

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кваліфікаційна робота

на тему

ГРОМАДСЬКІ МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Студентки ПУА-41
Кривінської Ю. В.

Науковий керівник,
к.е.н., доц. Дудкіна О.П

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГРОМАДСЬКОГО МОНІТОРИНГУ І КОНТРОЛЮ.....	5
1.1. Сутність громадського контролю в управлінні публічною організацією.....	
1.2. Основні функції та завдання громадського моніторингу.....	
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГРОМАДСЬКОГО МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ПРИКЛАДІ ГУ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ	
2.1. Аналіз громадського моніторингу діяльності ГУ ДПС у Тернопільській області.....	
2.2. Оцінка дієвості методів та форм громадського контролю за діяльністю ГУ ДПС.....	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО МОНІТОРИНГУ І КОНТРОЛЮ У ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ....	
3.1. Використання сучасних технологій у громадському моніторингу та контролі.....	
3.2. Залучення громадськості до процесу контролю за діяльністю ГУ ДПС.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Впровадження та розвиток громадського моніторингу і контролю як невід’ємних функцій управління публічною організацією є надзвичайно актуальним для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності організацій в умовах сучасного розвитку громадянського суспільства. Громадський моніторинг і контроль виступають ключовими механізмами налагодження ефективної взаємодії між владою та громадянами, сприяючи підвищенню рівня довіри до публічних інституцій та оптимізації їхньої діяльності.

В сучасних реаліях зростає потреба у посиленні громадського впливу на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Ефективні інструменти громадського моніторингу та контролю дозволяють забезпечити належний рівень підзвітності публічних організацій перед суспільством, сприяють запобіганню корупційним проявам та забезпечують більш ефективне використання ресурсів.

Ступінь дослідження проблеми. Проблема громадського моніторингу та контролю в публічному управлінні привертала увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів цієї проблематики зробили такі вчені, як В. Б. Авер’янов, В. І. Паніотто, О. П. Дем’янчук, І.Е. Бекешкіна, тощо. Щодо світової наукової спільноти, то усвідомлюючи важливість впливу інститутів громадянського суспільства на функціонування державних структур, значна кількість зарубіжних дослідників, серед яких Г. Алмонд, С. Верба, Р. Даль та Дж. Кін, присвятили свої роботи вивченню цього питання. Проблематика місця та ролі громадського моніторингу та контролю в системі публічного управління розкривається в наукових дослідженнях таких вчених як: Васіна А.Ю., Желюк Т.Л., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П., Мельник А.Ф., Шкільняк М.М., та інші.

Мета дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних основ та особливостей застосування громадського моніторингу і

контролю як функцій управління публічною організацією, а також розробка практичних рекомендацій щодо їхнього впровадження та підвищення ефективності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**, що відповідають структурі роботи:

1. Розкрити сутність громадського контролю в контексті управління публічною організацією.
2. Визначити основні функції та завдання громадського моніторингу.
3. Провести аналіз існуючих практик громадського моніторингу діяльності ГУ ДПС у Тернопільській області.
4. Здійснити оцінку дієвості застосовуваних методів та форм громадського контролю за діяльністю досліджуваної організації.
5. Дослідити можливості використання сучасних технологій у процесах громадського моніторингу та контролю.

Об’єкт дослідження – процес здійснення громадського моніторингу і контролю в управлінні публічними організаціями.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження та функціонування громадського моніторингу і контролю як функцій управління публічною організацією.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс наукових методів. Метод спостереження використовувався для отримання первинних даних про процеси громадського моніторингу та контролю. Метод порівняння дозволив виявити схожість та відмінності між різними формами контролю. За допомогою аналізу досліджено складові елементи громадського моніторингу, а метод синтезу застосовано для узагальнення даних та розробки рекомендацій.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження сприятимуть підвищенню рівня прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління в Україні, а також зміцненню довіри суспільства до публічних інституцій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГРОМАДСЬКОГО МОНІТОРИНГУ І КОНТРОЛЮ

1.1. Сутність громадського контролю в управлінні публічною організацією

У сучасних українських реаліях питання контролю та його ролі у сфері публічного управління набувають особливої важливості. Розвиток громадянського суспільства вимагає глибшого осмислення громадського контролю як ключового механізму демократичного врядування. Взаємодія між владою та громадянами залишається недосконалою, що може негативно вплинути на ефективність державного управління. В умовах децентралізації важливо не тільки розширювати повноваження місцевого самоврядування, а й вдосконалювати інструменти контролю у публічному управлінні, які сприяють прозорості та підзвітності влади перед суспільством.

«Громадський контроль – це суспільна діяльність громадських об'єднань, предметом якої є здійснення нагляду за відповідністю діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб Конституції України, законам України, іншим нормативно-правовим актам та за дотриманням ними державної дисципліни» [16].

Громадський контроль (ГК) відіграє в цьому процесі ключову роль, оскільки це одна з форм соціального контролю, що спрямована на дотримання законності та захист прав громадян. Його недостатня реалізація може призвести до втрати суспільних ресурсів, зниження рівня безпеки населення, зростання корупційних явищ і, зрештою, підриву довіри до влади. Сучасні технології та глобальні демократичні тенденції відкривають нові можливості для громадського контролю, роблячи його більш доступним та ефективним.

Система ГК включає чотири ключові складові

Складові громадського контролю



Рис. 1.1 Складові громадського контролю

Примітка. Наведено за [13].

«Процедура громадського контролю являє собою сукупність форм і методів його проведення, що залежать від завдань та особливостей вищезгаданих елементів» [13]. ГК за діяльністю органів державної влади здійснюється як безпосередньо (через пряме вираження волі громадян), так і опосередковано (через створені громадянами органи). Під засобами ГК розуміються «конкретні дії або їх сукупність, які використовуються громадянами для контролю за роботою органів публічної влади» [13].

«Загалом, громадський контроль, відповідно до наукового підходу, розглядається як інструмент громадської перевірки того, наскільки публічні організації виконують свої соціальні функції. Він виступає ключовим елементом державного управління та є необхідною умовою для розвитку суспільства на шляху до побудови демократичної, соціальної і правової держави» [8]. З іншого боку, ГК також розглядається як механізм залучення населення до процесів управління задля підвищення результативності діяльності органів державної влади, а публічних організацій, що надають соціальні послуги. Інакше кажучи, «це форма взаємодії між громадянським суспільством і державою, заснована на принципі підзвітності влади громадськості, зокрема неурядовим організаціям і засобам масової інформації»

[16]. У підсумку, ГК грає важливу роль у посиленні громадянського суспільства, в якому забезпечуються права і свободи людини та громадянина, а його об'єктом є управлінська діяльність усього публічного сектору.

У сучасної наукової літератури простежується відсутність єдиного трактування поняття «громадський контроль», що визначається його складністю та багатогранністю. А. Крупник визнає «громадський контроль як інструмент оцінки громадськістю виконання соціальних завдань органами влади та іншими підконтрольними об'єктами, тощо» [22]. Це відзначається в суб'єктнооб'єктній сфері, де громадськість контролює виконання соціальних завдань, пов'язаних з правами і свободами, а також виявленням, задоволенням та узгодженням соціальних потреб і інтересів населення, відстежує діяльність публічних організацій та процеси їх функціонування. З іншого боку, Л. Наливайко та О. Савченко розглядають «громадський контроль як системну діяльність громадян та інших громадських об'єднань, спрямовану на вирішення суспільно-значущих завдань, захист прав і свобод людини, а також на встановлення відповідності функціонування органів влади вимогам законодавства під час соціальної взаємодії з громадськістю. На думку дослідників, громадський контроль виступає показником ефективності органів публічної влади та є засобом оптимізації їх діяльності» [5].

Одним із важливих аспектів ГК є його роль у боротьбі з корупцією. Завдяки громадському нагляду стає можливим виявлення випадків неефективного використання бюджетних коштів, зловживання службовими повноваженнями та порушення антикорупційного законодавства. Громадські організації та активісти здійснюють моніторинг державних закупівель, фінансових витрат та діяльності посадовців, що сприяє підвищенню рівня прозорості державного управління.

Крім того, важливу роль у громадському контролі відіграють засоби масової інформації. Соціальні мережі також виступають ефективним інструментом контролю, оскільки дозволяють громадянам швидко поширювати

інформацію, організовувати публічні обговорення та мобілізувати спільноту для вирішення конкретних питань.

Перспективним напрямком розвитку ГК є впровадження цифрових технологій. Використання відкритих даних, онлайн-платформ для подання звернень та електронного урядування дозволяє підвищити рівень підзвітності державних службовців та спростити доступ громадян до важливої інформації. Інноваційні рішення, такі як блокчейн-технології, можуть забезпечити незмінність та достовірність даних, що використовуються в процесі громадського моніторингу.

Таким чином, ГК є важливим інструментом забезпечення демократичності управління, прозорості та підзвітності влади. Його ефективність залежить від поєднання нормативно-правового забезпечення, активної участі громадян та відкритості влади до діалогу.

1.2. Основні функції та завдання громадського моніторингу

Одним із ключових інструментів комунікації між владою та громадянами є громадський моніторинг (ГМ). Як важлива складова системи ГК, він «являє собою систематичне спостереження та оцінку діяльності органів державної влади, державних і комунальних підприємств, установ та організацій з метою визначення її відповідності суспільним потребам, законності, ефективності та прозорості» [20]. Розуміння основних функцій та завдань ГМ має вирішальне значення для усвідомлення його ролі у забезпеченні підзвітності влади, захисті прав і свобод громадян та сприянні позитивним змінам у суспільстві. Розвиток ефективної системи ГМ є важливим елементом для наближення України до європейських стандартів відкритого врядування та підзвітності, а також може слугувати важливим інструментом для виявлення та запобігання корупційним проявам у діяльності публічних органів.

Зважаючи на сьогоднішнє важливо, щоб громадяни мали доступ до публічної інформації про те, як функціонує державна влада та процеси в різних публічних організаціях. Певною мірою це забезпечується можливістю отримувати публічну інформацію. Однак, доступ до інформації є лише однією з ділянок, де здійснюється громадський контроль за діяльністю державних органів. Загурський О.Б. вказує «найважливішим інструментом для громадського контролю діяльності державних органів є ефективна система громадського моніторингу» [20]

Одним із важливих завдань ГМ є забезпечення прозорості процесу прийняття суспільно важливих рішень органами влади на всіх рівнях

Таблиця 1.1.

Характеристика елементів моніторингу у системі публічного управління

Елемент моніторингу	Сутність та завдання
Спостереження	Допомагає відстежувати соціально-економічні тенденції, що формуються в суспільстві.
Аналіз	Використовується для зняття синдрому «надлишок даних – недостатність інформації»
Прогноз	Вибір інформації для співставлення фактів та цифр, а також реагування на тривожну «інформаційну сигналізацію»
Оцінювання	Систематичний аудит результатів програм у порівнянні з комплексом явних чи неявних стандартів із метою удосконалення цих програм
Розробка рекомендацій	Внесення пропозицій щодо вирішення існуючих проблем та удосконалення складових управлінської практики
Визначення напрямів корегування заходів із виконання програм	Застосування набору інструментів та механізмів через рішення та дії, що мають забезпечити органу влади досягнення наперед заданої мети

Примітка. Роблено автором самостійно.

ГМ, як спосіб спостереження та фіксації загальних напрямків розвитку і змін у суспільстві, є важливим елементом для встановлення комунікації між

владою та громадськістю. Систематичне оцінювання якості надання публічних послуг через інструменти ГМ сприяє підвищенню їх доступності та відповідності потребам громадян.

В цілому, під терміном «моніторинг розуміють регулярне спостереження за перебігом процесів і явищ у реальному середовищі під час здійснення певної діяльності, з метою подальшого використання зібраних даних у процесі прийняття оперативних та довгострокових рішень» [1].

Отже, ГМ є важливим інструментом забезпечення прозорості та підзвітності державних органів, сприяючи ефективному вирішенню проблем громадян. Він здійснюється різними методами, а його ефективність залежить від активності суспільства, доступу до інформації та підтримки влади. В умовах зростання ролі громадянського суспільства розвиток інститутів ГМ є ключовим для відкритості та підзвітності влади.

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГРОМАДСЬКОГО МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ПРИКЛАДІ ГУ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз громадського моніторингу діяльності ГУ ДПС у Тернопільській області

«ДПС України є центральним органом виконавчої влади, на який покладаються функції з адміністрування податків, зборів, платежів, контролю за дотриманням податкового законодавства, законодавства з питань адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення в частині, що стосується податкових органів, а також функції щодо запобігання та виявлення корупційних та інших правопорушень у сфері оподаткування» [9].

Основними функціями ДПС, які мають значення для громадського моніторингу, є:

«адміністрування податків та зборів (громадськість може контролювати ефективність та прозорість цього процесу);

контроль за дотриманням податкового законодавства (громадський моніторинг може бути спрямований на оцінку доброчесності та неупередженості здійснення цього контролю);

надання роз'яснень з питань податкового законодавства (якість та доступність цих роз'яснень є важливим аспектом для платників податків та може бути об'єктом громадської оцінки);

забезпечення функціонування інформаційних систем та електронних сервісів (зручність та ефективність цих сервісів впливає на взаємодію платників податків з ДПС та може бути об'єктом громадського контролю)» [23].

Керівництво ГУ ДПС у Тернопільській області «очолює начальник та його заступник, які несуть відповідальність за організацію та результати роботи управління. Начальник координує діяльність усіх структурних підрозділів, а заступники контролюють окремі напрямки» [23]. Ефективність їхнього управління може оцінюватися громадськістю через аналіз досягнутих показників, публічні звіти та реакцію на звернення громадян.

Основна діяльність ГУ ДПС розподілена між численними управліннями та відділами, кожен з яких відповідає за певний напрямок роботи. Так, управління податкових сервісів забезпечує надання послуг платникам, включаючи електронні сервіси, якість та доступність яких може контролюватися громадськістю. Управління по роботі з податковим боргом займається стягненням заборгованостей, і прозорість цих процесів є важливою для громадськості. Щодо адміністрування податків з фізичних та юридичних осіб, надання роз'яснень та контролю за їх сплатою займаються відповідні управління, де громадськість може оцінювати якість інформації та обґрунтованість дій контролюючих органів.

Управління з питань виявлення та опрацювання податкових ризиків виявляє та аналізує податкові ризики, здійснюючи планування аналізу, організацію збору даних, мотивацію співробітників до виявлення ризиків, контроль за їх мінімізацією і методи його роботи можуть бути цікавими громадськості з точки зору запобігання ухиленню від сплати податків. Управління інформаційних технологій забезпечує роботу ІТ-систем, здійснюючи планування розвитку, організацію роботи мережі, мотивацію співробітників до впровадження новітніх технологій, контроль за безпекою.

Ключову роль у взаємодії з громадськістю відіграє відділ по роботі зі зверненнями громадян, який забезпечує зворотний зв'язок та реалізує право громадян на отримання інформації про діяльність ДПС. Забезпеченням доброчесності в роботі податкових органів займається відділ запобігання та виявлення корупції. Комунікацію з громадськістю та засобами масової інформації здійснює прес-служба, надаючи інформацію про діяльність ГУ ДПС.

На місцевому рівні частину функцій ГУ ДПС виконують Кременецька, Тернопільська та Чортківська ДПП, зокрема здійснюючи контроль та обслуговування платників, і їхня діяльність також підлягає ГМ.

Розуміння цієї організаційної структури дозволяє громадськості визначити відповідальні підрозділи для отримання інформації, подання звернень або контролю за різними аспектами роботи ГУ ДПС у Тернопільській області.

Інформаційно-комунікативні зв'язки ГУ ДПС у області є критично важливими для ефективного функціонування організації, оскільки вони забезпечують налагоджену взаємодію з різноманітними групами зацікавлених сторін.

«Внутрішні комунікації в ГУ ДПС спрямовані на забезпечення оперативного обміну інформацією між структурними підрозділами, підвищення рівня обізнаності працівників та формування корпоративної культури. Внутрішня комунікація впливає на ефективність роботи організацій багатьма різними способами» [14].



Рис. 2.2 Канали внутрішньої комунікації ГУ ДПС в Тернопільській області

Особливістю внутрішньої комунікації є чітка вертикаль управління, використання офіційних каналів та регулярний обмін інформацією між керівництвом та працівниками.

«Зовнішні комунікації ГУ ДПС спрямовані на забезпечення прозорості діяльності організації, надання інформації платникам податків та громадськості, а також формування позитивного іміджу. Прозорість та відкритість є ключовими принципами роботи державних органів» [14].

Комунікаційні зв'язки ГУ ДПС громадськістю здійснюються через різні канали, які є важливими для реалізації ГМ і ГК. Офіційний веб-сайт є основним джерелом публічної інформації про діяльність ГУ ДПС, де розміщуються нормативні документи, плани роботи, звіти, новини, оголошення, контактна інформація керівництва та структурних підрозділів, а також інформація для звернень громадян.

Громадськість може використовувати цю інформацію для спостереження за діяльністю, аналізу документів та отримання необхідних контактів. Гарячі лінії та контактні телефони забезпечують оперативний зв'язок громадян з податковою службою для отримання консультацій, роз'яснень або повідомлення про можливі порушення. Ці канали є важливими для зворотного зв'язку та швидкого реагування на запити громадськості. Особистий прийом громадян керівництвом та посадовими особами надає можливість безпосередньо донести інформацію, скаргу або пропозицію до відповідальних осіб. Регулярність та прозорість таких прийомів є індикатором готовності до діалогу та врахування думки громадськості. Письмові звернення є офіційним каналом для подання запитів, скарг та пропозицій, які підлягають обов'язковому розгляду у встановлені законодавством терміни. Аналіз кількості та характеру цих звернень є важливим елементом громадського моніторингу.

Аналіз ГМ діяльності ГУ ДПС є критично важливим для розуміння механізмів взаємодії між суспільством та одним із ключових органів публічної влади в регіоні.

Перш за все, необхідно окреслити нормативно-правову базу, що регулює здійснення ГМ діяльності ГУ ДПС. Це включає не лише загальнодержавні закони, такі як «Про доступ до публічної інформації» [17]. «Про звернення

громадян» [18]. А також внутрішні положення [19] та регламенти ГУ ДПС, які визначають порядок їхньої взаємодії з громадськістю.

Однією з важливих форм громадського моніторингу діяльності ГУ ДПС у Тернопільській області є аналіз процесу розгляду звернень, що надходять від громадян та громадських організацій. Кількісний та якісний аналіз цих звернень дозволяє оцінити рівень взаємодії податкового органу з громадськістю, оперативність реагування на запити та ступінь готовності до зворотного зв'язку.

На першому етапі дослідження було проведено класифікацію отриманих звернень за тематичним критерієм.

Таблиця 2.1.

Класифікація звернень громадян до ГУ ДПС у Тернопільській області

Категорія звернень	Приклади питань
Якість обслуговування платників податків	Неввічливе ставлення, довгі черги, некомпетентність консультантів
Оскарження дій/бездіяльності посадових осіб ГУ ДПС	Неправомірні вимоги, порушення процедур, затягування розгляду справ
Запити на роз'яснення податкового законодавства	Питання щодо сплати конкретних податків, застосування пільг, заповнення звітності
Повідомлення про можливі порушення/корупцію	Інформація про ухилення від сплати податків, зловживання службовим становищем
Пропозиції щодо покращення роботи ГУ ДПС	Ідеї щодо оптимізації процедур, впровадження нових сервісів, покращення комунікації

Примітка. Наведено за матеріалами ГУ ДПС.

Впродовж 2024 року до ГУ ДПС у Тернопільській області зафіксовано надходження близько 95 звернень від громадян, що демонструє помірне зростання відносно показника 2022 року (n=79) та зменшення порівняно з 2021 роком (n=147). У структурі каналів комунікації спостерігається тенденція до

зростання частки електронних звернень ($n \approx 35$) при домінуванні поштових надходжень ($n \approx 60$) [23].

Тематичний розподіл звернень у 2024 році засвідчив збереження пріоритетності питань, пов'язаних з фінансовою, податковою та митною політикою. Розподіл за основними категоріями був наступним: звернення щодо контрольно-перевірочної роботи ($n \approx 30$), повідомлення про ухилення від сплати податків ($n \approx 22$), звернення з інших питань ($n \approx 43$), що відображає зростання останньої категорії.

Станом на кінець 2024 року ГУ ДПС у Тернопільській області було розглянуто 92 письмових звернень (97%). «За результатами розгляду надано роз'яснення або прийнято позитивне рішення у близько 80 випадках, повернуто авторам 3 звернення, не підлягали розгляду 5 звернень» [23].

Аналіз процесу розгляду звернень не виявив суттєвих порушень посадовими особами ГУ ДПС законодавчих норм, що регулюють порядок роботи зі зверненнями громадян, що корелює з тенденціями попередніх періодів.

Кількість анонімних звернень у 2024 році становила близько 5-6, а колективні та масові звернення характеризувалися низькою частотою або повною відсутністю.

Порівняльний аналіз з даними за 2021 та 2022 роки вказує на певну «динаміку загальної кількості звернень при відносній стабільності основних тематичних спрямувань, з відзначенням зростання категорії інші питання, що може бути індикатором змін у законодавчому полі або виникнення нових питань у платників податків» [23].

Окрему увагу було приділено дослідженню термінів розгляду звернень. Порівняння фактичних термінів з нормативно встановленими Закон України «Про звернення громадян» [2] дало змогу оцінити оперативність реагування ГУ ДПС на запити та скарги громадян. Звернення громадян, які мають встановлені законодавством пільги, розглядаються у першочерговому порядку. Аналіз

причин порушення термінів розгляду (у випадках їх наявності) виявив потенційні слабкі місця в адміністративних процедурах ГУ.

Проаналізувши терміни розгляду звернень у 2024 році виявлено, що 75% звернень, які не потребували додаткового вивчення, були розглянуті у невідкладний термін до 15 днів.

«Водночас, 25% звернень, що не потребували додаткового вивчення, були розглянуті з порушенням 15-денного терміну, середній час затримки становив 3 дні. Серед звернень, що потребували місячного терміну розгляду, 20% були опрацьовані із затримкою, середня тривалість якої склала 6 днів. У поодиноких випадках (близько 2% від загальної кількості звернень, що потребували місячного розгляду) загальний термін вирішення питань перевищив сорока п'яти днів, про що заявників було повідомлено у встановленому порядку» [23].

Також досліджено, що звернення громадян, які мали встановлені законодавством пільги, у 95% випадків розглядалися у першочерговому порядку та у визначені законом терміни.

Таблиця 2.2

Терміни розгляду звернень ГУ ДПС (2024)

Категорія звернень	Відсоток розглянутих у встановлений термін	Відсоток розглянутих з порушенням терміну	Середня тривалість затримки	Особливості розгляду пільгових категорій
Звернення, що не потребують додаткового вивчення	75%	25%	3 дні	-
Звернення, що потребують додаткового вивчення	80%	20%	6 днів	-
Звернення пільгових категорій	95%	5%	-	Розглядаються першочергово

Примітка. Наведено за матеріалами ГУ ДПС

Серед можливих причин порушення термінів виділено наступні:

- недостатня кількість персоналу. Перенавантаженість співробітників, відповідальних за розгляд звернень та заяв, може призводити до фізичної неможливості вчасно опрацювати всі запити або ж робити це неефективно у зв'язку з надмірною кількістю роботи.
- технічні проблеми. Збої в роботі комп'ютерної техніки, програмного забезпечення для обліку звернень або відсутність необхідного обладнання можуть призводити до затримок в опрацюванні інформації.
- недостатня кваліфікація або досвід персоналу. Співробітники, які нещодавно приступили до роботи або не мають достатньої підготовки, можуть витратити більше часу на опрацювання звернень.
- великий обсяг однотипних звернень. Масові звернення з одного й того ж питання можуть створювати значне навантаження на відповідні підрозділи.
- недостатність інформації у зверненні. Нечітко сформульовані питання, відсутність необхідних документів або суперечлива інформація можуть вимагати додаткового уточнення у заявника, що збільшує термін розгляду.
- недбалість або безвідповідальність окремих співробітників (людський фактор). Затягування з розглядом звернень через особисту недисциплінованість або небажання вчасно виконувати свої обов'язки.

Не менш важливим елементом аналізу ГМ діяльності ГУ ДПС є дослідження результатів розгляду звернень громадян та громадських організацій. У процесі дослідження було здійснено якісний аналіз прийнятих рішень та наданих відповідей за кожною тематичною категорією звернень з метою оцінки підходів до вирішення проблем громадян та рівня її клієнтоорієнтованості.

На першому етапі, що включав категоризацію звернень та первинний аналіз результатів їх розгляду було проаналізовано співвідношення результатів розгляду (задоволено, відхилено, надано роз'яснення) у розрізі основних

тематичних категорій звернень (якість обслуговування, оскарження дій/бездіяльності, роз'яснення законодавства, повідомлення про можливі порушення, пропозиції).

Ключовим аспектом аналізу стала оцінка обґрунтованості прийнятих рішень. Для цього було «розроблено критерії, що включали аналіз посилань на чинне законодавство, логічність та послідовність аргументації, наявність документального підтвердження та відповідність фактичним обставинам, викладеним у зверненнях» [19]. Проведений аналіз виявив випадки як належного обґрунтування прийнятих рішень, так і ситуації, де аргументація була недостатньо чіткою або не містила посилань на конкретні правові норми.

Особливу увагу було приділено оцінці якості наданих роз'яснень. «Критеріями оцінки виступали змістовність, повнота, зрозумілість мови, структурованість відповіді, актуальність наданої інформації та наявність контактної інформації для отримання додаткових роз'яснень» [19]. Аналіз показав, що якість роз'яснень є неоднорідною: поряд із вичерпними та зрозумілими відповідями трапляються випадки формальних відписок або використання складної юридичної термінології без належного пояснення.

Підсумовуючи аналіз результатів розгляду звернень, стає очевидним, що хоча певні позитивні аспекти у роботі ГУ ДПС існують, проте є значний простір для вдосконалення.

2.2. Оцінка дієвості методів та форм громадського контролю за діяльністю ГУ ДПС

ГК за діяльністю публічних установ, таких як ГУ ДПС, здійснюється різними способами, серед яких «спостереження за їхньою роботою, вивчення офіційних документів та статистичних даних, особисте відвідування та оцінка умов функціонування, збір скарг від громадян, проведення бесід, інтерв'ю та фокус-груп, залучення громадських експертів, а також систематичний моніторинг» [2].

Конституція України закріплює дві основні форми громадського контролю, що здійснюється громадянами: через публічні заходи та створення громадських об'єднань. На думку фахівців, «стан громадянського контролю в сучасному українському суспільстві є кризовим. До формування зрілого інституту громадянського контролю як дієвого механізму громадянського суспільства ще далеко» [12].

Однією з основних форм ГК є «спостереження за діяльністю ГУ ДПС через аналіз публічної інформації, що розміщується на її офіційному веб-сайті. Якість та повнота цієї інформації є ключовим фактором для ефективного моніторингу» [23]. Відвідувачі сайту можуть відстежувати:

нормативні документи, серед яких опубліковані накази, розпорядження, положення, які регламентують роботу ГУ ДПС та визначають права та обов'язки платників податків;

плани роботи та звіти про їх виконання дозволяє громадськості розуміти пріоритети та напрямки діяльності податкової служби, а звіти про виконання цих планів дають можливість оцінити досягнуті результати та ефективність роботи;

інформація про керівництво та структуру ДПС, контактна інформація відповідальних осіб та організаційну структуру сприяють налагодженню комунікації та визначають відповідальних;

новини та оголошення, оперативне інформування про зміни в законодавстві, проведення роз'яснювальних заходів, запровадження нових сервісів є важливим для своєчасного реагування платників податків;

інформація про вакансії, важливою є прозорість у питаннях набору персоналу, що сприяє запобіганню корупції та забезпеченню рівних можливостей. За звичайних умов проводиться конкурс, проте з міркувань безпеки конкурси щодо зайняття посад державної служби припинені у воєнний час;

Розглянемо деякі конкретні методи та форми ГК за діяльністю ГУ ДПС, а також розглянемо їх порівняльну характеристику.

Таблиця 2.3.

Порівняльна характеристика методів громадського контролю

Метод громадського контролю	Основна суть	Переваги	Недоліки
Спостереження (онлайн)	Аналіз публічної інформації на веб-сайті ГУ ДПС	Оперативність, доступність широкому загалу, можливість відстежувати динаміку.	Залежність від повноти та актуальності інформації, пасивний характер.
Аналіз документів/статистики	Вивчення офіційних звітів, планів, результатів перевірок.	Глибоке розуміння діяльності, виявлення тенденцій та закономірностей, можливість залучення експертів.	Потребує спеціальних знань та часу, залежність від достовірності даних.
Відвідування установи	Особисте обстеження умов надання послуг, інфраструктури.	Оцінка реальних умов, безпосередній контакт, виявлення проблем «на місці».	Обмеженість охоплення, залежність від доступу та співпраці адміністрації.
Збір скарг/звернень	Систематизація та аналіз скарг громадян щодо діяльності ГУ ДПС.	Виявлення проблемних зон з точки зору споживачів послуг, зворотний зв'язок.	Можливість суб'єктивності, залежність від активності громадян.
Бесіди/інтерв'ю/фокус-групи	Отримання інформації від платників, працівників, експертів.	Розуміння мотивацій та думок різних стейкхолдерів, виявлення прихованих проблем.	Трудомісткість, залежність від готовності респондентів до співпраці, складність узагальнення даних
Залучення експертів	Отримання незалежної оцінки діяльності ГУ ДПС від фахівців.	Висока якість аналізу, об'єктивність оцінки, надання кваліфікованих рекомендацій.	Залежність від кваліфікації та незалежності експертів, може потребувати значних ресурсів.
Систематичний моніторинг	Регулярне відстеження визначених індикаторів діяльності ГУ ДПС	Можливість відстежувати зміни в динаміці, оцінювати ефективність впроваджених заходів.	Потребує розробки чітких індикаторів та налагодженої системи збору даних.

Примітка. Систематизовано автором.

Аналіз документів та офіційної статистики – для фізичних/юридичних осіб чи громадських організацій є можливість ознайомитись та проаналізувати офіційні документи та статистичні дані ГУ ДПС, що є публічними, зокрема:

«Звіти про виконання бюджету, аналіз надходжень до бюджетів різних рівнів, витрат на утримання ГУ ДПС у Тернопільській обл., ефективності використання бюджетних коштів. Це дозволяє оцінити фінансову прозорість та відповідальність податкової служби;

плани роботи, детальне вивчення стратегічних та оперативних планів ГУ ДПС, визначення їхньої відповідності суспільним потребам та пріоритетам державної політики;

результати перевірок, оцінка статистичних даних про кількість проведених перевірок, виявлені порушення, суми донарахованих платежів та застосованих штрафних санкцій. Це може свідчити про ефективність контрольно-перевірочної роботи та рівень дотримання податкового законодавства платниками;

кількість розглянутих звернень, оцінка динаміки, тематики та результатів розгляду звернень громадян та громадських організацій є важливим індикатором рівня взаємодії ГУ ДПС з суспільством та її готовності до вирішення проблем платників податків;

статистика щодо надання адміністративних послуг, дані про кількість наданих послуг, терміни їх надання, кількість відмов та їх причини можуть свідчити про якість та доступність сервісів ГУ ДПС» [23].

Для ефективного опрацювання цих документів та статистики громадськість може залучати експертів у галузі економіки, права, фінансів та державного управління.

ГК може здійснюватися шляхом безпосереднього відвідування ГУ ДПС та обстеженням умов надання послуг. Зокрема здійснюється:

оцінка доступності послуг для різних категорій громадян, перевірка наявності пандусів, ліфтів, спеціальних віконць для обслуговування осіб з інвалідністю, зручності навігації в приміщеннях;

зручність інфраструктури, оцінка організації робочих місць співробітників, наявності зон очікування для відвідувачів, санітарного стану приміщень;

наявність інформаційних матеріалів, перевірка наявності стендів з актуальною інформацією, зразків документів чи заяв, роз'яснень щодо процедур, контактних даних;

спостереження за процесом обслуговування може включати фіксацію часу очікування в чергах, оцінку ввічливості та компетентності співробітників, дотримання ними встановлених процедур;

оцінка роботи інформаційних центрів та гарячих ліній, перевірка оперативності та якості надання консультацій у телефонному режимі та особисто.

Незважаючи на важливість громадського контролю як механізму забезпечення прозорості та підзвітності діяльності ГУ ДПС та інших публічних організацій, його реалізація в сучасному суспільстві стикається з низкою проблем та викликів.

Таблиця 2.4

**Проблема – наслідок громадського контролю як механізму
забезпечення прозорості та підзвітності діяльності ГУ ДПС**

Проблема	Наслідок
Обмежений доступ до інформації	Ускладнення аналізу за діяльністю ГУ ДПС, зниження якості громадського контролю
Низький рівень обізнаності та залученості громадян	Обмежена участь громадян
Вплив війни та економічна нестабільність	Зменшення ресурсів для громадського контролю, обмеження інформації з міркувань безпеки.
Зниження ефективності громадського контролю	

Примітка. Розроблено автором.

1. Обмежений доступ до інформації:

закритість та/або складність офіційних даних: часто інформація, що публікується на вебсайті ГУ ДПС, є неповною, неактуальною чи складною для розуміння нефахівцями або важкодоступною для пошуку та детальнішого аналізу;

відсутність важливих даних, деякі ключові дані, що становлять суспільний інтерес (наприклад, детальна статистика щодо окремих видів порушень, результати внутрішніх розслідувань), можуть не оприлюднюватися з різних причин. Проте значна частина даних доступна, серед них різноманітна електронна звітність, плани та звіти роботи, місія, стратегічні цілі та пріоритети та інше.

2. Низький рівень обізнаності та залученості громадян:

пасивність частини суспільства, значна кількість громадян не проявляє активності у питаннях ГК за діяльністю державних органів, зокрема через брак часу, знань або невіру у власну спроможність вплинути на ситуацію;

недостатня інформаційна кампанія, ГУ ДПС та громадські організації можуть недостатньо інформувати громадян про їхні права та можливості у сфері ГК;

складність податкового законодавства та його часта зміна може відлякувати громадян від спроб контролю за діяльністю податкової служби.

3. Вплив війни та економічна нестабільність:

переорієнтація ресурсів в умовах війни можуть бути переорієнтовані на інші першочергові потреби, такі як оборона, забезпечення лікарень та освітніх закладів, виплата заробітної плати, тощо, що може призвести до послаблення ГК;

у воєнний час доступ до окремих категорій інформації може бути обмежений з міркувань національної безпеки, що створює додаткові труднощі для здійснення ГК в окремих сферах.

Усі ці проблеми та виклики взаємопов'язані та створюють складний контекст для розвитку ефективного ГК за діяльністю ГУ ДПС.

Аналіз методів та форм ГК виявив як значний потенціал, так і суттєві обмеження в їхній реалізації. Отже, подальший розвиток та вдосконалення механізмів громадської участі, усунення існуючих проблем з доступом до інформації та стимулювання активності громадян є ключовими напрямками для підвищення ефективності контролю та забезпечення належної підзвітності ДПС громадськості.

Для чіткого розуміння особливостей впровадження ГК за діяльністю ГУ ДПС у Тернопільській області, важливо враховувати специфіку функціонування податкової служби.

Ефективність ГК безпосередньо залежить від рівня взаємодії між громадськістю та податковою службою. Налагодження постійного діалогу, проведення спільних консультацій та обговорень можуть сприяти кращому розумінню потреб суспільства, а також підвищити рівень довіри до податкової служби.

Сучасні інформаційні технології відіграють важливу роль у ГК за діяльністю ГУ ДПС. Створення інтерактивного онлайн-порталу для звернень та скарг забезпечить громадянам зручний канал комунікації та прозорий процес їхнього розгляду. Відкритий доступ до електронних документів та статистичних даних у машиночитаному форматі значно полегшить аналіз діяльності податкової служби громадськими організаціями та активними громадянами.

Застосування онлайн-платформ для опитувань та публічних обговорень дозволить оперативно збирати думки суспільства щодо якості послуг та ефективності роботи ГУ ДПС. Активна присутність податкової служби в соціальних мережах та месенджерах сприятиме швидкому інформуванню та реагуванню на запити громадян.

Впровадження систем онлайн-моніторингу та аналізу публічної інформації допоможе своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності ГУ

ДПС. Використання інструментів візуалізації даних зробить складну інформацію більш доступною для широкого загалу, полегшуючи її розуміння та аналіз.

Стратегічне використання сучасних інформтехнологій є необхідною умовою для забезпечення ефективного громадського контролю за Головним управлінням ДПС, підвищення рівня його прозорості та зміцнення довіри між державною службою та суспільством.

Крім того, необхідно заохочувати та підтримувати ініціативи громадських організацій, спрямовані на здійснення моніторингу та контролю за діяльністю ГУ ДПС та інших публічних організацій.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО МОНІТОРИНГУ І КОНТРОЛЮ У ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Використання сучасних технологій у громадському моніторингу та контролі

У прагненні до прозорого та підзвітного управління публічними організаціями, зокрема у діяльності ГУ ДПС, сучасні цифрові технології відіграють роль каталізатора позитивних змін. Вони надають унікальні інструменти, здатні якісно трансформувати способи взаємодії між владою та суспільством, роблячи процес ГК більш ефективним та всеосяжним.

Одним із ключових аспектів удосконалення ГК і ГМ є підвищення рівня прозорості, через використання можливостей онлайн-простору. Створення зручних та інформативних веб-порталів – необхідний елемент комунікації. Окремої уваги заслугоє публікація нормативних актів та прийнятих рішень з детальним обґрунтуванням, що сприяє кращому розумінню принципів роботи ГУ ДПС. Крім того, інформація про державні закупівлі, представлена у відкритому та структурованому вигляді, дає змогу громадськості здійснювати ефективний нагляд за використанням публічних коштів.

Також, важливим кроком на шляху до прозорості є забезпечення доступу до публічної інформації. Коли вона публікується не лише у візуально привабливому форматі, але й у машиночитаному вигляді, це відкриває широкі можливості для незалежного аналізу. Громадські активісти, аналітики та дослідники можуть використовувати ці дані для виявлення закономірностей, тенденцій та потенційних зон ризику. «Надання ж зручних інтерфейсів програмування (API) стимулює розробку сторонніх інструментів для обробки та візуалізації цієї інформації, роблячи її ще доступнішою та зрозумілішою для широкого загалу» [3].

Сучасні технології також є потужним інструментом для налагодження ефективного зворотного зв'язку та залучення громадян до процесу контролю.

Інтегровані онлайн-платформи для подання звернень, скарг та пропозицій забезпечують зручний та прозорий механізм комунікації. Можливість відстежувати статус свого звернення та отримувати своєчасний зворотний зв'язок підвищує довіру до діяльності публічної організації та самого процесу розгляду звернення. Крім того, використання інструментів онлайн-голосування та опитувань дозволяє оперативно зібрати думку громадськості з важливих питань, а активна присутність у соціальних мережах сприяє швидкому інформуванню та обговоренню актуальних тем.

Для підвищення ефективності ГМ можна використовувати «результати аналізу Big Data, який охоплює інструменти, підходи й способи, за допомогою яких такі дані обробляються і зберігаються» [27]. Замість ручного опрацювання величезних масивів інформації, спеціалізовані інструменти здатні виявляти аномалії, прогнозувати ризики та аналізувати текстові дані для розуміння настроїв громадськості.

Геоінформаційні системи, у свою чергу, відкривають нові перспективи для моніторингу використання публічних ресурсів на місцевому рівні, візуалізуючи дані на інтерактивних картах. Це дозволяє громадськості наочно відстежувати розподіл та використання бюджетних коштів на конкретних територіях, контролювати стан інфраструктури та виявляти потенційні порушення у сфері землекористування чи будівництва.

Розглянемо також «технологію блокчейн - вибудований за певними правилами безперервний та послідовний ланцюжок блоків, які містять конкретну інформацію. Найчастіше копії ланцюжків блоків зберігаються на різних комп'ютерах незалежно один від одного» [28].

Розглядаємо блокчейн як інноваційний підхід до забезпечення прозорості та невідчужуваності в певних сферах діяльності публічних організацій. Завдяки своїй децентралізованості, блокчейн може використовуватися для створення захищених реєстрів державних закупівель чи прозорого обліку бюджетних транзакцій та навіть для організації безпечного електронного голосування, в тому числі і анонімного.

Смартконтракти стали популярним інструментом для автоматизації угод та спрощення бізнес-процесів. Вони дозволяють укладати, змінювати та розривати договори без участі третіх сторін, використовуючи лише комп'ютерні програми. «Використання смарт-контрактів (це самостійно виконувані програми, що зберігаються в blockchain) може автоматизувати виконання певних процедур, мінімізуючи вплив людського фактора та знижуючи корупційні ризики» [21].

Розглянемо характеристику сучасних технологій, які можна використовувати у ГК.

Таблиця 3.1

Характеристика сучасних технологій для громадського контролю

Технологія	Можливості для громадського контролю	Потенційні обмеження
Веб-портали	Доступ до офіційної інформації, відстеження змін, зручна комунікація.	Залежність від якості контенту, можлива складність навігації.
Відкриті дані (Open Data)	Незалежний аналіз, виявлення закономірностей, розробка власних інструментів.	Потреба у спеціальних знаннях, ризик неякісних даних.
Онлайн-платформи для звернень/опитувань	Зворотний зв'язок, пряма комунікація.	Можливість маніпуляцій, необхідність модерації.
Соціальні мережі та месенджери	Оперативне інформування, публічне обговорення, швидке реагування.	Ризик дезінформації, складність верифікації джерел.
Геоінформаційні системи (ГІС)	Візуалізація просторових даних, контроль використання ресурсів на місцевому рівні.	Залежність від точності картографічних даних, потреба у спеціалізованому ПЗ.
Блокчейн	Прозорість та невідчужуваність даних через децентралізацію та криптозахист. Надійний облік закупівель, бюджету, голосування.	Складність впровадження та масштабування, потреба в регулюванні, енергоємність.
Смартконтракти	Автоматизація виконання умов, мінімізація людського фактора.	Ризики помилок у коді, складність внесення змін, потреба у кваліфікованих працівниках.

Примітка. Систематизовано автором.

Таким чином, сучасні технології є невичерпним джерелом інструментів для якісного вдосконалення громадського моніторингу та контролю. Їхнє розумне

та комплексне впровадження здатне забезпечити новий рівень відкритості, підзвітності та ефективності в роботі публічних організацій, сприяючи зміцненню довіри між владою та суспільством.

3.2. Залучення громадськості до процесу контролю за діяльністю організації

Активна участь суспільства не лише сприяє виявленню недоліків та зловживань, але й підвищує рівень довіри до податкової служби, роблячи її роботу більш прозорою та зрозумілою для громадян. Крім того, це сприяє формуванню культури доброчесності та відповідальності як серед працівників податкової служби, так і серед платників податків.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації функціонування ДПС виступає залучення інститутів громадянського суспільства до здійснення контрольних функцій. Громадські організації та ініціативи, зосереджуючи значний експертний потенціал, людські ресурси та високий рівень громадянської відповідальності та обізнаності, демонструють спроможність до реалізації системного та кваліфікованого громадського контролю. Їхня незалежна позиція дозволяє здійснювати неупереджений аналіз діяльності податкової служби та виявляти проблемні аспекти, які можуть залишатися поза увагою внутрішніх механізмів контролю організації.

Перспективним механізмом взаємодії між територіальними органами ДПС та профільними громадськими організаціями є укладання меморандумів про співпрацю. Зазначені угоди можуть регламентувати процедури обміну інформацією, умови проведення спільних моніторингових заходів, а також визначати формат взаємних консультацій з питань, що становлять спільний інтерес. Важливим аспектом таких меморандумів є визначення чітких механізмів зворотного зв'язку та реагування на виявлені громадськістю порушення чи недоліки.

Інституційне забезпечення участі громадськості у процесах прийняття рішень та здійснення контролю вбачається у забезпеченні представництва громадських організацій у складі дорадчих та консультативних органів при ГУ ДПС, зокрема громадських рад. Включення представників громадянського суспільства до складу зазначених колегіальних органів сприятиме верифікації управлінських рішень з урахуванням суспільної думки та забезпечить багаторівневий контроль за діяльністю податкової служби.

Важливим інструментом аналізу окремих аспектів функціонування податкової системи є підтримка незалежних моніторингових проєктів, що ініціюються та реалізуються громадськими організаціями. Надання грантової або іншої форми підтримки таким проєктам сприятиме об'єктивній оцінці ефективності діяльності ГУ ДПС, виявленню потенційних ризиків та формуванню обґрунтованих рекомендацій щодо її оптимізації.

З метою об'єднання зусиль суб'єктів ГК та підвищення ефективності їхньої діяльності доцільним є створення спеціалізованих онлайн-платформ для обміну інформацією та координації дій між різними громадськими організаціями, що здійснюють контроль у сфері оподаткування. Такі цифрові інструменти забезпечать оперативний обмін даними, сприятимуть формуванню спільних стратегій контролю та мінімізують дублювання функцій. Окрім того, подібні цифрові платформи можуть стати майданчиком для обміну досвідом, навчання та залучення активних громадян та ГО до громадського контролю.

Поряд із зазначеними механізмами, важливим елементом є забезпечення регулярної та відкритої комунікації між керівництвом ГУ ДПС та громадськістю. Проведення публічних звітів керівників, прес-конференцій, круглих столів за участю представників громадськості дозволить обговорювати актуальні питання діяльності, отримувати безпосередній зворотний зв'язок та оперативно реагувати на зауваження та пропозиції.

Особливу увагу слід приділити налагодженню ефективних каналів комунікації для платників податків. Забезпечення можливості отримання консультацій, роз'яснень щодо податкового законодавства та здійснення

певних дій (сплата податку, перерахунок податку чи подання декларації) в зручний спосіб, у тому числі онлайн, сприятиме підвищенню рівня їхньої обізнаності та зменшенню кількості непорозумінь, а відповідно і сприятиме розвантаженню працівників. Прозорість у питаннях надання роз'яснень та консультацій також є важливим аспектом громадського контролю.

Також, важливим кроком у залученні громадськості до контролю є підтримка та розвиток інституту громадських омбудсменів у сфері оподаткування. «Омбудсмени – це особи, що займається захистом інтересів підприємств, що зареєстровані та працюють в Україні, перед органами публічної влади» [25].

Забезпечення незалежної платформи для розгляду скарг платників податків на дії або бездіяльність працівників податкової служби, а також надання рекомендацій щодо вирішення спірних питань, може стати ефективним механізмом захисту прав громадян та підвищення рівня довіри до податкової системи.

Також, необхідно сприяти залучення активних громадян до процесу контролю за окремими аспектами роботи ДПС, таких як якість надання адміністративних послуг або дотримання етичних норм поведінки працівниками, що може забезпечити додатковий рівень контролю та сприяти підвищенню ефективності роботи організації.

Отже, системне та всебічне залучення громадськості до процесу контролю за діяльністю публічної організації є запорукою побудови прозорої, підзвітної та ефективної публічної інституції, яка працює в інтересах громадян та сприяє зміцненню довіри до держави та публічних організацій.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження щодо громадського моніторингу та контролю як функцій управління публічною організацією стало важливим кроком у досягненні поставлених цілей роботи.

Дослідження розкрило теоретичні основи ГК і ГМ, визначивши їхню сутність як ключових інструментів забезпечення демократичного врядування та підзвітності публічних організацій. ГК є формою соціального контролю, спрямованою на дотримання законності та захист прав громадян. Його недостатня реалізація може призвести до втрати суспільних ресурсів, зниження рівня безпеки, зростання корупції та підриву довіри до влади. «Громадський моніторинг – це систематичне спостереження та оцінка діяльності органів влади для визначення її відповідності суспільним потребам, законності та ефективності. Його функції включають спостереження за тенденціями, аналіз, прогнозування ризиків, аудит програм та розробку рекомендацій» [14].

Аналіз особливостей реалізації ГК і ГМ в публічних організаціях на прикладі ГУ ДПС у Тернопільській області виявив низку проблем. Однією з них є обмежений доступ до інформації та/або її складність та незрозумілість. Незважаючи на чинні закони, інформація на офіційних веб-сайтах часто є неповною, неактуальною або складною для розуміння, що вимагає від громадян спеціальних знань і часу для її опрацювання. Деякі важливі дані можуть не оприлюднюватися з міркувань безпеки, ускладнюючи повноцінний аналіз.

Інша помітна проблема – низький рівень обізнаності та залученості громадян. Значна частина суспільства пасивна через брак часу, недостатні знання про механізми контролю та невіру у власну спроможність вплинути на ситуацію. Складність податкового законодавства також є бар'єром. Аналіз звернень до ГУ ДПС у Тернопільській області показав затримки у розгляді певного відсотка звернень та неоднорідну якість роз'яснень, що свідчить про наявність адміністративних перешкод та «людського фактора».

Не менш важливим є такий чинник як війна. В умовах повномасштабної війни ресурси, призначені для моніторингу та контролю, переорієнтовані на оборону країни та її відновлення. Доступ до окремих категорій інформації може бути обмежений з міркувань національної безпеки, що зменшує можливості для громадського контролю.

Оцінка дієвості застосованих методів контролю виявила, що перелічені проблеми обмежують їхню ефективність. Це знижує ефективність ГК, що, своєю чергою, може призводити до зростання корупційних ризиків, неефективного використання державних ресурсів та зниження довіри до державних інституцій.

З огляду на виявлену проблематику, було досліджено шляхи удосконалення ГМ і ГК у публічних організаціях. Запропоновані рішення базуються на комплексній стратегії, що включає технологічні інновації та зміцнення співпраці з громадянським суспільством.

Для вирішення проблем пропонується, насамперед, інтеграція сучасних цифрових технологій. Це використання онлайн-платформ, відкритих даних (Open Data), аналізу великих даних (Big Data), ГІС та блокчейн-технологій для підвищення прозорості. Відкриті дані у машиночитаному вигляді з API розширяють можливості для незалежного аналізу. Онлайн-платформи для звернень та опитувань, а також соціальні мережі, покращать зворотний зв'язок та комунікацію. Аналіз великих даних та ГІС дозволить виявляти аномалії та візуалізувати використання ресурсів. Блокчейн-технології та смарт-контракти пропонують інноваційні підходи до прозорості та непідкупності, автоматизуючи певні процеси та мінімізуючи людський фактор.

Поряд з технологіями, важливим є активне залучення громадськості та зміцнення співпраці з інститутами громадянського суспільства (ІГС). Це передбачає укладання меморандумів про співпрацю, забезпечення представництва ІГС у дорадчих органах (наприклад, громадських радах) при ГУ ДПС, а також підтримку незалежних моніторингових ініціатив. Створення спеціалізованих онлайн-платформ для координації дій ІГС сприятиме обміну

досвідом. Важливим є забезпечення регулярної та відкритої комунікації між керівництвом ГУ ДПС та громадськістю через публічні звіти, прес-конференції та круглі столи. Особлива увага має бути приділена налагодженню ефективних каналів комунікації для платників податків та розвитку інституту громадських омбудсменів у сфері оподаткування для захисту прав громадян та підвищення довіри. Залучення активних громадян до контролю за якістю послуг та етикою працівників забезпечить додатковий рівень контролю.

Системне залучення громадськості до процесу контролю за діяльністю публічної організації є запорукою побудови прозорої, підзвітної та ефективної публічної інституції, яка працює в інтересах громадян та сприяє зміцненню довіри до держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арабаджиев Д. Громадський моніторинг: структура, функції, завдання. Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/arabadzhyev_gromadskyi.pdf.
2. Бублій М. П. Особливості здійснення громадського контролю за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 5(1). С. 14–18.
3. Денисенко Д. І. SumDU Repository: інформаційна технологія покращення доступності вебсторінок на основі штучного інтелекту. SumDU Repository: Home. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97617>.
4. Загурський О. Б. Громадський моніторинг як елемент демократичного громадського контролю у сфері діяльності органів публічної влади та публічного управління в Україні. Головна сторінка DSpace. URL: http://repository.ukd.edu.ua/bitstream/handle/123456789/927/Zagurskyy_statya_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
5. Ігнатенко О. С. Громадянський контроль як інструмент впливу на процеси державного управління в сучасній Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 158–161. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7139&i=25>.
6. Кривінська Ю. В. Роль звернень громадян у системі громадського контролю за діяльністю публічних організацій: збірник тез доповідей VI всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, ЗУНУ, 15 травня 2025 року).
7. Крушельницька Т. Деякі аспекти моніторингу діяльності органів державної влади щодо співпраці з інститутами громадянського суспільства в Україні. Т. Крушельницька, Є. Ралдугін. *Вісник Національної академії державного управління*. С. 245-257.

8. Мельник В. І. Сучасні проблеми взаємодії держави та громадянського суспільства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>.

9. Міністерство фінансів України. Органи в компетенції Міністерства. Державна податкова служба України. URL: https://mof.gov.ua/uk/derhavna_podatkova.

10. МОНАСТИРСЬКИЙ, Г. Л. ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ. *Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості*, 309. URL: https://kptpe.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/62/2023/12/zbirnyk_tez_2023.pdf#page=309.

11. Менеджмент та державне управління в умовах сучасних викликів / М. Шкільняк, А.Васіна, А.Мельник, О.Дудкіна. *Вісник економіки*. 2023. № 2.

12. Ніронка Ю. Сутність громадського контролю за діяльністю органів публічної влади. DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35225/1/Ніронка.pdf>.

13. ПРОБЛЕМАТИКИ, «ЩОДО СУТНОСТІ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПРОБЛЕМАТИКИ МЕХАНІЗМІВ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ.» *СУЧАСНА ПАРАДИГМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ* (2021): 170.

14. Посібник з планування внутрішньої комунікації. Програма ЄС з підтримки управління державними фінансами в Україні. URL: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf.

15. Представники ДПС та Ради бізнес-омбудсмена обговорили питання податкової сфери. tax.gov.ua. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/674348.html>.

16. Про громадський контроль. Закон України URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH2411AB?an=159>.

Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI : станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

18. Про звернення громадян. Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>.

19. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України. Постанова. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-п#n15>.

20. Сергієнко О. І., Ватаманюк О. Громадська участь/залучення громадян. *Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль)*. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 92 с.

21. Смарт-контракт: що це і як працює - WEAGRO. WEAGRO. URL: <https://weagro.com.ua/blog/smartkontrakt-shho-cze-i-yak-praczyuye/>.

22. Сутність і призначення контролю у сфері публічної влади. *Інформація про видання*. URL: http://www.lsej.org.ua/11_2023/18.pdf.

23. Управлінські матеріали Головного управління ДПС у Тернопільській області. URL: <https://tr.tax.gov.ua/>.

24. Учасники проектів Вікімедіа. Авер'янов Вадим Борисович – вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Авер'янов_Вадим_Борисович.

25. учасники проектів Вікімедіа. Бізнес-омбудсмен – вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бізнес-омбудсмен>.

26. Шкільняк, М., Мельник, А., Васіна, А., Монастирський, Г., & Дудкіна, О. (2023). Публічне управління процесами післявоєнного оновлення України. *Вісник Економіки*, (4), 243-251.

27. Що таке Big Data та приклади застосування Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data>.

28. Blockchain. IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation | www.it.ua. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/blockchain>.