

ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

HYBRID MODELS OF PROFESSIONAL ADAPTATION OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF DECENTRALISATION IN UKRAINE

Досліджено гібридні моделі професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації як інструмент підвищення ефективності інтеграції кадрів у змінне управлінське середовище. Встановлено, що поєднання традиційних методів навчання, менторства та стажування із цифровими платформами, дистанційними освітніми ресурсами та автоматизованими системами моніторингу компетенцій сприяє персоналізації навчальних траєкторій, зниженню адміністративного навантаження та прискоренню засвоєння професійних навичок. Виявлено, що цифровізація професійної адаптації дозволяє оперативно реагувати на зміни в нормативно-правовому середовищі та забезпечує рівний доступ до освітніх ресурсів, проте її впровадження супроводжується низкою проблем. Доведено, що серед основних бар'єрів застосування гібридних моделей є недостатній рівень цифрової грамотності службовців, фрагментарність нормативно-правового регулювання, нерівномірність фінансування і низька мотивація до використання цифрових технологій у професійному розвитку.

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування ефективності гібридних моделей професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації України, а також розроблення рекомендацій щодо їх запровадження для зміцнення управлінської спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування. Для досягнення цієї мети застосовано методи системного аналізу для дослідження процесів адаптації, порівняльного аналізу – для оцінювання ефективності традиційних і цифрових підходів, а також структурного аналізу – для визначення ключових компонентів гібридних моделей. Результати дослідження підтверджують необхідність створення єдиної цифрової платформи для управління професійною адаптацією, оновлення нормативно-правової бази, впровадження дистанційної сертифікації та розширення програм наставництва.

Перспективи подальших досліджень охоплюють оцінювання ефективності гібридних моделей адаптації, аналіз впливу штучного інтелекту на персоналізацію професійного розвитку та вдосконалення механізмів електронного врядування для підвищення якості управлінських процесів у децентралізованих структурах.

Ключові слова: цифрова трансформація, кадровий потенціал, дистанційне навчання,

менторство, нормативне регулювання, управлінська спроможність, електронне врядування.

The article investigates hybrid models of professional adaptation of civil servants in the context of decentralisation as a tool for improving the efficiency of personnel integration into the changed management environment. It is established that the combination of traditional methods of training, mentoring, and internships with digital platforms, distance learning resources, and automated competency monitoring systems contributes to the personalisation of learning paths, reducing administrative burdens and accelerating the acquisition of professional skills. It has been found that the digitalisation of professional adaptation allows for a prompt response to changes in the regulatory environment and provides equal access to educational resources, but its implementation is accompanied by a number of problems. It is proved that the main barriers to the use of hybrid models include the insufficient level of digital literacy of employees, fragmentation of regulatory frameworks, uneven funding, and low motivation to use digital technologies in professional development.

The purpose of the study is to analyse and substantiate the effectiveness of hybrid models of professional adaptation of civil servants in the context of decentralisation in Ukraine, as well as to develop recommendations for their implementation to strengthen the management capacity of public authorities and local self-government bodies. To achieve this goal, the article uses the methods of system analysis to study the adaptation processes, comparative analysis to assess the effectiveness of traditional and digital approaches, and structural analysis to identify the key components of hybrid models.

The results of the study confirm the need to create a single digital platform for managing professional adaptation, updating the regulatory framework, introducing remote certification, and expanding mentoring programmes.

Prospects for further research include evaluating the effectiveness of hybrid adaptation models, analysing the impact of artificial intelligence on the personalisation of professional development, and improving e-governance mechanisms to improve the quality of management processes in decentralised structures.

Key words: digital transformation, human resources, distance learning, mentoring, regulation, management capacity, e-governance.

УДК 35.08:352(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.8>

Бачинський О.-С.Я.

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет
«Львівська політехніка»

Постановка проблеми. Процеси децентралізації в Україні суттєво змінюють функціональні обов'язки, механізми прийняття рішень та професійні вимоги до державних службовців, що актуалізує проблему їх ефективної адаптації до нових управлінських реалій. Перерозподіл повноважень між центральними

та місцевими органами влади, посилення автономії регіональних структур і необхідність оперативного реагування на виклики воєнного стану створюють додаткове навантаження на систему державної служби. Зміни в нормативно-правовому полі, цифровізація адміністративних процесів і щораз більша потреба в ком-

петенціях кризового менеджменту вимагають запровадження нових підходів до професійної адаптації, що поєднують традиційні та інноваційні методи навчання та інтеграції кадрів у нові умови праці.

Впровадження гібридних моделей професійної адаптації, що поєднують елементи формальної освіти, практичного менторства, дистанційного навчання та інтерактивних інструментів професійного розвитку, є критично важливим у контексті забезпечення стабільного функціонування державного управління. Використання адаптивних механізмів дозволяє враховувати різні рівні підготовки службовців, особливості регіонального контексту і потреби органів місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів. У науковій площині дослідження цієї проблематики сприяє розширенню знань про сучасні моделі адаптації кадрів в умовах динамічних адміністративних трансформацій, тоді як із практичної точки зору воно дозволяє сформулювати рекомендації щодо оптимального використання гібридних підходів у підготовці й розвитку державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наукові дослідження, присвячені гібридним моделям професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації, можна поділити на чотири основні напрями.

Перший напрям охоплює питання організаційних змін та модернізації державної служби в контексті децентралізації. Зокрема, В. В. Колеснікова [1] підкреслює необхідність удосконалення системи управління адаптацією персоналу через впровадження інноваційних підходів. В. В. Сидоренко та Я. В. Новак [2] аналізують сучасні особливості модернізації державної служби в Україні та її адаптацію до європейських стандартів. О. Р. Гончарук [3] досліджує європейський досвід формування ефективної моделі публічного управління, що може слугувати основою для розроблення нових механізмів адаптації державних службовців в Україні. Варто розширити дослідження впливу децентралізації на ефективність адаптаційних процесів у регіональних органах влади та визначити оптимальні організаційні моделі для державних службовців у цих умовах.

Другий напрям досліджень стосується компетентнісного підходу в управлінні персоналом і розвитку адаптивних освітніх стратегій. С. Леськова [4] аналізує компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом, наголошуючи на необхідності інтеграції сучасних методик навчання. С. Кошова [5] розглядає теоретико-методологічні засади адаптивного

навчання державних службовців, акцентуючи увагу на розробленні диференційованих програм адаптації. Л. Ладонько та Н. Мірко [6] досліджують зарубіжний досвід професійної підготовки державних службовців, що може бути використаний як база для вдосконалення вітчизняних програм адаптації. Доцільним є подальше дослідження практичних аспектів запровадження компетентнісного підходу в адаптаційні моделі державної служби, а також надання оцінки його ефективності на різних рівнях державного управління.

Третій напрям досліджень сфокусовано на цифрових навичках і компетенціях, що є важливими для успішної адаптації в умовах децентралізації. Ю. Білан (Y. Bilan), Г. Міщук (H. Mishchuk), Н. Самоліук (N. Samoliuk) [7] оцінюють рівень цифрових навичок державних службовців та їх готовність до роботи в цифровому середовищі. Дж. Дінгельстад (J. Dingelstad), Р. Борст (R. Borst) та А. Мейєр (A. Meijer) [8] аналізують гібридні компетенції, необхідні для прийняття управлінських рішень у муніципальних органах. С. Хаджрадєєва (S. Khadzhradieva), С. Слухай (S. Slukhai) та А. Рачинський (A. Rachynskiy) [9] досліджують процес адаптації державного управління в Україні до європейських стандартів, включаючи цифровізацію публічних послуг і розвиток нових компетенцій службовців. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз інтеграції цифрових технологій в адаптаційні програми для державних службовців та визначення їх впливу на швидкість і якість адаптації до змін у публічному управлінні.

Четвертий напрям наукових праць присвячено оцінюванню ефективності гібридних моделей управління та адаптації державних службовців. З. Енгін (Z. Engin) і П. Трелавен (P. Treleaven) [10] аналізують роль алгоритмічного урядування та автоматизації в підтримці професійної адаптації службовців. А. Афразіабі (A. Afrasiabi), М. Чалмарді (M. Chalmardi) і Т. Балезентіс (T. Balezentis) [11] пропонують нову гібридну систему оцінювання ефективності державних службовців на основі аналізу їх індивідуальних показників. Р. М. Федун [12] досліджує вплив глобалізаційних процесів на публічне управління, зокрема на адаптаційні стратегії державних службовців. Й. Бройх (J. Breauigh) та Г. Хаммершмід (G. Hammerschmid) [13] розглядають міжнародні підходи до управління державними службовцями, підкреслюючи необхідність балансу між традиційними та інноваційними методами адаптації. Подальші дослідження можуть охоплювати розроблення методології оцінювання

ефективності гібридних адаптаційних моделей, а також аналіз їх впливу на продуктивність державних службовців у довгостроковій перспективі.

Загалом, аналіз досліджень підтверджує, що гібридні моделі професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації передбачають комплексний підхід, що включає модернізацію управлінських процесів, розвиток компетентнісної моделі, цифровізацію та оцінювання ефективності адаптаційних механізмів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у вивченні професійної адаптації державних службовців, питання ефективності наявних підходів у децентралізованих умовах залишаються недостатньо дослідженими. Відсутній цілісний аналіз упровадження гібридних моделей адаптації, що поєднують традиційні та цифрові інструменти, а також їх вплив на підвищення управлінської спроможності службовців. Недостатньо вивчено механізми оцінювання ефективності цих моделей, що ускладнює формування єдиної методології їх впровадження. Фрагментарність нормативно-правового регулювання, цифрованерівність і відсутність уніфікованих підходів до навчання й наставництва створюють додаткові виклики, які потребують наукового обґрунтування.

Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин шляхом комплексного аналізу механізмів професійної адаптації державних службовців, оцінювання ефективності гібридних підходів та обґрунтування їх оптимізації з урахуванням децентралізаційних процесів і воєнного стану. Визначення ключових проблем упровадження таких моделей дозволить розробити рекомендації для вдосконалення кадрової політики та підвищення

ефективності державного управління в умовах трансформаційних змін.

Метою статті є аналіз та обґрунтування ефективності гібридних моделей професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації в Україні, а також розроблення рекомендацій щодо їх впровадження для підвищення управлінської спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- схарактеризувати сутність професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації та проаналізувати сучасні підходи до її реалізації, оцінюючи ефективність їх застосування;

- обґрунтувати доцільність використання гібридних моделей адаптації, що поєднують традиційні та цифрові інструменти навчання, менторства й інтеграції кадрів, а також визначити основні проблеми їх впровадження;

- розробити рекомендації щодо оптимізації механізмів реалізації гібридних моделей професійної адаптації державних службовців з огляду на особливості децентралізаційних процесів та виклики воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Професійна адаптація державних службовців в умовах децентралізації є ключовим процесом, що визначає ефективність функціонування органів влади на місцевому та центральному рівнях. Вона передбачає поступове засвоєння нових компетенцій, інтеграцію в змінні управлінські умови та формування необхідних навичок для виконання посадових обов'язків у трансформованій адміністративній системі. Децентралізація в Україні супроводжується передачею значної частини управлінських функцій на місцевий рівень, що змінює вимоги до професійної діяльності службовців, їх від-

Таблиця 1

Зміни в професійній адаптації державних службовців в умовах децентралізації

Аспект професійної адаптації	Стан до децентралізації	Стан після децентралізації
Вимоги до компетенцій	Переважно правові знання, регламентні процедури	Додаткові навички управління, комунікації, цифрової трансформації
Організація навчання	Централізовані програми підвищення кваліфікації	Гнучкі формати навчання, орієнтація на практичні кейси
Рівень відповідальності	Контроль із боку центральних органів влади	Збільшення автономії, прийняття управлінських рішень на місцевому рівні
Комунікація	Ієрархічна вертикальна взаємодія	Розширення горизонтальних зв'язків між державними та місцевими структурами
Використання технологій	Обмежене застосування електронного документообігу	Активне впровадження цифрових сервісів та дистанційної взаємодії

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 169; 3, с. 8; 6, с. 115; 13, с. 22]

повідальність і необхідність взаємодії між різними рівнями влади. Нові умови роботи потребують гнучкості, розширення компетенцій у сфері стратегічного планування, цифрових технологій, кризового менеджменту та комунікації з громадськістю (табл. 1).

Зміни в умовах професійної адаптації державних службовців після децентралізації позначилися на всіх аспектах їхньої роботи. Зросла потреба в багатофункціональності, оскільки місцеві органи влади отримали більше повноважень і несуть більшу відповідальність за ухвалені рішення. Значно розширилася сфера використання цифрових технологій, що вплинуло на формати навчання, обмін інформацією та управлінські процеси. Раніше адаптація здебільшого передбачала виконання стандартних процедур і вивчення нормативної бази, тоді як тепер вона включає розвиток стратегічного мислення, навичок кризового менеджменту та комунікації в умовах зростання суспільних запитів. Перехід до нових моделей професійної адаптації сприяє більш ефективному управлінню на місцевому рівні, однак водночас створює нові виклики, зокрема щодо навчання, підтримки кадрового потенціалу і координації між органами державної влади [15, с. 19]. Професійна адаптація державних службовців є багатокомпонентним процесом, що охоплює як традиційні методи інтеграції в робоче середовище, так і новітні підходи, спрямовані на прискорення засвоєння необхідних компетенцій. В умовах децентралізації виникає необхідність ефективного поєднання різних методів адаптації, оскільки передача управлінських повноважень на місцевий рівень змінює характер взаємодії між

державними інституціями та громадянами. Серед основних підходів до професійної адаптації можна виділити організаційний, психолого-педагогічний, соціально-культурний та технологічний. Кожен із них відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного входження службовця в нові робочі умови, проте їх ефективність суттєво залежить від ступеня інтеграції в управлінську систему та можливості адаптації до змін, які виникають у процесі децентралізації (табл. 2).

Аналіз підходів до професійної адаптації державних службовців у контексті децентралізації свідчить про необхідність комплексного використання різних методів інтеграції кадрів у нові управлінські умови. Організаційний підхід, заснований на регламентованих процедурах, залишається базовим механізмом адаптації, проте його ефективність значною мірою залежить від ступеня відповідності адміністративних норм реальним управлінським викликам на місцевому рівні. Психолого-педагогічний підхід демонструє високий рівень результативності, оскільки сприяє розвитку гнучких компетенцій, необхідних для роботи у змінному середовищі, проте його застосування потребує розширення інструментів наставництва та професійного коучингу. Соціально-культурний аспект відіграє важливу роль у забезпеченні згуртованості службовців, формуванні стійких внутрішньоорганізаційних зв'язків та професійної ідентичності, однак його ефективність варіюється залежно від регіональних особливостей і рівня комунікаційної відкритості державних установ. Найбільш перспективним у сучасних умовах є технологічний підхід, що передбачає активне використання цифрових платформ для дистанційного навчання, авто-

Таблиця 2

Підходи до професійної адаптації державних службовців та їх ефективність в умовах децентралізації

Підхід до професійної адаптації	Характеристика	Ефективність в умовах децентралізації
Організаційний	Регламентоване введення в посаду, нормативне навчання, ознайомлення з посадовими інструкціями	Частково ефективний, оскільки не враховує специфіку регіональних завдань і потреб громад
Психолого-педагогічний	Менторство, тренінги, навчальні програми з розвитку комунікативних та управлінських навичок	Висока ефективність завдяки можливості персоналізованого підходу та адаптації до нових викликів
Соціально-культурний	Залучення до корпоративної культури, інтеграція в професійне середовище через неформальні зв'язки	Помірна ефективність через різницю в організаційних підходах між регіонами
Технологічний	Використання цифрових платформ для дистанційного навчання, електронних баз даних, онлайн-інструментів взаємодії	Висока ефективність у контексті швидкого доступу до інформації та комунікації між рівнями влади

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 170–173; 4, с. 28; 5; 8, с. 460; 11]

матизованих систем управління та інтерактивних ресурсів, здатних забезпечити швидкий доступ до актуальних знань та міжвідомчої взаємодії. Інтеграція цих підходів в єдину систему професійної адаптації державних службовців дозволяє не лише мінімізувати часові та адміністративні витрати, а й підвищити рівень ефективності управління в умовах децентралізаційних трансформацій [8, с. 461].

Професійна адаптація державних службовців в умовах децентралізації потребує поєднання традиційних методів навчання та новітніх технологічних інструментів, що сприяють швидкому засвоєнню компетенцій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій [1, с. 175]. Гібридні моделі адаптації, які включають класичні підходи, як-от очне навчання, менторство і стажування в поєднанні з цифровими платформами, дистанційними освітніми ресурсами та автоматизованими системами управління знаннями, є найбільш перспективними для сучасних державних установ. Використання таких моделей дозволяє мінімізувати часові витрати, персоналізувати освітні траєкторії службовців, а також підвищити ефективність інтеграції нових кадрів у систему державного управління. Гібридний підхід забезпечує баланс між теоретичною підготовкою, практичною взаємодією та безперервним оновленням знань, що особливо важливо в умовах швидкої зміни нормативно-правової бази, цифрової трансформації та збільшення управлінської автономії місцевих органів влади (табл. 3).

Запровадження гібридних моделей адаптації дозволяє створити ефективну систему професійного розвитку державних службовців, яка враховує як потреби конкретного органу влади, так й індивідуальні особливості службовців. В умовах децентралізації ці моделі віді-

грають вирішальну роль у забезпеченні безперервного професійного зростання, оскільки поєднання традиційних і цифрових методів дає можливість швидко реагувати на зміни в управлінському середовищі, впроваджувати найкращі практики та створювати прозорі механізми оцінювання ефективності адаптації. Використання онлайн-ресурсів і цифрових платформ сприяє масштабованості процесу навчання та розвитку компетенцій службовців незалежно від регіонального розташування чи рівня їх попередньої підготовки. Крім того, технологічний складник дозволяє впроваджувати гнучкі механізми комунікації та обміну досвідом між різними рівнями влади, що є критично важливим для ефективного функціонування децентралізованої управлінської системи. Перехід до гібридних моделей адаптації також сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, скороченню бюрократичних бар'єрів і формуванню динамічного кадрового резерву, що відповідає сучасним вимогам державного управління [15, с. 5].

Запровадження гібридних моделей професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації супроводжується низкою проблем, що впливають на ефективність їх застосування та інтеграцію в систему державного управління [8, с. 487]. Однією з основних складностей є недостатня розвиненість цифрової інфраструктури в окремих регіонах, що обмежує доступ до онлайн-навчання, електронних баз даних та інших технологічних рішень, необхідних для ефективної адаптації. Відсутність єдиної методології впровадження таких моделей також стає значною перешкодою, оскільки державні установи застосовують різні підходи до професійного навчання та розвитку кадрів, що призводить до неоднорідності процесу адаптації [11].

Таблиця 3

Компоненти гібридної моделі професійної адаптації державних службовців

Компоненти гібридної моделі адаптації	Традиційні методи	Цифрові інструменти
Освітня підготовка	Лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації	Онлайн-курси, вебінари, адаптивні освітні програми
Наставництво	Менторство, професійне стажування	Віртуальні платформи для взаємодії, цифрові кейси, симуляційні тренінги
Моніторинг та оцінювання адаптації	Атестація, оцінювання керівництва, зворотний зв'язок	Автоматизовані системи оцінювання, динамічні KPI
Комунікація	Вертикальна взаємодія з керівництвом	Онлайн-чати, цифрові форуми, інтерактивні платформи обміну досвідом
Доступ до інформації	Внутрішні нормативні документи, друковані матеріали	Електронні бази знань, аналітичні системи, штучний інтелект для персоналізованого навчання

Джерело: власна розробка автора

Додатковою проблемою є недостатній рівень цифрової компетентності значної частини державних службовців, що знижує ефективність використання дистанційного навчання, цифрових платформ для комунікації та автоматизованих систем моніторингу професійного розвитку. Незважаючи на зростання популярності онлайн-освіти, багато службовців надають перевагу традиційним методам навчання, що створює бар'єри для поєднання класичних і цифрових підходів у межах гібридних моделей. Також зберігається проблема формальної адаптації без належної інтеграції практичних інструментів, оскільки багато освітніх програм орієнтовані переважно на теоретичний матеріал і не враховують реальні виклики, з якими стикаються службовці в умовах децентралізації [13, с. 29]. Організаційні труднощі також відіграють важливу роль у сповільненні впровадження гібридних моделей, оскільки координація між центральними та місцевими органами влади часто є не досить ефективною. У результаті відсутність уніфікованих підходів до адаптації кадрів ускладнює створення єдиного механізму оцінювання ефективності професійної підготовки службовців у децентралізованій системі управління [6, с. 114]. Фінансування таких програм також є нерівномірним, що створює ситуацію розриву між регіонами та нерівного доступу до сучасних методик навчання [2, с. 100]. Одним із важливих викликів залишається необхідність створення адаптивної системи наставництва, яка поєднує можливості досвідчених службовців із новими цифровими підходами до передачі знань. Без налагодженої системи менторства державні службовці, що працюють у децентралізованих структурах, зіштовхуються з труднощами у вивченні неформальних аспектів професійної діяльності, що уповільнює процес адаптації. У поєднанні з недостатньою мотивацією персоналу до підвищення кваліфікації це створює додаткові ризики для ефективного функціонування управлінської системи. Оптимізація механізмів реалізації гібридних моделей професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації та воєнного стану потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та нормативно-правові рішення. Необхідно створити єдину цифрову платформу для дистанційного навчання та інтеграції службовців, яка забезпечить доступ до актуальних навчальних матеріалів, адаптивних освітніх програм і можливостей професійного розвитку. Використання штучного інтелекту для персоналізації навчання і моніторингу ком-

петентностей дозволить підвищити ефективність адаптаційних процесів та скоротити терміни входження нових кадрів у систему державного управління. Організаційна оптимізація передбачає розширення менторських програм із залученням досвідчених фахівців та створення міжрегіональних кластерів взаємодії для обміну практичними кейсами та кращими управлінськими практиками. Впровадження єдиних стандартів професійної адаптації сприятиме уніфікації підходів на різних рівнях влади, що зменшить дисбаланс у кваліфікації службовців у різних регіонах. Важливим аспектом є розвиток змішаних форматів підготовки, що передбачають поєднання очного навчання, стажувань, цифрових симуляцій та інтерактивних тренінгів, що особливо важливо в умовах воєнного стану та обмеженого фізичного доступу до навчальних центрів. Зміни в нормативно-правовому регулюванні мають передбачати гнучкість у виборі механізмів адаптації, спрощення процедур підвищення кваліфікації та можливість дистанційної сертифікації. Фінансування таких програм має відбуватися за принципом пріоритетності, що дозволить регіонам з обмеженими ресурсами впроваджувати інноваційні підходи до професійної адаптації. Урахування цих рекомендацій сприятиме створенню динамічної, стійкої та ефективної системи підготовки державних службовців, здатної відповідати на виклики децентралізаційних реформ та забезпечувати стабільність державного управління навіть у кризових умовах.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що гібридні моделі професійної адаптації державних службовців підвищують ефективність інтеграції кадрів у децентралізовану систему управління завдяки поєднанню традиційних методів навчання з цифровими технологіями. Виявлено, що цифровізація сприяє прискоренню освітнього процесу, доступності ресурсів і швидкому реагуванню на зміни, проте її впровадження ускладнюється недостатнім рівнем цифрової грамотності, фрагментарністю регулювання, нерівномірним фінансуванням та низькою мотивацією службовців.

Обґрунтовано необхідність створення єдиної цифрової платформи для адаптації, оновлення нормативно-правової бази, розширення програм наставництва і впровадження дистанційної сертифікації. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінювання ефективності гібридних моделей, аналіз застосування штучного інтелекту для персоналізації навчання та вдосконалення механізмів електронного врядування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 168–175.
2. Сидоренко В. В., Новак Я. В. Сучасні особливості модернізації державної служби в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. Вип. 1. С. 97–101.
3. Гончарук О. Р. Європейський досвід формування ефективної моделі публічно-управлінської діяльності та його адаптація в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. Вип. 1. № 29. С. 6–14.
4. Леськова С. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 3. С. 26–31.
5. Кошова С. Теоретико-методологічні засади адаптивного навчання державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. Вип. 6. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.6.53 (дата звернення: 26.02.2025)
6. Ладонько Л. С., Мірко Н. Професійна підготовка державних службовців: зарубіжний досвід. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. Вип. 3. С. 108–118.
7. Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N. Digital skills of civil servants: Assessing readiness for successful interaction in e-society. *Acta Polytechnica Hungarica*. 2023. Vol. 20. No. 3. P. 155–174.
8. Dingelstad J., Borst R. T., Meijer A. Hybrid data competencies for municipal civil servants: An empirical analysis of the required competencies for data-driven decision-making. *Public Personnel Management*. 2022. Vol. 51. No. 4. P. 458–490.
9. Khadzhradieva S., Slukhai S., Rachynskyi A. Public administration in Ukraine: Adjusting to European standards. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2020. Vol. 13. No. 1. P. 81–108.
10. Engin Z., Treleaven P. Algorithmic Government: Automating Public Services and Supporting Civil Servants in using Data Science Technologies. *The Computer Journal*. 2019. Vol. 62. No. 3. P. 448–460.
11. Afrasiabi A., Chalmardi M. K., Balezantis T. A novel hybrid evaluation framework for public organizations based on employees' performance factors. *Evaluation and Program Planning*. 2022. Vol. 91. Article 102020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.102020> (date of access: 26.02.2025)
12. Федун Р. М. Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні. *Академічні візії*. 2024. Вип. 33. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1262> (дата звернення: 26.02.2025)
13. Breaugh J., Hammerschmid G. Understanding Public Servants from a Global Perspective: An Introduction. In: Sullivan H., Dickinson H., Henderson H. (Eds.). *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_69 (date of access: 26.02.2025)
14. Козенко Р., Пікож, Т., Супрун, В., Супрун, К., Шнюкова, І. Управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти в умовах децентралізації. *Вісник післядипломної освіти*. 2022. Вип. 22. № 51. С. 217–250.
15. Yang J.-j., Kim H. S., Choi S. E., Ryu L., Choi Y. J. What makes hybrid insourcing successful: A new public-private partnership model for social welfare services. *Asian Social Work and Policy Review*. 2020. Vol. 14. No. 1. P. 11–21.