



# Вказівник для міжнародних партнерів з підтримки громадянського суспільства України у сфері безпеки та оборони

Автори: Леся Огрязко, Катерина Баришева, Поліна Істоміна

*Рекомендації підготовлені Sahaidachnyi Security Center за підтримки Фонду «Аскольд і Дір», що адмініструється ICAP Єднання в межах проєкту «Сильне громадянське суспільство України – рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції. Зміст публікації є відповідальністю Sahaidachnyi Security Center та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ICAP Єднання.*

Січень 2026

## Чому і кому читати цей вказівник

Цей короткий дороговказ адресований міжнародним партнерам, які прагнуть зміцнити обороноздатність України та зробити внесок у її перемогу в екзистенційній геноцидальній війні, розв'язаній Росією. Його ключова теза полягає в тому, що підтримка громадянського суспільства в секторі безпеки і оборони була і залишається для багатьох партнерів недостатньо очевидним елементом загальної архітектури допомоги.

Водночас порівняно невеликі інвестиції в громадянське суспільство в оборонному секторі — особливо у зіставленні з масштабами двосторонньої військової підтримки — здатні створювати значний мультиплікаційний ефект для оборонних реформ, ефективності на полі бою та розвитку оборонно-промислової складової. Для реалізації цього потенціалу необхідне глибше розуміння контексту та ролі громадянської участі у всіх сферах державної діяльності, зокрема у сфері оборони.

Саме тому цей документ пропонує стислий огляд ролі громадянського суспільства в оборонному секторі України, ключових прогалин у міжнародному співробітництві з ним, а також рекомендації щодо того, як ці прогалини можуть бути подолані.

Цей вказівник ґрунтується на узагальненні досвіду українських громадських організацій оборонного сектору, експертних оцінках і консультаціях із ключовими стейкхолдерами. Методологія включала проведення фокус-групових обговорень із громадськими організаціями сектору безпеки й оборони, які мають досвід взаємодії з міжнародними партнерами; синтез даних із попередніх аналітичних і дослідницьких матеріалів; експертну оцінку та консультації; а також глибинні інтерв'ю з представниками громадянського суспільства, галузевими експертами й іншими зацікавленими сторонами.

До фокус-групового обговорення були залучені такі організації: Незалежний антикорупційний комітет з питань оборони (НАКО), Центр оборонних стратегій (ЦОС), Благодійний фонд Сергія Притули, Благодійний фонд «Повернись живим», ГО «Офіс ефективного регулювання» (BRDO), ГО «Аеророзвідка», ГО «StateWatch», ГО «Sahaidachnyi Security Center», ГО «Інститут Острова Зміїний» (Snake Island Institute), ГО «Ціна свободи» (Price of Freedom).

## Роль громадянського суспільства в секторі оборони

З 2014 року, коли Росія незаконно анексувала Крим і розпочала окупацію частини Донбасу, а згодом у 2022 році розв'язала повномасштабну війну проти України, роль українського громадянського суспільства докорінно змінилася. Воно стало невід'ємним учасником сектору безпеки й оборони, перебравши на себе функції, які держава в умовах війни не завжди здатна виконувати. Це призвело до фундаментального переосмислення взаємодії між громадськими організаціями, державними інституціями, бізнесом, суспільством та міжнародними партнерами.

Український досвід засвідчує появу нового соціального інституту – громадського оборонного сектору, функції якого значно виходять за межі класичного волонтерства й охоплюють логістику, інновації, аналітику, формування політик, адвокацію, взаємодію з державою та підготовку військових кадрів.

### Саме ці актори вже довели здатність:

- ❖ розробляти політики на основі доказів і даних;
- ❖ проводити аналіз світового рівня щодо сценаріїв війни, стійкості та майбутнього поля бою;
- ❖ створювати платформи горизонтальної взаємодії між державою, військовими, ветеранами, експертами та партнерами;
- ❖ проектувати та пілотувати нові освітні й лідерські програми у сфері безпеки.

Українські неурядові організації (НУО) мають унікальну легітимність і доступ: вони одночасно працюють із військовими, державою та суспільством. Їхні рішення базуються на польових даних, дотримуються стандартів прозорості та відповідають найкращим практикам управління проєктами.

НУО є додатковою точкою входу для наших партнерів у сфері обміну знаннями та взаємного посилення обороноздатності, поряд із форматом G2G (міжурядова співпраця), є взаємодія у форматі “уряд–громадські організації”, а також співпраця між самими громадськими організаціями різних країн.

Тому підтримка оборонного сектору через неурядові організації є стратегічно необхідною в умовах тотальної війни та сформувала унікальну модель участі громадянського суспільства у сфері безпеки й оборони.

Водночас інституційне розуміння ролі неурядових організацій у секторі безпеки і оборони серед міжнародних партнерів і донорів залишається фрагментарним і недостатньо сформованим. За поодинокими винятками, західна допомога зосереджується майже виключно на роботі з державними інституціями, залишаючи поза увагою неурядову інфраструктуру, без якої довгострокові та сталі реформи є малореалістичними.

Наявна — і порівняно обмежена — підтримка громадських оборонних ініціатив продовжує реалізовуватися через процедури та підходи, сформовані для мирного часу, тоді як війна вимагає швидших, гнучкіших і адаптивніших форматів взаємодії. Подолання цього розриву є необхідною передумовою для підвищення ефективності міжнародної допомоги в оборонному секторі.

Це створює для українського громадянського сектору подвійний виклик: забезпечувати критично важливі функції у сфері оборони та водночас переконувати міжнародних партнерів у легітимності й ефективності своєї роботи.

Існує значний запит на масштабування громадських практик і розвиток екосистеми громадянського суспільства у секторі оборони, у якому міжнародні партнери — як урядові, так і неурядові — можуть відіграти ключову роль.

## **Виклики НУО в секторі безпеки і оборони і прогалини в міжнародному співробітництві**

### **1. Обмежене та фрагментоване фінансування сектору безпеки і оборони**

Сектор безпеки і оборони залишається одним із найскладніших для донорської підтримки, оскільки пріоритет зазвичай надається гуманітарним, антикорупційним, відновлювальним та соціальним проектам. Значна частина донорів уникає фінансування оборонних реформ і пов'язаних із ними аналітичних та адвокаційних ініціатив, сприймаючи їх як політично чутливі або ризикові. Водночас саме недержавний сектор здатен ініціювати довгострокові стратегічні зміни, підсилюючи державні інституції, пропонуючи альтернативну оптику та зменшуючи ефект «тунельного бачення».

Додатковим обмеженням виступають юридичні та внутрішньополітичні рамки міжнародних партнерів, особливо урядових донорів. При цьому існують легальні та апробовані механізми фінансування оборонної діяльності, що вимагає ширшого поширення успішних практик країн, які вже застосовують такі інструменти (див. секція “Успішні практики”).

## **2. Дефіцит визнання ролі громадянського суспільства та брак системної комунікації**

Міжнародні партнери часто не повною мірою усвідомлюють роль і додану вартість громадянського суспільства у секторі безпеки і оборони України. У результаті неурядові організації змушені постійно підтверджувати легітимність і значущість своєї діяльності, особливо у взаємодії з новими донорами та партнерами. Формування розуміння того, що оборона є ключовим національним пріоритетом України, потребує часу та системних зусиль, оскільки аргументи не завжди сприймаються швидко або в повному обсязі. Це зумовлює необхідність тривалої, послідовної та якісної комунікації, яка поступово формує довіру, підтримку та спільне бачення. Водночас зростає потреба у глибшому дослідженні феномену громадянського суспільства в оборонному секторі України та цілеспрямованому поширенні цих знань серед міжнародних партнерів.

## **3. Недостатня та обмежена участь НУО у секторі оборони.**

Попри колосальний вплив на сферу оборони, кількість організацій, що системно працюють у цій царині, є значно меншою порівняно з іншими секторами. Частина критично важливих тем — зокрема мобілізація, управління людським ресурсом, трансформація військових інституцій — залишаються політично чутливими й недостатньо покритими. Це формує очевидну потребу як у розширенні оборонного громадського сектору, так і в розвитку оборонних програм у НУО, які традиційно працювали в суміжних галузях.

## **4. Залежність українських НУО від обмеженого кола країн-партнерів і викривлення пріоритетів**

створює системні ризики, зокрема вразливість до політичних змін у цих державах та обмежені можливості диверсифікації фінансування. Порядок денний міжнародних партнерів інколи не повністю відповідає актуальним потребам воєнного часу в Україні. Іноземні партнери не завжди глибоко розуміють контекст війни та її динаміку, що призводить до розриву між реальними запитами сектору оборони і доступними ресурсами. Це підкреслює потребу у ширшому залученні нових країн-партнерів — як до підтримки реформ Міністерства оборони, так і до фінансування громадянського суспільства, спроможного супроводжувати та масштабувати ці реформи. Водночас такий підхід передбачає підвищення операційної гнучкості донорів і глибшу локалізацію їхньої діяльності відповідно до українського контексту.

## 5. Бюрократичні обмеження та дефіцит довіри

Більшість донорських процедур залишаються орієнтованими на мирний контекст і демонструють обмежену гнучкість в умовах війни. Надмірна бюрократія уповільнює трансформацію фінансових ресурсів у своєчасну й релевантну підтримку оборонного сектору та Сил оборони України. Додатковим фактором виступає збереження високого рівня недовіри, пов'язаного зі сприйняттям корупційних ризиків. Спроби донорів мінімізувати ці ризики через створення паралельних, зовнішніх механізмів контролю часто є контрпродуктивними, оскільки ігнорують локальний досвід, існуючі прозорі практики та інституційну спроможність українських організацій.

## 6. Обмеження в міжнародній адвокації та її організації

Міжнародна адвокація є критично важливим інструментом, без якого Україна навряд чи змогла б втримати рівень міжнародної підтримки у 2022 році і далі. В оборонній сфері системне спілкування з партнерами та пояснення логіки рішень є визначальними. Водночас донори часто уникають фінансування адвокаційних ініціатив, розглядаючи їх як втручання у внутрішню політику. Додатковим викликом є організаційна складність міжнародних адвокаційних поїздок із залученням військовослужбовців, що потребує значних адміністративних ресурсів, безпекових процедур і попереднього планування. Це вимагає більшої гнучкості з боку донорів та адаптації фінансових і процедурних рамок до реалій війни.

**7. Операційна невизначеність і відсутність системних механізмів взаємодії.** Управління оборонними програмами зазвичай здійснюється на рівні міністерств, тоді як у міжнародних партнерів часто відсутній інституційний функціонал для повноцінного менеджменту грантових проєктів, що реалізуються НУО. Це створює операційну невизначеність, за якої взаємодія відбувається переважно у форматі «міністерство–міністерство», а громадський сектор залишається на рівні виконавців без залучення до стратегічного управління. Відсутність усталених, прозорих механізмів партнерства з міжнародними донорами обмежує масштабування програм, уповільнює ухвалення рішень і знижує ефективність реагування на критичні потреби оборонного сектору.

Сукупність цих викликів створює ризик того, що ще крихка екосистема оборонного громадянського суспільства залишиться без належної підтримки. Йдеться не лише про фінансові, а насамперед про інституційні ризики: втрата експертних команд веде до руйнування інституційної пам'яті, яку часто зберігає саме громадський та аналітичний сектор на тлі частих політичних змін. У довгостроковій перспективі це може призвести до гальмування реформ, зростання транзакційних витрат для держави та підвищення загальної вартості оборони. Найбільш уразливими

залишаються напрями, які водночас є ключовими для міжнародних партнерів: оборонні реформи, прозорість закупівель, інновації та R&D, розвиток людського капіталу, ветеранська політика, стратегічні комунікації та документування війни.

## Успішні міжнародні практики

### 1. Підтримка оборонних реформ як складова допомоги з розвитку (Official Development Assistance)

Програма спеціального оборонного радника (Special Defence Advisor, SDA) Великої Британії є показовим прикладом системної та довгострокової підтримки оборонних реформ України в межах офіційної допомоги з розвитку (ODA). Це унікальний формат співпраці, який поєднує інституційну підтримку Міністерства оборони України з цілеспрямованим розвитком громадянського сектору, забезпечуючи фінансування як ключових реформ міністерства, так і освітніх програм, громадських організацій та вироблення якісної оборонної аналітики. Програма демонструє ефективну модель створення сталих інституційних механізмів підтримки сектору безпеки і оборони, які можуть бути масштабовані як на рівні НАТО, так і в національних системах інших країн-партнерів.

Більшість допомоги Великої Британії оборонному сектору України структурована навколо трьох взаємопов'язаних напрямів, що повністю відповідають визначенню допомоги з розвитку (ODA) за стандартами ОЕСР. Перший напрям — належне врядування, що передбачає підтримку демократичного цивільного контролю над Збройними силами, а також наближення систем управління персоналом і аудиту до стандартів НАТО. Другий — антикорупційний компонент, зосереджений на підвищенні прозорості та підзвітності, зокрема у сфері оборонних закупівель і розподілу ресурсів. Третій — людська та репутаційна безпека, що охоплює такі напрями, як Women, Peace and Security (WPS), захист дітей під час збройних конфліктів, захист цивільного населення та впровадження норм міжнародного гуманітарного права.

У 2024–2025 роках у межах SDA серед багатьох інших важливих напрямків діяльності було реалізовано низку освітніх ініціатив, спрямованих на формування нового покоління фахівців у сфері безпеки і оборони. Паралельно значні ресурси інвестувалися у розвиток екосистеми — фінансування громадянського сектору, його мережування та посилення аналітичних спроможностей. Зокрема, підтримувалися глибинні дослідження практик мобілізації в Україні, а також лідерські програми для цивільних фахівців, залучених до оборонного сектору.

Підтримка реформ охоплювала широкий спектр напрямів — від трансформації системи оборонних закупівель до проєктів цифровізації та модернізації управлінських процесів. Цей кейс демонструє, що підтримка оборонних реформ у форматі ODA є не лише можливою, а й ефективною, за умови поєднання інституційної логіки, локальної експертизи та довгострокового партнерства.

## **2. Підтримка організацій із суміжних сфер як шлях до розширення оборонної екосистеми**

В українській екосистемі громадянського суспільства кількість організацій, що системно працюють із тематикою безпеки й оборони, є непропорційно малою порівняно з іншими сферами. Для країни, що перебуває у стані повномасштабної війни, така ситуація виглядає особливо критичною. Водночас Україна має потужне та зріле громадянське суспільство в суміжних галузях — антикорупційній, економічній, управлінській, цифровій, — яке здатне адаптуватися до нових викликів, перепрофільовуватися або створювати нові напрями діяльності у сфері оборони та безпеки.

Саме стимулювання відомих і спроможних організацій з інших секторів до відкриття оборонних напрямів діяльності є одним із найбільш успішних кейсів, що заслуговує на масштабування та реплікацію. Для міжнародних партнерів та донорів такий підхід також є більш прийнятним, адже «вхід» у сферу оборони відбувається м'якше — через підтримку організацій, які традиційно працюють із питаннями прозорості, підзвітності, економічного аналізу або цифрової трансформації, але поступово інтегрують оборонну тематику у свою роботу.

### **а) Перетин антикорупції та оборони: кейс НАКО**

Незалежна антикорупційна комісія (НАКО) став першою українською громадською організацією, яка взяла на себе системну роль громадського контролю над оборонним сектором. НАКО розпочала діяльність у 2016–2019 роках як частина Програми протидії корупції у сфері безпеки і оборони Transparency International, а з 2017 року — за підтримки урядів Великої Британії, Нідерландів та Швеції — отримала фінансування для незалежної роботи. Це дозволило відкрити новий простір для реформ у секторі, який тривалий час залишався закритим, непрозорим і політично чутливим.

Кейс НАКО демонструє, як антикорупційна експертиза може бути ефективно інтегрована в оборонну сферу та стати драйвером системних змін.

Те, що почалося виключно з питань демократичного контролю - еволюціонувало у комплексну діяльність, що охоплює моніторинг оборонних закупівель, реформування оборонної промисловості,

а також аналіз іноземних компонентів у російському озброєнні та відстеження ланцюгів їх постачання, результати яких використовуються у санкційній політиці міжнародних партнерів України.

## **б) Перетин цифровізації та оборони: кейс BRDO**

Іншим показовим прикладом є кейс Офісу ефективного регулювання (BRDO), який уже понад десять років працює у

сфері регуляторної політики, економічного аналізу та цифрової трансформації, надаючи підтримку практично всім ключовим міністерствам і державним органам України. Від початку повномасштабного вторгнення BRDO застосовував напрацьовану експертизу до потреб сектору безпеки й оборони, а у 2024 році системно інтегрував оборонний напрям у свою діяльність. Репутація в інших сферах діяльності дозволила з часом залучити кошти міжнародних партнерів на проекти, що на перетині цифровізації та оборони.

Завдяки підтримці міжнародних донорів, зокрема уряду Німеччини, та за ініціативи українських НУО в Україні було створено низку цифрових продуктів та ІТ-рішень для оборонного сектору, які були впроваджені Міністерством оборони України за підтримки BRDO та інтегровані у його щоденну діяльність. Це свідчить про їхню практичну цінність і визнання на інституційному рівні. Серед таких рішень — **«Армія+»**, сервіс для цифровізації внутрішніх процесів у Збройних силах; **«Резерв+»**, система обліку та управління людським ресурсом у резерві; а також **законодавство про хмарні послуги**, яке заклало основу для інтеграції сучасних цифрових технологій у сферу безпеки і оборони.

Ці кейси демонструють, що залучення організацій із суміжних сфер не лише розширює оборонну екосистему, а й дозволяє швидше впроваджувати інновації, знижувати інституційні бар'єри та створювати стійкі механізми трансформації оборонного сектору.

## **Рекомендації**

### **I. Перейти до довгострокових інвестицій у громадянське суспільство в секторі безпеки і оборони**

Міжнародним партнерам варто змістити фокус із разових грантів на стратегічне, багаторічне фінансування громадянського суспільства в оборонному секторі, використовуючи успішні приклади на кшталт

Special Defence Advisor Programme (Велика Британія). Ключовим пріоритетом має стати саме розвиток оборонної екосистеми України, а не виключно відбудова чи гуманітарні проєкти, адже інвестиції в оборону сьогодні безпосередньо зменшують масштаб майбутніх гуманітарних потреб і витрат на відновлення.

### **У межах такого підходу міжнародні донори можуть зосередитися на таких напрямках:**

#### **1. Інституційний розвиток**

Підтримка нових і таких, що зростають, інституцій для закриття прогалин, а також цілеспрямоване стимулювання переходу громадських організацій з інших сфер до роботи в секторі безпеки і оборони.

#### **2. Розвиток спроможностей**

Інвестиції в підготовку лідерства, розвиток аналітичних спроможностей та галузевої експертизи в межах визначених організацій.

#### **3. Формування коаліцій та екосистеми**

Підтримка платформ і механізмів, що поєднують окремі інституції в єдину функціональну екосистему (коаліції, координаційні хаби, спільні програми), а також розширення кола організацій і фахівців, які переходять у сектор безпеки і оборони.

#### **4. Моніторинг, оцінка та обмін знаннями**

Фінансування спільних процесів моніторингу, оцінки та міжінституційного навчання для підвищення зрілості системи загалом.

#### **5. Початкове фінансування недостатньо покритих напрямів**

Виявлення тематичних прогалин (зокрема у сфері логістики, розробки доктрин, військової освіти) та підтримка пілотних проєктів.

#### **6. Міжнародна адвокація**

Фінансування системної міжнародної адвокації українських НУО та посилення їхньої присутності в політичних і експертних колах з метою просування стратегічно важливих для України рішень у сфері безпеки і оборони.

#### **7. Корпус знань та обмін досвідом**

Інвестиції у створення та підтримку корпусу знань, зокрема публічних баз даних і платформ для обміну досвідом як усередині української оборонної екосистеми, так і між Україною та міжнародними партнерами.

## **II. Мінімізувати бюрократичні бар'єри та запроваджувати гнучкі механізми фінансування**

Міжнародним партнерам доцільно зменшувати надмірну бюрократію у фінансуванні оборонного громадянського сектору та впроваджувати швидкі, прозорі й адаптовані до умов війни механізми підтримки. Це дозволить оперативніше реагувати на потреби сектору, підвищити ефективність використання ресурсів і знизити транзакційні витрати для українських організацій.

## **III. Інвестувати в комунікацію та видимість оборонних реформ через громадський сектор**

Окремим пріоритетом має стати підтримка комунікації та публічної видимості реформ у секторі безпеки і оборони за активної участі громадянського суспільства. Йдеться про медійні кампанії, конференції, освітні формати та аналітичні продукти, спрямовані як на українську аудиторію, так і на міжнародних партнерів. Українське суспільство має краще розуміти зміст і значення оборонних реформ, що безпосередньо стосуються його безпеки, а міжнародні партнери — бачити ефективність та унікальну роль українських НУО через конкретні кейси, історії успіху, аналітичні матеріали та міжнародні платформи.

## **Замість висновків**

Україна формує нову модель взаємодії держави, суспільства та оборонних інституцій – модель, перевірену війною, яка може стати орієнтиром для демократичних систем у світі. Громадянське суспільство стало ключовим елементом цієї моделі, однак для переходу від мобілізації, заснованої на волонтерстві, до стійкої інституційної екосистеми необхідні значні, послідовні та довгострокові інвестиції. Підтримка з боку міжнародних партнерів — фінансова, інституційна та експертна — є критично важливою для збереження та розвитку цієї унікальної екосистеми, яка вже сьогодні робить внесок у спільну безпеку та стійкість демократичного світу.

