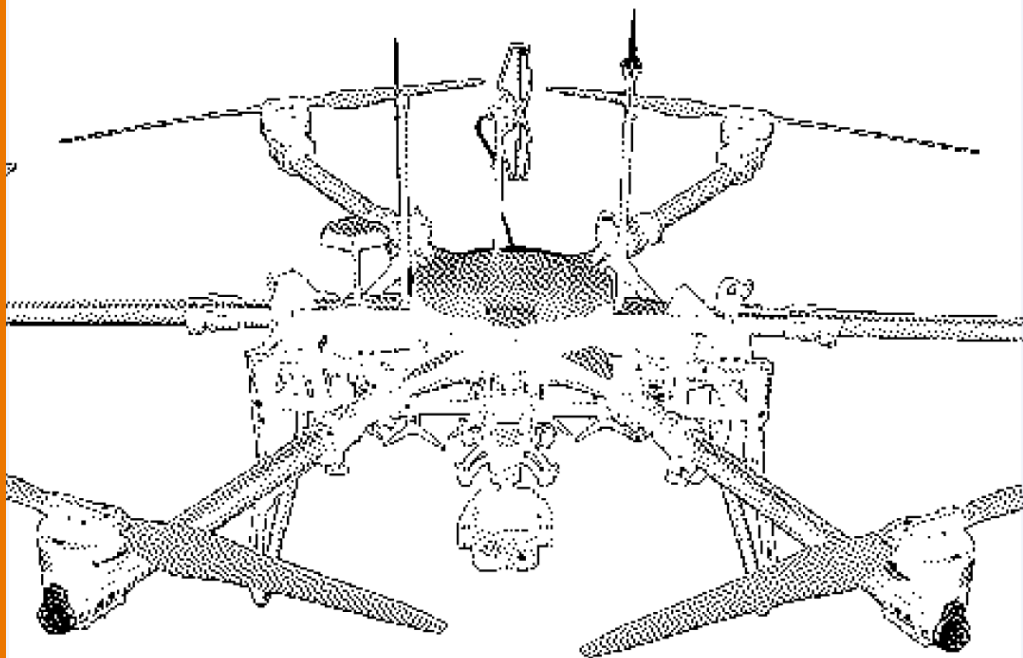




УКРАЇНЬКА
РАДА ЗБРОЯРІВ

АНАЛІТИЧНИЙ ДОКУМЕНТ



Біла книга змін в ОПК

Законодавчі трансформації

Призначення документа

Документ систематизує ключові рішення, пріоритети та бар'єри, які впливають на діяльність українських виробників оборонно-промислового комплексу. Основний фокус зроблено на практичних наслідках для підприємств, а також на рішеннях, які визначають умови масштабування сектору. Усі аналітичні блоки побудовані на основі консультацій з ключовими структурами сектору, включно з МОУ, ГШ, а також фаховими асоціаціями.

Період охоплення	2025 рік та поточний порядок денний станом на початок 2026 року
Цільова аудиторія	виробники ОПК, менеджмент компаній, профільні державні органи, партнери сектору

Словник скорочень і термінів

Термін	Пояснення
ОПК	оборонно-промисловий комплекс
НРК	наземні роботизовані комплекси
ПЗ	програмне забезпечення
ППП	публічно-приватне партнерство
DOT-Chain	інструмент закупівельної логіки, який використовується в частині постачання та взаємодії з виробниками
Defence City	спеціальний правовий режим, спрямований на структуровану підтримку сектору ОПК
АОЗ	державний замовник у сфері оборонних закупівель, згаданий у матеріалах як один із практичних контрагентів ринку
УКТ ЗЕД	Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності
R&D	дослідження та розробки

Резюме для читача

2025 рік став для оборонно-промислового комплексу періодом переходу від точкових рішень до більш системної регуляторної рамки. Частина змін уже дала виробникам практичний ефект, насамперед у питаннях бронювання, режимів захисту даних, процедурної швидкості та відновлення після втрат.

Найбільш відчутні результати стосуються шести напрямів: нормативного оформлення тимчасового бронювання на 45 днів для працівників із проблемами у військово-облікових документах; законодавчого обмеження доступу до даних про підприємства ОПК; запуску правового режиму Defence City; скорочення процедури перебронювання з 72 до 24 годин; скасування лімітів на кількість заброньованих працівників для ОПК; а також податкових пільг на повторний імпорт комплектуючих і сировини, втрачених унаслідок ворожих атак.

Паралельно формується пакет рішень, без якого неможливе подальше масштабування сектору. Серед пріоритетів на поточний період: податковий режим для наземних роботизованих комплексів, перегляд системи штрафів в оборонних контрактах, розширення режиму неpubлічності фінансової та статистичної звітності на ширше коло виробників, а також створення зрозумілого механізму сертифікації, кодифікації та закупівлі програмного забезпечення.

Водночас сектор зберігає низку системних бар'єрів. До них належать локалізація та логіка імпорتنих пільг, обмежене використання DOT-Chain, неврегульоване публічно-приватне партнерство, страхування воєнних ризиків, довгострокові контракти, валютні операції, компенсація пошкодженого майна, експортні процедури, доступ до інфраструктури, кадровий дефіцит та практики державних замовників щодо приватних експертів.

Для виробника регуляторна адаптація більше не є допоміжною функцією. Вона напряму впливає на кадрову стійкість, фінансову модель, швидкість виконання контрактів, можливість масштабування та готовність виходити на нові ринки. Біла книга змін в ОПК — це наша спроба зібрати системну картину трансформації українського оборонного ринку: що вже відбувається і до чого треба бути готовими.

– Валентина Ведровська, керівниця GR-напряму Ради зброярів

Мета документа та рамка аналізу

Ця біла книга узагальнює законодавчі, регуляторні та процедурні зміни, які впливають на діяльність українських виробників ОПК у 2025 році та на початку 2026 року. Документ побудовано як практичний policy paper: він не лише перелічує ініціативи, а й пояснює їхнє значення для підприємств.

У цьому аналітичному документі ми зібрали:

- ключові тренди та інституційні зміни в ОПК 2025–2026;
- логіку трансформації державних політик (контракти, допуск, співфінансування, локалізація);
- реальні виклики, які змінюють правила ринку: від вимог до ТУ до інформаційної безпеки;
- практичні поради для виробників: як готувати компанію до нових форматів взаємодії з державою, до виходу на міжнародні ринки, до запиту на «ready to scale».

У фокусі документа перебувають три питання. Перше, які рішення вже дали відчутний ефект для ринку. Друге, які регуляторні пріоритети потребують завершення в найближчий період. Третє, які системні бар'єри залишаються невирішеними та стримують розширення виробництва, інвестиції й інтеграцію компаній у довші виробничі ланцюги.

Документ не є юридичним висновком і не підміняє галузеву консультацію щодо окремих норм. Його завдання – дати керівникам компаній, юристам, фінансистам і GR-командам цілісну картину поточного регуляторного середовища.

СТАТУСИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ДОКУМЕНТІ

Реалізовано	рішення ухвалено та воно вже дає практичний ефект для виробників
У роботі	нормативний або процедурний механізм формується, зміст рішення вже окреслений
Потребує технічної імплементації	правова рамка або політичне рішення існує, але практичне застосування ще не завершене
Потребує нормативного рішення	проблема зафіксована, однак дієвий регуляторний інструмент ще не завершено

1. Які трансформаційні зміни відбулись у 2025 році

Сьогодні виробник – частина системи, що стрімко змінюється. Державні пріоритети, інституційні реформи, нові формати контракування, логіка взаємодії з армією, вимоги до безпеки, фінансування, стандартизація, експорт – усе це більше не про сталі правила, а про постійні трансформації.



МАТРИЦЯ РЕЗУЛЬТАТІВ (ЗА РІК ДІЯЛЬНОСТІ РАДИ ЗБРОЯРІВ)

Рішення	Статус	Практичний ефект для виробника
Тимчасове бронювання на 45 днів	Потребує технічної імплементації	Сформовано нормативну можливість для працевлаштування та бронювання працівників із проблемами у військово-облікових документах. Це зменшує кадрові ризики в перехідний період, але повний ефект залежить від завершення технічної реалізації.
Обмеження доступу до даних про підприємства ОПК	Реалізовано	Підтримано законодавче рішення щодо обмеження доступу до даних про підприємства ОПК. Для виробника це означає нижчу видимість чутливої інформації про масштаби та параметри діяльності.
Запуск Defence City	Реалізовано	Прийнято базові законодавчі рішення та основні підзаконні акти для запуску режиму Defence City. Для ринку це означає формування структурованішої рамки підтримки сектору.
Скорочення процедури перебронювання з 72 до 24 годин	Реалізовано	Зменшено час повторного оформлення критично важливих працівників. Це безпосередньо скорочує простой та навантаження на внутрішні HR і юридичні команди.
Скасування лімітів на кількість заброньованих працівників для ОПК	Реалізовано	Для підприємств ОПК знято кількісні обмеження на бронювання працівників. Це підвищує гнучкість кадрового планування та зменшує ризики зупинки виробництва.
Податкові пільги на повторний імпорт	Реалізовано	Запроваджено пільговий режим повторного імпорту комплектуючих і сировини, втрачених унаслідок атак. Це полегшує відновлення виробничого циклу після пошкоджень.

У сукупності ці рішення показують зміну підходу держави до роботи з сектором. У центрі уваги опинилися три практичні завдання:

- збереження виробничої спроможності через кадрові механізми,
- захист чутливих даних
- зниження втрат часу на процедурні операції.



2. Системні бар'єри, що залишаються для ринку

Поряд із рішеннями, які вже просуваються, ринок ОПК зберігає набір системних викликів. Вони не завжди пов'язані лише з одним нормативним актом. Часто йдеться про комбінацію податкових правил, процедур закупівель, практики державних замовників, браку підзаконних актів та технічної неготовності систем.

2.1. Локалізація, DOT-Chain і стратегічне планування сектору

Локалізація потребує не декларативної підтримки, а поетапної моделі, яка враховує реальну готовність українських виробників заміщувати імпорт. Ідеться про селективний підхід: там, де на ринку вже є спроможний український виробник, пільговий імпорт має поступово втрачати конкурентну перевагу.

Окремим бар'єром залишається обмежений периметр використання DOT-Chain. Наявний перелік товарів і логіка подання ще не створюють повноцінного каналу для ширшого кола виробників. Без розширення цього інструменту частина компаній залишатиметься поза зручною закупівельною інфраструктурою.

Також сектору бракує завершеної стратегічної рамки розвитку. Законодавче унормування базових термінів, ролей і механізмів державної підтримки є необхідною умовою для інвестиційної передбачуваності.

2.2. Публічно-приватне партнерство, спільні підприємства та страхування воєнних ризиків

У сфері публічно-приватного партнерства проблема полягає не лише у відсутності окремих рішень, а у браку дієвого підзаконного механізму, який дозволив би державі та приватним виробникам працювати в межах зрозумілої моделі співпраці.

Окремо неврегульованим залишається питання спільних підприємств у сфері ОПК. Попри зростання інтересу до такої моделі з боку українських компаній та міжнародних партнерів, ринку бракує чіткої рамки для створення й функціонування таких структур. Ідеться про правила корпоративної участі, доступу до технологій, режиму безпеки, локалізації виробництва, взаємодії з державними органами та передбачуваного супроводу інвестицій. Без цього спільні підприємства залишаються радше індивідуальними конструкціями, ніж масштабним механізмом розвитку сектору.

Інвестиційний контур сектору також потребує ясності. Потенційні зміни для інвесторів та виробників мають супроводжуватися передбачуваним набором правил і регулярним діалогом із ринком. Без цього навіть позитивні рішення можуть мати слабкий практичний ефект.

Окремою критичною темою є державна або змішана програма страхування виробників ОПК від воєнних ризиків. Без такого інструменту масштабування виробничих потужностей і залучення фінансування залишаються дорожчими та повільнішими, ніж могли би бути.

2.3. Контракти, валютні операції, прибутковість і фінансування інновацій

Чинна модель оборонних контрактів залишається надто короткою та недостатньо чутливою до довгих виробничих циклів. Для виробника це означає підвищений ризик планування в умовах коливань валютного курсу, сезонної нерівномірності фінансування та залежності від імпортованих комплектуючих.

Збільшення строків валютних операцій до 365 днів та включення субпідрядників до реальної контрактної логіки є не технічним побажанням, а необхідною передумовою виконання складних оборонних контрактів.

Додатковим бар'єром залишається колізія у підходах до прибутковості контрактів. Формально закон не встановлює жорсткого ліміту прибутку, однак на практиці виробники й далі стикаються з фактичним регулюванням цього показника. Така невизначеність напряму впливає на інвестиційні рішення підприємств.

Окремо стоїть питання форвардних контрактів і фінансування R&D. Без дієвого механізму закупівлі досліджень і нових технологічних рішень держава підтримує переважно серійний, а не інноваційний цикл.

2.4. Інфраструктура, майно та фізична безпека виробництва

Підприємства ОПК потребують не лише контрактів, а й доступу до фізичної інфраструктури. Ідеться про виробничі площі, земельні ділянки, комунальне майно та зрозумілу модель взаємодії з органами місцевого самоврядування й потенційними орендодавцями.

Не менш важливим є дієвий алгоритм компенсації за пошкоджене або втрачене майно приватних виробників. Без такого алгоритму компанії вимушені відновлювати виробництво майже виключно власним коштом, що суттєво збільшує час повернення до повної спроможності.

Окремий блок становить захист критично важливих об'єктів. Для частини виробників актуальним залишається нормативне врегулювання механізмів залучення приватних компаній до посилення охорони об'єктів від повітряних загроз.

2.5. Експорт, випробування та практики державного замовника

Експорт залишається одним із найменш зрозумілих сегментів для частини виробників. Бізнесу потрібне не лише загальне політичне рішення, а зрозумілий алгоритм, за яким, у якій послідовності та з якими обмеженнями здійснюватиметься вихід на зовнішні ринки.

Для виробників турелей, наземних роботизованих комплексів та інших рішень, пов'язаних із встановленням великокаліберного озброєння, проблемою є доступ до самої зброї для якісних випробувань, інтеграції та доведення продукту.

Окремої уваги потребує практика державних замовників, зокрема щодо ставлення до приватних судових експертів. Коли результати приватної експертизи фактично не приймаються, це сповільнює цикл підтвердження якості й допуску виробу.

2.6. Кадри та відтворення компетенцій

Кадровий дефіцит у секторі вже не можна розглядати як другорядну проблему. Розширення виробництва без паралельної моделі перенавчання дорослих, підготовки молоді та співпраці між виробниками й закладами освіти буде обмеженим.

Для ринку важливо, щоб програми навчання фінансувалися та проектувалися під конкретний попит компаній.

Саме тому кооперація держави, приватних виробників і закладів вищої освіти має перейти від декларацій до сталої практики.

Загальна оцінка

Більшість бар'єрів у секторі вже добре ідентифіковані. Основний виклик полягає не в тому, щоб назвати проблеми, а в тому, щоб перевести їх у послідовний пакет рішень із чітким статусом, відповідальним органом та зрозумілим ефектом для виробника.

Проте системні бар'єри можна долати. Рада зброярів працює над тим, щоб правила роботи в галузі ставали прозорішими та ефективнішими.

- **Defence City.** Постійний моніторинг впровадження дії режиму, підзаконні акти, зміни у законодавстві, тощо. Аналізуємо проблеми виробників, опрацьовуємо зміни в НПА, проводимо роз'яснення та консультуємо
- **Обмеження доступу до фінансової та статистичної звітності.** Напрацювали проект змін у законодавство, що дозволить не лише резидентам Defence City, а й іншим виробникам ОПК подавати, але не оприлюднювати свою фінансову та статистичну звітність, щоб не показувати ворогу масштаби виробництва.
- **Виклики доступу до ресурсів та компенсацій втрат.** Серед викликів, що потребують вирішення, – до-

ступ до виробничих площ та земельних ділянок, а також відсутність дієвого алгоритму компенсації за пошкоджене або втрачене майно внаслідок бойових дій. Розглядаються механізми державних гарантій та алгоритми компенсацій.

- **Тимчасове бронювання.** До кінця березня 2026 плануємо довести до реального функціонування опцію бронювання на 45 днів військовозобов'язаних працівників, що мають проблеми із військово-обліковими документами. Наразі, законопроект, що ми напрацювали вже набрав чинності але саме бронювання ще не діє через відсутність технічної реалізації з боку системи Дія.
- **Дефіцит кадрів.** Долучаємось та працюємо над ініціативами, що забезпечать перенавчання дорослих і навчання молоді тих навичок та компетенцій, котрі необхідні виробникам ОПК. Це забезпечить кадровий потенціал для масштабування виробництва та підвищить якість освіти під виклики сучасності.



3. Ключові тренди та інституційні зміни в ОПК у 2026 році

У 2026 році український ОПК переходить від режиму точкових рішень до поступового формування більш цілісної інституційної моделі з передбачуваними правилами для виробництва, інвестицій і масштабування. Ці зміни формуються у діалозі держави, виробників і профільних об'єднань, зокрема за участі Ради зброярів.

Посилення курсу на локалізацію та внутрішню виробничу спроможність

Держава і ринок рухаються до моделі, в якій українське виробництво комплектуючих розглядається як елемент стратегічної стійкості.

На практиці це проявляється у двох напрямках: обговоренні механізмів пріоритету для українських виробів у закупівлях та перегляді логіки імпорتنих пільг для тих категорій товарів, які вже можуть вироблятися всередині країни. Якщо цей підхід буде реалізовано, ринок поступово зміщуватиметься від моделі імпортозалежності до локалізації в тих сегментах, де український виробник уже спроможний закривати потребу.

Перехід до більш системного законодавчого оформлення сектору

Сектор ОПК поступово переходить від фрагментарного регулювання до більш цілісної законодавчої рамки. Підготовка закону «Про розвиток оборонно-промислового комплексу» свідчить про запит на єдину рамку, яка має визначити базові терміни, ролі учасників ринку, інструменти державної підтримки та умови для інвестицій. Інституційно це означає спробу зробити сектор більш передбачуваним для виробників, інвесторів і партнерів.

Інституціоналізація співпраці держави з приватним сектором

Ринок рухається до моделі, в якій приватний виробник розглядається не лише як постачальник, а як повноцінний учасник довгострокової оборонно-промислової політики. Формується підзаконна база для запуску дієвого механізму публічно-приватного партнерства (ППП), який має враховувати реальні потреби ринку та створювати практичні умови для спільних проєктів.

Поява інструментів зниження воєнних ризиків для виробництва

Для сектору, який працює в умовах постійної загрози, питання страхування стає частиною економіки масштабування. Без таких інструментів ринок залишатиметься дорогим, повільнішим і менш привабливим для інвестицій.

Триває обговорення зі стейкхолдерами та напрацювання підтримки держави у страхуванні виробничих потужностей ОПК.

Політики взаємодії держави з ринком також перебудовуються. Мета – зробити умови роботи для вітчизняних виробників максимально ефективними та прозорими. Для цього команда Ради зброярів вже працює над змінами, що впливають на контрактні відносини, допуск продукції, фінансові механізми та підтримку локалізації.

Рішення, які напрацьовуємо (станом на березень 2026):

- **Податкові пільги для НРК.** Працюємо над змінами у Податковий кодекс України, з метою встановлення пільг на постачання. А також над загальним регулюванням НРК, починаючи від присвоєння їм кодів УКТ ЗЕД та найменування.
- **Новації в контрактуванні.** Розробляємо дієвіший механізм довгострокових оборонних контрактів. Його мета – забезпечити більшу передбачуваність для виробників, враховуючи, зокрема, коливання курсу валют, відсутність фінансування від січня й до березня-квітня тощо. Механізм допрацьовується спільно з ринком.
- **Збільшення термінів валютних операцій та включення субпідрядників.** Працюємо над збільшенням термінів валютних операцій для виробників ОПК до 365 днів, що є реалією сьогодення та єдиним способом виконання оборонних контрактів, котрі залежать від імпорту комплектуючих.
- **Сертифікація та кодифікація ПЗ.** Працюємо над

зрозумілим та доступним для виробників ПЗ механізмом сертифікації ПЗ, його кодифікації та подальшої закупівлі за держзамовленням.

- **Робота над скасуванням дублюючих штрафів.** Пропонуємо ініціативу скасування обов'язкових штрафів за прострочення оборонних контрактів (3% за користування коштами попередньої оплати в ЦКУ та 7% за перший місяць в БКУ).
- **Перегляд підходів до прибутковості оборонних контрактів.** В рамках ініціатив з оптимізації фінансових потоків, активно опрацьовується питання усунення колізії між законом, де рівень прибутку не регулюється (ст. 30 ЗУ «Про оборонні закупівлі»), та тим, що фактично замовники продовжують регулювати рівень прибутку. Мета цих зусиль – підвищення рівня прибутку підприємств ОПК в оборонних контрактах. Проводиться аналіз можливих варіантів. Це прямий вплив на вашу фінансову модель.
- **Стимулювання інновацій через форвардні контракти.** Запроваджується механізм державного фінансування R&D та інноваційних рішень через Експериментальну програму КМУ. Розробляємо порядок її реалізації та необхідні НПА (включаючи зміни до ЗУ «Про авторське право і суміжні права»). Очікуємо на затвердження тексту Постанови КМУ. Планується сприяння укладанню перших контрактів.

МАТРИЦЯ ПРІОРИТЕТІВ

Пріоритет	Проблема	Очікуваний результат	Практичне значення для виробника
Експортні процедури	Не визначений повний перелік умов для здійснення експортних операцій	Поява більш визначеної та прозорої процедурної рамки для експорту продукції ОПК.	Підприємства зможуть швидше та зрозуміліше проходити експортні процедури, точніше планувати обсяги виробництва та співпрацю з партнерами
Штрафи в оборонних контрактах	Чинна модель відповідальності створює ризик дублюючого санкційного навантаження на виробника.	Більш збалансований контрактний режим із нижчим ризиком непропорційних фінансових втрат.	Компанії зможуть точніше планувати ризики та не закладати надмірну вартість санкцій у ціну продукту.
Фінансова та статистична звітність	Публічність звітності створює ризик розкриття виробничих масштабів і структури діяльності.	Розширення можливості подавати звітність без публічного розкриття для ширшого кола виробників ОПК.	Підвищується безпека бізнесу без відмови від звітної дисципліни.
Сертифікація та кодифікація ПЗ	Для програмного забезпечення бракує передбачуваного маршруту від розробки до сертифікації, кодифікації та закупівлі.	Поява зрозумілої моделі допуску й закупівлі програмних продуктів для потреб сектору безпеки і оборони.	Розробники ПЗ отримають реалістичний механізм входу в державне замовлення та планування розвитку продукту.

МАТРИЦЯ ПРІОРИТЕТІВ

Пріоритет	Проблема	Очікуваний результат	Практичне значення для виробника
Податкові пільги для НРК	Для наземних роботизованих комплексів бракує цілісного податкового та класифікаційного режиму.	Упорядкування режиму постачання, класифікації та податкового навантаження.	Підприємства отримають зрозуміліші правила для виробництва, закупівлі комплектуючих і постачання готових систем.

Ці напрями мають спільну функцію. Вони знижують регуляторну невизначеність у тих сегментах, де підприємства приймають найдорожчі рішення: інвестиції у продукт, контрактну модель, податкове планування та документальну підготовку до закупівель.



4. Практичні поради для виробників

Адаптація до постійних змін на ринку – пряма запорука вашого майбутнього успіху та конкурентоспроможності.

Як використати ці трансформації на свою користь? Ось наші практичні рекомендації:

- **Адаптуйте внутрішні процеси під нові політики:** Детально вивчайте законодавчі зміни, які ініціюються. Будьте готові до роботи за довгостроковими контрактами. Активно використовуйте можливості податкових пільг, над якими ведеться робота. Готуйтеся до змін у процедурах кодифікації та роботи з ТУ.
- **Інвестуйте в R&D та інновації:** Слідкуйте за Експериментальною програмою КМУ, що реалізується. Це шанс отримати державне фінансування на дослідження та розробки. Готуйте проектні пропозиції.
- **Готуйтеся до виходу на міжнародні ринки:** Контрольований експорт уже запущений, чекаємо, коли механізм запрацює. Поки що варто реєструватися у Державній службі експортного контролю України. Напрацьовуйте комунікаційну стратегію. Вивчайте вимоги та стандарти потенційних зовнішніх ринків.

Аби зорієнтуватись у експортних процедурах, можна звернутися до Офісу підтримки експорту Ради зброярів, а також ознайомитися з інструментом Офісу — Export Map.

На закритих зустрічах у форматі “Поміж зброярів” роз’яснюємо юридичні механізми та дають рекомендації щодо їхнього застосування.

- **Плануйте масштабування («ready to scale»):** Аналізуйте можливості, що відкриваються зі спрощенням доступу до виробничих площ. Оцінюйте потреби у розширенні з урахуванням пріоритетності локалізації та потенційного зростання державних замовлень.
- **Посилюйте безпеку:** Не ігноруйте питання інформаційної безпеки. Беріть участь у навчальних програмах та використовуйте методичні матеріали, які розробляються.
- **Використовуйте можливості взаємодії:** Долучайтеся до платформ взаємодії з військовими (наприклад, тематичні DemoDay). Користуйтеся послугами консультування та супроводу, що надаються учасникам ринку. Будьте в курсі оперативних змін, на які відбувається реагування.
- **Інвестуйте в кадри:** Розглядайте можливості працевлаштування ветеранів та долучайтеся до програм їхньої підготовки. Налагоджуйте зв’язки з ВНЗ, з якими напрацьовується співпраця.

Для менеджменту підприємства основне питання полягає не лише в тому, які зміни відбуваються, а в тому, як підготувати компанію до роботи в новій рамці. Нижче подано мінімальну модель готовності, яку доцільно перевіряти на рівні керівництва, юридичної функції, фінансів, виробництва та HR.

МАТРИЦЯ ГОТОВНОСТІ КОМПАНІЇ

Блок готовності	Що перевірити зараз	Мінімальна дія компанії
Регуляторна готовність	Статус бронювання ключових працівників, ризики за військовим обліком, залежність від технічних сервісів та зміни режимів звітності.	Призначити відповідальну особу або команду, яка щотижня відстежує зміни та готує внутрішні рішення до набрання ними чинності.
Контрактно-фінансова готовність	Наявність довгих циклів закупівлі, імпортової складової, валютних ризиків, штрафних умов та фактичної моделі прибутковості.	Переглянути шаблони контрактів, карту санкцій і валютний календар, окремо оцінити залежність від субпідрядників.
Продуктова та документальна готовність	Стан технічної документації, шляхи кодифікації, сертифікації та закупівельного маршруту, особливо для ПЗ і НРК.	Сформувати перелік документів, яких бракує для проходження кодифікації, випробувань або участі в закупівлях.
Готовність до масштабування	Доступ до площ, землі, захисту об'єктів, план відновлення після пошкоджень, наявність резервних постачальників.	Підготувати план розширення виробництва в трьох сценаріях: базовому, прискореному та кризовому.
Ринкова та кадрова готовність	Поточні кадрові розриви, потреба в перенавчанні, експортна спроможність, комунікація з державними та міжнародними партнерами.	Побудувати окремий трек роботи з кадрами та окремий трек підготовки до зовнішнього ринку, включно з вимогами експортного контролю.

Практичний висновок для компанії полягає в тому, що юридичний, фінансовий, виробничий і кадровий контури мають працювати синхронно. Реакція лише після оприлюднення чергової норми більше не є достатньою моделлю управління.

5. Рекомендації

5.1. Для держави та профільних регуляторів

1. Пакетно завершувати рішення, які вже мають політичну підтримку, але ще не мають повної технічної або процедурної імплементації. Найяскравіший приклад - тимчасове бронювання, де правова рамка має супроводжуватися повним запуском сервісу.
2. Вивести в пріоритет пакет рішень, що безпосередньо визначає економіку виробника: НРК, штрафи в контрактах, конфіденційність звітності, сертифікація і кодифікація ПЗ.
3. Окремо доопрацювати контрактно-фінансову логіку сектору: довгострокові контракти, валютні строки, підхід до прибутковості та механізми фінансування інновацій.
4. Прискорити рішення, які впливають на інфраструктурну стійкість виробника: страхування воєнних ризиків, компенсацію пошкодженого майна, доступ до землі та приміщень, захист критичних об'єктів.
5. Проектувати кадрові й освітні програми разом із реальним виробником, а також переглянути практики державних замовників щодо використання приватної експертизи там, де вона може пришвидшити процес без втрати якості.

5.2. Для виробників ОПК

1. Перетворити регуляторний моніторинг на постійний управлінський процес, а не на реакцію після ухвалення чергової норми.
2. Підготувати внутрішню карту залежностей: бронювання, імпорт, валютні операції, субпідряд, типи контрактів, кодифікація, випробування та звітність.
3. Заздалегідь формувати доказову й технічну документацію по продуктах, особливо у сегментах ПЗ, НРК та складних інтегрованих рішень.
4. Окремо планувати масштабування. Це має включати не лише виробничі потужності, а й резервні площі, канали відновлення після пошкоджень, захист об'єктів та кадрове поповнення.
5. Будувати власну експортну і партнерську готовність паралельно з очікуванням нормативних рішень. Компанії, які підготують документи, позиціонування та контакти заздалегідь, матимуть сильнішу стартову позицію після відкриття або розширення механізмів доступу до зовнішніх ринків.

6. Висновок

Український ОПК входить у фазу, коли регуляторна рамка стає не менш важливою, ніж технологічна спроможність виробника. Саме якість правил, швидкість їхньої імплементації та здатність держави працювати з ринком як із партнером визначатимуть, чи зможе сектор масштабуватися без зайвих втрат.

Позитивний сигнал полягає в тому, що ключові проблеми вже окреслені, а частина важливих рішень у 2025 році була доведена до практичного результату. Наступний крок - перевести поточний перелік пріоритетів у завершені нормативні та процедурні механізми.

Для виробника це означає просту управлінську вимогу: готуватися до змін раніше, ніж вони повністю завершені. У нинішніх умовах саме така модель підвищує стійкість, скорочує витрати на адаптацію та посилює позицію компанії на ринку.



