



УДК 35.071.6:352.07(477)

О. В. Олєфіренко

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

## ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Досліджено сучасні тенденції децентралізації публічної влади в Україні та розвиток системи надання адміністративних послуг, зокрема функціонування центрів надання адміністративних послуг. Обґрунтовано, що спроможна територіальна громада є базовою основою ефективного місцевого самоврядування, а ЦНАП виступають ключовим інструментом забезпечення доступності та якості адміністративних сервісів. Водночас встановлено, що наявна система їх фінансування залишається недостатньо ефективною, що особливо загострюється за умов воєнного стану та обмежених місцевих бюджетів. Проаналізовано нормативно-правові засади реформи децентралізації. Доведено, що попри позитивні результати реформи, зберігаються проблеми розмежування повноважень між рівнями влади, фінансової спроможності громад та нерівномірності регіонального розвитку. Особливу увагу приділено необхідності вдосконалення механізмів формування вартості адміністративних послуг і запровадження економічно обґрунтованого адміністративного збору. Визначено, що чинна система адміністративних платежів не забезпечує покриття реальних витрат на утримання ЦНАП, що створює ризики для їх стабільного функціонування. Підкреслено необхідність ухвалення Закону України "Про адміністративний збір" як інструменту фінансової стабілізації системи адміністративних послуг. Особливо розглянуто роль цифровізації у трансформації ЦНАП, підвищенні ефективності управління та розширенні доступу громадян до електронних сервісів. Зроблено висновок, що подальший розвиток системи адміністративних послуг потребує комплексного поєднання фінансових, інституційних і цифрових механізмів, а також узгодження державної політики у сфері децентралізації з євроінтеграційними пріоритетами України.

**Ключові слова:** децентралізація; територіальні громади; соціально-економічний розвиток; соціальні послуги; адміністративні послуги; центри надання адміністративних послуг; соціальні механізми.

### Вступ

**Постановка проблеми.** Децентралізація виступає ключовим чинником соціально-економічного розвитку України. У межах секторальної децентралізації одним із пріоритетних напрямів є формування та розвиток мережі сучасних центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП). Попри значний прогрес, реформа досі не є завершеною, тому державі спільно з органами місцевого самоврядування необхідно забезпечити доступність, оперативність та якість надання адміністративних послуг. Реформа децентралізації спрямована на підвищення якості публічних послуг для мешканців територіальних громад. Від самого початку її реалізації було визначено завдання щодо забезпечення функціонування належно організованого ЦНАП у кожній спроможній громаді. Важливою складовою цієї реформи є також трансформація системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні, що передбачає її адаптацію до сучасних управлінських і сервісних стандартів.

**Актуальність дослідження.** Питання відновлення та подальшого розвитку територіальних громад, а також необхідність запровадження нових законодавчих і організаційних рішень у межах реформи децентраліза-

ції залишаються одними з ключових для України. Їхня актуальність зумовлена тим, що вони безпосередньо впливають на посилення спроможності держави ефективно протистояти зовнішній агресії, а також на зміцнення її міжнародної суб'єктності та здатності діяти як самодостатній учасник глобальних процесів. Сучасні реалії, зокрема повномасштабна війна, масштабні внутрішні та зовнішні переміщення населення, а також стратегічний курс України на інтеграцію до Європейського Союзу, формують принципово нові умови реалізації політики децентралізації. З огляду на це, виникає потреба у її переосмисленні та адаптації до актуальних викликів. Особливого значення набуває стратегічне планування розвитку громад, яке поступово перетворюється на визначальний інструмент їхнього зростання та підвищення рівня автономності місцевого самоврядування.

За цих умов перед регіонами постає завдання не лише підтримки, а й раціональної перебудови мережі ЦНАП, як діючих, так і тих, що створюються в процесі реформи. Особливо актуалізується потреба у прогнозуванні кадрових ресурсів відповідно до перспектив укрупнення та реорганізації територіальних громад. Для органів державної влади та місцевого самоврядування важливим стає формування узгодженої моделі інтегра-

© Copyright 2026 by the author(s)

Олєфіренко Ольга Володимирівна, канд. наук з державного управління.

Email: [olefirenko@nltu.edu.ua](mailto:olefirenko@nltu.edu.ua); <https://orcid.org/0000-0002-8296-3497>

**Цитування за ДСТУ:** Олєфіренко О. В. Децентралізація та розвиток центрів надання адміністративних послуг в Україні.

Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 2(87). Львів: НЛТУ України, 2026. С. 18-24.

**Citation APA:** Olefirenko, O. V. (2026). Decentralization and the development of administrative service centers in Ukraine. *Efficiency of public administration*, 1(86), 18–24. <https://doi.org/10.36930/508702>

ції наявних і новостворених ЦНАП, що дасть змогу забезпечити ефективнішу організацію надання адміністративних послуг і підвищити їхню якість та доступність для населення.

*Мета дослідження та основні завдання для її досягнення.* Метою дослідження є обґрунтування сучасних законодавчих та інституційних підходів до реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні за сучасних умов, а також визначення напрямів удосконалення системи надання адміністративних послуг через розвиток мережі ЦНАП як ключового інструменту забезпечення доступності та якості публічних послуг у територіальних громадах.

*Предмет дослідження.* Предметом дослідження є процеси децентралізації та розвиток системи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

**Методи та інформаційна база дослідження.** Використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: системний метод, який дав змогу розглянути реформу децентралізації та розвиток ЦНАП як цілісну складну систему взаємопов'язаних інституційних, правових і організаційних елементів; структурно-функціональний метод, за яким проаналізовано роль ЦНАП у системі публічного управління та їх функціональне навантаження на рівні територіальних громад; аналіз і синтез використано для опрацювання нормативно-правових актів, стратегічних документів та програмних рішень у сфері децентралізації, а також для узагальнення підходів до організації надання адміністративних послуг; порівняльний метод застосовано для зіставлення моделей функціонування ЦНАП у різних типах територіальних громад та оцінювання відмінностей у їх інституційній спроможності; статистичний метод використано для аналізу бюджетного забезпечення та регіональних диспропорцій у розвитку територіальних громад; нормативно-правовий аналіз застосовано для дослідження законодавчих ініціатив у сфері розмежування повноважень, адміністративного збору та державного нагляду за органами місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання децентралізації, реформування місцевого самоврядування та розвитку системи надання адміністративних послуг, зокрема функціонування ЦНАП, є достатньо активно досліджуваними у сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій думці. Це зумовлено тривалим процесом трансформації системи публічного управління в Україні, посиленням ролі територіальних громад та необхідністю забезпечення доступності якісних адміністративних послуг для населення. Зокрема, Федірко Б. у своїх працях акцентує на значенні децентралізації як чинника євроінтеграційного поступу України та підвищення ефективності публічного управління. Гримак І. розглядає теоретико-правові засади децентралізації та підкреслює роль ЦНАП як інструменту наближення послуг до громадян. Вильгін Є. і Тедєєва О. аналізують сучасні виклики децентралізації та необхідність оптимізації інституційної спроможності територіальних громад. У роботах Баухр М, Карліца Р. та Ковачикової Л. досліджено вплив соціальних механізмів доступу до публічних послуг, що підкреслює важливість не лише інституційної, а й фактичної доступності сервісів для населення.

*Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми.* Попри значний прогрес реформи децентралізації та розбудови мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні, низка ключових проблем залишається недостатньо врегульованою як на нормативному, так і на практичному рівнях. Зокрема, невирішеними залишаються питання забезпечення фінансової спроможності ЦНАП у територіальних громадах за умов обмежених місцевих бюджетів та воєнного стану, що ускладнює стабільне функціонування та розвиток мережі адміністративних сервісів. Недостатньо врегульованим є також механізм компенсації витрат громад за надання адміністративних послуг, зокрема у частині співвідношення державного фінансування та місцевих джерел доходів. Потребує подальшого опрацювання проблема уніфікації підходів до формування вартості адміністративних послуг і запровадження справедливого адміністративного збирання, який би забезпечував баланс між доступністю послуг для громадян і економічною стійкістю ЦНАП. Окремої уваги потребує питання розмежування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг, що безпосередньо впливає на ефективність управління та якість сервісів на місцях.

## **Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням одержаних результатів**

Основні засади формування законодавчого порядку денного реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади ґрунтуються на положеннях Концепції, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року [5], а також на низці стратегічних документів, що визначають напрями реалізації реформи [9]. До них також належить Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [8], положення щодо стратегічного планування відновлення України за умов війни та у повоєнний період, а також рекомендації Ради Європи і підсумкові декларації міжнародних платформ з відновлення та розвитку держави.

У контексті реформування місцевого самоврядування важливим принципом є визнання спроможної територіальної громади основою ефективною та стійкою держави. Невід'ємним елементом інституційної спроможності громад виступають центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які забезпечують доступ населення до широкого спектра адміністративних сервісів. Водночас функціонування таких центрів не повинно створювати надмірного фінансового навантаження на місцеві бюджети.

Одним із ключових завдань державної політики у сфері децентралізації є формування збалансованої системи фінансування адміністративних послуг. ЦНАП мають гарантувати населенню якісне, доступне та своєчасне обслуговування, а тому потребують належного ресурсного забезпечення. Тому надання адміністративних послуг доцільно розглядати як обов'язкову функцію органів місцевого самоврядування, тоді як держава повинна забезпечити механізми компенсації витрат громад або створити умови для часткового покриття таких витрат за рахунок адміністративного збирання. При цьому важливо зберегти баланс між якістю послуг, їх доступністю та фінансовою стійкістю центрів.

Важливим орієнтиром подальшого розвитку місцевого самоврядування залишається реалізація стратегічного курсу України на членство в Європейському Союзі [11]. Реформа децентралізації отримала позитивну оцінку європейських інституцій та визнана однією з найуспішніших реформ в Україні. Зокрема, Європейський Парламент відзначив ефективність передавання повноважень на місцевий рівень, а Європейська Комісія визначила децентралізацію одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку держави [6, 12].

Одним із головних результатів реформи стало створення сучасної системи надання адміністративних послуг, орієнтованої на потреби громадян. Основною метою таких перетворень є забезпечення рівного доступу до адміністративних сервісів незалежно від місця проживання особи. Саме тому з початку реформи було визначено завдання забезпечити функціонування належного ЦНАП у кожній спроможній громаді [5]. Ефективна діяльність центрів сприяє підвищенню якості життя населення, посиленню відкритості влади, удосконаленню комунікації між громадянами та органами управління, а також зміцненню довіри до місцевого самоврядування.

Забезпечення доступності та високої якості адміністративних послуг потребує не лише спрощення процедур їх отримання, а й подальшого розвитку мережі ЦНАП. Практика функціонування новостворених центрів підтверджує ефективність співпраці органів місцевого самоврядування з міжнародними партнерами у реалізації реформи децентралізації. Водночас діяльність ЦНАП істотно відрізняється залежно від особливостей територіальної громади. Центри у великих містах працюють за умов значного навантаження та розвиненої інфраструктури, тоді як у сільських громадах вони часто функціонують за обмежених кадрових і фінансових ресурсів [4].

З огляду на це, особливої актуальності набуває оптимізація мережі центрів надання адміністративних послуг з урахуванням потреб населення, вимог законодавства та принципів ефективного використання бюджетних коштів. Важливими напрямками залишаються прогнозування кадрових потреб, розвиток віддалених робочих місць адміністраторів, удосконалення організації роботи ЦНАП та підвищення якості адміністративного обслуговування. Комплексний підхід до розвитку мережі центрів сприятиме підвищенню доступності послуг і зміцненню інституційної спроможності територіальних громад.

Ухвалення Закону України "Про Державний бюджет України на 2026 рік" актуалізувало низку фінансових викликів для територіальних громад [3]. Попри відновлення фінансування Державного фонду регіонального розвитку після кількарічної перерви, його обсяг залишається недостатнім для задоволення наявних потреб громад. Обсяг поданих проектних заявок у декілька разів перевищує доступні ресурси, що свідчить про необхідність удосконалення механізмів розподілу державної підтримки та забезпечення балансу між потребами територій і фінансовими можливостями держави.

Одним із пріоритетних напрямів реформування залишається розмежування повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Визначення фінансової та інституційної спроможності громад має ґрунтуватися на оцінюванні їхньої здатності виконувати власні функції за рахунок місцевих ресурсів, на-

самперед податкових надходжень. Відповідний законопроект передбачає встановлення загальних принципів розподілу повноважень між рівнями влади та деталізацію функціональної відповідальності у різних сферах публічного управління. Його реалізація покликана створити прозорішу систему управління та сприяти ефективнішому плануванню розвитку громад.

Важливою умовою зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад є вдосконалення механізмів управління місцевими ресурсами. Насамперед це стосується проведення інвентаризації земель, уточнення меж територій, формування повних реєстрів нерухомості та підвищення ефективності адміністрування місцевих податків. Недостатня актуалізація таких даних призводить до втрат доходів місцевих бюджетів і знижує можливості громад щодо реалізації власних повноважень.

Показники виконання місцевих бюджетів у першому півріччі 2025 року засвідчують істотну нерівномірність фінансового потенціалу регіонів. Найбільші обсяги доходів традиційно концентруються у столиці та економічно розвинених областях, тоді як значна частина регіонів має значно скромніші бюджетні ресурси. Така ситуація підкреслює необхідність подальшого вдосконалення механізмів міжбюджетного вирівнювання та посилення фінансової спроможності громад.

За умов воєнного стану місцеві бюджети залишаються одним із ключових індикаторів стійкості системи публічних фінансів. Вони забезпечують фінансування базових соціальних послуг, підтримку критичної інфраструктури, реалізацію заходів безпеки та реагування на кризові виклики. Аналіз бюджетних показників свідчить про зростання навантаження на місцевий рівень управління та водночас демонструє важливу роль міжбюджетних трансфертів у підтримці територій, які зазнали найбільшого впливу воєнних дій [10].

Незважаючи на складні умови, територіальні громади продовжують виконувати ключові функції щодо забезпечення життєдіяльності населення. Саме на місцевому рівні зосереджено фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, утримання інфраструктури та реалізації заходів із відновлення територій. Це підтверджує зростання ролі місцевого самоврядування у забезпеченні стійкості держави та подальшій реалізації реформи децентралізації.

Підсумки першого півріччя 2025 року демонструють поєднання як позитивних тенденцій, так і наявних структурних проблем у фінансовій системі місцевого самоврядування. З одного боку, більшість територіальних громад зберігає тенденцію до зростання власних доходів, що свідчить про певний рівень адаптації до умов воєнної економіки. З іншого боку, міжрегіональна диференціація залишається істотною, що вказує на нерівномірність економічного потенціалу територій.

Важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності відіграють міжбюджетні трансферти з державного бюджету. Вони особливо критичні для прифронтових, тимчасово постраждалих та економічно ослаблених регіонів, де власна дохідна база є недостатньою для повноцінного виконання делегованих повноважень. Отже, державна підтримка фактично виконує функцію стабілізаційного механізму для збереження мінімального рівня функціонування місцевого самоврядування.

Разом із тим, аналіз структури видатків місцевих бюджетів свідчить про істотне зростання фінансового навантаження на органи місцевого самоврядування. Збільшуються витрати на оплату праці працівників бюджетної сфери, на енергоносії та утримання інфраструктури. Додатково зростає потреба у фінансуванні заходів безпеки та елементів оборонного характеру. Сукупно це призводить до звуження фінансового простору громад, обмежуючи їхні можливості щодо реалізації інвестиційних та довгострокових проєктів розвитку.

Як наслідок, місцеві бюджети дедалі більше орієнтуються на забезпечення поточних і критично необхідних витрат, тоді як частка видатків розвитку залишається обмеженою, що формує додаткові ризики для середньо- та довгострокової відновлювальної спроможності територій.

Додатковим фактором тиску на місцеві бюджети залишається інфляційне середовище. Навіть за умови формального зростання номінальних доходів і видатків реальна купівельна спроможність фінансових ресурсів громад знижується, що посилює ризики бюджетної незбалансованості та ускладнює довгострокове планування. Водночас у частині регіонів простежується відносно позитивна динаміка, яка забезпечується насамперед тими громадами, що змогли зберегти або частково відновити економічну активність і податкову базу, попри складні умови воєнного часу.

Натомість найнижчі показники ресурсного забезпечення характерні для окремих територій, що істотно постраждали внаслідок бойових дій або мають обмежений економічний потенціал. Зокрема, до таких належать Чернівецька область (7,4 млрд грн), Херсонська область (5,4 млрд грн) та Луганська область (2,0 млрд грн). Подібна диференціація відображає як структурні відмінності соціально-економічного розвитку регіонів, так і прямі наслідки збройної агресії, що істотно вплинули на фінансову спроможність окремих територій.

У цьому контексті загострюється проблема скорочення бюджетних надходжень, що безпосередньо впливає на обсяг і структуру публічних видатків. Це, своєю чергою, спричиняє необхідність жорсткої економії ресурсів, зокрема і в таких чутливих сферах, як надання адміністративних послуг. Зокрема, негативний вплив фінансових обмежень уже позначається на діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які є важливим елементом забезпечення доступності сервісів для населення.

Однією з ключових проблем у цій сфері залишається недостатній обсяг надходжень до місцевих бюджетів від надання адміністративних послуг. Це змушує органи місцевого самоврядування оптимізувати витрати, скорочуючи фінансування матеріально-технічного забезпечення ЦНАП, витрати на оплату праці персоналу та інші операційні потреби. Як наслідок, виникає ризик втрати кваліфікованих кадрів, що є одним із найсерйозніших викликів для подальшого функціонування системи.

Дефіцит фінансових ресурсів також стримує розвиток інфраструктури ЦНАП, зокрема створення та модернізацію комфортних і безбар'єрних приміщень, оновлення технічного оснащення, а також розширення територіальної доступності адміністративних послуг. Це охоплює розвиток віддалених робочих місць адміністраторів, створення мобільних ЦНАП і пересувних

сервісних точок, які є важливими для забезпечення рівного доступу громадян до адміністративних послуг у різних типах територій.

Запропонований проєкт Закону "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування" спрямований на посилення системи контролю за актами органів місцевого самоврядування та визначення чітких процедур і рівнів здійснення наглядових функцій. Окремо документ охоплює питання формування кадрового резерву, а також запровадження державної служби для голів районних державних адміністрацій як одного з елементів системи наглядових механізмів. Запровадження нагляду за рішеннями органів місцевого самоврядування є важливим кроком у контексті підвищення якості публічного управління. У більшості європейських країн подібні механізми вже функціонують і є невід'ємною складовою частиною системи балансу між автономією громад та державним контролем. Водночас принциповим є дотримання вимоги пропорційності: наглядові інструменти мають бути достатньо ефективними для забезпечення законності, але не повинні перетворюватися на інструмент надмірного впливу на місцеве самоврядування. У цьому контексті нагляд доцільно розглядати насамперед як превентивний механізм, орієнтований на запобігання порушенням ще до їх виникнення. Це передбачає активну комунікацію між органами державного нагляду та органами місцевого самоврядування, а також консультативну підтримку під час ухвалення складних управлінських рішень. Певний інтерес у цьому плані становить досвід окремих європейських держав. Наприклад, у Польщі управління та адміністрування європейських фондів здійснюють на рівні воєводств, тоді як Міністерство регіонального розвитку забезпечує загальну координацію політики на національному рівні. Така модель дає змогу поєднувати децентралізацію управління з централізованим стратегічним контролем, що може бути корисним орієнтиром для України під час формування власної системи нагляду. Водночас існує ризик, що впровадження наглядових механізмів за діяльністю органів місцевого самоврядування може бути сприйняте як потенційний інструмент надмірного адміністративного впливу або "ручного управління" з боку державних адміністрацій. Для мінімізації таких ризиків важливим інструментом виступає цифровізація управлінських процесів. У разі, якщо всі рішення органів місцевого самоврядування будуть фіксуватися в єдиному цифровому реєстрі з відкритим доступом для громадян, експертного середовища, журналістів та міжнародних партнерів, рівень прозорості істотно зростає. Це, своєю чергою, зменшить можливості для непрозорого втручання, маніпуляцій або вибіркового трактування рішень. Разом із тим, забезпечення прозорості є взаємним процесом, який потребує відповідальності з обох сторін. Державні органи виконавчої влади повинні діяти винятково в межах визначених повноважень, дотримуючись принципів законності та недискримінаційності. Органи місцевого самоврядування, своєю чергою, мають забезпечувати відкритість своєї діяльності та доступність інформації для громадян. Як наслідок, формується модель взаємодії, за якої громада отримує можливість чітко відстежувати управлінські рішення, розу-

міти їхню логіку та, за потреби, впливати на процес їх ухвалення через встановлені демократичні механізми.

Цифровізація забезпечує необхідну рівновагу між автономією громад і системою державного нагляду. За таких умов органи місцевого самоврядування можуть реалізовувати свої повноваження відкрито та підзвітно, а державний контроль набуває функції запобіжного інструменту, а не механізму адміністративного тиску. Це сприяє формуванню довіри між рівнями влади, налагодженню ефективної взаємодії та розвитку партнерських відносин між органами місцевого самоврядування і виконавчою владою, орієнтованих насамперед на інтереси громадян.

У ширшому контексті цифровізація не є лише сучасною тенденцією, а виступає стратегічним напрямом модернізації публічного управління. Вона забезпечує розвиток більш ефективних, прозорих і зручних адміністративних сервісів, які відповідають потребам населення та бізнесу. Використання цифрових інструментів дає змогу не лише підвищити якість управлінських процесів, а й сприяє поширенню кращих практик між громадами України та державами Європейського Союзу, формуючи спільний вектор розвитку у напрямі цифрової трансформації. Особливе значення цифровізація має для сфери надання адміністративних послуг. Вона трансформує традиційні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) у сучасні сервісні платформи, які працюють більш ефективно, гнучко та орієнтовано на користувача. Такий підхід дає змогу перейти від паперового та процедурно ускладненого обслуговування до швидких, інтегрованих і клієнтоорієнтованих сервісів. Важливість цифрового підходу до розвитку ЦНАПів зумовлена низкою ключових переваг. По-перше, відбувається оптимізація внутрішніх процесів, що скорочує час надання послуг та пришвидшує обробку документів. По-друге, підвищується рівень прозорості та стандартизації даних, що зменшує ризики дублювання інформації та виникнення помилок. По-третє, забезпечується надійне збереження електронних даних і їх доступність навіть у разі кризових ситуацій або надзвичайних обставин. По-четверте, цифровізація стимулює розвиток електронного урядування, спрощуючи взаємодію між громадянами та державними інституціями і підвищуючи загальну якість публічних послуг. Окремим елементом цифрової трансформації регіонального рівня є інституційне посилення управлінської спроможності. З цієї метою Міністерством цифрової трансформації впроваджено посади заступників голів обласних державних (військових) адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO). Це рішення спрямоване на системне впровадження цифрових змін у регіонах та забезпечення координації цифрової політики на місцевому рівні. Упродовж чотирьох років CDTO успішно впровадили понад 210 унікальних міжгалузевих проєктів. Результатом впровадження інституційних механізмів цифрової трансформації стало активне розгортання регіональних проєктів цифровізації в різних областях України. Завдяки діяльності команд цифрового розвитку та координації з боку Міністерства цифрової трансформації вдалося реалізувати значну кількість ініціатив, спрямованих на модернізацію публічних послуг, розвиток цифрової ін-

фраструктури та підвищення доступності сервісів для населення.

Цифрова трансформація стала одним із ключових напрямів модернізації публічного управління та діяльності ЦНАП. У межах цифровізації реалізовано проєкти із технічного оснащення органів влади, впровадження електронних сервісів, розвитку публічних послуг та інформаційно-аналітичних систем. Зокрема, установи забезпечувалися сучасним обладнанням, мобільними комплексами для надання послуг, резервними джерелами живлення та засобами зв'язку. Одночасно впроваджувалися електронні черги, цифрові сервіси для громадян і ветеранів, системи електронних звернень та консультацій, а також регіональні аналітичні платформи. Успішність цих ініціатив значною мірою залежить від активної участі органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства. Загалом цифровізація сприяє підвищенню якості адміністративних послуг, ефективності управління та зміцненню спроможності громад.

Подальший розвиток місцевого самоврядування пов'язується з адаптацією реформи децентралізації до умов воєнного стану та євроінтеграції. З цієї метою розробляють документ щодо особливостей реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування за сучасних умов. Його завданням є не перегляд базових засад реформи, а уточнення механізмів їх практичного впровадження з урахуванням воєнних викликів і підготовки до членства України в ЄС. Наступним етапом має стати розроблення плану реалізації із визначенням конкретних нормативних та організаційних заходів.

Важливим напрямом залишається оновлення Державної стратегії регіонального розвитку. Система стратегічного планування має забезпечувати узгодженість між державними, регіональними та місцевими пріоритетами розвитку. Наявність затверджених стратегій та середньострокових планів стає необхідною умовою залучення інвестиційних ресурсів і реалізації проєктів розвитку громад.

Додаткові можливості для відновлення територій відкриває фінансовий механізм Ukraine Facility, який передбачає залучення значних коштів на модернізацію інфраструктури та розвиток людського потенціалу [2]. Ефективне використання цих ресурсів потребує належної інституційної спроможності органів влади та створення дієвої системи управління фінансовою допомогою. Доцільною вбачається багаторівнева модель, за якої центральні органи влади здійснюють координацію, регіональні адміністрації – управління, а територіальні громади виступають безпосередніми виконавцями проєктів.

Однією з актуальних проблем функціонування системи надання адміністративних послуг залишається недостатнє фінансове забезпечення ЦНАП. Чинна система адміністративних зборів не компенсує витрат на їх утримання, а значна частина тарифів не відповідає сучасним економічним умовам. Особливо гостро ця проблема проявилася за умов війни, коли місцеві бюджети зазнали додаткового навантаження. З огляду на це, важливого значення набуває ухвалення Закону України "Про адміністративний збір", який має врегулювати механізм оплати адміністративних послуг та встановити економічно обґрунтовані тарифи. Необхідність такого кроку зумовлена тим, що більшість ЦНАП утримують-

ся переважно за рахунок місцевих бюджетів, тоді як надходження від адміністративних зборів покривають лише незначну частину витрат. Водночас законопроект потребує подальшого доопрацювання, зокрема щодо формування прозорої методики визначення вартості послуг та оновлення застарілого нормативно-правового регулювання. Враховуючи розвиток електронного врядування, фінансове забезпечення має охоплювати не лише традиційні, а й цифрові адміністративні послуги, функціонування яких також потребує значних ресурсів.

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження дає підстави дійти висновку, що сучасний етап реформи децентралізації в Україні визначається необхідністю комплексного перегляду законодавчих пріоритетів у площині співвідношення повноважень, ресурсів та відповідальності органів місцевого самоврядування. Ключовою умовою ефективності реформи залишається забезпечення реальної фінансової спроможності громад, удосконалення системи адміністрування місцевих податків, а також формування прозорих і збалансованих механізмів розподілу управлінських функцій між рівнями влади. У цьому контексті децентралізацію розглядають як цілісний процес, у якому фінансова, інституційна та управлінська складові мають бути узгодженими.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з імплементацією законодавства про розмежування повноважень, запровадженням ефективної системи державного нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування, а також розробленням нових моделей управління для урбанізованих агломерацій і територій зі зниженою демографічною щільністю. Окремого дослідження потребують механізми фінансового забезпечення місцевого самоврядування за умов воєнних викликів і післявоєнного відновлення, що визначатиме стійкість та ефективність подальшої трансформації системи публічного управління.

## References

1. Bauhr, M., Carlitz, R., & Kovacicova, L. (2024). Beyond Buildings: Social Bargaining and Effective Access to Public Services. *Public Organization Review*, 24(1), 389–406. URL: <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00741-1>
2. European Union. (2024). *Regulation (EU) establishing the Ukraine Facility for the period 2024–2027*. <https://eur-lex.europa.eu/>.
3. Верховна Рада України. (2025). Про Державний бюджет України на 2026 рік (Закон України № 4695-IX від 03.12.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-IX>
4. Вильгін, Є., & Тедесва, О. (2024). Теоретичне обґрунтування категорії "децентралізація": основні аспекти та проблеми сьогодення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334, 43–52. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-43>
5. Гримак, І. (2023). Децентралізація в Україні: теоретико-правові засади. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 4, 41–51. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-41-51>
6. Європейська Комісія. (2022). Висновок щодо заявки України на членство в Європейському Союзі (Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union). Генеральний директорат з питань сусідства та переговорів щодо розширення. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/opinion-ukraines-application-membership-european-union\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/opinion-ukraines-application-membership-european-union_en)
7. Кабінет Міністрів України. (2014). Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>.
8. Кабінет Міністрів України. (2020). Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>
9. Кабінет Міністрів України. (2024). План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024–2027 роки (Дорожня карта децентралізації). URL: <https://mtu.gov.ua/content/reforma-decentralizacii-dorozhnya-karta.html>
10. Лялюк, О. Ю. (2026). Конституційне регулювання децентралізації публічної влади в контексті забезпечення сталого регіонального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 93, 1–9. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.1.38>
11. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. (2021). Про виконання в Мінекономіки плану заходів з реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору (наказ № 606 від 23 березня 2021 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0606915-21>
12. Федірко, Б. О. (2023). Децентралізація публічної влади в Україні: досвід європейських держав. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*, 2(16), 286–300. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-02-286-300>

O. V. Olefirenko

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

## DECENTRALIZATION AND THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE SERVICE CENTERS IN UKRAINE

**Introduction.** Issues of recovery and further development of territorial communities, as well as the need to introduce new legislative and organizational solutions within the decentralization reform, remain among the key priorities for Ukraine. Their relevance is driven by the fact that they directly contribute to strengthening the state's capacity to effectively resist external aggression, as well as to reinforcing its international subjectivity and ability to act as a self-sufficient participant in global processes.

Current realities, in particular the full-scale war, large-scale internal and external population displacement, and Ukraine's strategic course toward European Union integration, create fundamentally new conditions for implementing decentralization policy. In this context, there is a growing need for its reassessment and adaptation to current challenges. Strategic planning of community development is gaining particular importance, gradually becoming a key instrument for their growth and for strengthening the autonomy of local self-government.

**Materials and Methods.** A set of general scientific and specialized research methods was applied, namely: the systems approach, which made it possible to examine decentralization reform and the development of Administrative Service Centers (ASCs) as an integrated complex system of interrelated institutional, legal, and organizational elements; the structural-functional method, used to analyze the role of ASCs within the public administration system and their functional load at the level of territorial communities; analysis and synthesis, applied to the examination of legal acts, strategic documents, and policy programs in the field of decentraliza-

tion, as well as to the generalization of approaches to the organization of administrative service delivery; the comparative method, used to contrast models of ASC functioning across different types of territorial communities and to assess differences in their institutional capacity; the statistical method, applied to the analysis of budgetary provision and regional disparities in the development of territorial communities; and legal-normative analysis, used to study legislative initiatives in the areas of competence delimitation, administrative fees, and state supervision over local self-government bodies.

**Analysis of Literary Sources.** Issues of decentralization, reform of local self-government, and the development of administrative service delivery systems, in particular the functioning of Administrative Service Centers (ASCs), are widely studied in contemporary domestic and international academic literature. This is обусловлено by the ongoing transformation of the public administration system in Ukraine, the strengthening of the role of territorial communities, and the need to ensure accessible and high-quality administrative services for the population.

In particular, Fedirko B. emphasizes the importance of decentralization as a driver of Ukraine's European integration progress and the enhancement of public administration efficiency. Hrymak I. examines the theoretical and legal foundations of decentralization and highlights the role of ASCs as an instrument for bringing services closer to citizens. Vylhin Ye. and Tedeewa O. analyze contemporary challenges of decentralization and the need to optimize the institutional capacity of territorial communities. The works of Bauch M., Karlitsa R., and Kovachikova L. explore the impact of social mechanisms on access to public services, emphasizing the importance of not only institutional but also actual accessibility of services for the population.

*Highlighting previously unsettled parts of the general problem.* Despite significant progress in decentralization reform and the development of the network of Administrative Service Centers (ASCs) in Ukraine, a number of key issues remain insufficiently regulated at both the normative and practical levels. In particular, challenges related to ensuring the financial capacity of ASCs in territorial communities under conditions of limited local budgets and martial law remain unresolved, which complicates the stable functioning and further development of the administrative service network.

**Results.** Ensuring accessibility and high quality of administrative services requires not only simplifying service delivery procedures but also further developing the network of Administrative Service Centers (ASCs). The experience of newly established centers confirms the effectiveness of cooperation between local self-government bodies and international partners in implementing decentralization reform.

At the same time, the functioning of ASCs varies significantly depending on the characteristics of territorial communities. Centers in large cities operate under conditions of heavy workload and developed infrastructure, whereas in rural communities they often function with limited human and financial resources.

**Discussion.** In the context of local self-government reform, an important principle is the recognition of a capable territorial community as the foundation of an effective and sustainable state. An integral element of the institutional capacity of communities is the Administrative Service Centers (ASCs), which ensure public access to a wide range of administrative services. At the same time, the functioning of such centers should not create an excessive financial burden on local budgets.

One of the key objectives of state policy in the field of decentralization is the establishment of a balanced system for financing administrative services. ASCs must guarantee high-quality, accessible, and timely service delivery to the population and therefore require adequate resource provision. In this regard, the provision of administrative services should be considered a mandatory function of local self-government bodies, while the state should ensure mechanisms for compensating community expenses or create conditions for partial cost coverage through administrative fees. At the same time, it is essential to maintain a balance between service quality, accessibility, and the financial sustainability of the centers.

**Conclusions.** The conducted study makes it possible to conclude that the current stage of decentralization reform in Ukraine is characterized by the need for a comprehensive revision of legislative priorities in terms of the balance between powers, resources, and responsibilities of local self-government bodies. A key condition for the effectiveness of the reform remains ensuring the real financial capacity of communities, improving the administration of local taxes, and establishing transparent and balanced mechanisms for the distribution of managerial functions between levels of government.

In this context, decentralization is viewed as an integrated process in which financial, institutional, and managerial components must be mutually aligned.

**Keywords:** decentralization; territorial communities; socio-economic development; social services; administrative services; Administrative Service Centers (ASCs); social mechanisms.