації організаційно-штатних структур здійснюється для забезпечення максимальної ефективності виконання завдань наявними силами та засобами, які створюють відповідну спроможність з урахуванням витрат на утримання особового складу (персоналу).

3.4.3. Планування розвитку процесів підготовки спрямовано на забезпечення безперервного та ефективного набуття умінь, навичок та компетенцій відповідних сил і засобів, військових організаційних структур та органів управління.

3.4.4. Планування ресурсного забезпечення розвитку спроможностей здійснюється для набуття необхідного рівня забезпеченості носіїв відповідних спроможностей необхідним ОВТ, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами.

3.4.5. Планування підвищення якості управління та освіти здійснюється на засадах, що визначаються доктринальними документами НГУ з організації підготовки.

3.4.6. Планування заходів кадрового менеджменту та управління персоналом здійснюється для забезпечення військових організаційних структур НГУ кваліфікованим та мотивованим особовим складом на засадах гендерної рівності військовослужбовців.

3.4.7. Планування розвитку військової інфраструктури спрямовано на забезпечення розміщення, функціонування та захисту особового складу,

підрозділів, баз забезпечення, військових містечок, медичних закладів та аеродромів НГУ.

3.4.8. Планування розвитку сумісності забезпечує нарощування здатностей військових організаційних структур НГУ чи предметів постачання (частин обладнання, матеріалів) до функціонування в одній системі (у складі сил безпеки й оборони), а також багатонаціональних об'єднаних сил європейських і євроатлантичних структур колективної безпеки.

3.5. Виконання основних завдань програмування розвитку в НГУ забезпечує необхідну деталізацію змісту завдань розвитку за кожним базовим компонентом спроможності, показників їх виконання з визначенням переліку, послідовності їх опрацювання, заходів, які необхідно провести, відведеного часу та встановлює ефективний розподіл ресурсів між суб'єктами планування розвитку за критерієм мінімуму витрат ресурсів держави для гарантованого виконання покладених завдань та функцій НГУ.

3.6. Бюджетування та управління ресурсами спрямовано на виконання завдань розвитку в НГУ на короткострокову перспективу з урахуванням процедур і термінів бюджетного процесу в Україні.

Організація та координація процесів визначення потреб у ресурсному забезпеченні на розвиток спроможностей здійснюється уповноваженим підрозділом з планування розвитку для суб'єктів планування розвитку з метою визначення обсягів необхідних ресурсів як матеріальних, так і нематеріальних, інвестицій у розвиток та утримання інфраструктури, а також необхідних експлуатаційних витрат. При цьому фінансування розвитку здійснюється за рахунок асигнувань, передбачених на утримання НГУ Державним бюджетом України, та інших джерел, не заборонених законодавством.

3.7. Виконання заходів розвитку в рамках методології програмно-проектного менеджменту забезпечується шляхом [8]:

- управління програмою (проєктами) розвитку спроможностей;
- моніторингу і контролю виконання програми (проєктів);
- управління ризиками виконання програми (проєктів).

3.7.1. Управління програмою (проєктами) розвитку спроможностей – це здійснення координації та взаємодії діяльності суб'єктів планування розвитку в рамках процесів управління програмою (проєктами).

Процес управління програмою (проєктами) складається з п'яти етапів:

ініціювання, яке є підготовчим етапом і передбачає формування цілей і критеріїв їх досягнення, встановлення обмежень та базових вимог до проєкту, призначення керівництва проєкту, визначення заінтересованих сторін та учасників проєктів із розподілом повноважень і відповідальності;

планування, під час якого визначається зміст проєкту, необхідні ресурси (матеріальні та нематеріальні), а також послідовність дій для досягнення цілей

проєкту;

виконання, що передбачає безпосереднє проведення запланованих заходів; моніторинг і контроль виконання програми (проєктів), що передбачає здійснення оцінки та аналізу поточного стану реалізації визначених цілей, забезпечення виконання запланованих заходів у визначені строки, досягнення визначених критеріїв (якісних та кількісних оцінок відповідності здатностей до виконання завдань встановленим вимогам) у визначені строки, забезпечення ефективного розподілу виділених на розвиток ресурсів та їх економного використання;

завершення, що передбачає досягнення цілей програми (проєкту), узагальнення отриманих результатів та оформлення звіту про її завершення.

3.7.2. Управління ризиками виконання програми (проєктів) розвитку – це процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого (припустимого) ризику. У його основу покладається систематичне визначення чинників/подій, які можуть вплинути на досягнення цілей програми (проєктів) та їх подальше виконання, з метою зниження їх відповідного впливу до прийняттого рівня.

3.8. НГУ здійснює розвиток спроможностей за чотирма основними напрямками: інституційні, оперативні (бойові, спеціальні), забезпечення готовності та забезпечення діяльності [7].

3.8.1. Розвиток інституційних спроможностей здійснюється для забезпечення генерування і застосування підрозділів НГУ та полягає в удосконаленні здатностей забезпечувати реалізацію державної політики з питань національної безпеки, виконувати функції планування, організації, керівництва, моніторингу і контролю за всіма напрямками службово-бойової діяльності НГУ.

3.8.2. Розвиток оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей здійснюється для забезпечення оперативного та ефективного реагування на загрози громадській, державній та військовій безпеці України, захисту життєво важливих для суспільства та особи інтересів, прав і свобод людини і громадянина від протиправних посягань, надзвичайних ситуацій, які створюють загрозу спричинення шкоди життю, здоров'ю та майну значної кількості осіб.

3.8.3. Розвиток спроможностей із забезпечення готовності до виконання завдань за призначенням здійснюється для генерування професійних, мотивованих, які мають високі лідерські якості, сил, що ефективно виконують службово-бойові завдання.

3.8.4. Розвиток спроможностей із забезпечення діяльності здійснюється для підвищення ефективності системи логістичного забезпечення та постачання як у мирний час, так і в особливий період шляхом запровадження уніфікованого з іншими складовими сектору безпеки і оборони алгоритму комплексного постачання, упровадження сучасних систем і технологій всебічного

забезпечення діяльності НГУ, автоматизації процесів управління життєвим циклом зразків ОВТ й об'єктів військової інфраструктури та кодифікації предметів постачання.

3.9. Розвиток спроможностей зазначених напрямків здійснюється одночасно (паралельно) у часі, а їх результати формують, підтримують та зосереджують зусилля НГУ в напрямку досягнення визначеного бажаного кінцевого стану розвитку за рахунок ефективного та дієвого поєднання шляхів і засобів розвитку її спроможностей згідно з визначеними пріоритетами.

3.9.1. Розвиток інституційних спроможностей здійснюється головним органом військового управління НГУ – Головним управлінням НГУ, для забезпечення системного та сталого розвитку (утримання) оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей, а також спроможностей із забезпечення готовності та забезпечення діяльності.

3.9.2. Вирішальним є напрямок розвитку оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей. При цьому розвиток інституційних спроможностей та спроможностей із забезпечення готовності є його формуючими напрямками, а розвиток спроможностей із забезпечення діяльності – підтримуючим напрямком.

4. КООРДИНАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ В РАМКАХ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

4.1. Планування розвитку в НГУ здійснюється із застосуванням всеохоплюючого підходу до розвитку спроможностей за всіма їх компонентами шляхом поєднання зусиль усіх суб'єктів планування розвитку НГУ [2]. Уповноважений підрозділ з планування розвитку Головного управління НГУ координує діяльність інших суб'єктів планування для забезпечення ефективного та дієвого поєднання зусиль щодо досягнення мети і цілей розвитку НГУ.

Високий рівень ефективності процесів планування розвитку забезпечується шляхом координування діяльності відповідних суб'єктів планування розвитку в НГУ уповноваженим підрозділом з планування розвитку Головного управління НГУ. Взаємодія зацікавлених сторін, ефективна та дієва координація процесів планування розвитку забезпечуються дотриманням таких принципів:

- єдність зусиль;
- зосередження зусиль;
- економія ресурсів та зусиль;
- свобода дій;
- досяжність цілей та вимірюваність результатів виконання;
- адаптивність;
- простота.

4.1.1. Єдність зусиль визначає необхідність спрямування всіх сил, засобів

та ресурсів на досягнення визначеної мети розвитку в НГУ, досягає цього шляхом застосування принципу єдності командування та всебічним забезпеченням заходів безпосереднього військового керівництва.

4.1.2. Зосередження зусиль означає, що виділені на розвиток у НГУ ресурси держави та зусилля особового складу мають бути спрямовані на набуття спроможностей, що мають найвищий пріоритет, який визначається поточним і майбутнім безпековим середовищем держави.

4.1.3. Економія ресурсів та зусиль визначає порядок їх розподілу між пріоритетними напрямками розвитку для забезпечення максимального рівня бойового потенціалу НГУ.

4.1.4. Свобода дій під час визначення завдань і заходів розвитку полягає в застосуванні особовим складом розумної ініціативи в межах мети та умов бажаного кінцевого стану розвитку, а також встановлених ресурсних призначень та компетенцій за напрямками діяльності.

4.1.5. Досяжність цілей та вимірюваність результатів виконання заходів розвитку полягає у визначенні цілей, що за допомогою поєднання принципів єдності та зосередження зусиль, економії ресурсів та свободи дій забезпечуватимуть безперервний і прозорий процес розвитку, динаміка якого оцінюється зрозумілими кількісними чи якісними показниками виконання (досягнення).

4.1.6. Планування розвитку в НГУ має бути адаптивним до невизначеності безпекового середовища, наявних чи потенційних викликів і загроз громадській, державній і воєнній безпеці України.

4.1.7. Прості та чіткі плани, створені на основі досяжних у визначеній часовій перспективі цілей, вимірюваність результатів виконання заходів розвитку забезпечують необхідну економію ресурсів та зусиль особового складу під час досягнення умов бажаного кінцевого стану розвитку в НГУ.

4.2. Принципи координації та взаємодії під час планування розвитку є основою формування відповідних завдань, які покладені на суб'єкти розвитку відповідними нормативно-правовими актами та керівними документами з планування розвитку НГУ.

4.3. Міжнародне співробітництво під час планування розвитку в НГУ спрямовується на поглиблення співпраці зі світовими, європейськими, євроатлантичними та регіональними структурами колективної безпеки для забезпечення сумісності НГУ з військовими формуваннями відповідних структур. Залучення міжнародних експертів (радників), іноземних (неурядових) організацій тощо створює необхідні передумови для забезпечення прозорості та відкритості процесів планування розвитку в НГУ, запровадження європейських

та євроатлантичних цінностей та всебічної підтримки міжнародними інституціями розвитку спроможностей НГУ.

4.4. Усі роботи з планування розвитку здійснюються з дотриманням вимог законодавства України у сфері охорони державної таємниці.

5. ДОКУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

5.1. Процеси планування розвитку в НГУ здійснюються на основі вихідних даних для планування на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективи. Документи середньострокового та короткострокового планування деталізують шляхи та засоби досягнення мети, бажаного кінцевого стану і цілей розвитку в рамках пріоритетів та напрямків, визначених у довгостроковому документі планування розвитку в НГУ.

5.2. Вихідними даними для планування розвитку в НГУ є:
законодавство у сфері національної безпеки та оборони держави;
Стратегія національної безпеки України;
Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України;
Стратегія воєнної безпеки України;
Стратегічний оборонний бюлетень України;
результати фундаментальних та прикладних досліджень за напрямками діяльності;

досвід застосування НГУ під час забезпечення громадської й державної безпеки, а також у складі об'єднаних сил у бойових діях під час відсічі і стримування збройної агресії і міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки;

поточний стан розвитку форм і способів ведення збройної боротьби;
орієнтовні прогностичні показники можливостей держави в задоволенні потреб НГУ людськими, фінансовими та матеріально-технічними ресурсами (показники виробництва ОВТ підприємствами національного оборонно-промислового комплексу, можливості оборонних закупівель за кордоном, виробництва в кооперації, лізингу та інших форм військово-технічного співробітництва).

5.3. На основі вихідних даних планування розвитку здійснюється розроблення документа довгострокового планування НГУ – Візії Національної гвардії України (далі – Візії), який визначає стратегічний підхід до розвитку НГУ, пріоритети та етапи розвитку спроможностей, необхідних у майбутньому для забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки держави в умовах поточного та майбутнього безпекового середовища [7].

5.4. З метою реалізації довгострокового документа планування (Візії) розробляється документ середньострокового планування – Дорожня карта розвитку НГУ (далі – Дорожня карта). На основі всеохоплюючого підходу до

планування процесів розвитку спроможностей у рамках цього документа визначається система ідей та поглядів на вирішення проблемних питань, пов'язаних з обмеженим ресурсним забезпеченням для здійснення середньострокового планування розвитку в НГУ.

5.5. Для уточнення поточних пріоритетів розвитку та синхронізації процесів планування розвитку на середньострокову перспективу із бюджетним процесом розробляється директива командувача Національної гвардії України «Про завдання в наступному році та перспективні напрямки діяльності на два наступні роки» (далі – директива).

Директива є документом короткострокового планування розвитку, що визначає порядок виконання завдань розвитку спроможностей у кожному календарному році з перспективою на два наступні роки з урахуванням наявного ресурсного забезпечення.

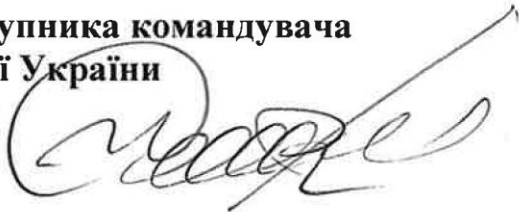
5.6. Візія, Дорожня карта та директива утворюють узгоджений та всеохоплюючий комплекс документів усіх рівнів планування і спрямовують сталий, безперервний, ефективний та дієвий розвиток спроможностей НГУ для забезпечення громадської, державної і воєнної безпеки, а також участі в міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки.

6. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Процеси розвитку забезпечують набуття спроможностей НГУ відповідно до встановлених мети розвитку, цілей (стратегічних, оперативних), пріоритетів, наявних обмежень та ресурсів, шляхами, що забезпечують зменшення ризиків, пов'язаних із виконанням завдань розвитку.

Поєднання зусиль особового складу, ресурсних можливостей держави, експертно-дорадчої допомоги міжнародних партнерів створює міцний фундамент безперервного розвитку НГУ на шляху забезпечення миру, державної та громадської безпеки і порядку як у державі, так і в Європі та світі.

**Т. в. о. першого заступника командувача
Національної гвардії України
(начальника штабу)
полковник**



Василь САРАЙ

ПОСИЛАННЯ НА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ
ТА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

Позначка військової публікації	Повне найменування військової публікації
ВКП НГУ 1-00	Доктрина діяльності Національної гвардії України, затверджена наказом командувача Національної гвардії України від 22.12.2023 № 1097 (зміни від 02.09.2025 № 981
ВКП НГУ 7-01(07).03	Доктрина з розвитку військових публікацій у Національній гвардії України, затверджена наказом командувача Національної гвардії України від 11.05.2026 № 555
ОП 5-0	Доктрина «Оборонне планування у Збройних Силах України», затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України 15.12.2025

Примітка. У разі якщо військову публікацію, на яку подано посилання, замінено новою або до неї внесено зміни, слід застосовувати нову військову публікацію, охоплюючи всі внесені до неї зміни.

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

У цій Доктрині основні терміни вживаються в такому значенні:

Візія Національної гвардії України – документ довгострокового планування, який визначає пріоритети та етапи розвитку спроможностей, необхідних для забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки держави в умовах поточного та майбутнього безпекового середовища.

Директива командувача Національної гвардії України «Про завдання в наступному році та перспективні напрямки діяльності на два наступні роки» – документ короткострокового планування розвитку, що визначає порядок виконання завдань розвитку спроможностей у кожному календарному році з перспективою на два наступні роки з урахуванням наявного ресурсного забезпечення.

Етап планування розвитку – визначений часовий інтервал, під час якого здійснюються конкретні послідовні дії з метою отримання запланованого результату розвитку.

Завдання – конкретні й обмежені в часі визначення бажаних досягнень і результатів, що мають бути виконані для їх реалізації.

Інституційні спроможності Національної гвардії України – здатності забезпечувати виконання функцій планування, організації, управління, моніторингу і контролю за всіма напрямками службово-бойової діяльності в рамках генерування та застосування військ (сил), а також реалізацію державної політики з питань національної безпеки.

Каталог спроможностей Національної гвардії України – перелік наявних і перспективних спроможностей Національної гвардії України з описом їх характеристик та вимог до них.

Каталог носіїв спроможностей Національної гвардії України – перелік носіїв спроможностей Національної гвардії України з описом їх характеристик та вимог до них.

Дорожня карта розвитку Національної гвардії України – система ідей та поглядів на вирішення проблемних питань, пов'язаних з обмеженим ресурсним забезпеченням для здійснення середньострокового планування розвитку.

Мета розвитку – усвідомлене передбачення бажаного результату діяльності з розвитку, яке зумовлює пошук засобів і шляхів його досягнення.

Оперативні (бойові, спеціальні) спроможності Національної гвардії України – здатності виконувати визначені законодавством функції та завдання за призначенням.

Перелік типових завдань Національної гвардії України – набір типових завдань, які можуть виконуватися в рамках забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки держави.

Планування розвитку Національної гвардії України – процес управління наявними ресурсами з метою набуття нею спроможностей, необхідних для ефективного та дієвого реагування на загрози й виклики громадській, державній та воєнній безпеці держави.

Планування розвитку спроможностей Національної гвардії України – це процес визначення етапів та необхідних ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, а також шляхів досягнення здатності носіїв спроможності в умовах поточного та майбутнього безпекового середовища виконувати службово-бойові (бойові) завдання в мирний час, у кризових ситуаціях, під час правових режимів надзвичайного та воєнного станів як у складі об'єднаних сил безпеки і оборони, так і разом із міжнародними партнерами та союзниками.

Розвиток Національної гвардії України – процес набуття нею спроможностей, необхідних для ефективного та дієвого реагування на загрози й виклики громадській, державній та воєнній безпеці держави.

Спроможності забезпечення готовності Національної гвардії України – здатності здійснювати організацію, координацію та контроль діяльності з питань підготовки та освіти, кадрової та мобілізаційної роботи, роботи з особовим складом, психологічного забезпечення, а також забезпечення соціальних гарантій і прав військовослужбовців та членів їх сімей.

Спроможності забезпечення діяльності Національної гвардії України – здатності здійснювати організацію, координацію та контроль діяльності з питань всебічного забезпечення військ (сил), управління життєвим циклом зразків озброєння, військової (спеціальної) техніки, спеціальних засобів, а також об'єктів військової інфраструктури.

Ціль розвитку – ідеальний образ майбутнього бажаного результату діяльності з розвитку.

Інші терміни, які використовуються в цій Доктрині, уживаються в значеннях, наведених у Законах України «Про національну безпеку України», «Про оборону України», «Про Національну гвардію України», у наказі Міністерства оборони України від 22.12.2020 № 484 «Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони», зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 16 лютого 2021 року за № 196/35818.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення та умовні позначення	Повне словосполучення та поняття, що скорочуються
НГУ	Національна гвардія України
ОВТ	озброєння та військова техніка
НАТО	Організація Північноатлантичного договору

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Capabilities-Based Defense Planning: Techniques Applicable to NATO and Partnership for Peace Countries/ Young Thomas-Durell//Connections: The Quarterly Journal 5, no. 1, 2006. – p. 35-54.
2. NATO Defence Planning Process. Updated June 28, 2018. Accessed May 14, 2019. – [Електронний ресурс]: http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49202.htm
3. The U.S. Department of Defense's Planning Process. Component and Challenges/Michael J. Mazarr, Katharina Ley Best, Burgess Laird, Eric V. Larson, Michael E. Linick, Dan Madden//Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2019 – 69 p.
4. The Defence Capability Framework/U.K. Ministry of Defence// Crown copyright and Merchandise Licensing, Defence Intellectual Property rights, Central Legal Services, MOD Abbeywood South, Poplar 2 #2214, Bristol, BS34 8JH, 2022. – 51 p.
5. Capability Based Defence Development Planning – optimal option selection for Capability Development/Mitar Kovac, Dejan Stojkovic, Vlada Mitic//Conference Paper of XI Balkan Conference on Operational Research, Belgrade, Zlatbor, 07-10 September, 2013. – p. 551-558.
6. RTO-TR-069 AC/323(SAS-025) TP/41 /Handbook on Long Term Defence Planning/RTO/NATO 2003. – 54 p.
7. Візія Національної гвардії України 2035/ГУ НГУ – К.: 2021.
8. Тимчасовий порядок управління проєктами в Національній гвардії України, затверджений наказом командувача Національної гвардії України від 29.05.2026 № 666.

[illegible]

