

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра права, національної безпеки та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота

на тему

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ

НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Виконав студент 2 курсу

групи ППГЗ-2-24

Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійної програми «Публічне управління в умовах гібридних загроз»

_____ Олексій АГАПОВ

Науковий керівник роботи:

кандидат наук з державного управління

_____ Олександр ВАСИЛЬКОВСЬКИЙ

Харків – 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	9
1.1 Сутність та взаємозв'язок понять «національна безпека» та «громадянське суспільство» в парадигмі публічного управління	9
1.2 Функції, принципи та форми участі громадянського суспільства у формуванні та реалізації політики національної безпеки	13
1.3 Моделі взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства у кризових ситуаціях та секторі безпеки	17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	23
2.1 Нормативно-правова база взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в Україні	23
2.2 Оцінка ефективності діяльності ключових інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану.....	32
2.3 Проблеми та виклики у механізмах державного управління взаємодією з громадянським суспільством.....	36
РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ДО ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	41
3.1 Стратегічні напрями оптимізації партнерства держави і громадянського суспільства в контексті євроінтеграційних процесів та стандартів НАТО	41
3.2. Удосконалення організаційно-правових механізмів співпраці інститутів держави та громадянського суспільства.....	50
3.3 Впровадження інноваційних інструментів публічного управління.....	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ

ВА	–	Військова адміністрація
ВПО	–	Внутрішньо переміщені особи
ВРУ	–	Верховна Рада України
ВЦА	–	Військово-цивільна адміністрація
ГО	–	Громадська організація
ГР	–	Громадська рада
ГС	–	Громадянське суспільство
ДСНС	–	Державна служба України з надзвичайних ситуацій
ДФТГ	–	Добровольче формування територіальної громади
ДЦК	–	Демократичний цивільний контроль
ЄС	–	Європейський Союз
ЗМІ	–	Засоби масової інформації
ЗСУ	–	Збройні Сили України
ЗУ	–	Закон України
ІГС	–	Інститути громадянського суспільства
ІПСО	–	Інформаційно-психологічна спеціальна операція
КЕП	–	Кваліфікований електронний підпис
КМУ	–	Кабінет Міністрів України
МВС	–	Міністерство внутрішніх справ України
МОУ	–	Міністерство оборони України
НАБУ	–	Національне антикорупційне бюро України
НАЗК	–	Національне агентство з питань запобігання корупції
НАТО	–	Організація Північноатлантичного договору (North Atlantic Treaty Organization)
НІСД	–	Національний інститут стратегічних досліджень
НУО	–	Неурядова організація

ОПВ	–	Органи публічної влади
ОПК	–	Оборонно-промисловий комплекс
ПТСР	–	Посттравматичний стресовий розлад
РНБО	–	Рада національної безпеки і оборони України
РФ	–	Російська Федерація
САП	–	Спеціалізована антикорупційна прокуратура
СБО	–	Сектор безпеки і оборони
СБУ	–	Служба безпеки України
США	–	Сполучені Штати Америки
ТРО	–	Територіальна оборона
СІМІС	–	Цивільно-військове співробітництво (Civil-Military Cooperation)
FPV	–	Вид від першої особи (First Person View)
OSINT	–	Розвідка на основі відкритих джерел (Open Source Intelligence)
ТССС	–	Tactical Combat Casualty Care (Тактична допомога пораненим у бойових умовах)

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України проблематика забезпечення національної безпеки вийшла за межі суто військової чи політичної площини, набувши визначального значення для збереження державної суверенності. Динаміка бойових дій та сучасні геополітичні виклики засвідчили, що традиційна ієрархічна модель безпеки, яка покладається виключно на спроможності державних інституцій, виявила недостатню гнучкість перед лицем гібридних і конвенційних загроз.

Державному апарату, якому притаманна певна інерційність, у критичні історичні моменти необхідний мобільний та вмотивований партнер. У цьому контексті діяльність громадянського суспільства, яке з початку повномасштабного вторгнення виступило не лише як волонтерський ресурс, а як проактивний суб'єкт сектору безпеки та оборони, потребує системного наукового осмислення та подальшої управлінської інституціоналізації.

Йдеться про унікальний історичний прецедент, коли горизонтальні громадські мережі перебрали на себе виконання частини функцій, що традиційно належали до компетенції держави: від матеріально-технічного забезпечення війська високотехнологічним обладнанням до ведення інформаційної протидії, кіберзахисту та фіксації воєнних злочинів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю концептуального переосмислення ролі громадськості в системі публічного управління сферою національної безпеки. Висока громадянська активність та здатність до самоорганізації, що дозволили країні вистояти в кризові моменти, потребують трансформації у сталі, законодавчо врегульовані механізми взаємодії. Відсутність такої інституціоналізації створює ризики зниження громадської активності або виникнення неузгодженості в управлінні ресурсами.

Водночас стратегічний курс України на європейську та євроатлантичну

інтеграцію вимагає практичної імплементації стандартів НАТО та ЄС. Ключовими серед них є принципи демократичного цивільного контролю, прозорості оборонного бюджетування та реального залучення суспільства до формування безпекової політики. Брак ефективних моделей співпраці між владою та громадським сектором може призвести до втрати соціального капіталу та зниження рівня довіри до державних інституцій, що негативно позначиться на обороноздатності держави.

Стан наукової розробки проблеми. Проблематику взаємодії інститутів держави та громадянського суспільства у сфері безпеки досліджувала низка вітчизняних науковців, зокрема О. Васильковський, О. Караман, М. Ковалів, В. Курило, О. Сидорчук, Н. Христинченко, А. Цюприк, О. Якимович та ін. Вплив громадянського суспільства на формування публічної політики національної безпеки висвітлено в дослідженнях Центру Разумкова, Інституту соціології НАН України, Національного інституту стратегічних досліджень тощо. Разом з тим, в умовах воєнного стану роль громадянського суспільства у забезпеченні національної безпеки потребує поглибленого вивчення.

З огляду на викладене, обрана тема дослідження є актуальною як у науково-теоретичному, так і в практичному державно-управлінському аспектах.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є комплексне науково-теоретичне обґрунтування ролі громадянського суспільства як суб'єкта забезпечення національної безпеки в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити сутність та еволюцію понять «національна безпека» та «громадянське суспільство» в парадигмі сучасного публічного управління;
- визначити та класифікувати ключові функції, принципи й організаційні форми участі громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики національної безпеки;
- проаналізувати передовий світовий досвід (зокрема країн НАТО) та наявні моделі взаємодії органів публічної влади й інститутів громадянського суспільства у кризових ситуаціях для адаптації кращих практик;

- оцінити стан нормативно-правового регулювання та рівень інституційного забезпечення участі громадськості у сфері безпеки і оборони України, виявивши правові колізії та прогалини;

- з'ясувати ключові системні проблеми, управлінські бар'єри та комунікаційні розриви в діючих механізмах взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційно-правових механізмів співпраці та впровадження інноваційних інструментів публічного управління.

Об'єкт дослідження – процеси публічного управління у сфері забезпечення національної безпеки України.

Предметом дослідження є форми, методи та механізми взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами публічної влади у процесі забезпечення національної безпеки України в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить комплексний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи:

- системний підхід застосовано для дослідження механізмів взаємодії держави та суспільства як єдиної системи забезпечення безпеки;

- структурно-функціональний аналіз дозволив визначити специфічні функції (сервісну, контрольну, адвокаційну) інститутів громадянського суспільства в секторі безпеки;

- порівняльно-правовий метод використано для зіставлення вітчизняного законодавства зі стандартами НАТО/ЄС та виявлення напрямів гармонізації;

- метод аналізу документів застосовано для оцінки нормативно-правової бази, стратегічних бюлетенів та звітів громадських організацій;

- SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони поточної моделі взаємодії, а також зовнішні загрози й можливості;

- метод узагальнення використано для формулювання висновків та розроблення практичних рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції можуть бути використані органами державної влади для вдосконалення нормативно-правової бази (зокрема Закону України «Про національну безпеку України»), оптимізації діяльності громадських рад та впровадження цифрових механізмів координації з волонтерським рухом.

Теоретичні положення та рекомендації можуть бути використані у навчальному процесі ННІ «Інститут державного управління» за програмами підготовки магістрів публічного управління та адміністрування. Результати дослідження також можуть слугувати орієнтиром для громадських організацій з метою підвищення їхньої інституційної спроможності та налагодження конструктивного діалогу з владою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1 Сутність та взаємозв'язок понять «національна безпека» та «громадянське суспільство» в парадигмі публічного управління

Дослідження ролі громадянського суспільства у забезпеченні національної безпеки в межах сучасної парадигми публічного управління вимагає насамперед глибокого концептуального аналізу двох базових дефініцій – «національна безпека» та «громадянське суспільство». Критично важливо з'ясувати їхній складний, діалектичний та системний взаємозв'язок, оскільки саме характер цієї інтеракції визначає інституційну спроможність держави, її стійкість та загальну ефективність публічної політики в умовах кризових викликів.

Історично сформоване традиційне розуміння категорії «національна безпека», що викристалізувалося в межах Вестфальської системи міжнародних відносин та знайшло відображення у працях класичної школи політичного реалізму, мало виразно державоцентричний (*state-centric*) характер [57].

У цій парадигмі, що домінувала протягом століть, безпека ототожнювалася насамперед із воєнною могутністю, захистом державного суверенітету, непорушністю кордонів та спроможністю держави протидіяти зовнішній військовій агресії. Об'єктом безпеки (референтним об'єктом) виступала виключно держава як інститут, а джерелом загрози вважалися переважно інші держави-актори [42].

Утім, унаслідок фундаментальних геополітичних трансформацій другої половини ХХ та початку ХХІ століття – зокрема процесів глобалізації, завершення «холодної війни», демократизації та появи нових транснаціональних викликів (гібридні війни, міжнародний тероризм, кіберзлочинність, пандемії,

кліматичні зміни тощо) – відбувся незворотний «розширювальний» поворот у дослідженнях питань безпеки. Класична модель виявилася недостатньою для пояснення новітніх загроз, що зумовило її суттєве переосмислення [33].

Сучасна наукова парадигма інтерпретує національну безпеку як багатовимірне, комплексне та всеохопне явище. Вагомий внесок у розробку цього підходу зробила Копенгагенська школа досліджень безпеки, яка запропонувала мультисекторальну модель безпеки [5]. Згідно з цим підходом, аналіз безпеки має здійснюватися у п'яти взаємопов'язаних секторах:

- воєнному (захист від збройної агресії та територіальна оборона);
- політичному (забезпечення стабільності конституційного ладу та легітимності державних інститутів);
- економічному (гарантування сталого розвитку, енергетичної незалежності та доступу до ресурсів);
- соцієтальному (захист колективної ідентичності, мови, культури та релігійних свобод);
- екологічному (захист довкілля та запобігання техногенним катастрофам).

Паралельно з розширенням секторів відбулося фундаментальне зміщення акценту з безпеки держави на безпеку людини (*Human Security*). Ця концепція, що активно просувається ООН, постулює, що первинним об'єктом захисту має бути людина, а не лише державні інституції [53].

У новітньому управлінні безпековим сектором захист базових прав і свобод громадян розглядається не як похідна функція, а як одна з центральних цілей державної політики. Безпека людини, таким чином, охоплює «свободу від страху» (захист від насильства) та «свободу від злиднів» (захист від бідності та соціальних ризиків) [58].

З іншого боку, категорія «громадянське суспільство» визначається в науці публічного управління та соціології як автономна, саморегульована сфера суспільного життя, що функціонує поза межами держави (перший сектор), бізнесу (другий сектор) та приватної сфери родини [9]. Як «третій сектор», воно

складається з мережі добровільних асоціацій, рухів та інституцій, створених громадянами для артикуляції та захисту спільних інтересів.

Структура громадянського суспільства є гетерогенною і включає широкий спектр акторів: від інституціоналізованих громадських організацій (ГО), благодійних фондів та аналітичних центрів (*think tanks*) до професійних спілок, незалежних медіа та неформалізованих волонтерських рухів [16]. Ключовими атрибутами громадянського суспільства є добровільність участі, автономність від державних структур, плюралізм та неприбутковий характер діяльності [9].

У працях багатьох теоретиків (зокрема Р. Патнема) громадянське суспільство розглядається як головний продуцент «соціального капіталу» – системи норм, довіри та горизонтальних зв'язків, що уможливають ефективну колективну дію [24].

У багатьох працях воно справедливо вважається фундаментом демократичної держави та індикатором її інституційної зрілості [10].

Саме на перетині цих оновлених понять формується парадигма сучасного публічного управління у сфері безпеки. Для наочної демонстрації трансформації підходів доцільно порівняти традиційну та новітню моделі (див. Табл. 1.1).

Як бачимо з аналізу, взаємозв'язок між національною безпекою та громадянським суспільством є глибоким, двостороннім та нерозривним.

По-перше, гарантована національна безпека є передумовою сталого розвитку громадянського суспільства.

В умовах зовнішньої агресії чи внутрішньої дестабілізації інститути громадянського суспільства – незалежні медіа, правозахисні та антикорупційні організації – часто стають першочерговими мішенями.

Авторитарні режими та агресори вбачають у них загрозу, оскільки активне суспільство сприяє прозорості та підзвітності влади.

Отже, захист державного суверенітету є водночас захистом простору для вільної громадської ініціативи.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика парадигм безпеки та української моделі взаємодії

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Традиційна парадигма «Національна безпека»</i>	<i>Новітня парадигма «Безпека людини»</i>	<i>Гібридна модель «Всеохоплююча оборона» України (2022–2025)</i>
Об'єкт захисту	Державний суверенітет, територіальна цілісність, політичний режим.	Особистість, громада, вразливі групи населення, права людини	Держава та суспільство як єдиний організм; національна ідентичність та екзистенційне виживання нації
Джерело загроз	Зовнішня військова агресія, розвідувальна діяльність держав	Економічна нестабільність, екологія, пандемії, порушення прав	Комплексна загроза: конвенційна війна у поєднанні з гібридними атаками (кіберзагрози, ІПСО, економічний тиск)
Ключові актори	Органи державної влади, збройні сили, спецслужби (вертикаль)	Громадянське суспільство, НУО, міжнародні організації	Мережева горизонталь: ЗСУ + волонтерські мережі + ІТ-сектор + бізнес + міжнародні партнери
Роль ГС	Пасивна: джерело легітимізації влади, об'єкт мобілізації	Активна: ініціатор політик, надавач соціальних послуг, контролер	Співвиробник безпеки (<i>Coproducer</i>): пряме матеріальне забезпечення, OSINT-розвідка, кіберзахист
Механізм управління	Директивний, централізований, закритий	Партисипативний, децентралізований, прозорий	Адаптивний: поєднання військової централізації з децентралізованим ресурсним забезпеченням

По-друге, у сучасній моделі управління громадянське суспільство трансформується з пасивного об'єкта захисту в активного суб'єкта забезпечення безпеки. Цей внесок є багатограним:

1. *Формування національної стійкості.* Громадянське суспільство, розбудовуючи горизонтальні зв'язки, формує соціальну згуртованість, яка є основою національної стійкості – здатності системи витримувати шоківі навантаження та відновлюватися після криз. Дослідження підтверджують пряму кореляцію між рівнем розвитку громадянського суспільства та стабільністю держави, що базується на партнерстві [12]. У вимірі інформаційної безпеки саме медіа та фактчекінгові організації протидіють дезінформації, посилюючи

когнітивну стійкість суспільства.

2. *Легітимізація та демократичний цивільний контроль.* У демократичних системах сектор безпеки і оборони підпорядковується суспільству. Здійснюючи демократичний цивільний контроль, громадянське суспільство виступає як медіатор та незалежний аудитор [8]. Воно сприяє прозорості оборонних закупівель та захисту прав військовослужбовців. Такий контроль не послаблює, а навпаки, посилює безпекові інституції, підвищуючи рівень суспільної довіри до них.

3. *Експертна та сервісна підтримка (пряма участь).* Організації громадянського суспільства часто володіють унікальною експертизою та оперативною гнучкістю, недоступною державним структурам. В умовах екзистенційної загрози, з якою зіткнулася Україна, громадянське суспільство через волонтерський рух взяло на себе безпрецедентні функції прямого матеріально-технічного забезпечення війська, демонструючи високий ступінь мобільності [9].

Таким чином, у парадигмі сучасного публічного управління відбувається відхід від застарілої етатистської моделі. На зміну їй приходить концепція «спільного врядування» та модель співтворення (*Co-production*), де безпека розглядається як спільний продукт. У цій мережевій моделі держава виступає координатором і партнером, співпрацюючи з громадянами для спільного вироблення та реалізації безпекових рішень [59].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що комплексна національна безпека неможлива без сильного громадянського суспільства, яке виступає не лише індикатором демократії, а й стратегічним ресурсом оборони держави.

1.2 Функції, принципи та форми участі громадянського суспільства у формуванні та реалізації політики національної безпеки

Встановлення концептуального зв'язку між національною безпекою та громадянським суспільством, здійснене у попередньому параграфі, дозволяє стверджувати, що в сучасній парадигмі публічного управління відбулася фундаментальна зміна ролей. Громадянське суспільство трансформувалося з пасивного об'єкта захисту («споживача безпеки») на повноцінного, активного суб'єкта сектору безпеки та оборони («співвиробника безпеки»). Ця трансформація вимагає чіткої ідентифікації механізмів такої взаємодії.

Для комплексного розуміння ролі «третього сектору» доцільно систематизувати його діяльність через тріаду категорій: принципи (ціннісна основа), функції (напрями діяльності) та форми (інструментарій реалізації).

Принципи визначають нормативну, ціннісну та етичну рамку, що легітимізує участь громадськості у специфічній і традиційно закритій сфері національної безпеки. Вони базуються на стандартах демократичного врядування та рекомендаціях міжнародних інституцій. До ключових принципів належать:

1. *Демократичний цивільний контроль.* Це рамковий принцип, що закріплює верховенство цивільних, демократично обраних інститутів над силовими структурами. Громадянське суспільство в цьому контексті виступає ключовим бенефіціаром і гарантом такого контролю, забезпечуючи зворотний зв'язок та запобігаючи узурпації влади силовими відомствами чи їх використанню в політичних цілях.

2. *Прозорість та підзвітність.* Цей принцип вимагає від органів сектору безпеки і оборони максимальної відкритості, насамперед у питаннях бюджетування, кадрової політики та закупівель. Завданням громадянського суспільства є встановлення балансу між необхідною секретністю та суспільним правом знати, як використовуються ресурси [43].

3. *Партнерство та інклюзивний діалог.* Передбачає еволюцію взаємин від конфронтаційної моделі («громадськість проти влади») до конструктивної співпраці. Держава має визнавати експертний потенціал громадянського суспільства, залучаючи його до процесу вироблення рішень на ранніх етапах, а

не лише інформуючи про вже ухвалені рішення [23].

4. *Верховенство права.* Принцип діє двосторонньо: діяльність сектору безпеки має базуватися виключно на законі (навіть в умовах воєнного стану), а громадянське суспільство, своєю чергою, повинно діяти у правовому полі, уникаючи перетворення на неконтрольовані парамілітарні структури.

5. *Ініціативність та добровільність.* Участь громадянського суспільства є вільною, мотивованою цінностями, а не примусом. Саме ця характеристика відрізняє «третій сектор» від державного апарату, забезпечуючи йому вищу мобільність та інноваційність.

Функції громадянського суспільства відображають стратегічні напрями впливу громадянського суспільства на безпекове середовище. Вони є динамічними і можуть посилюватися чи послаблюватися залежно від рівня загроз та спроможності держави. Базуючись на аналізі міжнародного досвіду, зокрема праць Женевського центру врядування у секторі безпеки (DCAF) [54], та специфіці вітчизняної практики [43; 49; 59], їх доцільно класифікувати та візуалізувати у вигляді функціональної матриці (див. Табл. 1.2).

Аналіз вітчизняного досвіду демонструє, що в українському контексті відбулося розширення функціоналу: традиційна для західних демократій «м'яка» участь (контроль, експертиза) доповнилася «жорсткою» функцією прямого сервісного забезпечення обороноздатності.

Таблиця 1.2 – Функціональна матриця діяльності громадянського суспільства у сфері національної безпеки

Функція	Сутність діяльності	Особливості реалізації в Україні (специфіка воєнного часу)
Контрольна	Здійснення незалежного моніторингу діяльності органів СБО для запобігання зловживанням.	Моніторинг оборонних закупівель (навіть за умов обмеженого доступу до даних), викриття корупційних схем, контроль за дотриманням прав військовослужбовців.
Адвокаційна	Артикуляція суспільних запитів та просування їх у порядок денний державної політики.	Розробка та лобіювання законопроектів (реформа СБУ, статус ветеранів), просування стандартів НАТО, захист інтересів вразливих груп (ВПО, полонених).

Продовження таблиці 1.2

Функція	Сутність діяльності	Особливості реалізації в Україні (специфіка воєнного часу)
Сервісна	Пряме надання послуг у сфері безпеки, які держава не може надати оперативно або в повному обсязі.	Пряме матеріально-технічне забезпечення армії (дрони, транспорт, такмед)
Інформаційно-аналітична	Генерація незалежної експертизи, аналіз загроз та протидія дезінформації.	Діяльність аналітичних центрів, OSINT-розвідка (аналіз відкритих даних), фактчекінг, підвищення медіаграмотності населення.
Соціалізуюча	Формування громадянської культури та соціального капіталу (довіри).	Створення мереж взаємодопомоги, психологічна реабілітація, патріотичне виховання, що формує національну стійкість до гібридних загроз.

Форми участі громадянського суспільства – це конкретні механізми та канали реалізації вищезазначених функцій. Залежно від ступеня інтеграції з державними інститутами, їх можна розподілити на дві великі групи: інституціоналізовані (формальні) та неінституціоналізовані (ситуативні/низові).

Інституціоналізовані (формалізовані) форми – це офіційні механізми, регламентовані законодавством (зокрема Постановою КМУ № 996), що передбачають системний діалог:

- робота у громадських радах при Міністерстві оборони, МВС, СБУ (прикладом ефективності є новостворена Громадська антикорупційна рада при МОУ);
- участь у робочих групах з розробки стратегічних документів (оборонних доктрин, програм розвитку ОПК) та проведення громадської антикорупційної експертизи проєктів актів;
- проведення громадських слухань та круглих столів за обов’язкової участі посадовців;
- використання інструментів доступу до публічної інформації, подання запитів, офіційні звернення до суду або до Уповноваженого ВРУ з прав людини для захисту порушених прав [30].

Неінституціоналізовані форми – це гнучкі ініціативи «знизу», що виникають як реакція на нагальні виклики. В умовах війни саме ці форми

виявилися найбільш результативними:

- організація краудфандингу (масового збору коштів) та побудова логістичних ланцюжків постачання [7];
- діяльність незалежних медіа та антикорупційних центрів з викриття зловживань у сфері оборони;
- самоорганізація громадян для ведення інформаційної боротьби в кіберпросторі (блокування ворожих ресурсів, поширення правди про агресію), що є прямим внеском в інформаційну безпеку [2];
- публічні акції, що привертають увагу до критичних проблем (наприклад, питання демобілізації чи обміну полонених).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що громадянське суспільство в секторі національної безпеки виконує складний мультифункціональний комплекс завдань: від традиційного нагляду до прямого логістичного забезпечення. Ефективність цієї діяльності залежить від гармонійного поєднання інституціоналізованих каналів комунікації з владою та збереження гнучкості низових ініціатив.

Саме аналіз того, як подібна архітектура взаємодії вибудовується в країнах НАТО та ЄС, і чим український досвід відрізняється від західних моделей, є предметом дослідження наступного підрозділу.

1.3 Моделі взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства у кризових ситуаціях та секторі безпеки

Аналіз світового досвіду взаємодії держави та громадянського суспільства є не просто теоретичним завданням, а критично важливою передумовою для формування ефективної безпекової політики України. В умовах стратегічного курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію, Україна має не лише імплементувати технічні стандарти НАТО, але й адаптувати управлінські моделі,

що забезпечують демократичний цивільний контроль та стійкість суспільства. Вивчення зарубіжних практик дозволяє виявити спектр інструментів, які довели свою дієвість як у стабільних демократіях, так і в умовах екстремальних криз, та уникнути помилок при їх адаптації до національних реалій.

У сучасній політичній науці та теорії публічного управління, базуючись на рівні централізації, джерелах фінансування та механізмах впливу, традиційно виокремлюють три базові моделі взаємодії держави та «третього сектору» [16].

1. Плюралістична модель, що історично сформувалася в країнах англосаксонської правової групи (США, Велика Британія, Канада) і ґрунтується на засадах класичного лібералізму та ранніх традиціях благодійництва (наприклад, британський «Статут благодійництва» 1601 року) [54].

В цій моделі суспільний простір розглядається як «ринок ідей», де значна кількість незалежних організацій вільно конкурують між собою за ресурси та політичний вплив.

Держава виступає як нейтральний арбітр або регулятор, що встановлює загальні «правила гри», але мінімально втручається в діяльність громадського сектору. Вона є об'єктом впливу, а не архітектором громадянського суспільства.

Вплив громадянського суспільства на сектор безпеки часто має конфронтаційний або викривальний характер. Основними інструментами є лобіювання, судові позови, медіа-тиск та адвокаційні кампанії.

Фінансування є переважно приватним (фонди, пожертви), що гарантує високу незалежність, але створює ризики нестабільності та залежності від волі донорів.

2. Неокорпоративна модель (Модель соціального партнерства), яка є характерною для країн континентальної Європи (Німеччина, Австрія, Швеція, Нідерланди) і базується на філософії соціального консенсусу.

Взаємодія будується не на конкуренції, а на інституціоналізованому партнерстві. Інтереси суспільства представляють потужні, ієрархічні «парасолькові» асоціації (наприклад, федерації профспілок, об'єднання роботодавців, великі соціальні служби на кшталт Caritas чи Diakonie).

Держава відіграє проактивну роль, фактично надаючи цим організаціям монополію на представництво інтересів у певних секторах в обмін на лояльність та конструктивну співпрацю.

Громадянське суспільство інтегроване в процес ухвалення рішень як «інсайдер». Взаємодія відбувається через тристоронні комісії, експертні ради та постійні консультації. Фінансування має змішаний характер: значну частку складають державні кошти, що виділяються через механізми соціального замовлення та довгострокових контрактів, що забезпечує інституційну сталість.

3. Етатистська (державоцентрична) модель, що притаманна авторитарним, посттоталітарним та перехідним режимам, де держава прагне зберегти монополію на владу. Громадянське суспільство розглядається не як партнер, а як об'єкт управління або потенційна загроза стабільності режиму. Держава застосовує репресивні та обмежувальні заходи для звуження громадянського простору, ухвалюючи закони про «іноземних агентів» та ускладнення реєстрації.

Формується дуалістична система. З одного боку – справжні незалежні ГО, які маргіналізовані або діють у підпіллі. З іншого – розгалужена мережа GONGO (*Government-Organized Non-Governmental Organizations*), які створюються та фінансуються владою для імітації громадської підтримки («акламації») та легітимізації рішень на міжнародній арені.

Для систематизації зазначених відмінностей та їх наочного порівняння розроблено відповідну таблицю (див. Табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика моделей взаємодії держави та громадянського суспільства

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Плюралістична модель</i>	<i>Неокоорпоративна модель</i>	<i>Етатистська модель</i>
Географія	США, Велика Британія, Канада	Німеччина, Австрія, Скандинавія	Авторитарні та гібридні режими
Роль держави	Нейтральний арбітр: встановлює правила, не втручається.	Проактивний партнер: делегує повноваження, фінансує послуги.	Домінуючий контролер: обмежує автономію, створює симулякри.
Структура ГС	Децентралізована, фрагментована, висока конкуренція за гранти.	Централізована, ієрархічна (потужні федерації та асоціації).	Дуалістична: придушені незалежні ГО + підконтрольні GONGO.
Фінансування	Приватне: філантропія, краудфандинг (незалежність).	Змішане: бюджетні субсидії, соціальне замовлення (стабільність).	Державне (для GONGO): повна залежність від бюджету.
Механізми впливу	Лобіювання, медіа-тиск, судові позови, протести.	Інституціоналізований діалог, робочі групи, ради.	Імітація підтримки влади, участь у провладних мітингах.

Особливий інтерес для України становить досвід країн, що пройшли шлях пострадянської трансформації (Польща, Естонія, Литва). Впроваджуючи європейські принципи належного врядування (Good Governance), ці держави здійснили перехід від етатизму до елементів неокоорпоративної моделі. Вони створили прозорі механізми державного фінансування НУО, закріпили процедури обов'язкових громадських консультацій та делегували частину соціальних функцій громадському сектору [49]. Цей досвід доводить, що ефективне партнерство не виникає спонтанно, а є результатом цілеспрямованої державної політики з розбудови інституцій.

Сектор безпеки є найбільш чутливим до криз. Світова практика свідчить, що під час воєн, пандемій або природних катастроф стандартні алгоритми взаємодії зазнають кардинальних змін [52].

У країнах НАТО та ЄС взаємодія під час криз (як-от ураган «Катріна» в США, пандемія COVID-19, міграційна криза в ЄС) базується на принципах New Public Management. Держава діє як замовник та координатор, а громадянське

суспільство – як професійний підрядник.

Держава активує заздалегідь підготовлені контракти та протоколи, делегуючи виконання логістичних та гуманітарних функцій професіоналізованим організаціям (Червоний Хрест, GAVI, національні банки їжі тощо). Координація здійснюється через формальні центри (наприклад, FEMA у США), де чітко розподілені зони відповідальності [55].

У західній моделі роль громадянського суспільства чітко обмежена «м'якою» безпекою (гуманітарна допомога, медицина, соціальна підтримка). Сфера «жорсткої» безпеки (*hard security*) – закупівля зброї, амуніції, забезпечення летальної спроможності армії – залишається виключною монополією держави. Громадські організації на Заході не купують дрони чи тепловізори для збройних сил [9].

Досвід України 2022–2025 років демонструє світові принципово нову, неklasичну модель. В умовах екзистенційної загрози та початкового паралічу частини державних інституцій, українське громадянське суспільство вийшло далеко за межі гуманітарної функції.

Відбулося заміщення частини державних функцій у сфері оборони. Громадські ініціативи взяли на себе пряме матеріально-технічне забезпечення війська товарами військового та подвійного призначення. Створивши ефективну горизонтальну систему логістики, волонтери почали масово постачати на фронт тепловізори, БПЛА, засоби шифрованого зв'язку, бронежилети та транспорт.

Це приклад моделі співтворення безпеки (*Co-production*), де громадянське суспільство виступає не просто помічником, а рівноправним партнером, що заповнює прогалини державної машини. Це «мережева мобілізація», яка перевизначає саме поняття безпеки, перетворюючи її зі справи вузького кола професіоналів на справу всього народу [44].

Підсумовуючи, аналіз світового досвіду зазначимо, що хоча Україна може запозичити інструментарій інституціоналізації діалогу (досвід Польщі, стандарти НАТО), сама українська модель «безпеки знизу» є унікальним внеском у світову практику кризового менеджменту. Вона доводить, що в умовах

гібридної війни саме мережева структура громадянського суспільства може бути ефективнішою та стійкішою за ієрархічні державні структури.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

2.1 Нормативно-правова база взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в Україні

Ефективна взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в Україні, особливо в умовах воєнного стану, неможлива без чітко структурованої, послідовної та адаптивної нормативно-правової бази. Аналіз цього масиву доцільно проводити за ієрархією джерел права: від фундаментальних конституційних засад, що визначають філософію державного управління, до спеціальних законів та підзаконних актів, прийнятих як реакція на кризові виклики.

Для системного розуміння архітектури законодавства доцільно візуалізувати його ієрархічну структуру.

В ході дослідження встановлено, що в Україні сформувалася специфічна двовекторна модель правового регулювання, яка поєднує стратегічні норми мирного часу (спрямовані на контроль) та оперативні норми воєнного часу (спрямовані на партнерство).

Взаємодія ІГС та ОПВ ґрунтується на ключових принципах, закріплених Конституцією України. В умовах війни Основний Закон виступає не лише як юридичний документ вищої сили, але і як суспільний договір, що легітимізує право народу на самозахист.

Ключові конституційні норми формують правовий каркас «всеохоплюючої оборони» [18]:

- *Принцип народного суверенітету (Ст. 5)*. Визначає народ єдиним

джерелом влади. Це положення є фундаментом для демократичного цивільного контролю (ДЦК). Воно підтверджує, що держава у сфері безпеки виступає як найманий менеджер, підзвітний суспільству. Якщо державні інституції втрачають ефективність, суспільство має легітимне право на самоорганізацію для захисту суверенітету.

– *Свобода об'єднань (Ст. 36)*. Гарантує право на створення громадських організацій. Це забезпечує плюралізм та запобігає монополізації державою сфери безпеки, дозволяючи існування горизонтальних волонтерських мереж, аналітичних центрів та рухів опору.

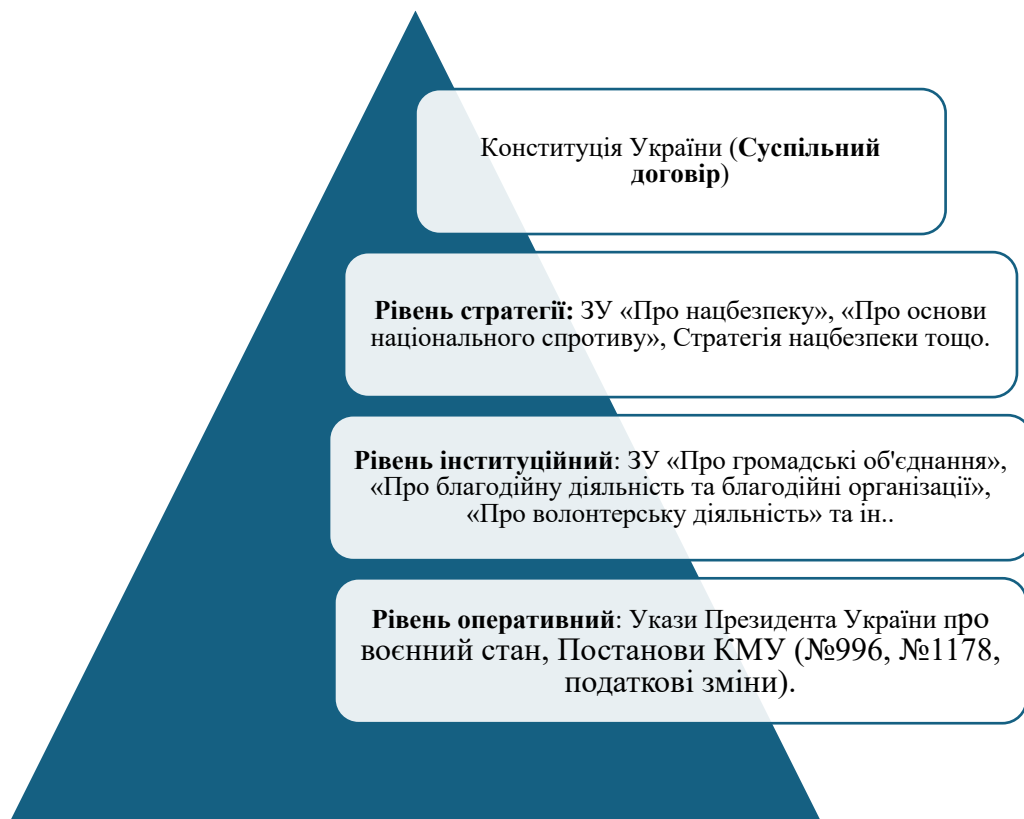


Рисунок 2.1 – Ієрархія нормативно-правового регулювання взаємодії держави та громадянського суспільства у сфері безпеки

– *Право на участь в управлінні (Ст. 38)*. Є нормою прямої дії, яка трансформується у право громадян впливати на пріоритети оборонної політики, брати участь у громадських радах та формуванні добровольчих загонів.

– *Власність народу та контроль ресурсів (Ст. 13)*. Визначає, що

ресурси є об'єктом права власності Українського народу. Це створює базу для жорсткого громадського контролю за оборонними закупівлями, адже корупція в цій сфері трактується як викрадення суспільного ресурсу.

– *Обов'язок захисту та взаємна відповідальність (Ст. 17, 65, 68).*

Тлумачення цих статей у системному зв'язку створює базу для концепції національного спротиву. Захист Вітчизни є обов'язком не лише ЗСУ, а й кожного громадянина. Водночас ст. 68 встановлює межі: діяльність ГС не повинна шкодити інтересам держави (розголошення таємниці, самосуд).

Таким чином, Конституція закладає ціннісно-правову основу для переходу до моделі «спільного врядування» (co-production), де ГС є повноцінним співучасником безпекового процесу.

На рівні базового законодавства, важливим актом є Закон України «Про громадські об'єднання». Він визначає ліберальні правові та організаційні засади створення, діяльності та реєстрації громадських об'єднань [29]. Ця законодавча лібералізація, зокрема спрощення процедури реєстрації, можливість діяльності без статусу юридичної особи та відсутність жорсткого державного контролю за статутною діяльністю, забезпечила бурхливий кількісний та якісний розвиток ГС після 2014 року, дозволивши їм швидко адаптуватися до нових викликів гібридної війни.

Також важливе значення має Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Цей закон є критично важливим для розуміння фінансової та економічної основи волонтерського руху. Він легітимізує механізм збору, акумуляції та цільового використання пожертв, які стали основним джерелом позабюджетного забезпечення ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб [27]. Його положення є підґрунтям для фіскального стимулювання благодійності, що стало визначальним фактором у кризовому управлінні, дозволяючи акумулювати мільярдні ресурси поза державним казначейством для оперативних потреб фронту.

Аналіз законодавчих актів дозволяє виділити два відмінні вектори регулювання, які функціонують паралельно. Для їх порівняння розроблено

аналітичну таблицю (див. Табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика векторів державної політики взаємодії з громадянським суспільством

<i>Характеристика</i>	<i>Вектор 1. Стратегічний (Мирний час)</i>	<i>Вектор 2. Оперативний (Воєнний стан)</i>
Ключова мета	Забезпечення демократичного цивільного контролю (ДЦК), прозорість, запобігання узурпації влади.	Максимальна мобілізація ресурсів, оперативність, забезпечення виживання держави.
Базові НПА	ЗУ «Про національну безпеку України» (2018), Постанова КМУ № 996 (Про участь громадськості).	ЗУ «Про правовий режим воєнного стану», «Про основи національного спротиву», «Про волонтерську діяльність» (зі змінами).
Роль ГС	Контролер та експерт: моніторинг, експертиза НПА, участь у радах.	Партнер та провайдер: пряме матеріальне забезпечення армії, участь у ТрО, евакуація.
Механізм взаємодії	Формалізовані процедури: громадські слухання, запити, засідання, конкурси.	Гнучкі, спрощені процедури: меморандуми, пряма комунікація, цифрові інструменти («e-dem»).
Прозорість	Абсолютна (Prozorro).	Обмежена: засекречення частини даних, але збереження звітності.

Вектор 1. «Інституційні механізми стабільного часу» базується на імплементації стандартів НАТО та ЄС.

Закон України «Про національну безпеку України» вперше на законодавчому рівні закріпив поняття «демократичний цивільний контроль» (Розділ V) [28]. Ст. 10 Закону визначає громадськість суб'єктом цього контролю через механізми експертизи, доступу до інформації та участі в громадських радах.

Додаткову нормативну основу створюють Закон України «Про критичну інфраструктуру» [34], Стратегія національної безпеки України та Воєнна доктрина України, які прямо передбачають залучення експертного потенціалу ІГС до їх розробки, моніторингу реалізації та періодичного перегляду (Оборонний огляд) [20]. Це закріплює функцію ІГС як стратегічного інтелектуального партнера у сфері формування державної політики безпеки, а не лише виконавця волі держави.

Громадські ради при МОУ, МВС, СБУ є ключовим інституціоналізованим

інструментом при центральних та місцевих органах виконавчої влади, покликаним забезпечити постійний зворотний зв'язок між державними службовцями та бенефіціарами їхніх послуг.

Призначення громадських рад – забезпечення громадського контролю за діяльністю органу та виконання консультативно-дорадчої функції, що дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп при прийнятті управлінських рішень та знижувати ризики соціальних конфліктів [24].

До функцій громадських рад належать:

- моніторинг поточної діяльності органів публічної влади, аналіз виконання бюджетних програм, дотримання антикорупційного законодавства та внесення пропозицій щодо усунення виявлених недоліків;
- проведення громадської антикорупційної та фахової експертизи проєктів нормативно-правових актів до їх прийняття, що дозволяє виявляти ризики, прогалини та лобістські закладки на ранніх етапах нормотворчості;
- участь у відкритих засіданнях колегій, публічних обговореннях та розробці річних планів роботи, що сприяє транспарентності діяльності відомства.

В умовах воєнного стану функціональність громадські ради часто зазнавала надмірної формалізації або була суттєво обмежена через вимоги секретності, обмежений доступ до адміністративних будівель та прискорений («турборежим») режим ухвалення рішень.

Нерідко ГР перетворювалися на «кишенькові» органи, лояльні до керівництва відомств, що знижувало їхню реальну впливовість та довіру до них з боку суспільства. Це призвело до того, що значна частина критичної та оперативної взаємодії була переміщена у неформальну площину між конкретними посадовими особами та лідерами ІГС, які мають реальний авторитет, експертизу та ресурсну базу [46]

Окрім класичних громадських рад, органи публічної влади створюють інші, більш гнучкі, мобільні та спеціалізовані консультативно-дорадчі органи, які здатні реагувати на вузькопрофільні виклики часу:

1) Експертні групи та робочі комісії. Створюються на тимчасовій або постійній основі для вирішення конкретних проблемних питань (наприклад, щодо реформування системи харчування ЗСУ, формування державного оборонного замовлення, цифровізації послуг для ветеранів). Вони дозволяють залучати вузькоспеціалізованих експертів з ГС (наприклад, фахівців з кібербезпеки, тактичної медицини чи військової логістики), чого часто бракує у складі широких та політизованих Громадських рад.

2) Спільні координаційні центри. Особливо актуальні в кризовому управлінні та гуманітарному реагуванні. Це тимчасові, але інституціоналізовані структури, які об'єднують представників ОПВ (Міноборони, МВС, ДСНС) та найбільших волонтерських фондів для оперативної координації логістики, організації гуманітарних коридорів та евакуації населення. Така форма дозволяє синхронізувати дії держави та волонтерів у реальному часі, уникаючи дублювання функцій та управлінського хаосу [4].

Постанова КМУ № 996 також визначає обов'язкові *процедури* взаємодії, які є прямими інструментами реалізації громадського контролю та участі [31]:

1) Громадська експертиза. Це механізм незалежної оцінки діяльності ОПВ, ефективності реалізації державних програм та впливу проєктів нормативно-правових актів на суспільні інтереси. ІГС можуть ініціювати як незалежну, так і обов'язкову громадську експертизу, забезпечуючи запобігання корупційним ризикам та невідповідності рішень реальним потребам суспільства. Результати такої експертизи є обов'язковими для розгляду органом влади, що робить цей інструмент потенційно потужним важелем впливу, хоча на практиці органи влади часто обмежуються формальними відписками.

2) Громадські слухання та консультації. Форма безпосереднього демократичного спілкування, що дозволяє громадянам та ІГС публічно обговорити важливі рішення, наприклад, щодо формування місцевих бюджетів, містобудівної документації або планування територіальної оборони. Це сприяє легітимізації рішень, врахуванню локальних особливостей та зниженню соціальної напруги в громадах.

В умовах воєнного стану були створені або набули особливого значення нові, адаптивні механізми, що формалізують взаємодію в умовах дефіциту часу:

– «Волонтерські хаби» та офіси взаємодії при державних органах: Це приклади інституціоналізації принципу «єдиного вікна» для комунікації волонтерської спільноти з військовими та цивільними структурами. Мета таких утворень – спрощення процедур передачі допомоги, верифікація реальних потреб військових частин, координація логістичних маршрутів та мінімізація бюрократії, що дозволяє перетворити стихійний волонтерський рух на системний та керований ресурс забезпечення армії.

– Системи публічного моніторингу закупівель: Хоча самі електронні системи (як-от Prozorro) є державними інструментами, їхнє ефективне функціонування нерозривно пов'язане з професійною моніторинговою діяльністю спеціалізованих ІГС (наприклад, «Трансперенсі Інтернешнл Україна», «DoZorro», «НАБУ»). Таким чином, держава створює технологічний механізм прозорості, а ІГС забезпечує його контрольне наповнення, аналізуючи тендери, виявляючи змови, дискримінаційні умови та завищення цін навіть у складних умовах обмеженого доступу до даних.

З огляду на високі корупційні ризики у сфері оборони, де традиційно обертаються значні бюджетні кошти і існує режим таємності, окрему важливу нормативну базу складає антикорупційне законодавство, що створює спеціальні можливості для контролю з боку ІГС:

1) Закон України «Про запобігання корупції». Цей закон встановлює обов'язок органів влади забезпечувати прозорість діяльності та створює широкі правові рамки для діяльності спеціалізованих антикорупційних ГО [32]. ІГС мають право ініціювати розслідування, звертатися до спеціалізованих органів (НАБУ, САП, НАЗК), а також здійснювати моніторинг способу життя та декларацій посадових осіб СБО, виявляючи корупційні зв'язки та невідповідність статків офіційним доходам.

2) Закон України «Про публічні закупівлі». До повномасштабного вторгнення система Prozorro була ключовим інструментом забезпечення

прозорості, ефективність якого повністю залежала від активного громадського моніторингу.

Хоча в умовах воєнного стану значна частина оборонних закупівель (озброєння, військова техніка) була обґрунтовано засекречена з міркувань безпеки, громадські організації активно працювали над забезпеченням *постконтролю* та відновленням повної прозорості у невійськових закупівлях (харчування, паливно-мастильні матеріали, речове забезпечення, будівництво), аргументовано доводячи, що ціна на продукти харчування чи будівельні матеріали не є військовою таємницею, а приховування цих даних сприяє корупції [41].

Вектор 2. «Кризові механізми воєнного часу» доформувався з початком повномасштабного вторгнення, коли наявне законодавче поле [36; 38] зазнало стрімкої трансформації, спрямованої на дерегуляцію та легалізацію «низової» активності.

Кризове управління вимагало кардинального перегляду правового статусу та повноважень місцевої влади для забезпечення максимальної оперативності та керованості.

Так, Законом України «Про військово-цивільні адміністрації» (та пізніше про військові адміністрації) на всій території України, а особливо на тимчасово окупованих та прифронтових територіях, повноваження обраних органів місцевого самоврядування були обмежені, припинені або передані призначеним Президентом Військовим адміністраціям (ВА). Це призвело до суттєвих змін у моделі взаємодії [51]:

- Централізація та вертикаль влади. Рішення приймаються одноосібно начальником ВА, що значно пришвидшує реакцію на загрози, але зменшує простір для демократичних дискусій та колегіальності.

- Зміна формату взаємодії з ГС. Співпраця з ІГС перемістилася з формату «деліберативних консультацій» та круглих столів у формат прямого оперативного партнерства з питань забезпечення життєдіяльності, логістики, евакуації населення та гуманітарного забезпечення, підпорядкованого жорстким

військовим пріоритетам та командам [2].

– Правове закріплення ТРО та ДФТГ. Створення та законодавче унормування діяльності Сил територіальної оборони (ТРО) ЗСУ та Добровольчих формувань територіальних громад (ДФТГ) створило унікальний інститут, що об'єднує пересічних громадян та військовий сектор на місцевому рівні. ТРО є правовим полем, де індивідуальна громадянська активність інкорпорується безпосередньо у загальну державну систему оборони, перетворюючи цивільних добровольців на комбатантів із відповідними правами, обов'язками та соціальним захистом [15].

Закон України «Про основи національного спротиву» (2021) став революційним кроком, інтегрувавши цивільне населення в систему оборони через Сили ТРО та Добровольчі формування територіальних громад (ДФТГ) [37]. Це створило правове поле, де громадянин зі зброєю в руках легально захищає громаду.

Зміни до Закону «Про волонтерську діяльність» та низка постанов КМУ (зокрема щодо пропуску гуманітарної допомоги) фактично легалізували діяльність ІГС як постачальників товарів подвійного призначення (дрони, тепловізори, бронежилети) [28]. Держава визнала право волонтерів завозити та передавати військове обладнання за спрощеною процедурою (декларативний принцип), відмовившись від монополії спецекспортерів.

Зміни до Податкового кодексу (2022–2024 рр.) створили умови для фінансової підтримки армії. Звільнення від оподаткування (ПДФО, військовий збір) коштів, зібраних волонтерами, та податкові пільги для бізнесу легітимізували масовий краудфандинг як «паралельний оборонний бюджет» [25].

Попри позитивні зрушення, аналіз виявляє суттєві правові колізії, що виникають на перетині двох векторів. Зокрема, введення в дію Закону «Про правовий режим воєнного стану» призвело до обмеження конституційних прав (на мирні зібрання, вільне пересування), що об'єктивно звужує можливості для традиційного громадського контролю [39].

Особливе занепокоєння викликає питання прозорості закупівель. Постанова КМУ № 169 (та згодом № 1178) дозволила проводити оборонні закупівлі без використання електронної системи. Це призвело до виникнення корупційних ризиків (кейси із завищеними цінами на харчування), що змусило ІГС та державу шукати нові гібридні форми контролю – наприклад, створення Громадської антикорупційної ради при МОУ, яка працює з чутливою інформацією [56].

Отже, нормативно-правова база еволюціонує від жорсткої регламентації до адаптивного партнерства. Проте, ключовим завданням залишається закріплення статусу волонтерів у зоні бойових дій (соціальні гарантії) та повернення до стандартів прозорості в міру стабілізації безпекової ситуації [6].

Таким чином, нормативно-правове поле регулювання взаємодії в умовах воєнного стану еволюціонувало від класичної моделі ДЦК мирного часу до моделі адаптивного кризового партнерства. Законодавство максимально легітимізувало ІГС як ефективного, швидкого логістичного та фінансового донора, що став невід’ємним елементом системи всеохоплюючої оборони держави.

Однак цей режим неминуче привніс обмеження прозорості, звуження демократичних процедур та посилення централізації, що вимагає від ІГС пошуку нових форм роботи, посилення пост-контролю та постійної адвокації повернення до повноцінної підзвітності та демократичних стандартів в міру стабілізації безпекової ситуації [3].

2.2 Оцінка ефективності діяльності ключових інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану

Аналіз ефективності інститутів громадянського суспільства у сфері забезпечення національної безпеки в умовах воєнного стану є необхідним для

розуміння не лише їхньої ролі, але й для обґрунтування управлінських рішень щодо вдосконалення механізмів партнерства. Унікальність української моделі полягає в тому, що ІГС не просто доповнили державу, а в критичні моменти взяли на себе функції, життєво необхідні для виживання нації (так званий «субституційний ефект»), діючи як адаптивна мережева система в умовах, коли ієрархічні державні структури втрачали керованість або демонстрували інерційність.

Ефективність діяльності ІГС у кризовий період доцільно оцінювати за трьома основними, взаємопов'язаними векторами: сервісним (матеріально-технічне забезпечення), контрольним (антикорупційна діяльність) та соціально-інформаційним (резильєнтність та протидія гібридним загрозам).

Для системного відображення цих напрямів доцільно візуалізувати їх у вигляді матриці.

Таблиця 2.2 – Функціональна матриця діяльності інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану

<i>Сервісний вектор</i>	<i>Контрольний вектор</i>	<i>Соціальний вектор</i>
– Логістика – hard security (дрони, авто) – медицина	– моніторинг закупівель, – Watchdog-діяльність – експертиза	– інформаційний спротив – гуманітарна допомога – психологічна стійкість

Сервісна функція ІГС, що матеріалізувалася у волонтерському русі, стала найбільш помітною та ефективною формою участі, трансформувавшись із допоміжної діяльності у системний елемент оборони – так званий «Frontline Supply Backbone» (тиловий хребет забезпечення) [14].

Згідно з соціологічними дослідженнями, волонтерство набуло статусу масового соціального явища. За даними ООН, станом на 2024 рік понад 630 вітчизняних організацій надали допомогу мільйонам постраждалих, а загалом до тієї чи іншої форми опору було залучено до 80% населення України [2]. Це свідчить про формування нової політичної культури участі, де громадянин

сприймає безпеку держави як особисту справу.

Фінансовий вимір ефективності волонтерського руху вражає і є співмірним з окремими бюджетними програмами. Аналіз відкритих даних демонструє стабільне зростання або утримання високого рівня донатів, що свідчить про довіру суспільства [17].

Масова закупівля та постачання тисяч FPV-дронів, розвідувальних БПЛА (Mavic, Autel), засобів нічного бачення та захищеного зв'язку. Волонтери стали драйверами «війни дронів», швидше адаптуючись до технологічних змін на полі бою, ніж державний оборонпром.

Постачання тисяч пікапів та позашляховиків, організація їх ремонту. Це забезпечило мобільність малих тактичних груп, що було критично важливо у маневреній війні. Насичення фронту сертифікованими аптечками (IFAK) та турнікетами, що врятувало тисячі життів у «золоту годину» евакуації. Унікальною перевагою волонтерської логістики стала її здатність доставляти допомогу безпосередньо «в руки» бійцям, минаючи бюрократичні ланцюги.

В умовах воєнного стану, коли значна частина інформації засекречена (постанови КМУ №169, №1178), а повноваження влади розширені, ризики зловживань зростають експоненційно. Контрольна функція ІГС трансформувалася з класичного моніторингу в діяльність «сторожового пса» (watchdog).

Спеціалізовані організації (НАКО, «StateWatch», «Трансперенсі Інтернешнл Україна», «DoZorro») адаптували свої методики. За відсутності повного доступу до Prozorro, вони зосередилися на аналізі непрямих даних, інсайдів та моніторингу невійськових оборонних витрат (харчування, паливо, будівництво), де секретність часто використовувалася як ширма для корупції.

Ефективність цього вектору доведена практичними результатами. Гучні розслідування (зокрема, щодо завищених цін на продукти харчування для Міноборони) призвели не лише до кадрових змін, а й до системних зрушень: повернення частини закупівель у публічне поле та створення Громадської антикорупційної ради при МОУ [41].

ІГС виступають гарантами перед західними партнерами, забезпечуючи адвокацію стандартів НАТО та доводячи, що Україна здатна боротися з внутрішнім ворогом (корупцією) так само ефективно, як і з зовнішнім [21].

В умовах гібридної війни інформаційний простір та суспільна свідомість є полем битви. ІГС у цій сфері діють як система «колективного імунітету» нації.

Спільноти, що займаються розвідкою за відкритими джерелами (DeepState, InformNapalm, Molfar), фактично виконують функції розвідувальних агенцій. Вони верифікують лінію фронту, документують воєнні злочини та аналізують втрати ворога. Їхні мапи та звіти використовуються не лише громадянами, а й військовими штабами та західними аналітиками.

Найважливішим індикатором ефективності ІГС є безпрецедентний рівень суспільної довіри. За даними соціологічних досліджень (КМІС, Центр Разумкова) 2022–2023 років, баланс довіри до волонтерських організацій залишається рекордно високим, поступаючись лише ЗСУ [9].

Цей феномен довіри є критичним ресурсом («соціальним капіталом»), який дозволяє ІГС ефективно працювати з вразливими групами (ВПО, ветерани), забезпечуючи соціальну згуртованість та психологічну реабілітацію там, де державні служби не справляються.

Оцінка ефективності демонструє, що громадянське суспільство стало інституційним дублером держави у критичних сферах.

Воно забезпечило логістичну стійкість армії (сервісна функція), втримало баланс прозорості (контрольна функція) та виграло боротьбу за сенси (інформаційна функція).

Ця ефективність ґрунтується на мережевій структурі, гнучкості прийняття рішень та високому рівні суспільної довіри.

2.3 Проблеми та виклики у механізмах державного управління взаємодією з громадянським суспільством

Висока ефективність інститутів громадянського суспільства (ІГС) у кризовому забезпеченні національної безпеки, продемонстрована у попередньому підрозділі, досягається здебільшого завдяки низовій ініціативі, самоорганізації та високій вмотивованості громадян, а не завдяки досконалості існуючих механізмів публічного управління. Більше того, у багатьох випадках волонтерські мережі змушені діяти не «завдяки», а «всупереч» існуючим процедурам, долаючи опір системи та заповнюючи інституційні прогалини.

Аналіз поточного стану дозволяє стверджувати, що модель взаємодії, яка склалася ситуативно як реакція на шок війни («гасіння пожеж»), містить низку системних ризиків. Якщо на початку повномасштабного вторгнення певна хаотичність була виправдана необхідністю швидкості, то в умовах затяжної війни на виснаження відсутність системності загрожує зниженням ефективності та колапсом волонтерського ресурсу.

Для комплексного розуміння природи цих перешкод доцільно класифікувати їх за чотирма ключовими напрямками: організаційно-управлінські, нормативно-правові, фінансово-ресурсні та комунікаційно-етичні.

Група організаційно-управлінських проблем є найбільш вираженою і пов'язана з фундаментальною відмінністю в організаційній культурі: інерційна, жорстка вертикальна ієрархія державного механізму стикається з гнучким, горизонтальним мережевим волонтерським рухом.

Ключовою управлінською проблемою є відсутність єдиного верифікованого центру агрегації потреб Сил оборони («єдиного вікна») [10]. На практиці комунікація відбувається хаотично: командири підрозділів тактичного рівня напряму звертаються до знайомих волонтерів, оминаючи офіційні канали логістичного забезпечення. Це призводить до небезпечних диспропорцій: «медійні» бригади отримують надлишок ресурсів, тоді як підрозділи на складних

ділянках фронту без належної медійної підтримки залишаються дефіцитними.

Відсутність координації призводить до того, що різні благодійні фонди часто конкурують між собою за одні й ті ж партії дефіцитних товарів (пікапи, комплектуючі до дронів) на зовнішніх ринках. Це штучно завищує закупівельні ціни та розпоршує донорський ресурс, знижуючи загальну ефективність національного спротиву.

Навіть за наявності політичної волі на вищому рівні, на середній та низовій ланках управлінської ієрархії зберігається певний «інституційний консерватизм» [12]. Державна служба, налаштована на дотримання процедури, а не на досягнення результату, часто сприймає активність ІГС як джерело додаткового адміністративного навантаження. Найгострішою проблемою залишається постановка волонтерської допомоги на баланс військових частин. Вимога оформлення численних паперових актів, накладних та сертифікатів в умовах активних бойових дій призводить до того, що вартісне обладнання (дрони, тепловізори) часто не обліковується офіційно. Це створює корупційні ризики («сірий ринок» трофейного та волонтерського майна) або призводить до неможливості списання втраченого майна без кримінальної відповідальності для командирів.

Другу групу перешкод складають правові та стандартизаційні виклики. Попри значну лібералізацію законодавства у 2022 році, значна частина волонтерської діяльності у сфері «жорсткої» безпеки де-факто залишається у правовій невизначеності.

У сфері тактичної медицини існувала (і частково зберігається) відсутність затверджених Міністерством оборони вимог та стандартів до медичних засобів (наприклад, турнікетів, оклюзійних наліпок), що створює ризик використання неякісного або контрафактного обладнання, яке може коштувати життя [41].

Через критичну необхідність швидкості постачання та відсутність гнучких державних стандартів (або Тимчасових технічних умов – ТТУ) виникла проблема масового насичення фронту неякісними засобами.

Держава досі не створила ефективного механізму швидкої сертифікації

«гаражних» розробок та верифікації якості гуманітарної допомоги, що змушує волонтерів діяти на свій страх і ризик, іноді постачаючи несертифіковану, але життєво необхідну продукцію.

Статус осіб, які системно працюють у зоні бойових дій та на прифронтових територіях (волонтери «останньої милі», евакуаційні екіпажі), досі належним чином не врегульований. Вони не мають статусу учасника бойових дій, а процедура отримання одноразової грошової допомоги у разі поранення або загибелі є надмірно складною та бюрократизованою. Це порушує принцип соціальної справедливості та демотивує учасників руху, які беруть на себе ризики, співмірні з військовими.

Засекречення оборонних закупівель (зокрема Постановами КМУ № 169 та № 1178), хоча й було вимушеним кроком на початку вторгнення, створило масштабні «сліпі зони» для громадського моніторингу. Це призвело до виникнення резонансних корупційних скандалів (наприклад, із закупівлею харчування для ЗСУ), які суспільству доводиться вирішувати постфактум через публічний тиск, замість превентивного упередження через інституційні механізми.

Блок фінансово-ресурсних проблем стосується сталості волонтерського руху, який наразі функціонує переважно за рахунок приватних пожертв.

Економічна база волонтерства прямо корелює зі станом національної економіки та добробутом громадян. В умовах падіння ВВП, інфляції та тривалої війни відбувається природне зменшення донатної бази. Водночас держава не пропонує системних інструментів фінансової підтримки організацій, що працюють на оборону (наприклад, через механізми грантів або соціального замовлення). Це ставить під загрозу існування малих та середніх волонтерських ініціатив, які не мають потужного фандрайзингу.

Попри введення податкових пільг, система звітності для волонтерів, які збирають кошти на власні картки, залишається складною. Ризик податкових перевірок та донарахування податків у майбутньому створює «дамоклів меч» над тисячами активістів, що змушує частину з них припиняти діяльність або

залишатися в тіні.

Комунікаційно-етичні виклики стосуються «м'якої сили» – довіри та репутації, які є головним капіталом громадянського суспільства.

Феномен масового волонтерства створив умови для діяльності шахраїв та псевдоволонтерів, які зловживають довірою громадян для особистого збагачення [7]. Відсутність прозорої державної системи верифікації благодійних фондів ускладнює для громадян розрізнення добродесних та недобродесних акторів. Будь-який гучний скандал у цій сфері (наприклад, продаж гуманітарної допомоги) екстраполюється на весь сектор, підриваючи основу солідарності.

Інститути громадянського суспільства є прямою мішенню російських спецслужб. Метою ворожих інформаційних операцій є розкол між державним та громадським секторами через просування наративів: «влада краде гуманітарку», «волонтери наживаються на війні», «держава переклала все на плечі людей». Відсутність єдиної стратегічної комунікації держави та ГС робить суспільство вразливим до таких маніпуляцій, провокуючи конфлікти за лінією «влада – суспільство» [40].

Для систематизації виявлених проблем, їх наслідків та визначення потенційних шляхів вирішення, які будуть деталізовані у третьому розділі, розроблено узагальнюючу таблицю (див. Табл. 2.3).

Проведений аналіз сучасного стану дозволяє констатувати, що подолання ідентифікованих проблем вимагає переходу від моделі ситуативного партнерства до стратегії «спільного врядування» (Co-production), де держава виступає не бар'єром, а сервісною платформою для громадських ініціатив. Конкретні механізми реалізації такої стратегії будуть запропоновані у наступному розділі.

Таблиця 2.3 – Класифікація проблем у механізмах публічного управління взаємодією з громадянським суспільством

<i>Вектор проблем</i>	<i>Конкретні прояви (симптоми)</i>	<i>Наслідки для національної безпеки</i>	<i>Пропонований напрям вирішення</i>
<i>1. Організаційно-управлінські</i>	Хаотичність запитів, відсутність «єдиного вікна», паперова бюрократія при постановці на баланс, митні затримки.	Дублювання зусиль, неефективне використання обмежених ресурсів, втрата часу в логістиці («OODA loop failure»).	Впровадження цифрових платформ координації («Дія.Волонтер»), протоколів CIMIC на місцях.
<i>2. Правово-фіскальні</i>	Відсутність статусу «волонтер у зоні бойових дій», брак стандартів якості (турнікети/дрони), складність імпорту товарів подвійного призначення.	Ризики для життя бійців через неякісне спорядження, соціальна несправедливість, демотивація волонтерів.	Fast-track стандартизація через спільні комітети, законодавче закріплення соцгарантій.
<i>3. Фінансово-ресурсні</i>	Виснаження донорської бази, залежність від ситуативних пожертв, відсутність доступу до бюджетного фінансування.	Загроза згасання активності волонтерського руху, неможливість довгострокового планування проєктів.	Створення Національного фонду стійкості, запровадження механізму соціального замовлення послуг.
<i>4. Комунікаційно-етичні</i>	Конфлікт культур («активіст vs чиновник»), закритість даних, шахрайство, вразливість до ворожих ІІСО.	Зниження рівня суспільної довіри, корупційні ризики в «сліпих зонах», соціальна поляризація.	Інституціоналізація «громадського рекрутингу», державна верифікація фондів, відкриття даних (Prozorro).

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ДО ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1 Стратегічні напрями оптимізації партнерства держави і громадянського суспільства в контексті євроінтеграційних процесів та стандартів НАТО

Необхідність стратегічного переосмислення взаємодії держави та громадянського суспільства в секторі безпеки України вийшла далеко за межі суто теоретичних дискусій. Як продемонстрував аналіз у другому розділі, наявна модель, хоч і виявила феноменальну адаптивність у перші місяці повномасштабного вторгнення, наразі стикається з ризиками ресурсного виснаження, фрагментарності та інституційної неврегульованості. Ситуативне «гасіння пожеж» волонтерськими силами має поступитися місцем системній публічній політиці.

Крім внутрішніх чинників, безальтернативним драйвером змін виступає зовнішньополітичний курс України. Інтеграція до структур Європейського Союзу та НАТО вимагає від України досягнення не лише технічної сумісності озброєнь, а й, що набагато складніше, ментальної та управлінської сумісності. Йдеться про імплементацію концепції «Whole-of-Society Approach» (Всеохоплююче суспільство), яка передбачає залучення всіх суспільних інституцій до гарантування безпеки, а не лише силового блоку.

Для чіткого розуміння розриву між наявним станом справ та цільовою моделлю, доцільно систематизувати ключові вимоги євроатлантичних партнерів у порівняльній таблиці (див. Табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Гармонізація української моделі взаємодії зі стандартами НАТО та ЄС

<i>Принцип / Стандарт НАТО</i>	<i>Поточний стан реалізації в Україні</i>	<i>Стратегічне завдання трансформації</i>
Демократичний цивільний контроль (ДЦК)	Формально закріплений у Законі 2018 року, проте на практиці громадські ради часто виконують декоративну функцію («фасадну демократію»), не маючи реального впливу на ухвалення рішень.	Перехід до реального нагляду: надання громадським радам права «обов'язкової консультації» та процедури «Explain or Comply». Посилення спроможності профільного комітету ВРУ.
Національна стійкість	Забезпечується переважно горизонтальними зв'язками «знизу» (волонтерський рух), часто всупереч бюрократії. Відсутня єдина державна екосистема координації.	Інституціоналізація волонтерства як системного елемента цивільного захисту. Інтеграція громадських мереж у державні плани реагування на кризи.
Розбудова доброчесності	Високі корупційні ризики через об'єктивну закритість оборонних закупівель під час війни.	Відновлення прозорості нелетальних закупівель (Prozorro). Впровадження механізму закритого громадського аудиту для чутливих контрактів.
Цивільно-військове співробітництво (СІМІС)	Взаємодія часто будується на особистих контактах командирів і волонтерів, що створює хаос і нерівномірність забезпечення.	Впровадження уніфікованих протоколів СІМІС на рівні територіальних громад для координації гуманітарних та логістичних операцій.

На основі проведеного порівняльного аналізу визначено три магістральних вектори удосконалення публічної політики, реалізація яких дозволить перейти від ситуативного партнерства до сталої інституційної взаємодії.

1. Перезавантаження системи демократичного цивільного контролю (ДЦК)

Наближення до НАТО неможливе без реального цивільного контролю над сектором безпеки і оборони. Це фундаментальний запобіжник, який гарантує, що силові структури служать інтересам суспільства, а не використовуються політичними елітами для узурпації влади. ДЦК є наріжним каменем сучасної моделі управління сектором безпеки, забезпечуючи його легітимність,

прозорість, підзвітність та доброчесність [19].

Чинний Закон «Про національну безпеку України» (2018) потребує актуалізації. Він звужує поняття громадського нагляду до участі формалізованих об'єднань, ігноруючи феномен сучасних волонтерських спільнот, які не завжди мають статус юридичної особи, але володіють колосальною експертизою. Необхідно законодавчо розширити коло суб'єктів ДЦК, включивши до нього аналітичні центри (*think tanks*) та експертні групи. Така ситуація створює розрив між «паперовим» та реальним впливом суспільства [1].

Необхідна глибока законодавча ревізія положень Закону про нацбезпеку з метою розширення суб'єктного складу ДЦК. Це означає практичну інкорпорацію рекомендацій, наданих провідними українськими аналітичними центрами та західними партнерами. Ключовим кроком є створення ефективних та обов'язкових громадських рад при всіх ключових органах сектору безпеки та оборони та підприємствах оборонно-промислового комплексу (ОПК) [11]. Ці ради повинні трансформуватися з «парадних» органів у робочі інструменти, маючи не лише дорадчий, але й обов'язковий до розгляду статус щодо своїх експертних висновків, особливо в частині бюджетування та кадрової політики.

Враховуючи досвід країн Скандинавії та Великобританії, доцільно розглянути створення інституту громадського омбудсмена або спеціалізованих наглядових рад при ключових відомствах. Їх функціонал має виходити за межі простого спостереження і включати моніторинг дотримання прав військовослужбовців та нагляд за ефективністю використання ресурсів [45].

2. Прозорість у сфері ОПК та закупівель (*Ініціатива Building Integrity*)

Політика НАТО Building Integrity вимагає, щоб механізми доброчесності були вбудовані у всі процеси планування та управління ресурсами, особливо там, де існують великі фінансові потоки та високі корупційні ризики. Для України, де оборонні закупівлі історично були «чорною дірою» для бюджету, це є питанням виживання [19].

В умовах затяжної війни держава повинна знайти складний баланс між вимогами секретності (для захисту інформації про озброєння) та принципом

Прозорості (для запобігання крадіжкам). Стратегічний акцент має бути зроблений на максимальному розкритті невійськових закупівель (харчування, паливно-мастильні матеріали, логістика, будівництво фортифікацій) через систему Prozorro. Також необхідно впровадити обов'язкові інструменти постконтролю для засекречених військових закупівель (публікація звітів після завершення контракту або після зняття грифу секретності).

Громадянське суспільство (спеціалізовані ГО-антикорупціонери: Transparency International, StateWatch) повинно бути інкорпороване на інституційному рівні в ці механізми для постійного моніторингу та експертизи [12]. Це може включати надання перевіреним представникам ІГС (які мають допуск до державної таємниці) доступу до узагальнених даних про використання коштів та участь у закритих засіданнях комітетів з конкурсних торгів.

Необхідно суттєво посилити інституційну спроможність та роль Комітету ВРУ з питань національної безпеки, оборони та розвідки (або створити спеціалізований підкомітет з питань нагляду). Комітет має стати майданчиком для фахових дискусій, а не лише інструментом затвердження рішень виконавчої влади. Його взаємодія з експертним середовищем має бути формалізована. Парламентські слухання мають стати регулярним каналом для заслуховування альтернативних звітів та висновків ІГС щодо стану справ у сфері безпеки та оборони.

3. Інституціоналізація національної стійкості

НАТО та Європейський Союз розглядають національну стійкість (здатність суспільства витримувати шоки, адаптуватися та швидко відновлюватися після кризових впливів) як один із найважливіших елементів системи колективної безпеки (стаття 3 Вашингтонського договору) [19 ; 49]. Стратегічний напрям тут полягає в перетворенні високої, але ситуативної соціальної мобілізації, виявленої у перші дні війни, на стійкий, довготривалий та інституціоналізований ресурс держави.

Гібридна війна, що ведеться РФ, вимагає децентралізованого, швидкого та

креативного реагування на інформаційні загрози. Це сфера, де жорсткі державні ієрархії програють мережевим структурам, а ІГС (фактчекінгові платформи, OSINT-спільноти) діють значно ефективніше.

Держава має стратегічно перекласти функцію протидії дезінформації, контрпропаганди та підвищення медіаграмотності на гнучкі та довірені ІГС. Це означає перехід від спроб контролювати інформаційний простір до моделі технологічної співпраці: наприклад, передача унікального досвіду та методологій OSINT-спільнот державним розвідувальним та аналітичним центрам, створення спільних баз даних фейків.

Запровадження прозорого механізму соціального замовлення та цільового державного грантового фінансування для ІГС на проведення національних кампаній з медіаграмотності, створення контенту для іноземних аудиторій та розробку інтегрованих платформ для швидкого виявлення і спростування ворожих наративів. Це забезпечить стабільність ресурсної бази для цієї критичної функції, яка наразі часто тримається на ентузіазмі.

Стійкість суспільства у довгостроковій перспективі критично залежить від його здатності реінтегрувати ветеранів, підтримати внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та забезпечити масову психологічну підтримку населенню, травмованому війною. Державні системи охорони здоров'я та соціального захисту є занадто централізованими та недостатньо гнучкими для покриття цього значного масштабу потреб.

Держава має перейти до повної реалізації принципу субсидіарності, делегуючи цю функцію ІГС, які працюють «на землі» та вже мають довіру і досвід роботи з ветеранськими спільнотами. Це дозволить надати послуги за принципом «рівний-рівному», уникнути стигматизації та забезпечити менш бюрократизований підхід.

Масштабне впровадження державного соціального замовлення для ІГС, що спеціалізуються на психологічній реабілітації, професійній перепідготовці, адаптації ветеранів та послугах паліативного догляду. Також необхідна цифрова інтеграція зусиль громадських організацій та державних інститутів (МОЗ,

Мінсоцполітики, Мінветеранів) для формування єдиного реєстру надавачів послуг, щоб уникнути дублювання та забезпечити контроль якості.

Гібридна агресія спрямована на знищення української ідентичності, розмивання цінностей та розкол суспільства. Тому збереження культурної спадщини, підтримка української мови та культурного продукту є не гуманітарним, а безпековим питанням.

Держава має стратегічно підтримувати ІГС, які працюють у сфері культури, історичної пам'яті та патріотичного виховання, особливо на прифронтових, деокупованих та прикордонних територіях. Це сприяє відновленню соціального капіталу, зміцненню почуття приналежності та формуванню імунітету до ворожих наративів «руського мира».

Створення цільових культурних фондів безпеки та програм швидких міні-грантів, які управляються спільно державою та представниками ІГС, для підтримки локальних культурних проєктів, спрямованих на єднання нації, документування історії війни та формування національного пантеону героїв.

Стратегічним завданням для системи публічного управління в Україні є фундаментальний перехід від реактивної «кризової моделі» (коли держава вимушено спирається на волонтерів, бо не справляється сама) до проактивної моделі постійного партнерства (коли держава свідомо інтегрує ІГС у свої процеси для досягнення синергії) [50]. «Спільне врядування» (Co-production) – це управлінська філософія, яка означає, що публічні послуги або політика безпеки створюються та реалізуються спільно державними структурами та громадянами/громадськими організаціями. Ця модель є найбільш адекватною відповіддю на виклики сучасності та інструментом інституціоналізації унікального українського феномену «суспільствоцентричної» оборони [5].

4. Перехід до управлінської моделі «Co-production» (Спільне творення)

Найважливішим стратегічним зрушенням має стати відмова від патерналістського сприйняття громадянського суспільства як «молодшого партнера» чи «ресурсного донора». Натомість, слід впроваджувати модель Co-production, де безпека є спільним продуктом держави та громади.

Практичний досвід волонтерів та військових (особливо у високотехнологічних сферах, таких як FPV-дрони, РЕБ, тактична медицина, ремонт західної техніки) є набагато більш актуальним, інноваційним та перевіреним практикою, ніж застарілі державні стандарти та процедури. Стратегічне рішення – не намагатися замінити чи зарегулювати волонтерів, а інтегрувати їхній унікальний досвід у державні стандарти та кадрову політику.

Створення постійних спільних експертних груп на базі Міноборони, Генштабу та Держспецзв'язку, до складу яких на паритетних засадах входять провідні волонтерські фонди, розробники та ветеранські організації. Ці групи мають отримати реальні повноваження щодо:

- 1) розробки, тестування та швидкої адаптації нових технічних вимог та стандартів (наприклад, уніфікація протоколів зв'язку дронів, стандартизація вмісту індивідуальних аптечок);

- 2) запровадження механізму громадського рекрутингу (рекомендації перевірених волонтерів та менеджерів з приватного сектору на керівні посади в системі забезпечення та логістики оборонного сектору). Це забезпечить «ін'єкцію» гнучкості, компетентності та інноваційності в консервативну бюрократичну систему.

Системний брак координації та комунікаційні розриви між відомствами (виявлені у підрозділі 2.3) призводили до значних втрат часу та ресурсів, дублювання закупівель та хаосу в логістиці.

Запровадження на рівні державної політики чітких, уніфікованих протоколів взаємодії (адаптованих зі стандартів НАТО CIMIC – Civil-Military Cooperation) на всіх рівнях управління: від стратегічного (Генштаб – Уряд) до тактичного (командир бригади – місцева влада – волонтерський штаб) [19].

Можливі механізми:

- 1) Створення єдиної національної цифрової платформи координації (централізованого волонтерського хабу), інтегрованої з державними реєстрами. Ця система буде в режимі реального часу синхронізувати верифіковані запити від військових частин (через захищений канал) та пропозиції допомоги від

великих донорів і волонтерських фондів. Це вирішить проблему «подвійних заявок» та оптимізує логістику.

2) Впровадження регулярних тренінгів та спільних навчань для посадових осіб ОПВ та військових командирів щодо ефективної роботи з ГС, що допоможе змінити ментальність, подолати «консерватизм чиновників» та підвищити рівень взаємної довіри.

Існування серйозних ризиків для сталості волонтерського руху: фізичне та емоційне вигоряння волонтерів, загроза шахрайства, що підриває довіру, та масовані російські інформаційні атаки.

Держава має усвідомити, що ГС – це вичерпний ресурс, який потребує відтворення. Тому необхідно інвестувати у стійкість та безпеку самого громадянського суспільства як у стратегічний оборонний актив. Можливі механізми:

1) Фінансова сталість: широке впровадження системи державного соціального замовлення для ІГС, що надають соціальні послуги. Це переведе частину волонтерських сервісів з режиму «пожертв» на стабільне бюджетне фінансування [30].

2) Захист репутації: створення прозорої державної системи верифікації та моніторингу великих благодійних фондів (наприклад, через запровадження обов'язкового незалежного аудиту для організацій з великими обсягами зборів). Це дозволить суспільству легко відрізнити добросовісних волонтерів від шахраїв і захистить репутацію сектору від ворожої дискредитації.

3) Соціальний та правовий захист: невідкладне законодавче врегулювання статусу волонтерів, що працюють у зоні бойових дій, включаючи надання їм державних гарантій страхування життя і здоров'я, компенсацій та соціального захисту на рівні учасників бойових дій (у частині поранень / інвалідності).

Реалізація цих стратегічних напрямів дозволить Україні не лише виконати домашнє завдання щодо євроатлантичної інтеграції, а й запропонувати світові нову, перевірену війною модель демократичної стійкості.

3.2. Удосконалення організаційно-правових механізмів співпраці інститутів держави та громадянського суспільства

Практична імплементація стратегічних векторів, окреслених у попередньому підрозділі (посилення демократичного цивільного контролю, розбудова національної стійкості, впровадження моделі Co-production), вимагає переходу від політичних декларацій до кропіткої нормотворчої роботи. Необхідно розробити конкретні, нормативно закріплені організаційно-правові механізми, здатні трансформувати ситуативне волонтерство у сталу інституцію.

Наведені нижче пропозиції спрямовані на системне усунення проблем, ідентифікованих у другому розділі дослідження: інституційної слабкості громадських рад, правової неврегульованості статусу волонтерів на лінії зіткнення, браку координації на місцях та непрозорості процесів ухвалення рішень. Метою пропонованих змін є створення стійкої екосистеми взаємодії, яка функціонуватиме ефективно не лише завдяки ентузіазму громадян, а й спираючись на чіткі, прозорі процедури.

1. **Перезавантаження інститутів демократичного цивільного контролю та експертизи**

Для підвищення реальної, а не номінальної ефективності контрольної функції громадянського суспільства необхідна глибока інституційна реформа наявних механізмів, які наразі часто виконують роль декоративних «фасадів» демократії.

Як засвідчив проведений аналіз, чинні громадські ради при силових відомствах здебільшого мають суто консультативний статус. Їхні висновки часто ігноруються керівництвом відомств без належної аргументації, а персональний склад нерідко формується за принципом лояльності до керівництва, що нівелює саму ідею незалежного нагляду.

Для виправлення цієї ситуації пропонується законодавчо посилити суб'єктність ГР, трансформувавши їх з дискусійних клубів на інституції з

повноваженнями «імперативної консультації». Необхідно внести зміни до Закону України «Про національну безпеку України» та Типового положення про громадську раду (затвердженого Постановою КМУ № 996), передбачивши такі нововведення [22].

– *Запровадження процедури «Explain or Comply» («Поясни або виконай»)*. Пропонується надати висновкам ГР щодо стратегічних документів, ключових кадрових призначень (зокрема керівників департаментів закупівель, внутрішнього аудиту) та річних планів закупівель статус обов'язкових до розгляду. У разі неврахування наданих рекомендацій керівник центрального органу виконавчої влади зобов'язаний надати письмове, публічне та вмотивоване пояснення причин відхилення протягом чітко визначеного терміну (наприклад, 10 робочих днів). Це запровадить елемент політичної відповідальності за ігнорування думки громадськості.

– *Якісне оновлення принципів формування складу*. Доцільно змінити порядок формування ГР, відмовившись від практики рейтингового голосування на установчих зборах, яка є вразливою до маніпуляцій та створення «кишенькових» рад. Натомість варто запровадити прозорий конкурсний відбір, що здійснюватиметься незалежною комісією із залученням міжнародних експертів. Це уможливить залучення до складу рад не лише представників формалізованих ГО, а й визнаних незалежних галузевих експертів, ветеранів із бойовим досвідом та лідерів ефективних благодійних фондів, які мають високий рівень суспільної довіри.

– *Розширення контрольних повноважень*. Надати ГР право ініціювати службові розслідування за фактами можливих зловживань, оприлюдненими у засобах масової інформації, з обов'язковим залученням представників ради до роботи відповідних дисциплінарних комісій.

Інституціоналізація механізмів постконтролю у сфері оборонних закупівель

Об'єктивна необхідність обмеження доступу до інформації про оборонні закупівлі під час війни створює так звані «сліпі зони» для корупції, а громадська

експертиза часто відбувається постфактум, коли бюджетні ресурси вже втрачено.

У цьому напрямі пропонується створити дворівневу систему моніторингу: відкритий контроль для товарів подвійного та цивільного призначення і закритий постконтроль для озброєння.

– *Створення Комісії громадського постконтролю (КГП).* Пропонується заснувати при Міністерстві оборони України незалежну КГП. Її члени – представники спеціалізованих антикорупційних громадських організацій (наприклад, НАКО, StateWatch) – мають пройти процедуру спеціальної перевірки Службою безпеки України та отримати допуск до державної таємниці. КГП буде наділена правом доступу до контрактів на закупівлю озброєння та військової техніки через певний період після їх укладання (наприклад, щоквартально або після завершення постачання) для аналізу ціноутворення та ефективності витрат. Такий підхід дозволить зберегти оперативну секретність, але забезпечить невідворотність незалежного аудиту.

– *Відновлення прозорості нелетальних закупівель.* Необхідно ініціювати внесення змін до Постанови КМУ № 1178 з метою максимального розкриття даних про всі невійськові закупівлі (продукти харчування, паливно-мастильні матеріали, речове майно, будівництво фортифікаційних споруд) через електронну систему Prozorro. Інформація повинна оприлюднюватися не у вигляді зведених звітів, а попозиційно (із зазначенням ціни за одиницю товару). Це дасть змогу автоматизованим системам громадського моніторингу (на кшталт ВІ Prozorro, DoZorro) виявляти цінові аномалії в режимі реального часу.

2. *Вдосконалення правових механізмів підтримки волонтерства та стандартизації*

Для повноцінної інституціоналізації моделі «кризового партнерства» критично важливо усунути наявні правові колізії, що ставлять під загрозу життя та здоров'я активних громадян у зоні бойових дій.

Нинішня юридична невизначеність статусу волонтерів, які системно працюють на лінії зіткнення, здійснюючи доставку критичних вантажів та

евакуацію цивільного населення, створює ситуацію соціальної несправедливості. У разі поранення, каліцтва або загибелі держава розглядає їх як звичайних цивільних жертв війни, не надаючи належних соціальних гарантій.

Пропонується внести комплексні зміни до Закону України «Про волонтерську діяльність» та Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», а саме:

- Законодавчо закріпити спеціальний статус «Волонтер – учасник забезпечення оборони» (або «Волонтер особливого ризику»). Критеріями надання статусу мають бути: документальне підтвердження систематичних поїздок у зону бойових дій, наявність офіційних запитів від військових частин та підтвердження від командирів [17].

- Визначити чіткі та прозорі критерії надання цього статусу: документальне підтвердження систематичних гуманітарних місій у зону ведення активних бойових дій, наявність офіційних запитів від командирів військових частин та підтвердження фактичного виконання завдань.

- Гарантувати цій категорії осіб право на державне страхування життя і здоров'я за рахунок бюджетних коштів.

- Передбачити, що у разі поранення, яке призвело до інвалідності, або загибелі під час виконання волонтерської місії, волонтер або члени його сім'ї отримують одноразову грошову допомогу та пільги, співмірні з тими, що встановлені для військовослужбовців (із чітким розмежуванням статусів комбатанта та некомбатанта). Це стане прямою реалізацією конституційного принципу взаємної відповідальності держави та громадянина.

Відсутність затверджених Міністерством оборони гнучких стандартів для засобів тактичної медицини, безпілотних авіаційних комплексів (БПЛА) та засобів радіоелектронної боротьби (РЕБ) призводить до хаотизації забезпечення. На фронт потрапляє неякісне обладнання, а передові інноваційні розробки волонтерів роками не можуть бути офіційно прийняті на озброєння через бюрократичні перепони.

Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити механізм

«швидкого треку» стандартизації:

- Створити постійний Спільний технічний комітет (СТК) при Агенції оборонних закупівель або профільному департаменті Міноборони. До його складу на паритетних засадах мають увійти військові фахівці, професійні інженери та представники провідних технологічних волонтерських фондів (таких як «Повернись живим», «Хвиля'91», «Aerorozvidka»).

- Наділити СТК повноваженнями розробляти та затверджувати Тимчасові технічні умови (ТТУ) воєнного часу. Це дозволить легалізувати закупівлю за бюджетні кошти тих зразків техніки (зокрема специфічних моделей FPV-дронів та засобів РЕБ), які вже де-факто стали стандартом на полі бою завдяки волонтерам, але не відповідають застарілим нормативам.

- Zobov'язати СТК формувати та затверджувати «чорні списки» недобросовісних виробників та постачальників (зокрема у сфері тактичної медицини), які будуть обов'язковими для врахування при здійсненні державних та волонтерських закупівель.

3. *Інституціоналізація спільних проєктів та координації*

Цей блок пропозицій спрямований на подолання фрагментарності у взаємодії державних органів та громадянського суспільства, а також на впровадження системних підходів Co-production на всіх рівнях публічного управління.

На місцевому рівні, особливо у прифронтових зонах, взаємодія між військовим командуванням, військовими адміністраціями та волонтерами часто має ситуативний характер і критично залежить від особистих контактів, що створює управлінські ризики в моменти загострення ситуації.

Пропонується адаптувати та імплементувати стандартизовані протоколи цивільно-військового співробітництва (CIMIC – Civil-Military Cooperation) за стандартами НАТО на рівні територіальних громад:

- створити на базі районних та обласних військових адміністрацій Постійні координаційні штаби гуманітарного реагування;
- до складу цих штабів в обов'язковому порядку включити офіцерів

СІМІС відповідних бригад, представників органів місцевого самоврядування та верифікованих координаторів регіональних волонтерських мереж;

– організувати роботу штабів за єдиним алгоритмом: щоденна синхронізація потреб (евакуація, водопостачання, медицина), чіткий розподіл зон відповідальності (хто забезпечує транспорт, хто – супровід), оперативний обмін інформацією про безпекову ситуацію (доступність маршрутів). Такий підхід трансформує хаотичний «волонтерський туризм» у скоординовану систему забезпечення життєдіяльності регіону.

Державна служба в секторі оборони потерпає від кадрового голоду та бюрократичної інерції, тоді як у громадському секторі накопичено унікальний управлінський, логістичний та технологічний досвід, який держава досі не використовує системно.

Пропонується реалізувати пілотний проєкт у Міністерстві оборони України та Міністерстві з питань стратегічних галузей промисловості, який дозволить провідним профільним інститутам громадянського суспільства (ІГС) делегувати своїх представників у проєктні офіси реформ та на посади радників із правом виконавчої функції.

Механізм передбачає, що кандидати, рекомендовані коаліцією авторитетних громадських організацій, проходять спрощену, але ретельну процедуру спеціальної перевірки (з обов'язковим проходженням поліграфа) та призначаються на посади за строковими контрактами для виконання конкретних проєктних завдань (наприклад, цифровізація обліку військового майна, реформа системи харчування, аудит земельних ресурсів оборони). Це дозволить здійснити швидко «ін'єкцію компетентності» в державний апарат, залучивши мотивованих професіоналів, не чекаючи роками на підготовку нових кадрів усередині закостенілої системи.

Запропоновані організаційно-правові зміни не потребують надмірних додаткових витрат з державного бюджету, однак вимагають наявності політичної волі для відмови від державної монополії на ухвалення рішень. Впровадження імперативності висновків громадських рад, легалізація статусу

фронтових волонтерів, створення спільних технічних комітетів та імплементація протоколів СІМІС – це ті конкретні практичні кроки, які дозволять перетворити значну енергію українського суспільства з «пожежної команди» на системний, інституціоналізований стовп національної безпеки, органічно інтегрований у державну архітектуру.

3.3 Впровадження інноваційних інструментів публічного управління

Реалізація стратегічного курсу на «спільне врядування» (Co-production) та забезпечення національної стійкості в умовах затяжної війни на виснаження вимагає від держави кардинальної зміни управлінського інструментарію. Традиційні ієрархічні методи, що спираються на паперовий документообіг та жорстку вертикаль, в умовах мережецентричної війни виявляються занадто повільними та ресурсоємними.

Для досягнення синергетичного ефекту від взаємодії з громадянським суспільством необхідно імплементувати сучасні, гнучкі інструменти, які вже довели свою ефективність у приватному секторі та практиках країн НАТО. На основі проведеного аналізу пропонується зосередити державну політику на трьох інноваційних векторах: розбудові цифрових екосистем координації, запровадженні ринкових механізмів соціального замовлення та інституціоналізації системного грантового інвестування у безпеку.

1. Цифровізація взаємодії.

В сучасних конфліктах швидкість прийняття рішень та обміну даними (так званий цикл OODA: Observe–Orient–Decide–Act) є критичним фактором виживання. Волонтерські мережі демонструють значну перевагу над бюрократичними процедурами саме завдяки швидкості горизонтальної комунікації. Завдання держави – інтегрувати цю гнучкість у захищений цифровий контур.

Наразі сфера волонтерської допомоги характеризується значною фрагментарністю. Відсутність верифікованої бази потреб призводить до дублювання допомоги (коли один підрозділ отримує надлишок ресурсів, а інший – нічого) та створює сприятливе середовище для шахрайства.

Пропонується розширення функціоналу державного порталу «Дія» через створення спеціалізованого модуля або окремого захищеного додатку, який стане «єдиним цифровим вікном» взаємодії держави, Збройних Сил та волонтерської спільноти.

Функціональна архітектура платформи має включати:

- Надання статусу акредитованого волонтера не через паперові довідки, а через цифрові інструменти (КЕП/BankID) з одночасним підтвердженням наявності офіційних запитів від командирів військових частин через систему електронного документообігу (СЕД) Міноборони.

- Створення закритої бази даних (за принципом CRM-системи), де верифіковані командири можуть анонімізовано публікувати запити на нелетальне обладнання (генератори, засоби зв'язку, тактичну медицину), а акредитовані фонди – «бронювати» їх виконання. Алгоритми системи мають автоматично блокувати дублювання заявок, забезпечуючи рівномірний розподіл ресурсів [48].

Система повинна автоматично генерувати митні декларації для перетину кордону (інтеграція з системою «Шлях») та, що найважливіше, електронні акти прийому-передачі майна. Факт передачі допомоги має фіксуватися шляхом сканування QR-коду військовослужбовцем у додатку «Армія+», що автоматично ставить майно на баланс частини. Це вивільнить тисячі людино-годин, які зараз витрачаються на паперову звітність.

На рівні територіальних громад доцільно імплементувати геоінформаційні системи (GIS) безпеки, що працюють у режимі реального часу (адаптований досвід ізраїльської системи цивільного захисту). У цій моделі громадські організації виступають не лише користувачами, а й верифікаторами даних.

Система має забезпечувати відображення на інтерактивних мапах

актуального стану укриттів, пунктів незламності, запасів питної води та медикаментів. Громадяни через додаток можуть миттєво сповіщати про локальні загрози (підозрілі предмети, наслідки обстрілів), а інформація автоматично передається відповідним службам та волонтерським групам швидкого реагування. Це перетворює пасивне населення на активну сенсорну мережу безпеки.

2. Соціальне замовлення.

Механізм соціального замовлення (social contracting) є одним із найбільш перспективних інструментів для глибокої інтеграції потенціалу громадянського суспільства. Це управлінська модель, за якої держава відмовляється від монополії на надання послуг і не роздуває штат бюджетних установ, а закуповує необхідну послугу у недержавного провайдера (НУО) на прозорій конкурсній основі [47].

На відміну від класичного кошторисного фінансування, соціальне замовлення базується на принципі «гроші ходять за клієнтом» та оплаті за конкретний результат. Переваги такого підходу для сектору безпеки очевидні:

Спеціалізовані ГО часто володіють унікальними методиками (наприклад, реабілітація після ампутацій, робота з родинами зниклих безвісти), які державна система ще не встигла розробити.

Ветерани часто мають психологічний бар'єр перед зверненням до офіційних органів соціального захисту, але довіряють побратимським організаціям. Держава через соціальне замовлення фактично легалізує та фінансує цю довірливу комунікацію.

Прогнозована кількість ветеранів перевищить спроможності Міністерства у справах ветеранів України. Необхідно масштабувати закупівлю послуг кейс-менеджменту (супроводу), психологічної підтримки та професійної перепідготовки у ветеранських ГО. Доцільним є запровадження середньострокових контрактів (3–5 років), що дозволить організаціям інвестувати у матеріальну базу та персонал.

Комунальні центри навчання національному спротиву не здатні охопити

все населення. Органи місцевого самоврядування мають контракувати сертифіковані тренінгові центри та НУО (де інструкторами є особи з бойовим досвідом) для масового навчання цивільних тактичній медицині, мінній безпеці та поводженню зі зброєю. Це економічно вигідніше, ніж утримувати штат інструкторів у кожній громаді.

3. *Інвестиції в інновації.*

Для забезпечення довгострокової сталості громадянського сектору, який наразі залежить від волатильних приватних пожертв, необхідний перехід до моделі системного державного інвестування. Йдеться не про «роздачу коштів», а про венчурні інвестиції у національну безпеку.

Пропонується створити незалежну державну грантову інституцію (за моделлю Українського ветеранського фонду або Фонду стартапів), яка на конкурсних засадах фінансуватиме проекти НУО за пріоритетними лотами. Управління фондом має здійснювати Наглядова рада з переважаючою участю незалежних експертів для забезпечення довіри.

Пріоритетні напрями фінансування:

– *MilTech-інновації* – гранти для волонтерських конструкторських бюро на етапі *pre-seed* (розробка прототипів БПЛА, засобів РЕБ, розмінування). Фонд фактично бере на себе ризики початкового етапу R&D, які не може взяти на себе великий оборонпром.

– *Інформаційна безпека* – фінансування проєктів з OSINT-розвідки, розробки алгоритмів виявлення ботоферм та створення контенту для протидії ворожим наративам за кордоном.

– *Аналітика та стратегування* – підтримка незалежних аналітичних центрів для розробки альтернативних сценаріїв безпекової політики та громадського аудиту реформ.

Держава повинна відмовитися від ролі пасивного спостерігача за розподілом донорських коштів і перейти до моделі стратегічного координатора. Необхідно впровадити механізм «Єдиного вікна» у співпраці з міжнародними партнерами. У цій моделі держава верифікує національні пріоритети (наприклад,

визначає конкретні області для гуманітарного розмінування), а донори надають цільове фінансування перевіреним громадським операторам під ці завдання. Це усуне фрагментацію зусиль і забезпечить концентрацію ресурсів на критичних напрямках.

Впровадження запропонованих інноваційних інструментів дозволить здійснити якісну трансформацію архітектури національної безпеки. Цифровізація процесів забезпечить прозорість та швидкість логістики, механізм соціального замовлення гарантує якість послуг та ефективність використання бюджетних коштів, а системна грантова підтримка створить умови для розвитку інновацій. Це перетворить громадянське суспільство з «пожежної команди», що діє на межі виснаження, на сталу, професійну та ресурсно забезпечену екосистему, здатну бути надійним партнером держави на десятиліття.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне науково-теоретичне обґрунтування ролі громадянського суспільства у забезпеченні національної безпеки України та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення взаємодії інститутів держави та громадянського суспільства в цій сфері. Дослідження підтвердило, що український досвід виходить далеко за межі стандартних теоретичних моделей, пропонуючи світові новий приклад життєздатності демократії в умовах екзистенційної загрози.

Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах повномасштабної агресії РФ в Україні відбулася унікальна інституційна трансформація. Громадянське суспільство еволюціонувало з позиції допоміжного партнера, критика чи «молодшого брата» держави у статус одного з ключових суб'єктів забезпечення національної безпеки. Сформувалася унікальна «суспільствоцентрична» модель забезпечення національної безпеки, яка базується на мережевій архітектурі та високій довірі. Ця модель, попри свою високу ефективність, стикається з системними проблемами координації, ресурсної вичерпності та браком належної інституціоналізації з боку державного апарату.

Досягнення мети роботи реалізовано через послідовне виконання поставлених завдань, що дозволило сформулювати наступні висновки.

Встановлено, що сучасна наука публічного управління остаточно відійшла від застарілої *державоцентричної* моделі забезпечення національної безпеки, яка фокусувалася виключно на захисті кордонів та державних інституцій військовими методами. Натомість, відповідно до підходів концепції «безпеки людини», національна безпека розглядається як комплексне, багатовимірне явище. Воно охоплює не лише воєнний, але й політичний (стабільність), економічний (ресурси), соціальний (інтеграція) та екологічний сектори. У цій новій парадигмі громадянське суспільство, як «третій сектор» та основний

виробник «соціального капіталу» (довіри та здатності до самоорганізації, за Р. Патнемом), перетворюється з пасивного об'єкта захисту на активного суб'єкта безпеки. Доведено, що взаємозв'язок між державою та ГС в Україні реалізується через модель «спільного врядування» (Co-production), де суспільство не просто контролює владу, а бере безпосередню участь у створенні безпекового продукту, виконуючи функції формування національної стійкості (resilience), забезпечення легітимності рішень (через демократичний цивільний контроль) та надання критичних сервісних послуг.

Проаналізовано світовий досвід та моделі взаємодії у порівняльному аспекті. Систематизовано три класичні моделі взаємодії:

- плюралістичну (характерна для США, Великої Британії та ін.), що базується на вільній конкуренції ідей, лобіюванні та приватному фінансуванні;
- неокорпоративну (Німеччина, країни Скандинавії тощо), що характеризується формалізованим соціальним партнерством, існуванням потужних «парасолькових» структур та значним державним фінансуванням через механізми соціального замовлення;
- етатистську (авторитарні режими), де держава домінує, жорстко контролює громадську активність та створює імітаційні організації (GONGO).

Аналіз показав, що досвід західних демократій у кризових ситуаціях (пандемії, природні катаклізми) зазвичай обмежується делегуванням державою виключно гуманітарних та соціальних функцій професіоналізованим ГС (наприклад, Червоному Хресту). На цьому тлі український феномен є унікальним: українські ГС та волонтери проактивно взяли на себе функції у сфері «жорсткої» безпеки (hard security). Організація логістики БПЛА, постачання тактичної медицини, засобів шифрованого зв'язку та навіть ремонт бронетехніки силами громадянського суспільства не має аналогів у сучасній світовій практиці.

Встановлено, що в Україні склалася специфічна двовекторна законодавча модель, яка намагається поєднати демократичні стандарти з вимогами воєнного часу:

Перший вектор базується на стандартах НАТО та європейських вимогах, закріплених у Конституції України, Законах України «Про національну безпеку України», «Про запобігання корупції» тощо. Він формально закріплює механізми демократичного цивільного контролю, проте на практиці ці інструменти (як-от громадські ради при міністерствах) часто залишаються декларативними та малоефективними через брак реальних повноважень.

Другий вектор є адаптивною моделлю «кризового партнерства», що виникло як реакція на російське вторгнення. Ця модель спирається на спеціальне законодавство (ЗУ «Про правовий режим воєнного стану», оновлений ЗУ «Про волонтерську діяльність», ЗУ «Про національний спротив» тощо) та фіскальні стимули (зміни до Податкового кодексу щодо звільнення благодійної допомоги від оподаткування). Ця модель де-юре легітимізувала ІГС як прямого провайдера військової допомоги та забезпечила легальну фінансову основу для масового краудфандингу. Водночас, вона призвела до вимушеного звуження традиційних інструментів контролю (обмеження доступу до Prozorro, скасування масових зібрань), що створює корупційні ризики.

Доведено, що в умовах воєнного стану ІГС продемонстрували безпрецедентно високу ефективність у трьох ключових сферах:

1. *Сервісна функція.* Волонтерський рух набув суттєвого значення, перетворившись на «Frontline Supply Backbone» («другу лінію постачання»). Гнучкість, відсутність бюрократії та швидкість ухвалення рішень дозволили ІГС компенсувати інерцію державної військової логістики. Волонтери стали драйверами технологічних інновацій, що стало одним із важливих факторів асиметричної протидії агресору.

2. *Контрольна функція.* Спеціалізовані антикорупційні ГО зберегли свою ефективність навіть в умовах обмеженої прозорості. Використовуючи інсайдерську інформацію та аналітичні методи, вони змогли викрити значні корупційні ризики (наприклад, завищення цін у закупівлях харчування для армії), чим зберегли бюджетні кошти та підтримали суспільну довіру до інститутів влади, довівши здатність системи до самоочищення.

3. *Соціальна та інформаційна функція.* ІГС стали ключовим актором у глобальній інформаційній війні (мережі фактчекінгу, OSINT-спільноти, культурна дипломатія тощо) та забезпеченні внутрішньої соціальної згуртованості (інтеграція ВПО, психологічна реабілітація, гуманітарна підтримка на деокупованих територіях та ін.).

Доведено, що значний виклик для України полягає не у відсутності патріотизму чи громадської ініціативи, а в прогалинах управлінської спроможності держави ефективно координувати, масштабувати та інституціоналізувати цю енергію. Ключовими проблемами визначено:

- брак координації між органами публічної влади та волонтерськими хабами, що призводить до дублювання та дисбалансу; «консерватизм державних службовців» та бюрократичний спротив на середній та низовій ланках управління; відсутність єдиної цифрової екосистеми обліку потреб;
- прогалини у стандартизації, юридична незахищеність волонтерів, що працюють у зоні бойових дій (відсутність статусу, гарантій та страхування);
- ризики для суспільної довіри через діяльність псевдоволонтерів та шахраїв, а також масовані інформаційні атаки рф, спрямовані на дискредитацію волонтерського руху та розкол суспільства.

Для вирішення виявлених проблем та перетворення ситуативного успіху на системну політику запропоновано стратегічні напрямки, що базуються на гармонізації українського досвіду зі стандартами НАТО/ЄС:

- забезпечення реального державного цивільного контролю, посилення інституційної ролі громадянського суспільства у контролі над сектором безпеки для запобігання корупції та підвищення ефективності;
- делегування державою соціальних, реабілітаційних та інформаційних функцій професійним ІГС на основі принципу субсидіарності;
- інтеграція волонтерського та ветеранського досвіду безпосередньо в державні процеси управління та стандартизації.

Для практичної реалізації цих стратегій розроблено комплекс конкретних рекомендацій органам публічної влади:

В організаційно-правовій сфері:

1. Реформувати громадські ради при органах сектору безпеки та оборони, перетворивши їх з дорадчих на органи з повноваженнями «обов'язкової консультації», надавши їхнім висновкам статус обов'язкових до розгляду та розширивши склад за рахунок незалежних експертів і практикуючих волонтерів.

2. Створити спільний технічний комітет (СТК) при Міноборони (на паритетних засадах за участі волонтерів, інженерів та військових) для розробки гнучких технічних стандартів «воєнного часу» для тактичної медицини, БПЛА, РЕБ та іншого обладнання.

3. Внести зміни до Закону «Про волонтерську діяльність» та соціального законодавства, запровадивши спеціальний юридичний статус «Волонтер-учасник забезпечення оборони» з наданням відповідних державних соціальних гарантій, страхування життя та здоров'я.

4. Інституціоналізувати механізм «громадського рекрутингу» – прозору процедуру надання провідними ІГС рекомендацій на заміщення цивільних посад у системі Міноборони та тилового забезпечення.

5. Впровадити на місцевому рівні стандартизовані протоколи СІМІС (Civil-Military Cooperation) через створення постійних робочих груп (ВЦА + ДСНС + Волонтери) для усунення хаосу в логістиці, евакуації та гуманітарному реагуванні.

В інноваційно-технологічній та фінансовій сфері:

1. Розробити та впровадити Єдину цифрову платформу координації (на базі екосистеми «Дія» або окремого захищеного порталу) для верифікації запитів від військових частин та автоматичної синхронізації зусиль волонтерських фондів, що вирішить проблему дублювання, шахрайства та браку координації.

2. Активно масштабувати механізм державного соціального замовлення та системної грантової підтримки для ІГС у сферах, що стосуються національної стійкості (психологічна реабілітація ветеранів, навчання цивільного захисту, проекти з медіаграмотності, OSINT-дослідження). Це дозволить перевести волонтерську діяльність з нестійкої моделі пожертв на

стабільну професійну основу.

3. Створити державну систему верифікації благодійних фондів (наприклад, через запровадження вимоги обов'язкового спрощеного публічного аудиту для організацій з великими обсягами зборів), щоб захистити суспільну довіру – важливий ресурс національної безпеки – від шахраїв та дискредитації з боку ворожих спецслужб.

Проведене дослідження доводить, що громадянське суспільство в Україні остаточно утвердилося не як допоміжний елемент, а як суб'єкт національної безпеки. Подальша стійкість, обороноздатність та демократичний розвиток держави прямо залежать від здатності системи публічного управління здійснити якісний перехід від моделі реактивного, ситуативного використання волонтерського ресурсу до моделі проактивного, інституціоналізованого, рівноправного партнерства та спільного врядування з громадянським суспільством.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить системно інтегрувати унікальний український досвід громадської стійкості у державні механізми, що є важливою передумовою для перемоги у війні та успішної євроатлантичної інтеграції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз Закону України «Про національну безпеку України» / Українська Гельсінська спілка з прав людини. 23.07.2018. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/analiz-zakonu-ukrajiny-pro-natsionalnu-bezpeku-ukrajiny/> (дата звернення: 04.12.2025).
2. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів : аналіт. зап. / Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ, 2022. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/volonterstvo_01112022.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
3. Арабаджиєв Д. Ю. Публічно-управлінські механізми забезпечення національної безпеки в умовах гібридної війни. *Публічне урядування*. 2019. № 3. С. 15–24.
4. Башук В. В. Адміністративно-правові засади взаємодії Національної поліції України з громадськими об'єднаннями у сфері забезпечення публічної безпеки і порядку : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2020. 488 с.
5. Белай С. В. Державне управління у сфері національної безпеки: понятійно-категоріальний апарат. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 8. URL: <http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=877> (дата звернення: 04.12.2025).
6. Взаємодія волонтерських організацій з органами влади під час воєнного стану в Україні. *Application of Law*. 2023. URL: <https://applaw.net/index.php/journal/article/download/794/695> (дата звернення: 04.12.2025).
7. Волонтерська діяльність як чинник реалізації заходів правового режиму воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 60–63. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2024/60.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
8. Волонтерський рух в Україні: політичні орієнтири його учасників під час російсько-української війни. *Politicus*. 2024. № 6. С. 16–23. URL:

http://politicus.od.ua/6_2024/16.pdf (дата звернення: 04.12.2025).

9. Волонтерський рух в Україні: проблеми і потреби : аналіт. звіт / ІСАР Єднання. Київ, 2024. URL: https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/24/03/01/2024_%D0%92%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%9D%D0%A2%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99-%D0%A0%D0%A3%D0%A5-%D0%92-%D0%A3%D0%9A%D0%A0%D0%90%D0%87%D0%9D%D0%86.pdf (дата звернення: 04.12.2025).

10. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2017. 496 с.

11. Гостєва О. М. Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1124> (дата звернення: 04.12.2025).

12. Громадський контроль в умовах воєнного стану. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. Т. 31, № 4. URL: <https://visnyk.kh.ua/en/article/read/gromadsky-kontrol-v-umovakh-voennogo-stanu> (дата звернення: 04.12.2025).

13. Данільян О. Г., Дзьобань О. П., Панов М. І. Національна безпека України: структура та напрями реалізації : навч. посіб. Харків : Право, 2002. 285 с.

14. Демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони: теоретико-методологічні та інституційно-правові засади : монографія / за заг. ред. А. П. Гетьмана. Харків : Право, 2020. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/demokratichniy_civilniy_kontrol.pdf (дата звернення: 04.12.2025).

15. Жаліло Я. А. Стійкість децентралізованої системи управління в умовах війни. *Стратегічні пріоритети*. 2022. № 1. С. 15–28.

16. Кін Дж. Громадянське суспільство: старі образи, нове бачення / пер. з англ. Київ : К.І.С., 2000. 192 с.

17. Климчук В. Р. Особливості волонтерської діяльності в умовах війни. URL: <https://fspu.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/%D0%9A%D0%BB%D>

0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA-%D0%92.%D0%A0.pdf (дата звернення: 04.12.2025).

18. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.12.2025).

19. Концептуальні підходи НАТО та ЄС до забезпечення стійкості держави і суспільства : аналіт. зап. / Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ, 2018. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-04/NATO-ES-stiykist-59383.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

20. Ліпкан В. А. Національна безпека України: нормативно-правові аспекти забезпечення : монографія. Київ : Текст, 2003. 576 с.

21. Міжнародна підтримка реформування сектору безпеки в Україні / Folke Bernadotte Academy. 2016. URL: <https://fba.se/link/109e65a5386b45ee90ab3332504f55f4.aspx> (дата звернення: 04.12.2025).

22. НАКО запропонував як вдосконалити проект Закону про Національну безпеку. *НАКО*. 23.04.2018. URL: <https://naکو.org.ua/news/draft-law-on-national-security> (дата звернення: 04.12.2025).

23. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021> (дата звернення: 04.12.2025).

24. Патнем Р. Боулінг наодинці: занепад і відродження американської спільноти. Київ : Факт, 2001. 628 с.

25. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 04.12.2025).

26. Поняття громадського контролю службових правовідносин у сфері національної безпеки України. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 8. URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/8/21.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

27. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення: 04.12.2025).
28. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17> (дата звернення: 04.12.2025).
29. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 04.12.2025).
30. Про деякі заходи щодо забезпечення права громадян на якісні та безпечні соціальні послуги : Указ Президента України від 29.01.2021 № 30/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/302021-36393> (дата звернення: 04.12.2025).
31. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF> (дата звернення: 04.12.2025).
32. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 04.12.2025).
33. Про затвердження Стратегії кібербезпеки України : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021> (дата звернення: 04.12.2025).
34. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (дата звернення: 04.12.2025).
35. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 04.12.2025).
36. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12> (дата звернення: 04.12.2025).

37. Про основи національного спротиву : Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20> (дата звернення: 04.12.2025).
38. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 04.12.2025).
39. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 04.12.2025).
40. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки» : Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021> (дата звернення: 04.12.2025).
41. Прогрес у боротьбі з корупцією та судовій реформі в Україні / Basel Institute on Governance. 2024. URL: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2024-06/240610%20Ukraine%20anticorruption%20update_UA%20version.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
42. Пухкал О. Г. Державне управління у сфері національної безпеки: теорія, історія, практика : монографія. Київ : НАДУ, 2014. 368 с.
43. Розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства в контексті впровадження європейських принципів належного врядування : аналіт. доп. / О. А. Корнієвський та ін. Київ : НІСД, 2013. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-12/derzh_gromada-289cd.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
44. Слюсарчук І., Мітенко О. Роль громадянського суспільства в забезпеченні національної безпеки. *Публічне урядування*. 2021. № 2. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2021/2/36.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).
45. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2012. 544 с.
46. Сіцінська М. В. Громадська рада: особливості її діяльності в секторі

безпеки і оборони України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=673> (дата звернення: 04.12.2025).

47. Соціальне замовлення: можливості впровадження в Україні / ГО «КримSOS». 2021. URL: <https://krymsos.com/wp-content/uploads/2021/07/doslidzhennya-soczialne-zamovlennya-mozhlyvosti-vprovadzhennya-v-ukrayini.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

48. СпівДія: в Україні запустили офіційну платформу гуманітарної допомоги. *Урядовий портал*. 14.03.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/spivdiia-v-ukrayini-zapustili-oficijnu-platformu-gumanitarnoyi-dopomogi> (дата звернення: 04.12.2025).

49. Співробітництво у сфері реформування сектору безпеки. *Україна – НАТО*. МЗС України. URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/ukrayina-nato/spivrobitnictvo-u-sferi-reformuvannya-sektoru-bezpeki> (дата звернення: 04.12.2025).

50. Телешун С. О. Державне управління та політика безпеки в умовах сучасних загроз : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2015. 120 с.

51. Управління сектором безпеки: поняття й сутність. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 2. URL: https://www.juris.vernadskeyournals.in.ua/journals/2020/2_2020/part_2/10.pdf (дата звернення: 04.12.2025).

52. Хомей Н. В. Взаємозв'язок соціальної стабільності, національної безпеки та євроінтеграційних процесів України. *Стратегічні пріоритети*. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/disertaciya_khomey_-26-08-2021.pdf (дата звернення: 04.12.2025).

53. Яблонський В. М. Громадянське суспільство України: випробування війною (2014–2018 рр.) : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2018. 48 с.

54. Civil Society. (n.d.). DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. Retrieved from https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_Civil%20Society_UKR_Final.pdf

55. Reflection Group Appointed by the NATO Secretary General. (2020). *NATO 2030: United for a New Era* [Analysis and Recommendations]. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/201201-Reflection-Group-Final-Report-Uni.pdf
56. Sahaidachnyi Security Center. (2025). Civil Society Role in Ukrainian Defense. URL: https://sahasec.org/wp-content/uploads/2025/06/Civil-Society-Role_A5_Web-1.pdf
57. Global Politics. Comparing Human Security and Traditional Security. PolSci Institute. March 24, 2024 URL: <https://polsci.institute/global-politics/comparing-human-security-vs-traditional-security/>
58. Comparing Approaches to Security. Handbook on human security. Module 5. 2019. URL: <https://www.gppac.net/files/2019-02/Module%205.pdf>
59. Kurylo, B. (2025, September 18). Ukrainian civil society has redefined security in wartime. *LSE Blogs*. <https://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2025/09/18/ukrainian-civil-society-has-redefined-security-in-wartime/>