

# РОЛЬ НЕДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ЗМІЦНЕННІ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ ДЕРЖАВИ

УДК 323:355.40-054.5(477)351.746.1

**Романюк Юрій Петрович** –  
заступник керівника служби Апарату  
Ради національної безпеки і оборони України,  
кандидат педагогічних наук,  
старший науковий співробітник  
ORCID: 0000-0002-6612-9363

**Паливода Володимир Олександрович** –  
головний консультант відділу нових викликів  
центру зовнішньополітичних досліджень  
Національного інституту стратегічних досліджень  
ORCID: 0000-0003-2414-4263



**У статті** розглядаються проблеми діяльності спеціальних та розвідувальних служб, визначається роль громадянського суспільства у розширенні розвідувального співтовариства України.

Наведені приклади із зарубіжного досвіду передових країн світу у сфері залучення неурядових організацій до вирішення проблем національної безпеки. Формулюються пріоритетні завдання, розв'язання яких є вкрай необхідним для нашої держави у справі забезпечення національної безпеки: «перезавантаження» безпекового сектору; закріплення відносин взаємної довіри; сприяння розвитку демократичних інституцій; формування активного громадянського суспільства тощо.

Виокремлюються напрями та шляхи залучення до виконання спеціальних завдань недержавних інституцій, громадських організацій для досягнення необхідної синергії та посилення системи національної стійкості. Такими основними напрямами, зокрема, є: вироблення рекомендацій щодо вдосконалення державної політики у сфері забезпечення національної безпеки, захисту прав і свобод громадян, конституційного ладу; проведення громадської експертизи законопроектів у сфері забезпечення національної безпеки; розроблення законодавчих актів з питань національної безпеки, моніторинг документів за відповідною тематикою з метою підвищення ефективності їх виконання та відповідальності виконавців; збирання на замовлення розвідувальних та спецслужб відкритої інформації, підготовка на договірній основі аналітичних досліджень та звітів за визначеною проблематикою; участь у розробленні та проведенні окремих спеціальних заходів під загальним керівництвом і координацією розвідувальних органів та спецслужб; проведення прикладних досліджень, створення нових технологій; підготовка пропозицій щодо реалізації норм законодавства у сфері національної безпеки; розроблення механізмів, процедур, порядків здійснення громадського контролю; дотримання свободи слова, конституційних прав і свобод громадян.

**Ключові слова:** недержавні інституції, національна безпека, сектор безпеки і оборони, спеціальні та розвідувальні служби.

## THE ROLE OF NON-GOVERNMENTAL INSTITUTIONS IN STRENGTHENING THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF THE STATE



*The article* considers the problems of special and intelligence services, defines the role of civil society in expanding the intelligence community of Ukraine.

Examples of advanced countries' best foreign practices in the engagement of NGOs in national security problems solutions are given. Essential for our State national security priority tasks have been identified. These include: «rebooting» the security sector, strengthening mutual trust, promoting democratic institutions, and building an active civil society.

Areas and ways of non-governmental institutions and public organizations' involvement in the implementation of special tasks to achieve the necessary synergy and strengthen national resilience are identified. Such main areas could include, in particular: drafting recommendations to improve state policy in the areas of national security, the protection of citizens' rights and freedoms, the constitutional order; conducting public examination of the national security bills, drafting national security legislation, monitoring of relevant documents to increase the efficiency of their implementation and the responsibility of enforcers; collecting open sources information commissioned by intelligence and special services, preparing analytical studies and reports on specific issues on a contractual basis; participation in planning and conduct of certain special operations under the general direction and coordination of intelligence agencies and special services; development of basic science in the interests of security and defence of the country, conducting applied research, creating new technologies; preparation of proposals for the implementation of national security legislation; development of appropriate mechanisms and procedures for public control; respect for freedom of speech, constitutional rights and freedoms of citizens.

**Keywords:** non-governmental institutions, national security, security and defense sector, special and intelligence services.

Півстоліття тому в соціологічній науці виникла нова парадигма – когнітивна соціологія. Вчені, які розвинули цей напрям досліджень, довели, що суспільний розвиток базується на когнітивному капіталі будь-якої нації, а в основі когнітивної системи закладені спільне мислення, колективна свідомість на основі взаємодії громадянського суспільства та держави. Саме свідоме та активне громадянське суспільство визначається дослідниками як «джерело сили», а отже, один із базових елементів розбудови системи національної безпеки [1].

У переважній більшості розвинених демократій світу вирішення актуальних проблем національної безпеки здійснюється із застосуванням підходу Whole-of-Society. Згідно з тлумачним словником, *society* – велика група людей, які організовано живуть і приймають спільні рішення про те, як, що і коли слід зробити, а також розподілять роботу між собою для досягнення бажаного результату [2]. Це поняття відрізняється від підходу Whole-of-Government, що передбачає спільні дії лише державних інституцій з метою вирішення нагальних проблем суспільства і держави [3].

З початку 1990-х років у діяльність правоохоронних органів ЄС почала успішно запроваджуватися модель соціально орієнтованої діяльності, відома як Community Policing. Вона стала проривною, замінивши традиційну модель, за якою поліція головним чином реагувала на злочини (т. зв. інцидентний стиль роботи). За своєю сутністю Community Policing є новою організаційною стратегією, що заохочує співробітництво на засадах партнерства, передбачає посилення комунікації між поліцією та суспільством, спільний пошук шляхів подолання існуючих проблем. Окрім досягнення основної мети – посилення спроможностей безпекових інституцій, ця стратегія вирішує інше важливе завдання: підвищує репутацію спеціальних органів держави, формує довіру до них з боку населення, сприяє виробленню нових стандартів їх поведінки та етики [4].

Правоохоронні органи стали першою ланкою запровадження когнітивно-соціологічних експериментів: замість Community Policing уведено модель Intelligence-Led Policing – поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою.

Перевагою останньої є застосування інструментарію стратегічного менеджменту, передових методик прогнозування й підготовки рішень на основі якомога ширшої ресурсної бази та максимально можливого залучення потенціалу громадянського суспільства [5].

Спеціальні та розвідувальні служби, зрозуміла річ, завжди перебували в тіні процесів відкритості. Частково це пояснюється специфікою завдань, які вони вирішують, утаємниченістю форм і методів роботи, засекреченістю сил, засобів тощо. Але не факт, що так буде й надалі. У сучасному світі відбуваються об'єктивні процеси, які вимагають перегляду усталених формул та непохитних аксіом, зміни парадигми організації розвідувальної діяльності від її повної закритості до все більшої (у межах розумної доцільності) відкритості для суспільства, запровадження нових форм співпраці з громадським сектором. Дискусії щодо меж відкритості спецслужб вимагають відповідей на низку запитань. І це вже питання не вибору, а часу. Нову формулу відкритості мають запропонувати власне спецслужби.

В умовах жорсткого протистояння російській агресії українське громадянське суспільство сформувалося, набуло конкретних обрисів і продовжує розвиватися. Породжені Революцією Гідності волонтерський, добровольчий рухи, численні організації громадянського суспільства (ОГС) патріотичного спрямування цілком очевидно довели, що саме консолідоване перед зовнішньою загрозою суспільство стає основою зміцнення національної стійкості та бере на себе основні завдання із забезпечення безпеки у складний для держави час. При цьому варто зробити наголос на тому, що саме в суспільстві, а не в державних інституціях, які згідно із законом покликані захищати життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, знаходиться справжнє «джерело сили» у демократичних країнах.

Навряд чи можна піддати сумніву тезу, що громадяни України у складних випробуваннях переконалися в простій істині: система національної безпеки – не віртуальна категорія, а реальний складний механізм, що має бути спроможним захистити безпеку держави та кожного українця. Тим більше не знайдеться громадянина, який би не зажадав від державної системи, що утримується на кошти платників податків, найвищої ефективності, яка відповідала б очікуванням та цілям Whole-of-Society. Саме тому дедалі більшу загрозу становить успадкована з колишніх часів архаїчна система на-

ціональної безпеки, якій притаманна організаційно-планова модель роботи за принципом «згори донизу». Така вертикально інтегрована конструкція характерна для авторитарних режимів, вона не передбачає повноцінної участі громадянина в захисті життєво важливих інтересів людини, суспільства й держави від реальних та потенційних загроз. За дослідженнями Женевського центру демократичного контролю за збройними силами (DCAF), неефективність сучасної бюрократичної системи полягає в тому, що вона занадто підпорядкована нормам, адаптує операції до цілей та засоби – до завдань. Така управлінська система не сприймає неоднозначностей та нелояльності у відносинах між керівниками та підлеглими, утворює своєрідну «федерацію незалежних організацій», на противагу єдиній інтегрованій державній системі, здатній ефективніше протистояти викликам та загрозам сьогодення. Внаслідок цього між державою та громадянським суспільством виникають значні розбіжності в цінностях, цілях, мотивації, можливостях і комунікаціях, що заважають ефективній співпраці, нівелюють взаємну довіру та перешкоджають розбудові дієвої взаємодії.

Поточне століття вносить докорінні зміни у відносини держави та громадянського суспільства. Демократичні процеси набирають обертів. Громадянське суспільство все активніше цікавиться справами держави, а держава все більше усвідомлює потребу в його допомозі, розглядає форми залучення недержавних інституцій, громадських організацій до роботи органів державної влади. Нові підходи диктують нові правила, останні передбачають необхідність «апгрейду» ментальності та поведінки всіх суб'єктів. Як слушно зазначає перший віцепрезидент НАН України, академік В. Горбулін, «процес модернізації розвідувальних органів нагадує процес закачування нової енергії у створені та не до кінця сформовані резервуари», а сучасні підходи до діяльності спецслужб «потребують запровадження рішень, які дозволять зробити розвідку у вирішенні завдань широкого спектру більш гнучкою, еластичною та багатогранною» [6].

У Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» (2020 р.) найвищою соціальною цінністю і найголовнішим пріоритетом національних інтересів України та забезпечення національної безпеки визначено людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку [7]. Це означає, що органи сектору безпеки і оборони та організації громадянського суспільства зобов'язані докладати зусиль, щоб досягнути синергії у виконанні широкого спектру функцій

національної безпеки: від забезпечення територіальної безпеки та охорони правопорядку до розбудови стійкості та розв'язання проблем охорони довкілля. Слід погодитися: для країни, яка перебуває у стані війни з РФ, це правило самовиживання є чи не найпріоритетнішим. Водночас небажання змінюватися за умов, що склалися, щодалі більше набуватиме критичного значення, спричинятиме гальмування розвитку та хронічне відставання України від інших країн.

Держава в розумінні взаємопов'язаних її структурних елементів – ключових безпекових інституцій – має чітко визначити роль інститутів та ОГС у розбудові системи національної стійкості, створити ефективні платформи для залучення цих організацій до вирішення різних питань і потреб національної безпеки, розробити інструменти для підвищення ролі ОГС у цій сфері. Так, 2020 р. висвітлив ще одну значущу аксіому у сфері національної безпеки, яка донедавна була теоремою: держава матиме спроможності для подолання зовнішніх загроз, якщо буде озброєна сучасними та ефективними розвідувальними інструментами та навчена правильно користуватися ними. Розвідувальної синергії для досягнення нових спроможностей можливо досягнути за умови залучення до виконання розвідувальних завдань інших складових частин сектору безпеки і оборони держави. Саме такий підхід визначено в статті 4 Закону України «Про розвідку»: посилення розвідувальних спроможностей держави є можливим через залучення розвідорганами до виконання розвідувальних завдань інших складових сектору безпеки і оборони за рішенням Ради національної безпеки і оборони України [8].

Створене на основі зазначеного Закону розвідувальне співтовариство потребує розширення. Наразі йдеться не лише про залучення до виконання розвідувальних завдань нових суб'єктів із числа органів державної влади, визначених статтею 12 Закону України «Про національну безпеку України» [9], а й про залучення до сфери цієї специфічної діяльності суб'єктів недержавного сектору, які забезпечать нові перспективи та гнучкий формат роботи. Йдеться передусім про громадські організації, інформаційні агенції, аналітичні центри, спеціалізовані центри знань та інші структури. Як свідчить досвід їх функціонування, ці структури мають необхідний потенціал для того, щоб стати додатковим джерелом необхідної інформації, розширити оперативні спроможності розвідок для вирішення складних проблем національної безпеки, розробити альтернативні конкурентоспро-

можні гіпотези і, що важливо, запропонувати нові сценарії та проекти державних рішень [10].

Зазначимо, що одночасно із розширенням розвідувального співтовариства ускладнюється завдання координації роботи, забезпечення злагодженого функціонування всіх його суб'єктів. Вважаємо за необхідне зробити наголос на тому, що координація є невід'ємною частиною діяльності будь-яких організованих систем та однією з функцій управління, що реалізується для узгодженості дій окремих елементів системи з метою досягнення цілей. Саме тому координація та керівництво складною розвідувальною мережевою системою потребують нових підходів, глибокого розуміння предмету регулювання, неабиякої професійності, відповідальності, непересічного життєвого досвіду.

Успішному функціонуванню вищезазначеної системи сприятиме створення умов для суспільно корисної та соціально значущої діяльності ОГС, налагодження дієвої державно-громадської співпраці через постійну комунікацію та максимально можливу прозорість у сфері національної безпеки. Ефективна взаємодія органів державної влади та ОГС має передбачати впровадження цілецентричної моделі, яка вимагає переходу від вертикального до горизонтального способу мислення. Останній має суттєву перевагу, адже спрямований на досягнення кінцевого результату, тоді як вертикальний спосіб зорієнтований лише на пошук виконавця. За такого підходу громадянське суспільство через різні його організаційні форми в разі набуття суб'єктності в системі національної безпеки має взяти на себе частину відповідальності за вирішення завдань у сфері національної безпеки.

При цьому, на нашу думку, громадським об'єднанням слід було би докласти більше зусиль для посилення власних управлінських спроможностей в інтересах держави, а також дистанціюватися від реалізації прагматичних інтересів окремих політичних та бізнесових структур.

Ключовий та надзвичайно складний напрям діяльності – формування довіри між державним і недержавним секторами. Відразу ж зауважимо, що довіра до влади базується на вірі, переконливості та впевненості громадян у надійності, компетентності, щирості, чесності можновладців. Така довіра формується й укріплюється під час взаємодії, що сприяє узгодженому рухові на магістралі національної безпеки. Довіра є необхідною, щоби співпраця набула реальних форм і змісту, а громадян-



ське суспільство перейшло від функцій контролю над сектором безпеки і оборони до спільної роботи над вирішенням державних завдань.

Аналіз міжнародного досвіду щодо ролі недержавних інституцій у забезпеченні національної безпеки дає змогу дійти висновку про обов'язковість вивчення та врахування в Україні успішних практик розвинутих світових демократій. Якщо цей досвід участі громадянського суспільства у вирішенні завдань національної безпеки через парламентське представництво достатньо вивчений [11], то проблема участі іноземних недержавних інституцій у забезпеченні національної безпеки потребує детальнішого розгляду.

Показовою в цьому плані є практика США, де спеціальні та розвідувальні глибоко інтегровані в недержавні інституції, громадські організації, структури приватного сектору. Серед них – загальновідома корпорація RAND (RAND Corporation), Брукінгський інститут, Центр стратегічних і міжнародних досліджень, Інститут американського підприємництва, Інститут політичних досліджень, Атлантична рада, Національний фонд демократії, консалтингова компанія «The Arkin Group» та ін.

Аналіз, що проводиться структурами приватного сектору на замовлення розвідувальних служб, є відносно новою ефективною формою синергії із громадянським суспільством. Оновлена в 2019 р. розвідувальна стратегія США передбачає, зокрема, забезпечення інформованості американського керівництва щодо ситуації на міжнародній арені через отримання безпрецедентного доступу до захищеної інформації. При цьому завдання розподіляються між різними інституціями, але обов'язково координуються з одного центру [12].

Кількість неурядових організацій та персоналу, залучених до вирішення проблем національної безпеки США, є значною, а відчутна частина бюджету національної розвідки призначається для приватних підрядників. Тобто функції, які раніше виконували ЦРУ, Агентство національної безпеки та інші розвідувальні служби, частково або повністю передано приватним партнерам. Звичайно, у такій співпраці розвідувальні служби мають свій інтерес – використовують недержавні інституції, підприємства приватного сектору та громадян для прикриття під час виконання спеціальних завдань.

Подібна ситуація спостерігається й у Великій Британії. Секретні служби цієї країни вважаються одними з найсильніших у світі. Вони залучають

до спеціальної роботи широкий спектр різнопрофільних неурядових організацій, як, наприклад, дослідницьку групу Bellingcat (її створення профінансовано пов'язаною з розвідкою компанією «Kickstarter»), AEGIS, Control Risks Group, Hakluyt & Company, Oxford Analytica, Serco Group PLC та ін.

У Польщі протягом останніх років також функціонують недержавні інституції, що займаються дослідженнями у сфері національної безпеки з використанням методів розвідки на підставі відкритих джерел інформації (OSINT), співпрацюючи з державними органами та отримуючи від них фінансову підтримку. Серед них відзначимо аналітичний центр «Warsaw Institute», Фонд «Інститут безпеки та стратегії».

Залучення недержавних інституцій є доволі поширеною формою співпраці розвідувальних служб і громадського сектору над вирішенням чутливих завдань. ОГС виконують різноманітні функції: від збирання розвідувальної інформації з використанням доступних можливостей та власних джерел до проведення окремих спеціальних заходів, забезпечення прикриття для штатних співробітників розвідки тощо. Звісно, за таких умов досягти синергії в специфічній роботі набагато легше: представникам ОГС не треба пояснювати, що таке розвідка, як вона здійснюється та з якою метою, чому на спеціальні програми витрачаються гроші платників податків, навіщо та у який спосіб необхідно вдосконалити законодавство тощо.

Ми живемо у світі з принципово іншими парадигмами, в якому зміни відбуваються не лінійно, а експоненційно. Спеціальні та розвідувальні служби перебувають напередодні переоцінки ролі, місця та сутності агентурної розвідки – HUMINT. Якою вона має бути на етапі переходу до розвідувальних технологій четвертого-п'ятого поколінь? Цікавою в цьому контексті є праця професора Колумбійського університету Р. Джервіса «Чому розвідка потерпає невдачі: уроки революції в Ірані та війни в Іраку». Аналізуючи провали ЦРУ, дослідник доходить принципового висновку: класична розвідка, що базується на трикутнику HUMINT–SIGINT–OSINT, уже не в змозі повною мірою та правильно оцінити виклики постмодерністського суспільства, вчасно виявити небезпеку. Для точного прогнозування потрібен принципово інший підхід, за якого головною зброєю спецслужб стає комплексність, уміння швидко аналізувати події із залученням наявних не лише в розвідувальних можливостей [13]. Очевидно, що в сучасному світі виграватиме в протистоянні той, хто здатний

приймати нестандартні та асиметричні рішення, демонструвати гнучкість, готовність до виконання складних завдань спільно з недержавними інституціями, приватним сектором.

«Джерело сили – у поєднанні» – так коротко можна охарактеризувати головний девіз розвідувальних органів у нинішньому столітті. Спірним залишається лише питання пошуку розумного балансу між відкритістю і таємністю. І цей компроміс обов'язково буде знайдений, коли йтиметься про побудову системи спільної державно-громадської відповідальності.

Розвиток ситуації в Україні в останні кілька років засвідчує, що у громадянського суспільства сформувався стійкий запит на сприяння державі у справі забезпечення національної безпеки. Наразі залишаються відкритими питання: якою мірою готові до цього представники ОГС у професійному плані та наскільки держава в особі її спеціальних інституцій здатна запровадити нові форми розумної відкритості та конструктивної співпраці. Більш категоричною в цьому питанні є фахівчиня DCAF Т. Фуйор. На її думку, сьогодні громадянське суспільство досягло рівня, коли не лише вимагає побудови ефективних механізмів контролю, а вже прагне впливу на державну політику у сфері діяльності спецслужб. Зокрема, воліє навчити чиновників чітко виконувати поставлені перед ними завдання та звітувати про їх виконання з метою максимально можливого забезпечення очікувань громадян. Постановка питання в такому ракурсі ще раз засвідчує: шлях демократизації та відкритості сектору безпеки є складним, але об'єктивним та безальтернативним [14].

Зважаючи на зазначене, вважаємо за необхідне виокремити кілька пріоритетних завдань, розв'язання яких є вкрай важливим для забезпечення національної безпеки України:

**1. «Перезавантаження» безпекового сектору України.** Сектор безпеки і оборони держави за своєю філософсько-світоглядною основою, архітектурою та змістом залишається переважно успадкованим з радянського минулого, через що потребує невідкладного осучаснення та внесення серйозних організаційних, управлінських, кадрових змін завдяки упровадженню успішних західних практик. Варто констатувати, що недостатність реформ у безпековому секторі, високий рівень дистанціювання його державних суб'єктів від ОГС, закритість залучених до забезпечення національної безпеки державних структур треба ви-

знати гальмівними чинниками, які спричиняють негативні наслідки для держави.

Необхідною вважається побудова єдиної загальнодержавної скоординованої системи, в якій недержавні інституції та громадяни України стануть невід'ємними повноцінними суб'єктами сектору безпеки, а кожний елемент цієї системи виконуватиме чітко поставлені перед ним завдання. Така мережева структура надасть можливість досягти необхідної синергії, суттєво посилить спроможності держави, підвищить об'єктивність аналізу, креативність та поліваріантність управлінських рішень, зрештою, створить необхідну атмосферу для конкуренції можливостей, інтелекту, нових ідей, оцінок.

Вирішення зазначеного завдання потребуватиме формування іншої моделі військово-цивільних відносин та запровадження нового механізму, властивого демократичному суспільству, що зводив би до мінімуму можливість управлінських помилок та зменшив би в разі надмірну політизованість процесів у секторі безпеки і оборони.

**2. Встановлення відносин взаємної довіри** є ключовим елементом вирішення завдання щодо зміцнення сектору безпеки і оборони держави. Ініціатива у проведенні змін у загальній картині побудови нових відносин, на нашу думку, належить владі. Саме вона повинна не лише декларувати готовність співпрацювати з громадянським суспільством, а й визначити стратегію, запропонувати модель та нові «правила двостороннього руху», здійснити перші конкретні й зрозумілі кроки назустріч суспільству у форматі концепції «Джерело сили – у поєднанні». Ключовими категоріями тут мають стати відкритість, комунікація, інформованість, залучення, розподіл завдань, поєднання, спільна відповідальність, довіра.

Актуальними постають зміни в методах діяльності органів влади, налагодження каналів комунікацій та відвертого діалогу в рамках системи державного управління, взаємодії органів влади з ОГС. Без цього неможливий ефективний розвиток національної безпеки держави.

**3. Сприяння розвитку демократичних інституцій** через залучення до роботи у системі національної безпеки (спецслужби, розвідувальні органи, оборонні структури та ін.) зацікавлених представників громадянського суспільства.

Держава шляхом підтримки громадських організацій, структур приватного сектору, зокрема че-

рез їх залучення до державних справ, реалізації стратегічних проектів має запровадити нові мотиваційні механізми для взаємодії у розробленні та прийнятті управлінських рішень у сфері національної безпеки і оборони. Громадянське суспільство за роки після Революції Гідності сформувало стійкий запит на участь у безпекових процесах, усвідомлює спільну відповідальність за долю країни та очікує поважливого ставлення й зустрічного руху з боку держави.

Очевидно, що настав час сприйняти нові реалії та залучити недержавні інституції до вирішення частини диференційованих завдань у сфері забезпечення національної безпеки. Цілком можливою вбачається активна участь таких інституцій у проведенні аналітичних досліджень за пріоритетами держави, підготовці спільних оцінок нових викликів та загроз Україні, удосконаленні законодавчої бази тощо. У такий спосіб українські ОГС стають співвідповідальними за стан справ, активніше впливатимуть на прийняття державних рішень, а спеціальні та розвідувальні служби сконцентрують свою увагу на вирішенні вузькопрофільних спеціальних завдань.

**4. Формування активного громадянського суспільства** – невід’ємний елемент підвищення ролі громадян України у забезпеченні національної безпеки. Певна недовіра до громадянського суспільства з боку державних інституцій та окремих топ-чиновників має бути подолана двостороннім зустрічним рухом: шляхом розвитку самого суспільства в сприятливих умовах, які створює держава, а також через формування суспільством атмосфери довіри та загальної культури діалогу.

Отже, підвищення рівня залучення представників недержавних інституцій до вирішення безпекових завдань держави багато в чому залежатиме від рівня взаємної довіри та ефективності такої співпраці.

**Основними напрямками залучення ОГС до реалізації завдань щодо зміцнення сектору безпеки і оборони держави**, на думку авторів, могли би стати такі:

- вироблення рекомендацій щодо вдосконалення державної політики у сфері забезпечення національної безпеки;
- розроблення законодавчих актів з питань національної безпеки, моніторинг документів за відповідною тематикою з метою підвищення ефективності їх виконання та відповідальності виконавців;
- збирання на замовлення розвідувальних та спецслужб відкритої інформації (OSINT), підготовка на договірній основі аналітичних досліджень та звітів за визначеною проблематикою;
- участь у розробленні та проведенні (в частині, що стосується наявних можливостей) окремих спеціальних заходів під загальним керівництвом і координацією спецслужб та розвідувальних органів;
- проведення прикладних досліджень, створення нових технологій в інтересах забезпечення безпеки і оборони країни;
- участь у формуванні резерву для поповнення кадрового складу спецслужб та розвідувальних органів.

## Список використаних джерел

1. Eyerman R., Jamison A. Social movements: a cognitive approach. Pennsylvania : The Pennsylvania State University Press, 1994. 184 p.
2. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/> (дата звернення: 20.03.2021).
3. Whole-of-Government Approach. *Wikipedia: Free Encyclopedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Whole-of-Government\\_Approach](https://en.wikipedia.org/wiki/Whole-of-Government_Approach) (дата звернення: 20.03.2021).
4. What Is Community Policing? URL: <https://www.discoverpolicing.org/explore-the-field/what-is-community-policing/> (дата звернення: 20.03.2021).
5. Поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою : довідник керівника поліції / Користін О. Є., Пєфтєв Д. О. та ін. ; за заг. ред. Вербенського М. Г. Київ : Державний НДІ МВС України, 2019. 120 с.
6. Горбулін В. Как победить Россию в войне будущего. Киев : Брайт Букс, 2020. 256 с.
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 20.03.2021).

8. Про розвідку : Закон України від 17.09.2020 № 912-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20#Text> (дата звернення: 20.03.2021).
9. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 20.03.2021).
10. Шреєр Ф. Трансформування розвідувальних служб: як зробити їх більш розумними, динамічними, результативними та ефективними. Женева : Женевський центр демократичного контролю за збройними силами, 2014. 234 с.
11. Паливода В. О. Парламентський контроль за діяльністю спеціальних служб: іноземний та національний досвід, висновки для України. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/parlamentskiy-kontrol-za-diyalnistyu-spezialnikh-sluzhb-inozemniy-ta-nacionalniy-dosvid> (дата звернення: 20.03.2021).
12. Паливода В. О., Фесенко В. М. Координація розвідувальної діяльності: досвід зарубіжних країн та шляхи його імплементації в Україні : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-04/rozvid-diyalnist-dosvid-inshyh-krain-2.pdf> (дата звернення: 20.03.2021).
13. Robert J. Why Intelligence Fails: Lessons from the Iranian Revolution and the Iraq War. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9221.2011.00829.x> (дата звернення: 20.03.2021).
14. Громадські організації та українська розвідка: механізми нагляду за українськими спецслужбами : матеріали вебінару, проведеного Женевським центром демократичного контролю за збройними силами 11 груд. 2020 р.

## References

1. Eyerman, R., & Jamison, A. (1994). *Social movements: a cognitive approach*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 184 p. [in English].
2. Cambridge Dictionary. (n.d.). *Society*. In *Cambridge Dictionary*. [dictionary.cambridge.org](https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/). Retrieved March 20, 2021, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/> [in English].
3. Whole-of-Government Approach. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved March 20, 2021, from [https://en.wikipedia.org/wiki/Whole-of-Government\\_Approach](https://en.wikipedia.org/wiki/Whole-of-Government_Approach) [in English].
4. *What Is Community Policing?* (n.d.). Discover Policing. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.discoverpolicing.org/explore-the-field/what-is-community-policing/> [in English].
5. Korystin, O. E., & Peftiiev, D. O., at al. (2019). *Police activity, managed by intelligence analytics: handbook of the police chief*. (M. G. Verbensky, Ed.). Kyiv: Derzhavnyi NDI MVS Ukrainy, 120 p. [in Ukrainian].
6. Horbulin, V. (2020). *How to defeat Russia in the war of the future*. Kyiv: Brait Buks, 256 p. [in Russian].
7. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 «On the National Security Strategy of Ukraine»: Decree of the President of Ukraine of 2020, September 14, № 392/2020. (2020). President of Ukraine Volodymyr Zelenskyy: Official website. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].
8. On Intelligence: Law of Ukraine of 2020, September 17, № 912-IX. (2020). Verkhovna Rada of Ukraine: Official webportal. Retrieved March 20, 2021, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20#Text> [in Ukrainian].
9. On National Security of Ukraine: Law of Ukraine of 2018, June 21, № 2469-VIII. (2018). Verkhovna Rada of Ukraine: Official webportal. Retrieved March 20, 2021, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
10. Schreier, F. (2014). *Transforming Intelligence Services: How to Make Them Smarter, Dynamic, Effective, and Effective*. Zheneva: Zhenevskiy tsentr demokratychnoho kontroliu za zbroinymy sylamy, 234 p. [in Ukrainian].
11. Palyvoda, V. O. (n.d.). *Parliamentary control over the activities of special services: foreign and national experience, conclusions for Ukraine*. Kyiv: NISS. Retrieved March 20, 2021, from <https://niss.gov.ua/news/statti/parlamentskiy-kontrol-za-diyalnistyu-spezialnikh-sluzhb-inozemniy-ta-nacionalniy-dosvid> [in Ukrainian].
12. Palyvoda, V. O., & Fesenko, V. M. (2020). *Coordination of intelligence activities: the experience of foreign countries and ways of its implementation in Ukraine*. Kyiv: NISS. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-04/rozvid-diyalnist-dosvid-inshyh-krain-2.pdf> [in Ukrainian].
13. Robert, J. (n.d.). *Why Intelligence Fails: Lessons from the Iranian Revolution and the Iraq War*. [onlinelibrary.wiley.com](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9221.2011.00829.x). Retrieved March 20, 2021, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9221.2011.00829.x> [in English].
14. Geneva Center for the Democratic Control of Armed Forces. (2020, December 11). NGOs and Ukrainian Intelligence: Mechanisms for Supervising Ukrainian Intelligence. *Materialy vebinaru, provedenoho Zhenevskym tsentrom demokratychnoho kontroliu za zbroinymy sylamy* [in Ukrainian].