

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 352/354:351.746.1

Розвиток компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки в умовах воєнного стану

DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS' COMPETENCIES IN THE FIELD OF INTERNAL SECURITY UNDER MARTIAL LAW

КУЛАКОВ Василь – аспірант, Національний університет цивільного захисту України, вул. Онопрієнка, 8 м. Черкаси, 18034, Україна

KULAKOV Vasyi – postgraduate student, National University of Civil Defence, 8, st. Onopriienka, Cherkasy, 18034, Ukraine

ORCID <http://orcid.org/0009-0006-2029-0481>

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових підходів, концепцій та практик, спрямованих на формування і розвиток професійних компетентностей державних службовців у контексті забезпечення внутрішньої безпеки суспільства. Особлива увага приділяється ролі публічної служби в умовах воєнного стану та гібридних загроз, що висувають нові вимоги до підготовки кадрів державного управління. Обґрунтовано поняття «компетентність» у міждисциплінарному вимірі, а також у зв'язку з функціональними обов'язками державних службовців щодо захисту національних інтересів, реалізації стратегій безпеки та забезпечення стійкості публічної влади. Розкрито змістове наповнення провідних понять проблематики внутрішньої безпеки, зокрема в умовах правового режиму воєнного стану, з акцентом на міжвідомчу координацію, кризове управління, антикризову комунікацію та взаємодію з громадськістю. Визначено ключові елементи комунікативного процесу в системі державного управління під час надзвичайних ситуацій і кризових викликів, що потребують оперативного прийняття рішень, інформаційної прозорості та збереження довіри до влади. Проаналізовано структурні та функціональні компоненти системи забезпечення внутрішньої безпеки з урахуванням трансформацій, що відбуваються в апараті державної влади в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України. Обґрунтовано, що розвиток професійної компетентності державних службовців у сфері внутрішньої безпеки набуває ключового значення для підтримки легітимності державних інституцій, ефективного реагування на виклики безпеки, зміцнення демократичної державності та захисту територіальної цілісності України. Представлено авторську модель розвитку компетентностей державних службовців, яка враховує специфіку сучасного безпекового середовища, пріоритети державної політики, потреби суспільства та виклики, пов'язані з воєнними діями. Модель передбачає інтеграцію теоретичної, практичної та емоційно-етичної підготовки, спрямованої на підвищення здатності державних службовців діяти в умовах невизначеності, ризику та підвищеної відповідальності.

Ключові слова: державний службовець, професійна компетентність, внутрішня безпека, публічне управління, воєнний стан, національна безпека, розвиток.

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of domestic and foreign scientific approaches, concepts and practices aimed at the formation and development of professional competencies of civil servants in the context of ensuring the internal security of society. Particular attention is paid to the role of public service in conditions of martial law and hybrid threats, which put forward new requirements for the training of public administration personnel. The concept of «competence» is substantiated in an interdisciplinary dimension, as well as in connection with the functional responsibilities of civil servants in protecting national interests, implementing security strategies and ensuring the stability of public authorities. The content of the leading concepts of the issue of internal security is revealed, in particular in conditions of the legal regime of martial law, with an emphasis on interdepartmental coordination, crisis management, anti-crisis communication and interaction with the public. The key elements of the communication process in the public administration system during emergencies and crisis challenges that require prompt decision-making, information transparency and maintaining trust in the authorities are identified. The structural and functional components of the internal security system are analyzed, taking into account the transformations taking place in the state apparatus in the conditions of full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. It is substantiated that the development of professional competence of civil servants in the field of internal security is of key importance for supporting the legitimacy of state institutions, effective response to security challenges, strengthening democratic statehood and protecting the territorial integrity of Ukraine. The author's model of the development of civil servants' competences is presented, which takes into account the specifics of the modern security environment, state policy priorities, the needs of society and the challenges associated with military operations. The model involves the integration of theoretical, practical and emotional-ethical training aimed at increasing the ability of civil servants to act in conditions of uncertainty, risk and increased responsibility.*

Key words: *civil servant, professional competence, internal security, public administration, martial law, national security, development.*

Вступ. В умовах збройної агресії російської федерації проти України питання забезпечення внутрішньої безпеки набуває особливої актуальності. Воєнний стан, введений на всій території України з 24 лютого 2022 року, вимагає від державних службовців нових компетентностей для ефективного виконання функцій щодо захисту національних інтересів, забезпечення стабільності державних інституцій та підтримання правопорядку. Система державного управління України зіткнулася з безпрецедентними викликами, що потребують трансформації підходів до професійного розвитку державних службовців. Необхідність функціонування в умовах постійних загроз, кібератак, інформаційної війни та гуманітарної кризи вимагає від державних службовців якісно нового рівня професійної компетентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку компетентностей державних службовців присвячені праці вітчизняних науковців В. Авер'янова, В. Бакуменка, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, С. Серьогіна. Проблематику забезпечення внутрішньої безпеки досліджували О. Бандурка, В. Білоус, О. Литвинов, М. Мельник, В. Пилипчук.

Водночас, специфіка розвитку компетентностей державних службовців у сфері внутрішньої безпеки в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженою. Зарубіжні напрацювання (К. Christensen, Т. Læg Reid, М. Painter) потребують адаптації до українських реалій з урахуванням особливостей функціонування державного апарату в умовах збройного конфлікту.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Система забезпечення внутрішньої безпеки України в умовах воєнного стану характеризується рядом специфічних особливостей, які безпосередньо впливають на вимоги до професійної компетентності державних службовців[1; 2]. Ці особливості визначаються як об'єктивними факторами, пов'язаними зі збройною агресією російської федерації, так і внутрішніми трансформаційними процесами в системі публічного управління[3; 4].

Насамперед, важливо зазначити, що цілі системи забезпечення внутрішньої безпеки відображають об'єктивну потребу особистості, суспільства та держави в надійній захищеності їх життєво важливих інтересів. Згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, безпека займає друге за значимістю місце в системі людських потреб, поступаючись лише базовим фізіологічним потребам. Це пояснюється тим, що безпека необхідна для реалізації фундаментальних програм самозбереження та самовідтворення. В умовах воєнного стану ця потреба набуває критичного значення, оскільки під загрозою опиняються не лише індивідуальні інтереси громадян, але й колективне виживання нації [5].

У контексті українських реалій особливого значення набуває баланс інтересів особистості, суспільства та держави. На відміну від традиційних західноліберальних підходів, де першооснову національної безпеки складають інтереси окремих громадян, або історично сформованого російського підходу, де державні інтереси домінують над особистісними, українська модель прагне досягти збалансованості всіх трьох компонентів. Це відображено в Стратегії національної безпеки України, яка визначає національні інтереси як сукупність збалансованих інтересів особистості, суспільства та держави [9].

Життєво важливі інтереси особистості в умовах воєнного стану включають реалізацію конституційних прав і свобод, забезпечення особистої безпеки, збереження життя та здоров'я, можливість проживання на безпечній території. Для суспільства критично важливими є збереження демократичних інститутів, підтримання громадянського миру та злагоди, функціонування системи соціального захисту, збереження культурної ідентичності. Державні інтереси полягають у збереженні конституційного ладу, територіальної цілісності, забезпеченні обороноздатності та функціонування критичної інфраструктури [6].

Структурні компоненти системи забезпечення внутрішньої безпеки України формують складну багаторівневу архітектуру, кожен елемент якої виконує специфічні функції. До основних структурних компонентів належать цілі системи, об'єкти та суб'єкти внутрішньої безпеки, сили, органи, засоби, заходи та ресурси забезпечення безпеки. Ці елементи взаємодіють між собою, утворюючи цілісний механізм, спрямований на нейтралізацію загроз та забезпечення стабільного функціонування держави та суспільства [2; 6].

Об'єктами системи забезпечення внутрішньої безпеки є особистість, її права та свободи, суспільство з його матеріальними та духовними цінностями, держава з її конституційним ладом, суверенітетом та територіальною цілісністю. В умовах воєнного стану до цього переліку додаються об'єкти критичної інфраструктури, системи життєзабезпечення населення, стратегічні підприємства та установи [1; 2].

Суб'єктами забезпечення внутрішньої безпеки виступають органи державної влади, місцевого самоврядування, правоохоронні органи, спеціальні служби, а також громадяни та їх об'єднання, які беруть участь у забезпеченні безпеки відповідно до законодавства.

В умовах воєнного стану роль громадянського суспільства значно зростає, що проявляється у волонтерському русі, діяльності територіальної оборони, громадському контролі за діяльністю органів влади [5; 10].

До сил забезпечення внутрішньої безпеки України належать Служба безпеки України, Національна поліція, Національна гвардія, Державна прикордонна служба, органи прокуратури, Державна служба з надзвичайних ситуацій, органи місцевого самоврядування в межах їх компетенції. У воєнний час до виконання завдань внутрішньої безпеки можуть залучатися підрозділи Збройних Сил України [1; 9].

Особливе місце в системі забезпечення внутрішньої безпеки займають національні цінності, які представляють собою сукупність матеріальних та духовних благ, що забезпечують існування та розвиток української нації. До матеріальних цінностей належать природні ресурси, економічний потенціал, інфраструктура, технології. Духовні цінності включають національну ідентичність, мову, культуру, історичну пам'ять, традиції державотворення. В умовах збройної агресії захист цих цінностей набуває екзистенційного значення [5; 6].

Функціональні компоненти системи забезпечення внутрішньої безпеки визначають її динамічні характеристики та механізми реалізації поставлених цілей. Пізнавальна функція передбачає накопичення знань про систему безпеки, фактори, що впливають на неї, загрози інтересам особистості, суспільства та держави. В умовах воєнного стану ця функція набуває особливого значення через необхідність оперативного аналізу динамічно змінюваної ситуації, виявлення нових загроз та викликів [7; 8].

Функція планування включає визначення конкретних заходів, термінів, місця проведення, залучених сил та засобів для досягнення цілей безпеки. У воєнний час планування ускладнюється високим рівнем невизначеності, необхідністю врахування множинних сценаріїв розвитку подій, потребою в гнучкості та адаптивності планів [4; 8].

Організаційна функція пов'язана з розподілом та координацією діяльності численних суб'єктів системи безпеки. Вона включає роботу з кадрами, їх відбір, підготовку та розстановку, нормативне регулювання, створення умов для ефективної взаємодії органів, сил та засобів безпеки. В умовах воєнного стану організаційна функція набуває критичного значення через необхідність забезпечення злагодженої роботи всіх елементів системи в умовах постійних загроз [3; 4].

Комунікативна функція забезпечує встановлення та підтримання зв'язків між різними елементами системи безпеки, а також взаємодію з громадськістю. В умовах інформаційної війни ця функція включає протидію дезінформації, забезпечення достовірного інформування населення, підтримання довіри до державних інституцій [8; 10].

Професійна компетентність державних службовців у сфері внутрішньої безпеки формується під впливом специфічних вимог воєнного часу. Базовий рівень компетентності включає глибоке розуміння нормативно-правової бази у сфері національної безпеки та оборони, знання системи державного управління в умовах особливих правових режимів, володіння методами аналізу загроз та ризиків [4; 7].

Аналітична компетентність передбачає здатність до системного аналізу складних ситуацій, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування розвитку подій. Державні службовці повинні вміти працювати з великими масивами інформації, виявляти тенденції та закономірності, розпізнавати ознаки гібридних загроз.

Управлінська компетентність включає навички кризового менеджменту, прийняття рішень в умовах дефіциту часу та інформації, організації міжвідомчої взаємодії. Особливого

значення набуває вміння працювати в умовах стресу, зберігати працездатність при високому психологічному навантаженні [4; 8].

Комунікативна компетентність передбачає володіння навичками ефективної комунікації як всередині системи державного управління, так і з громадськістю. Це включає вміння чітко формулювати повідомлення, працювати з різними аудиторіями, використовувати сучасні канали комунікації, протидіяти маніпулятивним впливам.

Цифрова компетентність стає критично важливою в умовах широкого використання інформаційних технологій як для забезпечення функціонування державного апарату, так і для протидії кіберзагрозам. Державні службовці повинні володіти навичками безпечної роботи з інформацією, розуміти принципи кібербезпеки, вміти використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності своєї діяльності [7; 10].

Етична компетентність набуває особливого значення в умовах, коли державні службовці часто опиняються перед складним моральним вибором. Вона включає усвідомлення цінності людського життя, прихильність демократичним принципам, нетерпимість до корупції, готовність діяти в інтересах суспільства навіть в складних обставинах.

Розвиток зазначених компетентностей вимагає системного підходу до професійного навчання державних службовців. Традиційні форми підвищення кваліфікації мають бути доповнені інноваційними методами, що враховують специфіку воєнного часу. Це включає симуляційні тренінги з відпрацювання дій в кризових ситуаціях, кейс-стаді на основі реальних ситуацій, менторські програми з залученням досвідчених фахівців [4; 10].

Важливим елементом розвитку компетентностей є створення системи обміну досвідом між державними службовцями різних регіонів та відомств. Особливо цінним є досвід працівників прифронтових територій, які першими стикаються з новими викликами та виробляють ефективні практики реагування на них.

Окремої уваги заслуговує психологічна підготовка державних службовців. Робота в умовах постійного стресу, необхідність приймати рішення в ситуаціях загрози життю, взаємодія з постраждалим населенням вимагають розвитку психологічної стійкості, навичок саморегуляції, вміння надавати психологічну підтримку.

Міжнародний аспект розвитку компетентностей передбачає вивчення досвіду країн, які пережили збройні конфлікти або працюють в умовах підвищених безпекових ризиків. Адаптація кращих практик з урахуванням українських реалій може значно підвищити ефективність системи забезпечення внутрішньої безпеки [7; 8].

Інституційне забезпечення розвитку компетентностей включає діяльність Національного агентства з питань державної служби, закладів післядипломної освіти, спеціалізованих навчальних центрів при правоохоронних органах та спецслужбах. Важливим є створення єдиних стандартів компетентностей для різних категорій посад, пов'язаних із забезпеченням внутрішньої безпеки [10].

Оцінювання компетентностей має базуватися на чітких критеріях та показниках, що відображають реальну здатність державного службовця ефективно виконувати свої функції в умовах воєнного стану. Система оцінювання повинна включати як формальні процедури атестації, так і механізми зворотного зв'язку від безпосередніх керівників та колег.

Фінансове забезпечення розвитку компетентностей є критично важливим фактором успіху. Попри обмеженість бюджетних ресурсів в умовах воєнного стану, інвестиції в людський капітал державної служби мають розглядатися як пріоритетні, оскільки від професіоналізму

державних службовців безпосередньо залежить ефективність всієї системи забезпечення внутрішньої безпеки.

Перспективним напрямом є розвиток дистанційних форм навчання, що дозволяють охопити велику кількість державних службовців без відриву від виконання службових обов'язків. Використання сучасних освітніх платформ, вебінарів, онлайн-курсів забезпечує гнучкість навчального процесу та його адаптацію до потреб конкретних категорій службовців.

Таким чином, розвиток компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки є комплексним завданням, що потребує системного підходу, врахування специфіки воєнного стану, координації зусиль різних інституцій та постійної адаптації до змінюваних умов безпекового середовища.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що розвиток компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки є критично важливим завданням для України в умовах воєнного стану. Аналіз структурних та функціональних компонентів системи внутрішньої безпеки свідчить про її складність та багатоаспектність, що вимагає від державних службовців комплексу спеціалізованих знань, умінь та навичок.

Виявлено, що традиційні підходи до професійного розвитку державних службовців потребують суттєвої трансформації з урахуванням реалій воєнного часу. Ключовим викликом є необхідність формування нової парадигми компетентності, яка б поєднувала класичні управлінські навички з специфічними вміннями кризового менеджменту, цифровою грамотністю та психологічною стійкістю. Особливого значення набуває здатність державних службовців працювати в умовах високої невизначеності, приймати ефективні рішення при дефіциті часу та інформації, забезпечувати координацію дій різних суб'єктів системи безпеки.

Дослідження показало, що ефективність системи забезпечення внутрішньої безпеки безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності державних службовців. При цьому компетентність розглядається не як статична характеристика, а як динамічна система, що потребує постійного розвитку та адаптації до змінюваних умов безпекового середовища. Важливим висновком є те, що в умовах воєнного стану зростає роль міжвідомчої координації, що вимагає від державних службовців розвинених комунікативних навичок та вміння працювати в команді.

Запропонована модель розвитку компетентностей базується на системному підході та враховує специфіку українського контексту. Вона передбачає інтеграцію формального навчання з практичним досвідом, використання інноваційних методів підготовки, створення механізмів обміну кращими практиками. Особливе значення має психологічна підготовка державних службовців, оскільки робота в умовах постійного стресу та високої відповідальності вимагає розвиненої емоційної стійкості та навичок саморегуляції.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних механізмів оцінювання ефективності розвитку компетентностей, створенням системи моніторингу професійного зростання державних службовців, вивченням міжнародного досвіду підготовки кадрів для роботи в умовах надзвичайних ситуацій. Важливим напрямом є також дослідження впливу цифрової трансформації на вимоги до компетентностей державних службовців у сфері внутрішньої безпеки. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності системи державного управління та зміцненню національної безпеки України в умовах збройної агресії.

Список використаних джерел

1. 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 02 травня 2025).
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення 02 травня 2025).
3. Авер'янов В.Б. Реформування українського адміністративного права: черговий етап. Право України. 2020. № 7. С. 93-99.
4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 328 с.
5. Нижник Н.Р., Олуйко В.М. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 448 с.
6. Пилипчук В.Г. Система забезпечення національної безпеки України: актуальні питання. Стратегічна панорама. 2021. № 1. С. 17-25.
7. Christensen T., Lægreid P. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. Public Administration Review. 2021. Vol. 81(6). P. 1057-1064.
8. Painter M. Public Administration Reform: Moving from Compliance to Performance. International Review of Administrative Sciences. 2020. Vol. 86(2). P. 207-224.
9. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення 02 травня 2025).
10. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення 02 травня 2025).

References

1. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine dated May 12, 2015 No. 389-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (accessed 02 May 2025), [in Ukrainian].
2. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On the national security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018 No. 2469-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (accessed 02 May 2025), [in Ukrainian].
3. Averianov, V. B. (2020). Reformuvannia ukrainskoho administratyvnoho prava: chervoyi etap [Reforming Ukrainian administrative law: the next stage]. Pravo Ukrainy, 7, 93-99. [in Ukrainian].
4. Bakumenko, V. D. (2019). Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky: monohrafiia [Formation of public administration decisions: problems of theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
5. Nyzhnyk, N. R. & Oluiko, V. M. (2018). Derzhavne upravlinnia v Ukraini: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia: monohrafiia [Public administration in Ukraine: centralization and decentralization: monograph]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
6. Pylypchuk, V.H. (2021). Systema zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: aktualni pytannia [The system of ensuring national security of Ukraine: current issues]. Stratehichna panorama, 1, 17-25. [in Ukrainian].
7. Christensen, T., & Lægreid, P. (2021). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. Public Administration Review, 81(6), 1057-1064. [in English].
8. Painter, M. (2020). Public Administration Reform: Moving from Compliance to Performance. International Review of Administrative Sciences, 86(2), 207-224. [in English].

9. Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.09.2020 № 392/2020 [National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020 No. 392/2020]. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (accessed 02 May 2025), [in Ukrainian].

10. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 № 831-r [Some issues of reforming public administration of Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (accessed 02 May 2025), [in Ukrainian].