

УДК 355.233:351

**Дмитро ІЩЕНКО,**  
доктор педагогічних наук, професор,  
Національна академія Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

**Василь СЕРВАТЮК,**  
доктор військових наук, професор,  
Адміністрація Державної прикордонної служби України, м. Київ

**Олег СТАВИЦЬКИЙ,**  
доктор педагогічних наук, доцент,  
Національна академія Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

## **ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЕТЕНЦІЙ НАЧАЛЬНИКА ОРГАНУ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ**

У статті наведена характеристика та опис основних компетенцій начальника органу охорони державного кордону та рівнів опанування ними керівним складом органів та підрозділів охорони державного кордону. Розроблені компетенції мають ознаки чіткості, дозволяють виявляти сильні та слабкі характеристики персоналу, забезпечують справедливе та зважене оцінювання, сприяють формуванню індивідуальної дорожньої карти кар'єрного розвитку кожного начальника органу охорони державного кордону.

**Ключові слова:** компетентність, компетенції, управління персоналом.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах сучасного етапу розвитку суспільства чітко простежується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від об'єктивних вимог до посади і професії. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в галузі спілкування, керівництва персоналом, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

Визначення вимог, що висуваються до персоналу Державної прикордонної служби України, тісно пов'язано з поняттям компетентності, яка їм потрібна для успішного виконання функціональних обов'язків. Компетентнісний підхід висуває на перше місце не інформованість особи, а вміння розв'язувати проблеми, що виникають у певних ситуаціях: у пізнанні і поясненні явищ дійсності; при освоєнні сучасної техніки і технології; у взаємовідносинах людей, етичних норм і вчинків; у практичному житті при виконанні різних соціальних ролей; у правових нормах і адміністративних структурах, у споживчих і естетичних оцінках; при виборі професії й оцінці своєї готовності до виконання службових обов'язків за посадою; за необхідності розв'язувати власні життєві проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми.** Починаючи з 60-х років ХХ сторіччя, спочатку американськими, а у подальшому й західноєвропейськими вченими (Великобританія, Німеччина) активно розробляється компетентнісний підхід у навчанні та вихованні, що також почав розвиватися на наших теренах в середині 90-х років, але глибоке обґрунтування одержав в останні роки.

Поняття “ключові кваліфікації” теоретично було обґрунтовано Д. Мертенсом у середині 70-х років у Німеччині. Основна ідея полягала у тому, що необхідно підготувати нове покоління фахівців, здатних адаптуватися до сучасних технологій виробництва, легко переходити від одного виду праці до іншого, що володіють знаннями, уміннями і здібностями, необхідними для широкого кола професій. Це екстрафункціональні знан-

ня, уміння, якості і властивості індивіда, що виходять за межі визначеної професійної підготовленості (кваліфікації) [1; 2]. Стосовно до гуманітарних професій це поняття одержало назву “ключові компетенції” і було включено до рекомендації Міжнародної організації праці.

“Сьогодні в США виокремлюють три основні структури в компетентнісному підході – це формування знань, умінь і цінностей особистості” [3; 4]. Визначальним для нашого дослідження є розуміння доцільності компетентнісного підходу, запропонованого Дж. Равеном. Науковець вважає, що на його основі “стало можливим проведення ефективної політики в галузі трудових ресурсів, заснованої на більш тонких процедурах професійного навчання, працевлаштування і подальшого професійного зростання фахівців, а також здійснення такої політики в галузі добору кадрів, що дозволило б залучити гідних кандидатів на впливові посади у суспільстві й відхилити непридатних” [5, с. 66].

Розглядаючи компетентнісний підхід у системі вищої освіти як пріоритет її модернізації у вищому навчальному закладі, М. Артџомова та В. Бедь показують, що цей підхід відображає такий зміст освіти, який припускає цілісний досвід вирішення життєвих проблем, виконання ключових функцій, соціальних ролей, компетенцій [6]. Зрозуміло, що навчити поведінки в подібних ситуаціях неможливо. У межах компетентнісного підходу треба будувати і заздалегідь задавати “ситуації включення”. Слово “включення” означає оцінку ситуації, проектування дій і відносин, що вимагають тих або інших рішень, тобто освіта будується на основі проекту рішення життєво значущої проблеми. Компетентнісний підхід розробляється з розрахунком на те, щоб здійснити модернізацію освіти на “компетентнісній” основі [7–10].

У педагогіці вищої школи компетентнісний підхід найбільш вивчений у зв’язку з підготовкою майбутніх педагогів. Так, Є. Бондаревська і С. Кульневич стверджують: “Сьогодні усе більш очевидною стає потреба оцінювати результати педагогічної освіти, тобто компетентність, не обмежуючись якістю знань. Одним із критеріїв оцінки стає освіченість, що виявляється в особистісних характеристиках випускника. ...Особистісно-орієнтована парадигма освіти задає набір ком-

петенцій, орієнтованих на смислову складову будь-якого виду педагогічної діяльності, на відміну від традиційної, де головне – знання, уміння, навички, способи діяльності і здатності” [11, с. 30]. Автори показують, що поняття компетентності включає не тільки когнітивну й операціонально-технологічну складові, але й мотиваційну, етичну, соціальну і поведінкову. Ключові компетенції – це особисті цілі студента, особисті смисли його освіти. Ключова компетенція виявляється як особисто усвідомлена система знань, умінь, навичок, що мають універсальне значення, тобто може бути використана в різних видах професійної діяльності. Оскільки предметом праці майбутніх офіцерів-прикордонників є люди, їх свідомість, ставлення, поведінка, тому розгляд процесу професійної освіти з цієї точки зору можливо вважати актуальним і продуктивним, що й повинно стати завданням подальшого аналізу як у теоретичному, так і у практичному аспекті професійного виховання.

У розумінні О. Торічного, офіцер ДПСУ повинен бути інтелектуально розвиненою особистістю, ініціативним та відповідальним, підготовленим у моральному та військово-професійному відношенні, постійно прагнути до самовдосконалення та досягнення “акме” у професійній сфері. З урахуванням цього, теоретичні та практичні аспекти формування компетентності у майбутніх офіцерів-прикордонників вимагають посиленої уваги науковців та розробки компетентнісного підходу [12, с. 61].

Підтвердження такої позиції ми знайшли у дослідженні ролі компетентнісного підходу в підготовці курсанта в контексті розвитку його особистості, яку провів П. Дзюба. Автор вважає, що компетентнісний підхід виступає у ролі засобу індивідуалізації навчання, який передбачає перехід: від орієнтації на середнього військового фахівця до варіативності програми навчання; статистичної моделі знань до процесу розумового розвитку. Компетентнісний підхід “повинен бути гнучким і рухомим, дозволяючи викладачеві в процесі навчання підходити індивідуально до кожного курсанта” [14, с. 79].

Слід зазначити справедливості і продуктивності точки зору В. Райка [14, с. 25–27], який, розробляючи модель правового виховання май-

бутнього офіцера-прикордонника з урахуванням змін у підходах до охорони державного кордону за умов подальшого реформування ДПСУ в правоохоронний орган спеціального призначення, вважає, що необхідно, за можливості, чітко визначити співвідношення знань і соціальних компетентностей, важливих для ефективної професійної діяльності майбутніх випускників прикордонного ВНЗ, тим більше, що для офіцерів-прикордонників будь-якої спеціалізації (професійного спрямування) знання вимог законодавства є обов'язковою складовою професійної кваліфікації. У той же час різноманітність ситуацій, суб'єктивних і об'єктивних умов діяльності офіцера-прикордонника, безсумнівно, вимагає не тільки гнучких і узагальнених ключових кваліфікацій, але й особистісних якостей, які складають предмет професійного виховання.

**Метою статті** є характеристика та опис основних компетенцій начальника органу охорони державного кордону та рівнів опанування ними керівним складом органів та підрозділів охорони державного кордону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Узагальнюючи думки науковців, можна стурдувати, що компетентність – це ступінь кваліфікації персоналу, яка дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним. Вона визначає здатність посадової особи якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Доцільно виділяти такі види компетентності:

*функціональна (професійна) компетентність:* характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. В основі професійної компетентності лежить професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективно професійної діяльності;

*інтелектуальна компетентність:* виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

*ситуативна компетентність*: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

*часова компетентність*: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона містить адекватну оцінку витрат часу (“почуття часу”), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

*соціальна компетентність*: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і под. Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності персоналу, культуру ділового спілкування як по вертикалі “керівник – підлеглий”, так і по горизонталі – “працівники одного рівня”, а також колеги.

Соціальна компетентність містить: знання етики ділового спілкування; уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти; уміння швидко і правильно передавати інформацію; уміння налагоджувати комунікації; уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати персонал; уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру та ін.

Ті знання й уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасних умовах від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх організації в цілому.

Вивчення управління персоналом забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності персоналу усіх рівнів, і в першу чергу – керівників. У сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки управління персоналом виступає найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників.

На підставі вищезгаданого сформульовані компетенції начальника відділу прикордонної служби та органу охорони державного кордону (див. таблицю).

**Характеристика компетенції начальника органу охорони державного кордону (відділу прикордонної служби)**

Назва компетенції	Визначення компетенції	Опис компетенції та рівень опанування
1	2	3
Створення колективу	Формування, інтеграція і організація діяльності колективу	Створює авторитет серед колег та підлеглих. Створює в колективі сприятливий морально-психологічний клімат. Спонукає персонал до відкритого діалогу в колективі і своєчасно розв'язує конфлікти. Кожному членові колективу визначає завдання, які є складовою цілісної роботи, інформує про це персонал. Створює та підтримує корпоративний дух, гармонію персоналу
Прагнення до результатів	Прагнення досягнути мети, незважаючи на труднощі	Коротко і ясно формулює цілі. Спрямовує свою діяльність та дії персоналу на досягнення конкретних результатів, незважаючи на труднощі, що виникають. Під час виконання завдань прагне повною мірою використовувати свій потенціал та потенціал підлеглих. Приділяє велику увагу якісному виконанню завдань
Гнучкість мислення	Реагування на зміни обстановки	Своєчасно реагує на зміни обстановки. Уміло використовує методи управління та способи виконання завдань відповідно до ситуації, що склалася. Підходить до вирішення проблем в нестандартний спосіб, розглядає можливість багатоваріантності рішень. Якщо зустрічається з іншою точкою зору, ніж власна, розглядає можливість її обговорення. Вчиться на своїх помилках і успіхах, постійно удосконалюючи способи дій. Ураховує думку та пропозиції оточення

*Продовження таблиці*

1	2	3
Ідентифікація з організацією	Активне формування позитивного іміджу відділу. Поєднання власної професійної мети з метою відділу	Визнає мету відділу, ідентифікує власну мету з метою відділу та своїми діями підтримує політику Держприкордонслужби. Додержується прийнятих принципів та стандартів. Активно формує позитивний імідж відділу всередині та зовні. Упроваджує принцип – інтереси однієї особи чи групи співробітників не повинні переважати інтереси відділу
Керівництво	Розпорядча діяльність, планування, організація та контроль виконання заходів	Ефективно організовує свою працю та працю персоналу. Володіє сучасними стилями керівництва. Створює ефективні плани дій, які модифікує залежно від обстановки. Інтегрує і мобілізує персонал до спільної співпраці. Своєчасно контролює терміни та якість виконання доручених завдань. Радиться, прислухається до думки колег, справедливо вимагає
Комунікативність	Точне, зрозуміле викладення інформації, розуміння і сприйняття інших, відкритість у контактах з людьми	Організує та проводить службові наради, зустрічі, бесіди. Виражає свою думку дуже стисло і зрозуміло, навіть у складних ситуаціях. Використовує сучасні методи комунікацій. Пояснює власні ідеї перед їх передачею. Стежить за мовою, власними позами, жестами і інтонаціями, не посилає суперечливих сигналів. Розвиває вміння слухати, забезпечує активність слухачів, заохочує персонал до відкритої комунікації, покращує зворотній зв'язок
Мотивація	Розуміння значимості персоналу. Спонування та заохочення персоналу	Використовує сучасні змістовні та процесуальні теорії мотивації. Цінує індивідуальний внесок персоналу у виконанні завдань. У відносинах з персоналом



*Продовження таблиці*

1	2	3
	до виконання завдань з урахуванням індивідуальних потреб	урівноважує похвалу і критику. Спосіб мотивації пристосовує до індивідуальних потреб персоналу. Призначає завдання, ураховуючи інтереси і кваліфікацію персоналу
Організаторська діяльність	Виконання рішень шляхом забезпечення і використання ресурсів відділу, координація діяльності персоналу	Відповідальний за розподілення ресурсів. Визначає необхідні ресурси для виконання завдань та ефективно їх розподіляє, піклується про забезпечення ресурсами виконання завдань. Здійснює розподіл повноважень та організовує раціональну організаційну структуру управління. Координує дії, організовує взаємодію і співробітничает з іншими структурами для досягнення визначеної мети
Планування	Визначення цілей та способів їх досягнення	Здійснює планування та планування реалізації планів. Визначає цілі, що відображають філософію відділу, концепцію діяльності та розвитку, знижують невизначеність поточної діяльності як відділу, так і окремої людини. Визначає етапи, показники досягнення мети, терміни та окремі етапи реалізації. Готує реалістичні плани дії, що враховують всі фактори та вплив зовнішнього середовища
Прийняття рішення	Прийняття управлінських рішень відповідно до ситуації	Приймає рішення відповідно до обставин, навіть у важких ситуаціях. Передбачає наслідки стратегічних рішень і враховує їх під час діяльності. Розпізнає ключову (релевантну) інформацію та на підставі її приймає раціональні рішення.

*Закінчення таблиці*

1	2	3
		Має широкі погляди на проблему та вміє оцінити та обрати доцільне рішення з наявних альтернатив. Бере на себе відповідальність за наслідки рішень, виховує у персоналу відчуття відповідальності за рішення, що приймаються
Розвиток і оцінка	Оцінка компетенції персоналу, планування та забезпечення їх саморозвитку	Проводить ділову оцінку персоналу, визначає рівень відповідних компетенцій персоналу, необхідних для виконання завдань. Підбирає об'єктивні і відповідні методи оцінки, використовуючи наявні інструментальні засоби. Обговорює з персоналом плани розвитку і ефективно їх реалізує. Мотивує персонал до розвитку. У міру розвитку компетенції передає підлеглим більше повноважень і відповідальності. Активно займається саморозвитком, використовує знання та вміння персоналу, опановує інновації та новітні технології в управлінні і заохочує на це підлеглих

**Висновки й напрям подальшого дослідження.** Отже, розвитком особистісно-орієнтованого підходу в умовах професійної освіти та управління персоналом є компетентнісний підхід, який продуктивний, оскільки інтегрує в собі навчальну і управлінську складові на основі виділення ключових професійних компетенцій, якими повинні володіти начальники органів охорони державного кордону.

Результати дослідження підтверджують, що розроблені компетенції враховують європейські стандарти та є відповідними і придатними для майбутнього управління персоналом. Розроблені компетенції мають ознаки чіткості, дозволяють виявляти сильні та

слабкі характеристики персоналу, забезпечують справедливе та зважене оцінювання, сприяють формуванню індивідуальної дорожньої карти кар'єрного розвитку кожного начальника органу охорони державного кордону.

У подальшому слід зосередитися на розробці, формуванні та апробації лідерських компетенцій офіцерського складу відділів прикордонної служби; оформленні компетенцій у нормативних актах; автоматизації процесу управління проходженням служби персоналом та удосконаленні програмного забезпечення для застосування компетенцій.

### Список використаної літератури

1. Вінник Н. Проблематика концепцій ключових кваліфікацій і компетенцій у професійній освіті [Електронний ресурс] / Н. Вінник. – Режим доступу : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=80&c=194>
2. Зеер Э. Ф. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход : учеб. пособие / Э. Ф. Зеер, А. М. Павлова, Э. Э. Сыманюк. – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 216 с.
3. Bell D. The Social Framework of Information Society / D. Bell // The Computer Age : A twenty year view / J. Moses. – London, 1981. – 206 p.
4. Parry S. B. The quest for competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study / S. B. Parry. – N.Y., 1991. – 48 p.
5. Raven J. Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release / J. Raven. – Oxford : Oxford Psychologists Press, 1984. – 63 p.
6. Бедь В. В. Компетентнісний підхід у системі вищої освіти як пріоритет її модернізації у вузі [Електронний ресурс] / В. Бедь. – Режим доступу : <http://novy.tv/ru/community/blog/u154606/11249/10/05/01/1120.html>.
7. Каплун С. О. Професійна компетентність майбутнього офіцера служби тилу як об'єкт наукового аналізу / Каплун С. О. // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка [Педагогічні науки] / гол. ред. П. Ю. Саух. – Житомир, 2008. – Вип. 42. – С. 111–115.
8. Селевко Г. К. Компетентности и их классификации [Електронний ресурс] / Г. Селевко / Режим доступу : [http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/M04OPDMAT\\_MAT2007D02.pdf](http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/M04OPDMAT_MAT2007D02.pdf)

9. Сімченко Н. О. Методичні підходи до оцінки професійних компетенцій управлінського персоналу в організації [Електронний ресурс] / Н. О. Сімченко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_2/Symchenko\\_209.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Symchenko_209.htm).

10. Spencer L. M. Competence at work : models for superior performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – New York : John Wiley, 1993. – P. 13–26.

11. Бондаревская Е. В. Парадигмальный подход к разработке содержания ключевых педагогических компетенций / Бондаревская Е. В., Кульневич С. В. // Педагогика. – 2004. – № 10. – С. 23–30.

12. Торічний О. В. Теорія і практика формування військово-спеціальної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі навчання : монографія / О. В. Торічний. – Хмельницький : Вид-во Нац. академії Держ. прикордон. служби України імені Б. Хмельницького, 2012. – 536 с.

13. Дзюба П. М. Професійне становлення майбутніх офіцерів-прикордонників в умовах особистісно орієнтованого навчання : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 – “Теорія і методика професійної освіти” / П. М. Дзюба. – Хмельницький, 2011. – 166 с.

14. Райко В. В. Теоретичні і методичні засади формування правової культури у офіцерського складу Державної прикордонної служби України : монографія / В. В. Райко. – Хмельницький : НАДПСУ, 2008. – 348 с.

*Стаття надійшла до редакції 2.11.2016*

*Иценко Д., Серватюк В., Ставицкий О. Характеристика компетенций начальника органа охраны государственной границы*

В этой статье приведена характеристика и описание основных компетенций начальника органа охраны государственной границы и уровней овладения ими руководящим составом органов и подразделений охраны государственной границы. Разработанные компетенции имеют признаки четкости, позволяют выявлять сильные и слабые характеристики персонала, обеспечивают справедливые и взвешенные оценки, способствуют формированию индивидуальной дорожной карты карьерного развития каждого начальника органа охраны государственной границы.

**Ключевые слова:** *компетентность, компетенции, управление персоналом.*

*Ischenko D., Servatyuk V., Stavitskyi O.* **Characteristics of competencies  
Chief of detachment State Border Service of Ukraine**

In this article the characterization and description of main competencies Chief of detachment State Border Service and levels of mastering leadership of their agencies and departments of the state border. Developed with signs competence definition, can detect strong and weak characteristics of personnel providing fair and informed assessment, contributing to the formation of individual career development roadmap every chief detachment of State Border Service.

**Keywords:** *competence, competenceis, personnel management.*