



О. В. Олефіренко, В. Р. Коновалець

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

РОЛЬ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: АКЦЕНТ РЕФОРМ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ У ПЕРІОД ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Розглянуто роль Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) як важливого елементу удосконалення функціонування територіальних громад за умов реформ децентралізації в Україні. ЦНАПи, як складова частина місцевого самоврядування, мають суттєве значення для забезпечення доступності, прозорості та ефективності адміністративних послуг для громадян, а також для зміцнення довіри до органів місцевої влади. Одним із ключових аспектів ефективної діяльності ЦНАП є інтеграція інноваційних підходів у надання послуг, що сприяє оптимізації роботи адміністративних органів та покращенню взаємодії із громадянами.

Особливу увагу приділено аналізу діяльності відділу ЦНАП Комарнівської міської ради, що є прикладом практичної реалізації зазначених принципів. У процесі аналізу діяльності ЦНАП було виявлено низку позитивних змін, зокрема впровадження електронних послуг, що дозволяє значно скоротити годину оброблення запитів та підвищити рівень задоволення громадян від взаємодії з органами місцевого самоврядування. Також акцентовано увагу на важливості відкритості та прозорості процесів, що здійснюються у ЦНАП, зокрема через публікацію інформації про послуги, терміни їх надання та стан розгляду запитів. Досліджено основні напрями розвитку ЦНАП, серед яких визначено покращення інфраструктури, удосконалення кадрового складу та впровадження сучасних інформаційних технологій. На основі цього окреслено рекомендації щодо підвищення ефективності роботи ЦНАП у контексті зміцнення спроможності місцевого самоврядування за рахунок децентралізації та модернізації у період правового режиму воєнного стану. Рекомендації охоплюють розширення спектра послуг, удосконалення організаційних процесів, підвищення кваліфікації працівників та забезпечення більшої доступності послуг для маломобільних груп населення. Ці заходи можуть стати основою для покращення якості життя громадян та забезпечення сталого розвитку територіальних громад за умов децентралізації.

Ключові слова: децентралізація; територіальна громада; ЦНАП; адміністративні послуги; місцеве самоврядування; сталий розвиток.

Вступ

Постановка проблеми. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) стали важливим елементом розвитку територіальних громад в Україні, особливо в контексті реформ децентралізації. Їх роль полягає не тільки у забезпеченні доступу громадян до послуг, але й у підвищенні ефективності місцевого самоврядування, що сприяє сталому розвитку громад. Водночас, хоча багато аспектів діяльності ЦНАПів вже вивчені, досі залишаються не до кінця розкритими питання інтеграції інноваційних технологій, вдосконалення організаційних процесів, а також аналізу конкретних прикладів успішних практик, які можна масштабувати на інші громади. Дослідження ролі ЦНАПів є важливим не лише для розуміння теоретичних аспектів реформ децентралізації, але й для формулювання практичних реко-

мендацій з удосконалення процесів надання послуг на місцевому рівні. Це питання є актуальним для розроблення стратегії розвитку територіальних громад, підвищення їх спроможності та покращення взаємодії із громадянами. Зокрема, реформи в цій сфері підтримуються на рівні урядів та міжнародних організацій, що сприяє залученню додаткових ресурсів і технологій для модернізації ЦНАПів.

Незважаючи на загальний інтерес до теми, відсутня глибока оцінка впливу конкретних прикладів успішної реалізації принципів ЦНАПів на розвиток громад. Зокрема, не достатньо вивчені питання інтеграції електронних послуг, удосконалення кадрової політики та забезпечення доступності послуг для всіх верств населення, зокрема для маломобільних груп. Також є потреба в оцінюванні довгострокових ефектів діяльності ЦНАПів на соціально-економічний розвиток громад.

Інформація про авторів:

Олефіренко Ольга Володимирівна, канд. наук з державного управління. Email: olefirenko@nltu.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0002-8296-3497>

Коновалець Вікторія Романівна, здобувачка II року навчання освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування». Email: 23konovalets.v@nltu.lviv.ua; <https://orcid.org/0009-0000-9994-3508>

Цитування за ДСТУ: Олефіренко О. В., Коновалець В. Р. Роль центрів надання адміністративних послуг у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад: акцент реформ децентралізації та модернізації у період правового режиму воєнного стану в Україні. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(82/83). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 41–46.

Citation APA: Olefirenko, O. V., & Konovalets, V. R. (2025). The role of administrative service centers in ensuring sustainable development of territorial communities: focus on decentralization and modernization reforms during the legal regime of martial law in Ukraine. *Efficiency of public administration*, 1/2(82/83), 41–46. <https://doi.org/10.36930/508205>

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю ефективного впровадження реформ децентралізації та модернізації в Україні. Розвиток ЦНАПів є критично важливим для підвищення якості адміністративних послуг на місцевому рівні, зокрема за умов змін у державному управлінні та подальшої інтеграції в європейське співтовариство. Результати дослідження можуть стати основою для системного вдосконалення політики надання адміністративних послуг та покращення життя громадян.

Метою дослідження є аналіз ролі ЦНАПів у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, оцінювання їх впливу на процеси децентралізації та модернізації, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи ЦНАПів на прикладі конкретного центру.

Завданням дослідження є проаналізувати роль та значення центрів надання адміністративних послуг у процесі реформ децентралізації; оцінити діяльність ЦНАПів на прикладі роботи відділу ЦНАП Комарнівської міської ради; визначити основні напрями розвитку ЦНАПів, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності їх роботи.

Предметом дослідження є діяльність ЦНАПів як інститутів місцевого самоврядування, їх роль у розвитку територіальних громад, а також вплив інноваційних підходів на процеси надання адміністративних послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Системне дослідження сутнісних характеристик адміністративних послуг, механізмів їх надання та реформ адміністративно-територіального устрою держави відображено у роботах низки українських науковців, зокрема: В. Авер'янова, Т. Булковського, О. Буханевича, В. Горбатюк, В. Гордєєва, О. Гринька, А. Ліпенцева та інших [7].

За умов зростання значущості публічної влади у вирішенні актуальних проблем суспільного розвитку особливої уваги заслуговують наукові концепції щодо формування сучасної моделі публічного управління, висвітлені в дослідженнях вітчизняних науковців, зокрема таких як О. Антонов, С. Бакуменка, В. Загорський, О. Сушинський, Н. Калашник, В. Вакуленко, В. Баштанник та ін.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність ґрунтовних досліджень щодо теоретико-методологічних засад надання адміністративних послуг, організації діяльності ЦНАПів та реформування територіальної організації влади в Україні, недостатньо здійснено комплексний аналіз ролі центрів надання адміністративних послуг як інструменту забезпечення сталого розвитку територіальних громад у контексті реформ децентралізації та модернізації процесів під час правового режиму воєнного стану. Також існує проблематика впливу цифровізації адміністративних процедур та відкритості ЦНАП на зміцнення довіри до місцевої влади в умовах кризового управління. Окрім того, прикладні дослідження, що демонструють конкретний досвід функціонування ЦНАП на рівні окремої громади (зокрема, Комарнівської міської ради), з урахуванням місцевої специфіки є недостатніми. Саме ці аспекти становлять предмет новизни цієї статті.

Методи та інформаційна база дослідження

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичну базу дослідження сформовано за допомогою аналізу наукової літератури, як вітчизняної, так і зарубіжної, нормативно-правових актів України у сфері децентралізації та надання адміністративних послуг, офіційних документів органів місцевого самоврядування. Метод аналізу та синтезу застосовували для узагальнення наявних знань про роль ЦНАПів у розвитку територіальних громад. Метод порівняльного аналізу дав змогу зіставити особливості функціонування ЦНАПів у різних громадах та визначити характерні риси успішної практики на прикладі відділу ЦНАП Комарнівської міської ради. Емпіричною базою стали статистичні дані щодо надання адміністративних послуг, офіційна звітність ЦНАПів, результати опитувань громадян та працівників ЦНАПів. Також використовували методи узагальнення, системного підходу та критичного аналізу для формулювання висновків та рекомендацій. Особливу увагу приділено якісному аналізу досвіду впровадження електронних сервісів та інновацій у роботі ЦНАПів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Центри надання адміністративних послуг відіграють ключову роль у розвитку територіальних громад в Україні. Ефективне надання послуг ЦНАПами забезпечує, зокрема, досягнення Цілі 11 Сталого розвитку «Зробити міста і населені пункти безпечними, стійкими, інклюзивними та сталими» [2]. ЦНАПи забезпечують зручний і доступний механізм надання адміністративних послуг для громадян та бізнесу на місцевому рівні. Для територіальних громад (ТГ) ЦНАПи мають велике значення, оскільки дають змогу вирішувати проблеми доступності послуг, особливо у великих територіях з низькою щільністю населення. ЦНАП у громадах не є єдиним місцем для надання послуг, а скоріше частиною інтегрованої системи, що включає територіальні підрозділи, мобільні офіси та віддалені робочі місця [1].

Основні переваги ЦНАПів для громад сьогодні полягають у тому, що вони забезпечують зручний доступ до послуг для мешканців сільських територій, зменшуючи потребу їхати до районних центрів. Завдяки комплексному підходу громадяни можуть отримати кілька послуг за один візит, наприклад, зареєструвати народження дитини, отримати соціальну допомогу та зареєструвати місце проживання одночасно. Також ЦНАПи сприяють швидкій реєстрації бізнесу та нерухомості, що позитивно впливає на розвиток економіки громад.

З початком активного впровадження реформ децентралізації, об'єднані територіальні громади отримали більше повноважень, ресурсів і відповідальності. Це дозволило відкрити в громадах Центри надання адміністративних послуг, де громадяни можуть отримати найнеобхідніші послуги за комфортних умов. Перелік послуг, що надаються на місцях, поступово розширюється. На початку реформи у 2017 р. в Україні діяли 713 ЦНАПів, які були створені як у великих містах, так і в невеликих громадах [1]. У грудні цього ж року презентовано перший в Україні мобільний ЦНАП, що працював у Славутській громаді Хмельницької обл. за підтримки програми «U-LEAD з Європою» [1].

Робота ЦНАПів регулюється Законами України «Про адміністративні послуги» [4] та «Про місцеве са-

моврядування» [5], Постановою КМУ № 525 (2013) і міжнародними програмами, такими як «U-LEAD з Європою» [1], а їх ключова роль у системі надання адміністративних послуг полягає в інтеграції функцій різних органів влади, спрощенні процедур, сприянні децентралізації та підвищенні якості публічних послуг на місцевому рівні.

Функції ЦНАПів охоплюють організацію доступу громадян і бізнесу до адміністративних послуг у комфортних умовах, надання консультацій щодо процедур і вимог, приймання, оброблення та передачу документів відповідним органам, видачу готових результатів послуг, забезпечення актуальної інформації про доступні послуги та законодавчі вимоги, інтеграцію електронних сервісів для спрощення процедур, підтримку прозорості й ефективності процесів, а також сприяння розвитку місцевого самоврядування через покращення якості публічних послуг. Перелік послуг ЦНАП постійно збільшується та залежить від чинного законодавства. У більшості ЦНАПів діють вебплатформи, де є можливість онлайн подати запити і/або простежити за розглядом власного подання.

ЦНАПи підвищують прозорість роботи місцевих органів влади, адже всі послуги надаються за чітко визначеними процедурами, що мінімізує корупційні ризики. Стандартизація процесів і фіксовані строки виконання запитів забезпечують передбачуваність і контроль за діяльністю адміністрацій. Окрім того, громадяни мають можливість отримати консультації щодо процедур, що знижує ризик помилок і сприяє кращому розумінню своїх прав. Важливою складовою роботи ЦНАПів є підзвітність. Вони функціонують на основі зворотного зв'язку з громадянами: скарги та пропозиції враховуються для вдосконалення роботи центрів. Також через інтеграцію електронних послуг відбувається моніторинг виконання заяв, що дозволяє уникнути зловживань та затримок.

Отже, завдяки ЦНАПам громади отримують не лише зручний доступ до послуг, але й підвищення рівня автономії, що є ключовим принципом децентралізації. Такі центри сприяють формуванню відповідального врядування, орієнтованого на потреби громадян, і зміцнюють взаємодію між владою та суспільством [6].

Задля демонстрації ролі і значення ЦНАПів у вдосконаленні функціонування територіальних громад, у контексті реформ децентралізації, наведемо аналіз [3] моделі створення та функціонування Центру надання адміністративних послуг (на прикладі відділу «ЦНАП» Комарнівської міської ради Львівського району Львівської області).

Створення та облаштування Центру надання адміністративних послуг в Комарнівській міській територіальній громаді проводилось в рамках проєкту «Реконструкція адмінбудинку (колишня дитяча поліклініка) під центр надання адміністративних послуг в м. Комарно».

Особливості функціонування ЦНАП полягають у тому, що формат роботи передбачає стаціонарний режим роботи та наявність віддалених робочих місць. ЦНАП надає 205 різновидів адміністративних послуг, а саме: послуги з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців; послуги з реєстрації нерухомості; паспортні послуги; послуги Держгеокадастру; послуги з архітектури та містобудування; послуги орга-

ну місцевого самоврядування; послуги управління молоді та спорту Львівської обласної державної адміністрації; соціальні послуги; послуги у сфері державної реєстрації актів цивільного стану; комплексну послугу «ЄМалятко»; послуги відділу земельних ресурсів; послуги Держпродспоживслужби; послуги Центру зайнятості; послуги з реєстрації або зняття з реєстрації місця проживання.

Дані про обсяги наданих послуг у відділі ЦНАП Комарнівської міської ради наведено у таблиці.

Таблиця. Кількість наданих послуг у ЦНАП та BPM за 2023-2024 рр.

Категорія	Кількість послуг у ЦНАП		Кількість послуг у BPM	
Рік	2023	2024	2023	2024
Всього	6634	7487	4401	3385
ДРАПС	168	158	0	8
Реєстрація місця проживання	2952	2007	2394	2193
Соціальні послуги	1244	1197	0	726

Складено на основі [11]

На основі даних таблиці видно, що кількість наданих послуг у ЦНАПі за 2024 рік зросла від 6634 до 7487 порівняно з 2023 роком. Це збільшення зумовлене розширенням спектра послуг (більше 55 послуг, від 174 до 228) через початок функціонування станції для оформлення та видачі паспортів. Водночас у віддалених робочих місцях спостерігають зниження кількості наданих послуг – від 4401 у 2023 р. до 3385 у 2024 році. Це свідчить про перерозподіл частини послуг до основного центру надання адміністративних послуг.

Приміщення ЦНАП облаштоване з урахуванням інклюзивності: встановлено пандуси, понижені пороги, інклюзивну вбиральню, паркомісця для осіб з інвалідністю та місце для дитячих візочків. Для людей із порушенням зору впроваджено тактильні елементи, мнемосхеми зі шрифтом Брайля, а сайт адаптовано для невізуального доступу з можливістю. Особи з порушенням слуху можуть скористатися переносним підсилювачем звуку для кращого сприйняття мовлення за шумних умов, що забезпечує доступність послуг. З огляду на збільшення кількості адміністративних послуг, доступних в електронному форматі, у відділі ЦНАП організовано простори самообслуговування. У цих просторах громадяни можуть самостійно замовити послуги онлайн та отримати доступ до необхідних інформаційних ресурсів. У разі виникнення труднощів користувачі можуть звернутися за консультацією до фахівців з надання електронних послуг, які працюють на рецепції центру.

Отже, відділ Центру надання адміністративних послуг Комарнівської міської ради послідовно реалізує принципи доступності, рівності та цифровізації, сприяючи підвищенню якості обслуговування громадян та зміцненню довіри до місцевої влади [10, 11].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що діяльність Центру надання адміністративних послуг Комарнівської міської ради можна оцінити як ефективну за кількома критеріями [11]. Запуск робочої станції для оформлення та видачі паспортів демонструє орієнтацію на потреби громади та розширення спектра послуг. Удосконалення розділу ЦНАПу на офіційному сайті міської ради підвищує інформаційну доступність, що є важливим для громадян. Облаштування велопарковки свідчить про врахування сучасних тенденцій і забезпе-

чення зручності для відвідувачів. Запровадження періодичних навчань для працівників підтверджує прагнення до підвищення кваліфікації персоналу, що позитивно впливає на якість надання послуг.

У Комарнівському ЦНАПі окрему увагу приділяють підготовці персоналу, підвищенню його кваліфікації. Працівники ЦНАПу (адміністратори) повинні бути «універсалами», тобто бути компетентними у різних сферах адміністративних послуг чи, принаймні, групах послуг. Для цього керівництво ЦНАП регулярно організовує проходження стажування персоналу ЦНАП у різних суб'єктів надання адміністративних послуг, у ЦНАП з більшим досвідом, роботу (стажування, наставництво) поряд з досвідченими працівниками. Працівники ЦНАПу постійно підвищують свою кваліфікацію. Регулярні тренінги та фахові зустрічі, обговорення у колективі (з досвідченими адміністраторами та фахівцями окремих суб'єктів надання адміністративних послуг) стали частиною функціонування ЦНАП.

Згідно з розробленими планами у відділі ЦНАПу Комарнівської міської ради передбачено такі заходи:

1. Встановлення вказівників напрямку руху до ЦНАПу містом;
2. Впорядкування інформаційних та технологічних карток.
3. Закупівля робочої станції для оформлення та видачі посвідчення водія і державної реєстрації транспортних засобів.
4. Підвищення кваліфікації працівників через навчання та тренінги;
5. Впровадження попереднього запису суб'єктів звернення до ЦНАПу [11].

Удосконалення механізмів надання адміністративних послуг населенню залишається однією з найактуальніших проблем сучасності. Забезпечення зручного та ефективного доступу громадян до адміністративних послуг є важливим компонентом успішного функціонування держави та підвищення рівня добробуту населення. Розвиток суспільства, швидке впровадження новітніх технологій та зростання вимог громадян посилюють потребу в модернізації підходів до надання послуг. Одним із ключових чинників актуальності цього питання є стрімкий технологічний прогрес. У сучасну цифрову епоху громадяни очікують доступу до послуг в онлайн-форматі через Інтернет або мобільні застосунки. Це зумовлює необхідність переходу до електронного врядування та цифровізації адміністративних процедур. Ефективна система надання адміністративних послуг також відіграє важливу роль у боротьбі з корупцією. Прозорість, відкритість та спрощення процедур зменшують ризики зловживань владою та бюрократичних перешкод.

Сучасні дослідження аналізують розробку та впровадження інноваційних механізмів надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні, особливо в період правового режиму воєнного стану. Вони підкреслюють, що ключова роль держави полягає не стільки в управлінні суспільством, скільки в якісному обслуговуванні громадян. Однак недостатньо уваги приділяють таким заходам, які відповідали б актуальним потребам населення. Особливого значення ця проблема набуває у контексті децентралізації влади в Україні, адже якісне надання адміністративних послуг сприяє не лише підвищенню рівня життя, але й сталому розвитку територіальних громад.

Удосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг є одним із ключових завдань органів місцевого самоврядування. Пріоритетними цілями такої програми можуть стати:

- розширення переліку послуг, доступних у кожному віддаленому робочому місці;
 - забезпечення рівного доступу до послуг для всіх мешканців громади;
 - підвищення якості надання послуг;
 - впровадження мобільних офісів та виїзних адміністраторів для обслуговування мешканців у віддалених населених пунктах;
 - організація навчальних, методичних та інформаційних заходів для підтримки сфери надання адміністративних послуг;
 - популяризація діяльності ЦНАПів серед населення;
 - підвищення кваліфікації працівників, відповідальних за надання послуг.
- Окрім того, доцільно здійснювати такі заходи, як:
- розширення спектра інформаційно-технологічних сервісів;
 - забезпечення ефективного зворотного зв'язку між адміністраторами ЦНАПу та громадянами;
 - покращення технічного оснащення, включаючи встановлення POS-терміналів для зручності оплати послуг у віддалених робочих місцях;
 - модернізація матеріально-технічної бази всіх підрозділів.
 - наближення механізмів надання адміністративних послуг в Україні до європейських стандартів.

Ці заходи сприятимуть покращенню доступності, якості та ефективності роботи ЦНАПів у громаді.

Зміцнення довіри громадян до органів влади вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників публічного сектору та розвитку їхніх професійних компетенцій. Основними напрямками удосконалення є впровадження сучасних методик навчання, модернізація освітніх програм для службовців, організація регулярних тренінгів, коучінг, розвиток професійних цінностей та забезпечення постійного моніторингу якості обслуговування. Для підвищення ефективності ЦНАПів необхідно активізувати цифровізацію процесів, інтеграцію з державними реєстрами, розширення спектра послуг, впровадження мобільних офісів та створення єдиних стандартів взаємодії з громадянами. Важливими завданнями залишаються удосконалення законодавства, забезпечення фінансування та розвиток систем зворотного зв'язку для оперативного реагування на потреби населення. Цифрові технології, автоматизація процедур та ефективна координація з іншими державними установами сприятимуть підвищенню доступності, прозорості та якості адміністративних послуг на місцевому рівні.

Висновок

Отже, Центри надання адміністративних послуг в Україні є ефективним інструментом забезпечення доступу громадян до якісних та своєчасних адміністративних послуг, що підтверджується їхньою діяльністю у громадах. Центри надання адміністративних послуг в Україні є важливим елементом ефективного обслуговування громадян. Їх діяльність забезпечує зручний доступ до понад 200 різних адміністративних послуг, що охоплюють державну реєстрацію, паспортні питання, соціальну допомогу, реєстрацію місця проживання, а також комплексні послуги, як-от «єМалятко». Однією з

ключових переваг ЦНАПів є увага до доступності та інклюзії.

Загалом, ЦНАПи демонструють ефективність завдяки орієнтації на потреби громадян, прозорості, інноваційності та доступності. Їх подальший розвиток, включаючи впровадження нових послуг та автоматизацію процесів, сприятиме ще більшій ефективності у майбутньому.

Подальші дослідження діяльності ЦНАПів доцільно зосередити на оцінці ефективності цифровізації послуг та впливу електронного урядування на рівень задоволеності громадян. Актуальним є вивчення доступності адміністративних послуг для соціально вразливих груп населення як в Україні, так і в зарубіжних країнах. Перспективним напрямом є аналіз системи підвищення кваліфікації працівників та її впливу на якість обслуговування. Також потребує уваги інтеграція ЦНАПів із іншими державними сервісами для формування комплексної моделі надання послуг. Варто дослідити механізми фінансування та залучення додаткових ресурсів, а також вивчити вплив законодавчих змін на діяльність центрів за умов децентралізації. Окрему цінність має дослідження можливостей використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, у сфері надання адміністративних послуг. Все це дасть змогу вдосконалити механізми діяльності ЦНАПів у перспективі.

References

1. Decentralization (2017). Створення центрів надання адміністративних послуг в ОТГ. Збірник методичних матеріалів. Програми ЄС «U-LEAD Компонент 2: (початкова фаза)» (робоча версія Збірника від 22.05.2017). URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/27/Stvorenniya_CNAP_v_OTG_versiya_19.06.2017.pdf
2. Sustainable development (2024). Сталій розвиток міст і громад. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/11/> (дата звернення: 29.04.2025)
3. Андрєєв, О., & Остапенко, П. (2017). Діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації: досвід, аналіз, методичні рекомендації. Київ: Посіб., 96 р. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/09/TSNAPs_manual-printed_final_2018.pdf
4. Верховна Рада України (2025). Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI, редакція від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 29.04.2025)
5. Верховна Рада України (2025). Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України 280/97-ВР, редакція від 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 29.04.2025)
6. Зубко, Г. (2016). ЦНАПи стануть ефективним інструментом реформи децентралізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248824805> (дата звернення: 25.04.2025)
7. Ільчанинова, Н. І. (2019). Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні: дис. маг.: спец. 25.00.02; Укр ДІТУ. Миколаїв, 220 р. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/diss_Ilchaninova1.pdf
8. Калашник, Н. С. (2022). Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*, 4(73), 11–16. <https://doi.org/10.36930/507301>
9. Оліярник, В. В., Бірюшов, Д. М. (2024). Механізми державно-приватного партнерства на місцевому рівні. *Ефективність державного управління* 1/2(78/79), 33–38. <https://doi.org/10.36930/507805>
10. Фостяк, О. Я. (2024). Презентація «Паспорт «ЦНАП» Комарнівської міської ради». Відділу «ЦНАП» Комарнівської міської ради. Надано автором електронною поштою 5 грудня 2024 року.
11. Фостяк, О. Я. (2024). Презентація «Підсумки роботи ЦНАП за III квартали 2024 року». Відділу «ЦНАП» Комарнівської міської ради. Надано автором електронною поштою 5 грудня 2024 року.

O. V. Olefirenko, V. R. Konovalets

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

THE ROLE OF ADMINISTRATIVE SERVICE CENTERS IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES: FOCUS ON DECENTRALIZATION AND MODERNIZATION REFORMS DURING THE LEGAL REGIME OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Introduction. Administrative Service Centers (ASCs) are important in the decentralization process. They help people get services more easily and improve local government work. However, things like using new technologies, adding electronic services, and understanding how they help communities grow are still not well studied.

Materials and Methods. This paper applies a case study method by analyzing the activities of the ASC of the Komarno City Council in the Lviv region. The authors use systemic analysis, comparative analysis, and empirical research of ASC performance in the context of decentralization.

Analysis of Literary Sources. Systematic research on administrative services, the mechanisms of their provision, and reforms of the administrative-territorial structure is reflected in the works of Ukrainian scholars such as V. Averyanov, O. Bukhanevych, V. Horbatiuk, A. Lipentsev, O. Hrynko, and others. Considerable attention is also given to the development of a modern model of public administration in the context of the growing role of public authority, as highlighted in the studies of O. Antonov, S. Bakumenko, V. Zahorskyi, N. Kalashnyk, and others.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. Despite existing research on administrative service delivery and the operation of ASCs, their role in ensuring sustainable community development under decentralization and martial law remains insufficiently analyzed. The impact of digitalization and ASC transparency on public trust in local authorities also requires attention. Applied studies at the level of individual communities, such as Komarno, are limited – this defines the novelty of the article.

Results. The analysis showed that the Administrative Service Center of Komarno City Council works effectively in several ways. For example, the launch of the passport station, the updated website, the installation of a bicycle parking area, and regular staff training show that the Center focuses on the needs of the community. These actions help improve the quality of services and make communication with citizens better.

Discussion. Administrative Service Centers (ASCs) play an important role in providing citizens and businesses with access to public services in a convenient and transparent way. They receive and process documents, give consultations, offer electronic services, and issue the results of services. With clear procedures, fixed deadlines, and digital monitoring, ASCs reduce corruption risks and increase accountability of local authorities. Feedback from citizens helps improve service quality and supports better understand-

ding of people's rights. The example of the ASC of the Komarno City Council shows how such centers support the development of local self-government within the decentralization process.

Conclusion. Key areas for ASC development are discussed, including infrastructure upgrades, staff capacity building, and the integration of modern information technologies. Based on the findings, the article offers recommendations for improving ASC performance under the conditions of martial law and ongoing decentralization. These include expanding service offerings, optimizing internal processes, enhancing personnel qualifications, and improving accessibility for people with limited mobility. These measures aim to improve citizens' quality of life and support the sustainable development of territorial communities.

Keywords: Administrative Service Centers, territorial communities, decentralization, public services, e-governance, local self-government.