

УДК 352/354:004:338.28

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2>**Бородін Євгеній Іванович,**

доктор історичних наук, професор,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
директор Навчально-наукового інституту державного управління
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-7331-5981

Поступна Олена Вікторівна,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій
ORCID ID: 0000-0002-0622-0966

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОПТИМІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

DIGITALIZATION AS A TOOL OF MUNICIPAL MANAGEMENT: OPTIMIZATION OF THE FUNCTIONING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN DEOCCUPIED TERRITORIES

У статті досліджено роль цифровізації як ключового інструменту муніципального менеджменту на деокупованих територіях. Обґрунтовано, що в умовах післявоєнного відновлення, яке характеризується тотальним руйнуванням інфраструктури та втратою документації, цифрові технології є не просто модернізацією, а життєво важливою умовою для відродження громад. Виділяється та аналізується три ключові напрямки застосування цифровізації: відновлення та налагодження базових адміністративних послуг; оптимізація внутрішніх управлінських процесів; використання геопросторових даних для планування відбудови.

Особливу увагу приділено аналізу викликів, серед яких зруйнована фізична інфраструктура, загрози кібербезпеки, цифрова нерівність та дефіцит кваліфікованих кадрів. Водночас підкреслюється, що ці перешкоди створюють унікальні можливості для побудови сучасної інфраструктури «з нуля», створення стійкої та прозорої системи управління та залучення громадськості до процесу відродження. Стаття комплексно обґрунтовує цифровізацію як фундаментальну стратегію управління на деокупованих територіях. Розкрито три ключові напрями: відновлення базових адміністративних послуг (електронні реєстри, портали, мобільні застосунки), оптимізація внутрішніх процесів (ЕДО, ERP/RC, прозорі фінанси, кадровий облік, реєстр майна) та використання ГІС для інвентаризації збитків, пріоритетизації відбудови й управління землею. Проаналізовано виклики, такі як зруйнована інфраструктура, кібер-ризик, цифрова нерівність, дефіцит кадрів, окреслено перспективи «стрибка» до стійкої, прозорої та клієнтоорієнтованої моделі муніципального менеджменту із залученням громади.

Зроблено висновок, що цифровізація є не лише інструментом, а фундаментальною стратегією муніципального менеджменту, яка дозволяє трансформувати громади, будуючи їх на принципах прозорості, ефективності та стійкості, що є запорукою успішного післявоєнного відродження.

Ключові слова: публічне управління, електронне урядування, муніципальний менеджмент, цифровізація, органи місцевого самоврядування, електронні послуги, інфраструктура, воєнний стан, деокуповані території, повоєнне відновлення.

The article explores the role of digitalization as a key tool for municipal management in the deoccupied territories. It is argued that in the context of post-war reconstruction, characterized by the total destruction of infrastructure and the loss of documentation, digital technologies are not just modernization, but a vital condition for the revival of communities. Three key areas of application of digitalization are identified and analyzed: restoration and establishment of basic administrative services; optimization of internal management processes; use of geospatial data for reconstruction planning.

Particular attention is paid to the analysis of challenges, including destroyed physical infrastructure, cybersecurity threats, digital inequality, and shortage of qualified personnel. At the same time, it is emphasized that these obstacles create unique opportunities for building modern infrastructure "from scratch", creating a sustainable and transparent management system,

and involving the public in the revival process. The article comprehensively substantiates digitalization as a fundamental management strategy for de-occupied territories. It highlights three key directions: restoring basic administrative services (electronic registries, portals, mobile applications), optimizing internal processes (EDM [Electronic Document Management], ERP/RC, transparent finances, personnel records, property registry), and using GIS (Geographic Information Systems) for damage inventory, reconstruction prioritization, and land management. The analysis covers challenges such as destroyed infrastructure, cyber risks, digital inequality, and staff shortages, and outlines prospects for a "leap" toward a sustainable, transparent, and client-oriented model of municipal management with community engagement.

It is concluded that digitalization is not just a tool, but a fundamental strategy of municipal management that allows transforming communities, building them on the principles of transparency, efficiency, and sustainability, which is the key to a successful post-war revival.

Key words: public administration, e-government, municipal management, digitalization, local governments, e-services, infrastructure, martial law, de-occupied territories, post-war reconstruction.

Постановка проблеми. У контексті післявоєнного відновлення України, що охоплює деокуповані території, місцеве самоврядування постає не лише як інститут влади, але й як ключовий інструмент відродження життя громад. Традиційні моделі управління, що покладаються на фізичну інфраструктуру та паперовий документообіг, виявилися вразливими та недостатніми в умовах значних руйнувань і втрати даних. Відтак, перед органами місцевого самоврядування постає унікальний виклик: не просто відновити, а кардинально переосмислити свою діяльність, використовуючи сучасні технології. Впровадження цифровізації як ключового елемента муніципального менеджменту стає не просто питанням ефективності, а необхідною умовою для забезпечення прозорості, оперативності та стійкості у процесі відбудови.

Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації традиційних управлінських моделей в умовах постконфліктного відновлення деокупованих територій. Класичні підходи до муніципального менеджменту стикаються з критичними викликами: тотальне руйнування інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів, втрата документації та відсутність доступу до реєстрів. У цьому контексті цифрові рішення розглядаються не лише як інструмент для відновлення, а як каталізатор для фундаментальної оптимізації функціонування органів місцевого самоврядування (далі – ОМС).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначена проблематика є комплексною, оскільки поєднує в собі управління, технології та відбудову. Останні дослідження та публікації зосереджуються на кількох ключових аспектах: діджиталізація як частина відновлення (у працях підкреслюється, що цифровізація є ключовим елементом відбудови та модернізації деокупованих територій, а відновлення адміністративних послуг є надзвичайно важливим компонентом для повернення населення) [1; 5; 7; 8; 10]; ство-

рення «розумної» інфраструктури (у дослідженнях мова йде про впровадження систем «розумного міста» (Smart City) у зруйнованих містах, що включає цифровізацію мереж (водопостачання, електроенергії), впровадження цифрових сервісів для громадян, що полегшує управління та робить життя комфортнішим) [3; 4; 6; 11; 13; 15]; електронне врядування (особлива увага науковців звернена до розвитку електронного урядування на місцевому рівні, що включає електронні петиції, електронні консультації та інші інструменти, які підвищують прозорість та залученість громадян) [2; 9; 12; 14].

Метою статті є дослідження ролі та механізмів цифровізації як інструменту муніципального менеджменту на деокупованих територіях; визначення викликів, перспектив та можливостей цифровізації на цих територіях.

Виклад основного матеріалу. Доцільним виявляється виділити та проаналізувати три основні напрямки застосування цифровізації для підвищення ефективності управління на деокупованих територіях:

- 1) відновлення та налагодження базових адміністративних послуг;
- 2) оптимізація внутрішніх управлінських процесів;
- 3) використання геопросторових даних для планування відбудови.

Щодо першого напрямку, то першочерговим завданням для ОМС є оперативне відновлення та налагодження базових адміністративних послуг на деокупованих територіях. Цей процес вкрай важливий для нормалізації життєдіяльності громад, забезпечення соціальної стабільності та формування довіри до влади.

Зазвичай, війна призводить до знищення фізичних архівів, документів та інфраструктури, що робить неможливим надання навіть найпростіших послуг. Застосування цифровізації дозволяє не просто відновити, а якісно поліпшити цей процес.

Замість того, щоб чекати на повну відбудову будівель Центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАПів) та архівів, цифрові технології дозволяють налагодити надання послуг практично «з нуля». Ключовою метою є забезпечення доступу громадян до критично важливих послуг, без яких неможливе нормальне життя, зокрема:

- отримання свідоцтв про народження, шлюб, смерть, а також реєстрація місця проживання (відновлення документів);

- оформлення пенсій, субсидій, виплат для внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) та матеріальної допомоги (здійснення соціального захисту населення);

- реєстрація прав власності на житло, отримання компенсації за пошкоджене майно та доступ до земельних реєстрів (вирішення майнових питань громадян).

Ефективний муніципальний менеджмент у цій сфері спирається на декілька ключових цифрових рішень: електронні реєстри та бази даних; єдиний портал адміністративних послуг; мобільні додатки [2; 9]. Застосування цих інструментів значно підвищує швидкість та якість муніципального менеджменту на деокупованих територіях.

У табл. 1 представлено матрицю цифрової трансформації адміністративних послуг.

Представлена матриця демонструє, що цифровізація є важливим інструментом для відновлення та трансформації адміністративних послуг на деокупованих територіях. Замість того, щоб просто відновлювати традиційні, часто неефективні, процеси, цифрові рішення дозволяють створити нову, більш гнучку та стійку систему муніципального управління. Основні результати, які можна очікувати від такого підходу, включають: оперативне відновлення послуг (цифрові інструменти забезпечують швидкий доступ до даних та надання послуг навіть за умов зруйнованої фізичної інфраструктури); підвищення прозорості (автоматизація та електронні реєстри мінімізують корупційні ризики та роблять процеси зрозумілими для громадян); оптимізація ресурсів (використання геопросторових даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу коштів та зусиль на відбудову); зміцнення довіри (ефективна та доступна система управління сприяє відновленню довіри населення до органів місцевого самоврядування).

Основними перевагами такого підходу, як цифровізація адміністративних послуг, є:

- доступність – надання послуг через мобільні додатки та вебпортали дозволяє громадянам отримувати необхідні довідки та оформлювати доку-

Таблиця 1

Матриця цифрової трансформації адміністративних послуг на деокупованих територіях

Тип адміністративних послуг	Проблема/ виклик	Запропоноване цифрове рішення	Очікувані результати
Оформлення соціальних виплат	Втрачені дані про отримувачів, відсутність доступу до архівів, зруйновані пункти прийому документів	Інтеграція з національними реєстрами («Дія», реєстри Міністерства соціальної політики України), використання хмарних технологій для зберігання даних, розробка мобільних додатків для подачі заяв	Оперативне відновлення виплат, верифікація даних заявників, мінімізація корупційних ризиків, зменшення навантаження на адміністративний апарат
Реєстрація місця проживання	Знищення паперових книг реєстрації, складнощі з фізичною присутністю громадян, необхідність швидкого відновлення обліку населення	Створення єдиного електронного реєстру територіальних громад, інтегрованого з державними базами даних. Використання електронного цифрового підпису для ідентифікації	Відновлення обліку населення, спрощення процедури реєстрації, можливість надавати послугу дистанційно, забезпечення прозорості процесу
Надання довідок та витягів	Знищення архівів та паперового документообігу, неможливість оперативного отримання необхідних документів для відновлення прав	Розробка єдиної цифрової платформи для запитів та видачі адміністративних довідок, з можливістю їх автоматичного формування	Можливість отримання документів у електронній формі, збереження даних у цифровому форматі, швидкість та зручність обслуговування, зниження бюрократії
Планування та моніторинг відновлювальних робіт	Відсутність точних даних про пошкодження, складність координації між різними відомствами, непрозорість витрачання коштів	Застосування геоінформаційних систем (ГІС) та платформ для візуалізації даних, інтегрованих з інформацією про фінансування та стадію виконання робіт	Точна оцінка завданих збитків, ефективне планування та розподіл ресурсів, прозорий моніторинг процесу відбудови, залучення громадськості до контролю

Джерело: сформовано автором

менти незалежно від їхнього місцезнаходження, що особливо актуально в умовах вимушеної міграції;

- ефективність – автоматизація процесів реєстрації та обробки даних значно скорочує час надання послуг;

- прозорість – цифрові реєстри та системи моніторингу роблять процес надання послуг підзвітним і прозорим, що сприяє зміцненню довіри до державних інституцій.

Таким чином, цифрова трансформація є не просто технічним оновленням, а стратегічним кроком до побудови сучасної, клієнторієнтованої системи управління на місцевому рівні.

Щодо другого напрямку застосування цифровізації – оптимізація внутрішніх управлінських процесів, то після деокупації, внутрішня робота ОМС часто перебуває в стані хаосу. Знищення будівель, втрата архівів, роз'єднаність команд та порушені комунікаційні канали роблять управління вкрай неефективним. У цьому контексті, муніципальний менеджмент потребує інструментів, що дозволять не просто відновити, а й суттєво оптимізувати внутрішні управлінські процеси. Цифрові рішення стають основою для побудови нової, прозорої та стійкої системи управління – системи електронного документообігу (далі – ЕДО) та системи управління ресурсами громади (Enterprise Resource Planning (ERP)).

Впровадження ЕДО є першим і найважливішим кроком до відновлення внутрішньої роботи. Замість паперових документів, які можуть бути знищені або загублені, усі внутрішні розпорядження, протоколи, листи та звіти переміщуються в захищену цифрову систему. Це забезпечує:

- наскрізну прозорість (кожен документ має чіткий маршрут і фіксує кожну дію: хто створив, хто погодив, хто виконав, що значно підвищує дисципліну та відповідальність посадовців, унеможлиблюючи «загублення» важливих паперів);

- миттєвий доступ (керівники можуть в будь-який момент отримати доступ до необхідної інформації, що прискорює ухвалення рішень, особливо в критичних ситуаціях);

- стійкість до руйнувань (дані, що зберігаються у хмарних сховищах, захищені від фізичного знищення, що гарантує безперервність роботи навіть у разі нових атак).

ERP-системи виводять внутрішню оптимізацію на новий рівень. Це комплексне програмне забезпечення, яке об'єднує всі ключові аспекти муніципального менеджменту в одну інтегровану платформу:

- управління фінансами. В умовах отримання значної фінансової допомоги для відбудови, прозорі управління коштами є вкрай важливим. ERP дозволяє вести облік бюджетних надходжень і витрат в режимі реального часу, контролювати цільове використання коштів та готувати фінансові звіти, що значно знижує ризики корупції;

- управління кадровими ресурсами. Налагодження роботи з персоналом після деокупації є складним процесом. Система дозволяє вести електронні особові справи співробітників, автоматизувати розрахунок зарплати, відпусток та лікарняних, а також планувати навчання для підвищення кваліфікації;

- управління комунальним майном. Замість паперових інвентаризаційних книг, цифрова платформа дозволяє вести електронний реєстр всього комунального майна: будівель, транспорту, інструментів. Це допомагає ефективно розподіляти ресурси та швидко реагувати на потреби громади.

Загалом, цифровізація внутрішніх процесів – це фундамент, на якому можна побудувати сучасний, прозорий та ефективний муніципальний менеджмент [10; 14]. Вона перетворює зруйновану адміністративну систему на злагоджений механізм, здатний оперативно реагувати на виклики відбудови та відродження.

Третій напрямок – цифровізація як інструмент муніципального менеджменту, є надзвичайно важливим для громад на деокупованих територіях. Після масштабних руйнувань, спричинених воєнними діями, важливою є не лише швидкість відновлення, але і його обґрунтованість. У таких умовах, коли фізична інфраструктура часто знищена, а інформація втрачена, використання цифрових інструментів для відновлення та планування стає не просто зручністю, а життєвою необхідністю.

Одним із найважливіших інструментів у цьому контексті є географічні інформаційні системи (далі – ГІС). Ця технологія дозволяє збирати, аналізувати та візуалізувати просторові дані, що є основою для науково обґрунтованого та ефективного планування відбудови. За допомогою ГІС-систем муніципалітети можуть створити комплексну цифрову модель своєї території. Ця модель включає не тільки фізичні об'єкти (дороги, комунікації, будівлі), але й атрибутивну інформацію про їхній стан, ступінь пошкодження, та визначення пріоритетних потреб у відновленні.

Крім того, застосування ГІС дозволяє вирішити низку конкретних завдань, важливих для муніципального управління на деокупованих територіях. Це, зокрема, включає:

– оцінку збитків (за допомогою супутникових знімків, даних із дронів та польових обстежень, ГІС дозволяє швидко та точно оцінити масштаби руйнувань. На інтерактивній карті можна позначити кожен пошкоджений будинок, міст чи ділянку дороги, що дає чітке уявлення про обсяг робіт);

– пріоритезацію відновлення (на основі зібраних даних, ГІС-системи допомагають визначити пріоритетні об'єкти для відбудови, наприклад, лікарні, школи чи об'єкти критичної інфраструктури. Це дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси та спрямовувати їх туди, де вони найнеобхідніші);

– управління земельними ресурсами (ГІС-системи є основою для ведення електронного земельного кадастру. Це дозволяє чітко розмежовувати земельні ділянки, вирішувати питання власності та ефективно планувати територіальний розвиток громади).

Ефективний муніципальний менеджмент на деокупованих територіях неможливий також без залучення громадськості. Відбудова – це спільна справа громади, тому цифрові платформи для громадської участі є надзвичайно важливим інструментом [11; 15]. Ці платформи створюють прозорий та зручний канал комунікації між владою та мешканцями, що є основою для відновлення довіри та соціальної єдності.

Застосування таких платформ дозволяє реалізувати низку важливих механізмів:

– електронні петиції та опитування – громадяни отримують можливість подавати пропози-

ції, ініціатииви та голосувати за важливі рішення онлайн, що, у свою чергу, дозволяє ОМС врахувати думку мешканців щодо пріоритетів відбудови та розподілу бюджетних коштів, забезпечуючи інклюзивність ухвалення рішень;

– системи «зворотного зв'язку» – завдяки мобільним додаткам, мешканці можуть надсилати фотографії та повідомлення про проблеми в громаді (наприклад, пошкоджені комунікації, засмічення). Це дозволяє комунальним службам оперативно реагувати на запити та покращувати якість надання послуг;

– візуалізація проєктів – за допомогою 3D-моделей та віртуальних турів можна наочно представити майбутні проєкти відбудови. Це робить процес більш зрозумілим і доступним для кожного, що сприяє підвищенню обізнаності та активності громадян.

Загалом, застосування цих інструментів допомагає не лише відновити інфраструктуру, а й створити нову, більш прозору та підзвітну модель муніципального менеджменту, яка будується на довірі та спільній роботі громади та влади.

Таким чином, звільнення територій України від окупації відкриває шлях до їхнього відновлення, але водночас висуває унікальні виклики, вирішення яких неможливе без сучасних цифрових інструментів. Цифровізація, як ключовий елемент муніципального менеджменту, є не просто зручністю, а стратегічною необхідністю, що має як потенційні ризики, так і величезні перспективи (табл. 2).

Так, першочерговою перешкодою на деокупованих територіях є повне або часткове знищення

Таблиця 2

Виклики та перспективи цифровізації муніципального менеджменту на деокупованих територіях

Виклики	Опис	Перспективи	Опис
Зруйнована фізична інфраструктура	Пошкодження електромереж, оптоволоконних кабелів та серверного обладнання унеможливорює цифрові ініціатииви	Побудова сучасної інфраструктури «з нуля»	Масштабні руйнування створюють унікальну можливість для будівництва нових, більш стійких та сучасних систем комунікації, що сприяє «технологічному стрибку» громад
Кібербезпека	Зростання ризиків викрадення, пошкодження або маніпулювання даними про громадян та інфраструктуру	Створення стійкої та прозорої системи управління	Цифровізація дозволяє з самого початку будувати підзвітний муніципальний менеджмент, де електронні реєстри та відкриті дані мінімізують корупцію
Цифрова нерівність	Частина населення (літні люди, особи з низьким доходом) не мають навичок або доступу до сучасних гаджетів, що створює «цифровий розрив»	Залучення громад та інновацій	Процес цифрової трансформації може стати каталізатором для громадських ініціатив та інновацій, сприяючи залученню місцевих активістів, ІТ-спеціалістів та волонтерів до спільної відбудови
Людський капітал	Гостра нестача кваліфікованих кадрів, які володіють навичками управління сучасними цифровими системами		

Джерело: сформовано автором

фізичних комунікацій. Це стосується не лише руйнування будівель, а й пошкодження електромереж, оптоволоконних кабелів та серверного обладнання. Без стабільного електропостачання та доступу до інтернету, будь-яка цифрова ініціатива стає неможливою. Вирішення цієї проблеми вимагає значних інвестицій у відновлення мереж та використання альтернативних технологій, таких як супутниковий інтернет (наприклад, Starlink) для забезпечення тимчасового зв'язку.

Іншим викликом є кібербезпека. Дані про громадян, їхнє майно та інфраструктуру є надзвичайно важливою інформацією, що може стати мішенню для кібератак. В умовах війни, ризики викрадення, пошкодження або маніпулювання даними зростають багаторазово. Забезпечення захисту цифрових реєстрів і систем вимагає використання сучасних криптографічних технологій, регулярного резервного копіювання даних у захищених хмарних сховищах та постійного моніторингу на наявність загроз.

Ще одним, не менш важливим для України викликом є цифрова нерівність. Не все населення деокупованих територій готове до використання цифрових послуг. Літні люди, особи з низьким рівнем доходу або ті, хто не має доступу до сучасних гаджетів, можуть бути виключені з процесу відновлення. Це створює «цифровий розрив», що перешкоджає ефективній комунікації та наданню послуг. Щоб подолати цей виклик, необхідно створювати «гібридні» моделі: поєднувати онлайн-сервіси з фізичними консультаційними пунктами, проводити освітні програми та забезпечувати доступ до комп'ютерів у центрах громад.

І, нарешті, ще одним важливим викликом деокупованих територій є людський капітал. На звільнених територіях існує гостра нестача кваліфікованих кадрів. Багато фахівців могли залишити свої домівки, а ті, хто залишився, можуть не мати необхідних навичок для управління сучасними цифровими системами. Це вимагає розробки спеціалізованих програм навчання для місцевих чиновників, а також залучення волонтерів та експертів з інших регіонів України для тимчасової підтримки.

Щодо перспектив цифровізації муніципального менеджменту на деокупованих територіях, то однією із найважливіших є побудова сучасної інфраструктури «з нуля». Руйнування, спричинені війною, одночасно створюють унікальну можливість не просто відновити, а й модернізувати інфраструктуру. Замість ремонту застарілих мереж, можна одразу будувати нові, більш стійкі та сучасні системи з використанням новітніх тех-

нологій. Це дозволяє громадам зробити «технологічний стрибок», стаючи прикладом для інших регіонів.

Другою перспективою є створення стійкої та прозорої системи управління. Цифровізація надає шанс побудувати муніципальний менеджмент, який буде прозорим та підзвітним від самого початку. Електронні реєстри та відкриті дані роблять кожну транзакцію та рішення видимим для громадськості, що мінімізує корупцію та відновлює довіру між владою та громадою. Це є ключовим елементом для сталого розвитку в післявоєнний період.

Третя перспектива – залучення громад та інновацій. Процес цифрової трансформації на звільнених територіях може стати каталізатором для громадських ініціатив та інновацій. Місцеві активісти, волонтери та IT-спеціалісти можуть активно долучатися до розробки та впровадження рішень, створюючи нові робочі місця та розвивати технологічний потенціал регіону. Це перетворює виклик на можливість для спільного творення майбутнього.

Попри всі виклики, цифровізація на деокупованих територіях є не лише інструментом, а й каталізатором для побудови нового, стійкого та демократичного суспільства, що здатне перетворити наслідки війни на можливість для інновацій та відродження.

У контексті відновлення деокупованих територій, цифрова трансформація місцевого самоврядування є не просто модернізацією, а життєво важливою умовою для відновлення життєдіяльності громад. Вона дозволяє подолати наслідки війни, такі як зруйнована інфраструктура, втрачені архіви та кадрова криза, і водночас сприяє побудові нової, ефективнішої та стійкішої системи управління.

Для досягнення реальних результатів, цифровізація має охоплювати три ключові напрямки, які взаємодоповнюють один одного і створюють комплексний підхід до управління. Ця синергія є запорукою успіху.

Системний підхід, що є запорукою успіху, реалізується через три ключові напрямки:

- відновлення послуг для населення – створення електронних реєстрів, порталів та мобільних додатків забезпечує швидкий доступ громадян до адміністративних послуг, що є надзвичайно важливим для відновлення нормального життя;

- оптимізація внутрішніх процесів – впровадження електронного документообігу та ERP-систем робить роботу органів влади прозорою, підзвітною та ефективною, що у свою чергу допомагає відновити довіру громади;

– ефективне планування та відбудова – використання ГІС-систем дозволяє швидко оцінити масштаби руйнувань та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо пріоритетів відновлення інфраструктури, що забезпечує раціональне використання ресурсів.

Слід зазначити, що хоча на шляху цифровізації існують значні виклики – від зруйнованої інфраструктури до «цифрової нерівності» – вони одночасно створюють унікальні можливості. Замість відновлення застарілих систем, Україна може побудувати нову, сучасну та стійку цифрову інфраструктуру, яка стане основою для подальшого розвитку.

Таким чином, цифровізація є не просто інструментом, а фундаментальною стратегією муніципального менеджменту на деокупованих територіях. Вона дозволяє не лише відновити, а й трансформувати громади, будуючи їх на принципах прозорості, ефективності та стійкості, що

є запорукою успішного післявоєнного відродження.

Висновки. Підсумовуючи можна стверджувати, що цифровізація муніципального менеджменту є стратегічною необхідністю та життєво важливою умовою для відбудови деокупованих територій України. Традиційні методи управління, що ґрунтуються на фізичній інфраструктурі та паперовому документообігу, виявились вразливими та неефективними в умовах руйнувань і втрати даних, спричинених війною. Цифрові рішення допомагають подолати ці виклики та сприяють побудові стійкої, прозорої та ефективної системи управління.

Напрями подальших досліджень щодо цифровізації муніципального менеджменту на деокупованих територіях можуть включати оцінку ефективності їх впровадження, розробку комплексних моделей управління та конкретних механізмів для подолання ключових викликів цифровізації.

REFERENCES:

1. Bolotina Ye. V., Riabokin M. V., Korzh M. V. Didzhytalizatsiia ta eko-modernizatsiia pisliavoiennohoi ekonomiky Ukrainy [Digitalization and eco-modernization of Ukraine's post-war economy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2025. № 8 (2025). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/276/294>.
2. Borodin Ye., Piskokha N., Demoshenko H. Problemy i perevahy tsyfrovizatsii mistsevoho samovriaduvannia [Problems and benefits of digitalization of local government]. *Aspekty publichnoho upravlinnia : naukovi zhurnal*. 2021. T. 9, № 4. S. 95-103. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/892/861>.
3. Budnikevych I., Zablodska I., Bastrakov D. SMART-kontseptsiiia innovatsiinoho prostorovoho rozvytku: dosvid rozvynutykh krain [SMART concept of innovative spatial development: experience of developed countries]. *MODELINGTHEDEVELOPMENTOFTHEECONOMICSYSTEMS*. 2023. № 4. S. 99-106. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/247/225>.
4. Kovalenko Yu. O., Zubarev S. V. Rozvytok kontseptsii «rozumnykh mist» v Ukraini: problemy ta metody otsinky [Development of the concept of "smart cities" in Ukraine: problems and assessment methods]. *Naukovi pratsi DonNTU. Serii: «Ekonomichna»*. 2022. № 2(26). S. 74-79. URL: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/9_statyya-kovalenko.pdf.
5. Korchak N., Rachynskyi A., Larina N. Tsyfrova transformatsiia ta elektronne vriaduvannia: naukovi pidkhody doslidzhennia v sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Digital transformation and e-governance: scientific research approaches in the field of public management and administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2023. T. 11, № 3. S. 43-49. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1013/992>.
6. Liubchenko A. V. Stratehii derzhavy dlia spryiannia ta rozvytku tsyfrovoy infrastruktury [State strategies for promoting and developing digital infrastructure]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2024. T. 33(74). № 2. S. 84-90. URL: https://pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2024/2_2024/17.pdf.
7. Maslak O. I., Yakovenko Ya. Yu., Maslak M. V. Didzhytalizatsiia yak faktor ekonomichnoho rozryvu: hlobalnyi dosvid ta uroky dlia natsionalnoi ekonomiky [Digitalization as a factor of economic divide: global experience and lessons for the national economy]. *Tsyfrovizatsiia yak chynnyk ekonomichnoi transformatsii ta sotsialno-ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: teoriia, praktyka, perspektyvy : kolektyvna monohrafiia / za red. A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Ryha, Latvii : Baltija Publishing, 2025. S. 179-195. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yaroslava-Yakovenko/publication/393513798_DIDZITALIZACIA_AK_FAKTOR_EKONOMICNOGO_ROZRIVU_GLOBALNIJ_DOSVID_TA_UROKI_DLA_NACIONALNOI_EKONOMIKI/links/686e028039c3583512081449/DIDZITALIZACIA-AK_FAKTOR_EKONOMICNOGO_ROZRIVU-GLOBALNIJ-DOSVID-TA-UROKI-DLA-NACIONALNOI-EKONOMIKI.pdf#page=186*.
8. Metelytsia V. M. Ahrokhodynizatsiia ta didzhytalizatsiia bukhhalterskoi profesii v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia [Agroholding and digitalization of the accounting profession in the context of post-war recovery]. *Shistdesiat vosmi ekonomiko-pravovi dyskusii. Serii: Sotsialni ta humanitarni nauky : materialy Mizhnar. nauk. internet-konf., (m. Lviv, Ukraina – m. Perevorsk, Polshcha, 27-28 veresnia 2022 r.) / [redkol. : O. Patriak ta in.] ; HO «Naukova*

spilnota»; WSSG w Przeworsku. Lviv : FOP-P Shpak V. B. S. 28-31. URL: http://www.spilnota.net.ua/data/downloads/file_1667125698.pdf#page=28.

9. Mokhova Yu. L. Derzhavni mekhanizmy rozvytku elektronnoho uriaduvannia v umovakh tsyfrovych transformatsii Ukrainy [State mechanisms for the development of e-government in the context of digital transformations in Ukraine] : dys... d-ra nauk z derzh. upr. : spets. 25.00.02 «Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia». Mykolaiv, 2021. 490 s. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-5.pdf>.

10. Postupna O. V., Iovych R. I. Tsyfrovizatsiia yak instrument innovatsiinoho rozvytku industrii turyzmu [Digitalization as a tool for innovative development of the tourism industry]. *Publichne upravlinnia: ukrainskyi vymir* : zb. nauk. prats za materialamy nauk.-prakt. konf. do 75-richnoho yuvileiu H. I. Mostovoho, 22 zhovtnia 2021 r., m. Kharkiv; elektronne vydannia. Kharkiv: NNI «IDU» KhNU im. V. N. Karazina, 2022. S. 143-147. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnyk_mostovoy_2021.pdf.

11. Postupna O. V. Transformatsiia funktsionalnoi struktury sotsialnykh system v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the functional structure of social systems under martial law]. *Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia* : tezy dopovidei KhKhKhI mizhnar. nauk.prakt. konf. MisroCAD-2022, 17-20 travnia 2023 r. / za red. prof. Sokola Ye.I. Kharkiv : NTU «KhPI». S. 963.

12. Postupna O. V. Tsyfrovizatsiia yak instrument innovatsiinoho rozvytku elektronnoi systemy upravlinnia osvitoiu [Digitalization as a tool for innovative development of the electronic education management system]. *Vid teorii do praktyky v upravlinni ta vriaduvanni : zbirnyk materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 20 chervnia 2024 r. (do Dnia derzhavnoi sluzhby)* / za zah. red. O. V. Yeysiukovoi, I. S. Hrytsenka, S. M. Prylipka. Kyiv: NUBiP, 2024. S. 105-107.

13. Sevastianov R. V. Aktualni problemy rozvytku «rozumnykh mist» (SMART-CITY) [Current problems of the development of "smart cities" (SMART-CITY)]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2021. № 2. S. 170-175. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-2-en-30.pdf>.

14. Tabachuk A., Barabash V. Elektronne vriaduvannia i borotba z koruptsiieiu: ekonomichni perevahy [E-Governance and the Fight Against Corruption: Economic Benefits]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4016/3946>.

15. Shpak O., Fedorka P., Pryhara M. Rozumni mista ta Internet rechei: vplyv rozrobok u sferi IT na rozvytok mist i pokrashchennia yakosti zhyttia [Smart cities and the Internet of Things: the impact of IT developments on urban development and improving the quality of life]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*. 2023. № 3(25). S. 114-158. URL: <https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/426>.