

УДК 351:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-30-39>

Бут Юрій, кандидат економічних наук,
Інститут держави і права
ім. В.М. Корецького НАН України

But Yurii, PhD in Economics, V.M. Koretsky
Institute of State and Law of National Academy
of Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8256-6058>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ: ЗМІСТОВНА ОЦІНКА ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЇ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ ДО 2030 Р.

STRATEGIC PLANNING OF DIGITAL DEVELOPMENT: A SUBSTANTIVE EVALUATION OF UKRAINE'S ELECTRONIC COMMUNICATIONS STRATEGY TO 2030

Анотація. У статті здійснено системний аналіз змістової складової проєкту Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. Дослідження проведене з позицій сучасного стратегічного планування в умовах прискореної цифрової трансформації, що є ключовим чинником розвитку держави та суспільства у XXI ст. Внутрішню логіку документа розглянуто в контексті взаємозв'язку між стратегічними цілями, підцілями та напрямками реалізації. Проаналізовано релевантність виявлених проблем та обґрунтованість запропонованих шляхів їх розв'язання, що є фундаментом для ефективної реалізації Стратегії.

Окрему увагу приділено відповідності стратегічного документа міжнародним підходам та найкращим практикам. Зокрема, проведено порівняльний аналіз із ключовими рамковими програмами, такими як EU Digital Decade (Європейська цифрова декада), що визначає амбітні цілі Європейського Союзу у сфері цифрового розвитку, а також OECD RBM Framework (Система управління, орієнтована на результати, ОЕСР), яка задає стандарти для ефективного публічного управління. Це дозволило визначити можливі сфери для посилення впливу Стратегії на соціальну інтеграцію та інституційну спроможність.

За результатами проведеного аналізу сформульовано конкретні рекомендації, спрямовані на вдосконалення індикативної системи Стратегії, що дозволить більш точно вимірювати прогрес та ефективність її реалізації. Запропоновано шляхи змістовної деталізації для кращого розуміння вихідних умов та обґрунтування пріоритетів. Ключовим аспектом рекомендацій є необхідність інтеграції соціального виміру у цифрову політику, що передбачає врахування потреб усіх верств населення, забезпечення інклюзивності та подолання цифрового розриву.

Стаття підготовлена в межах дослідження механізмів цифрових трансформацій у сфері публічного управління в Україні, що обумовлює її практичну цінність та внесок у розробку ефективної державної політики.

Ключові слова: електронні комунікації, стратегічне планування, цифрова трансформація, публічне управління, державна політика, цифрова інфраструктура.

Abstract. This article provides a systematic analysis of the substantive component of the draft Strategy for the Development of Electronic Communications in Ukraine until 2030. The study is conducted from the perspective of modern strategic planning in the context of accelerated digital transformation, which is a key factor in the development of the state and society in the 21st century. The internal logic of the document is examined within the context of the interrelationship between strategic goals, sub-goals, and implementation directions. The relevance of identified problems and the justification of proposed solutions are analyzed, forming the foundation for the effective implementation of the Strategy.

Particular attention is paid to the compliance of the strategic document with international approaches and best practices. Specifically, a comparative analysis is performed with key framework

programs such as the EU Digital Decade, which sets ambitious goals for the European Union in digital development, and the OECD RBM Framework (Results-Based Management Framework), which establishes standards for effective public administration. This has allowed for the identification of potential areas to strengthen the Strategy's impact on social integration and institutional capacity.

Based on the results of the analysis, specific recommendations are formulated, aimed at improving the Strategy's indicative system, which will enable more precise measurement of progress and effectiveness of its implementation. Approaches for substantive detailing are proposed for a better understanding of baseline conditions and justification of priorities. A key aspect of the recommendations is the need to integrate the social dimension into digital policy, which includes considering the needs of all segments of the population, ensuring inclusivity, and bridging the digital divide.

The article was prepared within the scope of research into the mechanisms of digital transformations in the field of public administration in Ukraine, which determines its practical value and contribution to the development of effective public policy.

Keywords: electronic communications, strategic planning, digital transformation, public administration, public policy, digital infrastructure.

Постановка проблеми. У контексті поглиблення цифрових трансформацій в Україні стратегічне планування у сфері електронних комунікацій набуває не лише технологічного, а й системного державотворчого значення. Цифрова інфраструктура, включно з доступом до широкосмугового Інтернету, мобільними мережами, частотним ресурсом і мережею центрів обробки даних, слугує основою для функціонування електронного урядування, надання публічних послуг, захисту критичної інфраструктури та розвитку цифрової економіки. У цьому контексті стратегічне управління цифровими змінами виходить за межі технічного адміністрування і перетворюється на ключовий механізм формування цілісної державної цифрової політики.

Прийняття Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. можна розглядати як спробу побудови довгострокового, інтегрованого й орієнтованого на результат курсу цифрового розвитку. Документ позиціонує себе не просто як секторальна політика, а як комплексна відповідь на системні виклики, що постали перед Україною в умовах війни, відновлення та прагнення до євроінтеграції.

Разом із тим, результативність реалізації Стратегії безпосередньо залежить від внутрішньої узгодженості її цілей, обґрунтованості вибору пріоритетів, логіки побудови цільових індикаторів і механізмів їх реалізації. Аналіз таких змістовних характеристик дозволяє не лише оцінити якість самого стратегічного документа, але й виявити типові ризики та недоліки у формуванні цифрових стратегій у сфері публічного управління.

Мета дослідження полягає в здійсненні критико-аналітичної оцінки проєкту Стратегії з точки зору його змістової конструкції: обґрунтованості терміну дії, логіки формулювання цілей, взаємозв'язку між підцілями та напрямками, релевантності проблемного поля та системи індикаторів. Особлива увага приділяється відповідності положень Стратегії сучасним міжнародним підходам до стратегічного планування в цифровій сфері, зокрема практикам Європейського Союзу, OECD, Світового банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне планування цифрового розвитку, цифрова трансформація та публічне управління в умовах глобалізації є об'єктом пильної уваги як українських, так і міжнародних науковців та аналітичних центрів. Сучасні дослідження підкреслюють незворотність цих процесів та їхній кардинальний вплив на всі сфери суспільного життя, зокрема на функціонування державних інститутів.

Вагомий внесок у розуміння реформи системи державного управління та викликів її здійснення в Україні зробили О. Берназюк, В. Биркович, Т. Биркович, О. Кабанець, О. Карпенко, П. Клімушин, В. Куйбіда, І. Макарова, М. Павлов, Ю. Пігарєв, Г. Почепцов, О. Савченко та ін.

Міжнародні інституції також активно досліджують ці питання. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у своєму «The Digital Government Policy Framework» (2020)

виділяє ключові пріоритети для країн, що успішно впроваджують цифрові стратегії, включаючи розвиток комплексної інфраструктури, інтегровані державні послуги та активну участь громадян; World Bank Group у звіті «World Development Report 2021: Data for Better Lives» (2021 р.) акцентує на значенні доступу до даних та інформації для підвищення підзвітності та зменшення цифрової нерівності, що узгоджується з цілями сталого розвитку.

Аналіз цих досліджень показує, що хоча значна увага приділяється теоретичним аспектам та міжнародним практикам цифрового розвитку, питання системної імплементації цих підходів у національних стратегіях, зокрема у сфері електронних комунікацій України, потребують подальшого поглибленого вивчення. Незважаючи на наявність наукових доробків, залишається потреба в аналізі конкретних механізмів, які забезпечують узгодженість проекту національної стратегії з міжнародними стандартами та реаліями ефективної цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проект Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. підготовлено з урахуванням загальноприйнятого в Європі 10-річного горизонту стратегічного планування у сфері цифрової трансформації. Аналогічну логіку закладено, наприклад, у Програму цифрової політики ЄС «Digital Decade Policy Programme 2030», що фокусується на забезпеченні цифрового переходу в чотирьох ключових напрямках: інфраструктура, навички, бізнес і цифрові публічні послуги. Зокрема, у програмі відзначається, що «країни, що успішно впроваджують цифрові стратегії, надають пріоритет розвитку комплексної інфраструктури, інтегрованим державним послугам та участі громадян» [5].

В Україні термін до 2030 р. також співвідноситься з Національною економічною стратегією до 2030 р., Національною стратегією зі створення безбар'єрного простору, а також євроінтеграційними зобов'язаннями, які передбачають імплементацію низки директив ЄС у сфері електронних комунікацій до 2025–2030 рр. Таким чином, обраний часовий горизонт дозволяє:

- врахувати складні цикли підготовки законодавчих змін, зокрема понад 100 підзаконних актів, передбачених Законом «Про електронні комунікації»;
- синхронізувати реформу з політичними й інституційними циклами (наприклад, з мандатами уряду, стратегічними документами, бюджетними циклами);
- забезпечити поетапний характер досягнення результатів в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Важливим аспектом є також узгодженість цілей Стратегії із глобальними цілями сталого розвитку, особливо ЦСР №9 (інфраструктура, індустріалізація та інновації), №10 (зменшення нерівності, включаючи цифрову) та №16 (інституції, підзвітність, доступ до інформації). Таке цільове узгодження свідчить про інтегрований характер стратегічного документу.

З погляду змістовної структури, стратегічні цілі Стратегії охоплюють чотири головні кластери:

- 1) інфраструктурний (розгортання мереж, включаючи 5G, фіксовані мережі, технічна стійкість);
- 2) регуляторний (оновлення законодавства, забезпечення справедливої конкуренції, моніторинг якості послуг);
- 3) соціальний (цифрова інклюзія, охоплення вразливих груп, цифрова грамотність);
- 4) євроінтеграційний (імплементація *acquis* ЄС, приєднання до внутрішнього цифрового ринку ЄС, *roaming-like-at-home*).

На думку В. Куйбіди, «інтегрованість у стратегічному управлінні передбачає не лише взаємозв'язок цілей, а й їх прив'язку до діючої нормативно-правової, політичної та соціальної структури» [2]. Саме такий підхід реалізовано в Стратегії: кожна ціль має логічний зв'язок із проблемою, системою індикаторів, інституційних виконавців та характеристикою очікуваного ефекту.

Більше того, інтеграція цілей відбувається не тільки між напрямками, але й по вертикалі – від загальнодержавного рівня (національна цифрова політика) до місцевого (цифрові послуги на рівні громад), що узгоджується з принципами багаторівневого врядування (*multilevel governance*), які

широко впроваджуються в ЄС та рекомендовані для країн з децентралізованими моделями управління [5].

Цілі, задекларовані у проєкті Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 р., демонструють високий рівень взаємозв'язку як за логікою побудови, так і за механізмами реалізації. Такий зв'язок є ключовим фактором ефективності сучасного стратегічного управління, про що неодноразово наголошували як вітчизняні, так і міжнародні дослідники.

У Стратегії цілі не функціонують ізольовано – навпаки, кожна з них є ланкою в загальному ланцюгу «проблема – стратегічна ціль – інституційна відповідальність – механізм реалізації – індикатор».

Наприклад, ціль щодо забезпечення рівного доступу до електронних комунікаційних послуг безпосередньо пов'язана з ціллю щодо розвитку надвисокошвидкісних мереж (включаючи 5G), адже технічна доступність є базовою умовою цифрової інклюзії.

У свою чергу, розвиток мереж потребує ефективного регуляторного середовища, що реалізується через цілі, пов'язані з оновленням нормативно-правової бази, гармонізацією з *acquis* ЄС, забезпеченням конкурентності та прозорості ринку. Так, Директива (EU) 2018/1972, що слугує основою для гармонізації, наголошує: «Забезпечення високого рівня захисту прав кінцевих користувачів є фундаментальним принципом регулювання електронних комунікацій на європейському рівні» [8].

Досягнення цілі щодо захисту прав користувачів неможлива без належного моніторингу якості послуг, а також ефективного інформування споживачів про ринкові умови, що прямо пов'язано з ціллю розвитку цифрових платформ і механізмів відкритих даних.

Таким чином, можна говорити про функціональний взаємозв'язок між цілями. Він реалізується через:

- 1) інституційний зв'язок – коли одні й ті самі суб'єкти стратегічного процесу (наприклад, Мінцифри, НКЕК) відповідають за досягнення декількох цілей;
- 2) ресурсний зв'язок – коли реалізація однієї цілі (наприклад, залучення інвестицій у покриття сільської місцевості) є умовою досягнення іншої (збільшення рівня цифрової грамотності в цих регіонах);
- 3) політичний зв'язок – коли цілі синхронізуються з національними та міжнародними стратегічними орієнтирами, наприклад, із Європейським зеленим курсом.

Окремо варто згадати про послідовність між цільовими рівнями: Стратегія охоплює макро-, мезо- та мікрорівні трансформацій. Наприклад:

- на макрорівні – встановлено завдання з інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС;
- на мезорівні – визначено регіональні пріоритети для розвитку інфраструктури;
- на мікрорівні – сформульовано індикатори щодо кінцевого користувача (доступність послуг, цифрова грамотність, індекс задоволеності тощо).

Цілі підтримують одна одну через каскадування результатів – від стратегічного бачення до конкретних цільових програм і заходів.

Загалом, взаємопов'язаний характер цілей підвищує життєздатність Стратегії, забезпечує комплексність реформ і є важливою передумовою її ефективного втілення в умовах обмежених ресурсів, що особливо актуально для України в період післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Під час аналізу проєкту Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 р. не було виявлено суттєвих внутрішніх суперечностей між загальними цілями документа та окремими завданнями. Структура Стратегії логічно побудована: кожна ціль деталізується через підцілі, які у свою чергу розкриваються у формі конкретних заходів. Цей підхід відповідає європейському стандарту логічної ієрархії стратегічного планування (*goal – objective – action – indicator*), рекомендованому OECD та Європейською комісією [5; 9].

Також простежується відсутність концептуальних протиріч, наприклад, між стимулюванням конкуренції на ринку (через антимонопольні важелі, прозорість ліцензування, відкритість ринку) та одночасним створенням сприятливих умов для великих інвесторів (передусім у контексті розвитку

5G). Стратегія балансує ці підходи, пропонуючи стимулювання нових гравців у сфері, що не суперечить збереженню умов для масштабних інвесторів.

З точки зору управління, це відповідає принципу політичної узгодженості, згідно з яким формулювання окремих завдань не повинне підривати досягнення довгострокових пріоритетів (World Bank, 2021 p.) [10].

Завдяки чітко визначеним інституційним виконавцям (Мінцифра, НКЕК, Держспецзв'язку, місцева влада, приватні оператори) також вдалося уникнути операційних протиріч, коли одні й ті самі завдання могли би перекриватися або дублюватися різними суб'єктами. Наприклад, завдання з розвитку інфраструктури покладено на приватних операторів із державною підтримкою у слаборозвинених регіонах, тоді як завдання з цифрової освіти виконує МОН у взаємодії з Мінцифри.

Аналіз Стратегії показує, що її розробники врахували ці вимоги, зберігаючи як структурну цілісність, так і внутрішню логіку формулювання завдань.

Проте, зауваження можуть виникнути в майбутньому при деталізації плану заходів, адже саме на рівні виконання часто з'являються дублювання або нечітке розмежування повноважень. Адже, як підкреслюють у своїй роботі І. Малий та М. Цедік, інституційний вимір цифровізації державного управління є критично важливим для забезпечення сталості та ефективності реформ, оскільки без належної трансформації самих інституцій технологічні зміни не дадуть очікуваного результату [4].

Щоб уникнути цього, доцільно передбачити розробку дорожньої карти реалізації з прив'язкою до відповідальних органів, ресурсів та термінів виконання, як це передбачено у практиці digital policy implementation в Естонії та Литві.

Наразі можна стверджувати, що стратегія демонструє високий ступінь внутрішньої логічної узгодженості, а протиріч між її ключовими цілями та завданнями не виявлено. Подальше управління цією узгодженістю має бути забезпечене механізмами реалізації та моніторингу.

Проект Стратегії побудований на основі багаторівневої структури: стратегічна ціль – підцілі – напрями реалізації – конкретні заходи та індикатори. Така структура відповідає підходу, рекомендованому в рамках методики Result-Based Management (RBM), яка застосовується у практиці стратегічного управління в країнах ЄС та OECD [5; 9]. Підцілі Стратегії виступають деталізованими формулюваннями основних стратегічних цілей. Вони дозволяють конкретизувати напрями інтервенції держави в конкретні сектори або проблемні зони. Кожна підціль логічно пов'язана з напрямками дій, що формують інструментальний рівень реалізації.

Так, наприклад, стратегічна ціль «Забезпечення сталого доступу до швидкісного Інтернету» розкладається на окремі підцілі:

- розвиток фіксованої оптичної інфраструктури;
- розвиток мобільного зв'язку (4G/5G);
- підвищення географічного охоплення.

У свою чергу, кожна з цих підцілей далі деталізується через напрями:

- оновлення карти покриття;
- спрощення дозвільних процедур для будівництва мереж;
- стимулювання інвестицій через державну підтримку у сільській місцевості;
- виділення додаткових частотних ресурсів для 5G.

Ці напрями не є випадковими – кожен із них чітко прив'язаний до досягнення підцілі через конкретні механізми. Крім того, структура зв'язків між підцілями й напрямками демонструє логічну прогресію: від аналітичної діагностики проблеми, до визначення підцілі, і далі до напрямків, які реалізують цю підціль.

Кожен напрям, як правило, супроводжується індикативними заходами та орієнтовними строками виконання, що дозволяє уникнути абстрактності та зробити документ керованим.

Такий підхід дозволяє досягти трьох ключових результатів:

- 1) уникнення дублювань – оскільки кожна дія вписується у загальну структуру, мінімізується накладання повноважень;
- 2) прозорість управління – громадськість і стейкхолдери можуть простежити, як саме держава планує реалізовувати конкретну підціль;
- 3) гнучкість реалізації – напрями можна адаптувати без перегляду самої підцілі (що важливо в умовах турбулентності).

Таким чином, логіка побудови зв'язків між підцілями та напрямками у Стратегії є продуманою, структурованою та методологічно обґрунтованою. Вона демонструє зрілість стратегічного планування в секторі електронних комунікацій і відповідає кращим практикам цифрового урядування.

Формулювання проблем у проєкті Стратегії можна вважати логічно обґрунтованим і методично зваженим. Документ демонструє відповідність сучасним підходам до стратегічної діагностики, а саме: проблеми не є декларативними або абстрактними, а описані через конкретні прояви, статистичні дані, географічну або інституційну прив'язку.

Крім технічних проблем, Стратегія охоплює системні соціально-економічні та інституційні дисфункції, зокрема:

- цифрову нерівність між регіонами та окремими групами населення (пенсіонери, ВПО, особи з інвалідністю);
- відставання в нормативно-правовому забезпеченні порівняно з *acquis* ЄС;
- низький рівень довіри до цифрових державних сервісів;
- високі ризики кібербезпеки, зокрема через зростання атак на інфраструктуру в умовах воєнного стану;
- недостатній розвиток ринку та відсутність прозорих умов конкуренції в окремих сегментах.

Стратегія враховує й глобальні виклики, типові для цифрової сфери у XXI ст.: кіберзагрози, гібридні атаки, цифрова дезінформація. У звіті World Bank (2021 р.) наголошено, що країни, які не враховують транснаціональні проблеми цифрового середовища, ризикують втратити контроль над критичною інфраструктурою, а також зазначається, що «забезпечення доступу до даних та інформації є ключовим для підвищення підзвітності інституцій та зменшення цифрової нерівності» [10]. У цьому контексті Стратегія України демонструє достатній рівень усвідомлення цих ризиків.

Важливо також, що проблеми визначені у Стратегії не дублюють проблем інших стратегічних документів, а логічно з ними узгоджуються:

- цифрова освіта – у сфері відповідальності МОН та Стратегії цифрової грамотності;
- захист критичної інфраструктури – спільна компетенція Держспецзв'язку, РНБО та НКЕК;
- екологічні проблеми цифровізації (наприклад, енергоспоживання дата-центрів) узгоджуються з Енергетичною стратегією.

Це свідчить про внутрішньогалузеву координацію проблемної діагностики, яка є однією з головних передумов досягнення цілей.

Дещо обмеженим є висвітлення та формалізація проблеми «цифрової культури». Хоча Стратегія вказує на потребу підвищення цифрової грамотності, вона мало приділяє уваги цифровій поведінці громадян, проблемам цифрового етикету, критичного мислення в цифровому середовищі тощо.

Запропоновані у проєкті Стратегії шляхи досягнення стратегічних цілей не лише відповідають виявленим проблемам, а й відображають актуальні міжнародні підходи до цифрової трансформації в умовах кризових ситуацій (війна, енергетична нестабільність, кібератаки).

Перевагами підходу, на якому базується Стратегія, є:

- 1) Інструментальна відповідність проблемам:

- Для проблеми відсутності інфраструктури – передбачено публічне фінансування (через механізм універсальної послуги – USO), державно-приватні партнерства (ДПП), дерегуляцію дозвільних процедур.
- Для цифрової нерівності – цифрова освіта, стимулювання підключення соціально вразливих груп, пільгові тарифи.
- Для ризиків безпеки – кіберстратегії, резервування каналів, створення центрів реагування на інциденти (CERT-UA).
- Для регуляторних прогалин – гармонізація з *acquis* ЄС, адаптація Директиви (EU) 2018/1972 про Європейський кодекс електронних комунікацій.

2) Поєднання «твердих» та «м'яких» інструментів:

- «Тверді»: інвестиції в інфраструктуру, оновлення частотного плану, правове регулювання.
- «М'які»: комунікаційні кампанії, навчальні платформи, консультації з громадськістю.

3) Гнучкість та адаптивність:

Стратегія передбачає щорічне оновлення Плану реалізації, що дозволяє адаптувати шляхи дій до ситуацій на фронті, у економіці, в міжнародному партнерстві. Наприклад, у випадку подальшої ескалації бойових дій, окремі заходи можуть бути перенесені або адаптовані, що прямо зазначено в преамбулі до Плану дій.

Водночас, потенційні ризики та обмеження підходу включають:

1) Обмеженість ресурсного забезпечення:

Деякі шляхи реалізації передбачають значні капіталовкладення (наприклад, розгортання 5G на національному рівні), але не завжди чітко зазначено механізми фінансування (навіть орієнтовно).

2) Перехресні зони відповідальності:

Для деяких заходів не визначено конкретного лідера реалізації. Наприклад, у блоках про цифрову грамотність і захист прав споживачів передбачено участь кількох органів (Мінцифра, Держпродспоживслужба, МОН), але механізм координації між ними залишається недостатньо деталізованим.

3) Відсутність акценту на експериментальні моделі:

Стратегія досить обережно ставиться до впровадження інноваційних підходів, таких як регуляторні пісочниці (*regulatory sandboxes*), пілотні зони впровадження нових технологій. Водночас, такі підходи показали високу ефективність у країнах Балтії, Польщі, Ізраїлі.

Підсумовуючи, можна зазначити: шляхи реалізації в Стратегії є адекватними щодо виявлених проблем, однак потребують деталізації на рівні виконання. Стратегія демонструє поєднання гнучкості та цільової структурності, але зберігає простір для вдосконалення інструментарію. Зокрема, пропозиції щодо посилення адекватності запропонованих шляхів можуть включати:

- передбачити пілотні програми у громадах з метою тестування нових регуляторних підходів (наприклад, доступ до опор для антен, спрощене погодження ліній зв'язку);
- більше деталізувати фінансові інструменти (наприклад, через грантові механізми, кредити ЄБРР, міжнародну технічну допомогу);
- уточнити механізми міжвідомчої координації, зокрема при реалізації міжсекторальних заходів.

На основі викладеного аналізу змістової структури проекту Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. можна сформульовано низку практичних рекомендацій, що спрямовані на її посилення як інструмента стратегічного планування цифрової політики:

1) Розширити систему індикаторів за рахунок соціальних, інституційних і поведінкових вимірів. Наразі індикативна система надмірно зосереджена на технічних параметрах.

Для глибшого відображення ефективності Стратегії доцільно включити:

- індикатори цифрової інклюзії (наприклад, охоплення соціально вразливих груп);

- індикатори цифрової довіри (рівень безпеки та задоволеності користувачів);
- індикатори інституційної зрілості (кількість органів, що впровадили цифрові сервіси за моделлю «digital by default»).

Таке розширення дозволить перейти від суто інфраструктурної до комплексної моделі оцінки.

2) Уточнити проблемне поле з урахуванням викликів післявоєнного відновлення. Деякі виклики (наприклад, пошкоджена інфраструктура на звільнених територіях, відсутність цифрового доступу у ВПО, дефіцит кадрів у громадському секторі) або не відображені, або згадані побіжно. Рекомендується:

- окремо прописати ціль чи напрям щодо відновлення цифрової інфраструктури в умовах постконфліктного періоду;
- врахувати проблематику цифрового розриву між регіонами;
- вбудувати принципи цифрової справедливості (digital equity) у загальну структуру документа.

3) Узгодити формулювання стратегічних цілей із міжнародною термінологією. У низці формулювань (наприклад, щодо «високошвидкісного доступу» або «цифрової грамотності») використано терміни, що не повністю відповідають термінології EU Digital Compass або OECD Digital Government Policy Framework. Це ускладнює порівняння та моніторинг в міжнародному контексті. Рекомендується:

- гармонізувати ключові поняття;
- додати глосарій у додатку до Стратегії;
- орієнтуватися на індикатори DESI, ITU та EGDI при оновленні цілей.

Запропоновані зміни сприятимуть підвищенню якості політичного управління в сфері електронних комунікацій та розширенню його впливу на ширші сфери публічного управління.

Висновки. Проведений аналіз проєкту Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 р. свідчить, що документ загалом відповідає ключовим принципам сучасного стратегічного управління у цифровій сфері. Стратегія характеризується внутрішньою логічною узгодженістю, орієнтацією на результати, а також системністю формулювання цілей, підцілей і напрямів дій. Запропоновані стратегічні пріоритети є концептуально обґрунтованими, релевантними актуальним викликам і потенційно здатними сформулювати основу для цілісного цифрового переходу в державному управлінні.

Ключовими сильними сторонами документа є:

- чітке структурування змісту за логікою «ціль – проблема – індикатор»;
- поєднання технічних, соціальних і регуляторних компонентів цифрової трансформації;
- адаптивність стратегії до змінних обставин завдяки щорічному оновленню планів реалізації;
- загальна відповідність міжнародним цифровим стандартам, зокрема підходам Європейського Союзу, OECD та Цілям сталого розвитку ООН.

Разом із тим, у змістовному аспекті Стратегії виявлено низку зон для вдосконалення. Зокрема, індикативна система хоч і структурована, однак не повною мірою охоплює соціальні, інституційні та інклюзивні аспекти цифрового розвитку. Частина проблем, таких як цифрова культура, кадрова підготовка та довіра до цифрових сервісів, потребують більш глибокої операціоналізації через відповідні цілі та показники. Також доцільним є розширення інструментарію реалізації, зокрема за рахунок впровадження експериментальних регуляторних механізмів та пілотних проєктів на місцевому рівні.

З огляду на зазначене, проєкт Стратегії може розглядатися як вагомий крок у напрямі структурованого та науково обґрунтованого стратегічного управління цифровими трансформаціями. Його подальша імплементація має доповнюватись регулярним науково-аналітичним супроводом, інституційною взаємодією та прозорим механізмом оцінювання ефективності.

Отримані результати можуть бути використані як підґрунтя для формування нових стратегічних ініціатив, адаптації підходів до цифрового урядування в умовах посткризового відновлення, а також в освітньо-аналітичних цілях для формування фахівців у сфері цифрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Проект Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F:15:05.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
2. Куйбіда В.С. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення : наук. доп. Київ: НАДУ, 2018. 136 с.
3. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместник В.В. Цифрове врядування: монографія. Київ, 2020. 200 с.
4. Малий І.Й., Цедік М.Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf (дата звернення: 22.04.2025).
5. Digital Decade Policy Programme 2030. European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0574> (дата звернення: 22.04.2025).
6. Національна економічна стратегія до 2030 року. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
7. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
8. Директива (ЕУ) 2018/1972 Європейського Парламенту та Ради від 11 грудня 2018 року про Європейський кодекс електронних комунікацій (переглянута). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018L1972> (дата звернення: 22.04.2025).
9. OECD. The Digital Government Policy Framework: Towards a People-Centred and Data-Driven Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-government-policy-framework.htm> (дата звернення: 22.04.2025).
10. World Bank Group. World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank, 2021. 240 p. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> (дата звернення: 22.04.2025).

REFERENCES

1. Projekt Stratehii rozvytku sfery elektronnykh komunikatsii Ukrainy do 2030 roku [Draft Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine until 2030]. *thedigital.gov.ua*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F:15:05.pdf> [in Ukrainian].
2. Kuibida, V.S. (2018). *Reforma systemy derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: stan, vyklyky, perspektyvy zdiisnennia* [Reform of the Public Administration and Local Self-Government System in Ukraine: State, Challenges, Prospects of Implementation]: nauk. dop. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Kuibida, V.S., Karpenko, O.V., & Namestnik, V.V. (2020). *Tsyfrove vriaduvannia* [Digital Governance]: monohrafiia. Kyiv [in Ukrainian].
4. Malyi, I.Y., & Tsedik, M.H. (2022). Instytutsiinyi vymir tsyfrovizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Institutional Dimension of Digitalization of Public Administration in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 2. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf [in Ukrainian].
5. Digital Decade Policy Programme 2030. European Commission. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0574> [in English].

6. Natsionalna ekonomichna stratehiia do 2030 roku. Zatverdzhena postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 179 [National Economic Strategy until 2030. Approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 179 from March 3, 2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
7. Natsionalna stratehiia zi stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku. Skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14.04.2021 № 366-r [National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period up to 2030. Approved by the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 366-r from April 14, 2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Dyrektyva (EU) 2018/1972 Yevropeys'koho Parlamentu ta Rady vid 11 hrudnya 2018 roku pro Yevropeys'kyy kodeks elektronnykh komunikatsiy (perehlyanuta) [Directive (EU) 2018/1972 of the European Parliament and of the Council from December 11, 2018 establishing the European Electronic Communications Code]. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018L1972> [in Ukrainian].
9. OECD. (2020). The Digital Government Policy Framework: Towards a People-Centred and Data-Driven Public Sector. Paris: OECD Publishing. *www.oecd.org*. Retrieved from <https://www.oecd.org/governance/digital-government-policy-framework.htm> [in English].
10. World Bank Group. (2021). World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank. *www.worldbank.org*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> [in English].

*Подано до редакції 22.04.25 р.
Прийнято до друку 23.05.25 р.*