

**Циганов Олег Григорович,**доктор юридичних наук, доцент, головний науковий  
співробітник ДНДІ МВС України, м. Київ, Україна,  
ORCID ID 0000-0002-8924-1139**Хальота Андрій Іванович,**кандидат юридичних наук, доцент, провідний науковий  
співробітник ДНДІ МВС України, м. Київ, Україна,  
ORCID ID 0000-0001-8505-0055**ПРАВОВІ ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТІЙКОСТІ<sup>1</sup>**

*Стаття присвячена формуванню вимог до професійних компетентностей державних службовців, посадові обов'язки яких стосуються питань кризового управління. Наголошується, що Стратегією національної безпеки України до основних напрямів зовнішньо- та внутрішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки віднесено запровадження національної системи стійкості з метою забезпечення високого рівня готовності суспільства і держави до реагування на широкий спектр загроз. Зазначений процес має ґрунтуватися, зокрема, на ефективному стратегічному плануванні та кризовому менеджменті.*

**Ключові слова:** національна безпека, національна система стійкості, кризові ситуації, кризове управління, державні службовці, професійні компетентності.

Як зазначається в Концепції забезпечення національної системи стійкості, затвердженій Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 479, новітні методи створення конфліктів і кризових ситуацій потребують розуміння природи їх виникнення на основі системного аналізу та оцінювання ризиків для найбільш важливих сфер життєдіяльності суспільства і держави [1]. Питання підвищення ефективності функціонування усієї системи органів публічної влади, в тому числі органів системи МВС, ще більше актуалізуються в умовах подолання Україною повномасштабної збройної агресії російської федерації, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій нашої країни, в подальшому адаптації їх населення до мирного життя в українському суспільстві. Зазначені реалії сьогодення зумовлюють високі вимоги до професійних компетентностей державних службовців, особливо тих, до посадових обов'язків яких належать питання кризового управління.

Науково-теоретичне підґрунтя для дослідження питань, пов'язаних із підвищенням рівня професійної компетентності державних службовців, закладено в межах вивчення інституту державної служби такими вченими-адміністративістами, як В.Б. Авер'янов, Ю.П. Битяк, Л.Р. Біла-Тіунова, І.П. Голосніченко, Ю.С. Даниленко, О.О. Долгий,

<sup>1</sup> Початок. Закінчення у наступному номері.

С.В. Додін, С.Д. Дубенко, М.І. Іншин, І.Б. Коліушко, В.Р. Кравець, В.Я. Малиновський, О.Ю. Оболенський, І.М. Пахомов, О.С. Продаєвич та ін. Наукові праці цих учених мають вагомe значення для науки адміністративного права і є теоретико-методологічним підґрунтям для подальших наукових досліджень. Однак в умовах нагальної необхідності запровадження в Україні національної системи стійкості, що потребує насамперед законодавчого врегулювання організаційних основ її функціонування, у тому числі визначення повноважень, завдань і відповідальності суб'єктів забезпечення національної стійкості, проблеми встановлення вимог до професійної компетентності державних службовців, діяльність яких пов'язана з питаннями кризового управління, та визначення їх компетенцій, набувають нового змісту.

*Метою* статті є визначення вимог до професійних компетентностей державних службовців, до посадових обов'язків яких належать питання кризового управління, зокрема розроблення планів дій на випадок кризових ситуацій.

Беззаперечним є твердження про те, що такі сфери діяльності держави, як національна безпека і врегулювання кризових ситуацій, є надважливими як для самої держави, так і окремих організацій та кожної людини в соціальному організмі. Від рівня їхньої налагодженості та від якісного виконання усіма ланками державного механізму своїх завдань у цих сферах залежить життя, здоров'я та добробут населення країни.

Стійкість суспільства та держави в розумінні здатності цих формацій швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування (зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей) визначено однією з основних засад, на яких ґрунтується Стратегія національної безпеки України. Водночас запровадження національної системи стійкості для забезпечення високого рівня готовності суспільства і держави до реагування на широкий спектр загроз віднесено цією Стратегією до основних напрямів зовнішньо- та внутрішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки. Зазначений процес повинен спиратися, зокрема, на ефективне стратегічне планування і кризовий менеджмент, у тому числі на впровадження універсальних протоколів реагування на кризові ситуації та відновлення з урахуванням рекомендацій НАТО [2].

Згідно з Концепцією забезпечення національної системи стійкості, затвердженою Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 479, саме недосконалість механізмів організації і координації дій на національному рівні у сфері кризового менеджменту визначено однією з основних проблем, які потребують розв'язання на етапі запровадження національної системи стійкості на інституційному рівні. Тому до основних середньострокових завдань реалізації цієї Концепції віднесено нормативно-правове та ресурсне забезпечення впровадження на національному рівні практики управління ризиками та оцінювання стану відповідних спроможностей як елементів стратегічного планування у сфері національної безпеки, а також удосконалення процедур кризового менеджменту, зокрема, впровадження універсальних алгоритмів узгоджених дій щодо реагування на загрози, надзвичайні та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку [1].

Отже, має рацію Г.П. Ситник, стверджуючи, що забезпечення національної безпеки в умовах кризових ситуацій природного, техногенного та соціального характеру або

в умовах воєнного стану, пов'язано з плануванням та виконанням комплексу правових, організаційно-технічних та інших заходів, метою яких є адекватна відповідь на загрози національним інтересам, зокрема, встановлення і підтримання правового режиму надзвичайного або воєнного стану, переведення сил і засобів системи забезпечення національної безпеки у підвищені ступені готовності та інше [3].

Відповідно до зазначеного, План заходів із реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року передбачає, зокрема, розроблення разом із зацікавленими державними органами рекомендацій щодо переліку вимог до професійних компетентностей державних службовців, до посадових обов'язків яких належать питання кризового управління, в тому числі розроблення планів дій на випадок кризових ситуацій [4].

Варто вказати, що офіційна дефініція професійної компетентності державного службовця міститься в Законі України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII: «професійна компетентність – здатність особи в межах, визначених за посадою повноважень, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [5, п. 5 ч. 1 ст. 2]. Отже, законодавець акцентує увагу на двох складових професійної компетентності: по-перше, це фактична наявність уже набутих професійних знань, умінь і навичок й відповідних моральних та ділових якостей, а, по-друге, необхідність особистісного розвитку державних службовців, спрямованого на набуття та вдосконалення їх професійних знань, умінь і навичок, що забезпечують відповідний рівень професійної кваліфікації для їх професійної діяльності на займаній посаді відповідно до встановлених посадових обов'язків.

Попри те, що у законодавчому визначенні професійної компетентності державного службовця наголошується передусім на спеціальному професійному компоненті, слід брати до уваги й інші складові структурного змісту професійної компетентності, а саме: емоційно-регулятивний (визначає здібності фахівця до саморегуляції, самоконтролю, передбачає володіння уміннями й навичками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції), поведінково-діяльнісний (представлений психологічними характеристиками, що відображають спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових рис), комунікативний (визначається як система знань, мовних і немовних умінь, навичок спілкування), соціально-психологічний (передбачає здатність державного службовця ефективно взаємодіяти з колегами як на рівні формальних, так і неформальних стосунків). Лише при збалансованості всіх цих компонентів можна вести мову про «реальну» професійну компетентність державних службовців, їх спроможність виконувати найскладніші завдання у сфері державного управління.

В умовах поетапного реформування публічної служби України особливої актуальності набувають питання критеріїв професійної компетентності державних службовців, адже саме за цими критеріями має будуватися механізм допуску до публічної служби та подальшої службової кар'єри державних службовців з обов'язковим урахуванням

здатності посадовців до професійного, ефективного та якісного виконання завдань, що є характерними для конкретної посади публічної служби.

Слід підтримати позицію А.Б. Мудрик, яка під професійною компетентністю розуміє такі якості державних службовців, як: поглиблене знання предмета; сукупність професійних знань і професійно значущих особистісних якостей, що детермінують самостійну й відповідальну діяльність людини; здатність та вміння виконувати певні професійні функції; прояв єдності професійної та загальної культури; інтегративна характеристика фахівця, що демонструє готовність та визначає його здатність успішно здійснювати професійну діяльність; як важливий компонент підсистеми професіоналізму діяльності [6].

Виокремлення критеріїв професійної компетентності державних службовців має своєю метою досягнення кінцевого результату – уможливлення діяльності висококваліфікованого фахівця, здатного ефективно використовувати особистісні якості й професійні компетенції для виконання посадових обов'язків [7, с. 79].

Фактично критерії професійної компетентності державних службовців – це перелік вимог, що висуваються до кандидатів на посаду державної служби і можуть бути розподілені за змістовим компонентом на дві групи: а) загальні вимоги – деталізують освітньо-кваліфікаційний рівень, ступінь вищої освіти, приналежність до громадянства, стаж роботи; б) спеціальні вимоги – стосуються досвіду роботи, спеціальних знань, професійних умінь та/або навичок, особистісних якостей і характеристик.

У міжнародному праві виокремлюються, зокрема, такі загальні компетентності кваліфікованого фахівця: здатність до аналізу та синтезу; спроможність до практичного застосування знань, планування та управління часом; основи загальних знань в освітній галузі; підготовка з основ професійних знань на практиці; усне та письмове спілкування рідною мовою; знання другої мови; основи комп'ютерної грамотності; дослідницькі навички; здатність навчатися; навички управління інформацією (здатність відтворювати та аналізувати інформацію з різних джерел); критичні та самокритичні здібності; здатність пристосовуватися до нових ситуацій; здатність до генерування нових ідей (творчий потенціал); вирішення проблем; прийняття ефективних рішень; робота в команді; комунікативні навички; лідерство; здатність працювати у міждисциплінарній команді; здатність співпрацювати з нефахівцями (у цій конкретній галузі); здатність працювати в міжнародному контексті; цінування різноманітності та мультикультурності; розуміння культур і звичаїв інших країн; здатність працювати автономно; розроблення та управління проєктами; ініціативний і підприємницький дух; етичні погляди; переймання якістю; воля досягати поставленої мети [8, с. 47–49].

С.М. Григор'євою запропонована така систематизація загальних компетентностей державних службовців: а) інструментальні компетентності: пізнавальні, методологічні, технологічні та лінгвістичні вміння; б) міжособистісні компетентності: індивідуальні здібності й вміння, наприклад, соціальні навички та вміння (соціальна взаємодія та співробітництво); в) системні компетентності: наявність умінь і навичок щодо цілих систем (сукупність розуміння, почуттів, знань, що вимагає попереднього набуття інструментальних і міжособистісних компетентностей) [8, с. 147].

Загальні критерії професійної компетентності публічних службовців конкретизуються за допомогою посадових критеріїв, які можна вважати спеціальними. Посадові критерії професійної компетентності посадовців визначаються суб'єктом призначення та/або керівником державної служби з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу. Важливе значення для чіткого визначення спеціальних критеріїв професійної компетенції певного суб'єкта публічного адміністрування набуває локально-правове регулювання, зокрема посадові інструкції, у яких чітко перелічується сукупність особистісних якостей, яким повинен відповідати певний державний службовець, займаючи відповідну посаду в органах державної влади. Отже, посадові критерії професійної компетентності державних службовців за своїм змістом є спеціальними вимогами, що висуваються до суб'єкта публічного адміністрування залежно від займаної посади (її категорії, обсягу повноважень) та специфіки діяльності органу державної влади, встановлені законодавством і деталізовані у посадових інструкціях.

Потрібно наголосити, що орієнтовний перелік професійних компетентностей (її, відповідно, компонентів вимог до цих компетентностей) державних службовців категорій «А», «Б» і «В» наведено у додатку 1 до Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби № 201-20 від 26.10.2020 {Із змінами, внесеними згідно з наказом Національного агентства України з питань державної служби № 131-22 від 14.12.2022} [9].

Що ж стосується розроблення переліку вимог до професійних компетентностей державних службовців, до посадових обов'язків яких належать питання кризового управління, зокрема розроблення планів дій на випадок кризових ситуацій, то для здійснення цього завдання потрібно визначитися зі спеціальною термінологією, яка стосується саме питання кризового управління.

Заключна частина статті в наступному номері журналу буде присвячена проблемним питанням щодо підвищення ефективності антикризового управління, котре може бути досягнуто за рахунок професіоналізму і мистецтва управління фахівців у цій сфері, які сформувалися завдяки особистим якостям і тим, що придбані в процесі спеціальної підготовки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення: 22.12.2023).
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 92/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> (дата звернення: 22.12.2023).
3. *Ситник Г.П.* Основи механізму антикризового стратегічного управління у сфері національної безпеки: наукова доповідь. НАДУ, м. Київ, 9 грудня 2015 р. URL: <http://nationalecurity.gov.ua/>

org.ua/2015/12/30/osnovi-mekhanizmu-antikrizovogo-strategichnogo-upravlinnya-u-sferi-natsionalnoi-bezpeki/ (дата звернення: 22.12.2023).

4. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-p#Text> (дата звернення: 22.12.2023).

5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 22.12.2023).

6. *Мудрик А.Б.* Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <https://core.ac.uk › download › pdf> (дата звернення: 22.12.2023).

7. *Сороко В.М.* Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

8. *Григор'єва С.М.* Еволюція професійної підготовки державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з держ. управління. Дніпро, 2019. 311 с.

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text> (дата звернення: 22.12.2023).

#### REFERENCES

1. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiiikosti». “On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 ‘On the introduction of the national stability system’”: Decree of the President of Ukraine dated September 27, 2021 No. 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>. (Date of Application: 22.12.2023) [in Ukrainian].

2. «Pro Stratehiuu natsionalnoi bezpeky Ukrainy». “On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 ‘On the National Security Strategy of Ukraine’”: Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020 No. 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>. (Date of Application: 22.12.2023) [in Ukrainian].

3. *Sytnyk, H.P.* (2015). *Osnovy mekhanizmu antykrizovoho stratehichnogo upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky*. “Basics of the mechanism of anti-crisis strategic management in the field of national security”: scientific report. NADU, Kyiv, December 9. URL: <http://nationalecurity.org.ua/2015/12/30/osnovi-mekhanizmu-antikrizovogo-strategichnogo-upravlinnya-u-sferi-natsionalnoi-bezpeki/>. (Date of Application: 22.12.2023) [in Ukrainian].

4. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stiiikosti do 2025 roku. “On the approval of the plan of measures for the implementation of the Concept of ensuring the national system of stability until 2025”: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 10, 2023 No. 1025-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-r#Text>. (Date of Application: 22.12.2023) [in Ukrainian].

5. Pro derzhavnu sluzhbu. “On civil service”: Law of Ukraine dated December 10, 2015 No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (Date of Application: 22.12.2023) [in Ukrainian].

6. *Mudryk, A.B.* *Profesiina kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretyko-empyrychnyi analiz fenomenu*. “Professional competence of civil servants: theoretical and empirical analysis of the phenomenon”. URL: <https://core.ac.uk › download › pdf> (Date of Application: 22.12.2023) [in Ukrainian].

7. Soroko, V.M. (2018). Kompetentnisnyi pidkhdid do orhanizatsii funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby. "A competent approach to the organization of functioning civil service": monograph. Kyiv: NADU. 224 p. [in Ukrainian].

8. Hryhorieva, S.M. (2019). Evoliutsiia profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini. "Evolution of professional training of civil servants in Ukraine": Candidate's thesis. 311 p. [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo skladanni perehliadu ta monitorynhu vykonannia individualnoi prohramy pidvyshchennia rivnia profesiinoi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtzia (individualnoi prohramy profesiinoho rozvytku). "On the approval of the Methodological recommendations for the preparation, review and monitoring of the implementation of an individual program for increasing the level of professional competence of a civil servant (individual professional development program)": Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service Issues of October 26, 2020 No. 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>. (Date of Application: 22.12.2023) [in Ukrainian].

UDC 351.865:005.334

**Tsyhanov Oleh,**Doctor of Juridical Sciences, Associate Professor, Chief Researcher,  
State Research Institute MIA Ukraine, Kyiv, Ukraine,  
ORCID ID 0000-0002-8924-1139**Khalota Andrii,**Candidate of Juridical Sciences, Docent, Leading Researcher,  
State Research Institute MIA Ukraine, Kyiv, Ukraine,  
ORCID ID 0000-0001-8505-0055

## LEGAL REQUIREMENTS FOR THE PROFESSIONAL COMPETENCIES REQUIRED OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING THE NATIONAL RESILIENCE SYSTEM

This article defines the requisite competencies for professional civil servants, whose official duties pertain to matters of crisis management. It is observed that the National Security Strategy of Ukraine identifies the establishment of a national resilience system as a key objective of the country's foreign and domestic political activities. This system is designed to enhance the country's capacity to anticipate and respond to a wide range of threats, thereby ensuring the protection of its national interests and security. This process must be based on effective strategic planning and crisis management.

In light of this, the Action Plan for the implementation of the Concept of ensuring the national resilience system until 2025 provides, in particular, for the development of recommendations on the list of requirements for the professional competencies of civil servants whose job responsibilities include crisis management. This includes the development of action plans in case of crisis situations, in collaboration with the interested state bodies.

© Tsyhanov Oleh, Khalota Andrii, 2024

DOI (Article): [https://doi.org/10.36486/np.2024.1\(63\).12](https://doi.org/10.36486/np.2024.1(63).12)

Issue 1(63) 2024

<https://naukaipravookhorona.com/>

While the legislative definition of professional competence for a civil servant primarily focuses on the professional component, it would be beneficial to consider other components of the structural content of professional competence, namely: emotional-regulatory, behavioral-activity, communicative, and socio-psychological. It is only when all of these components are in balance that one can speak of the “real” professional competence of civil servants and their ability to perform the most challenging tasks in the field of public administration.

The purpose of highlighting the criteria of professional competence of civil servants is to achieve the final result - to enable the activity of a highly qualified specialist who is able to effectively use personal qualities and professional competences to perform official duties.

In light of Ukraine’s gradual reforms to its public service, it would be advantageous to consider the criteria for the professional competence of public servants. These can be divided into general and special requirements according to their substantive component. It would similarly be beneficial to define the general criteria of professional competence of public servants with the help of job criteria that could be regarded as specific.

During the special training of anti-crisis specialists, it is necessary to pay careful attention to the methodology of developing risky solutions, scientific analysis of the operational and service activities of the organization, forecasting trends of its development, vision of the future and objective, based on accurate, scientifically based analysis, approaches to the creation of operational and flexible management mechanisms, strategic planning and evaluation of the quality of anti-crisis programs and the organization of the system for monitoring crisis situations.

**Keywords:** national security, national sustainability system, crisis situations, crisis management, civil servants, professional competencies.

Отримано 28.03.2024