

УДК 351:378.4

К. М. Романенко,
*д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та права,
Комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти"
Дніпропетровської обласної ради*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>

М. І. Романенко,
*доктор філософських наук, професор, професор кафедри філософії,
Комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти"
Дніпропетровської обласної ради*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1495-6762>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.279

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДУАЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

К. Romanenko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Public Administration and Law Department, Communal institution of higher education
"Dnipro Academy of Continuing Education" of the Dnipropetrovsk Regional Council"

М. Romanenko,
Doctor of Sciences in Philosophy, Professor,
Professor of the Department of Philosophy, Communal institution of higher education
"Dnipro Academy of Continuing Education" of the Dnipropetrovsk Regional Council"

PUBLIC GOVERNANCE OF DUAL EDUCATION IN THE EU AND POSSIBILITIES FOR
ADAPTATION IN UKRAINE: A METHODOLOGICAL ASPECT

У статті здійснено комплексний порівняльний аналіз моделей дуальної освіти, що функціонують у країнах Європейського Союзу, та визначено можливості їх адаптації в українській системі підготовки кадрів публічного управління. Дослідження акцентує увагу на ключових інституційних компонентах ефективних європейських моделей — нормативній визначеності, розвиненому наставництві та сталому партнерстві між університетами, роботодавцями й органами публічної влади. Розкрито особливості німецької, австрійської, французької та південноєвропейських систем, які демонструють різний ступінь державного регулювання та інституційної координації.

Особливу увагу приділено світоглядно-аксіологічним та ментальним відмінностям між вимогами до державних службовців у ЄС та в Україні, що суттєво впливають на можливості впровадження дуальних підходів. Показано, що пострадянська управлінська спадщина в Україні зумовлює збереження формалізму, ієрархічності та низького рівня інституційної відповідальності, що ускладнює інтеграцію сервісної, партнерської та практико-орієнтованої моделі навчання.

Проаналізовано український досвід запровадження дуальних програм, зокрема в сфері фінансового адміністрування, який засвідчує як потенціал, так і наявність значних бар'єрів: нерозвинене наставництво, нестача ресурсів, відсутність стандартів практичної підготовки та слабка інституційна узгодженість. Сформульовано рекомендації щодо адаптації європейських моделей в Україні, що передбачають оновлення нормативної бази, розвиток партнерських механізмів, професіоналізацію наставництва та узгодження компетентнісних вимог державної служби з європейськими стандартами.

The article provides a comprehensive comparative analysis of dual education models operating in the European Union and explores the possibilities of their adaptation to the Ukrainian system of public administration training. The study highlights the core institutional components underlying effective European dual education frameworks, including regulatory clarity, a well-developed mentoring system, and stable partnerships between universities, employers and public authorities. The analysis of German, Austrian, French and Southern European models demonstrates the diversity of governance approaches and the varying degrees of state coordination that shape the effectiveness of work-based learning in contemporary public-sector modernization.

Particular attention is paid to the worldview, axiological and mental differences between the requirements for civil servants in the EU and in Ukraine, which significantly influence the feasibility of introducing dual learning formats. The article shows that Ukraine continues to experience the influence of the Soviet administrative legacy, manifested in formalism, hierarchical managerial culture and insufficient institutional responsibility, which complicates the transition to a service-oriented, participatory and practice-based model of civil service training. These factors reinforce the structural gap between European competence standards and the actual preparedness of Ukrainian public servants.

The article examines Ukraine's initial experience with dual education, including pilot programs in fiscal administration, which demonstrate both potential and persistent obstacles such as underdeveloped mentoring, lack of practical training standards, resource limitations and insufficient coordination among key stakeholders. The study formulates recommendations for adapting European models to Ukrainian conditions, emphasizing the need to update regulatory frameworks, strengthen cross-institutional partnerships, professionalize mentoring and align competency requirements with EU public service standards to support sustainable administrative reform.

Ключові слова: дуальна освіта; публічне управління; професійна підготовка; європейські моделі; наставництво; практична підготовка; кадрова політика; адаптація освітніх підходів; децентралізація; державна служба.

Key words: dual education; public governance; professional training; European models; mentorship; practical training; human resource policy; adaptation of educational approaches; decentralization; civil service.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зумовлені євроінтеграційним курсом, реформою державного управління та потребами воєнного часу, актуалізують питання підготовки управлінських кадрів нової генерації. Вимоги до державних службовців поступово зміщуються від формального виконання процедур до компетентнісної моделі, що ґрунтується на сервісності, відкритості, відповідальності та здатності діяти в умовах невизначеності. Однак існуюча система підготовки кадрів зберігає суперечності, пов'язані з радянською адміністративною

спадщиною, переважанням теоретично-лекційного формату навчання, недостатнім розвитком наставництва та обмеженою інтеграцією практичної складової.

Країни Європейського Союзу поступово вибудували ефективні моделі дуальної освіти у сфері публічного управління, у яких тісно поєднуються академічне навчання та робота в інституціях державного сектору. Ці моделі ґрунтуються на чіткому нормативному регулюванні, розвиненому інституті наставництва та стійких партнерствах між університетами, органами влади й роботодавцями. Для України, яка прагне адаптувати

європейські стандарти управління, вивчення таких моделей є важливим, однак процес їх інтеграції ускладнюється світоглядно-аксіологічними та ментальними відмінностями у професійному профілі державного службовця. У той час як у країнах ЄС домінує культура публічного сервісу, професійної автономії та громадянорієнтованості, в Україні досі відчутні риси ієрархічності, формалізму й уникнення інституційної відповідальності.

У цих умовах постає потреба у глибокому науковому аналізі можливостей адаптації європейських дуальних моделей до українського контексту. Проблема полягає у визначенні того, які елементи зарубіжних систем можуть бути ефективно інтегровані в процес підготовки кадрів публічного управління з урахуванням наявних інституційних, культурних та ментальних бар'єрів. Такий аналіз є необхідним для формування сучасної моделі професійного навчання державних службовців, здатної забезпечити трансформацію управлінської культури та підвищення спроможності органів публічної влади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням змісту, організації та ефективності дуальної освіти присвячено значну кількість праць зарубіжних та українських дослідників. У європейському контексті вагомим є внесок Л. Мартінес-Іск'єрдо та М. Торрес Санчес, які на основі аналізу політик Європейського Союзу показують, що модель dual VET розглядається як "еталон" для реформування національних систем професійної підготовки, зокрема через акцент на work-based learning, apprenticeships та колективному формуванні навичок у взаємодії держави, роботодавців та освітніх інституцій [1]. В їхніх дослідженнях обґрунтовується роль ЄС як агента політичного трансферу, що задає рамкові принципи регулювання дуальних програм, у тому числі для публічного сектору.

Українські науковці переважно зосереджуються на загальних організаційних і правових засадах дуальної форми здобуття освіти. У працях І. Бойчевської, Л. Кримчака, В. Анненкова, О. Кравченко аналізуються понятійно-категоріальний апарат, умови запровадження дуальної освіти в Україні, особливості поєднання теоретичної підготовки з виробничою практикою, а також окреслюються основні проблеми правового забезпечення та інституційної спроможності закладів освіти й роботодавців [2—5]. Марина Ажажа розглядає дуальну освіту крізь призму управління освітнім процесом, акцентуючи увагу на необхідності цілісної освітньо-професійної екосистеми, в якій органи влади, бізнес і заклади освіти виступають рівноправними партнерами, а не лише "базами практики" [6].

Окремий напрям становлять дослідження, у яких дуальна освіта прямо пов'язується з розвитком публічного управління. У статті А. Акімова та С. Осипенка дуальна форма здобуття вищої освіти розглядається як інструмент підвищення якості підготовки фахівців для сфери державного управління в умовах мілітаризації, коли особливої ваги набуває швидке формування практичних компетентностей та готовності діяти в кризових

ситуаціях [8]. Аналітичні матеріали Київської школи економіки, присвячені пілотним дуальним програмам для державних службовців, демонструють потенціал таких форматів, але водночас фіксують проблеми нормативної невизначеності, слабкого наставництва та нерівномірної якості практичної підготовки в різних органах влади [9].

Важливим для розуміння управлінських механізмів дуальної освіти є також порівняльні дослідження структур врядування професійної підготовки. Зокрема, у роботі Іvanyska та Sike [7] показано, що ефективність дуальних моделей значною мірою визначається рівнем інституційної координації між державними структурами, роботодавцями та закладами освіти, а також здатністю держави забезпечувати узгодженість між освітніми програмами й потребами ринку праці. Автори доводять, що німецька система, яка є одним із взірців для країн ЄС, демонструє стале партнерство між учасниками освітнього процесу та високий рівень регуляторної визначеності, що створює умови для результативного функціонування дуальної моделі. Це положення є важливим для українського контексту, оскільки саме брак інституційної узгодженості був визначений серед ключових бар'єрів розвитку дуальної освіти в Україні.

Разом із тим, більшість наявних робіт або зосереджуються на загальнопедагогічних аспектах дуальної освіти, або описують окремі кейси її впровадження без системного порівняння європейських моделей саме у вимірі підготовки кадрів для публічного управління та оцінки можливостей їх адаптації в українських умовах. Це зумовлює потребу в комплексному порівняльному дослідженні, яке поєднає аналіз європейських підходів і вітчизняного досвіду та дозволить виокремити релевантні для України елементи дуальних моделей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в комплексному аналізі моделей дуальної освіти, що функціонують у країнах Європейського Союзу, та у визначенні можливостей їх адаптації до українського контексту підготовки управлінських кадрів з урахуванням інституційних, світоглядно-аксіологічних і ментальних особливостей вітчизняної системи публічного управління. Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити ключові структурні компоненти європейських дуальних моделей, зокрема механізми нормативного регулювання, партнерської взаємодії та наставництва; проаналізувати вплив радянської управлінської спадщини на сучасні підходи до підготовки державних службовців; розкрити світоглядні та аксіологічні відмінності між моделями державної служби ЄС та України; а також оцінити наявні бар'єри й перспективи імплементації дуальної освіти у практику професійного навчання українських державних службовців, визначивши елементи, які можуть бути успішно інтегровані у вітчизняну систему.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дуальна освіта в країнах Європейського Союзу сформувалася як відповідь на потребу збалансува-

ти теоретичну підготовку здобувачів із вимогами ринку праці та публічного сектору. У німецькомовних країнах — Німеччині, Австрії та Швейцарії — дуальна модель є невід'ємною частиною системи професійної освіти та передбачає тісне партнерство між навчальними закладами, роботодавцями й органами влади. Німецька модель вирізняється високим рівнем інституційної координації, чітким нормативним регулюванням та розвиненою системою наставництва, що забезпечує послідовний розвиток компетентностей майбутніх фахівців. Австрійська й швейцарська моделі подібні за своєю логікою, але характеризуються більшою участю регіональних органів влади у формуванні змісту практичної підготовки, що підсилює її відповідність потребам територіальних громад.

У Франції дуальна освіта має більш централізований характер: зміст практики, права та обов'язки учасників, механізми контролю якості визначаються нормативно-правовими актами державного рівня. У південних країнах ЄС — зокрема Іспанії та Португалії — розвиток дуальної освіти активізувався під впливом європейських рамкових політик. Ці моделі відзначаються гнучкістю, але водночас потребують додаткових механізмів контролю якості та узгодженості між університетами й публічними інституціями.

Порівняльний аналіз показує, що попри національні відмінності, всі ефективні європейські моделі об'єднують три ключові компоненти: нормативна визначеність ролей і функцій учасників дуальної підготовки, обов'язковість наставництва як елемента професійного супроводу та сталий формат партнерства між навчальними закладами, роботодавцями та органами державної влади. Саме ці механізми забезпечують сталість практичної підготовки та реальний розвиток управлінських компетентностей.

Світоглядно-аксіологічні та ментальні орієнтири, що формують модель державного службовця, істотно відрізняються в Україні та країнах Європейського Союзу, що безпосередньо впливає на характер професійної підготовки та спроможність впроваджувати дуальні формати навчання. У країнах ЄС державна служба ґрунтується на цінностях публічного сервісу, відкритості, підзвітності, поваги до прав людини та доброчесності. Державний службовець розглядається як автономний професіонал, здатний приймати рішення на основі аналізу даних, діяти відповідально та взаємодіяти з громадянами як із рівноправними учасниками публічного управління. В Україні світоглядні та аксіологічні вимоги до службовця перебувають у процесі трансформації: попри проголошення європейських принципів, у практиці управління зберігається інерція ієрархічної, формалізованої та авторитарної моделі поведінки. Така ментальна суперечність призводить до розриву між очікуваними та фактичними компетентностями службовців і ускладнює імплементацію партнерських, практикоорієнтованих і сервісних підходів, характерних для дуальної освіти. Таким чином, успішність адаптації європейських моделей на пряму залежить від подолання пострадянських управлінських установок і формування

нової аксіологічної основи державної служби, зорієнтованої на професіоналізм, відповідальність і громадянорієнтованість.

Підготовка управлінських кадрів в Україні досі значною мірою несе на собі відбиток радянської бюрократичної моделі, яка формувалася в умовах командно-адміністративної системи. В радянський період державний службовець розглядався передусім як виконавець директив "згори", а система підготовки була орієнтована на засвоєння нормативних актів, правил і процедур, а не на розвиток аналітичного мислення, лідерства чи здатності до прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Освітній процес базувався на жорсткій ієрархії, централізації та домінуванні формального підходу до професійної підготовки, що зумовило відсутність культури публічного сервісу, орієнтованої на потреби громадян.

Сучасні проблеми України значною мірою пов'язані з цією спадщиною. Частина управлінських кадрів орієнтується на збереження бюрократичних процедур, а не на результативність і сервісність. У багатьох органах влади бракує ефективних механізмів оцінювання компетентностей, інститут наставництва розвинений недостатньо, а система професійного навчання часто відтворює теоретично-лекційний формат без практикоорієнтованої складової. Розрив між потребами сучасного публічного управління та підготовкою кадрів проявляється у низькому рівні цифрових, проєктних, комунікативних та лідерських компетентностей, необхідних для реформування держави.

Таким чином, головна відмінність полягає в тому, що радянська модель формувала "державного виконавця", тоді як сучасна Україна потребує "публічного менеджера" — здатного діяти автономно, прозоро, відповідально та орієнтовано на суспільний результат.

Український досвід упровадження дуальної освіти у сфері публічного управління є обмеженим, але показовим. Пілотні програми у сфері фіскального адміністрування засвідчили високу мотивацію здобувачів і потенціал інтеграції практичної діяльності в освітній процес. Водночас виявлено низку проблем: недостатню інституційну спроможність державних органів забезпечити якісні робочі місця для практики, нерозвиненість системи наставництва, відсутність уніфікованих стандартів практичної підготовки та слабку координацію між університетами і роботодавцями. Ці бар'єри ускладнюють масштабування дуальних програм і знижують їхній вплив на формування професійної компетентності майбутніх управлінців.

Порівняння європейських моделей з українськими реаліями дозволяє виокремити ті елементи, які можуть бути ефективно адаптовані: створення нормативно закріпленого партнерства між ЗВО та органами влади, розбудова інституту наставництва з чітко визначеними функціями і відповідальністю, стандартизація змісту та результатів практичної підготовки, а також запровадження стимулів для органів публічної влади, що залучають здобувачів до дуальних програм. Формування таких умов створює підґрунтя для посилення професійної

спроможності публічного управління та вирішення проблеми розриву між теорією і практикою в підготовці кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що дуальна освіта є одним із найбільш ефективних інструментів професіоналізації публічного управління в країнах Європейського Союзу. Європейські моделі демонструють сталі механізми поєднання теоретичної підготовки з професійною діяльністю завдяки нормативній визначеності, розвиненому інституту наставництва та партнерству між університетами, органами влади й роботодавцями. Їх результативність зумовлена не лише організаційними підходами, а й сформованою управлінською культурою, заснованою на громадянськості, довірі, професійній автономії та відповідальності.

Український контекст істотно відрізняється як за світоглядно-аксіологічними орієнтаціями, так і за рівнем інституційної спроможності. Вплив радянської управлінської спадщини, домінування формалізму, недостатня практикоорієнтованість освітніх програм та нерозвиненість наставництва створюють значні бар'єри для впровадження повноцінних дуальних моделей. Пілотні програми засвідчили наявність потенціалу: здобувачі демонструють високу мотивацію, а практична діяльність сприяє формуванню ключових компетентностей. Водночас результати також підтверджують потребу в системних змінах, зокрема у створенні нормативних засад партнерства, стандартизації змісту практичної підготовки та формуванні професійної культури державної служби, орієнтованої на сервісність і результати.

Перспективи подальших розвідок полягають у поглибленому аналізі моделей партнерської взаємодії між закладами вищої освіти та органами публічної влади, дослідженні ефективності наставництва як ключового елементу дуальної підготовки та розробленні методичних підходів до оцінювання компетентностей, сформованих у межах дуального навчання. Актуальним є також вивчення впливу дуальної освіти на довгострокові професійні траєкторії державних службовців, спроможність територіальних громад та загальну якість публічного управління. Комплексне опрацювання цих напрямів сприятиме формуванню сучасної, стійкої та інституційно узгодженої моделі підготовки управлінських кадрів в Україні, здатної відповідати викликам воєнного часу та євроінтеграційним вимогам.

Література:

1. Martinez-Izquierdo, L., Torres Sanchez, M. Dual vocational education and training and policy transfer in the European Union: the case of work-based learning and apprenticeships. *Cogent Education*, 2022, vol. 9, no. 1, 2154496. DOI: <http://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2154496>.
2. Бойчевська І. В. Дуальна освіта: європейський досвід та українські перспективи // Педагогічні науки. 2020. № 89 (3). С. 45—51.

3. Кримчак Л. П. Особливості запровадження дуальної форми здобуття освіти в Україні // Вища школа. 2019. № 4. С. 32—39.

4. Анненков В. П. Правові засади реалізації дуальної освіти у вищій школі // Юридична наука. 2021. № 2 (103). С. 112—118.

5. Кравченко О. В. Інституційні умови впровадження дуальної освіти у закладах вищої освіти // Освіта і управління. 2020. Т. 23, № 1. С. 67—75.

6. Ажажа М. А. Управління дуальною освітою в сучасному університеті: виклики та перспективи // Проблеми освіти. 2021. Вип. 96. С. 54—60.

7. Ivanytska O., Sike L. A Comparative Study on the Governance of Vocational Education Between China and Germany // *Public Administration and Law Review*. 2025. № 1 (21). С. 25—39. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-26-39>

8. Акімов А. О., Осипенко С. В. Дуальна освіта у підготовці кадрів публічного управління в умовах мілітаризації держави // Публічне управління: теорія та практика. 2024. № 2 (30). С. 41—49.

9. Київська школа економіки (KSE). Дуальна освіта для державних службовців: аналітичний звіт за результатами пілотного проєкту. Київ: KSE Institute, 2021. 52 с.

References:

1. Martinez-Izquierdo, L., & Torres-Sanchez, M. (2022), "Dual vocational education and training and policy transfer in the European Union", The case of work-based learning and apprenticeships. *Cogent Education*, vol. 9(1), 2154496. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2154496>.
 2. Boichevska, I.V. (2020), "Dual education: European experience and Ukrainian perspectives", *Pedahohichni nauky*, vol. 89 (3), pp. 45—51.
 3. Krymchak, L.P. (2019), "Specific features of implementing dual education in Ukraine", *Vyshcha shkola*, vol. 4, pp. 32—39.
 4. Annenkov, V.P. (2021), "Legal foundations for implementing dual education in higher education", *lurydychna nauka*, vol. 2 (103), pp. 112—118.
 5. Kravchenko, O.V. (2020), "Institutional conditions for implementing dual education in higher education institutions", *Osvita i upravlinnia*, vol. 23, no. 1, pp. 67—75.
 6. Azhazha, M.A. (2021), "Management of dual education in the modern university: challenges and prospects", *Problemy osvity*, vol. 96, pp. 54—60.
 7. Ivanytska, O. and Sike, L. (2025), "A Comparative Study on the Governance of Vocational Education Between China and Germany", *Public Administration and Law Review*, vol. 1 (21), pp. 25—39. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-26-39>
 8. Akimov, A.O. and Osypenko, S.V. (2024), "Dual education in training public administration personnel under conditions of militarization", *Publichne upravlinnia: teoria ta praktyka*, vol. 2 (30), pp. 41—49.
 9. Kyiv School of Economics (2021), *Dual'na osvita dlia derzhavnykh sluzhbovtiv: analitychnyj zvit za rezul'tatamy pilotnoho proiektu* [Dual education for civil servants: Analytical report on the results of the pilot project], KSE Institute, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.*