The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

**Received:** *September 11, 2025* | **Revisions Requested:** - | **Revision Received:** -
**Accepted:** *December 1, 2025* | **Published Online:** *April 10, 2026*

Licensed (C) by Creative Commons Attribution International License 4.0 (CC BY-NC-SA)

DOI: 10.62524/msj.2026.4.1.19

# Проблемні питання оборонного менеджменту: організаційно-правовий аспект

**Володимир Дідіченко**
кандидат військових наук, старший науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: DVP1951@ukr.net
ORCID: 0000-0002-0440-2299

**Валерія Горгуленко**
молодший науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: horhulenkovaleriia@gmail.com
ORCID: 0009-0009-1394-6325

**Ярослав Янковий**
ад'юнкт кафедри інформаційної боротьби
Інститут стратегічних комунікацій
Національний університет оборони України
03049, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, Україна
e-mail: ya.yankovyi@gmail.com
ORCID: 0009-0007-1718-3607

**Дмитро Рибак**
старший викладач кафедри територіальної оборони
Інститут державного військового управління
Національний університет оборони України
03049, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, Україна
e-mail: rybak.dima@ukr.net
ORCID: 0009-0005-4239-2131

**Денис Череп**
молодший науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: dcherep03@gmail.com
ORCID: 0009-0005-9327-1022

**Анотація.** Актуальність статті зумовлена потребою у всебічному аналізі проблем і протиріч організаційно-правового аспекту оборонного менеджменту України, що набули

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

особливого значення в умовах широкомасштабної агресії. Ефективність управління оборонними ресурсами, прозорість планування і підзвітності, а також узгодженість дій органів сектору безпеки і оборони визначають стійкість держави. Метою статті є визначення ключових проблем організаційно-правового забезпечення оборонного менеджменту, аналіз їхнього впливу на функціонування сектору безпеки і оборони та окреслення шляхів удосконалення відповідно до міжнародних стандартів. Методологічна основа ґрунтується на поєднанні історико-правового, інституційного, системного та порівняльного аналізу. Результати дослідження засвідчили, що, попри сформовані базові механізми, війна виявила низку проблем: складність міжвідомчої координації, прогалини у законодавстві, дисбаланс між прозорістю та секретністю, кадрові й організаційні труднощі, слабкість оборонно-промислового комплексу. Водночас, воєнний досвід став каталізатором трансформацій – реформування оборонних закупівель, цифровізації управління, розширення парламентського і громадського контролю. Установлено, що підвищення ефективності оборонного менеджменту потребує завершення інституціоналізації реформ за стандартами НАТО, посилення цивільного контролю, удосконалення законодавства з урахуванням уроків війни, модернізації мобілізаційної системи та розвитку кадрового потенціалу. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання Міністерством оборони, Генеральним штабом Збройних Сил України та іншими структурами сектору безпеки і оборони, а також у підготовці фахівців у сфері оборонного менеджменту. Перспективними напрямами подальших досліджень є оцінювання ролі організаційно-правових механізмів у післявоєнному відновленні та інтеграції України до євроатлантичного простору.

**Ключові слова:** оборонний менеджмент, організаційно-правове забезпечення, демократичний цивільний контроль, сектор безпеки і оборони, управління ресурсами, обороноздатність, національна безпека.

## Вступ (Introduction)

Оборонний менеджмент є важливим елементом національної безпеки держави, забезпечення її обороноздатності [1]. Особливо актуальними стають питання його організаційно-правового забезпечення для України з огляду на необхідність збереження територіальної цілісності та суверенітету держави в умовах широкомасштабної агресії з боку російської федерації.

Оборонний менеджмент полягає в застосуванні сучасних методів менеджменту (планування, організації, керівництва і контролю) для досягнення цілей оборони ефективним і економічним способом [2]. Він розглядає оборону як “суспільне благо”, яке держава має забезпечувати максимально результативно. Звідси виникає потреба у запровадженні найкращих управлінських практик у діяльність оборонних інституцій, щоб підвищити їхню ефективність та підзвітність суспільству [3]. Отже, організаційно-правовий аспект оборонного менеджменту – це сфера, у якій управлінські рішення в обороні спираються на чітко визначену систему органів та належну нормативно-правову базу і відображають, яким чином за допомогою законів і структур влади держава організовує керівництво обороною.

## Методологічна основа (Methodological Framework)

Методологічна основа дослідження оборонного менеджменту України ґрунтується на комплексному підході, що поєднує інституційно-правовий, системний та порівняльний аналіз. У статті використано методи історико-правового аналізу для вивчення еволюції нормативної бази оборонного управління, а також інституційний підхід, що дозволяє розкрити роль державних органів у процесі ухвалення рішень у секторі безпеки й оборони.

Важливим елементом методології є застосування системного аналізу, який дає

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

можливість розглядати оборонний менеджмент як багаторівневу систему, що функціонує на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях (Букур-Марку, Г., Флурі, Ф., & Тагарєв, Т.). При цьому оборонний менеджмент трактується не лише як управлінська діяльність у військовій сфері, а й як частина державного управління, підпорядкована принципам належного врядування, прозорості та демократичного цивільного контролю (Закон України "Про національну безпеку України", 2018).

Для обґрунтування організаційно-правових механізмів використано нормативно-правовий аналіз положень Конституції України, базових законів ("Про оборону України", "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію", "Про правовий режим воєнного стану", "Про основи національного спротиву"), а також підзаконних актів та доктринальних документів, що визначають архітектуру сектору безпеки та оборони. Такий підхід дає змогу простежити взаємозв'язок між законодавчими нормами і практичною реалізацією оборонної політики (Буртянський, П., 2018; Ivanova, V., & Rudolph, J., 2025).

Методологічний інструментарій також включає порівняльний аналіз досвіду країн – членів НАТО щодо впровадження системи оборонного планування, програмування, бюджетування та виконання (ППБВ), що нині імплементується в Україні (Гайдер, С., 2024). Це дозволяє визначити відповідність українських реформ міжнародним стандартам та окреслити напрями їх подальшої інституціоналізації.

Крім того, у дослідженні застосовано структурно-функціональний підхід, який дає змогу оцінити ефективність взаємодії органів управління обороною та виявити існуючі організаційно-правові протиріччя ("Судово-юридична газета", 2025). Застосування цього підходу уможливлює розроблення практичних рекомендацій щодо усунення прогалин у нормативній базі, посилення координації між суб'єктами сектору безпеки й оборони, підвищення прозорості та підзвітності процесів.

Отже, методологія дослідження інтегрує історико-правовий, системний, інституційний, порівняльний та структурно-функціональний підходи. Їх поєднання забезпечує всебічність аналізу та дозволяє сформулювати науково обґрунтовані висновки і практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення організаційно-правових механізмів оборонного менеджменту України.

**Результати і обговорення (Results and Discussions)**

Оборонний менеджмент є спеціальною сферою державного управління, що полягає в реалізації оборонної політики на практиці шляхом ефективної організації сил і засобів для забезпечення воєнної безпеки держави. У науковій літературі немає єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття. Як зазначають західні дослідники, оборонний менеджмент "інкапсулює ідею про те, що оборонним організаціям необхідно втілювати оборонну політику в життя, розробляючи для цього адекватні та стійкі механізми планування, системи забезпечення та інфраструктуру" [1]. Тобто оборонний менеджмент можна розуміти як науку і практику управління оборонною сферою, що охоплює функції планування, організації, керівництва (командування) та контролю в рамках сектору безпеки і оборони України (СБіО України).

Важливою особливістю сучасного розуміння оборонного менеджменту є його зв'язок із принципами демократичного цивільного контролю та належного врядування у СБіО України. Ефективне управління обороною має здійснюватися під демократичним наглядом суспільства і обраних інституцій. Згідно з національними концепціями ефективний менеджмент у сфері оборони базується на засадах демократичного цивільного контролю, інших євроатлантичних принципах і стандартах, інноваційних рішеннях та сучасних підходах [2]. Отже, **теоретичною основою** оборонного менеджменту є поєднання принципів військового керівництва з принципами публічного управління та права: забезпечення обороноздатності держави має

відбуватися інституційно впорядкованими методами, підзвітно та відповідно до закону.

Оборонний менеджмент охоплює стратегічний, оперативний і тактичний рівні управління СБіО України. На стратегічному рівні йдеться про формування оборонної політики, планування розвитку сил оборони та ресурсне забезпечення цієї політики. На цьому рівні керівництво здійснюють вищі державні органи (керівництво держави, уряду, сектору оборони). На оперативному і тактичному рівнях управління реалізується безпосередньо у діяльності військового командування – у плануванні й проведенні воєнних операцій, керівництві військами, забезпеченні їх необхідними ресурсами та координації дій підрозділів. Оборонний менеджмент, таким чином, є багаторівневою системою, де організаційно-правові механізми відіграють ключову роль у тому, щоб усі рівні – від стратегічного планування до роботи конкретних військових частин – діяли узгоджено і результативно.

Організаційно-правовий аспект оборонного менеджменту об'єднує дві нерозривно пов'язані складові: організаційну (інституційну) та правову (нормативну) (рис. 1).




**Рисунок 1.** Складові організаційно-правового аспекту оборонного менеджменту

**Організаційна компонента** оборонного менеджменту охоплює структуру та механізми функціонування системи оборонного управління. До неї належать:

• ***Суб'єкти управління обороною*** – органи державної влади та військового керівництва, наділені відповідними функціями (Президент України, Рада національної безпеки і оборони України, Міністерство оборони України, Генеральний штаб ЗС України, командування видів військ, інші складові сил оборони, органи сектору безпеки тощо) [2, 3].

• ***Організаційна структура*** – ієрархія підпорядкованості та взаємодії між цими суб'єктами, розподіл задач між рівнями стратегічного, оперативного і тактичного керівництва.

• ***Процеси та процедури управління*** – системи оборонного планування, бюджетування, управління ресурсами, кадрового менеджменту, системи зв'язку і координації між суб'єктами тощо.

**Правова компонента** – сукупність норм і правил, що встановлюють рамки діяльності згаданих організаційних структур. Вона містить:

• ***Конституційні норми.***

• ***Законодавчі акти парламенту, які регулюють основи національної безпеки і оборони.***

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

• ***Підзаконні акти та доктринальні документи.***

• ***Внутрішні нормативні акти військового управління***, що регламентують повсякденне управління військовими організаціями.

Отже, організаційна компонента визначає: хто і як керує обороною, а правова – на підставі яких норм і правил здійснюється це керівництво (рис. 2).

Система управління обороною України має складну багатокомпонентну структуру, закріплену в законодавстві та розподілі повноважень між різними органами влади. Повноваження, функції та завдання суб'єктів управління обороною України визначаються Конституцією України та відповідними законами України [2, 3].

| Організаційна компонента | Правова компонента |
|---|---|
| Система органів управління обороною (державні органи, військові структури) | Система нормативно-правових актів (закони, укази, накази, стандарти) |
| Структура підпорядкованості, горизонтальні та вертикальні зв'язки | Розподіл повноважень і завдань, закріплений законодавчо |
| Кадровий склад органів, посадові інститути (міністр, начальник Генштабу) | Правовий статус посадових осіб та органів (компетенція, відповідальність) |
| Процеси планування, координації, контролю (механізми управління) | Процедури та порядки, затверджені нормативно (плани, інструкції, стандарти) |
| Матеріальні та людські ресурси управлінського апарату | Фінансово-правові основи забезпечення управління (бюджет, закупівлі за законом) |

**Рисунок 2.** Схематичне порівняння двох компонент організаційно-правового аспекту оборонного менеджменту

До складу сил оборони України, крім ЗС України, входять інші військові формування та правоохоронні органи, зокрема Національна гвардія України (НГ України), Державна прикордонна служба (ДПС України), Служба безпеки України (СБ України), Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації (ДССЗтаЗІ України) тощо. У мирний час ці відомства виконують притаманні їм функції окремо. В особливий період (під час воєнного стану, війни) для стратегічного керівництва всіма силами оборони може створюватися особливий орган – Ставка Верховного Головнокомандувача [3].

З метою територіальної оборони держави та залучення громадян до захисту країни( ) в Україні запроваджено нові організаційно-правові інститути. З 1 січня 2022 року набув чинності Закон України "Про основи національного спротиву", який створив систему територіальної оборони та руху національного спротиву [4]. У межах ЗС України було сформовано Сили територіальної оборони (СТрО) – окремий рід військ, розгорнутий у кожній області, що комплектується резервістами і добровольцями для охорони та оборони визначених територій. Крім того, законом передбачено можливість утворення добровольчих формувань територіальних громад із числа цивільних громадян для участі в територіальній обороні. Організаційно СТрО підпорядковані безпосередньо командуванню ЗС України, тобто входять до єдиної вертикалі військового управління, хоча тісно взаємодіють з місцевими військовими адміністраціями. Такий правовий механізм дозволив легалізувати та впорядкувати участь добровольців у обороні, уникнути хаотичного формування загонів поза державною підпорядкованістю, як це частково було у 2014 році.

Система оборонного планування і ресурсного забезпечення в Україні також закріплена законодавчо та поступово реформується відповідно до натовських стандартів. Важливим прогресом

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

стало впровадження системи планування, програмування, бюджетування та виконання (ППБВ), яка використовується в країнах НАТО. Із 2020 року в Міністерстві оборони за підтримки іноземних радників запущено проєкт трансформації оборонного менеджменту, який має на меті перейти до багаторічного оборонного планування з обґрунтуванням бюджетних запитів за програмами і результатами [6]. Це означає, що Україна організаційно і нормативно переходить на стандарти оборонного планування, прийняті в НАТО, що забезпечить більш прозоре й ефективне використання ресурсів та взаємосумісність планових документів.

Нормативно-правову базу функціонування оборонного сектору України складає ціла система законів та підзаконних актів. Ключовими законами є: Закон "Про оборону України" (1991, із численними змінами), який визначає основи оборони держави, структуру воєнного командування, правовий режим воєнного стану і повноваження органів влади; Закон "Про національну безпеку України" (2018), що встановлює архітектуру сектору безпеки і оборони та механізми демократичного цивільного контролю; Закон "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію" (1993, нова редакція 2005) – регулює питання мобілізації людських і матеріальних ресурсів; Закон "Про правовий режим воєнного стану" (2015) – визначає порядок запровадження воєнного стану та особливі повноваження в його умовах; Закон "Про основи національного спротиву" (2021) – про територіальну оборону та підготовку населення до оборони; Закон "Про державні закупівлі" і спеціальний Закон "Про оборонні закупівлі" (2020) – регулюють порядок закупівель товарів і послуг для оборони (державне оборонне замовлення) тощо.

Отже, в Україні сформовано базові організаційно-правові механізми оборонного менеджменту. Однак під час практичної реалізації цих механізмів у ході широкомасштабної російсько-української війни виявлено низку проблем і протиріч організаційно-правового характеру. До основних з них належать (рис. 3):

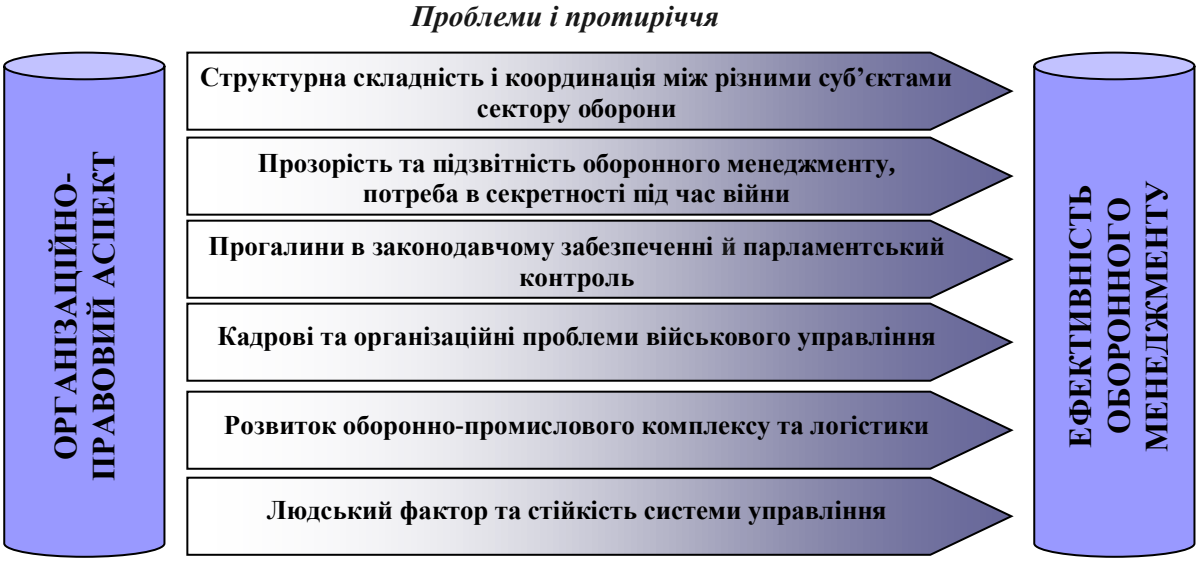



**Рисунок 3.** Проблеми і протиріччя організаційно-правового характеру оборонного менеджменту в Україні

**1. Структурна складність і координація між різними суб'єктами сектору оборони.** Сектор безпеки і оборони охоплює багато відомств (ЗС України, Нацгвардія, прикордонники, СБУ, МВС тощо), і хоча закон визначає їхню загальну взаємодію, на практиці узгодженість дій іноді ускладнена. Історично склалося, що кожне силове відомство мало власну вертикаль підпорядкування, і під час бойових дій 2014–2015 рр. це призводило до проблем. Це вказало на системну проблему: відсутність єдиного керівництва всіма силами оборони під час

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

спільних операцій. Для усунення цієї прогалини законодавчо запроваджено посаду Командувача об'єднаних сил та механізм підпорядкування йому підрозділів інших відомств у особливий період [6].

На початку широкомасштабної війни у лютому 2022 р. знову постало завдання негайно об'єднати під єдиним командуванням ЗС України, НГ України, Національну поліцію (НП), ДПС України, СТрО та інші структури для оборони Києва, Харкова, інших напрямків. Хоч це завдання вдалося виконати завдяки створенню Ставки ВГК і регіональних військових адміністрацій, але певні розбіжності та конкуренція повноважень між відомствами в перші дні війни мали місце.

Отже, проблема міжвідомчої координації залишається актуальною: навіть за наявності правових норм( ) необхідні підзаконні акти, узгоджені плани взаємодії, спільні штаби тощо, аби структура управління реально стала цілісною.

Ще один аспект структурної проблематики – розмежування повноважень та відповідальності всередині самого військового керівництва.

Щодо ролі МО України в оперативному плануванні: за законом МО України формально не займається веденням операцій, але в умовах війни Міністр оборони України активно комунікує із союзниками, координує постачання озброєнь, що безпосередньо впливає на операції. Це потребує чіткої координації між політичним керівництвом і ГШ ЗС України. Отже, потрібне подальше вдосконалення нормативного регулювання взаємодії між МО України та ГШ ЗС України, аби уникнути як дублювання функцій, так і виникнення "сірих зон" відповідальності.

**2. Прозорість та підзвітність оборонного менеджменту, потреба в секретності під час війни.** Одна з головних суперечностей організаційно-правового характеру – баланс між відкритістю, демократичним контролем в обороні та військовою таємницею, оперативною доцільністю. Оборонна сфера тривалий час залишалася менш прозорою: існувала практика, коли посилання на секретність закупівель або операцій слугувало приводом звільнити МО України від загальних правил прозорості та підзвітності [7].

Широкомасштабна війна загострила цю проблему. З одного боку, величезні обсяги коштів спрямовуються на армію, що вимагає контролю їх використання. З іншого – війна об'єктивно потребує секретності в закупівлях озброєнь, оперативних переміщеннях військ, планах тощо.

**3. Прогалини в законодавчому забезпеченні й парламентський контроль.** Хоч більшість необхідних законів у сфері оборони ухвалено, деякі напрями досі не мають достатнього правового регулювання або потребують оновлення. Зокрема, критики Закону "Про національну безпеку України" (2018 р.) зазначали, що він залишив чинною стару систему органів безпеки без суттєвої реорганізації [6].

Є сфери (наприклад, волонтерська діяльність, приватні ініціативи в обороні, цифровізація оборони), що швидко еволюціонували під час війни і потребують юридичного закріплення постфактум.

Парламентський контроль над оборонним сектором під час воєнного стану також обмежений об'єктивно (діє цензура, деякі засідання профільного комітету проводяться в закритому режимі).

Для посилення демократичного контролю після війни доведеться наздоганяти згаяне: зокрема, переглянути діяльність тимчасових слідчих комісій ВР України з питань оборони, активізувати Рахункову палату щодо аудитів оборонних закупівель, можливо, створити окремий незалежний орган парламентського контролю за сектором безпеки (на зразок комісій з оборони в США чи комітетів з контролю за розвідкою).

**4. Кадрові та організаційні проблеми військового управління.** Війна виявила як сильні сторони українського військово-стратегічного управління, так і проблемні місця,

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

пов'язані з людським фактором та організацією роботи штабів. Із позитивного – українське військове керівництво виявило гнучкість і креативність, що дозволило виграти битву за Київ та успішно проводити операції на Харківщині й Херсонщині у 2022 році. Із негативного – з'ясувалось, що система територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП), яка відповідає за мобілізацію, була пронизана корупцією й не готова до мобілізації сотень тисяч резервістів.

Для сталого вирішення проблеми необхідно реформувати інституційно цю ланку: перевести ТЦК та СП на нові рейки: наповнити їх якісно новими людьми, частково замінити військових на цивільних менеджерів HR-напряму, впровадити цифровий реєстр військовозобов'язаних для мінімізації контакту людини з чиновником, підвищити зарплати й відповідальність персоналу ТЦК та СП.

**5. Розвиток оборонно-промислового комплексу та логістики.** Організаційно-правові питання менеджменту оборони передбачають не лише безпосереднє управління військами, а й управління тиловим забезпеченням, оборонною промисловістю. У цій сфері також є проблемні моменти.

Проблеми оборонно-промислового комплексу (ОПК) полягають не лише у формі управління, а й в інтеграції в загальну систему оборонного менеджменту. Війна 2022 р. показала, що українська армія критично залежна від постачання зброї із Заходу, а власне виробництво не покриває потреб. Причини об'єктивні (обмеженість технологій, знищення частини заводів обстрілами), але також і організаційні: довоєнна відсутність достатніх інвестицій в ОПК, повільність прийняття на озброєння нових зразків, бюрократичні перепони для приватних виробників.

Логістика і складське господарство ЗС України – ще один виклик. Тут виникає організаційно-правовий аспект: необхідно врегулювати нормативно нові процеси, внести зміни до положень про облік військового майна, про порядок планування, навчити персонал працювати з новими системами.

**6. Людський фактор та стійкість системи управління.** Війна – це випробування не тільки законів і структур, а й людей, які ними керують. Українська система оборонного менеджменту показала загалом високу стійкість: ні військово-політичне керівництво, ні органи управління не дезорганізувалися під ударом агресора. Але були й негативні моменти, особливо на початку широкомасштабного вторгнення. Це свідчить про необхідність ще прискіпливішого добору кадрів на керівні посади, перевірки на доброчесність та лояльність. Організаційно слід удосконалити систему кадрового резерву: потрібні дієві механізми ротації, підготовки наступників, щоб критичні посади не залишалися вакантними або зайнятими випадковими особами.

Підсумовуючи, основні проблемні питання оборонного менеджменту України в організаційно-правовому вимірі можна звести до наступного:

- ✧ злагодженість між різними складовими сектору оборони;
- ✧ чіткість і неконфліктність розподілу повноважень;
- ✧ забезпечення прозорості та підзвітності без шкоди боєздатності;
- ✧ своєчасне оновлення нормативної бази відповідно до викликів;
- ✧ боротьба з корупцією та інерцією бюрократії;
- ✧ розвиток спроможностей (кадрових, технічних, промислових) управлінської системи.

Багато з цих проблем стали особливо помітними під час війни, але саме воєнний час і дав поштовх до їхнього розв'язання.

З огляду на виявлені проблеми та набутий досвід, можна запропонувати конкретні кроки для підвищення ефективності оборонного менеджменту України в організаційно-правовій площині (рис. 4).

Ці рекомендації спрямовані на зміцнення як інституційної спроможності системи, так і

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

її підзвітності та гнучкості.

**1. Завершення та інституціоналізація реформ управління і планування.** Необхідно повністю імплементувати стандарти NATO у структурі військового управління. Зокрема, слід впровадити нову модель оборонного планування ППБВ на постійній основі у всіх структурах МО України та ЗС України (не лише пілотно в окремих видах військ). Це вимагатиме затвердження на рівні закону або постанови Кабінету Міністрів України єдиної методики планування оборонних програм, щоб кожен витрачений бюджетний ресурс був прив'язаний до конкретної програми та очікуваних спроможностей.

**2. Посилення демократичного контролю та антикорупційних механізмів.** Необхідно мати реальні важелі контролю за оборонним сектором навіть під час дії воєнного стану. Доцільно уже зараз створити при Комітеті ВР України з питань національної безпеки, оборони та розвідки підкомітет з парламентського нагляду, який би в закритому режимі, але регулярно( ) заслуховував звіти МО України. На виконання норми Закону України [2] потрібно ухвалити закон про парламентський контроль над спецслужбами, а також розглянути можливість запровадження інституту омбудсмена з питань оборони – уповноваженого, який опікувався б правами військовослужбовців і питаннями прозорості.




**Рисунок 4.** Шляхи підвищення ефективності оборонного менеджменту України

**3. Удосконалення законодавства з урахуванням уроків війни.** Необхідно провести ревізію всіх профільних законів та внести зміни, продиктовані практикою 2022–2025 років. Приміром, Закони України: "Про оборону України" (щодо особливостей функціонування Ставки Верховного Головнокомандувача та її складу), "Про правовий режим воєнного стану" (щодо діяльності військово-цивільних адміністрацій, розмежування їхніх компетенцій з органами місцевого самоврядування), "Про основи національного спротиву" (щодо врегулювання статусу добровольчих формувань після деокупації територій). Слід законодавчо врегулювати волонтерську діяльність в обороні: визначити правовий статус волонтерів, пільги для них, можливості взаємодії з військовими частинами.

**4. Реформа системи мобілізації і військового обліку.** Потрібно закріпити на

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

законодавчому рівні створення Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, з інтеграцією з Реєстром виборців, демографічним реєстром тощо; оновити Положення про ТЦК та СП, передбачивши там цивільні посади фахівців з рекрутингу, соціальної роботи – тобто фактично трансформувати ТЦК та СП у сучасні HR-агенції для війська.

**5. Розвиток кадрового потенціалу і військової освіти.** Ефективний оборонний менеджмент потребує висококваліфікованих кадрів – менеджерів, як військових, так і цивільних. Тому слід реформувати систему військової освіти відповідно до стандартів НАТО: запровадити навчальні програми з оборонного менеджменту, логістики, спільного (інтегрованого) командування для офіцерів та державних службовців.

**6. Підготовка до післявоєнного переходу.** Організаційно-правова система має бути готовою до повоєнної трансформації. Потрібно буде перевести економіку з воєнних рейок, оптимізувати чисельність війська, реінтегрувати ветеранів. Уже зараз слід закладати правові механізми для демобілізації: розробити критерії, черговість звільнення військовослужбовців, систему соціального захисту для них.

**7. Підвищення стійкості системи управління до нових загроз.** У сучасному світі не лише традиційні військові загрози актуальні. Менеджмент оборони має враховувати кібербезпеку, інформаційні операції, можливі диверсії проти командних пунктів. Тому потрібно розвивати розподілену систему командування (запасні командні пункти, автоматизовані системи управління військами тощо).

**8. Залучення громадянського суспільства до розбудови оборонного менеджменту.** Українське громадянське суспільство вже продемонструвало високу мотивацію допомагати армії – волонтери, фонди, ініціативи типу "Армія дронів" (спільний проєкт Мінцифри та волонтерів) тощо. Цей потенціал треба інтегрувати в офіційні рамки. Пропонується створити при МО України постійно діючі громадські ради або робочі групи за напрямами (волонтери, IT-спільнота, ветерани, правозахисники), які б безпосередньо комунікували з керівництвом щодо болючих питань.

Насамкінець, варто зазначити, що вдосконалення організаційно-правових аспектів оборонного менеджменту має відбуватися безперервно, у відповідь на динаміку безпекового середовища. Україна фактично проходить пришвидшений шлях трансформації свого сектору оборони – те, на що інші держави витрачали десятиліття, здійснюється за роки чи навіть місяці. Це великий виклик і водночас шанс створити сучасну, ефективну, підзвітну систему оборонного управління, спроможну захистити державу від нинішніх та майбутніх загроз.

## Висновок (Conclusion)

Організаційно-правовий аспект оборонного менеджменту України зазнав суттєвих змін протягом останніх років та особливо був випробуваний у період широкомасштабної війни 2022–2025 рр. Теоретичні засади оборонного управління, засновані на демократичному цивільному контролі та системному підході до планування оборони, поступово втілюються в практичні механізми. Україна створила необхідну правову базу для ефективного оборонного менеджменту: визначено ролі та повноваження ключових суб'єктів, запроваджено нові структури, узгоджено процеси планування і ресурсного забезпечення із західними стандартами. У ході війни ця система довела свою життєздатність – військово-політичне керівництво змогло організувати відсіч агресії, мобілізувати всі наявні ресурси та адаптуватися до зовнішніх змін.

Водночас аналіз показує, що є низка проблемних питань та протиріч в організаційно-правовому забезпеченні оборонного менеджменту, які знижують його результативність. Серед них – складність координації різних компонентів сил оборони, необхідність досягнення балансу між секретністю і прозорістю, подолання корупційних ризиків, усунення бюрократичної неефективності в окремих процесах, незавершеність окремих реформ, кадрові

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

виклики. Багато з цих проблем стали особливо очевидними під час війни.

Практичний досвід широкомасштабної війни дав потужний імпульс до змін. Уже здійснено низку невідкладних заходів: реформовано систему оборонних закупівель, розпочато цифровізацію управління, проведено чистку і ротацію кадрів там, де були зловживання. Але для системного вирішення наявних питань потрібні подальші, глибші перетворення – як нормативні, так і організаційні.

Запропоновані шляхи вдосконалення передбачають як заходи негайного характеру (законодавчі зміни, підсилення контролю, доукомплектування структур), так і стратегічні напрями розвитку (розвиток людського потенціалу, післявоєнна трансформація). Реалізувавши ці рекомендації, можна підвищити ефективність, прозорість і гнучкість оборонного менеджменту України.

Україна фактично формує новітній підхід до оборонного менеджменту, який поєднує бойовий досвід та кращі світові стандарти управління. В умовах екзистенційної загрози це надзвичайно складне завдання, але водночас саме війна стала каталізатором для прориву в розвитку сектору оборони. Організаційно-правові зміни, що наразі впроваджуються, закладають фундамент для сильної оборонної інституції, здатної діяти ефективно як у воєнний, так і в мирний час. Удосконалений оборонний менеджмент гарантуватиме високий рівень обороноздатності України у довгостроковій перспективі, слугуватиме стабільності й миру в усьому регіоні.

**Рекомендації (Recommendations)**

Матеріали статті може бути використано під час планування заходів розвитку Збройних Сил України у повоєнний період. Стаття також може бути корисна науковцям, які займаються проблематикою оборонного менеджменту та воєнної політики, та фахівцям, які причетні до впровадження оборонного менеджменту у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

Перспективними напрямами подальших досліджень є оцінювання ролі організаційно-правових механізмів у післявоєнному відновленні та інтеграції України до євроатлантичного простору.

**Конфлікт інтересів (Conflict of Interest)**

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів за тематикою статті.

**Використані джерела**

1. Букур-Марку, Г., Флурі, Ф., & Тагарєв, Т. (2010). Оборонний менеджмент: ознайомлення. *Женевський центр демократичного контролю над збройними силами (ДКЗС). Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. Серія: Менеджмент безпеки та оборони, 1.* https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf
2. Верховна Рада України. (2018). Закон України "Про національну безпеку України" № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України, 31.* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text
3. Верховна Рада України. (1991). Закон України "Про оборону України" № 1932-XII. *Відомості Верховної Ради України, 9.* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text
4. Верховна Рада України. (2021). Закон України "Про основи національного спротиву" № 1702-IX. *Відомості Верховної Ради України, 41.* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text
5. Верховна Рада України. (1993). Закон України *"Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію"* № 3543-XII (ред. 2005). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

6. Буртянський, П. (2018). За лекалами НАТО: що може змінити закон "Про національну безпеку України". *Громадський простір*. https://www.prostir.ua/?blogs=za-lekalamy-nato-scho-mozhe-zminyty-zakon-pro-natsionalnu-bezpeku-ukrajiny
7. Ivanova, V., & Rudolph, J. (2025). Ukraine's Defense Ministry Needs Protection – From Itself. *German Marshall Fund*. https://www.gmfus.org/news/ukraines-defense-ministry-needs-protection-itself
8. Гейдер, С. (2024). *Міноборони і Генштаб ЗС України розпочали новий етап реформи системи оборонного менеджменту.* Міністерство оборони України. https://mod.gov.ua/news/minoboroni-i-genshtab-zs-ukraini-rozpochali-novij-etap-reformi-sistemi-oboronnogo-menedzhmentu
9. Міноборони впроваджує військову версію SAP за стандартами НАТО. (2025). *Судово-юридична газета в Україні*. https://sud.ua/uk/news/ukraine/328943-minoborony-vnedryaet-voennuyu-versiyu-sap-po-standartam-nato

**References**

1. Bukur-Marcu, G., Fluri, P., & Tagarev, T. (2010). Defense Management: An Introduction. *Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF). Series: Security and Defense Management, 1*. https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" No. 2469-VIII. *Vidomosti of the Verkhovna Rada of Ukraine, 31*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). Law of Ukraine "On Defense of Ukraine" No. 1932-XII. *Vidomosti of the Verkhovna Rada of Ukraine, 9.* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Law of Ukraine "On the Fundamentals of National Resistance" No. 1702-IX. *Vidomosti of the Verkhovna Rada of Ukraine, 41*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993). Law of Ukraine *"On Mobilization Preparation and Mobilization"* No. 3543-XII (as amended in 2005). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12
6. Burtianskyi, P. (2018). According to NATO Templates: What the Law "On National Security of Ukraine" Can Change. *Hromadskyi Prostir.* https://www.prostir.ua/?blogs=za-lekalamy-nato-scho-mozhe-zminyty-zakon-pro-natsionalnu-bezpeku-ukrajiny
7. Ivanova, V., & Rudolph, J. (2025). Ukraine's Defense Ministry Needs Protection – From Itself. *German Marshall Fund.* https://www.gmfus.org/news/ukraines-defense-ministry-needs-protection-itself
8. Haider, S. (2024). *The Ministry of Defense and the General Staff of the Armed Forces of Ukraine Launched a New Stage of Reform of the Defense Management System*. Ministry of Defense of Ukraine. https://mod.gov.ua/news/minoboroni-i-genshtab-zs-ukraini-rozpochali-novij-etap-reformi-sistemi-oboronnogo-menedzhmentu
9. The Ministry of Defense Introduces the Military Version of SAP According to NATO Standards. (2025). *Sudovo-Yurydychna Hazeta v Ukrayini.* https://sud.ua/uk/news/ukraine/328943-minoborony-vnedryaet-voennuyu-versiyu-sap-po-standartam-nato

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

# Problematic Issues of Defense Management: Organizational and Legal Aspect

**Volodymyr Didichenko**
Candidate of Military Sciences (PhD in Military Science), Senior Researcher
Senior Research Fellow
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: DVP1951@ukr.net
ORCID: 0000-0002-0440-2299

**Valeriia Horhulenko**
Junior Research Fellow
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: horhulenkovaleriia@gmail.com
ORCID: 0009-0009-1394-6325

**Yaroslav Yankovyi**
Adjunct of the Department of Information Warfare
Institute of Strategic Communications
National Defense University of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl Avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: ya.yankovyi@gmail.com
ORCID: 0009-0007-1718-3607

**Dmytro Rybak**
Senior teacher of the Department of Territorial Defense
Institute of State Military Management
National Defence University of Ukraine
03049, Povitroflotskyi Avenue, 28, Kyiv, Ukraine
e-mail: rybak.dima@ukr.net
ORCID: 0009-0005-4239-2131

**Denys Cherep**
Junior Research Fellow
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: dcherep03@gmail.com
ORCID: 0009-0005-9327-1022

**Abstract.** The relevance of the article is determined by the need for a comprehensive analysis of the problems and contradictions of the organizational and legal aspects of Ukraine's defense management, which have gained particular significance under the conditions of large-scale aggression. The effectiveness of defense resource management, the transparency of planning and accountability, as well as the coherence of actions of the security and defense sector bodies determine the resilience of the state. The purpose of the article is to identify the key problems of the organizational and legal framework of defense management, analyze their impact on the functioning of the security and defense sector, and outline ways for their improvement in accordance with international standards. The methodological basis is grounded in the combination of historical-legal,

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No.1 (2026)

institutional, systemic, and comparative analyses. The research results indicate that despite the existence of basic mechanisms, the war has revealed a number of issues: the complexity of interagency coordination, legislative gaps, the imbalance between transparency and secrecy, personnel and organizational difficulties, and the weakness of the defense-industrial complex. At the same time, wartime experience has become a catalyst for transformations — the reform of defense procurement, the digitalization of management, and the expansion of parliamentary and public oversight. It has been established that improving the effectiveness of defense management requires the completion of the institutionalization of reforms according to NATO standards, the strengthening of civilian control, the improvement of legislation based on wartime lessons, the modernization of the mobilization system, and the development of human resources. The practical significance of the results lies in their potential use by the Ministry of Defense, the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, and other structures of the security and defense sector, as well as in the training of specialists in the field of defense management. Promising directions for further research include assessing the role of organizational and legal mechanisms in post-war recovery and Ukraine's integration into the Euro-Atlantic space.

**Keywords:** defense management, organizational and legal support, democratic civilian control, security and defense sector, resource management, defense capability, national security.