

**Система ключових компетентностей співробітників  
Служби судової охорони**

*Семчук Ю. І.<sup>1</sup>, Гринчук Ю. В.<sup>2</sup>, Коваленко А. В.<sup>3</sup>, Ганич А. І.<sup>4</sup>,  
Воробець Т. В.<sup>5</sup>, Шнек В. Я.<sup>6</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
30.12.2023	Право	324.95

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.11349936>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У статті розглядається система ключових компетентностей співробітників Служби судової охорони, що є основою для забезпечення ефективної роботи та підтримки високих стандартів безпеки у судових установах. Аналізується теоретичний підхід до компетентностей, включаючи визначення, класифікацію та історичний розвиток концепції. Детально досліджується законодавча база, яка регулює діяльність Служби судової охорони, та визначаються основні професійні, особистісні та соціальні компетентності, необхідні для виконання професійних обов'язків. Розглядаються різні методи оцінки та розвитку компетентностей, включаючи формальне та неформальне навчання, практичні методи навчання та використання інноваційних підходів. Висвітлюється роль навчання та професійного розвитку у забезпеченні високого рівня компетентностей співробітників, їхньої мотивації та здатності адаптуватися до змін. Стаття підкреслює важливість системного підходу до формування та підтримки компетентностей для підвищення ефективності та професіоналізму Служби судової охорони.

**Ключові слова:** компетентнісний підхід, Служба судової охорони, професійні компетентності, професійний розвиток, судоустрій, судочинство, судова влада, безпека судової влади.

**The system of key competences of employees of the Judicial Protection Service**

**Abstract.** The relevance of studying the system of key competencies of employees of the Judicial Security Service is driven by the need to ensure high standards of safety and order in the judicial institutions of Ukraine. In the context of increasing demands on the professional activities of law enforcement personnel, it is particularly important to develop and implement clear criteria and competency models that allow for the effective assessment and development of employees' professional qualities.

<sup>1</sup> к.ю.н., доцент, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0002-2829-0834>

<sup>2</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0002-1582-7118>

<sup>3</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0007-8305-5937>

<sup>4</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0004-4176-1903>

<sup>5</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0006-6061-7637>

<sup>6</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0003-7101-2666>

The competency-based approach in personnel management, which focuses on the development of comprehensive professional skills, personal qualities, and social competencies, is one of the most promising directions in modern management. It not only enhances the quality of duty performance but also promotes employee motivation, professional growth, and adaptation to new challenges and threats.

The article examines the system of key competencies of employees of the Judicial Security Service, which forms the foundation for ensuring effective operations and maintaining high safety standards in judicial institutions. It analyzes the theoretical approach to competencies, including definitions, classifications, and the historical development of the concept. The legislative framework regulating the activities of the Judicial Security Service is thoroughly examined, and the main professional, personal, and social competencies necessary for performing professional duties are identified. Various methods for assessing and developing competencies are considered, including formal and informal education, practical training methods, and the use of innovative approaches. The role of training and professional development in ensuring a high level of employee competencies, motivation, and adaptability to changes is highlighted. The article emphasizes the importance of a systematic approach to forming and maintaining competencies to enhance the efficiency and professionalism of the Judicial Security Service.

**Keywords:** competency-based approach, Judicial Security Service, professional competencies, professional development, judicial system, judiciary, judicial power, court security.

### Вступ

Актуальність дослідження системи ключових компетентностей співробітників Служби судової охорони обумовлена необхідністю забезпечення високих стандартів безпеки та правопорядку в судових установах України. В умовах постійного зростання вимог до професійної діяльності співробітників правоохоронних органів, особливо важливою є розробка та впровадження чітких критеріїв і моделей компетентностей, які дозволять ефективно оцінювати та розвивати професійні якості працівників.

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом, який орієнтований на розвиток комплексних професійних навичок, особистісних якостей та соціальних компетентностей, є одним з найбільш перспективних напрямів сучасного менеджменту. Він дозволяє не лише підвищити якість виконання службових обов'язків, але й сприяє мотивації співробітників, їхньому професійному зростанню та адаптації до нових викликів і загороз.

Питання функціонування ССО досліджували Шкіцька, І. Ю., Гиренко, В. О., Бондар, В. І., Кіпчарський, О. М., Дударчук, О. П., Журавель, В. О., Іноземцева, К. О. та ін. Разом з тим, компетентності працівників ССО залишають недостатньо висвітлені у наукових джерелах. Отже, метою цієї статті є всебічний аналіз системи ключових компетентностей співробітників Служби судової охорони, визначення основних підходів до їх оцінки та розвитку, а також обґрунтування ролі навчання та професійного розвитку в підвищенні ефективності діяльності.

### Результати

Компетентнісний підхід є сучасною методологією в управлінні персоналом, яка орієнтована на розвиток та використання компетентностей працівників для досягнення стратегічних цілей організації. В основі цього підходу лежить концепція компетентностей, що включає набір знань, навичок, вмінь, особистісних характеристик та поведінкових індикаторів, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків.

Компетентність можна визначити як інтегровану характеристику особистості, що поєднує професійні знання, навички, досвід, мотивацію та особистісні якості, які впливають на успішне виконання певних трудових функцій. Компетентності, на відміну від традиційних кваліфікаційних вимог, відображають не тільки теоретичну підготовку працівника, але й його здатність застосовувати ці знання на практиці.

Ідея компетентностей у сфері управління персоналом почала розвиватися в середині ХХ століття, зокрема в роботах таких дослідників, як Девід МакКлелланд. У своїй праці "Testing for Competence Rather than for Intelligence" (1973) МакКлелланд запропонував підхід, що базується на оцінці компетентностей замість традиційних методів тестування інтелекту. З того часу концепція компетентностей зазнала значної еволюції, інтегруючи досягнення різних наукових дисциплін, таких як психологія, соціологія та менеджмент [1].

Компетентності класифікуються за різними ознаками, залежно від специфіки діяльності та потреб організації. Найпоширенішими є такі типи компетентностей [2]:

1. Професійні компетентності: знання та навички, специфічні для певної професії чи галузі.
2. Особистісні компетентності: індивідуальні характеристики та якості, такі як стресостійкість, відповідальність, ініціативність.
3. Соціальні компетентності: здатність до ефективної комунікації, співпраці, роботи в команді.
4. Управлінські компетентності: навички стратегічного мислення, лідерства, прийняття рішень.

Впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом передбачає кілька ключових етапів:

1. Визначення та опис компетентностей: створення моделей компетентностей для різних посад, що включають чіткі критерії оцінки.
2. Оцінка компетентностей: використання різноманітних методів оцінки, таких як інтерв'ю, тестування, оцінка на основі результатів роботи.
3. Розвиток компетентностей: організація навчальних програм, тренінгів, коучингу, спрямованих на підвищення рівня компетентностей працівників.
4. Інтеграція в систему управління: впровадження компетентнісного підходу в процеси відбору, навчання, розвитку та оцінки персоналу.

У Таблиці 1 представлено порівняння переваг компетентнісного підходу з альтернативними підходами [3].

Таблиця 1

**Порівняння переваг компетентнісного підходу з альтернативними підходами**

Критерії	Компетентнісний підхід	Традиційний підхід (кваліфікаційний)	Функціональний підхід	Процесний підхід
Орієнтація	Комплексний розвиток знань, навичок, особистісних якостей	Відповідність формальним вимогам та кваліфікаціям	Виконання специфічних функцій та завдань	Оптимізація бізнес-процесів та операцій
Підхід до навчання та розвитку	Інтегрований розвиток професійних та особистісних якостей	Фокус на формальній освіті та сертифікаціях	Навчання та розвиток орієнтовані на виконання	Навчання для вдосконалення та оптимізації процесів

			конкретних функцій	
Оцінка ефективності	Включає оцінку поведінки, особистісних якостей, результатів діяльності	Оцінка за формальними критеріями (дипломи, сертифікати)	Оцінка за виконанням функцій та завдань	Оцінка за ефективністю та якістю процесів
Гнучкість та адаптивність	Висока гнучкість, сприяє швидкій адаптації до змін	Обмежена гнучкість, жорстка структура	Помірна гнучкість, обмежена рамками функцій	Висока гнучкість, орієнтація на постійне вдосконалення процесів
Мотивація співробітників	Підвищує мотивацію через розвиток особистісних та професійних якостей	Менша мотивація через фокус на формальних вимогах	Помірна мотивація через виконання конкретних завдань	Висока мотивація через залученість у вдосконалення процесів
Відповідність сучасним викликам	Висока, сприяє адаптації до нових викликів та змін	Низька, фокус на формальних вимогах не завжди відповідає сучасним потребам	Помірна, відповідає поточним потребам у виконанні функцій	Висока, орієнтація на постійне вдосконалення процесів
Інтеграція в організаційну культуру	Добре інтегрується, сприяє розвитку корпоративних цінностей	Помірно інтегрується, орієнтований на формальні критерії	Інтегрується в межах виконання функцій	Висока інтеграція, орієнтація на оптимізацію організаційних процесів
Застосування у різних сферах	Універсальний, застосовується у будь-якій сфері	Обмежений певними професіями та спеціалізаціями	Орієнтований на конкретні функції, підходить для певних професій	Універсальний, застосовується для покращення бізнес-процесів у різних сферах
Фокус на результатах	Оцінює як процес, так і кінцеві результати	Фокус на формальних результатах (освіта, сертифікація)	Фокус на виконанні завдань та функцій	Фокус на ефективності та результативності процесів
Підтримка інновацій	Висока, сприяє розвитку інноваційного мислення та творчого підходу	Низька, не сприяє розвитку інновацій через жорсткі рамки	Помірна, інновації можливі в межах виконання функцій	Висока, орієнтація на постійне вдосконалення процесів

Узагальнено авторами

Компетентнісний підхід є важливим інструментом сучасного управління персоналом ССО, що сприяє формуванню високопрофесійного та конкурентоспроможного колективу, здатного ефективно вирішувати завдання, що постають перед організацією [4].

Служба судової охорони (ССО) є спеціалізованою державною установою, основна функція якої полягає в забезпеченні безпеки суддів, працівників судів, учасників судових процесів та збереженні громадського порядку в судах. Для ефективного виконання своїх завдань, діяльність ССО регулюється низкою законодавчих та нормативних актів:

1. Конституція України – закріплює права та свободи громадян, зокрема право на захист і безпеку.
2. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» – визначає основні принципи організації судової системи, статус суддів, а також передбачає створення ССО для забезпечення безпеки суддів і належного функціонування судової системи.
3. Закон України «Про державну службу» – регулює питання, пов'язані з державною службою, в тому числі служби судової охорони, її статус, права та обов'язки службовців.
4. Положення про Службу судової охорони – затверджене відповідною постановою Кабінету Міністрів України, це положення визначає структуру, завдання, права і обов'язки ССО.
5. Правила внутрішнього трудового розпорядку ССО – встановлюють режим роботи, порядок прийняття та звільнення співробітників, їх права та обов'язки.
6. Накази та розпорядження голови ССО – внутрішні документи, що деталізують виконання законодавчих та нормативних актів, регулюють оперативну діяльність служби.
7. Методичні рекомендації і інструкції – документи, що розробляються для узагальнення кращих практик і надання методичних вказівок співробітникам ССО з метою підвищення ефективності їх роботи.

Законодавча та нормативна база щодо діяльності Служби судової охорони є комплексною та багаторівневою, забезпечуючи належні правові підстави для ефективного функціонування цієї важливої інституції. Водночас, постійне вдосконалення нормативно-правових актів є необхідним для адаптації до нових викликів та загроз, що постають перед судовою системою України.

Компетентності співробітників Служби судової охорони охоплюють різноманітні професійні, особистісні та соціальні аспекти, які є необхідними для ефективного виконання їхніх обов'язків. Ці компетентності забезпечують високий рівень професіоналізму, готовність до дій в умовах підвищеної відповідальності та здатність реагувати на різні ситуації, що виникають у процесі охорони судових установ (табл. 2).

Таблиця 2

#### Класифікація компетентностей співробітників Служби судової охорони

Тип компетентностей	Категорії	Приклади компетентностей
Професійні компетентності	Знання законодавства	- Глибоке знання чинного законодавства України, зокрема законодавства у сфері судочинства та правоохоронної діяльності
	Навички безпеки	- Вміння організувати та забезпечувати фізичну безпеку судових установ і учасників судових процесів

	Технічні навички	- Володіння спеціальними технічними засобами, такими як системи відеоспостереження, сигналізації, металошукачі
Особистісні компетентності	Стресостійкість та емоційна стабільність	- Здатність зберігати спокій та дієздатність у стресових ситуаціях
	Відповідальність і надійність	- Високий рівень відповідальності за свої дії та прийняті рішення
	Ініціативність та адаптивність	- Готовність брати на себе ініціативу в нестандартних ситуаціях
Соціальні компетентності	Комунікативні навички	- Вміння ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом, суддями та іншими учасниками судових процесів
	Робота в команді	- Здатність працювати в складі команди, підтримувати та сприяти спільним зусиллям для досягнення загальних цілей
	Етика та професіоналізм	- Дотримання етичних норм і стандартів поведінки, відповідальність за дотримання принципів чесності та неупередженості
Управлінські компетентності	Лідерські якості	- Здатність керувати командою, приймати рішення та брати відповідальність за їх виконання
	Стратегічне мислення	- Вміння аналізувати ситуацію, прогнозувати можливі ризики та розробляти стратегії для досягнення довгострокових цілей
	Організаційні навички	- Ефективне планування та організація роботи, вміння координувати дії різних підрозділів
Інноваційні компетентності	Креативне мислення	- Здатність генерувати нові ідеї та підходи до вирішення проблем
	Вміння працювати з новими технологіями	- Знання та застосування сучасних технологічних засобів для підвищення ефективності роботи

Узагальнено авторами

Ключові компетентності співробітників Служби судової охорони є комплексним набором професійних знань, особистісних якостей та соціальних навичок, які забезпечують їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки. Розвиток і підтримка цих компетентностей є критично важливими для забезпечення безпеки та ефективності функціонування судової системи України.

Оцінка компетентностей є важливим елементом управління персоналом ССО, оскільки дозволяє визначити рівень підготовки співробітників, їх відповідність посадовим вимогам та необхідність подальшого розвитку [5]. Існує кілька підходів до оцінки компетентностей, які можуть бути використані залежно від специфіки організації та її потреб.

I. Традиційні методи оцінки

1. Атестація

- Формальна процедура, що включає оцінку професійних знань і навичок співробітників на основі результатів їх діяльності.

- Проводиться регулярно (наприклад, щорічно) та включає письмові тести, співбесіди та оцінку виконаних завдань.

## 2. Оцінка керівництвом

- Безпосередні керівники оцінюють компетентності підлеглих на основі спостережень за їх роботою.

- Використовується у поєднанні з іншими методами для підвищення об'єктивності оцінки.

## II. Сучасні методи оцінки

### 1. 360-градусна оцінка

- Комплексний метод, що включає оцінку співробітника з боку керівництва, колег, підлеглих та клієнтів.

- Дозволяє отримати всебічну картину про компетентності співробітника з різних точок зору.

### 2. Ассесмент-центр

- Метод оцінки, що включає серію моделюючих завдань та ситуацій, які дозволяють спостерігати за поведінкою співробітників у реальних або близьких до реальних умовах.

- Застосовується для оцінки управлінських та лідерських компетентностей.

### 3. Психометричні тести

- Використання стандартних тестів для оцінки інтелектуальних здібностей, особистісних якостей та професійних навичок.

- Допомогають виявити потенціал співробітників та їх відповідність вимогам посади.

## III. Інноваційні підходи до оцінки

### 1. Оцінка на основі компетентнісних моделей

- Використання спеціально розроблених моделей компетентностей для конкретних посад.

- Включає детальні описи компетентностей та критерії їх оцінки, що дозволяє здійснювати точну та об'єктивну оцінку.

### 2. Електронні платформи та системи оцінки

- Використання спеціалізованих програмних засобів для проведення оцінки компетентностей.

- Дозволяють автоматизувати процес оцінки, зменшуючи вплив людського фактору та підвищуючи об'єктивність результатів.

### 3. Метод портфоліо

- Оцінка професійних досягнень співробітника на основі зібраних доказів його компетентностей (проекти, звіти, сертифікати тощо).

- Дозволяє продемонструвати реальні результати роботи та досягнення.

Оцінка компетентностей є складним та багатоетапним процесом, що вимагає використання різних методів та підходів для забезпечення об'єктивності та точності результатів. Використання сучасних та інноваційних підходів дозволяє підвищити ефективність оцінки, виявити сильні та слабкі сторони співробітників, а також розробити індивідуальні плани їхнього розвитку. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності організації та досягненню її стратегічних цілей [6].

Розвиток компетентностей співробітників є ключовим аспектом управління персоналом ССО, який сприяє підвищенню професійного рівня працівників, їхньої ефективності та здатності адаптуватися до змін. Існує кілька основних методів розвитку компетентностей, кожен з яких має свої переваги та підходить для різних категорій працівників і ситуацій.

#### I. Формальне навчання

1. Курси та тренінги – спеціально розроблені програми навчання, спрямовані на розвиток певних професійних навичок та знань, можуть проводитися як внутрішніми, так і зовнішніми експертами.

2. Семінари та конференції – участь у професійних заходах, де обговорюються новітні тенденції та досягнення в галузі; забезпечують можливість обміну досвідом та знаннями з колегами.

#### II. Неформальне навчання

1. Менторство та коучинг – підтримка з боку досвідчених працівників або професійних коучів, які допомагають молодшим колегам розвивати необхідні компетентності, що забезпечує індивідуальний підхід до розвитку працівників.

2. Самоосвіта – ініціативні дії працівників щодо самостійного вивчення нових матеріалів, проходження онлайн-курсів та сертифікацій.

#### III. Практичне навчання

1. Ротація посад та стажування – періодичне переміщення працівників між різними підрозділами організації для набуття нового досвіду та знань, що забезпечує розширення кругозору та розвиток різнобічних компетентностей.

2. Проектна робота – участь у спеціальних проектах, що вимагають застосування нових підходів та методів для розвитку креативного мислення та командної роботи.

3. Навчання на робочому місці – отримання знань та навичок безпосередньо в процесі виконання робочих завдань.

Навчання та професійний розвиток відіграють критичну роль у забезпеченні високого рівня компетентності співробітників. Вони сприяють не лише підвищенню індивідуальної продуктивності, але й загальній ефективності організації. Основні аспекти ролі навчання та професійного розвитку включають підвищення професійної кваліфікації; інвестування в навчання та розвиток співробітників; адаптацію до змін; розвиток лідерських якостей.

Методи розвитку компетентностей та роль навчання і професійного розвитку є взаємопов'язаними аспектами ефективного управління персоналом ССО. Вони забезпечують постійне вдосконалення професійних навичок працівників, підвищують їхню мотивацію та залученість, а також сприяють адаптації до змін і розвитку лідерських якостей. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу є стратегічно важливими для досягнення високих результатів у забезпеченні безпеки судової влади та правопорядку в державі [7].

### Висновки

У ході дослідження було визначено, що система ключових компетентностей співробітників Служби судової охорони є фундаментальним елементом, який забезпечує ефективне виконання їхніх професійних обов'язків та сприяє підтримці високих стандартів безпеки та правопорядку у судових установах. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом, заснований на розвитку та оцінці професійних, особистісних та соціальних компетентностей, є ключовим для формування професійного колективу, здатного оперативно реагувати на виклики сучасності.

Компетентнісний підхід, що базується на інтеграції знань, навичок, досвіду та особистісних характеристик, дозволяє формувати у співробітників цілісний професійний профіль, необхідний для виконання специфічних функцій Служби судової охорони. До основних компетентностей співробітників Служби судової охорони належать професійні знання та вміння в галузі безпеки, правова обізнаність, технічні навички, а також особистісні якості, такі як стресостійкість, відповідальність, ініціативність, та соціальні компетентності, включаючи комунікативні навички, здатність до роботи в команді та дотримання етичних норм.

Для забезпечення об'єктивної та всебічної оцінки компетентностей доцільно застосовувати комплексний підхід, що включає традиційні методи (атестація, оцінка керівництвом), сучасні методи (360-градусна оцінка, ассесмент-центри, психометричні тести) та інноваційні підходи (електронні платформи, метод портфоліо). Ефективний розвиток компетентностей передбачає використання різноманітних методів, зокрема формального навчання (курси, тренінги, семінари), неформального навчання (менторство, коучинг, самоосвіта), а також практичного навчання (ротація посад, проектна робота, навчання на робочому місці). Навчання та професійний розвиток є критично важливими для підтримання високого рівня компетентностей співробітників, підвищення їхньої мотивації, здатності адаптуватися до змін, розвитку лідерських якостей та забезпечення високої якості обслуговування.

Таким чином, впровадження системи ключових компетентностей у діяльність Служби судової охорони є необхідним кроком для підвищення ефективності їхньої роботи, забезпечення високих стандартів професійної підготовки та зміцнення безпеки у судових установах. Подальші дослідження та практичні заходи, спрямовані на розвиток компетентностей співробітників, сприятимуть підвищенню професіоналізму та ефективності Служби судової охорони в умовах сучасних викликів та загроз.

#### Список використаних джерел

1. Шкіцька, І. Ю. (2020). *Підвищення комунікативної культури працівників Служби судової охорони: ключові моменти тренінгу* (Doctoral dissertation, Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса). <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40276/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%86.%D0%AE.%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%202020.pdf>
2. Гиренко, В. О. (2022). Застосування інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу (за матеріалами Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області). <https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/89fd0b7d-e174-4137-9046-96044cacb74a/download>
3. Бондар, В. І. (2019). До характеристики об'єктивних критеріїв диференціації правового регулювання праці співробітників Служби судової охорони. <https://dspace.univd.edu.ua/bitstreams/d67f1008-e41e-40cd-9a3c-c04cf08df07a/download>
4. Кіпчарський, О. М. (2023). Адміністративно-правовий статус Служби судової охорони в Україні: дисертація. <https://dspace.univd.edu.ua/bitstreams/5fff5b78-766f-47c0-b7df-b72cffe9aa5f/download>
5. Дударчук, О. П. (2020). Удосконалення механізму трудової мотивації працівників судової сфери. *Архів кваліфікаційних робіт (2019-2020 ÷ 2022-2023 н. р.)*. <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13334/13242>
6. Журавель, В. О. (2020). Аналіз практичних проблем правового регулювання соціального захисту працівників судової системи. *Юридична наука*, (9 (111)), 194-202. <https://journal-nam.com.ua/index.php/journal/article/download/508/481>
7. Іноземцева, К. О. (2021). *Організаційно-правові засади кадрового забезпечення судової системи України* (Doctoral dissertation, Сумський державний університет). [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/86407/5/diss\\_Inozemtseva.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/86407/5/diss_Inozemtseva.pdf)