

Л. В. Антонова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили

А. Л. Сухорукова, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського національного аграрного університету

ІНСТИТУЦІЙНА ДОВІРА ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

У статті проаналізовано інституційну довіру як ключовий чинник ефективного функціонування суспільних інститутів, що визначає рівень легітимності влади, стабільність соціально-політичних процесів та готовність громадян до співпраці з державою. Особливу увагу приділено механізмам формування інституційної довіри, впливу прозорості, підзвітності та якості публічних послуг на її рівень, а також викликам, які постають перед інституційною довірою в умовах суспільних трансформацій. Зауважено, що інституційна довіра є важливим чинником, який визначає готовність громадян використовувати цифрові сервіси та активно приймати участь у процесах цифровізації, що відбуваються в межах державного управління. У цьому контексті розвиток цифрових технологій публічного сектору розглянуто не тільки як техніко-технологічний процес, але й як важливий елемент зміцнення довіри до публічних інститутів. Здійснено комплексний аналіз взаємозв'язку між цифровими трансформаціями в публічному управлінні та рівнем довіри громадян до державних органів. Досліджено такі аспекти, як забезпечення безпеки персональних даних, доступність та прозорість інформації, а також ефективність електронних інструментів взаємодії й комунікації між органами влади та громадянами. Доведено, що ці фактори відіграють ключову роль у формуванні інституційної довіри, оскільки громадяни повинні бути впевнені в тому, що їхня особиста інформація захищена, а публічні послуги надаються без дискримінації та в найкоротші терміни. Порівняно підходи до вимірювання інституційної довіри в різних країнах та розглянуто успішні міжнародні практики цифровізації публічного сектору. Запропоновано шляхи покращення цифрових трансформацій в системі публічних органів в контексті підвищення довіри громадян до владних інституцій.

Ключові слова: інституційна довіра, цифровізація, управлінські процеси, публічні інституції, інформаційно-комунікаційні технології, електронне урядування, цифрове врядування, довіроорієнтоване управління, послуги, громадянське суспільство, управлінські механізми, публічне управління.

L. V. Antonova, A. L. Sukhorukova. Institutional trust as an indicator of the effectiveness of digitalization of management processes in the public sector

The article analyzes institutional trust as a key factor in the effective functioning of public institutions, which determines the level of legitimacy of government, the stability of socio-political processes and the willingness of citizens to cooperate with the state. Particular attention is paid to the mechanisms of trust formation, the impact of transparency, accountability and quality of public services on its level, as well as the challenges facing institutional trust in the context of social transformations. It is noted that trust is an important factor that determines the willingness of citizens to use digital services and actively participate in digital processes taking place within public administration. In this context, the digitalization of the public sector is considered not only as a technical process, but also as an important element of strengthening trust in public institutions. A comprehensive analysis of the relationship between digital transformations in public administration and the level of citizens' trust in state bodies is carried out. Such aspects as ensuring the security of personal data, accessibility and transparency of information, as well as the effectiveness of electronic tools for interaction between government bodies and citizens are investigated. It is proven that these factors play a key role in building trust, as citizens need to be confident that their personal information is protected and public services are provided without discrimination and in the shortest possible time. The approaches to measuring institutional trust in different countries are compared and successful international practices of public sector digitalization are reviewed. Recommendations are offered for public bodies to improve digital transformations in the context of increasing citizens' trust.

Key words: institutional trust, digitalization, management processes, public institutions, information and communication technologies, e-government, digital governance, trust-based management, services, civil society, management mechanisms, public administration.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку публічного сектору характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими впливом цифрових технологій, глобалізаційних викликів та зростаючих вимог суспільства до якості управління. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності



© Л. В. Антонова, А. Л. Сухорукова, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

функціонування органів публічної влади, що безпосередньо пов'язана з рівнем довіри громадян до інституцій. Водночас цифровізація управлінських процесів розглядається як ключовий напрям модернізації публічного управління, спрямований на забезпечення прозорості, підзвітності та доступності управлінських рішень.

З огляду на це, дослідження взаємозв'язку між інституційною довірою та цифровою трансформацією публічного управління набуває системного значення, оскільки дозволяє виявити не лише технологічні, але й соціально-інституційні детермінанти ефективності управлінських процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади публічного управління, інституційного розвитку держави, модернізації управлінських механізмів та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади розглядаються у працях В. Бакуменка, В. Куйбіди, О. Оболенського, Ю. Сурміна, Н. Нижник, які акцентують увагу на еволюції управлінських моделей, ролі інституційної спроможності та необхідності оновлення інструментарію публічного адміністрування. Питання цифровізації, електронного врядування та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади висвітлюються у дослідженнях О. Карпенка, А. Семенченка, С. Чукут, В. Дрешпака, О. Орлова. Окремий науковий напрям становлять дослідження інституційної довіри як чинника легітимності публічної влади та показника якості державного управління. У цьому контексті вагомими є праці Ф. Фукуями, Н. Лумана, Р. Патнема, Б. Ротштайна, а також вітчизняних дослідників Є. Головахи, Н. Паніної, В. Степаненка, які аналізують довіру як соціальний ресурс, основу стабільності суспільних відносин і важливий критерій оцінювання ефективності функціонування публічних інституцій.

Разом із тим, у більшості наукових публікацій недостатньо розкритим залишається питання використання рівня інституційної довіри як індикатора ефективності цифровізації публічного сектору. Це зумовлює потребу в подальшому дослідженні взаємозв'язку між якістю цифрових управлінських процесів, прозорістю діяльності органів влади, доступністю електронних послуг і рівнем довіри громадян до публічних інституцій.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та науково-практичне визначення інституційної довіри як ключового індикатора ефективності цифровізації управлінських процесів у публічному секторі, а також виявлення взаємозв'язку між рівнем впровадження цифрових технологій, прозорістю діяльності органів публічної влади та рівнем довіри громадян до державних інституцій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, що супроводжується посиленням ролі інституцій та зростанням вимог до їх ефективності, особливого значення набуває дослідження феномену довіри як базової передумови стабільного функціонування суспільства. У межах теоретичних підходів до публічного управління інституційна довіра інтерпретується як вагомий індикатор якості врядування, що характеризує рівень легітимності владних структур, результативність прийнятих управлінських рішень та ступінь узгодженості функціонування інституцій із очікуваннями громадянського суспільства.

Варто зауважити, що забезпечення високого рівня інституційної довіри неможливе без належної модернізації управлінських практик, що відповідають сучасним технологічним викликам та суспільним очікуванням. У цьому зв'язку, особливого значення набуває цифрова трансформація публічного управління, яка створює передумови для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності інституцій. Безперечно, впровадження цифрових інструментів сприяє оптимізації управлінських процесів і формує нову якість взаємодії між державою та громадянами.

Категорія «цифровізація управлінських процесів» відображає процес впровадження цифрових технологій у всі етапи управлінської діяльності, включаючи прийняття рішень, обробку інформації, надання послуг та комунікацію з громадянами [1, с. 110]. Йдеться про трансформацію традиційних управлінських моделей у напрямі підвищення їх ефективності, оперативності та адаптивності шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ.

Розглядаючи цифровізацію управлінських процесів як комплексне явище, слід акцентувати увагу на її прикладному інструментарії, що реалізується через конкретні форми організації публічного управління. Однією з базових форм впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади є електронне врядування, яке забезпечує практичну реалізацію принципів відкритості, доступності та ефективності управлінських рішень. Обмеженість його інструментального характеру, зосередженого переважно на автоматизації процедур, зумовлює необхідність переходу до більш комплексних моделей, що охоплюють стратегічні та інституційні аспекти управління. У цьому контексті формується ширше понятійне поле, пов'язане з цифровим врядуванням як новою парадигмою організації публічного сектору. Відповідно, категорія «цифрове врядування» має ширший зміст і охоплює не лише технологічний, а й інституційний та управлінський виміри цифрової трансформації. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у стратегічне управління, формування політик на основі даних, розвиток відкритих даних, забезпечення участі громадян у прийнятті рішень через цифрові інструменти [2, с. 354].

Безперечно, на сьогоднішній день, особливого значення набуває взаємозв'язок між цифровізацією публічного управління та інституційною довірою. З одного боку, впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та доступності управлінських процесів, що позитивно впливає на довіру. З іншого боку, недостатній рівень цифрової безпеки, нерівний доступ до цифрових послуг або формалізація цифрових інструментів без реального покращення якості послуг знижують рівень довіри.

Виходячи з вищезазначеного, інституційна довіра є важливим показником ефективності цифровізації управлінських процесів, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність громадян взаємодіяти з державними органами та оцінювати якість публічних послуг. Підвищення рівня довіри до інституцій через цифрові інструменти та забезпечення прозорості управлінських рішень створює умови для більш ефективної та відкритої взаємодії між урядом і громадянами. Однак важливою проблемою залишається вимірювання інституційної довіри, оскільки її оцінка залежить від багатьох факторів, таких як сприйняття громадянами рівня прозорості, доступності послуг та ефективності управлінських рішень.

Для оцінки рівня інституційної довіри використовуються різноманітні підходи та інструменти, серед яких можна виділити кілька основних. Одним з найбільш поширених методів є індекси довіри, які зазвичай розраховуються на основі даних соціологічних опитувань, де респонденти оцінюють свою довіру до різних інституцій, зокрема органів публічної влади, урядів, судів та інших важливих організацій. Ці індекси дозволяють визначити загальний рівень довіри до інституцій в різних сферах, включаючи цифрове урядування.

Іншим підходом є соціологічні опитування, які дають змогу не тільки виміряти рівень довіри, але й з'ясувати фактори, що впливають на ставлення громадян до державних інститутів. Це можуть бути питання щодо задоволеності якістю наданих послуг, доступністю інформації, а також рівнем взаємодії з органами влади через цифрові канали [3, с. 87].

Показники задоволеності послугами є ще одним важливим інструментом для оцінки інституційної довіри. Вони відображають, наскільки ефективно державні органи надають публічні послуги та чи відповідають вони очікуванням громадян. Якщо цифрові послуги виявляються зручними, доступними та ефективними, це може позитивно позначитися на рівні довіри до інституцій. Слід зауважити, що поєднання цих підходів дозволяє отримати комплексну картину інституційної довіри в умовах цифровізації управлінських процесів, що є важливим індикатором ефективності змін та сприяє подальшому розвитку цифрового урядування.

Для аналізу ефективності цифровізації публічного управління важливо звернути увагу на кілька ключових критеріїв, які визначають не лише функціонування цифрових систем, а й їхній вплив на рівень довіри громадян до державних інституцій. Серед таких критеріїв можна виділити якість електронних послуг, швидкість обробки запитів, рівень доступності послуг і інтегрованість інформаційних систем. Ці фактори безпосередньо визначають ефективність цифрових трансформацій у сфері управління, адже від них залежить, наскільки зручними та ефективними є інструменти, що використовуються для взаємодії з державними органами.

Сучасний стан цифровізації управлінських процесів у публічному секторі свідчить про значні зрушення в напрямку впровадження електронних сервісів, цифрових платформ і систем електронного документообігу. Проте, незважаючи на позитивні зрушення, існують низка проблем, які суттєво впливають на успішність цих реформ. Однією з найбільших проблем є цифрова нерівність, яка полягає в різному доступі до цифрових технологій серед різних груп населення. Відсутність рівного доступу до інтернету, комп'ютерної техніки або цифрових навичок у деяких регіонах або серед соціально вразливих категорій громадян значно обмежує їхню можливість скористатися новими цифровими послугами. Це, в свою чергу, призводить до зниження рівня довіри до урядових інститутів, оскільки громадяни можуть відчувати себе відстороненими від процесів, які відбуваються через цифрові канали [4, с. 50]. Цифрові бар'єри, зокрема для людей похилого віку, осіб з обмеженими можливостями чи жителів віддалених районів, часто стають основним фактором соціальної нерівності в доступі до публічних послуг.

Не менш важливою є проблема низького рівня цифрової грамотності серед певних груп населення. Для того щоб повністю скористатися перевагами цифрових сервісів, громадяни повинні володіти відповідними навичками: знати, як користуватися онлайн-платформами, заповнювати електронні форми, розуміти принципи кібербезпеки та інші основи. Однак, з огляду на те, що не всі громадяни мають достатньо високий рівень цифрової грамотності, впровадження цифрових послуг стає викликом для багатьох, зокрема для старших людей чи осіб, що мають обмежений доступ до освіти та підготовки в цій сфері. Це обмежує можливості таких громадян скористатися електронними послугами та знижує їхню задоволеність і довіру до урядових інститутів.

Ще одним важливим фактором є ризики кібербезпеки, які виникають внаслідок впровадження цифрових платформ і сервісів. Збільшення обсягів електронної взаємодії між громадянами та державними органами вимагає забезпечення високого рівня захисту даних. Проблеми з безпекою даних, витоки особистої інформації чи зломи систем серйозно підривають довіру громадян до цифрових технологій і до публічної влади загалом [5, с. 1590]. Зокрема, відсутність належного захисту особистих даних громадян призводить до їхнього розчарування в уряді, адже люди починають сумніватися в здатності інститутів гарантувати конфіденційність та безпеку інформації, яку вони надають.

Також варто зазначити про проблему формалізації цифрових сервісів без підвищення їх якості. У багатьох випадках цифрові трансформації не супроводжуються реальними поліпшеннями в якості надання послуг. Наприклад, електронні форми можуть бути доступними, але вони не обов'язково є зручними або повністю автоматизованими. Громадяни можуть мати доступ до електронних послуг, але це не гарантує, що вони будуть задоволені результатом, якщо система не працює швидко, або якщо послуги не відповідають їхнім очікуванням. У таких випадках формальна наявність цифрових інструментів погіршують довіру, оскільки люди відчувають, що цифрові інструменти не полегшують їхнє життя, а лише створюють додаткові ускладнення.

Для покращення ситуації у сфері цифровізації публічного управління необхідно впроваджувати комплексні заходи, які забезпечать не лише розвиток інфраструктури, а й удосконалення механізмів взаємодії між громадянами та органами влади. Одним із перших кроків є розвиток цифрової інфраструктури, що повинен включати модернізацію існуючих платформ, створення нових цифрових каналів для доступу до послуг та інтеграцію систем між різними державними інституціями. Наступним важливим кроком має стати підвищення прозорості даних через активне впровадження концепції open data. Розвиток відкритих даних дозволить громадянам мати доступ до важливої інформації про діяльність державних органів, фінансові потоки, ефективність публічних програм. Це сприятиме підвищенню довіри до урядових інститутів, адже громадяни матимуть змогу контролювати діяльність влади, що формує відчуття прозорості та підзвітності.

Удосконалення механізмів електронної участі є ще одним важливим кроком до покращення цифрової взаємодії. Створення платформ для електронного голосування, участі в обговоренні законопроектів та інших урядових ініціатив дозволяє громадянам безпосередньо впливати на процес прийняття рішень. Не менш важливим є впровадження інструментів зворотного зв'язку. Для забезпечення реальної взаємодії між громадянами та державними органами необхідно впровадити системи, які дозволяють отримувати та аналізувати відгуки користувачів про якість наданих послуг. Відкрите реагування на запити та пропозиції громадян дозволить швидко виправляти недоліки, оптимізувати процеси надання послуг і підвищити рівень задоволеності. Системи зворотного зв'язку можуть включати опитування, форуми, онлайн-консультації, що сприятимуть ефективному діалогу між державними органами і громадянами.

Слід зауважити, що підвищення кібербезпеки та захисту персональних даних є критичним аспектом цифрових реформ, оскільки зростаюча кількість онлайн-операцій потребує належного захисту даних від зловмисних атак та витоків [6, с. 57]. Надійні заходи з кібербезпеки, а також суворі правила захисту персональних даних, включаючи їх обробку, зберігання та передачу, теж сприятимуть зміцненню довіри громадян до цифрових послуг.

Не менш важливим є формування цифрової культури серед громадян та публічних службовців. Для забезпечення ефективного використання цифрових технологій у публічному управлінні необхідно підвищити рівень цифрової грамотності серед всіх категорій громадян. Це включає навчання користуванню цифровими платформами, розумінню принципів кібербезпеки, а також розвитку критичного мислення щодо використання відкритих даних. Паралельно з цим необхідно забезпечити підвищення компетентностей публічних службовців, що сприятиме ефективному використанню новітніх цифрових інструментів та забезпеченню належного рівня обслуговування громадян.

Важливим аспектом є також адаптація міжнародного досвіду цифрового врядування. Оскільки в багатьох країнах вже реалізовані успішні моделі цифрового управління, доцільно впроваджувати ці практики, адаптуючи їх до специфіки українського контексту. Наприклад, досвід країн, що мають успішні електронні уряди, таких як Естонія, Сінгапур та Канада, може бути корисним для розвитку нашої системи електронних послуг.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, інституційна довіра виступає не лише наслідком функціонування публічної влади, але й важливим інтегральним індикатором ефективності цифровізації управлінських процесів у публічному секторі. Рівень довіри громадян до державних інституцій безпосередньо корелює з якістю впровадження цифрових технологій, доступністю та зручністю електронних послуг, прозорістю управлінських процедур і відкритістю даних.

Підвищення ефективності цифровізації управлінських процесів потребує комплексного підходу, який передбачає розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення механізмів електронного врядування, забезпечення захисту персональних даних, розширення можливостей електронної участі громадян та формування високого рівня цифрової культури як у суспільстві, так і серед публічних службовців.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням комплексних методик кількісного та якісного вимірювання рівня довіри громадян до цифрових інструментів і сервісів публічної влади з урахуванням соціально-економічних, культурних та поведінкових чинників.

Список використаних джерел:

1. Балакірева О. Дмитрук Д. Динаміка рівня довіри до органів влади та соціальних інституцій. *Український соціум*. 2021. № 1 (76). С. 102–113.
2. Антонова Л., Бондарчук Н., Штирьов О. Антикорупційна політика держави в умовах цифровізації публічного управління як детермінанта формування податкової культури в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 351–360. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.351>
3. Макух О. Довіра як атрибут громадянського суспільства: комунікативний аспект. *Вісник Нац. техн. ун-ту України «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2014. № 2. С. 85–89.
4. Назаренко М., Левицький А. Сучасний стан та шляхи вдосконалення політичної довіри в умовах демократизації. *Актуальні проблеми історії, теорії, практики публічного управління та адміністрування*. 2021. Вип. 1. С. 48–54.

5. Mishler W., Rose R. What Are the Origins of Political Trust? Testing Institutional and Cultural Theories in Post-Communist Societies. *Comparative Political Studies*. 2001. Vol. 34. P. 30–62.

6. Щепанський Е., Сухорукова А., Пономарьов О. Удосконалення механізмів публічного управління територіальним розвитком шляхом впровадження цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних управлінських рішень у публічній службі. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 2 (22). С. 1582–1596. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-1582-1595](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1582-1595)

References:

1. Balakirieva, O., & Dmytruk, D. (2021). *Dynamika rivnia doviry do orhaniv vlady ta sotsialnykh instytutsii* [Dynamics of trust in authorities and social institutions]. *Ukrainskyi Sotsium*. No. (1) 76, P. 102–113.

2. Antonova, L., Bondarchuk, N., & Shtyryov O. (2026). *Antykoruptsiina polityka derzhavy v umovakh tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia yak determinanta formuvannia podatkovoi kultury v Ukraini* [Anti-corruption policy of the state in the context of digitalization of public administration as a determinant of the formation of tax culture in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. No. 3. P. 351–360.

3. Makukh, O. (2014). *Dovira yak atybut hromadianskoho suspilstva: komunikatyvnyi aspekt* [Trust as an attribute of civil society: the communicative aspect]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, No. (2). P. 85–89.

4. Nazarenko, M., & Levytskyi, A. (2021). *Suchasnyi stan ta shliakhy vdoskonalennia politychnoi doviry v umovakh demokratyzatsii* [The current state and ways to improve political trust under democratization]. *Aktualni problemy istorii, teorii, praktyky publichnoho upravlinnia ta administruvannia*. No. (1). P. 48–54.

5. Shchepansky, E., Sukhorukova, A., & Ponomarev, O. (2026). *Udoskonalennia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia terytorialnym rozvytkom shliakhom vprovadzhenia tsyfrovo-intelektualnykh system pryiniattia stratehichnykh upravlinskykh rishen u publichnii sluzhbi* [Improving the mechanisms of public management of territorial development through the implementation of digital-intelligent systems for making strategic management decisions in the public service]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. No. 2 (22). P. 1582–1596.

6. Mishler W., Rose R. (2001). *Yaki vytoky politychnoi doviry? Testuvannia instytutsiinykh ta kulturnykh teorii u postkomunistychnykh suspilstvakh* [What Are the Origins of Political Trust? Testing Institutional and Cultural Theories in Post-Communist Societies]. *Comparative Political Studies*. Vol. 34. P. 30–62.

Дата першого надходження статті до видання: 20.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: