



СЕРІЯ «Державне управління»

УДК 351:332.1:004:316.472.4

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)-29-42](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-29-42)

Антонова Людмила Володимирівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

Сухорукова Анна Леонідівна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЯ ДОВІРООРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЦИФРОВОЇ ВІДБУДОВИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Анотація. Здійснено теоретико-методологічне обґрунтування інституціалізації довіроорієнтованого публічного управління в умовах повоєнної цифрової відбудови України. Розкрито сутність довіроорієнтованого підходу як сучасної управлінської парадигми. Визначено роль довіри як ключового інституційного ресурсу у формуванні ефективної системи публічного врядування. Проаналізовано наукові підходи до трактування інституційної довіри, зокрема крізь призму теорії соціального капіталу, феноменів асиметричної довіри, «ножиць довіри» та «бульбашок довіри».

Досліджено механізми інституціалізації довіри через нормативно-правові, організаційні та соціальні інститути, а також інструменти забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості публічної влади. Визначено значення цифрової трансформації публічного управління, зокрема електронного урядування, відкритих даних і цифрових сервісів, як чинників зміцнення інституційної довіри, а також окреслено ризики цифрової нерівності та кіберзагроз.

Особливу увагу приділено аналізу специфіки інституціалізації довіроорієнтованого управління в умовах повоєнної відбудови України, зокрема викликам відновлення інфраструктури, соціальної стабілізації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Обґрунтовано роль територіальних громад, публічно-приватного партнерства та міжнародної підтримки у формуванні довіри до процесів відбудови та розподілу ресурсів.



Запропоновано напрями вдосконалення механізмів довіроорієнтованого публічного управління, що передбачають розвиток правових і антикорупційних інструментів, удосконалення цифрових платформ, посилення комунікаційних стратегій та розширення участі громадян. Окреслено необхідність запровадження систем моніторингу та оцінювання рівня інституційної довіри як основи підвищення обґрунтованості та результативності управлінських рішень.

Ключові слова: публічні інституції, публічне врядування, довіроорієнтоване управління, інституційна довіра, соціальна довіра, інституалізація, механізми державного управління, ефективність управління, антикорупційні інструменти, правозахисні механізми, інституційна крихкість, повоєнна відбудова, цифрова відбудова, цифровізація, інформаційні технології, регіон, регіональний розвиток.

Antonova Lyudmila Volodymyrivna Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

Sukhorukova Anna Leonidovna PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

INSTITUTIONALIZATION OF TRUST-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF POST-WAR DIGITAL RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S REGIONS

Abstract. Theoretical and methodological justification of the institutionalization of trust-based public administration in the conditions of post-war digital reconstruction of Ukraine has been carried out. The essence of the trust-based approach as a modern management paradigm has been revealed. The role of trust as a key institutional resource in the formation of an effective public governance system has been determined. Scientific approaches to the interpretation of institutional trust have been analyzed, in particular through the prism of the theory of social capital, the phenomena of asymmetric trust, "trust scissors" and "trust bubbles". The mechanisms of institutionalization of trust through regulatory, organizational and social institutions, as well as tools for ensuring transparency, accountability and openness of public authorities have been studied. The importance of the digital transformation of public administration, in particular e-government, open data and digital services, as factors for strengthening institutional trust, has been determined, and the risks of digital inequality and cyber threats have been outlined.



Particular attention is paid to the analysis of the specifics of institutionalizing trust-based governance in the post-war reconstruction of Ukraine, in particular to the challenges of infrastructure restoration, social stabilization, and integration of internally displaced persons. The role of territorial communities, public-private partnerships, and international support in building trust in the reconstruction processes and resource allocation is substantiated.

Directions for improving trust-based public governance mechanisms are proposed, which include the development of legal and anti-corruption instruments, improving digital platforms, strengthening communication strategies, and expanding citizen participation. The need to introduce systems for monitoring and assessing the level of institutional trust as a basis for increasing the validity and effectiveness of management decisions is outlined.

Keywords: public institutions, public governance, trust-based management, institutional trust, social trust, institutionalization, public administration mechanisms, management efficiency, anti-corruption instruments, human rights mechanisms, institutional fragility, post-war reconstruction, digital reconstruction, digitalization, information technologies, region, regional development.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження інституціалізації довіроорієнтованого публічного управління в умовах повоєнної цифрової відбудови України зумовлена комплексом взаємопов'язаних соціально-економічних, політико-правових та інституційних викликів. Повномасштабна війна спричинила суттєві трансформації у функціонуванні публічної влади, загострила проблему інституційної крихкості та посилила кризу довіри до окремих публічних інституцій, зокрема у сфері правосуддя, антикорупційної діяльності та реалізації прав і свобод людини. Водночас у суспільстві сформувалися нові конфігурації довіри, що проявляються у феноменах асиметричної довіри, «ножиць довіри» та «бульбашок довіри», які впливають на процеси консолідації суспільства та ефективність публічного врядування.

При цьому, в умовах повоєнної відбудови особливого значення набуває забезпечення прозорості, підзвітності та добросовісності діяльності публічної влади, що є передумовою формування стійкого соціального капіталу та підвищення легітимності управлінських рішень. Цифрова трансформація публічного управління відкриває нові можливості для інституціалізації довіри через впровадження електронного врядування, відкритих даних та цифрових сервісів, однак одночасно актуалізує ризики, пов'язані з цифровою нерівністю, кіберзагрозами та захистом персональних даних.

Особливу роль у цьому контексті відіграють правові та антикорупційні механізми, спрямовані на запобігання корупції, розвиток інституту викривачів, впровадження антикорупційного комплаєнсу та забезпечення верховенства права. Інституціалізація довіроорієнтованого управління передбачає інтеграцію



зазначених інструментів у систему публічного врядування з метою підвищення ефективності управління, зміцнення взаємодії між державою та громадянським суспільством, а також забезпечення належного рівня довіри до процесів розподілу ресурсів у межах повоєнної відбудови.

Таким чином, дослідження зазначеної проблематики є науково та практично значущим, оскільки спрямоване на обґрунтування механізмів формування інституційної довіри як базового ресурсу сталого розвитку держави, підвищення ефективності публічних інституцій та забезпечення консолідації українського суспільства в умовах повоєнної трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях вітчизняних дослідників проблематика інституціалізації довіроорієнтованого публічного управління розкривається переважно крізь призму формування інституційної довіри, забезпечення доброчесності публічної влади, розвитку громадянського суспільства та впровадження антикорупційних механізмів. Зокрема, у роботах В. Бакуменка, В. Куйбіди, Н. Нижник, О. Оболенського, Ю. Сурміна, С. Гайдученка, І. Дегтярьової обґрунтовується значення інституційних та правових засад функціонування публічних інституцій, ролі верховенства права, прозорості та підзвітності у формуванні ефективного публічного врядування. Значна увага приділяється дослідженню соціального капіталу як основи консолідації суспільства та підвищення ефективності управління.

Дослідження О. Амосова, Т. Безверхнюк, В. Воротіна, О. Берданової, І. Клименко, А. Семенченка, С. Чукут, А. Хмельницького зосереджуються на питаннях цифрової трансформації публічного управління, розвитку електронного врядування, відкритих даних та цифрових платформ як інструментів підвищення рівня довіри до публічної влади. У працях вітчизняних науковців також аналізуються феномени асиметричної довіри, «ножиць довіри» та «бульбашок довіри», що відображають сучасні трансформації інституційної довіри в Україні, а також проблеми довіри до суду, правозахисних механізмів і діяльності антикорупційних інституцій.

Водночас, у науковій літературі недостатньо системно розкрито питання інституціалізації довіроорієнтованого публічного управління в умовах повоєнної цифрової відбудови України, зокрема в аспекті інтеграції правових, антикорупційних і цифрових інструментів у єдину управлінську модель, здатну забезпечити подолання кризи інституційної довіри, мінімізацію соціального дистресу та підвищення ефективності взаємодії між публічною владою, цивільними і силовими інститутами. Це зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованих підходів до формування довіроорієнтованої моделі публічного управління як ключової передумови забезпечення прозорості, доброчесності та результативності процесів повоєнної відбудови України.

Мета статті – теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення практичних підходів до інституціалізації довіроорієнтованого публічного управління в умовах повоєнної цифрової відбудови України.



Виклад основного матеріалу. Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління, зумовлені повоєнною відбудовою та активною цифровізацією, актуалізують необхідність переосмислення базових засад функціонування публічної влади. В умовах інституційної крихкості, соціального дистресу та ускладнення взаємодії між державою і суспільством особливого значення набувають нематеріальні чинники забезпечення ефективності управління. Одним із таких визначальних чинників виступає довіра, яка формує підґрунтя для консолідації суспільства, підвищення легітимності управлінських рішень та забезпечення результативності публічного врядування. До того ж, довіра це не лише соціально-психологічний феномен, а є ключовим інституційним ресурсом, що визначає якість взаємодії між суб'єктами публічної влади, громадянського суспільства та бізнесу. Відтак, довіра виступає інтегрованим елементом функціонування публічних інституцій, а також інституціональним підходом, що акцентує увагу на формалізації та закріпленні довіроорієнтованих практик у нормативно-правових і організаційних структурах.

Сутність довіроорієнтованого підходу як сучасної управлінської парадигми полягає у трансформації традиційної моделі публічного управління, що базується на адміністративному контролі, у модель, орієнтовану на партнерство, відкритість і взаємну відповідальність. Довіроорієнтоване публічне управління передбачає інтеграцію принципів прозорості, підзвітності, добросовісності, верховенства права та забезпечення прав і свобод людини у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Це, в свою чергу, призводить до формування стійких комунікаційних зв'язків між публічною владою та громадянами, підвищення легітимності управлінських дій і зміцнення соціального капіталу.

У науковій літературі довіра трактується як багатомірна категорія, що охоплює індивідуальний, міжособистісний та інституційний рівні. У межах інституційного підходу довіра розглядається як результат ефективного функціонування публічних інституцій, дотримання принципів верховенства права та забезпечення справедливості у розподілі ресурсів. Теорія соціального капіталу підкреслює роль довіри як ресурсу, що сприяє координації дій, зниженню трансакційних витрат та підвищенню ефективності колективної взаємодії. В той же час, підкреслимо, що сучасні наукові дослідження акцентують увагу на феноменах асиметричної довіри, «ножиць довіри» та «бульбашок довіри», які свідчать про нерівномірний розподіл довіри між різними інституціями та соціальними групами, що є характерним для трансформаційних суспільств.

Отже, роль довіри у формуванні ефективної системи публічного управління є визначальною, оскільки вона виступає передумовою стабільності інституцій, забезпечення виконання управлінських рішень та підтримки реформ з боку громадянського суспільства. Безперечно, високий рівень інституційної довіри сприяє підвищенню ефективності управління, зменшенню рівня корупційних ризиків, активізації участі громадян у процесах публічного врядування та



зміцненню взаємодії між цивільними і силовими інститутами. У свою чергу, дефіцит довіри зумовлює інституційну крихкість, соціальний дистрес і зниження результативності державної політики.

Інституціалізація довіри в системі публічного управління передбачає її закріплення як стійкої норми взаємодії між публічною владою та суспільством через формальні та неформальні інститути. У цьому аспекті довіра трансформується з абстрактної соціальної категорії у конкретний управлінський ресурс, що відображається у нормативно-правових актах, організаційних практиках та соціальних механізмах регулювання. Такий підхід забезпечує системність формування інституційної довіри та її відтворення у довгостроковій перспективі.

Варто зауважити, що механізми формалізації довіри в публічному управлінні реалізуються насамперед через нормативно-правове забезпечення, яке визначає правила функціонування публічних інституцій, гарантує дотримання прав і свобод людини, закріплює принципи верховенства права, прозорості та підзвітності. Важливу роль відіграють антикорупційні законодавчі інструменти, інститути доброчесності, механізми захисту викривачів, а також правозахисні механізми, що сприяють підвищенню довіри до суду та інших органів публічної влади. Ефективність цих механізмів значною мірою залежить від їх практичної імплементації та здатності забезпечувати реальну відповідальність за порушення встановлених норм.

Вагому роль у забезпеченні довіроорієнтованого управління, через впровадження внутрішніх стандартів діяльності, процедур прийняття рішень, систем внутрішнього контролю та аудиту, відіграють організаційні інститути. До того ж, особливого значення набуває розвиток антикорупційного комплаєнсу, формування культури доброчесності в публічній службі, а також удосконалення механізмів кадрового забезпечення на засадах професійності та етичності. За таких умов, важливим є поєднання функцій цивільних і силових інститутів, спрямованих на забезпечення безпеки, правопорядку та стабільності функціонування держави.

Логічним продовженням інституційного забезпечення довіроорієнтованого управління виступає посилення ролі соціальних інститутів, які доповнюють організаційні механізми шляхом формування суспільного контролю та комунікаційної взаємодії. Соціальні інститути, зокрема громадянське суспільство, виступають важливим елементом інституціалізації довіри, забезпечуючи суспільний контроль за діяльністю публічної влади, участь громадян у процесах прийняття рішень та формування зворотного зв'язку. Активізація участі громадськості сприяє підвищенню рівня відкритості публічних інституцій, зменшенню ризиків корупції та формуванню соціального капіталу як основи довіроорієнтованого управління.

Інструменти забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості органів публічної влади охоплюють широкий спектр механізмів, серед яких ключове



місце займають відкриті дані, публічні звіти, електронні реєстри, системи електронних закупівель, громадські консультації та механізми участі громадян. На сьогоднішній день, їх впровадження дозволило підвищити доступність інформації про діяльність органів влади, забезпечити контроль за використанням публічних ресурсів та зміцнити довіру до управлінських рішень. Але, слід зауважити, що ефективність зазначених інструментів залежить від рівня цифрової грамотності населення та доступності відповідних технологій.

Важливу роль у закріпленні довіроорієнтованих практик відіграють цифрові платформи, які виступають інструментом інтеграції різних суб'єктів публічного управління у єдиний інформаційний простір. Використання електронного врядування, цифрових сервісів, платформ взаємодії з громадянами та бізнесом сприяє підвищенню оперативності, прозорості та зручності надання публічних послуг. Цифрові платформи також забезпечують можливості для моніторингу діяльності публічних інституцій, аналізу даних та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління набуває значення ключового інструменту формування інституційної довіри в умовах повоєнної відбудови та модернізації держави, забезпечуючи якісні зміни у взаємодії між публічною владою, громадянами та бізнесом і сприяючи утвердженню відкритої, прозорої та клієнтоорієнтованої моделі публічного врядування. Розширення процесів цифровізації створить додаткові передумови для підвищення ефективності управління через автоматизацію процедур, оптимізацію адміністративних витрат, скорочення часових ресурсів та зниження впливу суб'єктивного чинника у прийнятті рішень. При цьому, застосування цифрових технологій забезпечить оперативність обробки інформації, доступ до актуальних даних у режимі реального часу та використання аналітичних інструментів для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, що у сукупності сприятиме формуванню гнучкої та адаптивної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на виклики повоєнного розвитку, зокрема у сферах відновлення інфраструктури, соціальної підтримки населення та розподілу ресурсів.

Базовим елементом цифрової трансформації виступає електронне урядування, котре забезпечує інтеграцію інформаційних систем органів публічної влади та створення єдиного цифрового простору надання публічних послуг. Його розвиток сприяє підвищенню прозорості діяльності державних інституцій, розширенню можливостей для участі громадян у процесах прийняття рішень та зміцненню підзвітності публічної влади. Важливим компонентом електронного урядування є впровадження відкритих даних, які забезпечують доступ до інформації про діяльність органів влади, використання бюджетних коштів та реалізацію державної політики. Це, у свою чергу, теж створює умови для здійснення громадського контролю та підвищення рівня довіри до публічних інституцій.



Ефективним інструментом зміцнення довіри є цифрові сервіси, орієнтовані на потреби користувачів. Саме вони забезпечують зручність, доступність та якість отримання адміністративних послуг, сприяють формуванню позитивного досвіду взаємодії громадян з державою, що є важливим чинником підвищення інституційної довіри. Крім того, цифрові платформи дозволяють реалізовувати механізми зворотного зв'язку, що забезпечує врахування суспільних потреб та підвищує легітимність управлінських рішень.

Разом із тим, варто зазначити, що цифрова трансформація супроводжується низкою проблемних питань, які можуть негативно впливати на рівень довіри до публічного управління. Одним із ключових викликів є цифрова нерівність, що проявляється у нерівному доступі різних соціальних груп до цифрових технологій та послуг. На сьогоднішній день, вищезазначене призводить до соціальної диференціації та обмеження участі окремих категорій населення у процесах публічного врядування. Іншим важливим ризиком є кіберзагрози, включаючи несанкціонований доступ до інформаційних систем, витоки персональних даних та кіберзлочинність, що підриває довіру до цифрових сервісів і публічних інституцій загалом. За таких умов, забезпечення кібербезпеки, захисту інформації та персональних даних, а також подолання цифрової нерівності стають важливими завданнями державної політики. Беззаперечно, реалізація комплексних заходів у цих напрямках сприятиме підвищенню стійкості цифрової інфраструктури, зміцненню довіри до публічного управління та забезпеченню ефективної взаємодії між державою і суспільством в умовах цифрової трансформації. Таким чином, особливості інституціалізації довіроорієнтованого публічного управління в умовах повоєнної відбудови України визначаються комплексністю викликів, що охоплюють економічну, соціальну, інституційну та безпекову сфери.

Відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпечення соціальної стабільності та інтеграція внутрішньо переміщених осіб також потребують формування ефективних управлінських механізмів, заснованих на довірі як ключовому ресурсі взаємодії між публічною владою та суспільством. У цих умовах інституціалізація довіри набуває стратегічного значення, оскільки визначає рівень легітимності управлінських рішень і готовність громадян до участі у відбудовчих процесах.

У світлі викладеного, одним із ключових викликів постає забезпечення прозорості та результативності використання ресурсів, спрямованих на відбудову інфраструктури, зокрема у сферах житлового фонду, транспортної мережі, енергетики, водопостачання та соціальної інфраструктури. Значні обсяги фінансової допомоги, що надходять із державного бюджету, місцевих бюджетів, а також від міжнародних фінансових організацій і донорів, потребують чітко структурованої системи управління, яка б забезпечувала повний цикл контролю - від планування та розподілу коштів до реалізації проєктів і оцінювання їх фактичних результатів.



Практична реалізація зазначених завдань передбачає запровадження конкретних інструментів, серед яких доцільно виокремити створення єдиного цифрового порталу відбудови з відкритим доступом до інформації про всі проекти, включаючи їх фінансування, строки реалізації, відповідальних виконавців та досягнуті результати. Необхідним також є впровадження системи електронного відстеження бюджетних витрат у режимі реального часу, що дозволить ідентифікувати неефективні або ризикові операції. Додатково доцільним виступає застосування інструментів незалежного фінансового аудиту, а також обов'язкове оприлюднення регулярних звітів щодо використання ресурсів.

Значного посилення потребує інституційна спроможність органів публічної влади на центральному та місцевому рівнях, зокрема у частині управління проектами, фінансового контролю та забезпечення доброчесності. У цьому контексті доцільним є впровадження стандартизованих процедур оцінювання ефективності інфраструктурних проектів, використання систем ризик-менеджменту, а також підвищення кваліфікації посадових осіб у сфері антикорупційного комплаєнсу.

Важливим елементом забезпечення прозорості виступає залучення громадянського суспільства до процесів моніторингу відбудови. Це може реалізовуватися через механізми громадського контролю, участь у наглядових радах, проведення публічних консультацій та використання інструментів електронної демократії.

Соціальна стабілізація суспільства в умовах постконфліктного періоду також є важливим чинником інституціалізації довіри. Соціальний дистрес, спричинений війною, втратою житла, доходів і соціальних зв'язків, потребує комплексних заходів державної політики, спрямованих на підтримку населення, відновлення соціальної інфраструктури та забезпечення доступу до базових послуг. Особливу увагу слід приділяти інтеграції внутрішньо переміщених осіб, що передбачає створення умов для їх економічної активності, соціальної адаптації та участі у житті територіальних громад.

Важливу роль у процесах інституціалізації довіроорієнтованого управління відіграють територіальні громади, які виступають безпосереднім рівнем взаємодії між громадянами та публічною владою. Децентралізація управління створює можливості для більш ефективного врахування локальних потреб, підвищення прозорості прийняття рішень та активізації громадської участі. Саме на рівні громад повинні формуватися практики довіроорієнтованого управління, що сприятимуть зміцненню соціального капіталу та консолідації суспільства.

Важливим інструментом мобілізації ресурсів для відбудови та підвищення ефективності реалізації регіональних інфраструктурних проектів має стати публічно-приватне партнерство. Залучення приватного сектору дозволить поєднати фінансові, технологічні та управлінські ресурси, що сприятиме



прискоренню відновлювальних процесів. Підкреслимо, що ефективність таких партнерств значною мірою залежить від рівня довіри між учасниками, чіткості правових механізмів та забезпечення прозорості умов співпраці.

Визначальну роль відіграє й міжнародна підтримка, що охоплює не лише надання значних фінансових ресурсів у вигляді грантів, кредитів та інвестицій, але й експертну допомогу, технічне сприяння, а також інституційну підтримку реформ у сфері публічного управління. Участь міжнародних фінансових організацій, донорських структур і партнерських держав забезпечує впровадження сучасних управлінських стандартів, підвищення якості стратегічного планування, а також адаптацію національних практик до європейських і світових підходів у сфері відновлення інфраструктури та соціально-економічного розвитку.

У цьому контексті особливої ваги набуває формування стійкої довіри міжнародних партнерів до національної системи публічного управління, що передбачає не декларативне, а реальне дотримання принципів доброчесності, підзвітності та ефективного використання ресурсів. Йдеться про забезпечення прозорих процедур розподілу фінансової допомоги, впровадження систем незалежного аудиту, регулярне оприлюднення звітності щодо реалізації відбудовчих проєктів, а також дотримання антикорупційних стандартів на всіх рівнях управління.

Підвищення рівня інституційної довіри передбачає комплексне удосконалення правового механізму функціонування публічних інституцій, що охоплює гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, усунення правових колізій, підвищення якості нормотворчого процесу та забезпечення стабільності правового регулювання. Особливого значення набуває посилення гарантій верховенства права, що передбачає неухильне дотримання законності у діяльності органів публічної влади, рівність усіх перед законом, а також ефективний захист прав і свобод людини. Ключовим напрямом виступає забезпечення реальної незалежності судової системи шляхом удосконалення процедур добору та оцінювання суддів, підвищення їх професійної відповідальності, мінімізації політичного та адміністративного впливу, а також забезпечення прозорості судових процесів.

Зміцнення довіри до суду та правозахисних механізмів потребує підвищення доступності правосуддя, скорочення строків розгляду справ, впровадження електронного судочинства та забезпечення ефективного виконання судових рішень. Розвиток інститутів альтернативного вирішення спорів сприятиме підвищенню ефективності правового захисту та зниженню навантаження на судову систему.

Подальший розвиток антикорупційної інфраструктури передбачає вдосконалення інституційної взаємодії між органами, відповідальними за запобігання та протидію корупції, а також впровадження сучасних інструментів контролю та превенції корупційних правопорушень. До таких інструментів належать системи



електронного декларування, перевірки способу життя посадових осіб, автоматизований моніторинг ризикових операцій, а також розширення функціоналу антикорупційного комплаєнсу у діяльності органів публічної влади. Передбачається необхідність у інтеграції антикорупційних стандартів у внутрішні процедури управління, включаючи оцінювання корупційних ризиків, розроблення кодексів етики та запровадження внутрішніх механізмів контролю.

Підтримка інституту викривачів передбачає створення безпечних і конфіденційних каналів повідомлення про корупційні правопорушення, забезпечення правового захисту осіб, які повідомляють про порушення, а також формування механізмів їх заохочення. Одночасно важливого значення набуває формування культури доброчесності у публічній службі, що включає розвиток етичних стандартів поведінки, підвищення рівня професійної відповідальності посадових осіб, впровадження системи регулярного навчання з питань антикорупційної політики та забезпечення нульової толерантності до корупції.

Посилення участі громадян у процесах публічного врядування передбачає системний розвиток інституційних та процедурних механізмів громадської участі, спрямованих на забезпечення реального впливу населення на формування та реалізацію управлінських рішень. До таких інструментів належать публічні консультації, які дозволяють враховувати позиції різних соціальних груп під час розроблення нормативно-правових актів і стратегічних документів, електронні петиції як форма ініціювання змін з боку громадян, а також механізми громадського бюджету, що забезпечують безпосередню участь населення у розподілі частини бюджетних ресурсів на місцевому рівні.

Додатково важливого значення набуває залучення громадян до процесів моніторингу та оцінювання діяльності публічних інституцій, що може реалізуватися через участь у громадських радах, наглядових комітетах, проведення незалежних громадських аудитів, а також використання цифрових платформ для збору зворотного зв'язку та оцінювання якості публічних послуг.

Важливим аспектом виступає також розвиток інструментів електронної демократії, які розширюють можливості участі громадян незалежно від їх територіального розташування, знижують бар'єри доступу до управлінських процесів і сприяють формуванню інклюзивного середовища публічного врядування. Це особливо актуально в умовах повоєнної відбудови, коли значна частина населення перебуває у стані внутрішнього переміщення або за межами країни.

Запровадження систем моніторингу та оцінювання рівня інституційної довіри також є важливим інструментом удосконалення довіроорієнтованого управління. Це передбачає розроблення відповідних індикаторів, проведення регулярних соціологічних досліджень, аналіз рівня довіри до різних публічних інституцій, а також оцінювання ефективності реалізованих політик. Використання отриманих даних у процесі прийняття управлінських рішень дозволить



забезпечити їх більшу обґрунтованість, адаптивність та відповідність суспільним потребам.

Висновки. Таким чином, інституціалізація довіроорієнтованого публічного управління виступає визначальною передумовою підвищення ефективності функціонування публічних інституцій в умовах повоєнної цифрової відбудови України. Довіра набуває статусу ключового інституційного ресурсу, який забезпечує узгодженість взаємодії між публічною владою, громадянським суспільством і бізнесом, сприяє зміцненню соціального капіталу та підвищенню легітимності управлінських рішень. Формування довіроорієнтованої моделі публічного врядування потребує системної інтеграції нормативно-правових, організаційних, антикорупційних і цифрових механізмів, спрямованих на забезпечення прозорості, підзвітності, доброчесності та дотримання прав і свобод людини.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з поглибленням теоретико-методологічного обґрунтування механізмів вимірювання інституційної довіри, розробленням інтегрованих моделей оцінювання ефективності довіроорієнтованого публічного управління.

Література:

1. Антонова Л., Бондарчук Н., Штиршов 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>.
2. 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\(22\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22))
3. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. №1(11). С.186-206.
4. Орлов О., Хмельницький А. Адаптації цифрових продуктів з елементами штучного інтелекту до роботи із запитами щодо доступу до публічної інформації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 36-41.
5. Pugalis L., Gray N. New regional development paradigms: an exposition of place-based modalities. *Australasian Journal of Regional Studies*. 2016. Vol. 22, No. 1. P. 181–203.
6. Щепанський Е., Сухорукова А., Пономарьов О. Інституційно-організаційні засади формування системи інтелектуального управління в публічній службі як основи смарт-урядування регіонів у період післякризової трансформації та інфраструктурної відбудови. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2 (54). С. 383-395. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-383-395](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-383-395).
7. Navarro-Espigares J., Martín-Segura J., Hernández-Torres E. The role of the service sector in regional economic resilience. *The Service Industries Journal*. 2012. Vol. 32, № 4. P. 571–590.
8. Mergel I. Digital transformation in the public sector: introduction to the special issue. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, № 4. P. 10-28.



9. Антонова Л., Сухорукова А., Пономарьов О. Роль інтелектуальних управлінських технологій у формуванні сучасної сервісно-орієнтованої моделі цифрового публічного управління на регіональному рівні. *Національні інтереси України*. 2026. № 2(19). С. 1365-1377. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2\(19\)-1365-1377](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1365-1377)
10. Ranerup A., Henriksen H. Digital Discretion: Unpacking Human and Technological Agency in Automated Decision Making in Sweden's Social Services. *Social Science Computer Review*, 2022. Vol. 40. P. 445-46.
11. Sukhorukova A., Sych A., Smirnov O., Lyutenko D. Strategic imperatives of the development of territorial communities in the conditions of crisis and military transformations. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 4(24). С. 1157-1170. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-4\(24\)-1157-1170](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-4(24)-1157-1170).

References:

1. 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 – Investments: practice and experience*, 3, 351-360. [in Ukrainian]
2. Shchepansky, E., Sukhorukova, A., & Ponomarev, O. (2026). Udoskonalennia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia terytorialnym rozvytkom shliakhom vprovadzhennia 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 – Society and national interests*, 2 (22), 1582-1596 [in Ukrainian].
3. Pastukh, K. (2022). Publichne upravlinnia ta administruvannia v zabezpechenni staloho rozvytku terytorii: teoretyko-orhanizatsiinyi aspekt [Public management and administration in ensuring sustainable development of territories: theoretical and organizational aspect]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: State Administration*, 1(11), 186–206 [in Ukrainian].
4. Orlov, O., Khmelnytskyi, A. (2024). Adaptatsii tsyfrovyykh produktiv z elementamy shtuchnoho intelektu do roboty iz zapytamy shchodo dostupu do publichnoi informatsii [Adaptation of digital products with artificial intelligence elements to handle public information access requests]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public Administration and Administration in Ukraine*, 39, 36-41. [in Ukrainian]
5. Pugalis, L., & Gray, N. (2016). New regional development paradigms: an exposition of place-based modalities. *Australasian Journal of Regional Studies*, 22, 1, 181–203 [in English].
6. Shchepansky, E., Sukhorukova, A., & Ponomarev, O. (2026). Instytutsiino-orhanizatsiini zasady formuvannia systemy intelektualnoho upravlinnia v publichnii sluzhbi yak osnovy smart-uriaduvannia rehioniv u period pislia kryzovoi transformatsii ta infrastruktornoï vidbudovy [Institutional and organizational principles of forming an intelligent management system in the public service as the basis of smart governance of regions in the period of post-crisis transformation and infrastructure reconstruction]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, 2 (54), 383-395. [in Ukrainian]
7. Navarro-Espigares, J., Martín-Segura, J., & Hernández-Torres E. (2012). The role of the service sector in regional economic resilience. *The Service Industries Journal*, 32, 4. 571–590 [in English].
8. Mergel, I. (2019). Digital transformation in the public sector: introduction to the special issue. *Government Information Quarterly*, 36, 4. 10-28 [in English].



9. Antonova, L., Sukhorukova, A., & Ponomarev, O. (2026). Rol intelektualnykh upravlinskykh tekhnolohii u formuvanni suchasnoi servisno-orientovanoi modeli tsyfrovoho publichnoho upravlinnia na rehionalnomu rivni [The role of intelligent management technologies in the formation of a modern service-oriented model of digital public administration at the regional level]. *Natsionalni interesy Ukrainy – National Interests of Ukraine*, 2(19), 1365-1377. [in Ukrainian]

10. Ranerup, A., & Henriksen, H. (2022). Digital Discretion: Unpacking Human and Technological Agency in Automated Decision Making in Sweden's Social Services. *Social Science Computer Review*, 40, 445-46 [in English].

11. Sukhorukova, A., Sych, A., Smirnov, O., & Lyutenko, D. (2026). Stratehichni imperatyvy rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh kryzy ta voiennykh transformatsii [Strategic imperatives of the development of territorial communities in the conditions of crisis and military transformations]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and National Interests*, 4(24), 1157-1170. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 10.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.04.2026

