

DOI 10.34132/pard2026.32.12

Отримано: 15 травня 2025

Змінено: 06 липня 2025

Прийнято: 22 листопада 2025

Опубліковано:

29 травня 2026

Received: 15 may 2025

Revised: 06 July 2025

Accepted: 22 november 2025

Published:

29 may 2026

Viacheslav Saprykin

METHODOLOGY FOR MEASURING DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION AND ASSESSING ITS OUTCOMES

The article examines the methodological foundations for measuring the digital transformation of public administration and assessing its outcomes under conditions of governance digitalization. It is substantiated that the integration of digital technologies into public authorities requires comprehensive approaches to evaluating the effectiveness of digital change. Digital transformation is interpreted as a multidimensional process encompassing the modernization of administrative procedures, the development of e-government, the expansion of digital services, and the strengthening of institutional capacity. Key assessment dimensions are identified, including strategic planning, level of digital integration, cybersecurity, administrative efficiency, accessibility of digital services, and digital competencies of public servants. Particular attention is paid to citizen feedback and public trust as indicators of effectiveness. It is established that digitalization contributes to increased transparency, optimization of administrative processes, improved service delivery, and institutional resilience. International approaches to assessing digital transformation, including the Network Readiness Index (NRI), the E-Government Development Index (EGDI), and the Global Innovation Index (GII), are analyzed as tools for comparative evaluation of countries. At the same time, their limitations in capturing service quality and citizen satisfaction are emphasized. The need for a comprehensive eval-

uation system combining quantitative and qualitative indicators is justified. It is proposed to consider not only technological parameters but also institutional outcomes, social inclusiveness, and impacts on governance quality. Directions for improving the monitoring system of digital transformation based on international standards and national priorities are outlined.

Key words: *public administration, digital transformation, digitalization, digital governance, performance evaluation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток системи публічного управління на сучасному етапі відбувається в умовах інтенсивного розгортання процесів цифровізації та інтеграції новітніх технологій в архітектуру органів державної влади та місцевого самоврядування. Цей вектор трансформації охоплює широкий спектр системних перетворень, починаючи від оптимізації внутрішнього управлінського документообігу та автоматизації процедур до розбудови електронного урядування, удосконалення механізмів надання адміністративних послуг і підвищення транспарентності публічних інституцій.

В умовах глобальної цифрової трансформації публічного управління, особливого науково-практичного інтересу набуває проблема оцінювання результативності зазначених цифрових реформ. Актуальність цього питання зумовлена тим, що ефективність реалізації державної політики у сфері цифрового розвитку прямо корелює з наявністю дієвих інструментів безперервного моніторингу та об'єктивного аналізу досягнутих результатів. Відсутність чітких методологічних критеріїв оцінки унеможливує якісний аудит впроваджуваних змін, що перетворює стратегічне планування на просте фіксування поточних процесів замість проактивного управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що питання оцінювання результативності цифрової трансформації у системі публічного управління набувають дедалі більшої актуальності. Це зумовлено низкою теоретичних і практичних викликів,

пов'язаних із необхідністю формування ефективних механізмів вимірювання впливу цифровізації на якість державного управління, результативність публічних сервісів та інституційну спроможність держави.

Суттєвою проблемою залишається складність формування методологічного базису оцінювання ефективності державного управління. На відміну від приватного сектору, де основним критерієм результативності є прибуток, у сфері публічного управління не існує єдиного універсального показника ефективності. Результати діяльності органів влади мають багатовимірний, соціально орієнтований характер. Вони відображають широкий спектр суспільних ефектів і в багатьох випадках не піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню.

Значний внесок у дослідження проблематики вимірювання цифрової трансформації публічного управління, оцінювання ефективності державного сектору та розвитку електронного урядування здійснено такими міжнародними науковцями, як Н. Westermann [25], Н. van Roekel [14], А. Maniam [6], В. S. Contreras-Yupanqui [3], М. Krejnus [5] та ін. У їхніх працях розкрито методологічні підходи до оцінювання цифровізації державного управління, обґрунтовано взаємозв'язок між цифровою трансформацією та продуктивністю публічного сектору, а також запропоновано інструменти вимірювання ефективності цифрових змін на основі ключових показників ефективності та індексних моделей.

Окрему увагу приділено дослідженням міжнародних організацій, зокрема Організації Об'єднаних Націй, Світового банку та Світового економічного форуму, які розробляють та застосовують інтегровані індекси оцінювання цифрового розвитку, такі як E-Government Development Index (EGDI) [12], Network Readiness Index (NRI) [16] та Global Innovation Index (GII) [17]. Вони акцентують увагу на порівняльному аналізі рівня цифровізації країн, розвитку цифрової інфраструктури та інституційної спроможності держав до впровадження інновацій.

Вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації публічного сектору також здійснили українські науковці, зокрема

Н. Петренко [9], О. Поліщук [9], В. Сиротін [11], А. Пустоваров [10] та ін., які розглядають проблеми оцінювання ефективності цифровізації публічного управління, використання міжнародних індексів та формування національних систем моніторингу цифрових трансформацій. У їхніх працях підкреслюється необхідність поєднання кількісних і якісних підходів до вимірювання результативності цифрових змін, а також важливість урахування соціальних і інституційних аспектів цифровізації.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, залишається недостатньо розробленою проблема формування комплексної методології оцінювання цифрової трансформації публічного управління, що враховує як технологічні, так і соціально-управлінські виміри.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення теоретико-методологічних підходів до оцінювання результативності цифрової трансформації та визначення особливостей застосування критеріїв і показників оцінювання ефективності цифрових змін у системі публічного управління України в умовах її динамічної модернізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення вектора та результативності цифрових змін у системі публічного управління є необхідною передумовою забезпечення ефективності управлінських процесів, підвищення рівня прозорості діяльності органів влади та задоволення потреб громадян. Оцінювання цифрової трансформації передбачає комплексний аналіз стратегічного планування, рівня інтеграції сучасних цифрових технологій, забезпечення кібербезпеки та захисту даних, зручності користування цифровими сервісами, продуктивності адміністративних процесів, а також рівня цифрових компетентностей персоналу та інституційної спроможності органів влади до впровадження інновацій. Цифрова трансформація суттєво впливає на продуктивність публічного управління, про що свідчить високий рівень позитивної кореляції. А впровадження технологічної інфраструктури, цифрових процесів і розвиток цифрових навичок сприяють підвищенню ефективності, результативності та якості надання публічних послуг [3].

Водночас важливого значення набуває врахування зворотного зв'язку від громадян як ключових стейкхолдерів процесу цифрової трансформації, а також здатність цифрових систем адаптуватися до нових суспільних викликів, кризових умов та динамічних змін у середовищі функціонування держави. Комплексне оцінювання зазначених аспектів дає змогу визначити, наскільки цифрова трансформація сприяє підвищенню якості публічного управління, зміцненню інституційної стійкості та формуванню інноваційного, інклюзивного й доступного державного середовища.

Важливим індикатором результативності цифрової трансформації виступає зниження адміністративних витрат, а також підвищення швидкості та якості прийняття управлінських рішень. Запровадження автоматизованих систем обробки даних, цифрових реєстрів і платформних рішень створює передумови для суттєвої оптимізації внутрішніх управлінських процесів в органах публічної влади. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити обсяг рутинних операцій, мінімізувати потребу в паперовому документообігу та скоротити час проходження адміністративних процедур. Додатково цифровізація потенційно впливає на зменшення корупційних ризиків і підвищення прозорості діяльності державних інституцій.

Соціальний вимір оцінювання цифрової трансформації охоплює більш широкий спектр показників, пов'язаних із доступністю електронних послуг для різних груп населення, а також із рівнем їх реального використання. У цьому контексті важливим є не лише формальне розширення переліку цифрових сервісів, але й ступінь їхньої інтеграції у повсякденні практики громадян. Ефективність цифрових реформ значною мірою визначається якістю взаємодії між державою та суспільством, рівнем задоволеності користувачів, а також ступенем залучення громадян до участі в процесах публічного управління через електронні інструменти зворотного зв'язку та електронної демократії.

Науковці вважають, що реалізувати позитивний потенціал цифровізації можливо лише за умови чіткого розуміння сутності понять у контексті державного сектору та наявності порівнюваної інформації щодо рівня цифровізації. При цьому дуже важливо мати

конкретні критерії оцінювання цифровізації публічних послуг, адже це допомагає керівникам органів влади визначати напрями розвитку своїх організацій на шляху до повноцінної цифрової трансформації [15].

У цьому контексті система показників цифрової трансформації набуває особливої значущості, оскільки виступає інструментом моніторингу результативності цифрових перетворень, оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей та обґрунтування управлінських рішень. Використання релевантних ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та метрик дозволяє не лише вимірювати прогрес цифровізації публічного сектору, але й забезпечувати прозорість використання ресурсів, оптимізацію управлінських процесів, підвищення якості надання публічних послуг і безперервне вдосконалення механізмів державного управління [4].

У зв'язку з цим актуалізується науково-практичне питання: які ключові показники ефективності та метрики є найбільш релевантними для оцінювання успішності цифрової трансформації у сфері державного управління?

Ключові показники ефективності та метрики успіху цифрової трансформації в публічному секторі включають рівень успішності ІТ-проектів у державному секторі, порівнянність цін на ІТ-проекти в державному та приватному секторах, а також відносну сучасність державних ІТ-систем у порівнянні з приватним сектором. У процесі трансформації Міністерство цифрової трансформації України також впровадило систему OKR (Objectives and Key Results) для встановлення амбітних цілей та визначення ключових результатів. Ця система допомагає синхронізувати зусилля команди, забезпечити прозорість у досягненні результатів та підвищити залученість кожного члена команди до виконання загальних цілей [8]. Визначення стратегічних цілей та ключових результатів дозволяє чітко оцінювати прогрес та ефективність реалізації ініціатив. Впровадження OKR сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та досягненню високих результатів у цифровій трансформації держави [4].

Крім того, індекс цифровізації публічних послуг - це новий підхід, який допомагає оцінювати та порівнювати цифровізацію в публічному секторі, надаючи особам, які приймають рішення, інформацію про поточний стан цифровізації. Результати цифрової трансформації в публічному та приватному секторах відрізняються через відмінності в інституційному середовищі, що зумовлює потребу в окремих критеріях для вимірювання ефективності.

Водночас слід констатувати, що на сьогодні ані в Україні, ані на міжнародному рівні не сформовано єдиного концептуального підходу до визначення критеріїв, індикаторів та параметрів оцінювання цифровізації публічного управління. Відсутність уніфікованої системи вимірювання цифрової трансформації ускладнює здійснення комплексного моніторингу її результативності та ефективності, а також порівняння досягнутих результатів між державами та інституціями.

Так, у певних дослідженнях підкреслюється, що ефективність цифрової трансформації публічного управління значною мірою залежить від спроможності керівників формувати бачення змін, забезпечувати координацію процесів та адаптувати організацію до цифрових викликів [14]. Аналіз ефективності публічного управління має ґрунтуватися на чіткому взаємозв'язку між діяльністю державних службовців та результативністю їхньої роботи, а також на обґрунтуванні обсягу бюджетних витрат на державне управління і соціально-економічної віддачі від впровадження інноваційних сервісів та цифрових технологій. Відсутність комплексного оцінювання таких взаємозалежностей може зумовлювати неефективне використання ресурсів, неповну реалізацію потенціалу соціально-економічного розвитку держави та зниження рівня суспільної довіри до державних інституцій. У цьому контексті система моніторингу й оцінювання цифровізації державного управління повинна розглядатися як ключовий інструмент управління розвитком цифрової економіки в публічному секторі та базуватися на комплексному підході, що передбачає одночасне врахування як об'єктивних, так і суб'єктивних критеріїв цифрової трансформації [9].

У міжнародній практиці моніторинг та оцінювання результативності діяльності органів публічної влади дедалі частіше здійснюється із застосуванням цифрових платформних рішень. Особливо активно такі інструменти впроваджуються у сфері вимірювання якості надання публічних послуг. Вони дозволяють забезпечити системний збір, оброблення та візуалізацію даних, що, своєю чергою, створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості сервісів та рівня задоволеності громадян.

Особливу увагу заслуговує досвід Великої Британії, де цифрова трансформація публічного управління базується на принципі постійного вимірювання результативності. Вебпортал державних послуг GOV.UK, який підтримується Урядовою цифровою службою (Government Digital Service, GDS), визначає вимірювання успіху як ключову умову розвитку цифрових сервісів. Відповідно до урядових методичних підходів, процес удосконалення публічної послуги має ґрунтуватися на послідовному алгоритмі: вимірювання – звітність – використання інструментів аналітики – управлінські рішення.

При цьому британські цифрові менеджери наголошують, що визначенню метрик має передувати відповідь на фундаментальне питання – «що саме необхідно вимірювати?», оскільки ефективне оцінювання можливе лише за наявності релевантних даних про функціонування послуги відповідно до визначених ключових показників ефективності [2]. У цьому контексті доцільно розглянути базові KPI, що застосовуються у сфері цифрових державних послуг Великої Британії (табл. 1).

Водночас наголошується, що перелік показників не є універсальним і має адаптуватися до специфіки конкретної послуги, її цільової аудиторії, функціонального призначення та очікуваних результатів. Саме тому система KPI повинна формуватися на основі попередньо визначених параметрів ефективності та стратегічних цілей функціонування сервісу [2].

Австралійський досвід цифрової трансформації також базується на концепції безперервного вдосконалення публічних послуг. Представники цифрового врядування Австралії зазначають,

що система показників має виконувати не лише контрольну, а й аналітичну функцію, забезпечуючи відповіді на ключові питання: що працює ефективно, а що потребує вдосконалення; яку цінність створює послуга для користувачів; де існують можливості для покращення з точки зору часу, вартості та зручності використання; а також чи досягнуто поставлених цілей [1].

Таблиця 1

**Базові KPI у сфері цифрових державних послуг
Великої Британії**

KPI	Опис
Вартість транзакції	Фінансові витрати держави на виконання однієї послуги або завершення конкретного користувацького сценарію
Задоволеність користувачів	Частка громадян, які позитивно оцінюють власний досвід взаємодії із сервісом
Рівень завершення транзакції	Відсоток користувачів, які успішно завершили отримання державної послуги
Рівень цифрового використання	Частка користувачів, які обирають цифровий канал взаємодії замість традиційних офлайн-форм

Джерело: складено автором на основі [2]

У цьому контексті важливого значення набуває поняття індикатора ефективності, який розглядається як сигнал або параметр, що використовується для моніторингу функціонування послуги чи системи. Відповідно, для кращого розуміння багаторівневої системи оцінювання доцільно розглянути рівні індикаторів ефективності публічних послуг на прикладі підходу цифрового врядування Австралії (табл. 2).

Таблиця 2

**Рівні індикаторів ефективності публічних послуг
(на прикладі підходу цифрового врядування Австралії)**

Рівень індикаторів	Зміст
Вхідні ресурси	Фінансування, кадрове забезпечення, часові витрати, необхідні для надання послуг
Процеси діяльності	Кількість звернень, обсяг наданих послуг, кількість підготовлених документів
Результативні показники	Кінцевий ефект для користувача після отримання послуги (цінність, якість, зручність, досягнення цілей)

Джерело: сформовано автором на основі [1]

У Сполучених Штатах Америки для оцінювання результативності професійної діяльності державних службовців застосовується спеціалізована цифрова система USA Performance, яка функціонує в межах інституційної платформи Управління з питань персоналу федерального уряду США (U.S. Office of Personnel Management). Це програмне забезпечення забезпечує формалізоване планування індивідуальних цілей працівників, моніторинг їх досягнення та проведення регулярного оцінювання результативності на основі уніфікованих критеріїв. Використання USA Performance сприяє підвищенню прозорості оцінювання, стандартизації підходів до управління ефективністю та посиленню зв'язку між індивідуальними результатами службовців і стратегічними цілями державних органів [13].

Для здійснення змістовного та об'єктивного оцінювання рівня цифрової трансформації публічного управління доцільно використовувати міжнародні індекси, рейтинги та аналітичні дослідження. Вони дають змогу комплексно охарактеризувати не лише стан розвитку цифрової інфраструктури, а й рівень цифровізації державних послуг, доступність електронних сервісів для громадян, ефективність управлінських процесів, а також розвиток людського

капіталу та кібербезпекових спроможностей держави. Саме тому такі індикатори є важливим інструментом порівняльного аналізу та моніторингу цифрової трансформації.

Серед найбільш використовуваних міжнародних показників варто виокремити Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index, NRI) [16], Індекс розвитку електронного уряду (E-Government Development Index, EGDI) [12] та Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index, GII) [17]. Ці індекси дозволяють оцінити рівень цифрової зрілості країн у різних вимірах — від технологічної інфраструктури та доступу до цифрових послуг до інституційної спроможності держави та інноваційної активності. Їхня цінність полягає в можливості не лише фіксувати поточний стан цифрового розвитку, але й відстежувати динаміку змін, ефективність державних стратегій та результативність впровадження цифрових реформ.

Індекс мережевої готовності (NRI) вимірює здатність країн ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для розвитку економіки, державного управління та суспільства. За результатами NRI 2025 року Україна продемонструвала покращення позицій, посівши 46-те місце серед 133 економік, що свідчить про поступове зміцнення цифрової інфраструктури та розширення доступу до цифрових сервісів навіть в умовах воєнного стану [16]. І наразі спостерігається збереження позитивної динаміки, зокрема завдяки подальшому розвитку цифрових державних сервісів, розширенню електронної ідентифікації та вдосконаленню цифрових платформ взаємодії держави з громадянами.

Глобальний індекс інновацій (GI) є одним із ключових інструментів оцінювання інноваційного потенціалу країн, що враховує інституційне середовище, людський капітал, розвиток інфраструктури, рівень досліджень і розробок, а також результати інноваційної діяльності. Україна у 2025 році посіла 66-те місце у цьому рейтингу, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку інноваційної екосистеми [17]. І зараз зберігається загальна тенденція поступового посилення ролі цифрових технологій та інновацій у державному управлінні, зокрема через розвиток електронного урядування, цифровізацію публічних послуг та активізацію співпраці між державним і приватним секторами.

Індекс розвитку електронного урядування ООН (EGDI) є комплексним показником, який оцінює рівень цифровізації державного управління на основі трьох компонентів: розвитку онлайн-послуг, телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу. Дослідження проводиться раз на два роки, Україна у 2024 році посіла 30-те місце серед 193 країн, що свідчить про значний прогрес у впровадженні цифрових сервісів і розвитку електронної участі громадян. Особливо високі результати були досягнуті в підіндексах онлайн-послуг та електронної участі, що відображає активне впровадження цифрових платформ взаємодії держави з громадянами [12].

Станом на момент підготовки дослідження повні результати міжнародних індексів цифрового розвитку, зокрема Network Readiness Index (NRI), а також інших глобальних рейтингів за 2026 рік ще не оприлюднені, що обмежує можливість їх комплексного аналізу. Водночас наявні дані попередніх періодів засвідчують, що Україна демонструє стабільну позитивну динаміку цифрового розвитку та поступове зміцнення позицій у міжнародних рейтингах.

Використання міжнародних індексів є важливим інструментом вимірювання цифрової трансформації, оскільки вони забезпечують стандартизовану методологію оцінювання, що дозволяє здійснювати порівняння між країнами та відстежувати зміни в часі. Вони дають змогу оцінити не лише технологічний рівень розвитку, але й інституційну ефективність держави, якість публічних послуг та ступінь інтеграції цифрових технологій у систему державного управління. Таким чином, ці індекси є ключовим аналітичним інструментом для формування державної політики у сфері цифрової трансформації та підвищення ефективності публічного управління.

Однак, проблема полягає в тому, що існуючі вимірювання є недосконалими і недостатніми. Навіть вищезазначені індекси охоплюють не усі країни та беруть до уваги більше регіональні або галузеві системи [6].

В Україні існує теж ряд показників ефективності цифрової трансформації, основний з яких – це індекс цифрової трансформації регіонів України [7]. За допомогою цього показника можна

визначити ступінь розриву між цифровізацією регіонів і в подальшому їхньою спроможністю до цифрової трансформації. Його ключовим елементами є рівень доступу до цифрових переваг (наприклад оцінений доступом населення до інтернету у різних місцевостях. Адже доступність адміністративних послуг у цьому разі забезпечується доступом до певних цифрових продуктів, функціонування яких залежить від доступності та якості інтернету, наявності відповідних технічних засобів, на які є змога встановлювати та використовувати відповідні додатки (наприклад – «Дія») [7].

Цифровий розрив у цьому контексті може суттєво обмежувати ефективність процесів цифровізації у публічній сфері. Нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, відмінності в рівні цифрових навичок населення, а також соціально-економічні причини призводять до того, що окремі групи громадян опиняються у менш вигідному становищі щодо користування електронними послугами. У результаті це знижує інклюзивність цифрових сервісів, ускладнює досягнення рівного доступу до публічних послуг та може посилювати існуючі соціальні нерівності, що в комплексі негативно впливає на загальну результативність цифрової трансформації публічного управління. [11].

Науковці у своїх дослідженнях дедалі частіше пропонують власні підходи до оцінювання ефективності цифровізації публічного сектору. Зокрема, було запропоновано та застосовано метод вимірювання ефективності за допомогою DEA-аналізу (Data Envelopment Analysis) у контексті електронного урядування, здійснено порівняння ролі держав у використанні публічних електронних послуг у країнах ЄС, а також використано метод оцінювання задоволеності на основі Американського індексу задоволеності споживачів (ACSI). Такий підхід демонструє прагнення дослідників сформулювати кількісні інструменти для оцінювання результативності цифрової трансформації державного управління.

Водночас постає важливе питання: чи можливо повністю оцінити ефективність цифрової трансформації лише через систему показників, індексів і метрик? Попри важливість кількісних методів

оцінювання, цифровізація публічних послуг охоплює також рівень довіри громадян, зручність користування сервісами, соціальну інклюзивність та якість взаємодії між державою і суспільством, які не завжди можна повною мірою виміряти статистичними показниками. Науковці у своїх дослідженнях дедалі частіше пропонують власні підходи до оцінювання ефективності цифровізації публічного сектору.

Зокрема, у дослідженні було запропоновано та застосовано метод вимірювання ефективності за допомогою DEA-аналізу (Data Envelopment Analysis) у контексті електронного урядування, здійснено порівняння ролі держав у використанні публічних електронних послуг у країнах ЄС, а також використано метод оцінювання задоволеності на основі Американського індексу задоволеності споживачів (ACSI). Такий підхід демонструє прагнення дослідників сформувати кількісні інструменти для оцінювання результативності цифрової трансформації державного управління [5].

Висновки. Отже, цифрова трансформація публічного управління є складним багатовимірним процесом, ефективність якого потребує комплексного оцінювання. Методологія вимірювання цифрової трансформації повинна ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних індикаторів, що відображають технологічні, інституційні, соціальні та економічні аспекти цифровізації. Встановлено, що результативність цифрової трансформації визначається не лише рівнем впровадження електронних сервісів, а й їхнім впливом на якість публічного управління, прозорість діяльності органів влади та рівень суспільної довіри. Розглянувши ключові аспекти, пов'язані з оцінкою ефективності впровадження цифрових технологій у сфері публічного управління, можна зробити висновки, що основний акцент в Україні потрібно робити на необхідності розробки та впровадження конкретних метрик, які дозволяють адекватно вимірювати результати цифрової трансформації. Цифрова трансформація в публічному управлінні передбачає комплексні зміни в управлінських процесах, що мають на меті підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Для оцінки результатів цих змін необхідно

використовувати систематичний підхід до вимірювання ключових показників ефективності. До таких показників можуть відноситись швидкість обробки запитів, задоволеність громадян, рівень доступу до державних послуг через цифрові платформи, зменшення витрат на управління та інші. Але оцінювання цифрової трансформації публічного управління не може обмежуватися виключно технічними або кількісними показниками впровадження цифрових рішень. Звичайно, визначення та впровадження метрик є критично важливим для оцінки успішності цифрової трансформації. Такі метрики дозволяють не лише виявляти проблемні області та недоліки, але й демонструвати досягнення, сприяючи подальшому вдосконаленню процесів та підвищенню якості надання послуг. Таким чином, ефективне вимірювання результатів цифрової трансформації є необхідним елементом для досягнення стратегічних цілей публічного управління в Україні.

Водночас у межах подальшого наукового дискурсу актуалізується принципове методологічне питання щодо можливості повноцінного та вичерпного оцінювання ефективності цифрової трансформації виключно на основі системи кількісних показників, індексів та формалізованих метрик. Незважаючи на беззаперечну значущість кількісних методів вимірювання як інструментів стандартизації та порівняльності результатів, цифровізація публічних послуг має комплексний соціотехнічний характер і охоплює також якісні параметри, що виходять за межі суто статистичного виміру. Йдеться, зокрема, про рівень довіри громадян до інституцій публічної влади, суб'єктивну зручність та доступність цифрових сервісів, ступінь соціальної інклюзивності, а також якість інтеракцій між державою і суспільством.

МЕТОДОЛОГІЯ ВИМІРЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТІВ

У статті розкрито методологічні засади вимірювання цифрової трансформації публічного управління та оцінювання її результатів

в умовах цифровізації управлінських процесів. Обґрунтовано, що інтеграція цифрових технологій в діяльність органів державної влади потребує комплексних підходів до оцінювання ефективності цифрових змін. Наголошено, що цифрова трансформація є багатовимірним процесом, який охоплює модернізацію адміністративних процедур, розвиток електронного урядування, розширення цифрових послуг та посилення інституційної спроможності. Визначено ключові виміри оцінювання, зокрема стратегічне планування, рівень цифрової інтеграції, кібербезпеку, адміністративну ефективність, доступність цифрових сервісів і цифрові компетентності державних службовців. Окрему увагу приділено зворотному зв'язку громадян та суспільній довірі як індикаторам результативності цифрових змін. Встановлено, що цифровізація сприяє підвищенню прозорості, оптимізації управлінських процесів, покращенню якості послуг та зміцненню інституційної стійкості. Проаналізовано міжнародні підходи до оцінювання цифрової трансформації, зокрема індекси NRI, EGDI та GII, що застосовуються для порівняльного аналізу країн. Водночас підкреслено їх обмеженість у відображенні якості сервісів і рівня задоволеності громадян. Обґрунтовано необхідність комплексної системи оцінювання, що поєднує кількісні та якісні показники. Запропоновано враховувати не лише технологічні параметри, а й інституційні результати, соціальну інклюзивність та вплив на якість врядування. Визначено напрями удосконалення системи моніторингу цифрової трансформації на основі міжнародних стандартів і національних пріоритетів.

Ключові слова: публічне управління, цифрова трансформація, цифровізація, цифрове врядування, оцінювання ефективності.

Author Contributions: Conceptualization, V. S.; Writing – original draft, V. S.; Writing – review & editing, V. S.; Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Australian Government. (n.d.). Digital Transformation Agency (DTA) [Official website]. Retrieved from: <https://www.dta.gov.au/> [in English].
2. Cabinet Office. (n.d.). Measuring success: Service manual. GOV.UK. Retrieved from: <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success> [in English].
3. Contreras-Yupanqui, B. S. (2025). Impact of digital transformation on the productivity of public administration [Impact of digital transformation on the productivity of public administration]. *Management (Montevideo)*, 3, Article 224. Retrieved from: <https://doi.org/10.62486/agma2025224> [in English].
4. Fedorov, M. (2025). Zbilshyly efektyvnist u 10 raziv. Yak Mintsyfra perekhodyt na systemu OKR [Increased efficiency tenfold: How the Ministry of Digital Transformation transitions to the OKR system]. *AIN.UA*. Retrieved from: <https://ain.ua/2025/01/24/okr-kolonka-mixaila-fedorova/> [in Ukrainian].
5. Krejnus, M., Štofková, K. R., Štofková, J., Štofková, Z., Loučanová, E., Poliaková, A., & Šujanská, L. (2024). Measuring efficiency and satisfaction in the context of digital transformation [Measuring efficiency and satisfaction in the context of digital transformation]. *Administrative Sciences*, 14(9), Article 217. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/admsci14090217> [in English].
6. Maniam, A. (2020). How can we measure and rank digital government successes? *GovInsider*. Retrieved from: <https://govinsider.asia/intl-en/article/what-digital-gov-success-looks-looks-like> [in English].
7. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2026). Indeks tsyfrovoy transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2025 roku [Digital Transformation Index of the Regions of Ukraine: Results of 2025]. Kyiv. [in Ukrainian].
8. Nesenjuk, A. (2024). Shcho take OKR i yak tse zaprovadyty: dosvid Mintsyfry Fedorova [What OKR is and how to implement it: the experience of the Ministry of Digital Transformation]. *Forbes Ukraine*. Retrieved from: <https://forbes.ua/innovations/ideya-zaraziti-derzhavni-institutsii-pravilnim-virusom-mintsifri-vikoristovue-metod-okr-dlya-bilshoi-efektivnosti-roboti-yak-tse-dopomagaie-ekonomiti-chas-ta-vprovadzhuvati-shi-26112024-25063> [in Ukrainian].

9. Petrenko, N. O., & Polishchuk, O. A. (2019). Methodological aspects of evaluating the effectiveness of public administration based on the implementation of digitalization. *Public Administration and Regional Development Journal*, 4, 180–190. Retrieved from: <https://doi.org/10.32840/pdu.2019.4.22> [in Ukrainian].

10. Pustovarov, A. I. (2020). Analysis of indicators of digital transformation of the national economy based on international indices. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, (30), 243–249. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-30-46> [in Ukrainian].

11. Syrotin, V. D. (2023). Features of digitalization in the field of public administration. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of modern transformations. Series: law, public administration and administration*, 9. Retrieved from: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06> [in Ukrainian].

12. United Nations. (2024). E-Government Development Index: Ukraine. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> [in English].

13. U.S. Office of Personnel Management. (n.d.). USA Performance. Retrieved from: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/talent-systems/usa-performance/> [in English].

14. Roekel Van, H., Branderhorst, M., Tummers, L., & Meijer, A. (2025). Digital transformation leadership: A public value-centered measurement scale. *Government Information Quarterly*, 42(4), Article 102091. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102091> [in English].

15. Westermann, H., Regev, G., & others. (2017). Measuring digital government: How to assess and compare digitalisation in public sector organisations. In *Digital Government* (pp. 25–38). Springer. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-3-319-38795-6_2 [in English].

16. World Economic Forum. (2025). Network Readiness Index: Ukraine. Retrieved from: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/> [in English].

17. World Intellectual Property Organization. (2025). Global Innovation Index: Ukraine. Retrieved from: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

В'ячеслав Саприкін, здобувач ступеня доктора філософії спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», кафедра євроінтеграційної політики Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: viacheslavsaprykin@knu.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-3435-9778>

Viacheslav Saprykin, postgraduate student (D4 «Public Administration and Management») of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine. E-mail: viacheslavsaprykin@knu.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-3435-9778>

Saprykin, V. (2026). Methodology for measuring digital transformation in public administration and assessing its outcomes. *Public Administration and Regional Development*, 32, 677-695. <https://doi.org/10.34132/pard2026.32.12>