

## **Використання сервісу «Пульс» у системі сучасного публічного менеджменту: витоки, реалії та перспективи**

*Інеса Шепель*

*к.е.н, доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький, Україна,  
e-mail: inesashepel1972@gmail.com,  
ORCID: 0000-0002-6728-5579*

У сучасних умовах цифровізації та трансформації управлінських процесів особливого значення набуває впровадження інформаційно-аналітичних інструментів, що забезпечують зворотний зв'язок між громадськістю та органами влади або менеджменту організацій. Одним із таких сервісів в Україні є «Пульс» – інтерактивна платформа, яка дозволяє оперативно реагувати на звернення громадян щодо дій податкових, митних та інших контролюючих органів. Попри технічну реалізацію сервісу, залишається відкритим питання його ефективного використання в межах сучасного менеджменту організацій, зокрема у контексті прозорості, підзвітності, комунікації та прийняття управлінських рішень. Це вимагає глибшого аналізу практик впровадження сервісу «Пульс» та оцінки його потенціалу в рамках управлінських концепцій і моделей.

Сервіс «Пульс» є важливим інструментом для формування ефективного зворотного зв'язку, підвищення довіри до державних та корпоративних інституцій, а також удосконалення процесів реагування на порушення або неефективність управлінських дій. Вивчення «Пульсу» в контексті менеджменту дозволяє осмислити нові підходи до взаємодії між організацією та зацікавленими сторонами, забезпечити гнучкість управління та посилити орієнтацію на суспільні очікування. Сервіс «Пульс» було впроваджено Державною податковою службою України як інструмент комунікації громадян з податковими органами з метою оперативного реагування на корупційні дії, зловживання, недотримання процедур, тощо. Упродовж першого кварталу 2025 р. до сервісу «Пульс» надійшло 442 звернення, що є зменшенням у 2,4 рази у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року (1078 звернень). Така динаміка може бути інтерпретована по-різному: з одного боку - як ознака зниження конфліктності між платниками податків та ДПС, з іншого - як сигнал зменшення довіри до ефективності сервісу. Географічна структура звернень наступна: найбільша кількість звернень надійшла з: м. Київ – 95, Дніпропетровська область – 54, Київська область – 50, Харківська область – 35, Львівська область – 27. Натомість найменше звернень (<10) надійшло з таких регіонів, як Чернівецька, Херсонська, Волинська та Донецька області. Це може свідчити або про низький рівень інформованості громадян щодо можливостей сервісу, або про певну пасивність чи недовіру. Спостерігається суттєвий зсув у тематичній структурі скарг: 74,9% звернень у 2025 році стосувалися корупційних дій, що є зростанням у порівнянні з 53,9% у 2024 році; скарги щодо роботи органів ДПС, включаючи центри обслуговування платників, знизилися до 8,6% з 19,1%;

повідомлення щодо мінімізації сплати податків становили 6,7%, що свідчить про активізацію антикорупційного контролю. Помітно зросла кількість звернень щодо реєстрації звітності в електронному вигляді - до 19,4% (лише 1,4% у 2024). Результативність розгляду звернень наступна: розглянуто 465 звернень, з яких 349 (83,1%) було вирішено позитивно, питання не було вирішено у 71 випадку (16,9%), здебільшого через суперечність вимог заявників чинному законодавству або відсутність підтвердження інформації. Середньоденна кількість звернень зменшилася з 17 (2024 р.) до 7 (2025 р.), 75,3% звернень було опрацьовано у триденний термін [1].

В умовах цифровізації управління сервіс «Пульс» повинен розвиватися у напрямку підвищення доступності, прозорості та ефективності. З огляду на поточний аналіз, пропонуються наступні напрями вдосконалення: технічне вдосконалення платформи через запровадження особистого кабінету користувача, можливості прикріплення фото- та відеодоказів, відстеження статусу звернень; підвищення анонімності та захисту персональних даних через впровадження захищених каналів подання інформації, а також альтернативних способів авторизації, зокрема через BankID з правом вибору рівня відкритості заявника; комунікаційна стратегія шляхом проведення інформаційних кампаній серед платників податків, бізнесу та громадськості щодо можливостей та переваг сервісу; інтеграція в цифрову екосистему за рахунок поєднання з платформами «Дія», «Є-кабінет платника», можливість залишити звернення безпосередньо з мобільного застосунку. Аналітика та відкриті дані потрібні для публікації щомісячних аналітичних звітів, візуалізація звернень на цифровій мапі порушень, звітування про вжиті заходи. Міжнародний досвід свідчить, що ефективні сервіси податкового зворотного зв'язку базуються на принципах анонімності, стимулювання викривачів, а також максимальної простоти подання скарг.

У Великій Британії функціонує платформа HMRC "Report tax fraud", яка надає можливість подати повідомлення про податкові порушення через просту онлайн-форму без потреби у реєстрації. Платформа гарантує повну анонімність користувача. Основною перевагою цього сервісу є зручність та конфіденційність. У США діє IRS Whistleblower Office, що приймає повідомлення про серйозні податкові махінації. Особливістю цієї платформи є можливість отримання грошової винагороди до 30% від суми, що була повернута державі завдяки викриттю. Це створює вагомий стимул для викривачів і підвищує рівень податкової дисципліни. У Німеччині платформа Zoll Steuerhinterziehung melden дозволяє громадянам напряму звертатися до фінансової поліції з повідомленням про ухилення від сплати податків. Повідомлення можна подати анонімно, що підвищує довіру до сервісу з боку населення. У Польщі сервіс KAS e-Skarga працює як електронна скарга, доступна через авторизацію за допомогою профілю громадянина.

Пріоритети застосування платформ: це високий рівень мотивації для викривачів через фінансову винагороду; ефективний для виявлення масштабних

схем, пряма комунікація з фінансовою поліцією та можливість анонімності; оптимально для термінових дій; максимально простий та доступний механізм для повідомлень; пріоритетний при необхідності зберегти анонімність та застосування авторизації через профіль громадянина забезпечує прозорість, але обмежує анонімність; ефективно для внутрішньої перевірки. Сервіси податкових скарг у більшості європейських країн передбачають або повну анонімність, або надають гарантії захисту особи, що подає скаргу. Особливо ефективним є досвід США, де викривач отримує грошову винагороду, що мотивує до виявлення значних зловживань. Сервіс «Пульс» відіграє важливу роль у системі сучасного публічного менеджменту України, забезпечуючи інструмент прямої комунікації між платниками податків та контролюючими органами. Водночас його ефективність може бути суттєво посилена шляхом технічного, комунікаційного та нормативного вдосконалення. Досвід іноземних країн підтверджує доцільність впровадження принципів відкритості, захисту інформаторів та простоти доступу, що може бути інтегроване й у вітчизняну практику.

**Ключові слова:** публічний менеджмент, Сервіс «Пульс», електронне врядування, податкова прозорість, антикорупційні інструменти.

#### **Список використаних джерел**

1. Статистичні дані щодо роботи сервісу «Пульс» у січні-березні 2025. URL: [https://tax.gov.ua/data/material/000/739/867874/Dodatok\\_1\\_Statistichn\\_dan\\_shchodo\\_roboti\\_serv\\_su\\_Puls\\_u\\_s\\_chn\\_berezn\\_2025\\_roku.pdf](https://tax.gov.ua/data/material/000/739/867874/Dodatok_1_Statistichn_dan_shchodo_roboti_serv_su_Puls_u_s_chn_berezn_2025_roku.pdf) (дата звернення 07.04.2025).