

Бачинський О.-С.Я.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Досліджено вплив цифрових платформ на адаптацію державних службовців до змінних умов професійної діяльності. Встановлено, що цифровізація державного управління сприяє підвищенню ефективності комунікації, автоматизації кадрових процесів, покращенню доступу до навчальних ресурсів і швидкому реагуванню на нормативні зміни. Виявлено, що впровадження цифрових технологій дозволяє персоналізувати професійний розвиток, спрощує моніторинг компетенцій та знижує адміністративне навантаження на державні установи.

Метою дослідження є аналіз механізмів цифрової адаптації державних службовців та оцінювання ефективності цифрових платформ у державному управлінні. Використано методи системного аналізу для комплексного дослідження цифрової трансформації, порівняльного аналізу для зіставлення цифрових рішень у державному секторі, контент-аналізу нормативно-правових актів для оцінювання регуляторної бази і структурного аналізу для визначення ключових елементів цифрових платформ.

Результати дослідження свідчать про наявність значних бар'єрів у цифровій трансформації державного управління. Виявлено основні проблеми, зокрема недостатній рівень цифрової грамотності, фрагментарність нормативно-правового регулювання, технічні обмеження і низьку мотивацію службовців до використання цифрових технологій. Доведено, що неврегульованість питань кібербезпеки, відсутність єдиних стандартів та нестача фінансування уповільнюють цифрову адаптацію.

Обґрунтовано необхідність оновлення нормативно-правової бази, впровадження комплексних навчальних програм, модернізації технічної інфраструктури та розширення системи електронного документообігу. Запропоновано заходи для підвищення рівня кібербезпеки, інтеграції інтелектуальних технологій у систему управління персоналом та формування культури цифрових змін серед державних службовців.

Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення методів оцінювання ефективності цифрових платформ, аналіз впливу штучного інтелекту на адаптацію державних службовців та вдосконалення механізмів електронного врядування з урахуванням міжнародного досвіду.

Ключові слова: цифрова трансформація, електронне урядування, професійна адаптація, дистанційне навчання, автоматизація управлінських процесів, цифрові компетенції.

Постановка проблеми. Цифровізація державного управління є важливим напрямом модернізації суспільних інститутів, що забезпечує підвищення ефективності функціонування органів влади та адаптацію державних службовців до змінних умов професійної діяльності. В Україні впровадження цифрових платформ як інструменту адаптації державних службовців набуває особливої актуальності в контексті загальносвітових тенденцій цифрової трансформації та необхідності вдосконалення механізмів державного управління в умовах динамічного розвитку інформаційних технологій. Використання таких платформ сприяє підвищенню рівня професійної мобільності, розширенню можливостей дистанційного навчання, оптимізації кадрового менедж-

менту та покращенню взаємодії між органами влади й громадянами.

Важливість цифрових платформ як засобу адаптації державних службовців зумовлена потребою у швидкому реагуванні на виклики цифрової епохи, що включають автоматизацію процесів, впровадження електронного документообігу, інтеграцію штучного інтелекту в прийняття рішень і забезпечення кібербезпеки державних інформаційних ресурсів. Разом із тим впровадження таких технологій зіштовхується з низкою викликів, серед яких можна виокремити необхідність розбудови відповідної інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності службовців та розроблення нормативно-правових механізмів, що регулюватимуть використання цифрових інструментів у сфері державного управління.

Адаптація державних службовців до нових умов професійної діяльності вимагає розроблення ефективних методик цифрового навчання, впровадження персоналізованих освітніх програм та інтеграції сучасних технологій у систему підготовки кадрів. Важливим аспектом цього процесу є забезпечення рівного доступу до цифрових платформ та врахування специфіки професійної діяльності державних службовців різного рівня. Оптимізація механізмів адаптації сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи державного апарату, а й формуванню сучасної управлінської культури, що відповідатиме викликам цифрової епохи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження, присвячені використанню цифрових платформ для адаптації державних службовців в Україні, можна поділити на чотири основні напрями. Перший напрям охоплює загальні питання цифрової трансформації публічного управління та її вплив на адаптацію державних службовців. Зокрема, Г. Ю. Разумей та М. М. Разумей [1] наголошують, що цифровізація є ключовим елементом модернізації державного управління, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів та адаптації службовців до цифрових інструментів. С. В. Чорний [2] визначає поняття цифровізації у сфері публічного управління, підкреслюючи її перспективи у створенні відкритого та ефективного державного апарату. І. Олійченко (I. Oliychenko), М. Дітковська (M. Ditkovska) та А. Ключко (A. Klochko) [3] аналізують особливості цифрової трансформації державних органів України в умовах війни, розглядаючи адаптацію службовців як частину цього процесу. Доповненням цього напрямку досліджень може стати аналіз впливу цифрової трансформації на зміну управлінських моделей та розроблення критеріїв оцінювання ефективності цифрових ініціатив у державному секторі.

Другий напрям досліджень фокусується на цифрових компетенціях державних службовців. Є. І. Литвинюк [4] визначає основні напрями трансформації компетенцій державних службовців у контексті цифровізації державного управління. Ю. Білан (Y. Bilan), Х. Мішук (H. Mishchuk) та Н. Самолук (N. Samoliuk) [5] аналізують рівень цифрових навичок державних службовців та їх готовність до взаємодії у цифровому суспільстві, підкреслюючи необхідність посилення навчання. Є. В. Пендальчук [6] розглядає роль інформаційно-комунікаційних технологій у політичній комунікації, акцентуючи увагу на впливі цифрових платформ на громадську думку, що є важли-

вим аспектом для адаптації службовців у цифровому середовищі. Подальші дослідження в цьому напрямі можуть включати розроблення методик оцінювання рівня цифрових компетенцій державних службовців, а також вивчення ефективності освітніх програм із цифрової грамотності в державному секторі.

Третій напрям досліджень пов'язаний із цифровими платформами як інструментом надання публічних послуг. С. С. Єсімов [7] аналізує можливості цифрових платформ у сфері публічного управління, визначаючи їх роль у підвищенні ефективності взаємодії між державою та громадянами. В. В. Середа та С. С. Єсімов [8] пропонують класифікацію цифрових платформ для надання державних послуг, що дозволяє оцінити рівень їх інтеграції в управлінські процеси. В. Ключан (V. Klochan), І. Піляєв (I. Piliaiev), Т. Сидоренко (T. Sydorenko), В. Хомутенко (V. Khomutenko), А. Соломко (A. Solomko) та А. Ткачук (A. Tkachuk) [9] розглядають цифрові платформи як інструмент стратегічного консалтингу в публічному управлінні, підкреслюючи їх роль у прийнятті управлінських рішень. Для поглиблення цього напрямку варто дослідити питання безпеки та захисту даних на цифрових платформах, а також механізми підвищення їх доступності для всіх категорій користувачів.

Четвертий напрям досліджень охоплює стратегічні аспекти цифровізації державного управління. А. Чечель та А. Микита [10] аналізують стратегічні цифрові технології в публічному секторі України, наголошуючи на необхідності комплексного підходу до їх реалізації. С. Петкун (S. Petkun), М. Кравченко (M. Kravchenko) та Т. Ярошовець (T. Yaroshovets) [11] досліджують розвиток цифрових послуг в Україні, підкреслюючи важливість правового регулювання та інституційної підтримки. М. Пендюра (M. Pendiura), А. Лукашенко (A. Lukashenko), О. Лапка (O. Lapka), В. Кривенко (V. Kryvenko), Д. Тихоміров (D. Tykhomirov) та І. Савельєва (I. Savelieva) [12] розглядають організаційно-правові аспекти цифровізації державних органів, пропонуючи рекомендації щодо вдосконалення цифрових платформ у державному управлінні. Подальші дослідження можуть бути присвячені аналізу міжнародного досвіду стратегічного управління цифровізацією та розробленню нормативно-правових підходів до забезпечення ефективного функціонування цифрових платформ у державному секторі.

Загалом, аналіз досліджень підтверджує, що цифрові платформи відіграють ключову роль

в адаптації державних службовців в Україні, сприяючи розвитку цифрових компетенцій, підвищенню ефективності публічного управління та покращенню якості надання державних послуг. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінювання ефективності впровадження цифрових платформ, аналіз їх впливу на професійну адаптацію державних службовців, а також розроблення механізмів удосконалення цифрових компетенцій у державному управлінні.

Незважаючи на активне впровадження цифрових платформ у державне управління, залишається низка не досить розглянутих питань. Відсутній комплексний аналіз їх ефективності в адаптації державних службовців, зокрема їх впливу на швидкість засвоєння нових компетенцій та управлінську гнучкість. Недостатньо досліджено механізми інтеграції цифрових рішень у державне управління з урахуванням правових, технічних та кібербезпекових аспектів, що ускладнює розроблення уніфікованої стратегії цифрової трансформації. Не розв'язано проблему опору змінам, а також питання впливу цифрових платформ на ефективність міжвідомчої комунікації, що обмежує їх використання в реальних управлінських процесах.

Запропоноване дослідження заповнює ці прогалини шляхом системного аналізу механізмів цифрової адаптації службовців, оцінювання ефективності цифрових платформ та визначення основних бар'єрів їх впровадження.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз використання цифрових платформ як інструменту

адаптації державних службовців в Україні та визначення їх впливу на ефективність управлінських процесів.

Для досягнення цієї мети необхідно розв'язати такі завдання:

1) оцінити роль цифрових платформ у навчанні, професійному розвитку та адаптації державних службовців;

2) проаналізувати механізми інтеграції цифрових платформ у державне управління з урахуванням технологічних і нормативних аспектів;

3) розробити рекомендації щодо вдосконалення цифрової адаптації службовців та усунення бар'єрів їх впровадження.

Виклад основного матеріалу. Цифрові платформи відіграють ключову роль у процесі навчання, професійного розвитку та комунікації державних службовців, забезпечуючи доступ до сучасних інструментів дистанційного навчання, автоматизованого управління персоналом й інтерактивної взаємодії. Використання таких платформ дозволяє оптимізувати процеси підвищення кваліфікації, спрощує доступ до навчальних матеріалів та сприяє інтеграції нових методик у систему державного управління. Впровадження цифрових рішень відбувається в контексті загальної цифровізації державних інституцій, що створює можливість для більш ефективної адаптації службовців до змінних умов роботи і покращення управлінських компетенцій (табл. 1).

На практиці цифрові платформи для навчання державних службовців дозволяють ефективно

Таблиця 1

Цифрові платформи як інструмент навчання, професійного розвитку та комунікації державних службовців

Функціональне призначення	Основні можливості цифрових платформ	Очікуваний ефект від використання	Приклади цифрових платформ
Навчання державних службовців	Дистанційні курси, інтерактивні модулі, сертифікаційні програми, адаптивне навчання, тестування знань	Підвищення професійної компетентності, стандартизація знань, доступність освіти незалежно від місця перебування	«Дія.Освіта», Coursera for Government, Prometheus, EdEra, OpenWHO, FutureLearn
Професійний розвиток та управління персоналом	Автоматизований контроль компетенцій, електронна атестація, система моніторингу ефективності, створення персоналізованих навчальних траєкторій	Оптимізація кадрової політики, підвищення продуктивності, зменшення бюрократичного навантаження	HRMIS, SAP SuccessFactors, Workday, Talentsoft, Oracle HCM Cloud
Внутрішня комунікація	Відеоконференції, електронний документообіг, спільні робочі простори, швидкий доступ до нормативної бази	Підвищення оперативності ухвалення рішень, зменшення витрат на адміністративні процеси, забезпечення прозорості	Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ), Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace, Slack, Cisco Webex

Джерело: сформовано на основі [1, с. 142–143; 3; 7, с. 355; 8, с. 62; 10, с. 179].

розширювати їхні професійні компетенції та адаптуватися до сучасних вимог державного управління. Наприклад, «Дія.Освіта» [13] розроблена спеціально для посадовців в Україні та пропонує курси з цифрової грамотності, електронного урядування, кібербезпеки та роботи з державними реєстрами. Coursera for Government [14] використовується в низці країн для підвищення кваліфікації чиновників у сферах державного управління, фінансового аналізу та правозастосування, пропонуючи курси від провідних університетів світу. Prometheus [15] та EdEra [16] забезпечують доступ до онлайн-курсів із публічного адміністрування, політичного аналізу та управління державними фінансами. У період пандемії активно застосовувалася платформа OpenWHO [17], яка пропонувала державним службовцям курси з управління кризовими ситуаціями у сфері охорони здоров'я.

У сфері професійного розвитку цифрові платформи сприяють покращенню кадрового менеджменту в державному секторі. HRMIS [18] використовується в Україні для централізованого управління персоналом державних установ, дозволяючи автоматизувати процеси прийому на роботу, проведення атестацій і формування індивідуальних траєкторій розвитку. SAP SuccessFactors [19] і Workday [20] є міжнародними платформами, що застосовуються в різних країнах для управління продуктивністю персоналу, визначення ключових компетенцій і оцінювання ефективності службовців. Talentsoft [21] та Oracle HCM Cloud [22] забезпечують автоматизований контроль професійного розвитку посадовців, формування індивідуальних планів кар'єрного росту та інтеграцію навчальних модулів у кадрові процеси.

Щодо внутрішньої комунікації в умовах діджиталізації державного управління цифрові комунікаційні платформи забезпечують оперативний обмін інформацією та ефективну взаємодію між органами влади [23], що дозволяє автоматизувати документообіг між міністерствами та державними агентствами. Це значно скорочує час погодження нормативних актів, усуває потребу у фізичних носіях інформації та підвищує прозорість процесів. Для проведення нарад і координації дій широко використовуються міжнародні платформи, зокрема Microsoft Teams [24], яка інтегрується з корпоративними системами та забезпечує можливість спільної роботи з документами. Zoom [25] став популярним інструментом для дистанційних зустрічей урядовців, а Google Workspace [26] надає державним установам доступ до захищених хмарних сервісів для обміну інформа-

цією. Деякі державні агентства використовують Cisco Webex [27], що забезпечує підвищений рівень кібербезпеки під час проведення закритих переговорів.

Отже, цифрові платформи є важливим компонентом модернізації державного управління, дозволяючи службовцям отримувати актуальні знання, підвищувати кваліфікацію, ефективно планувати кар'єрний розвиток і забезпечувати прозорість управлінських процесів. Використання цих платформ сприяє мінімізації бюрократичних процедур, оптимізації внутрішньої комунікації та інтеграції передових практик у систему державного адміністрування.

Інтеграція цифрових платформ у систему державного управління України є важливим етапом цифрової трансформації, що спрямована на підвищення ефективності адміністративних процесів, прозорість управлінських рішень і покращення доступу громадян до державних послуг. Розвиток інформаційних технологій дозволяє впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, документообігу, навчання державних службовців і комунікації між органами влади. Проте ефективність цифрових платформ залежить від їх інтеграції в наявну інфраструктуру державного управління, відповідності нормативно-правовій бази та рівня технічної готовності державних органів до їх застосування (табл. 2). Інтеграція цифрових платформ у систему державного управління України відбувається через модернізацію сучасних інформаційних систем та адаптацію законодавчих норм до вимог цифрової трансформації.

Одним із ключових механізмів є автоматизація документообігу, що передбачає переведення паперових процесів в електронний формат, використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та створення централізованих систем електронного архівування. Це дозволяє значно зменшити витрати на адміністрування, скоротити час погодження документів та мінімізувати ризики втрати або фальсифікації інформації.

Важливим напрямом є управління персоналом, де цифрові HR-системи дозволяють автоматизувати процеси оцінювання службовців, проведення атестацій та планування кар'єрного розвитку. Завдяки інтеграції штучного інтелекту та аналітичних алгоритмів стає можливим більш об'єктивне оцінювання кваліфікаційного рівня кадрів, що зменшує вплив людського фактора та підвищує ефективність кадрової політики державних установ.

У сфері онлайн-навчання основний механізм інтеграції передбачає створення єдиної цифрової

системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, де всі навчальні курси, тестування та сертифікація здійснюються в електронному форматі. Це дозволяє не тільки оптимізувати освітній процес, а й відстежувати індивідуальні результати кожного службовця, що підвищує рівень відповідальності та персоналізує професійний розвиток.

Для покращення взаємодії між органами влади впроваджуються захищені комунікаційні канали та централізовані платформи обміну інформацією. Одним із механізмів є інтеграція державних реєстрів, що дозволяє мінімізувати дублювання інформації та значно пришвидшити обмін даними між різними міністерствами та відомствами.

Окрему роль відіграє механізм надання електронних послуг, який реалізується через API-інтеграцію державних інформаційних систем та автоматизацію процесів ідентифікації громадян. Це дозволяє значно скоротити час оброблення запитів та усунути зайві бюрократичні проце-

дури. Крім того, цифровізація державних послуг знижує рівень корупційних ризиків завдяки мінімізації безпосереднього контакту громадян із посадовцями, що є важливим чинником у реформуванні державного управління.

Цифрові платформи суттєво впливають на ефективність адаптації державних службовців до плінних умов професійної діяльності, забезпечуючи гнучкість, безперервність навчання та швидкий доступ до необхідних ресурсів. У сучасному державному управлінні цифрові рішення дозволяють оперативно реагувати на зміни в нормативно-правовій базі, адаптуватися до нових викликів та забезпечувати ефективну комунікацію між органами влади. Адаптація державних службовців вимагає комплексного підходу, що включає професійну підготовку, розвиток компетенцій, психологічну адаптацію до роботи в умовах невизначеності та здатність до ефективного прийняття рішень. Використання цифрових платформ дозво-

Таблиця 2

Механізми інтеграції цифрових платформ у систему державного управління України

Напрямок інтеграції	Ключові технологічні можливості	Нормативно-правові вимоги	Очікуваний ефект
Автоматизація документообігу	Впровадження електронного документообігу, використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), інтеграція систем електронного архівування	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», Постанова КМУ «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів»	Скорочення бюрократії, підвищення швидкості оброблення та погодження документів, зменшення витрат на адміністрування
Управління персоналом	Інтеграція цифрових HR-систем, автоматизоване оцінювання компетенцій, електронна атестація службовців	Закон України «Про державну службу», Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»	Підвищення ефективності кадрової політики, мінімізація людського фактора, оптимізація процесу відбору та розвитку персоналу
Онлайн-навчання та розвиток	Використання національних освітніх платформ, цифрова сертифікація, моніторинг результатів навчання	Стандарти Національного агентства України з питань державної служби (НАЗК), Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації»	Підвищення рівня професійної підготовки держслужбовців, забезпечення доступу до навчальних матеріалів незалежно від місця перебування
Взаємодія між органами влади	Захищені канали зв'язку, єдина платформа електронного документообігу, інтеграція реєстрів між міністерствами та відомствами	Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», вимоги до кібербезпеки державних систем	Підвищення оперативності міжвідомчої взаємодії, зменшення дублювання функцій та витрат на адміністративні процеси
Надання електронних послуг	API-інтеграція між державними реєстрами, автоматизоване надання цифрових послуг, впровадження електронної ідентифікації громадян	Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», Концепція розвитку цифрової держави	Покращення доступності державних послуг, зниження рівня корупційних ризиків, прискорення надання адміністративних послуг

Джерело: сформовано на основі [2, с. 225; 3; 4, с. 55–56; 6, с. 75–76; 11, с. 136; 28–34].

ляє персоналізувати процес навчання, зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити доступ до актуальної інформації незалежно від місця перебування службовця (табл. 3).

Цифрові платформи значно прискорюють адаптацію державних службовців, забезпечуючи доступ до сучасних навчальних ресурсів, автоматизованих систем оцінювання та інтегрованих комунікаційних інструментів.

Завдяки адаптивним навчальним системам службовці можуть оперативнo підвищувати кваліфікацію без відриву від основних обов'язків, а автоматизовані кадрові платформи дозволяють персоналізувати траєкторію професійного розвитку. Швидке оновлення нормативної бази та інтеграція цифрових реєстрів забезпечують своєчасну реакцію на зміни в законодавстві, що мінімізує управлінські ризики. Онлайн-тренінги та підтримка ментального здоров'я допомагають службовцям адаптуватися до роботи в умовах невизначеності, зменшуючи рівень стресу. Використання електронного документообігу та відеоконференцій значно покращує внутрішню взаємодію між органами влади, прискорюючи ухвалення рішень.

Впровадження цифрових платформ у процес адаптації державних службовців зіштовхується з низкою проблем, що ускладнюють їх ефективну інтеграцію. Однією з основних є низький рівень цифрової грамотності, який обмежує здатність службовців використовувати сучасні технології. Відсутність комплексних освітніх програм та нерівномірний рівень підготовки кадрів гальмують цифрову трансформацію.

Фрагментарність нормативно-правової бази створює труднощі у впровадженні цифрових платформ. Наявність застарілих регламентів, відсутність уніфікованих стандартів та правові колізії призводять до дублювання функцій і знижують ефективність цифрової взаємодії між відомствами [11, с. 144].

Технічні обмеження також гальмують процес адаптації [3]. Застаріла інфраструктура, нестача сучасного обладнання та слабе інтернет-покриття ускладнюють роботу з цифровими платформами. Недостатній рівень кібербезпеки підвищує ризики витоку даних і зовнішніх атак, що ставить під загрозу функціонування державних інформаційних систем.

Опір змінам із боку службовців також є суттєвою проблемою. Низька мотивація, небажання змінювати традиційні методи роботи та відсутність належної підтримки з боку керівництва уповільнюють процес цифровізації [5, с. 169]. Використання цифрових платформ сприймається як додаткове навантаження, а не як спосіб підвищення ефективності.

Недостатнє фінансування цифрових проєктів обмежує можливості модернізації державного управління. Брак коштів на оновлення технологій, розвиток навчальних програм і забезпечення кіберзахисту спричиняє значну різницю в рівні цифрової зрілості різних державних установ.

Ефективна цифрова адаптація державних службовців вимагає підвищення рівня цифрової грамотності шляхом упровадження інтегрованих освітніх програм [4, с. 60] і створення національ-

Таблиця 3

Вплив цифрових платформ на ефективність адаптації державних службовців до змінних умов професійної діяльності

Напрямок впливу	Основні зміни, спричинені цифровими платформами	Очікуваний результат
Підвищення професійної компетентності	Доступ до сучасних навчальних програм, адаптивні курси, інтерактивне тестування, сертифікація	Формування необхідних компетенцій відповідно до сучасних вимог державного управління
Гнучкість у професійному розвитку	Дистанційне навчання, автоматизовані кар'єрні траєкторії, електронні атестації	Зменшення адміністративного навантаження, персоналізоване професійне зростання
Оперативність отримання актуальної інформації	Цифрові бази знань, інтеграція з державними реєстрами, автоматичні оновлення нормативних актів	Швидка адаптація до змін у законодавстві та регламентних процедурах
Психологічна адаптація до змін	Онлайн-тренінги з кризового менеджменту, підтримка ментального здоров'я, інструменти аналізу стресостійкості	Підвищення рівня готовності до роботи в умовах високої невизначеності
Оптимізація комунікації	Використання електронного документообігу, інтеграція комунікаційних платформ, відеоконференції	Підвищення ефективності командної роботи, спрощення взаємодії між органами влади

Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 57; 5, с. 161].

ної платформи безперервного навчання із сертифікацією. Оновлення нормативно-правової бази має усунути застарілі регламенти, забезпечити уніфіковані технічні вимоги та інтеграцію цифрових платформ у державне управління.

Модернізація технічної інфраструктури передбачає оновлення обладнання, розширення доступу до швидкісного інтернету та впровадження безпечних хмарних сервісів. Посилення кібербезпеки включає багаторівневу аутентифікацію, навчання службовців із цифрової безпеки та створення центру реагування на кіберзагрози.

Мотивація до цифрових змін потребує стимулювання службовців через систему кар'єрного зростання та оцінювання цифрових навичок. Стабільне фінансування цифрової трансформації має включати бюджетну підтримку, міжнародну технічну допомогу та державно-приватне партнерство. Комплексне впровадження цих заходів сприятиме ефективному управлінню та підвищенню готовності державної служби до цифрових викликів.

Висновки. Цифрові платформи є ключовим інструментом адаптації державних службовців, забезпечуючи ефективне навчання, автоматизацію кадрових процесів й оперативну комунікацію. Їх інтеграція сприяє підвищенню ефективності державного управління та взаємодії між органами влади.

Основними проблемами впровадження є низький рівень цифрової грамотності, фрагментарність нормативно-правової бази, застаріла технічна інфраструктура, недоліки у сфері кібербезпеки, опір змінам і недостатнє фінансування. Відсутність єдиних стандартів використання цифрових платформ призводить до неефективного використання ресурсів та уповільнення цифрової трансформації.

Запропоновано підвищення цифрової грамотності через освітні програми, оновлення нормативної бази, модернізацію інфраструктури, посилення кібербезпеки, стимулювання використання цифрових технологій та стабільне фінансування цифрової трансформації. Перспективи подальших досліджень охоплюють оцінювання ефективності цифрових платформ та розроблення стандартів їх інтеграції в державне управління.

Список літератури:

1. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. Вип. 2, № 25. С. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25>
2. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. *Київський часопис права*. 2021. Вип. 4. С. 224–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2021.4.34>
3. Oliychenko I., Ditkovska M., Klocho A. Digital Transformation of Public Authorities in Wartime: The Case of Ukraine. *Journal of Information Policy*. 2024. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0020>
4. Литвинюк Є. І. Трансформація компетенцій державних службовців у контексті розвитку цифрових інструментів державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 6. С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.8>
5. 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. URL: <https://surl.lu/bzlicf>
6. Пендальчук Є. В. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у політичній комунікації: вплив цифрових платформ на маніпулювання громадською думкою. *Сучасний науковий журнал*. 2024. Вип. 5, № 3. С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-5-9>
7. Єсімов С. С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2024. Вип. 4. С. 352–357. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/311011/302303>
8. Середа В. В., Єсімов С. С. Класифікація цифрових платформ для надання публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія юридична)*. 2024. Вип. 2. С. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2024-2-9>
9. Klochan V., Piliaiev I., Sydorenko T., Khomutenko V., Solomko A., Tkachuk A. Digital platforms as a tool for the transformation of strategic consulting in public administration. *Journal of Information Technology Management*. 2021. Vol. 13. P. 42–61. DOI: <https://doi.org/10.22059/JITM.2021.80736>
10. Чечель А., Микита А. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 176–185. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185>
11. Petkun S., Kravchenko M., Yaroshovets T. Digital services development in Ukraine. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*. 2023. Vol. 26, No. 1. P. 134–146. DOI: <https://doi.org/10.5782/kjhss.2023.134.146>
12. Pendiura M., Lukashenko A., Lapka O., Kryvenko V., Tykhomyrov D., Savelieva I. Organizational and legal aspects of digitalization of public authorities in Ukraine. *Revista Brasileira de Direito*. 2023. Vol. 19, No. 3. P. 4992. DOI: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/4992>
13. Дія.Освіта: вебсайт. 2025. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2025).
14. Coursera for Government: вебсайт. 2025. URL: <https://www.coursera.org/government> (дата звернення: 25.02.2025).
15. Prometheus: вебсайт. 2025. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 25.02.2025).

16. EdEra: вебсайт. 2025. URL: <https://www.ed-era.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
17. OpenWHO: вебсайт. 2025. URL: <https://openwho.org/> (дата звернення: 25.02.2025).
18. HRMIS: вебсайт. 2025. URL: <https://hrmis.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2025).
19. SAP SuccessFactors: вебсайт. 2025. URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html> (дата звернення: 25.02.2025).
20. Workday: вебсайт. 2025. URL: <https://www.workday.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
21. Talentsoft: вебсайт. 2025. URL: <https://www.talentsoft.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
22. Oracle HCM Cloud: вебсайт. 2025. URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/> (дата звернення: 25.02.2025).
23. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ): вебсайт. 2025. URL: <https://se.diia.gov.ua/sev-ovv> (дата звернення: 25.02.2025).
24. Microsoft Teams: вебсайт. 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/group-chat-software> (дата звернення: 25.02.2025).
25. Zoom: вебсайт. 2025. URL: <https://zoom.us/> (дата звернення: 25.02.2025).
26. Google Workspace: вебсайт. 2025. URL: <https://workspace.google.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
27. Cisco Webex: вебсайт. 2025. URL: <https://www.webex.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
28. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 25.02.2025).
29. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 25.02.2025).
30. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 5 лип. 1994 р. № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 25.02.2025).
31. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (дата звернення: 25.02.2025).
32. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вер. 2016 р. № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п> (дата звернення: 25.02.2025).
33. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п> (дата звернення: 25.02.2025).
34. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 бер. 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-р> (дата звернення: 25.02.2025).

Bachynskyi O.-S.Ja. DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR THE ADAPTATION OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE

The article examines the impact of digital platforms on the adaptation of civil servants to changing professional conditions. It is established that the digitalisation of public administration contributes to increasing communication efficiency, automating personnel processes, improving access to training resources and responding quickly to regulatory changes. It has been found that introducing digital technologies allows for personalised professional development, simplifies competence monitoring and reduces the administrative burden on public institutions.

The study aims to analyse the mechanisms of digital adaptation of civil servants and assess the effectiveness of digital platforms in public administration. The methods used are system analysis for a comprehensive study of digital transformation, comparative analysis for comparing digital solutions in the public sector, content analysis of legal acts to assess the regulatory framework, and structural analysis to identify key elements of digital platforms.

The results of the study show that there are significant barriers to the digital transformation of public administration. The main problems have been identified, including insufficient digital literacy, fragmented regulatory frameworks, technical limitations, and low motivation of employees to use digital technologies. It has been proved that unresolved cybersecurity issues, lack of common standards, and lack of funding slow down digital adaptation.

The necessity of updating the regulatory framework, introducing comprehensive training programmes, modernising the technical infrastructure and expanding the electronic document management system is substantiated. Measures are proposed to improve cybersecurity, integrate intelligent technologies into the personnel management system, and create a culture of digital change among civil servants.

Prospects for further research include the development of methods for assessing the effectiveness of digital platforms, analysing the impact of artificial intelligence on the adaptation of civil servants, and improving e-governance mechanisms based on international experience.

Key words: digital transformation, e-governance, professional adaptation, distance learning, automation of management processes, digital competencies.