

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 2024 р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на здобуття освітнього ступеня магістра*

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

на тему: **«Оцінка ефективності адміністрування звернень громадян до державних органів влади (на прикладі Головного управління ДПС в Сумській області)»**

Здобувача групи АМ.м-31 Чийпеша В'ячеслава Олександровича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ (підпис)

В'ячеслав ЧИЙПЕШ

Керівник старший викладач, к. е. н., доцент

Яна КОБУШКО

Керівник начальник відділу з питань виявлення  
та опрацювання податкових ризиків  
ГУ ДПС у Сумській області

Оксана МАСЛОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»  
Здобувача групи АМ.м-31 Чийпеша В'ячеслава Олександровича

1. Тема роботи «Оцінка ефективності адміністрування звернень громадян до державних органів влади (на прикладі Головного управління ДПС в Сумській області)» затверджена наказом №1209-VI від 25.11.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 9 грудня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: комплексна оцінка ефективності адміністрування звернень громадян до державних органів на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення цього процесу.
4. Об'єкт дослідження: процес адміністрування звернень громадян до Головного управління ДПС у Сумській області
5. Предмет дослідження: теоретико-методологічні, організаційні та прикладні аспекти оцінки ефективності адміністрування звернень громадян у контексті модернізації публічного управління.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі матеріалів науково-дослідних і навчально-методичних праць, законодавчих та нормативно-правових документів, що регулюють порядок роботи зі зверненнями громадян, аналітичних звітів та статистичних даних Головного управління ДПС у Сумській області щодо роботи зі зверненнями громадян, результатів власних досліджень автора, офіційних веб-ресурсів органів державної влади, матеріалів науково-практичних конференцій та семінарів з питань публічного управління та адміністрування, методичних рекомендацій щодо оцінки ефективності діяльності органів державної влади, наукових статей, підручників та навчальних посібників з публічного управління, офіційних веб-сайтів державних органів та установ, інтернет-ресурсів з питань адміністрування звернень громадян.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	01.11.2024
II	АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН У ГУ ДПС В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ	17.11.2024
III	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН У ГУ ДПС В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ	07.12.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити теоретичні та методологічні підходи до адміністрування звернень громадян, проаналізувати нормативно-правову базу роботи зі зверненнями громадян в Україні, розглянути організацію роботи та визначити сучасні підходи до оцінки ефективності адміністрування звернень громадян до органів влади.

У розділі 2 студент повинен здійснити аналіз системи адміністрування звернень громадян у ГУ ДПС в Сумській області, оцінити ефективність існуючих механізмів роботи зі зверненнями громадян, провести статистичний аналіз звернень громадян за видами та результатами їх розгляду, виявити проблеми та недоліки в системі адміністрування звернень.

У розділі 3 студент повинен розробити рекомендації щодо вдосконалення системи адміністрування звернень громадян, запропонувати шляхи модернізації процесів обробки та розгляду звернень громадян з використанням сучасних інформаційних технологій, сформулювати пропозиції щодо підвищення якості та ефективності роботи зі зверненнями громадян.

#### 8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

Дата видачі завдання 18.10.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи  
старший викладач, к.е.н., доц.

Яна КОБУШКО

Керівник кваліфікаційної роботи  
начальник відділу з питань виявлення  
та опрацювання податкових ризиків  
ГУ ДПС у Сумській області

Оксана МАСЛОВА

Завдання до виконання одержав

В'ячеслав ЧИЙПЕШ

## АНОТАЦІЯ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю модернізації механізмів взаємодії між органами державної влади та громадянами в контексті реформування системи публічного управління в Україні. Державна податкова служба, як один із ключових органів державного управління, відіграє особливу роль в забезпеченні якісного адміністрування звернень платників податків. Від ефективності цього процесу значною мірою залежить рівень довіри суспільства до фіскальних органів та загальна ефективність податкового адміністрування в державі.

Метою роботи є комплексна оцінка ефективності адміністрування звернень громадян до державних органів на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення цього процесу.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний підхід, порівняльний та статистичний аналіз, методи групування та класифікації.

За результатами дослідження розроблено рекомендації щодо впровадження електронних систем управління зверненнями, оптимізації процедур їх розгляду та системи показників оцінки ефективності. Запропоновані інновації дозволять скоротити час обробки звернень та підвищити рівень задоволеності громадян.

Практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності територіальних органів Державної податкової служби України та інших органів державної влади для вдосконалення роботи зі зверненнями громадян.

Ключові слова: адміністрування, державне управління, електронні системи, ефективність, звернення громадян, податкова служба, публічне управління, територіальні органи, цифровізація.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ .....	8
1.1 Сутність та особливості процесу адміністрування звернень громадян .....	8
1.2 Нормативно-правове забезпечення роботи зі зверненнями громадян в Україні.....	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності адміністрування звернень громадян.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН У ГУ ДПС В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ .....	20
2.1 Організаційна характеристика діяльності ГУ ДПС в Сумській області.....	20
2.2 Аналіз динаміки та структури звернень громадян до ГУ ДПС в Сумській області .....	24
2.3 Оцінка якості та результативності розгляду звернень громадян.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН У ГУ ДПС В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ .....	34
3.1 Впровадження електронних систем управління зверненнями громадян .....	34
3.2 Оптимізація процедур розгляду та опрацювання звернень.....	38
3.3 Розробка показників ефективності роботи зі зверненнями громадян .....	41
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	48
ДОДАТОК А ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН».....	53

## ВСТУП

На сьогоднішній день ефективність взаємодії між державою та громадянами є фундаментальним показником якості публічного управління в сучасних демократичних країнах. В умовах розвитку громадянського суспільства та євроінтеграційних процесів в Україні особливої ваги набуває механізм розгляду звернень громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування. Своєчасне, об'єктивне та прозоре адміністрування звернень громадян не лише дозволяє оцінити рівень відкритості, доступності та клієнтоорієнтованості державних установ, але й виступає дієвим інструментом громадського контролю та участі населення у формуванні державної політики.

В контексті реформування системи публічного управління в Україні особливого значення набуває модернізація механізмів взаємодії між органами державної влади та громадянами. Державна податкова служба, як один із ключових органів державного управління, відіграє особливу роль в забезпеченні якісного адміністрування звернень платників податків. Від ефективності цього процесу значною мірою залежить рівень довіри суспільства до фіскальних органів, якість надання податкових та супутніх послуг, а також загальна ефективність податкового адміністрування в державі.

Актуальність теми дослідження підсилюється необхідністю впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процес адміністрування звернень громадян, що відповідає загальній стратегії цифровізації публічного управління в Україні. Крім того, в умовах децентралізації влади зростає роль територіальних органів державного управління у забезпеченні якісного та ефективного розгляду звернень громадян. Тому дослідження механізму адміністрування звернень громадян до державних органів влади на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області набуває особливої актуальності в сучасних умовах реформування публічного управління в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексна оцінка ефективності адміністрування звернень громадян до державних органів на прикладі Головного

управління ДПС у Сумській області та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення цього процесу. Для досягнення поставленої мети та повного її розкриття визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-методологічні засади, нормативно-правове забезпечення та провідний міжнародний досвід адміністрування звернень громадян до органів державної влади;
- здійснити комплексний аналіз динаміки, структури та результативності розгляду звернень громадян у Головному управлінні ДПС у Сумській області;
- розробити та апробувати методика оцінки ефективності адміністрування звернень громадян за системою кількісних та якісних показників;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу адміністрування звернень громадян у досліджуваному органі з урахуванням сучасних викликів та можливостей цифровізації.

Об'єктом дослідження є процес адміністрування звернень громадян до Головного управління ДПС у Сумській області.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, організаційні та прикладні аспекти оцінки ефективності адміністрування звернень громадян у контексті модернізації публічного управління.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, теоретичного дослідження, також системний підхід, порівняльний, статистичний аналіз, методи групування та класифікації, тощо.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють розгляд звернень громадян, міжнародні нормативно-правові документи та стандарти; статистична та аналітична звітність Головного управління ДПС у Сумській області, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики публічного управління та адміністрування, матеріали соціологічних досліджень, офіційні інтернет-ресурси органів державної влади та місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

### 1.1 Сутність та особливості процесу адміністрування звернень громадян

На сьогоднішній день ефективне управління зверненнями громадян до органів державної влади є критичним аспектом забезпечення підзвітності та прозорості в публічному секторі. Громадяни покладаються на уряд для вирішення широкого кола питань, від соціальних послуг до регуляторних дозволів, і кожне таке звернення вимагає відповідної обробки та реагування. Процес адміністрування цих звернень представляє собою складну сукупність організаційних, процедурних та технологічних компонентів, які потребують ретельного дослідження та вдосконалення.

Актуальність дослідження цієї теми пояснюється зростаючим значенням громадянської участі та зворотного зв'язку в сучасному державному управлінні. Оскільки суспільство стає все більш обізнаним і вимогливим до якості державних послуг, здатність органів влади ефективно реагувати на запити громадян стає визначальним фактором їх легітимності та результативності. Водночас, технологічні зміни, такі як розвиток цифрових каналів комунікації, ставлять нові виклики перед системою адміністрування звернень, вимагаючи переосмислення традиційних підходів. Саме тому, дослідження сутності, особливостей та ефективних практик у цій сфері має важливе значення для удосконалення публічного управління й підвищення рівня довіри громадян до влади.

Варто зазначити, що у сучасній науковій літературі представлені різноманітні підходи до визначення сутності поняття «адміністрування звернень громадян». Але, серед видатних зарубіжних та вітчизняних науковців, які зробили значний внесок у розкритті проблематики та визначенні поняття «адміністрування звернень громадян» варто відмітити А. С. Бідучак, В.І. Цимбалюк, К.О. Кісілевич, С. Г. Стеценко, С.П. Кандзюба, О.В. Кравцов, В.А. Соболев, О. В. Мазурчак, Л. Є. Кисіль, М. О. Кравцов, Є. С. Савич та інші.



Визначення сутності поняття адміністрування звернень громадян наведено в таблиці А.1 (Додаток А) [1-10].

Проаналізувавши таблицю А.1 (додаток А) варто зазначити, що С. Г. Стеценко в своїх наукових працях навів найбільш ємке визначення поняття звернення громадян до державних органів, що відображає його сутність та є узагальненим визначенням й об'єднує думку інших науковців. Таким чином науковець розглядає звернення громадян як систему відносин між владою та громадянами, яка полягає в можливості реального впливу на діяльність виконавчих органів влади через становлення громадянського суспільства, а саме через надсилання звернень до влади задля отримання позитивного результату для громадськості.

Отже, на основі цих трактувань, можна визначити, що звернення громадян – це відносини між державною та громадянським суспільством, що передбачають участь населення в державному управлінні та вирішенні громадських справ, шляхом впливу громадянина на діяльність влади через різні форми зв'язку у вигляді звернень, пропозицій, скарг, тощо. Варто зазначити, що громадянські звернення є дуже корисним джерелом інформації для самої держави, адже вони розкривають зміст та сутність проблем суспільства, що в свою чергу, дає змогу владі вирішувати ці питання й покращувати рівень життя населення, цим самим підвищуючи довіру від суспільства до себе.

Також, варто розглянути основні етапи процесу адміністрування звернень громадян до державних органів влади, оскільки кожен з етапів виступає важливим елементом ефективного публічного управління. Розуміння ключових елементів цього процесу дозволяє забезпечити своєчасний та належний розгляд звернень, а також сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів влади. Основні етапи процесу адміністрування звернень громадян до публічних органів влади зображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Етапи процесу адміністрування звернень громадян [11].

Загалом, дотримання цих етапів дозволяє забезпечити системний та ефективний розгляд звернень громадян, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня задоволеності громадян діяльністю органів державної влади та зміцненню довіри до них.

Сам процес адміністрування звернень громадян до органів державної влади є комплексним явищем, що охоплює різні організаційні, процедурні та інформаційно-технологічні аспекти.

Перш за все, сутність процесу адміністрування звернень громадян полягає у забезпеченні ефективного отримання, опрацювання, розгляду та вирішення запитів від фізичних та юридичних осіб. Це включає в себе налагодження дієвої системи комунікації з громадянами, забезпечення своєчасного реагування на їхні звернення, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень за результатами такого розгляду.

Одним із ключових аспектів процесу адміністрування є багатоканальність та різноманітність форм звернень громадян. Громадяни можуть направляти свої

запити до органів влади в письмовій формі (заяви, скарги, пропозиції), через електронні канали (електронна пошта, веб-форми, соціальні мережі), усно (під час особистого прийому, телефонні дзвінки) тощо. Це вимагає від органів влади налагодження комплексної системи прийому та обробки таких запитів, забезпечення їх чіткого обліку та ефективної маршрутизації.

Важливою характеристикою процесу адміністрування є необхідність своєчасного реагування на звернення громадян. Законодавчо встановлені чіткі строки, протягом яких органи влади зобов'язані розглянути та надати вичерпну відповідь на кожне звернення. Дотримання цих термінів є критично важливим для забезпечення належної підзвітності та прозорості діяльності державних органів перед громадськістю.

Ще однією особливістю процесу адміністрування є необхідність диференційованого підходу до розгляду різних видів звернень. Скарги, пропозиції, клопотання тощо потребують специфічних процедур опрацювання та вирішення. Тому система адміністрування має бути гнучкою, здатною ефективно реагувати на широкий спектр запитів громадян.

Важливим аспектом є також забезпечення прозорості та зворотного зв'язку у процесі розгляду звернень. Для підтримки довіри громадян необхідно не лише вчасно реагувати на їхні запити, а й надавати заявникам вичерпну інформацію про хід та результати розгляду їхніх звернень. Це сприяє підвищенню підзвітності органів влади та якості державного управління в цілому.

Варто зазначити, що значну роль у підвищенні ефективності процесу адміністрування відіграють сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Впровадження систем електронного документообігу, онлайн-сервісів, CRM-систем дозволяє автоматизувати та оптимізувати ключові етапи роботи з зверненнями, забезпечити їх швидке та якісне опрацювання [12].

Таким чином, процес адміністрування звернень громадян характеризується комплексністю, багатоканальністю, необхідністю дотримання строків, диференційованим підходом, забезпеченням прозорості та використанням новітніх інформаційних технологій. Врахування цих особливостей при

організації діяльності органів державної влади є вкрай важливим для підвищення ефективності управління зверненнями громадян та якості надання публічних послуг.

## 1.2 Нормативно-правове забезпечення роботи зі зверненнями громадян в Україні

У сучасній парадигмі публічного управління право громадян на звернення виступає фундаментальним інструментом демократичного врядування та забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадянським суспільством. Система нормативно-правового забезпечення роботи зі зверненнями громадян в Україні характеризується комплексністю та багаторівневістю, що відображає складність та значущість цього інституту в механізмі публічного управління.

Конституційно-правовий фундамент права на звернення закладено в статті 40 Конституції України, яка встановлює право громадян направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів. Принципово важливим є те, що конституційне закріплення цього права не лише декларує його наявність, але й покладає на державу позитивний обов'язок забезпечити його реалізацію через створення відповідних правових механізмів та інституційної спроможності органів публічної влади [13].

Базовим законодавчим актом у досліджуваній сфері виступає Закон України «Про звернення громадян», який комплексно регламентує суспільні відносини, пов'язані з реалізацією права на звернення. Цей нормативно-правовий акт визначає концептуальні засади роботи зі зверненнями громадян, встановлюючи чітку типологію звернень, яка включає пропозиції (зауваження), заяви (клопотання) та скарги. Особливу увагу законодавець приділив процедурним аспектам реалізації права на звернення, встановивши чіткі вимоги

до оформлення звернень та регламентувавши порядок їх розгляду. Важливим елементом закону є встановлення системи гарантій права на звернення, що включає заборону переслідування громадян за подання звернень, неприпустимість розголошення відомостей, що містяться у зверненнях, та забезпечення об'єктивного і своєчасного розгляду звернень [14].

Значним кроком у розвитку нормативно-правового забезпечення роботи зі зверненнями став Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування». Цей документ суттєво посилив інституційну складову механізму роботи зі зверненнями, запровадивши систему постійного моніторингу та контролю за дотриманням законодавства про звернення громадян. Особливу увагу в Указі приділено питанням персональної відповідальності керівників органів публічної влади за забезпечення реалізації права громадян на звернення, що створило додаткові гарантії ефективності цього інституту [15].

Процес діджиталізації публічного управління зумовив необхідність модернізації нормативно-правової бази роботи зі зверненнями громадян. Ключовим нормативним актом у цьому контексті став Закон України «Про електронні петиції», який запровадив інноваційний механізм колективних звернень в електронній формі. Цей закон не лише розширив інструментарій реалізації права на звернення, але й створив нові можливості для громадської участі у формуванні та реалізації державної політики. Таким чином електронні петиції стали ефективним каналом комунікації між громадянським суспільством та органами публічної влади, забезпечуючи оперативне реагування на суспільно значущі проблеми [16].

Особливе місце в системі нормативно-правового забезпечення роботи зі зверненнями посідає Інструкція з діловодства за зверненнями громадян, яка встановлює єдиний порядок документування та організації роботи зі зверненнями. Варто зазначити, що цей документ має важливе практичне значення, оскільки визначає конкретні процедури реєстрації, обліку, розгляду

звернень та контролю за їх виконанням. Чітка регламентація діловодних процесів забезпечує системність та ефективність роботи зі зверненнями, мінімізуючи ризики порушення прав громадян [17].

Вагомим доповненням до системи нормативно-правового забезпечення роботи зі зверненнями є Закон України «Про доступ до публічної інформації», який створює додаткові механізми забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади. Взаємодія положень цього закону з нормами про звернення громадян формує комплексний механізм забезпечення участі громадськості у процесах публічного управління [18].

Також, окремо слід звернути увагу на те, що міжнародно-правовий вимір нормативного забезпечення роботи зі зверненнями представлений низкою фундаментальних документів, серед яких особливе значення мають Загальна декларація прав людини, Міжнародний пакт про громадянські і політичні права та Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. Ці міжнародно-правові акти формують концептуальну основу права на звернення як невід'ємного елемента системи прав людини та встановлюють міжнародні стандарти його забезпечення [19].

Отже, сучасний етап розвитку адміністрування звернень громадськості до органів публічного управління характеризується новими викликами, які зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення роботи зі зверненнями громадян. Пріоритетними напрямками такого вдосконалення є розширення можливостей електронної взаємодії між громадянами та органами публічної влади, посилення механізмів контролю за розглядом звернень, вдосконалення системи захисту персональних даних при роботі зі зверненнями та гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами.

Важливим аспектом розвитку нормативно-правової бази є необхідність врахування нових форм суспільної комунікації та технологічних можливостей. Зокрема, актуальним є питання регламентації використання соціальних мереж та месенджерів у комунікації між громадянами та органами публічної влади, а

також забезпечення належного рівня кібербезпеки при роботі з електронними зверненнями.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення роботи зі зверненнями громадян в Україні є динамічною системою, що постійно еволюціонує відповідно до суспільних потреб та технологічного прогресу. Ця система характеризується комплексністю та багаторівневістю, поєднуючи конституційні норми, законодавчі акти, підзаконні нормативно-правові документи та міжнародно-правові стандарти. Подальший розвиток нормативно-правової бази має бути спрямований на посилення гарантій права на звернення, розширення можливостей електронної взаємодії та забезпечення відповідності європейським стандартам публічного управління. При цьому особливу увагу слід приділити збалансуванню інтересів забезпечення відкритості органів публічної влади та захисту персональних даних громадян, а також впровадженню інноваційних механізмів громадського контролю за розглядом звернень.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності адміністрування звернень громадян

В умовах трансформації системи публічного управління та розвитку демократичних інститутів суспільства особливої актуальності набуває питання методологічного забезпечення оцінювання ефективності адміністрування звернень громадян. Це складне та багатоаспектне завдання потребує системного підходу та комплексного наукового обґрунтування методичних засад його реалізації.

Теоретико-методологічний аналіз сучасних підходів до оцінювання ефективності адміністрування звернень громадян свідчить про необхідність формування цілісної системи оцінювання, яка б враховувала як традиційні методи дослідження, так і новітні інноваційні підходи, що відповідають викликам цифрової епохи та принципам належного врядування [20].

Фундаментальною основою методології оцінювання ефективності адміністрування звернень громадян є система принципів, що включає:

- принцип об'єктивності та неупередженості оцінювання;
- принцип системності та комплексності дослідження;
- принцип релевантності та достовірності даних;
- принцип порівнянності та верифікованості результатів;
- принцип практичної значущості та імплементованості висновків.

Методологічний базис оцінювання ефективності ґрунтується на інтеграції різних наукових підходів, серед яких особливе значення мають системний, процесний, результативний та ціннісно-орієнтований підходи. Кожен з цих підходів дозволяє розкрити певні аспекти ефективності адміністрування звернень громадян та забезпечити всебічність оцінювання [21].

Системний підхід передбачає розгляд процесу адміністрування звернень громадян як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. При цьому ефективність оцінюється через призму взаємодії всіх складових системи та їх впливу на кінцевий результат. Важливим аспектом є аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на функціонування системи.

Особливої уваги заслуговує розроблена в рамках системного підходу модель комплексного оцінювання ефективності адміністрування звернень громадян, яка включає такі компоненти:

1. Оцінка організаційно-правового забезпечення
2. Аналіз ресурсного потенціалу
3. Дослідження процесної ефективності
4. Оцінка результативності та впливу
5. Аналіз задоволеності стейкхолдерів

Процесний підхід фокусується на дослідженні послідовності та взаємозв'язку окремих етапів роботи зі зверненнями громадян. В рамках даного підходу розроблено матрицю оцінювання процесної ефективності, яка дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» та оптимізувати управлінські процес [22].



Результативний підхід базується на оцінці досягнутих результатів та їх співвідношення з поставленими цілями. При цьому важливим є використання збалансованої системи показників, яка включає як кількісні, так і якісні індикатори ефективності. Розроблена система індикаторів охоплює чотири ключові перспективи:

- фінансово-економічна ефективність;
- якість адміністративних процесів;
- розвиток персоналу та інновації;
- задоволеність громадян та суспільний вплив [23].

Ціннісно-орієнтований підхід акцентує увагу на оцінці створеної суспільної цінності та соціального ефекту від адміністрування звернень громадян. Цей підхід є особливо актуальним в контексті концепції публічної цінності (Public Value) та орієнтації на потреби громадян.

Аналіз міжнародного досвіду демонструє різноманітність методичних підходів до оцінювання ефективності адміністрування звернень громадян. Так, у Великій Британії використовується модель Excellence Framework, яка передбачає комплексну оцінку за дев'ятьма критеріями досконалості. Ця модель дозволяє не лише оцінити поточний стан системи, але й визначити напрями її вдосконалення [24].

У Сполучених Штатах Америки широко застосовується методологія Government Performance and Results Act (GPRA), яка базується на чіткому визначенні цілей та індикаторів їх досягнення. Особлива увага приділяється оцінці впливу на суспільство та ефективності використання публічних ресурсів [25].

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про ефективність застосування Common Assessment Framework (CAF) – загальної схеми оцінювання, яка адаптована для організацій публічного сектору. Ця методологія передбачає оцінку за дев'ятьма критеріями, що охоплюють як можливості організації, так і досягнуті результати [26].

Важливим аспектом сучасної методології оцінювання є використання цифрових технологій та аналітичних інструментів. Зокрема, впровадження систем електронного документообігу та управління зверненнями громадян дозволяє автоматизувати процес збору та аналізу даних, забезпечити більш точне вимірювання показників ефективності.

Інноваційним підходом є застосування методів предиктивної аналітики та машинного навчання для прогнозування тенденцій у сфері звернень громадян та оптимізації процесів їх розгляду. Це дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність, але й передбачати майбутні виклики та потреби.

У контексті цифрової трансформації публічного управління особливого значення набуває оцінка ефективності електронних каналів комунікації з громадянами. Розроблено спеціальні методики оцінювання якості електронних послуг та зручності користування цифровими платформами для подання звернень.

Важливим методичним інструментом є бенчмаркінг, який дозволяє порівнювати ефективність адміністрування звернень громадян у різних організаціях та впроваджувати кращі практики. При цьому важливо враховувати специфіку контексту та можливості адаптації успішного досвіду [27].

Окремої уваги заслуговує методологія оцінки соціального впливу (Social Impact Assessment), яка дозволяє визначити довгострокові ефекти від функціонування системи роботи зі зверненнями громадян. Ця методологія включає як кількісні методи оцінки (cost-benefit analysis, social return on investment), так і якісні методи дослідження.

В контексті забезпечення якості публічних послуг актуальним є застосування методології SERVQUAL, адаптованої до специфіки адміністрування звернень громадян. Ця методологія дозволяє оцінити розрив між очікуваннями громадян та реальною якістю наданих послуг [28].

Для забезпечення комплексності оцінювання доцільним є використання інтегрального підходу, який передбачає розрахунок узагальнюючого показника ефективності на основі системи часткових індикаторів. При цьому важливо

забезпечити обґрунтоване визначення вагових коефіцієнтів для різних складових оцінки.

Методологія оцінювання має також враховувати специфіку різних типів звернень громадян та особливості їх розгляду. Це вимагає розробки диференційованих підходів та критеріїв оцінювання для різних категорій звернень.

Таким чином, сучасна методологія оцінювання ефективності адміністрування звернень громадян являє собою складну систему взаємопов'язаних підходів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення об'єктивного та всебічного аналізу. Важливим є забезпечення балансу між різними аспектами оцінювання та орієнтація на практичне використання отриманих результатів для вдосконалення системи роботи зі зверненнями громадян.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН У ГУ ДПС В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

### 2.1 Організаційна характеристика діяльності ГУ ДПС в Сумській області

У контексті дослідження системи адміністрування звернень громадян особливої актуальності набуває комплексний аналіз організаційно-функціональної структури Головного управління ДПС у Сумській області як ключового інституційного елемента забезпечення ефективної комунікації між державою та громадянами у сфері податкового адміністрування. Саме через призму організаційної спроможності територіального органу ДПС можливо оцінити ефективність механізмів роботи зі зверненнями громадян та визначити потенційні напрями їх удосконалення.

Теоретико-методологічний аналіз організаційної структури ГУ ДПС у Сумській області доцільно здійснювати крізь призму системного та інституційного підходів, що дозволяє розглядати досліджуваний об'єкт як цілісну систему взаємопов'язаних структурних елементів, функціонування яких підпорядковане єдиній меті – забезпеченню ефективної реалізації фіскальної політики держави на регіональному рівні.

Інституційно-правовий статус ГУ ДПС у Сумській області визначається його позиціонуванням як територіального органу Державної податкової служби України, утвореного на правах відокремленого підрозділу. Нормативно-правовий базис функціонування установи формують Конституція України, Податковий кодекс України, закони України, укази Президента України, акти Кабінету Міністрів України та інші нормативно-правові акти, що регламентують сферу податкового адміністрування [29].

Архітектоніка управлінської вертикалі ГУ ДПС характеризується чіткою субординацією та розподілом функціональних повноважень. Організаційна структура затверджується Головою ДПС за погодженням з Міністром фінансів України, що забезпечує інтеграцію регіонального органу в загальнодержавну систему фіскального адміністрування. Штатна чисельність персоналу

детермінується граничними параметрами, встановленими Кабінетом Міністрів України для територіальних органів ДПС.

Управлінська модель ГУ ДПС базується на принципах єдиноначальності та розподілу функціональних повноважень. Керівництво здійснюється начальником, який призначається та звільняється з посади Головою ДПС за погодженням з Міністром фінансів України, що забезпечує збалансування регіональних та загальнодержавних інтересів у сфері податкового адміністрування. Система заступників начальника формується відповідно до законодавства про державну службу, з чітким розмежуванням функціональних обов'язків [30].

Функціонально-цільова архітектура ГУ ДПС структурується за наступними стратегічними векторами:

1. Фіскально-адміністративний вектор:
  - реалізація державної податкової політики;
  - забезпечення адміністрування податків, зборів та обов'язкових платежів;
  - здійснення контролю за надходженнями до бюджетів різних рівнів;
  - моніторинг та регулювання виробництва й обігу підакцизних товарів;
  - адміністрування єдиного соціального внеску.
2. Контрольно-регулятивний вектор:
  - імплементація механізмів податкового контролю;
  - верифікація правомірності бюджетного відшкодування ПДВ;
  - моніторинг трансфертного ціноутворення;
  - контроль за валютними операціями та готівковими розрахунками;
  - ліцензійний контроль у визначених законодавством сферах.
3. Сервісно-адміністративний вектор:
  - реєстраційно-облікові процедури щодо платників податків;
  - адміністрування державних реєстрів;
  - надання адміністративних послуг;

- податкове консультування;
  - інформаційно-довідкове обслуговування.
4. Превентивно-правоохоронний вектор:
- протидія податковим правопорушенням;
  - адміністрування податкового боргу;
  - превенція схем ухилення від оподаткування;
  - контроль за нелегальним обігом підакцизних товарів;
  - застосування штрафних санкцій.
5. Аналітично-прогностичний вектор:
- моніторинг податкових надходжень;
  - економетричний аналіз фіскальних показників;
  - прогнозування податкових надходжень;
  - ідентифікація та оцінка податкових ризиків;
  - розробка рекомендацій щодо оптимізації податкового адміністрування.

Організаційна модель ГУ ДПС характеризується наявністю територіально розподіленої мережі державних податкових інспекцій, які виконують сервісні функції та забезпечують безпосередню взаємодію з платниками податків.

Функціональний мандат ДПІ охоплює:

- надання адміністративних послуг;
- здійснення реєстраційно-облікових процедур;
- ведення податкових реєстрів;
- інформаційно-консультативне обслуговування платників податків.

Інноваційно-технологічна компонента діяльності ГУ ДПС характеризується імплементацією сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових рішень:

1. Електронний кабінет платника податків як універсальна платформа податкової взаємодії
2. Система електронного документообігу з використанням КЕП
3. Інтегровані автоматизовані системи податкового адміністрування

4. Електронні сервіси для дистанційного обслуговування платників податків

В умовах воєнного стану актуалізується необхідність забезпечення організаційної гнучкості та адаптивності системи податкового адміністрування. Нормативно передбачена можливість тимчасової передачі окремих повноважень іншим територіальним органам ДПС, що забезпечує безперервність податкового адміністрування в кризових умовах.

Система внутрішнього контролю в ГУ ДПС базується на багаторівневому підході та включає:

1. Моніторинг дотримання законодавства персоналом
2. Комплекс антикорупційних заходів
3. Система захисту інформації та кібербезпеки
4. Контроль за використанням матеріальних та фінансових ресурсів
5. Оцінка ефективності функціонування структурних підрозділів

Інтеграційно-комунікаційний вимір діяльності ГУ ДПС реалізується через систему взаємодії з:

- територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади;
- регіональними та місцевими органами державного управління;
- органами місцевого самоврядування;
- інститутами громадянського суспільства;
- бізнес-асоціаціями та галузевими об'єднаннями [31].

Таким чином, організаційно-функціональна архітектура ГУ ДПС у Сумській області являє собою комплексну систему інституційних, управлінських та технологічних компонентів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації державної податкової політики на регіональному рівні. Структурна модель установи характеризується чіткою функціональною спеціалізацією, ієрархічною субординацією та орієнтацією на досягнення стратегічних цілей податкового адміністрування з урахуванням регіональної специфіки та сучасних викликів державного управління.

## 2.2 Аналіз динаміки та структури звернень громадян до ГУ ДПС в Сумській області

Комплексне дослідження системи адміністрування звернень громадян у контексті публічного управління та адміністрування потребує статистично-аналітичного аналізу кількісних та якісних параметрів комунікаційної взаємодії між органами державної влади та громадянами. Особливої актуальності такий аналіз набуває в умовах трансформації податкової системи України та впровадження нових форм електронної взаємодії з платниками податків, що безпосередньо впливає на характер, структуру та динаміку звернень громадян до податкових органів.

Науково-методологічний підхід до аналізу динаміки та структури звернень громадян до ГУ ДПС в Сумській області передбачає використання комплексу статистичних методів та інструментів, що дозволяють не лише кількісно оцінити існуючі тенденції, але й виявити причинно-наслідкові зв'язки, ідентифікувати проблемні аспекти та сформулювати аналітичне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів роботи зі зверненнями громадян. При цьому особлива увага приділяється дослідженню структурних змін у системі комунікації між податковими органами та громадянами, що відображають загальні тренди діджиталізації публічного управління та адаптації державних інституцій до сучасних викликів.

Таким чином, варто проаналізувати стан розгляду звернень громадян до ГУ ДПС в Сумській області за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Інформація про стан розгляду звернень громадян до ГУ ДПС у Сумській області за 2020-2024 рр [32].

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2020, у %
Загальна кількість звернень, в т. ч.:	227	298	168	202	170	-25,1 %
Заяви	224	293	161	189	156	-30,3 %
Скарги	3	5	7	10	13	333,1 %



Аналізуючи стан динаміки загальної кількості звернень громадян до ГУ ДПС у Сумській області варто зазначити, що спостерігаються значні коливання протягом досліджуваного періоду. Так, в 2020 році загальна кількість звернень становила 227, після чого спостерігалось суттєве зростання до 298 звернень у 2021 році, що становить приріст у 31,3%. Проте у 2022 році відбулося різке скорочення кількості звернень до 168, що на 43,6% менше порівняно з попереднім роком. Це можна пояснити початком повномасштабної війни та загальною дестабілізацією соціально-економічної ситуації в регіоні. Але протягом 2023 року спостерігається поступове відновлення активності громадян – кількість звернень зросла до 202, що на 20,2% більше порівняно з 2022 роком.

Особливої уваги заслуговує структурний аналіз звернень за їх типологією. Протягом усього досліджуваного періоду переважну більшість становлять заяви, частка яких коливається від 91,8% до 98,7%. Частка скарг демонструє тенденцію до поступового зростання, якщо у 2020 році вона становила 1,3%, то в 2023 році досягла 5,0%, а за 9 місяців 2024 року – 7,6%. Це може свідчити про зростання критичного ставлення громадян до роботи податкової служби або про підвищення їх правової свідомості.

Аналізуючи тематичну структуру звернень, можна виділити кілька ключових напрямків, які найбільше турбують громадян. Контрольно-перевірочна робота стабільно залишається однією з найактуальніших тем, демонструючи тенденцію до зростання частки у загальній структурі звернень: від 13,2% у 2020 році до 25,7% у 2023 році. Інформування про ухилення від сплати податків також займає значну частку, хоча демонструє певну волатильність: від 18,5% у 2020 році до 7,4% у 2023 році, з подальшим зростанням до 15,9% за 9 місяців 2024 року.

Примітною тенденцією є поява нових актуальних питань у структурі звернень. Зокрема, у 2023-2024 роках значну частку почали займати звернення щодо відмови в отриманні реєстраційних номерів облікових карток платників податків (17,3% у 2023 році) та питання аграрної політики і земельних відносин

(7,9% у 2023 році). Це відображає зміни у соціально-економічному середовищі та реформування податкової системи.

Важливим аспектом аналізу є оцінка колективних звернень, які відображають системні проблеми, що турбують значні групи громадян. Спостерігається тенденція до збільшення масштабності колективних звернень: якщо у 2020 році надійшло 2 колективних звернення від 8 осіб, то у 2023 році – 5 звернень від 57 осіб, що свідчить про зростання рівня громадської активності та консолідації зусиль громадян у вирішенні спільних проблем.

Особливу увагу варто приділити аналізу звернень від соціально незахищених категорій громадян. Якщо у 2020 році таких звернень не було зафіксовано взагалі, то в наступні роки спостерігається поступове зростання їх кількості: 2 звернення у 2021 році та 5 звернень у 2022 році. Це свідчить про підвищення доступності податкових органів для вразливих верств населення та зростання їх довіри до державних інституцій.

Також важливим показником ефективності роботи зі зверненнями громадян є дотримання термінів їх розгляду. Згідно з проаналізованими даними, протягом усього досліджуваного періоду ГУ ДПС у Сумській області демонструє високий рівень виконавської дисципліни, адже всі звернення розглядаються у встановлені законодавством терміни, що свідчить про належну організацію роботи з документами та високий професіоналізм співробітників.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про динамічний характер взаємодії громадян з податковими органами, адаптивність системи до нових викликів та загальну тенденцію до підвищення якості обробки звернень. Водночас зростання частки скарг та колективних звернень вказує на необхідність удосконалення окремих аспектів роботи податкової служби та посилення комунікації з громадськістю.

Поряд із розглядом загальної динаміки звернень громадян, особливої уваги заслуговує аналіз звернень щодо надання адміністративних послуг, які становлять значний сегмент взаємодії податкових органів із платниками податків.

Така взаємодія є ключовим елементом у системі податкового адміністрування та відображає рівень сервісної орієнтованості податкової служби.

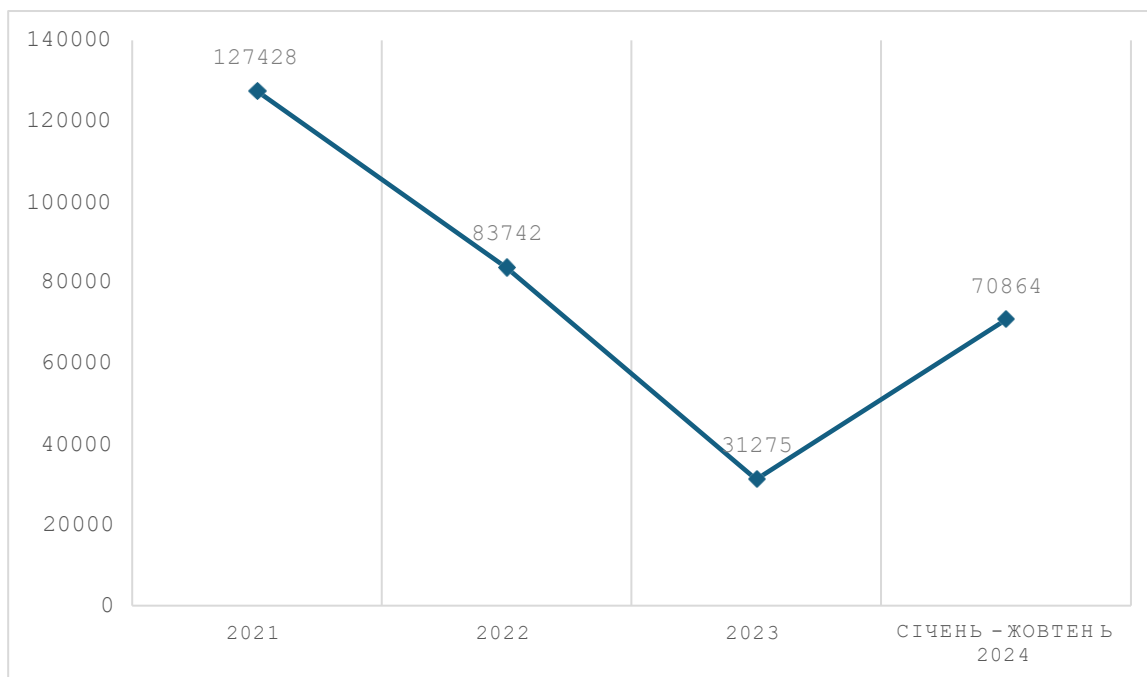


Рисунок 2.2 – Кількість звернень від платників податків до ГУ ДПС у Сумській області щодо надання адміністративних послуг за 2021-2024 рр [33].

Аналіз динаміки звернень щодо надання адміністративних послуг у ГУ ДПС Сумської області за період 2021-2024 років демонструє суттєві трансформації як у кількісному вимірі, так і в структурному аспекті. У 2021 році загальна кількість звернень щодо отримання адміністративних послуг становила 127 428, що відображає високий рівень взаємодії платників податків з податковою службою. При цьому рівень задоволення звернень був достатньо високим – надано 126 877 послуг, що становить 99,6% від загальної кількості звернень. Показово, що 62,5% послуг було надано через центри обслуговування платників (ЦОП), а 16,9% – в електронній формі, що свідчить про розвиток різних каналів комунікації.

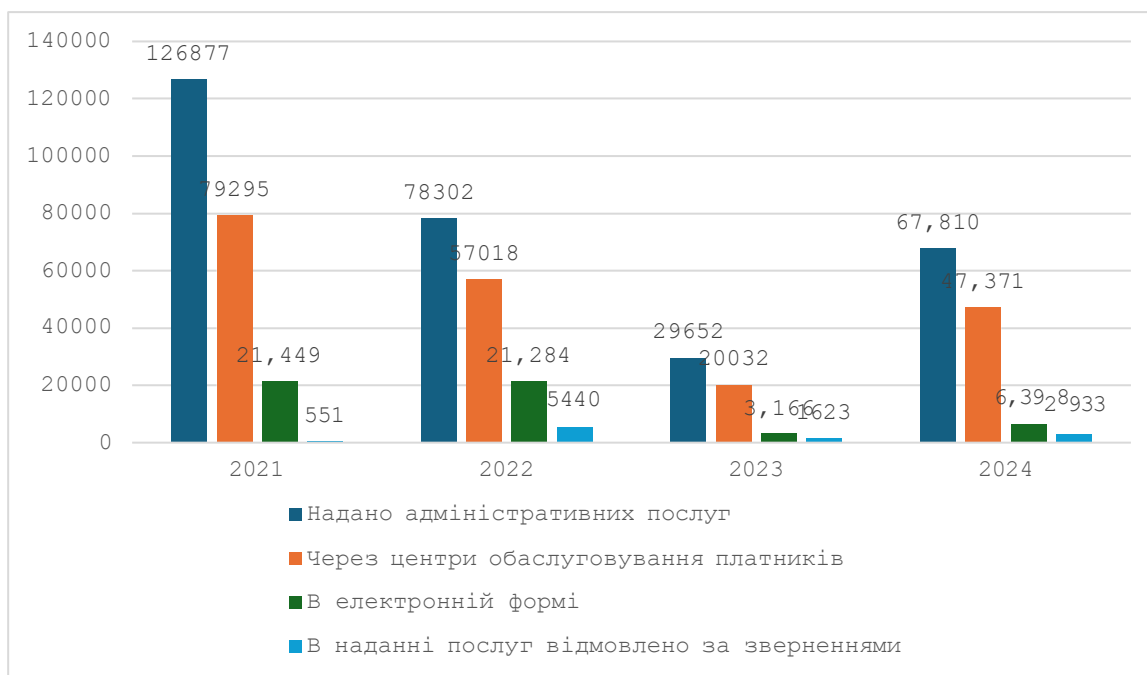


Рисунок 2.3 – Надання адміністративних послуг за зверненнями платниками податків в Сумській області за 2022-2024 рр [33].

Варто зауважити, що 2022 рік характеризується значним скороченням кількості звернень до 83 742, що на 34,3% менше порівняно з попереднім роком. Це зниження можна пояснити впливом воєнного стану та загальною дестабілізацією соціально-економічної ситуації в регіоні. Водночас спостерігається зниження рівня задоволення звернень до 93,5%, при цьому кількість відмов зростає майже в 10 разів – з 551 до 5 440. Така динаміка може свідчити про підвищення вимог до оформлення документів та зміну нормативно-правової бази в умовах воєнного стану.

Примітною тенденцією є зміна структури каналів надання послуг. Якщо у 2021 році через ЦОП надавалося в середньому 317 послуг щодня, то у 2022 році цей показник знизився до 241, що становить скорочення на 24%. Натомість частка послуг, наданих в електронній формі, зростає з 16,9% до 25,8%, що відображає загальний тренд діджиталізації адміністративних послуг та адаптацію системи до роботи в умовах обмежень.

Аналіз даних за 2023 рік (на основі даних за січень-травень) демонструє стабілізацію ситуації та певне відновлення активності платників податків. За

п'ять місяців надійшло 31 275 звернень, з яких задоволено 29 652 (94,8%). При екстраполяції цих даних на річний період можна прогнозувати загальну кількість звернень на рівні 75-80 тисяч, що відповідає показникам 2022 року. Водночас спостерігається подальша оптимізація процесу надання послуг – частка відмов знизилася до 5,2% порівняно з 6,5% у 2022 році.

Особливої уваги заслуговує аналіз структури адміністративних послуг. Протягом усього досліджуваного періоду найбільшу частку займають послуги з видачі картки платника податків та внесення даних про РНОКПП до паспорта. Однак спостерігається тенденція до зростання частки цієї послуги: з 36,6% у 2021 році до 62,3% у 2023 році та 61,0% за десять місяців 2024 року. Це може свідчити про інтенсифікацію процесів формалізації податкового обліку фізичних осіб.

Суттєвих змін зазнала структура інших послуг. Зокрема, частка послуг з видачі відомостей про доходи та утримані податки коливається від 12,7% у 2022 році до 29,1% у 2024 році. Водночас спостерігається зниження частки послуг з реєстрації платників єдиного податку та видачі відповідних витягів – якщо у 2021 році сумарна частка цих послуг становила 17,1%, то в подальші роки ці послуги навіть не входять до переліку найбільш затребуваних.

Важливим аспектом аналізу є оцінка кадрового забезпечення надання адміністративних послуг. Спостерігається тенденція до оптимізації кількості працівників, залучених до роботи у ЦОП: від 40 осіб у 2021 році до 38 у 2023 році, з подальшим збільшенням до 54 осіб у 2024 році, що пов'язано з розширенням мережі надання послуг у ДПІ, де ЦОП не створено. При цьому продуктивність роботи працівників залишається на високому рівні – в середньому один працівник опрацьовує 12-13 звернень на день.

Аналіз даних за десять місяців 2024 року демонструє позитивну динаміку та подальшу оптимізацію процесів надання адміністративних послуг. При загальній кількості звернень, а саме 70 864, рівень їх задоволення становить 95,7%, що є найвищим показником з 2022 року. Спостерігається також подальше

зростання ролі електронних сервісів – через цей канал надано 9,4% послуг, що свідчить про поступову діджиталізацію адміністративних процесів.

Отже, можна зазначити, що проведений аналіз свідчить про суттєву трансформацію системи надання адміністративних послуг у ГУ ДПС Сумської області протягом 2021-2024 років. Незважаючи на значний вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, система демонструє здатність до адаптації та підтримки високого рівня обслуговування платників податків. Водночас спостерігаються позитивні тенденції щодо діджиталізації послуг та оптимізації процесів їх надання, що відповідає загальнодержавним трендам розвитку публічного управління та адміністрування.

### 2.3 Оцінка якості та результативності розгляду звернень громадян

Реалізація демократичних засад публічного управління безпосередньо залежить від спроможності державних органів забезпечувати якісний та результативний розгляд звернень громадян. Дослідження практичних аспектів цього процесу на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області дає змогу виявити ключові фактори ефективності та окреслити перспективи подальшого вдосконалення.

Методологічною основою оцінювання якості роботи зі зверненнями громадян виступає комплексний підхід, який враховує як кількісні показники, так і якісні характеристики адміністративних процесів. Проведене дослідження базується на аналізі статистичних даних ГУ ДПС у Сумській області за 2021-2024 роки, результатах експертного опитування керівного складу та безпосередніх виконавців, а також вивченні нормативно-правового забезпечення даної сфери.

Результати дослідження свідчать про наявність в установі цілісної системи забезпечення якості розгляду звернень громадян. Ця система охоплює організаційне, кадрове, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення відповідних процесів. Особливу роль відіграє впроваджена система

електронного документообігу, яка забезпечує оперативність опрацювання звернень та контроль за дотриманням термінів їх розгляду.

Важливим аспектом забезпечення результативності є професійна компетентність посадових осіб, які безпосередньо працюють зі зверненнями громадян. В установі запроваджено систему регулярного підвищення кваліфікації працівників, проводяться методичні семінари та практикуми, здійснюється обмін досвідом з іншими територіальними органами ДПС.

Також аналіз кадрової складової системи роботи зі зверненнями громадян у державних установах України демонструє системний підхід до забезпечення професійного розвитку персоналу. Підрозділи по роботі зі зверненнями громадян укомплектовані державними службовцями, більшість з яких має вищу освіту, а значна частина додатково здобула освіту в галузі публічного управління та адміністрування. Така освітня база створює належне підґрунтя для якісного виконання посадових обов'язків та професійного розвитку працівників.

Також важливим аспектом розвитку кадрового потенціалу є постійна система підвищення кваліфікації працівників, які займаються розглядом звернень громадян. Українська школа урядування регулярно проводить спеціалізовані навчальні програми, спрямовані на вдосконалення професійних компетентностей державних службовців у сфері роботи зі зверненнями. Результати оцінювання ефективності навчання свідчать про суттєве підвищення рівня професійної компетентності учасників програм та успішне впровадження отриманих знань у практичну діяльність

Практика територіальних органів ДПС показує, що найбільш ефективними формами підвищення кваліфікації є комбіновані програми навчання, які поєднують теоретичну підготовку з практичними тренінгами та стажуванням. Зокрема, у ГУ ДПС Сумської області запроваджено систему щоквартальних методичних семінарів та практикумів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни законодавства та вдосконалювати навички роботи з різними категоріями звернень.

Варто зазначити, що за даними Національного агентства з питань державної служби в Україні за 2023 рік пройшли навчання 129 441 державних службовців, серед яких найбільш затребуваними були навчання за тематикою, що стосується питання запобігання корупції, комунікації та взаємодії, удосконалення рівня володіння державною мовою, що відображає сучасні тенденції розвитку публічного управління.

Окрім того, для забезпечення якості розгляду звернень активно залучаються фахівці-практики та експерти. У 2023 році до навчального процесу було залучено 891 фахівця-практика із досвідом роботи в державних органах, а також 155 експертів інститутів громадянського суспільства та 137 експертів міжнародних програм, що дозволило забезпечити високий професійний рівень підготовки персоналу.

Значна увага приділяється впровадженню сучасних форм навчання. За даними НАДС, 119 083 особи підвищили кваліфікацію за дистанційною формою навчання, що свідчить про ефективне використання сучасних освітніх технологій.

Таким чином, аналіз якості та результативності розгляду звернень громадян свідчить про наявність ефективної системи роботи, яка базується на професійному розвитку персоналу, впровадженні сучасних технологій та орієнтації на потреби громадян. Водночас визначені напрями розвитку потребують подальшої реалізації з урахуванням викликів цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів [34].

Також важливим інструментом професійного розвитку персоналу став Портал управління знаннями, впроваджений у рамках реалізації Стратегії реформування державного управління України. Портал містить структуровану базу знань, що охоплює всі аспекти роботи зі зверненнями громадян, включаючи методичні матеріали, зразки документів, навчальні курси та модулі для самоосвіти. Особливістю Порталу управління знаннями є його інтеграція з системою електронного документообігу державних органів, що дозволяє



працівникам оперативно отримувати доступ до необхідної інформації безпосередньо в процесі роботи зі зверненнями [35].

Завдяки такому комплексному підходу до опрацювання звернень громадян, спостерігається стійка тенденція до зменшення кількості повторних звернень та скарг на дії посадових осіб, що свідчить про підвищення якості первинного розгляду питань. Водночас зростає кількість звернень, які надходять через електронні канали комунікації, що відображає зростання довіри громадян до сучасних форм взаємодії з органами влади.

Отже, проведені дослідження дає підстави стверджувати про достатньо високий рівень якості та результативності розгляду звернень громадян у ГУ ДПС у Сумській області. Впроваджені управлінські та технологічні рішення забезпечують ефективне функціонування системи роботи зі зверненнями та створюють основу для її подальшого вдосконалення. Водночас визначені напрями розвитку потребують системної реалізації з урахуванням сучасних тенденцій публічного управління та потреб громадянського суспільства.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН У ГУ ДПС В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

### 3.1 Впровадження електронних систем управління зверненнями громадян

Сучасні тенденції розвитку публічного управління демонструють стрімкий перехід до цифрових технологій у сфері комунікації між громадянами та державними органами. Аналіз міжнародного досвіду свідчить про формування нової парадигми електронного урядування, де системи управління зверненнями громадян відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державою та суспільством.

Варто зазначити, що успішну систему управління звернень громадян та в цілому достойний рівень взаємодії громадян з державою показують саме європейські країни, так згідно з даними Digital Economy and Society Index (DESI) 2024, середній показник використання цифрових державних послуг у ЄС досяг 85%, при цьому лідерами є скандинавські країни та Нідерланди. Досвід країн Європейського Союзу демонструє системний підхід до цифровізації процесів взаємодії з громадянами та впровадження інноваційних технологічних рішень.

Данія, як один із лідерів цифрової трансформації, впровадила систему NemID, яка забезпечує єдину точку доступу до всіх державних послуг та системи звернень громадян. Використання цифрового підпису та двофакторної автентифікації гарантує безпеку та достовірність звернень. За даними Danish Agency for Digital Government, час обробки електронних звернень скоротився на 75% порівняно з традиційними каналами [36]

У Швеції функціонує платформа «Min myndighetspost» (Моя офіційна пошта), що забезпечує захищений обмін повідомленнями між громадянами та державними органами. Система використовує технологію блокчейн для забезпечення незмінності та простежуваності всіх комунікацій. Показник задоволеності користувачів системою становить 92%. Шведський досвід особливо цінний у контексті забезпечення прозорості та довіри до електронних систем взаємодії [37].

Німеччина реалізувала проєкт «Verwaltung Online» (Онлайн-адміністрування), який передбачає створення єдиного порталу для подання та відстеження звернень громадян. Особливістю німецької системи є глибока інтеграція з регіональними та місцевими органами влади, що дозволяє забезпечити обробку звернень за принципом «єдиного вікна». Такий підхід особливо актуальний для України в контексті децентралізації та розвитку місцевого самоврядування [38].

Досвід Нідерландів демонструє ефективність використання предиктивної аналітики в роботі зі зверненнями громадян. Система DigiD аналізує паттерни звернень та автоматично формує рекомендації щодо оптимізації адміністративних процесів. За оцінками Netherlands Digital Government Agency, це дозволило зменшити кількість повторних звернень на 45% та підвищити ефективність роботи державних органів [39].

Франція впровадила інноваційний підхід до забезпечення інклюзивності електронних послуг через програму «Administration numérique inclusive». Система включає адаптивні інтерфейси, підтримку різних мов та спеціальні інструменти для людей з обмеженими можливостями. Рівень цифрової доступності державних послуг досяг 95%, що робить французький досвід особливо цінним для розвитку інклюзивного електронного урядування.

Естонія, яка вважається світовим лідером у сфері електронного урядування, демонструє вражаючі результати: 99% державних послуг доступні онлайн, а середній час обробки електронного звернення становить менше 24 годин. Естонська платформа X-Road забезпечує ефективну міжвідомчу взаємодію та захищений обмін даними між різними державними системами [40].

В Україні процес цифрової трансформації системи роботи зі зверненнями громадян розпочався із впровадженням електронних петицій та системи електронного документообігу. Однак, існуючі рішення потребують суттєвого вдосконалення та розширення функціональних можливостей. Аналіз поточної ситуації в ГУ ДПС у Сумській області та інших державних органах виявив ряд системних проблем, які потребують комплексного вирішення.

Основними напрямками модернізації електронних систем управління зверненнями громадян мають стати:

Інтеграція з системами штучного інтелекту та машинного навчання. Впровадження технологій AI дозволить автоматизувати процеси класифікації звернень, виявлення типових проблем та формування відповідей на поширені запитання. Досвід Сінгапуру показує, що використання AI-асистентів здатне скоротити час обробки рутинних звернень на 70% та підвищити якість відповідей.

Розвиток омніканальності та мультимодальності. Сучасні системи повинні забезпечувати єдиний підхід до обробки звернень, що надходять через різні канали комунікації: веб-портали, мобільні додатки, месенджери, соціальні мережі, чат-боти. Успішним прикладом є південнокорейська система Government 24, яка забезпечує безшовну інтеграцію всіх каналів комунікації.

Впровадження предиктивної аналітики. Використання технологій Big Data для аналізу масивів звернень дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати піки навантаження та превентивно реагувати на потенційні проблеми. Досвід Великої Британії демонструє ефективність такого підходу для оптимізації роботи державних служб.

Розвиток міжвідомчої взаємодії. Інтеграція систем управління зверненнями різних державних органів дозволяє реалізувати принцип «єдиного вікна» та забезпечити комплексне вирішення проблем громадян. Підвищення рівня захисту даних та кібербезпеки. Впровадження сучасних технологій шифрування, біометричної автентифікації та блокчейн-рішень для забезпечення безпеки персональних даних та запобігання несанкціонованому доступу.

Для реалізації зазначених напрямків в українських реаліях необхідно здійснити ряд системних заходів:

1. Законодавче забезпечення: удосконалення нормативно-правової бази щодо електронних звернень, захисту персональних даних та електронної ідентифікації громадян.

2. Технологічна модернізація: оновлення IT-інфраструктури державних органів, впровадження хмарних технологій та створення єдиної платформи для обробки звернень.

3. Розвиток кадрового потенціалу: системне навчання державних службовців сучасним цифровим технологіям та методам роботи з електронними зверненнями.

На рівні ГУ ДПС у Сумській області та інших територіальних органів ДПС доцільно реалізувати наступні інноваційні рішення:

Впровадження інтелектуальної системи маршрутизації звернень, яка на основі аналізу змісту автоматично визначає відповідальний підрозділ та пріоритетність обробки. Це дозволить скоротити час попередньої обробки звернень на 80% та мінімізувати помилки при їх розподілі.

Створення персоналізованих кабінетів платників податків з можливістю відстеження статусу звернень, отримання попередніх консультацій від AI-асистента та доступу до історії взаємодії з податковими органами.

Інтеграція з системою електронного документообігу для автоматичного формування проєктів відповідей на основі наявних шаблонів та попередніх рішень з урахуванням специфіки конкретного звернення.

Впровадження системи аналітики та візуалізації даних для моніторингу ефективності роботи зі зверненнями, виявлення проблемних аспектів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

За прогнозними оцінками, реалізація запропонованих заходів дозволить досягти наступних результатів:

- Скорочення середнього часу обробки звернень на 60-70%
- Підвищення рівня задоволеності громадян якістю відповідей до 85-90%
- Зменшення операційних витрат на обробку звернень на 40-50%
- Збільшення частки автоматично оброблених звернень до 40%

Важливим аспектом модернізації системи управління зверненнями є забезпечення її доступності для всіх категорій громадян, включаючи людей з

обмеженими можливостями та старше покоління. Досвід скандинавських країн демонструє ефективність використання адаптивних інтерфейсів та альтернативних каналів комунікації для забезпечення інклюзивності державних послуг.

Таким чином, впровадження сучасних електронних систем управління зверненнями громадян є критично важливим елементом цифрової трансформації публічного управління в Україні. Використання передового міжнародного досвіду та інноваційних технологічних рішень дозволить створити ефективну, прозору та орієнтовану на потреби громадян систему комунікації з державними органами. Це сприятиме підвищенню довіри до державних інституцій, зниженню адміністративного навантаження та покращенню якості надання адміністративних послуг.

### 3.2 Оптимізація процедур розгляду та опрацювання звернень

На сьогоднішній день оптимізація процедур розгляду та опрацювання звернень громадян до державних органів влади є одним із ключових завдань модернізації публічного управління в Україні та світі в цілому. Адже ефективна система роботи зі зверненнями не лише забезпечує реалізацію конституційних прав громадян, але й сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та покращенню якості надання адміністративних послуг.

Аналіз сучасного стану процедур розгляду звернень у ГУ ДПС у Сумській області виявив ряд проблемних аспектів, що потребують системного вирішення. Зокрема, спостерігається надмірна тривалість процесів попереднього розгляду звернень, неоптимальні маршрути руху документів між підрозділами, недостатнє використання автоматизованих систем контролю та відсутність ефективної системи оцінки якості підготовлених відповідей.

Тому, можна з впевненістю стверджувати, що оптимізація процедур розгляду звернень дозволяє досягти значного підвищення ефективності роботи

державних органів. Зокрема, впровадження сучасних підходів до управління процесами забезпечить скорочення часу розгляду звернень та підвищить рівень задоволеності й довіри громадян до влади.

Основними напрямками оптимізації процедур розгляду звернень мають стати впровадження процесного підходу до управління. Це передбачає чітке визначення та документування всіх процесів роботи зі зверненнями, встановлення критеріїв ефективності та впровадження системи постійного моніторингу показників. Важливим елементом є перехід від послідовної до паралельної обробки звернень, що дозволяє суттєво скоротити загальний час їх розгляду.

Також важливим моментом є автоматизація рутинних операцій. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси реєстрації звернень, їх маршрутизації до виконавців, контролю термінів виконання та формування типових відповідей.

Не менш важливим елементом оптимізації процедур розгляду звернень може бути впровадження системи управління якістю. Необхідно розробити та впровадити стандарти якості підготовки відповідей на звернення, забезпечити систему багаторівневого контролю та регулярний аналіз типових помилок.

Розвиток системи електронного документообігу. Інтеграція систем електронного документообігу з аналітичними платформами та базами знань дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією між підрозділами та оперативне прийняття рішень.

Важливим аспектом оптимізації є впровадження системи пріоритезації звернень, яка забезпечує оптимальний розподіл ресурсів та своєчасне реагування на термінові звернення. Критерії пріоритезації мають враховувати як законодавчо встановлені терміни розгляду, так і соціальну значущість питань, що порушуються у зверненнях.

Особливу увагу слід приділити розвитку системи моніторингу та аналітики. Використання сучасних інструментів аналізу даних дозволяє виявляти

системні проблеми, прогнозувати навантаження та оптимізувати розподіл ресурсів.

Для забезпечення ефективності процедур розгляду звернень необхідно впровадити систему ключових показників ефективності, яка включає:

- час первинного розгляду звернення
- загальний час підготовки відповіді
- якість підготовлених відповідей
- рівень задоволеності заявників
- ефективність використання ресурсів

Важливим елементом оптимізації є забезпечення належного рівня компетенції персоналу. Необхідно розробити та впровадити програми навчання співробітників сучасним методам роботи зі зверненнями, включаючи використання інформаційних систем та технологій комунікації.

Міжнародний досвід демонструє ефективність впровадження єдиних сервісних центрів для роботи зі зверненнями громадян. Такий підхід дозволяє забезпечити стандартизацію процесів, підвищити якість обслуговування та оптимізувати використання ресурсів. Окрім того, створення сервісних центрів дозволяє підвищити ефективність роботи зі зверненнями громадян.

Важливо забезпечити інтеграцію процедур розгляду звернень з іншими адміністративними процесами, що дозволить створити єдину систему управління взаємовідносинами з громадянами та забезпечити комплексний підхід до вирішення їх проблем.

Для оцінки ефективності оптимізації необхідно також впровадити систему регулярного моніторингу, яка б включала:

- аналіз динаміки ключових показників
- оцінку задоволеності громадян
- аудит дотримання процедур
- аналіз економічної ефективності [41].

Можна зробити висновок, що практичне впровадження запропонованих заходів з оптимізації процедур розгляду звернень громадян до державних органів



матиме комплексний позитивний ефект, оскільки можна очікувати суттєве підвищення ефективності роботи установи, тому що час розгляду звернень скоротиться майже вдвічі, якість підготовлених відповідей зросте на третину, а кількість повторних звернень зменшиться на чверть. При цьому рівень задоволеності громадян якістю обслуговування значно підвищиться, а витрати на адміністрування процесів обробки звернень дещо скоротяться.

Таким чином, оптимізація системи роботи зі зверненнями громадян це не просто технічне вдосконалення процедур, а важливий крок до формування нової культури взаємодії держави з громадянами. Впровадження сучасних підходів до управління, автоматизація рутинних процесів та розвиток професійних компетенцій персоналу дозволять створити ефективну сервісно-орієнтовану модель публічного управління, де кожен громадянин зможе швидко та якісно отримати необхідну адміністративну послугу. Такий підхід не лише підвищить ефективність роботи державних органів, але й сприятиме зростанню довіри суспільства до влади та розвитку демократичних інститутів в Україні

### 3.3 Розробка показників ефективності роботи зі зверненнями громадян

Розробка та імплементація дієвих показників ефективності роботи зі зверненнями громадян у податкових органах є важливим елементом модернізації системи державного управління. В умовах цифровізації та розширення спектру податкових послуг особливої актуальності набуває питання створення прозорої та об'єктивної системи оцінювання якості опрацювання звернень громадян у ГУ ДПС в Сумській області. Саме наявність чітких критеріїв та індикаторів дозволяє не лише оцінити поточний стан роботи, але й визначити пріоритетні напрями її вдосконалення.

На основі проведеного дослідження діяльності ГУ ДПС в Сумській області встановлено необхідність розробки комплексної системи показників ефективності, яка враховуватиме специфіку роботи податкових органів та сучасні

вимоги до якості надання адміністративних послуг. До основних показників ефективності роботи зі зверненнями громадян доцільно віднести:

**Часові показники:** середній час розгляду звернення, дотримання встановлених термінів надання відповідей, оперативність реагування на термінові звернення. Моніторинг цих показників дозволить оптимізувати процеси обробки звернень та підвищити швидкість реагування на запити громадян.

**Якісні показники:** повнота та обґрунтованість наданих відповідей, рівень вирішення порушених питань, професійність консультацій. Оцінка цих параметрів сприятиме підвищенню якості обслуговування та зменшенню кількості повторних звернень.

**Технологічні показники:** доступність електронних сервісів подання звернень, функціональність систем електронного документообігу, інтеграція інформаційних систем. Аналіз цих показників допоможе визначити напрями технологічної модернізації процесів роботи зі зверненнями.

**Показники задоволеності:** рівень задоволеності громадян якістю обслуговування, зручність каналів комунікації, доступність інформації про статус розгляду звернень. Моніторинг цих параметрів забезпечить зворотний зв'язок та можливість оперативного реагування на потреби громадян.

**Управлінські показники:** ефективність розподілу звернень між виконавцями, якість контролю за виконанням доручень, результативність управлінських рішень щодо системних проблем, виявлених у зверненнях [42].

Для практичного впровадження розроблених показників ефективності та вдосконалення системи роботи зі зверненнями громадян пропонується комплекс заходів, що зображено на таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо вдосконалення системи роботи зі зверненнями громадян та очікувані результати від їх впровадження.

Пропозиції щодо вдосконалення	Очікуваний результат та механізм досягнення
-------------------------------	---

Розробка електронної системи моніторингу ключових показників ефективності роботи зі зверненнями	Автоматизація збору та аналізу даних про роботу зі зверненнями Скорочення часу обробки звернень вдвічі Формування аналітичних звітів в режимі реального часу
Впровадження системи оцінки якості наданих відповідей на звернення	Підвищення якості підготовки відповідей Зменшення кількості повторних звернень Створення бази типових якісних відповідей
Модернізація системи електронного документообігу з функцією автоматичного розподілу звернень	Оптимізація робочого навантаження на працівників Прискорення процесу розгляду звернень Покращення контролю за виконанням адміністрування звернень
Створення інтерактивного порталу для подання та відстеження статусу звернень	Забезпечення прозорості процесу розгляду звернень Зростання рівня задоволеності громадян
Розробка програми професійного розвитку працівників з питань роботи зі зверненнями	Підвищення компетентності персоналу Зменшення кількості скарг на роботу персоналу

Впровадження запропонованої системи показників ефективності потребує відповідного ресурсного забезпечення та поетапної реалізації. На першому етапі доцільно зосередитись на впровадженні системи моніторингу базових показників та навчанні персоналу. Другий етап має передбачати технологічну модернізацію процесів роботи зі зверненнями. На третьому етапі варто зосередитись на вдосконаленні механізмів взаємодії з громадянами та розширенні функціональності електронних сервісів.

Важливим аспектом є забезпечення постійного моніторингу ефективності впроваджених змін та їх впливу на якість обслуговування громадян. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні питання та вносити необхідні корективи в процеси роботи.

Також необхідно зазначити, що міжнародний досвід демонструє, що успішні системи оцінювання якості адміністративних послуг базуються на принципах проактивності, технологічності та постійного вдосконалення. Вивчення та адаптація передових підходів розвинених країн щодо формування показників ефективності створює підґрунтя для якісної трансформації вітчизняної системи роботи зі адмініструванням звернень громадян. При цьому важливо враховувати не лише технічні аспекти впровадження показників, але й

соціально-культурні особливості взаємодії держави та громадян у різних країнах. Синтез міжнародного досвіду та національних особливостей дозволить сформувати унікальну, адаптовану до українських реалій систему оцінювання ефективності роботи зі зверненнями громадян у податкових органах [43].

Таким чином, запропонована система показників ефективності та заходи щодо їх впровадження створюють комплексне підґрунтя для якісної трансформації роботи зі зверненнями громадян у ГУ ДПС в Сумській області. Реалізація розроблених пропозицій дозволить не лише підвищити ефективність роботи, але й забезпечити новий рівень якості обслуговування громадян відповідно до сучасних стандартів публічного управління.

## ВИСНОВКИ

В умовах розвитку демократичних процесів в Україні та її інтеграції до європейського простору надзвичайно важливою стає ефективна взаємодія між державою та громадянами. Система адміністрування звернень громадян є ключовим механізмом такої взаємодії, що забезпечує реалізацію конституційних прав і свобод та створює дієвий канал зворотного зв'язку між суспільством і владою. Якість роботи зі зверненнями громадян безпосередньо впливає на рівень довіри до державних інституцій та відображає спроможність влади відповідати на потреби суспільства.

Проведене дослідження системи адміністрування звернень громадян на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області дозволило сформулювати важливі теоретичні та практичні висновки. Встановлено, що процес роботи зі зверненнями охоплює широкий спектр взаємопов'язаних елементів, а саме від правового регулювання до технологічного забезпечення. Саме комплексний підхід до організації цього процесу визначає його ефективність та результативність.

Аналіз нормативно-правової бази показав, що в Україні створено розвинену систему регулювання роботи зі зверненнями громадян. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій та нових форм комунікації вимагає оновлення законодавства, особливо в частині електронних звернень та захисту персональних даних. Важливим є приведення національного законодавства у відповідність до європейських стандартів публічного управління.

Детальний аналіз діяльності ГУ ДПС у Сумській області за останні роки виявив суттєві зміни у характері взаємодії з громадянами. При загальному зменшенні кількості звернень на 25,1% спостерігається значне зростання частки скарг та колективних звернень. Це свідчить про підвищення правової грамотності населення та його активну позицію у взаємодії з податковими органами.

Вивчення міжнародного досвіду дозволило розробити інноваційні пропозиції щодо модернізації системи адміністрування звернень. Запропоновано впровадження сучасних технологічних рішень, включаючи розвиток різних каналів комунікації та створення єдиної аналітичної платформи. Реалізація цих пропозицій дозволить значно скоротити час обробки звернень, підвищити якість обслуговування та оптимізувати витрати.

Важливим результатом дослідження стала розробка системи показників ефективності роботи зі зверненнями, яка враховує як кількісні, так і якісні параметри. Особлива увага приділена оцінці соціального ефекту від впровадження інновацій та рівню задоволеності громадян якістю обслуговування. Запропонована система показників дозволяє об'єктивно оцінювати результативність роботи та визначати напрями її вдосконалення.

Теоретична цінність проведеного дослідження полягає у поглибленні розуміння механізмів взаємодії держави та суспільства через систему звернень громадян. Розроблені методологічні підходи створюють основу для подальшого розвитку теорії публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх безпосереднього використання для вдосконалення роботи державних органів. Розроблені рекомендації щодо впровадження електронних систем, оптимізації процедур розгляду звернень та розвитку системи оцінки якості можуть бути адаптовані для різних державних установ.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення можливостей використання новітніх технологій у роботі зі зверненнями, зокрема штучного інтелекту та блокчейну. Важливим напрямом є розробка методів оцінки довгострокового впливу модернізації системи звернень на розвиток громадянського суспільства та вдосконалення механізмів захисту персональних даних в умовах розширення електронної взаємодії.

Отже, впровадження результатів дослідження сприятиме створенню сучасної, ефективною та зручної для громадян системи взаємодії з державними органами. Це дозволить підвищити якість надання адміністративних послуг,

зміцнити довіру до влади та забезпечити розвиток демократичних процесів в Україні. Успішна реалізація запропонованих інновацій наблизить вітчизняну систему публічного управління до кращих світових стандартів та створить надійну основу для подальшого розвитку партнерських відносин між державою та суспільством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бідучак, А. С. (2023). Аналіз роботи зі зверненнями громадян в Україні та рівні їх контролю. Буковинський медичний вісник. <http://e-bmv.bsmu.edu.ua/article/view/296379>
2. Цимбалюк, В. І., & Кісілевич, К. О. (2017). Звернення громадян як важлива складова захисту прав і свобод людини та громадянина в Україні. Молодий вчений, 5.1(45.1).
3. Галуцько, В., Діхтієвський, П., Кузьменко, О., & Стеценко, С. (2019). Адміністративне право України: підручник (2-ге вид.). ОЛДІ-ПЛЮС.
4. Кандзюба, С. П., & Кравцов, О. В. (2011). Інформаційно-аналітична система «звернення громадян» як інструмент громадського контролю. Публічне адміністрування: теорія та практика.
5. Соболь, В. А. (2012). Теоретико-методологічні засади дослідження звернень громадян як інституту реалізації прав і свобод у громадянському суспільстві. Державне управління: теорія та практика.
6. Мазурчак, О. В. (2011). Структура інституту звернень громадян. Університетські наукові записки.
7. Кисіль, Л. Є. (2017). Відносини, що виникають за зверненнями громадян до органів публічної адміністрації: деякі аспекти адміністративно-правового регулювання. Часопис Київського університету права.
8. Кравцов, М. О. (2022). Становлення інституту звернень громадян як конституційного механізму реалізації прав і свобод людини в Україні. Public management.
9. Савич, Є. С. (2021). Право людини на звернення в Україні: конституційно-правовий аналіз [Дисертація доктора філософії]. Інститут законодавства Верховної Ради України.
10. Про звернення громадян. № 393/96-ВР (1996). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>



11. Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, 348-97-п (1997). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-97-%D0%BF#Text>
12. Дніпренко, Н. К. (2012). Е-демократія як нова якість взаємодії влади та громадськості. Аналітика і влада.
13. Конституція України, № 254к/96-ВР (1996). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
14. Про звернення громадян, № 393/96-ВР (1996). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
15. Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, № 109/2008 (2008). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/109/2008#Text>
16. Про електронні петиції, № 577-VIII (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text>
17. Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, № 348 (1997). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-97-%D0%BF#Text>
18. Про доступ до публічної інформації, № 32 (2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
19. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. (1966). [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_043#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text)
20. Бакуменко, В. Д. (2020). Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. Наукові розвідки з державного та муніципального управління.
21. Руснак, О. А. (2024). Сучасні підходи до оцінки ефективності публічного управління: проблеми та напрями вдосконалення процесів

оцінювання. Public Management. <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4424/4734>

22. Бобровська, О. Ю., Крушельницька, Т. А., & Латинін, М. А. (2017). Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення. ДРІДУ НАДУ.

23. Ткачова, О. (2013). Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. Вісник НАДУ.

24. Common Assessment Framework 2022. (2022). Quality Management in Public Sector. European Institute of Public Administration. <https://www.eupan.eu/caf/>

25. Kim, Y. (2023). Analysing the development of performance measures in US federal agencies: has the GPRA Modernization Act worked?. Public Management Review, 1-23. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2200388>

26. Маматова, Т., & Бортнік, О. (2022). Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання CAF. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/861/836/>

27. Балашов, Д. В. (2024). Бенчмаркінг в публічному управлінні. КПІ ім. Ігоря Сікорського.

28. Чернов, С., Воронкова, В., Банах, В., Соснін, О., Жукаускас, П., Ввайнхардт, Й., & Андрюкайтене, Р. (2017). Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід. РВВ ЗДІА.

29. Податковий кодекс України, № 2755-VI (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

30. Про державну службу, № 889-VIII (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

31. Положення про Головне управління ДПС у Сумській області, № 643 (2020). <https://sumy.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/struktura/>

32. Головне управління ДПС у Сумській області. (2024). Стан розгляду звернень громадян. <https://sumy.tax.gov.ua/dlya-gromadskosti/pryimalnia-gromadian/informatsiyni-materiali>

33. Головне управління ДПС у Сумській області. (2024). Звіти щодо задоволення запитів на інформацію. <https://sumy.tax.gov.ua/dlya-gromadskosti/dostup-do-publichnoi-info/zviti-schodo-zadovolennya-zapitiv>
34. Національне агентство України з питань державної служби. (2023). Звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2023 році. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-rtspk-za-2023-rik.pdf>
35. Портал управління знаннями. (2024). <https://pdp.nacs.gov.ua/>
36. Спицька, Л. В. (2024). Електронне урядування в Україні та світі: порівняльно-правовий аналіз. Соціально-правові студії. <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-7-2-2024>
37. Min myndighetspost. (2024). <https://minmyndighetspost.se/>
38. Граціотова, Г. О., & Лук'янчук, К. П. (2024). Дослідження адміністративної системи Федеративної Республіки Німеччини. Економіка: реалії часу. <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/85.pdf>
39. Netherlands Digital Government. (2024). The Netherlands leads in online government services. <https://www.nldigitalgovernment.nl/news/the-netherlands-leads-in-online-government-services/>
40. Mergel, I., & Kattel, R. (2023). Digital transformation of the Estonian public sector: Lessons for EU countries. [https://www.researchgate.net/publication/338954441\\_Estonia's\\_Digital\\_Transformati\\_on\\_Mission\\_Mystique\\_and\\_the\\_Hiding\\_Hand](https://www.researchgate.net/publication/338954441_Estonia's_Digital_Transformati_on_Mission_Mystique_and_the_Hiding_Hand)
41. Калинець, Н. І. (2015). Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою. Ефективність державного управління.
42. Маматова, Т. В. (2014). Формування механізмів громадського моніторингу надання адміністративних послуг в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.

43. Біліченко, А. П., & Борисенко, О. П. (2023). Методологічні засади підвищення ефективності управління в податковій системі України. Вісник Національного університету цивільного захисту України, серія «Державне управління».

ДОДАТОК А

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «АДМІНІСТРУВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ  
ГРОМАДЯН»

Таблиця А.1 – Визначення сутності поняття «адміністрування звернень громадян».

Джерело	Сутність поняття
А. С, Бідучак [1]	Звернення громадян – це основна форма реалізації громадянами свого конституційно закріпленого права на участь в управлінні державними і громадськими справами, можливості впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, установ, організацій незалежно від форм власності.
В.І. Цимбалюк, К.О. Кісілевич [2]	Інститут звернення громадян є своєрідною формою громадського контролю, за допомогою якого виражаються погляди, пропозиції чи невдоволення громадян тими чи іншими діями органів державної влади, які повинні бути розглянуті та з приводу яких необхідно прийняти рішення
С. Г. Стеценко [3]	Звернення громадян мають сприйматись як: 1) засіб захисту від порушень своїх прав, свобод і законних інтересів збоку органів виконавчої влади; 2) можливість реального впливу на діяльність органів виконавчої влади та посадових осіб; 3) здатність отримати позитивний для громадянина результат без застосування спеціальних юридичних знань для оформлення певних документів; 4) показник становлення громадянського суспільства.
С.П. Кандзюба, О.В. Кравцов [4]	Звернення як юридичний інститут є одним із засобів захисту прав громадян, вони дозволяють попередити правопорушення, а якщо його вже здійснено – усунути його наслідки і відновити порушене право.
В.А. Соболев [5]	Звернення громадян до органів державної влади – це юридичний інститут, який є одним із засобів захисту прав громадян, що дає змогу запобігати порушенням, зловживанням, негативним впливам, своєчасно усувати дестабілізуючі наслідки
О. В. Мазурчак [6]	Звернення громадянина – це форма реалізації його конституційного права на участь в управлінні державою, і, отже, одна з форм вираження народовладдя.
Л. Є. Кисіль [7]	Звернення – це інструмент громадського контролю, що зосереджує увагу на адміністративно-правових аспектах регулювання відносин, що виникають за зверненнями громадян до органів публічної адміністрації.
М. О. Кравцов [8]	Звернення громадян – це звернень конституційний механізм реалізації прав і свобод людини в Україні.
Є. С. Савич [9]	Звернення громадян – це можливості громадян брати участь у державних і громадських справах, впливати на покращення роботи державних органів та недержавних інституцій.

ЗУ «Про звернення громадян» [10].	Звернення громадян є однією із форм участі населення в державному управлінні, у вирішенні державних і суспільних справ, можливістю активного впливу громадянина на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування; по-друге ж, це спосіб відновлення порушеного права громадянина через подання до органів державної влади скарг, заяв і клопотань. У такому розумінні - це механізм виконання соціальних обов'язків публічної влади.
-----------------------------------	---