

УДК 35.08:005.551]:35.078-043.7

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.5.13>**Трегубенко Галина Петрівна,**

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права

Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID ID: 0009-0002-3545-7134

Щербача Валерія Андріївна,

студентка 4 курсу

Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права

Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID ID: 0009-0006-7206-497X

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ІННОВАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE IN INNOVATIVE TRAINING OF CIVIL SERVANTS

У статті проаналізовано зарубіжний досвід інноваційного навчання державних службовців провідних країн, враховуючи сучасні українські реалії, власний позитивний досвід та ментальні особливості та визначення кращих моделей, підходів, методів і технологій у практику професійного розвитку державних службовців України. Узагальнено позитивний зарубіжний досвід використання інноваційних компонентів для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, який свідчить, що кожна країна має власний, часто досить відмінний досвід професійного розвитку державних службовців. Обґрунтовано, що у процесі запозичення досвіду зарубіжних країн варто враховувати той факт, що вітчизняна система державної служби відрізняється, а також не існує єдиної світової чи єдиної європейської моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Встановлено, що досвід зарубіжних країн, що створили ефективну систему підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, є багато в чому інноваційним для нашої країни й потребує ґрунтовного дослідження та впровадження у вітчизняну практику. З'ясовано, що інноваційним для нашої країни буде використання: досвіду Німеччини, зокрема, щодо поглибленої підготовки за суміжними видами діяльності, активне залучення до інтерактивних методів навчання практиків – управлінців високого рангу та проведення семінарів за темами, які пропонуються і розробляються самими слухачами; досвіду Франції щодо успішного практичного впровадження принципу навчання державних службовців на безперервній основі протягом всього професійного життя, а також досвіду США щодо формування системи професійного розвитку державних службовців, що характеризується децентралізацією, багаторівневістю програм, їх інноваційністю, постійним оновленням та взаємозв'язком з програмами навчання у сфері бізнесу та досвіду інших країн щодо формування інноваційної системи самоосвіти державних службовців. Наголошено що використовуючи інноваційний зарубіжний досвід, враховуючи сучасні українські реалії, власний позитивний досвід та ментальні особливості, із кожного досвіду, з метою імплементації у практику професійного розвитку державних службовців України, варто обрати кращі моделі й підходи та методи і технології.

Ключові слова: зарубіжний досвід, інноваційне навчання, інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності, державні службовці, інноваційність, підвищення кваліфікації, світова практика.

The article analyzes foreign experience in innovative training of civil servants in leading countries, taking into account current Ukrainian realities, positive experience, and mental characteristics, and identifies the best models, approaches, methods, and technologies for the professional development of civil servants in Ukraine. It summarizes positive foreign experience in using innovative components to improve the professional competence of civil servants, which shows that each country has its own, often quite different experience in the professional development of civil servants. It is argued that in the process of borrowing the experience of foreign countries, it is worth taking into account the fact that the domestic civil service system is different, and there is no single global or European model for improving the professional competence of civil servants. It has been established that the experience of foreign countries that have created an effective system for improving the professional competence of civil servants is in many ways innovative for our country and requires thorough research and implementation in domestic practice. It has been established that the following would be innovative for our country: the experience of Germany, in particular, with regard to in-depth training in related activities, the active involvement of practitioners—high-ranking managers—in interactive

teaching methods, and the holding of seminars on topics proposed and developed by the students themselves; France's experience in the successful practical implementation of the principle of continuous training of civil servants throughout their professional lives, as well as the experience of the United States in the formation of a system of professional development for civil servants, characterized by decentralization, multi-level programs, their innovation, constant updating, and interconnection with business training programs; and the experience of other countries in forming an innovative system of self-education for civil servants. It was emphasized that, using innovative foreign experience, taking into account modern Ukrainian realities, our own positive experience and mental characteristics, it is necessary to select the best models, approaches, methods, and technologies from each experience for implementation in the professional development of Ukrainian civil servants.

Key words: *foreign experience, innovative learning, innovative components for improving professional competence, civil servants, innovation, professional development, global practice.*

Постановка проблеми. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в сучасних умовах реформування вітчизняної державної служби, реалій воєнного стану та у світлі нових глобальних викликів соціально-економічному розвитку вимагає пошуку інноваційних ідей та імплементації наукових здобутків і позитивного зарубіжного досвіду в вітчизняну практику державноуправлінських відносин, де всезростаючого значення набуває інтелектуальний потенціал, прагнення постійного професійного розвитку та самовдосконалення, інноваційність мислення, а також навички відповідальної взаємодії влади, громади, інституцій громадянського суспільства та бізнесу.

На нашу думку, вдосконаленню використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні максимально має сприяти ретельний аналіз зарубіжного досвіду країн, які мають сталий та практико орієнтований інноваційний механізм професійного розвитку державних службовців, та виявлення можливостей використання його позитивних здобутків у вітчизняній практиці розбудови державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кожна країна світу має власний, часто досить унікальний, досвід професійного розвитку державних службовців, обумовлений в першу чергу правовою системою, формою державного управління, національними традиціями, історичним розвитком, сформованою державною кадровою політикою, діючою моделлю державної служби й існуючою системою підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та ін. Водночас, необхідність формування фахового, високпрофесійного, компетентного, інноваційного, добросчесного, патріотичного, відповідального корпусу державних службовців здатного успішно впроваджувати державну політику, забезпечувати ефективне функціонування органів державної влади, надавати високоякісні адміністративні послуги населенню та приймати виважені раціональні та інноваційні управлінські рішення

є спільним завданням для будь-якої країни світу.

У контексті статті заслуговують на увагу дослідження науковців, які вивчали: зарубіжний досвід Великобританії та США професійної підготовки публічних службовців (Корнута Л. М., Неугодніков А. О. (2021)); розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ із застосуванням зарубіжного досвіду (Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. (2022)); підготовку державних службовців у країнах Європи (Сікорська І. (2022)); здійснено аналіз зарубіжного досвіду використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби, зокрема проаналізовано німецьку практику впровадження сучасних технологій у свою систему управління кадрами та використання інноваційних підходів до безперервної освіти (Руснак А. (2024)).

Незважаючи на достатню увагу науковців до окреслених питань, особливості інноваційного навчання державних службовців провідних зарубіжних країн залишаються актуальними й такими, що потребують подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження інноваційного зарубіжного досвіду, враховуючи сучасні українські реалії, власний позитивний досвід та ментальні особливості та визначення кращих моделей, підходів, методів і технологій у практику професійного розвитку державних службовців України.

Виклад основного матеріалу. З метою інноваційного навчання державних службовців в установах публічного сектору різних країн створюються релевантні системи, «покликані, відповідно, сприяти посиленню спроможності (знань, умінь, навичок) публічних службовців, фахово долати виклики часу у сферах лідерства, залучення представників громадянського суспільства та інших стейкхолдерів до процесів обговорення, розробки і впровадження публічних політик та надання якісних послуг населенню та суспільним інститутам. Вони виконують це завдання як напряму, через розробку і пропозицію навчально-тренінгових програм, а також програм підвищення ква-

ліфікації, так і опосередковано, через заохочення і популяризацію культури постійного навчання як однієї з головних характеристик ефективного сучасного публічного службовця» [1, с. 2]. Як правило, зарубіжний досвід підвищення рівня професійної компетентності державних службовців ґрунтується на тісній взаємодії державних органів з навчальними закладами та постійному впровадженню інноваційних компонентів у процес інноваційного навчання державних службовців.

Особливо цінним для нашої країни є приклад зарубіжних країн щодо організації безперервної освіти державних службовців, що ґрунтується на раціонально вибудованій системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та постійному впровадженню інноваційних компонентів у цю систему. Окрему увагу варто звернути на особливості організації професійного навчання в тих країнах, де ключова роль держави в ефективній організації професійного розвитку державних службовців справила суттєвий вплив на успіхи в соціально-економічному розвитку цих

країн. Світова практика свідчить про наявність різних систем підготовки державних службовців (табл.), а їх специфіка залежить від багатьох факторів (зокрема, в унітарних державах домінують тенденції до централізованого навчання державних службовців, а у федеральних державах – навчання переважно децентралізоване [7].

У багатьох країнах основою для розробки інноваційних програм підвищення кваліфікації виступають кластери компетенцій, а також моделі ключових кваліфікацій. Такий підхід дозволяє державним службовцям з різною базовою освітою отримати необхідні навички і знання і виконувати свої обов'язки більш ефективно [2, с. 6].

У березні 2000 р. Лісабонський саміт Ради Європи прийняв «Меморандум освіти впродовж життя» (A Memorandum of Lifelong Learning) [8], що став основою модернізації європейської політики у сфері освіти загалом, та навчання й професійного розвитку державних службовців зокрема. У Меморандумі підкреслюється, що безперервна освіта повинна стати головною політичною про-

Таблиця

Системи підготовки державних службовців

Країна	Особливості підготовки державних службовців
Франція	Національний інститут державної служби здійснює підготовку державних службовців, Національний інститут територіальних досліджень – вищих місцевих державних службовців, а 5 регіональних інститутів державного управління готують державних службовців середньої ланки. Проводиться оцінка слухачів і, залежно від місця в рейтингу, випускнику надається можливість обрати посаду. У Центрі європейських студій здійснюється підготовка високопосадових державних службовців, які займаються загальноєвропейськими питаннями. Спеціалістів різних професій державної служби готують близько 50 спеціалізованих навчальних закладів (підпорядковані різним міністерствам), що надають обов'язкові базові курси для засвоєння компетенцій посади та підвищення кваліфікації.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ здійснює підготовку новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищого керівництва, консультує з питань добору, оцінки та підвищення кваліфікації кадрів. Федеральна середня школа для державного та місцевого самоврядування та відповідні державні школи. Спеціалізовані навчальні заклади, підпорядковані різним відомствам, а також урядам земель. Державні і приватні університети, що готують магістрів державного управління, і пропонують програми підвищення кваліфікації (очна, заочна, дистанційна (on-line) форми навчання).
Польща	Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління (KSAR), де студенти навчаються 18 місяців, а після закінчення – автоматично приймаються на державну службу, де мають відпрацювати п'ять років. Підготовку бакалаврів, магістрів зі спеціальностей «Адміністрація» або «Управління» здійснюють 5 вищих шкіл публічної адміністрації (недержавні професійні школи) та 55 державних ЗВО.
США	Немає одного головного навчального закладу, який забезпечує підготовку державних службовців. Існує заклад, який здебільшого готує саме державних службовців, – Школа урядування імені Джона Кеннеді Гарвардського університету. Вища школа державної служби імені Р. Вагнера Нью-Йоркського університету готує фахівців для роботи у вищих органах влади. Вашингтонський інститут менеджменту, Інститут публічної політики – навчання середнього менеджменту. Навчання державних службовців найнижчого рівня може здійснюватися і в позауніверситетських коледжах країни.
Канада	Канадська школа державної служби надає базову освіту, перепідготовку, консультаційні послуги для державних службовців, науково-методичну підтримку державних службовців. Підготовку бакалаврів та магістрів державного управління чи державної політики здійснюють також канадські університети.

Узагальнено авторами з використанням [5; 7].

грамою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості. Визначення безперервної освіти включає: отримання ступенів та дипломів у вільний час; професійні курси, в тому числі з метою підвищення кваліфікації персоналу; освіта для дорослих; друга освіта інше.

Одним із головних принципів безперервної освіти у Меморандумі визначено принцип «Інновації у викладанні та навчанні», який передбачає значний зсув до навчання, орієнтованого на користувача, який є активним учасником процесу навчання та використовує для цього широкі можливості, які пропонують інформаційно-комунікаційні технології. Навчання на основі інформаційно-комунікаційних технологій надає великий потенціал для інновацій у викладанні та методах навчання. Водночас, використання інноваційних технологій у безперервній освіті детермінує рішучі зміни й у середовищі викладачів та тренерів-професіоналів, які стають провідниками, наставниками та посередниками у процесі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Еталоном організації й реалізації державно-службових відносин та проходження державної служби вважається французька модель державної служби, яка є однією з найбільш стабільних та організованих у світі. Водночас, підвищення кваліфікації державних службовців у Франції можна охарактеризувати як постійний професійний розвиток, адже воно включає як підготовку до першої посади державного службовця, так і подальше навчання на всіх етапах його кар'єри [2, с. 3]. До того ж, Франція є серед країн-лідерів щодо впровадження інноваційних технологій в освітній процес загалом та підготовку державних службовців зокрема.

На окрему увагу заслуговує й досвід використання інновацій в підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців Німеччини, яка має розгалужену систему навчальних закладів, що здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Центральне місце в цій системі займає Федеральна Академія Державного Управління при Міністерстві внутрішніх справ Німеччини, що розташована в Бонні, її філія – в Берліні. Як зазначає І. Сікорська, загальна спрямованість навчання у Федеральній Академії Державного Управління пов'язана не просто з передачею знань, але і з формуванням певного способу мислення і поведінки, характерного для конкретного рангу чиновників. Відповідно до цього чимало часу в період підвищення кваліфікації приділяється вивченню реаль-

ної практики (стажування за кордоном і на конкретних робочих місцях), а також використанню активних методів навчання, що проводяться модераторами (викладачами, які організують вільні дискусії, мозкові атаки, круглі столи, спрямовані на формування колективного рішення проблем) [6, с. 7].

Аналізуючи систему професійної підготовки державних службовців у США варто зазначити, що вона здійснюється за трьома основними напрямками: на рівні вищих навчальних закладів та закладів освіти, спеціалізованих інституцій з організації тренінгів із підвищення кваліфікації для державних службовців та приватних ініціатив професійного навчання в різних напрямках, що організуються для державних службовців різних сфер та рівнів управління [3, с. 115]. З метою підготовки висококваліфікованих службовців створюються, постійно переглядаються та вдосконалюються спеціальні державні програми, що відповідають вимогам певного проміжку часу й є актуальними, сучасними й інноваційними за своїм змістом та формами й методами подачі навчального матеріалу та сприяють перманентному професійному розвитку державних службовців.

Загалом професійний розвиток державних службовців у США характеризується децентралізацією, багаторівневістю програм, їх інноваційністю та взаємозв'язком з програмами навчання у сфері бізнесу. Методичне та організаційне керівництво підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів державного апарату на федеральному рівні здійснює Управління кадрової служби (Office of Personnel Management). Навчання (підвищення кваліфікації) в рамках Управління передбачає навчання фахівців власними силами: Центр розвитку лідерських якостей (Center for Leadership Development), в т. ч. Східний і Західний центри підготовки і підвищення кваліфікації (Management Development Center), а також Федеральний інститут керівних кадрів (Federal Executive Institute). У рамках Управління здійснюється професійний розвиток державних службовців й за моделлю Компетентності лідерства (Leadership Competencies) і Ключовими кваліфікаціями керівників (Executive Core Qualifications) [2, с. 5].

Центр розвитку лідерських якостей здійснює керівництво онлайн-ресурсом USALearning, що надає послуги електронного та змішаного навчання. USALearning – офіційний сайт із навчання та підвищення кваліфікації федерального уряду США. Він підтримує розвиток співробітників федерального рівня і сприяє досягненню

агентствами своєї місії шляхом спрощення та універсалізації доступу до високоякісних продуктів з електронного навчання, інформації і послуг [10].

Аналізуючи досвід професійного навчання та підготовки державних службовців у США, Л. Корнута та А. Неугодніков зазначають, що чинна система є однією з найбільш ефективних, оскільки дає змогу, з одного боку, швидко формувати кадри високого професійного рівня у великій кількості та не менш швидко перепрофільовувати їх у разі потреби [3, с. 116]. Одним із ефективних механізмів швидкого перепрофільовання професійного розвитку американських державних службовців є перманентне впровадження інноваційних компонентів в систему їх підготовки та підвищення кваліфікації.

Колектив науковців на чолі з С. Селівановим відзначає, що системи відбору, оцінки ефективності та лідерського розвитку в державній службі США розробляються на базі двох груп компетенцій (базові та лідерські метакомпетенції), які визначають і головні напрямки професійного навчання та є обов'язковим критерієм для кандидатів в резерв вищих управлінців (Senior Executive Service) у США [5, с. 181].

Як уже зазначалося вище, американська система розвитку кадрового потенціалу державних службовців орієнтована переважно на індивідуальні цінності й результати та має на меті, зокрема, формування інноваційного стилю мислення службовців та готовності до впровадження інновацій в професійній діяльності.

Останніми роками у цілому ряді країн-членів Європейського Союзу набули розповсюдження програми Executive Master of Public Administration («Спеціаліст з публічного адміністрування»), розроблені для тих, хто вже працює у сфері державного управління, а також з приватних компаній та некомерційних організацій. Акцент у програмі зроблено на самоосвіту слухачів, передбачено поєднання навчання з роботою протягом одного-двох років з індивідуальним підходом: навчання у вихідні дні, у вечірній час тощо. Зокрема в німецькому варіанті програми (реалізується в Hertie School of Governance / Школа управління Херті – приватний навчальний заклад з навчанням англійською мовою, розташований в Берліні) передбачено навіть її подовження до трьох-чотирьох років, щоб слухач не відривався від місця роботи [9].

Міжнародний досвід у сфері державного управління показує, що країни ЄС, такі як Франція, Німеччина, Данія та Іспанія, розвивають свої системи управління кадрами, орієнтуючи їх на кар'єрну модель. Особливої уваги заслуговує німецька практика, яка активно впроваджує сучасні технології у свою систему управління кадрами. Німеччина використовує інноваційні підходи до безперервної освіти, включаючи інтегровані платформи для кар'єрного та професійного зростання, що охоплюють базову підготовку, спеціалізовану освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації [4]. Ці системи поєднують цифрові інструменти для управління навчальними процесами, що забезпечують постійний доступ до навчальних матеріалів і інтерактивне спілкування між державними службовцями.

Такий підхід до організації самоосвіти державних службовців, знову таки, є не типовим для українських реалій і його слід сприймати як певну інновацію в самоосвіті державних службовців.

Ще тривалий час на етапі підготовки України до вступу в ЄС буде зберігати свою актуальність та інноваційний характер болгарський і польський досвід підготовки та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Висновки. Проведений аналіз зарубіжного досвіду використання інноваційного навчання державних службовців свідчить, що кожна країна має власний, часто досить відмінний досвід професійного розвитку державних службовців. У процесі запозичення досвіду зарубіжних країн варто враховувати той факт, що наша система державної служби відрізняється, а також не існує єдиної світової чи єдиної європейської моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Водночас, досвід зарубіжних країн, що створили ефективну систему професійного навчання державних службовців, є багато в чому інноваційним для нашої країни й потребує ґрунтовного дослідження та впровадження у вітчизняну практику.

Використовуючи інноваційний зарубіжний досвід, враховуючи сучасні українські реалії, власний позитивний досвід та ментальні особливості, із кожного досвіду, з метою імплементації у практику професійного розвитку державних службовців України, варто обрати кращі моделі й підходи та методи і технології.

REFERENCES:

1. Ekspertnyi dokument na temu: «Modeli pidvyshchennia rivnia profesiinoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtiv u zarubizhnykh krainakh: porivnialnyi analiz»: pidhotovleno v ramkakh realizatsii Proiektu YeS-PROON z parlamentskoi reformy. 2021. 13 s. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42498.pdf>.

2. Ekspertnyi dokument na temu: «Profesiinyi rozvytok derzhavnykh sluzhbovtziv: zarubizhnyi dosvid» : pidhotovleno v ramkakh realizatsii Proiektu YeS-PROON z parlamentskoi reformy. 2021. 7 s. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42505.pdf>.
3. Kornuta L. M., Neuhodnikov A. O. Okremi aspekty profesiinoi pidhotovky publichnykh sluzhbovtziv: zarubizhnyi dosvid Velykobrytanii ta SShA. Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk. 2021. Vyp. 5(40). S. 113-118. URL : http://pjuv.nuoua.od.ua/v5_2021/21.pdf.
4. Rusnak A. Zarubizhnyy dosvid vykorystannia suchasnykh tekhnolohiy upravlinnia liudskymy resursamy u sferi derzhavnoi sluzhby. Aspekty publichnoho upravlinnia. 2024. Vyp. 12 (3). S. 47-48. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1080/1057>
5. Selivanov S. V., Obushna N. I., Khadzhyradieva S. K. Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky : monohrafiia. Kyiv : Karavella, 2022. 292 s.
6. Sikorska I. Pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv u krainakh Yevropy. URL : <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/download/43/44>.
7. Tendentsii rozvytku kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady tamistsevoho samovriaduvannia / O. V. Aksonova, A. M. Volkivska, O. M. Yatsenko, V. P. Yakobchuk, A. A. Zavhorodnii. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. 2022. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>.
8. A Memorandum on Lifelong Learning / Commission of the European Communities. URL : http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf.
9. Executive Master of Public Administration/ Hertie School of Governance. <https://www.hertie-school.org/en/empa>.
10. USA Learning, the official learning and development site for the United States Federal Government. URL : <https://www.usalearning.gov/about-usal>.

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 14.11.2025

Дата публікації: 10.12.2025