

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**  
**Факультет соціології і права**  
**Кафедра теорії та практики управління**

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Ростислав ПАШОВ

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Кваліфікаційна робота**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування**  
**освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»**  
**на тему: «Формування державної політики підвищення рівня довіри**  
**суспільства до державних інституцій»**

**Виконала:**

студентка IV курсу, групи АМ-91

Войцешук Маргарита Сергіївна \_\_\_\_\_

**Керівник:**

старший викладач кафедри теорії та практики управління,

к. філос. н., Пашов Ростислав Іванович. \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

доцент кафедри соціології, к. філос. н., доцент,

Пиголенко Ігор Вікторович \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань.

Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**  
**Факультет соціології і права**  
**Кафедра теорії та практики управління**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Ростислав ПАШОВ

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу студентки**

**Войцешук Маргарити Сергіївни**

1. Тема кваліфікаційної роботи «Формування державної політики підвищення рівня довіри суспільства до державних інституцій», керівник роботи Пашов Ростислав Іванович старший викладач кафедри теорії та практики управління, к. філос. н., затверджені наказом по університету від «15» травня 2023 р. №1769-с .
2. Термін подання студентом кваліфікаційної роботи «19» червня 2023 р.
3. Об'єкт дослідження – довіра суспільства до державних інституцій.
4. Предмет дослідження – державна політика підвищення рівня довіри суспільства до державних інституцій.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
  - дослідити поняття, складові та особливості громадської довіри;
  - проаналізувати стан та рівень довіри суспільства в Україні до державних інституцій;

- розглянути інструменти та кроки залученості громадян, які сприяють підвищенню довіри до державних органів;
- проаналізувати нормативно-правову базу функціонування інституту громадської довіри;
- ознайомитися з досвідом зарубіжних щодо підвищення рівня довіри до владних інституцій;
- виокремити перспективні напрямки розвитку державної політики, направлені на підвищення громадської довіри до влади;
- запропонувати заходи щодо імплементації зарубіжних принципів державної політики для підвищення довіри в Україні;
- дослідити роль професійності державних службовців, як рушій збільшення довіри до державних інституцій;
- узагальнити знання щодо шляхів та напрямків вдосконалення політики підвищення громадської довіри до державних інституцій.

6. Перелік ілюстративного матеріалу: 2 рисунки.

7. Дата видачі завдання «17» квітня 2023 р.

### Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення предмету і об'єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану КР.	17.04.2023-18.04.2023	<i>Виконано</i>
2	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу КР.	19.04.2023-25.04.2023	<i>Виконано</i>
3	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу КР.	26.04.2023-09.05.2023	<i>Виконано</i>

4	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу КР.	17.05.2023-31.05.2023	<i>Виконано</i>
5	Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.	01.06.2023-04.06.2023	<i>Виконано</i>
6	Попередній захист КР.	05.06.2023-06.06.2023	<i>Виконано</i>
7	Перевірка КР на збіг подібності (плагіат).	07.06.2023-08.06.2023	<i>Виконано</i>
8	Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації	09.06.2023-12.06.2023	<i>Виконано</i>
9	Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія.	13.06.2023-15.06.2023	<i>Виконано</i>

**Студентка**

**Маргарита ВОЙЦЕШУК**

**Керівник**

**Ростислав ПАШОВ**

## АНОТАЦІЯ

**Войцешук М. С. Формування державної політики підвищення рівня довіри суспільства до державних інституцій. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління. Київ, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню концепції громадської довіри до державних інституцій. У роботі узагальнено теоретичну та нормативно-правову базу громадської довіри. Оцінено її рівень в Україні та виділено проблемні аспекти її формування. Було описано ряд інструментів та кроків, які сприяють підвищенню довіри до органів державної влади. На основі аналізу зарубіжного досвіду провідних країн було запропоновано перспективні напрямки для подальшої розбудови та підвищення рівня громадської довіри до державних інституцій шляхом системних та комплексних змін. У роботі виділенні конкретні міжнародні приклади, які можуть бути імплементовані в українську систему та наголошено на необхідності підвищення професіоналізму державних службовців як необхідного кроку для збільшення рівня довіри. Матеріали мають узагальнюючий та рекомендаційний характер.

**Ключові слова:** громадська довіра, державні інституції, відкритий уряд, прозорість, підзвітність, участь, професіоналізм державних службовців, самоосвіта.

## SUMMARY

***Voitseshuk M. S. Formation of the state policy of increasing the level of public trust in state institutions. - Qualification work on manuscript rights.***

Qualifying dissertation for Bachelor's Degree in Specialty 281 Public Administration and Governance, Educational and Professional Programs «Administrative Management». – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Department of Management Theory and Practice. Kyiv, 2020.

The qualification work is dedicated to researching the concept of public trust in state institutions. The work summarizes the theoretical and legal basis of public trust. Its level in Ukraine is assessed and problematic aspects of its formation are highlighted. A number of tools and steps that contribute to increasing trust in state authorities were described. Based on the analysis of the foreign experience of the leading countries, promising directions were proposed for the further development and improvement of the level of public trust in state institutions through systemic and complex changes. The work highlights specific international examples that can be implemented in the Ukrainian system and emphasizes the need to increase the professionalism of civil servants as a necessary step to increase the level of trust. The materials have a generalizing and recommendatory nature.

**Key words:** public trust, public institutions, open government, transparency, accountability, participation, professionalism of civil servants, self-education.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ .....	7
1.1. Поняття та сутність громадської довіри до державних інституцій .....	7
1.2. Поточний стан та рівень довіри українського суспільства до державних інституцій .....	11
1.3. Інструменти та кроки, які сприяють підвищенню довіри до державних органів, шляхом залучення громадян .....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ, ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПОЛІТИКИ ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ НА ПРИКЛАДІ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН .....	21
2.1. Нормативно-правова база функціонування інституту громадської довіри .	21
2.2. Зарубіжні державні ініціативи щодо підвищення рівня довіри до владних інституцій .....	26
2.3. Перспективні напрямки розвитку державної політики, які сприятимуть підвищенню громадської довіри до влади.....	32
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНИХ ІНТИТУЦІЙ.....	39
3.1. Заходи щодо імплементація зарубіжних принципів державної політики підвищення довіри в Україні .....	39
3.2. Підвищення професійності державних службовців, як рушій збільшення довіри до державних інституцій.....	43
3.3. Шляхи та напрями вдосконалення політики щодо підвищення громадської довіри до державних інституцій.....	48
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Питання довіри до державних інституцій є актуальним для всіх відкритих демократичних суспільств, проте існує складність визначення, дослідження та перспектив розбудови довіри до державних інституцій, але ж все ж це залишається важливим елементом для формування «здорової» держави. Так, український вчений С. Тимофієв стверджував: «довіра до влади підвищує легітимність політичних інститутів» [23, с. 150], тобто це необхідний елемент для функціонування будь-яких органів державної влади та існування демократії як такої.

Питання довіри в Україні зараз має трохи деформований характер, оскільки ми живемо в часи повномасштабного вторгнення, яке значною мірою вплинуло на довіру до державних інституцій. За даними Центру Разумкова в 2021 році довіра до Президента України (В. Зеленський) була рівна 36,2% [26.], а в 2023 році цей показник зріс до 82,9% [27]. Проте варто розуміти, що після перемоги органи державної влади зіштовхнуться з новими викликами та проявами недовіри, адже подібну тенденцію до різкої зміни настроїв ми спостерігаємо на всьому шляху незалежної України.

44-тий президент США Барак Обама підкреслював: «Якщо люди не можуть довіряти своєму уряду виконувати ту роботу, заради якої він існує – захищати їх і сприяти їхньому загальному добробуту – все інше втрачено» [29]. Представникам державної влади варто акцентувати увагу на відношенні громадян до їх діяльності, адже це не тільки основний «споживач» їх послуг, а й майбутній виборець.

На даний час відсутній план та комплекс дій, які були б спрямовані на підвищення довіри до державних інституцій, тому аналіз існуючої концепції громадської довіри в Україні та в ряді зарубіжних країн дозволить узагальнити та об'єктивно поглянути на ситуацію. Що дозволить розробити відповідні рекомендації та побачити проблеми, розв'язання яких наблизить Україну до міжнародних стандартів.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційну роботу на здобуття ступеня бакалавра виконано на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР» реєстраційний номер 0123U101483.

**Стан наукової розробки проблеми.** Поняття довіри є комплексним та знаходить своє відображення в ряді досліджень та публікацій як зарубіжних так й вітчизняних авторів. Так, в загальному питанні довіри в своїх роботах розглядали такі українські науковці як: С. Тимофеев, Т. Федорів, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. Також дане поняття було згадане в роботах низки зарубіжних авторів, зокрема: Blind P. K., Hitlin P., Shutava, Gurpina A., Bouckaert G. і т. д. Також розгляд даної теми знаходить своє відображення в роботах міжнародних організацій. Так, Організація економічного співробітництва та розвитку регулярно публікує звіти присвячені даній темі.

**Мета і завдання дослідження.** Мета – дослідити рівень та складові громадської довіри до державних інституцій та виробити практичні кроки підвищення цього рівня.

Відповідно до визначеної мети були поставлені **такі завдання:**

- дослідити поняття, складові та особливості громадської довіри;
- проаналізувати стан та рівень довіри суспільства в Україні до державних інституцій;
- розглянути інструменти та кроки залученості громадян, які сприяють підвищенню довіри до державних органів;
- проаналізувати нормативно-правову базу функціонування інституту громадської довіри;
- ознайомитися з досвідом зарубіжних щодо підвищення рівня довіри до владних інституцій;

- виокремити перспективні напрямки розвитку державної політики, направлені на підвищення громадської довіри до влади;
- запропонувати заходи щодо імплементації зарубіжних принципів державної політики для підвищення довіри в Україні;
- дослідити роль професійності державних службовців, як рушій збільшення довіри до державних інституцій;
- узагальнити знання щодо шляхів та напрямків вдосконалення політики підвищення громадської довіри до державних інституцій.

Дослідження даної теми на основі вищезгаданих завдань дозволить поглибити розуміння даного феномену.

**Об’єкт дослідження** – довіра суспільства до державних інституцій.

**Предмет дослідження** – державна політика підвищення рівня довіри суспільства до державних інституцій

**Методи дослідження.** На основі обраного об’єкту та предмету даної роботи, враховуючи виокремлені завдання необхідним є застосування ряду методів. Теоретична база досліджень включає в себе застосування загальних та специфічних методів пізнання (метод теоретичного узагальнення, метод структурного аналізу, метод пояснення) в Розділі 1. В роботі використовується політико-правовий метод на етапі аналізу нормативно-правової бази, в якій знаходить своє відображення поняття громадської довіри (підрозділ 2.1.) Задля розробки практичних рекомендацій для української системи використовувався метод порівняння зарубіжних інструментів розбудови довіри та українських (підрозділ 1.3). Також в роботі застосовується системний підхід, оскільки в ній описується комплекс державних інституцій, а не окрему його частину.

**Наукова новизна одержаних результатів дослідження** полягає в тому, що у кваліфікаційній роботі:

**удосконалено:**

- рекомендації щодо шляхів та напрямків підвищення громадської довіри на основі імплементації в українську систему позитивного міжнародного досвіду;

- розробка заходів, які сприяють підвищенню рівня професійності державних службовців, як необхідної складової збільшення рівня довіри до державних інституцій;

- розуміння поняття громадської довіри та його елементів;

**дістало подальшого розвитку:**

- узагальнення елементів та інструментів формування громадської довіри до державних інституцій;

- запропоновані різнорівневі інструменти підвищення рівня залученості громадян до державних процесів, які сприятимуть збільшенню довіри до держави на основі успішних зарубіжних практик;

- окреслення перспектив розбудови інституту громадської довіри до представників державної влади.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основний текст, висновки, рекомендації та результати даної кваліфікаційної роботи можуть бути корисними для державних службовців та експертів, які займаються розробкою державних проєктів та законопроєктів, адже в даній роботі наведенні поради та описані конкретні кроки направленні на підвищення рівня довіри до державних інституцій. Дану роботу можуть використовувати студенти, які навчаються за 281 спеціальністю – «Публічне управління та адміністрування».

**Загальний обсяг та структура кваліфікаційної роботи** становить 70 сторінок, з них 54 сторінки основної частини, кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, 9 підрозділів, висновків та списку використаних джерел, що включає 67 найменувань та розміщений на 9 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

### 1.1. Поняття та сутність громадської довіри до державних інституцій

Поняття «громадська довіра» має ряд визначень. Поняття може мати різне трактування залежно від контексту та сфери застосування, але сутність терміну подібна для всіх варіантів. Наведемо декілька із них та, виокремивши спільні елементи, узагальнимо даний термін.

Термін «довіра» може використовуватися в різних контекстах та мати різне трактування. Так, в Кембриджському словнику поняття визначають як юридична домовленість, за якою особа чи організація контролює майно та/або гроші іншої особи чи організації [64]. Ще одне визначення з цього словника має наступний вигляд: «віра в те, що ти можеш довіряти комусь або чомусь» [64]. В даному випадку визначення дуже загальні та не можуть бути повними та використовуватися як основа для подальшого трактування в рамках даної роботи. Проте, вони доречні для опису загальних ситуацій та найбільш універсальні.

В аналітичній роботі, що присвячена довірі громадян до уряду запропонована The World Bank Group присвячена увага визначенню та складності трактування терміну «довіра». Так, в роботі довіру називають «основою всіх людських контактів та інституційних взаємодій і її можна визначити як готовність однієї сторони покладатися на іншу сторону щодо виконання своїх зобов'язань» [37 с. 3]. Виходячи з цього загального визначення можна також зауважити, що довіра це двостороння конструкція, тому існує залежність між громадською довірою до органів влади та довірою державних інституцій до суспільства. Тобто, коли суспільство покладає на відповідні інституції забезпечення реалізації власних інтересів з високим ступенем довіри, державні представники також відповідають подібним чином та «дослухаються» до громадської думки.

В той же ж час інші вчені стверджують, що широке поняття міжособистісної довіри можна пояснити за допомогою двох протилежних елементів – «обмеженою» довірою, яка представляє довіру між двома людьми, які добре знають один одного (наприклад, родиною, друзями та сусідами), і «узагальненою» довірою, тобто тією що стосується довіри між випадковими знайомими та абсолютно незнайомими людьми [37, с. 3]. В контексті нашої роботи варто розглядати «узагальнену» довіру, оскільки взаємодія подібного роду характерна для відносин держави та її громадян.

Також в роботі The World Bank Group, посилаючись на інших авторів, наводять ще ряд визначень, так Ван дер Меєр і Змерлі стверджують, що довіра – особливо політична довіра – є принципово реляційною та ситуативною. Тоді як Р. Хардін пояснює довіру так: «А довіряє Б зробити Х». Бауер додає концепцію часу до визначення Хардіна, щоб вказати на те, що довіра може змінюватися з часом – «А довіряє Б зробити Х на Т» (Бауер і Фрайтаг 2017) [37, с. 3]. В даному випадку йдеться про довіру як можливість перекласти відповідальність за прийняття важливих соціально-політичних й управлінських рішень на вибраних представників.

В рамках роботи варто згадати про соціальну та політичну довіру, які відрізняються хоча вони підсилюють одна одну. Визначення «А довіряє» може пояснити соціальну довіру, яка є «довірою до людей» загалом для неконкретної мети чи ситуації. В той час як принцип «А довіряє Б зробити Х» краще пояснює політичну довіру як впевненість людини в інституції. Політична довіра може змінюватися з часом, відображаючи короткострокові результати, оцінки конкретних лідерів та інституцій, а також очікування громадськості щодо їхніх урядів та інституцій [37, с. 3]. Якщо розглядати тему даної роботи через подібні види, то дана робота акцентує увагу саме на політичній довірі.

Махназ Мансур в своїй роботі узагальнює та наводить чіткі визначення відповідно до поглядів та робіт інших авторів, що працювали, які в своїх текстах розкривали дане поняття. Зокрема, авторка акцентує, що згідно з Х'юстоном і Хардінгом: «довіра означає готовність покладатися на те, що інші діятимуть від

нашого імені на основі віри в те, що вони здатні приймати ефективні рішення та враховувати наші інтереси» [44]. Тут йдеться про те, що основою визначення довіри громадян до державних інституцій є забезпечення реалізації принципів представницької демократії й того наскільки суспільство сприйматиме кроки обраних ними представників.

Також авторка наголошує, що більш суттєво Барнс і Гілл визначили довіру до уряду як впевненість громадян у тому, що влада чинить правильно [44]. Дане визначення загальне та може стосуватися більшості сфер, в яких представлена державна влада, тому його можна застосовувати як універсальне позначення громадської довіри.

Махназ Мансур вважає, що громадськість очікує, що державні установи будуть чесними, забезпечуватимуть їм справедливість, захищатимуть їхні фундаментальні права на їжу, здоров'я, житло та безпеку. Таким чином, довіра до уряду стосується очікувань суспільства щодо його політичних лідерів і того, наскільки добре державні установи беруться за себе, поведуться та виконують свої обов'язки [44]. Можна стверджувати що довіра пов'язана з очікуванням суспільства та з певним «образом» державних інституцій, який склався серед громадян.

Далі розглянемо політичну довіру, яку можна вважати довірою до державних інституцій. Так політична довіра може бути спрямована як на політичну систему та її інститути, так і на окремих політиків. *Перший тип політичної довіри* називається макрорівневою або організаційною довірою. Організаційна політична довіра стосується погляду, згідно з яким громадяни починають довіряти чи не довіряти уряду, «тому що вони задоволені чи незадоволені вибором політики» [30, с. 4].

*Другий тип політичної довіри*, або так звана мікро- або особиста політична довіра, виникає, коли довіра спрямована на окремих політичних лідерів. Особиста політична довіра передбачає людську точку зору, згідно з якою громадяни починають довіряти чи не довіряти уряду, «тому що вони схвалюють або не схвалюють певних політичних лідерів» [30, с. 4]. Тобто

визначати термін можна виходячи із запиту, якщо говорити про загальний ступінь довіри, то доречніше розглядати макрорівневу довіру, тоді як для дослідження довіри до конкретної інституції чи її представника потрібно зосередитися на мікрорівні.

Також варто зазначити, що довіра до уряду також може базуватися на структурній легітимності, що означає довгостроковий позитивний досвід роботи зі структурою (формальною структурою, правилами та ролями) та роботою уряду. Довіра до професійної компетентності державної служби також може бути пов'язана з цим фактором. Легітимність, пов'язана з тим, як певні політичні та адміністративні лідери діють протягом певного періоду часу, також може створити високий рівень дифузної підтримки чи довіри. Макрофактори, такі як економічні показники та рівень безробіття, також можуть впливати на структурну легітимність або мати більш загальне значення для підтримки. [40, с. 8]. Тобто для розуміння поняття громадської довіри варто розглядати не лише очевидні елементи формування довіри, але й суспільний фон та контекст, адже вони впливають на рівень довіри.

Вітчизняні автори також приділяли увагу визначенню поняття довіри в контексті державних інституцій, так Т. Федорів, у своїй статті узагальнив термін та запропонував наступне визначення: «довіра у державному управлінні – це ступінь визнання суспільством діяльності, рішень органів державної влади та окремих посадових осіб на основі раціонального-цільового, правового, соціально-економічного чинників, що базується на очікуваннях суспільства від відповідних інститутів влади певних дій і може мати персоніфікований характер. Як соціально-політичний феномен, довіра у державному управлінні відображає здатність державних інституцій представляти цінності суспільства і має динамічний характер, що позначається терміном «кредит довіри», який включає очікування найбільш позитивних дій і рішень від влади у майбутньому» [25]. Визначення автора розкриває поняття більш широко й вже з акцентом на державне управління, що дозволяє його вважати найбільш релевантним в контексті даної роботи. Можна сказати, що довіра залежить від співпраці

державних інституцій із суспільством та їх здатності відповідати очікуванням своїх громадян.

Довіра не має бути політичним питанням. Це важлива частина підтримки демократії, яка працює для всіх громадян та на всіх рівнях. Довіра також необхідна для того, щоб уряд та державні інституції могли реформуватися та покращити власне функціонування. Йдеться про створення ефективної системи, добре оснащеної для вирішення основних проблем, з якими стикається країна. [35, с. 9]. Тому важливо правильно підходити до визначення та трактування поняття «громадської довіри», адже повноцінне розуміння теоретичних основ дозволить повноцінно реалізовувати практичні кроки.

## **1.2. Поточний стан та рівень довіри українського суспільства до державних інституцій**

Рівень довіри українського суспільства до влади непостійний та залежить від настроїв та історичного періоду. В Україні відсутні системні інструменти, які були б направлені на вимірювання довіри до соціальних та державних інституцій та змогли б стати базою для комплексного аналізу, який міг би слугувати теоретичним підґрунтям для впровадження реформ та державних ініціатив.

Але в Україні присутні приватні організації, які систематично займаються опитуваннями та користуються відносною довірою суспільства. Прикладом такої може бути Центр Разумкова.

Повертаючись до питання впливу історичних подій на рівень довіри громадян проаналізуємо дані за 2021 та 2023 роки, опубліковані на сайті Центру Разумкова. Опитування проводилося методом «face-to-face». Наведемо приклади декількох державних інституцій. Так довіра до Президента України (В. Зеленський) станом на 2021 рік дорівнювала 36,2% [26], тоді як 2023 року респонденти оцінили довіру до діяльності гаранта на 82,9% [27.] Така прихильність зумовлена діями президента воюючої країни, які дозволили

Україні вистояти та представити країну та її ідей на міжнародному рівні, при цьому транслюю настрої всього українського суспільства.

Державна служба з надзвичайних ситуацій користувалася й користується значною довірою серед громадян, так за даними 2021 року 61,4% опитаних позитивно оцінили відношення до даної інституції [26], а в 2023 вже 85,9% респондентів висловили довіру до ДСНС [26]. Хоч дії ДСНС й до повномасштабного вторгнення оцінювалися позитивно, проте після 24 лютого 2022 року дана служба отримала великий кредит довіри, адже її діяльність за останній рік стала як ніколи помітною та цінною.

Уряд України також отримав більшу прихильність громадян. 2021 року респонденти довіряли йому на 21,5% [26], тоді як 2023 року рівень довіри зріс до 50% [26]. Тобто найвищий орган виконавчої влади значно зміцнив свої позиції в сприйнятті суспільство, оскільки став помітним для суспільства актором в забезпеченні державної політики й кроків, пов'язаних з нею, відповідно до цілей воюючої країни.

Варто зазначити, що, хоч до більшості державних інституцій рівень довіри значно зріс, після початку повномасштабного вторгнення, то до державного апарату (чиновників) він все ще знаходиться на невисокому рівні. 14,9% в 2021 році [26], проти 25,3% в 2023 році [27.],

Зміни також відбулися й на місцевому рівні. Так, коли респондентам задали питання щодо довіри до голови міста/села/селища в 2021 році 57,1% висловилися схвально [26], тоді як в 2023 ця цифра становила 62,1% [26]. Можна зробити висновок, що органи місцевої влади користувалися значною прихильністю й довірою й до повномасштабного вторгнення, тому після нього ситуація не сильно змінилася, оскільки дії представників влади на місцевому рівні не такі помітні та активні, в порівнянні з загальнодержавними.

Також, варто зазначити, що на розбудову довіри до місцевих органів були направлені відповідні кроки та ініціативи. Зокрема, цьому сприяла реформа децентралізації [22], яка почалася 2014 року та мала на меті зміну територіальної організації влади та перерозподіл коштів. Саме через подібні дії суспільство

почало бачити більше змін та місцевому рівні, а отже й прихильність до відповідних інституцій зростає.

Щодо місцевого рівня, проаналізуємо «Project Ukraine-Strengthening democracy and building trust at local level». Цей проєкт був проведений у співпраці з Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи в 2015-2017 роках. Якраз в період активного впровадження децентралізації та реформ місцевого самоврядування. Мета полягала в тому, щоб забезпечити основу для регулярних консультацій і діалогу між місцевою владою, її національними асоціаціями та центральним урядом, одночасно підтримуючи місцевих обраних представників у їхніх зусиллях сприяти прийняттю етичних рішень і більш орієнтованому на громадян, інклюзивному, чуйному та прозорому місцевому врядуванню [56]. Подібні ініціативи сприяють розбудові об'єднаного та зацікавленого суспільства та показують зацікавленість з боку держави. Це й впливає на рівень довіри.

Подібну тенденцію узагальнив й Київський міжнародний інститут соціології – приватна українська компанія, що співпрацює з Національним університетом «Києво-Могилянська академія» [20]. В грудні 2022 року (КМІС) провів власне всеукраїнське опитування громадської думки, яке отримало назву «Омнібус». В опитуванні взяло участь 995 респондентів, й, на відміну від вище проаналізованого, дане опитування проводилося методом computer-assisted telephone interviews, CATI [11].

За даними опитування найбільшою довірою користується довіра до Президента України (2021 року 27% довіряли Президенту, тоді як в 2022 році цей показник дорівнював 84%). Значно зріс рівень довіри до силових структур, так довіра до СБУ зростає з 29% до 63%, а до Національної поліції – з 30% до 58%. Також значно покращилося сприйняття уряду та Верховної Ради. Довіра до уряду зростає з 14% до 52%, а до парламенту з 11% до 35% [11].

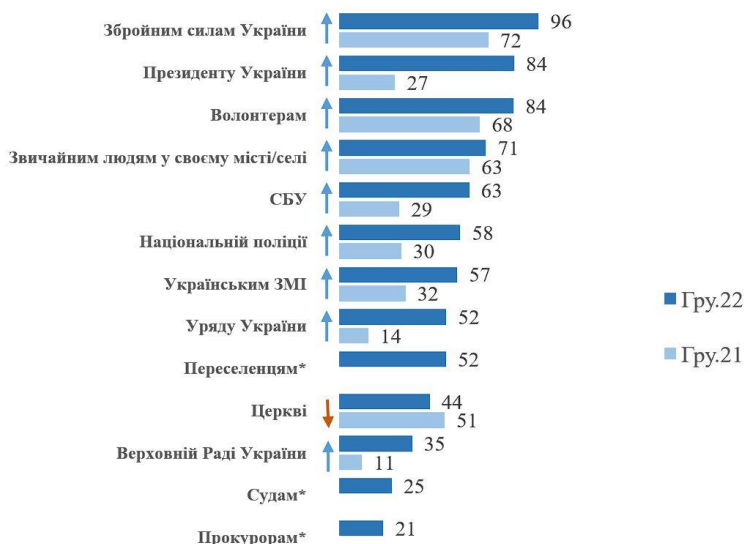


Рис. 1.1 Динаміка довіри соціальним інституціям, % довіряють [11].

Хоч дані організацій, які проводили опитування дещо відрізняються, але загальна тенденція для обох спільна – рівень довіри після 24 лютого 2022 року зріс. До деяких інституцій навіть в декілька разів. Подібний рівень довіри до найвищих державних інституцій допоміг консолідувати суспільство та зберегти бойовий дух в період повномасштабного вторгнення. Це пов'язано з тим, вторгнення викликало велику загрозу для національної безпеки та територіальної цілісності України, що сприяло виникненню потреби в єдності та підтримці влади. Помітні зміни відбулися в оцінці діяльності Президента та уряду України, підтримці влади та політичних партій.

Проте, до 2022 року відношення суспільство до державних інституцій відрізнялося, що пов'язано з рядом причин, зокрема й з корупційною складовою. Також повномасштабне вторгнення призвело до зростання напруження в суспільстві та економічних проблем у країні.

Тому перспективи в цьому контексті можуть бути різними. З одного боку, війна може зміцнити довіру громадян до державних інституцій та допомогти вирішити питання з корупцією та економічними проблемами. З іншого боку, війна може також призвести до зростання авторитарних тенденцій та зниження рівня свободи та демократії в країні.

Важливо не втратити кредит довіри, який мають наші державні інституції, оскільки українське суспільство непостійне в своєму відношенні та оцінці дій влади. Це можна забезпечити рядом відповідних кроків, про які йтиметься далі.

### **1.3. Інструменти та кроки, які сприяють підвищенню довіри до державних органів, шляхом залучення громадян**

Інструменти та кроки для формування та підвищення довіри можуть варіюватися, залежно від того з якого боку розглядати це питання, які «точки відліку» брати та який соціально-політичний контекст в країні. Тому в даному підрозділі буде розглянуто загальні критерії виділенні окремими авторами/спікерами, які, на нашу думку, найбільш доречні в рамках даної роботи та в українських реаліях.

В 2013 році відбувся Глобальний семінар Альянсу Волкера в Зальцбурзі на тему «Відновлення довіри громадськості: досягнення цілей державної політики». Робоча група громадських лідерів, науковців і практиків з усього світу зібралася, щоб сформувавши порядок денний для майбутньої роботи та партнерства Альянсу. [58]. На ньому тодішній Генеральний секретар OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development) в своєму виступі, присвяченому відновленню довіри, виокремив три стовпи, на яких держеться громадська довіра [5].

Перший стовп – чесність. Чесність є ключем до відновлення довіри. Існує велика кількість громадян, які вважають, що корупція в уряді широко поширена. [5]. Ця проблема дуже актуальна й для України, так за даними Національного агентства з питань запобігання корупції станом на 2021 рік корупція посідала 3-тє місце серед основних проблем (після високої вартості життя та воєнних дій) й 68,6% населення вважали корупцію дуже серйозною проблемою [9, с.5]. Багато країн мають національні правила сприяння чесній конкуренції між політичними партіями та/або кандидатами шляхом збалансування джерел фінансування, заборони та обмеження певних видів пожертвувань, а також запровадження вимог до звітності та прозорості. Насправді ці заходи недостатньо ефективні [5].

Потрібно на основі власної країни та ситуації випробувати різнопланові інструменти забезпечення чесності у відношенні державних інституцій та громадян.

Другий стовп – прозорість. Вона має вирішальне значення в багатьох сферах, зокрема для прозорості бюджету та податків. Громадяни хочуть знати, як витрачаються їхні гроші. Це означає публікацію та передачу легко засвоюваних бюджетних даних. Прозорість податкової системи має вирішальне значення для формування довіри до політики та її результатів. Регуляторні та наглядові структури підводять громадян, як результат це призводить до деградації ідеї держави як сильної інституційної структури, яка гарантує безпеку, право на успіх через систему стримувань і противаг, що базується на ключовому принципі: підзвітності [5].

Варто зазначити, що в Україні робляться помітні кроки для реалізації принципу прозорості. Так в 2018 році було створено портал Open budget – офіційний національний портал, що відповідає найкращому світовому досвіду у сфері розкриття публічних фінансів, та є частиною платформи відкритих даних E-data у сфері публічних фінансів. На даному сайті представлена інформація про доходи та видатки державного та місцевих бюджетів, дані щодо державного боргу тощо [2]. Все це подано в зручному форматі, чітко й системно з графіками й т.д. Даний крок вагомий для забезпечення прозорості й як результат для підвищення довіри громадян, проте про цей портал знає недостатня кількість громадян, тому варто цьому приділити додаткову увагу.

Ще один сервіс, що забезпечує реалізацію вищезгаданого принципу – Prozorro. Це електронна система державних закупівель, що функціонує з 2016 року та в якій державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, у яких представники бізнесу змагаються за можливість постачати їх державі. За даними Світового банку, Prozorro відповідає вимогам Міжнародного банку розвитку щодо проведення електронних закупівель, також дана ініціатива отримала багато нагород на слугує вдалим прикладом для впровадження прозорості в систему взаємодії з державою [19].

Третій стовп – залученість. Варто концентруватися та рухатися до «відкритого уряду» як до інтерактивного процесу, який сприяє інклюзивному та чуйному виробленню політики через реальну взаємодію з громадянами. Довіра полягає не лише у боротьбі з корупцією та розміщенні державних даних на веб-сайтах, це також у наданні громадянам права голосу в цьому процесі та забезпеченні того, щоб державні послуги належним чином адаптувалися до потреб людей. Уряди мають доступ до безлічі методів та інструментів для залучення людей до урядових дій. OECD збирає та публікує найкращі міжнародні практики з інновацій у державному секторі [19]. Аналіз подібних практик може стати першим кроком для імплементації інструментів залученості громадян.

Одним із інноваційних способів підвищення довіри є електронний уряд. Комп'ютерна взаємодія потенційно може охопити тих громадян, які інакше не бажають висловлюватися або слухати різні точки зору. Покращені технологічні інструменти, які сьогодні є у розпорядженні країн, можуть бути використані для розробки віртуальних моделей участі, де громадяни можуть взаємодіяти та вільно та відкрито ділитися думками в Інтернеті. Покращення комп'ютерних технологій також може дозволити громадянам легше контактувати зі своїми політичними представниками та притягувати їх до відповідальності за їхні вчинки. Електронний уряд, як такий, також змушує багатьох осіб, які займають державні посади, регулярно розміщувати детальну інформацію про свою діяльність в Інтернеті. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню прозорості та підзвітності. Таким чином, електронна участь та електронний уряд підвищують прозорість, заохочуючи до більшої участі громадян та контролю за політичними справами [30, с. 17].

В Україні використовують інструменти та працюють над розбудовою електронної демократії та над повноцінним електронним урядом. Так, в нашій країні поступово переводять послуги в електронний формат, вже більше 100 послуг доступні в режимі онлайн. Відбувається переведення звичайного документообіг в органах державної влади в електронний формат. Варто

зазначити, що для повноцінного впровадження електронного урядування є адаптація українського законодавства до процесів цифровізації. Вже зробили важливий крок – прийнята постанова КМУ, яка передбачає впровадження принципу Digital by Default – «цифрового за замовчанням». Також активно інтегрується в державні інституції система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», яка визнана зразковою [6]. Повсякденним став застосунок «Дія», через який можна отримати державні послуги та завдяки якому зменшується рівень бюрократизації державних процесів.

Підсумовуючи, можна сказати, що інструментальні знання про розбудову, підтримку чи повернення суспільної довіри досить обмежені, незважаючи на регулярні нарікання про втрату довіри до уряду. Незважаючи на те, що відновлення довіри до уряду є складним завданням, державним службовцям слід розвиватися принаймні у двох аспектах. По-перше, громадяни загалом сприймають свій конкретний досвід співпраці з окремими органами, тому на найнижчих рівнях варто приділяти цьому увагу. По-друге, широка громадськість відносно мало знає про роботу державних інституцій й оцінюють довіру відповідно до попереднього досвіду та суспільної думки [66, с. 168].

Існує зв'язок між задоволеністю людей державними послугами та їх довірою до державних органів/установ/організацій. Просто бути споживачем конкретних державних послуг – менш важливий для рівня довіри людей до державних інституцій, ніж їх ступінь задоволення від них [39, с. 24]. Тому компетентність публічних управлінців необхідна складова у процесі формування громадської довіри, адже саме через досвід взаємодії з конкретними представниками й формується загальне враження.

OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development), яка неодноразово звертала свою увагу на проблем довіри, визначила п'ять чинників, які можуть впливати на довіру: чесність, чуйність, надійність, відкритість і справедливість.

Надійність та чуйність реалізується через впевненість громадян. Люди в країнах ОЕСД мають розумний рівень впевненості в надійності свого уряду. Люди набагато більш скептично ставляться до того, що їхній уряд адаптуватиме інноваційну політику та послуги у відповідь на відгуки громадськості. Громадяни, яких опитували в рамках дослідження довіри вважають, що державні інституції повинні продовжувати інвестувати, щоб підвищити готовність до майбутніх криз і мінімізувати невизначеність для людей і бізнесу. Задоволеність населення адміністративними та соціальними послугами, а також уявлення про справедливість і рівне ставлення тісно пов'язані з довірою до державної служби. Тому державним інституціям слід знову взяти на себе зобов'язання аналізувати та враховувати відгуки громадян й різноманітність поглядів під час розробки та реформування державних програм, краще заохочувати тестування інноваційних ідей у державному секторі, покращувати доступ і пояснення цифрових процесів й використання персональних даних в управлінні. Також оцінювати виконання державних послуг з використанням поєднання об'єктивних результатів і показників задоволеності користувачів [45].

ОЕСД визнають, що відкритість і чесність важливі для довіри до уряду. Уряди мають знову взяти на себе зобов'язання взаємодіяти з громадськістю та враховувати відгуки громадськості під час проведення таких консультацій. Дії державних інституцій щодо зміцнення здатності людей брати участь у політиці та покращення сприйняття значущих можливостей участі серед тих, хто налаштований скептично, допоможуть підвищити довіру до уряду. Погане сприйняття громадськістю незалежності судової системи тісно пов'язане з низькою довірою до національного уряду, а сприйняття справедливості тісно пов'язане з довірою як до державної служби, так і до місцевого самоврядування. В свою чергу, зусилля щодо боротьби з корупцією, забезпечення доброчесності сприяють рівному ставленню до державних службовців [45].

Підсумовуючи, довіра є важливим елементом у забезпеченні ефективного функціонування державних інституцій. У цій роботі досліджено різні інструменти та кроки, які сприяють розбудові та підтримці суспільної довіри до

цих установ. З точки зору OECD прозорість, підзвітність і чуйність є ключовими факторами громадської довіри. Чинники, які впливають на громадську довіру, є складними та багатограними, а тому вимагають цілісного підходу до їх вирішення. Зрештою, розбудова та підтримка суспільної довіри потребує постійних зусиль з боку державних інституцій щодо підтримки цінностей чесності, прозорості та підзвітності.

### **Висновки до розділу 1**

В даному розділі було досліджено теоретичну основу розуміння концепції громадської довіри та її визначень, що є необхідним кроком для подальшого розуміння теми та основ дослідження. Було обрано найбільш комплексне для даної роботи поняття. Також було проаналізовано рівні та види громадської довіри й обрано найоптимальніші для подальшого розгляду. Так слід розуміти, що в даній роботі акцент робиться на політичній довірі та інституційному рівні, тобто на макрорівні.

Розглянули сучасний стан українського суспільства щодо довіри до державних інституцій. Було визначено, що відповідно до результатів декількох опитувань громадян рівень громадської довіри до представників державної влади за час повномасштабного вторгнення значно зріс, що підтверджують дані за 2021 та 2023 роки, хоч до 24 лютого 2022 показниками були значно нижчі. Це пов'язано з позицією нашої влади та рішучими кроками у воєнні часи. Проте, варто не втратити позитивне ставлення громадян.

Було проаналізовано та наведено інструменти та кроки, що впливають на збільшення рівня довіри, вирішальними є такі чинники: чесність, чуйність, надійність, відкритість і справедливість. Також важливо розбудовувати електронний уряд та аналізувати зарубіжний досвід.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ, ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПОЛІТИКИ ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ НА ПРИКЛАДІ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН**

### **2.1. Нормативно-правова база функціонування інституту громадської довіри**

В Україні відсутній нормативно-правовий акт, який би регулював питання саме громадської довіри до державних інституцій, адже дана дефініція комплексна. Формування суспільства, яке довіряє державі й уряду відбувається через постійне застосування різних інструментів та забезпечення ефективного функціонування роботи відповідно до визначених в нормативно-правових актах положень та особливостей. Розглянемо основні нормативно-правові акти, виокремивши положення, які стосуються питання забезпечення та підвищення довіри.

Основний закон України – Конституція України визначає загальний контекст, в якому функціонують державні інституції, тому, на нашу думку, варто почати розгляд нормативного забезпечення довіри саме з неї, наведемо деякі приклади. Так в статті 3 закріплено, що в Україні влада належить народу, який її здійснює через органи державної влади та місцевого самоврядування [8], що відображає принцип демократії та прямого участі громадян у формуванні та контролі над державними інституціями. Статтею 5 гарантується, що ніхто не може мати переваги або привілеї залежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мови або інших ознак самоврядування [8]. Це сприяє створенню рівних умов для всіх громадян і відображає принцип рівності перед законом та недискримінації.

В статті 19 закріпленні гарантії на свободу думки та вираження, включаючи свободу слова, свободу збирання та мирні зібрання, свободу друкованих засобів масової інформації самоврядування [8]. Це стаття, яка забезпечує право громадян на вільне висловлювання своїх думок, критику влади

та контроль за її діяльністю. Статтею 21 гарантується право на мирні зібрання, марші, демонстрації та інші форми масових заходів самоврядування [8]. Це відображає право громадян на вираз своєї думки і вільне використання цих форм для висловлення своїх поглядів і вимог до державних інституцій.

Усі ці положення Конституції України спрямовані на забезпечення довіри громадян до державних органів шляхом гарантування прав, свобод і рівності громадян перед законом. Вони забезпечують контроль над владою та можливість громадянам впливати на формування та діяльність державних інститутів.

Законом, що визначає основу функціонування державної служби в Україні враховує питання довіри до державних інституцій, тим самим формує відповідні тенденції є Закон України «Про державну службу» [12].

Так в даному нормативно-правовому акті визначається поняття державного службовця та окреслюються його основні права та обов'язки. Особливий акцент робиться у Розділі II «Правовий статус державного службовця» [12]. Де описані вимоги до професійної компетентності та морально-етичної поведінки службовців, що безпосередньо сприяють збільшенню рівня довіри до державної служби. У Розділі IV «Вступ на державну службу» [12] описана процедура конкурсного відбору кандидатів на посади державних службовців, чим самим реалізуючи принцип доступності та прозорості. Що забезпечує підвищення довіри до компетентності кандидатів та об'єктивності відбору, чим самим зменшує можливість корупційних та недоброчесних дій.

Також законом визначенні умови для професійного зростання державних службовців, такі як стаж роботи, професійне навчання, результативність та професійна підготовка. Що стає стимулом для службовців до постійного самовдосконалення та розвитку, тим самим допомагає збільшити довіру до державних інституцій.

Закон «Про державну службу» передбачає механізм дисциплінарної відповідальності державних службовців за порушення професійних стандартів або невиконання своїх обов'язків. Основна інформація щодо цієї вимоги міститься в Розділі VIII «Дисциплінарна та матеріальна відповідальність

державних службовців» [12]. Подібні кроки допомагають підтримувати довіру до державних службовців, забезпечуючи відповідальність за негативну діяльність або корупційну поведінку.

Важливо згадати, що закон направлений на попередження конфлікту інтересів у діяльності державних службовців. Він встановлює вимоги до декларацій про майнові та професійні інтереси, обмеження на відповідні дії та процедури розгляду конфлікту інтересів (зокрема в статтях 8, 25, 65, 84) [12]. У даному законі, питання розглядається опосередковано та загально, оскільки щодо запобігання конфлікту інтересів існують більш спеціалізовані нормативно-правові акти (наприклад, ЗУ «Про запобігання корупції» [14]), але все ж це показує загальний вектор в державній політиці по відношенню до державних службовців та подібні норми допомагають збільшити довіру до державних службовців шляхом забезпечення прозорості та етичності виконання службових обов'язків.

Даний аналіз закону не є вичерпним, проте дозволяє відслідкувати загальні принципи за якими функціонує державна служба та які направлені на підвищення громадської довіри до неї. Можна говорити про те, що Закон України «Про державну службу» спрямований на забезпечення ефективності, компетентності та довіри державних службовців та державної служби в цілому. Він встановлює правові стандарти та принципи, які допомагають підтримувати високі стандарти професіоналізму та етики, адже образ державного службовця й підвищення його іміджу загалом впливають й на рівень довіри.

Важливим у формування довіри до держави є Закон України «Про запобігання корупції» [14]. За даними міжнародної неурядової організації по боротьбі з корупцією Transparency International Україна має високий рівень сприйняття корупції (33 із 100) й станом на 2022 рік посідає 116 місце із 180. Хоча, варто зазначити, що останні роки спостерігається позитивна тенденція з підвищення цього показника [7].



Рис. 2.1. Індекс сприйняття корупції 2022 рік [7]

Враховуючи високий рівень корупції в Україні ті кроки державної політики, що задокументовані у вищезгаданому законі є необхідною складовою для формування надійної прозорої держави та підвищення рівня громадської довіри. По-перше, ЗУ «Про запобігання корупції» встановлює механізми та процедури, які допомагають запобігати корупції в органах влади та державному секторі. Він встановлює вимоги щодо виконання службовими обов'язками, декларування доходів і майна та механізм контролю за дотриманням цих вимог. Варто акцентувати увагу саме на тому, що декларуванню присвячений окремий розділ закону (Розділ VII. Фінансовий контроль) [7]. Даний інструмент був позитивно сприйнятий суспільством та дозволяє покращити відношення до державних службовців. Це додатково зменшить можливість зловживання владою та використання службового становища для досягнення неправомірних інтересів та неправомірного збагачення.

По-друге, закон створює прозорість і відкритість у діяльності влади. Він встановлює правила доступу до публічної інформації, особливо щодо використання державних коштів та укладання державних контрактів [7]. Це дозволяє громадянам контролювати, як витрачаються їхні податки та бюджетні витрати, і гарантує, що уряд працює на ринку громадян.

По-третє, закон передбачає створення незалежного органу антикорупційного контролю та розслідування корупційних правопорушень. Це стосується національних антикорупційних органів, судів, прокуратури та інших спеціалізованих установ [7]. Існування цих інституцій зі спеціалізованими можливостями демонструє рішучий підхід до боротьби з корупцією та створює відчуття впевненості.

Важливим для забезпечення громадської довіри є прозорість та відкритість. Саме ці принципи покладені в основу Закону України «Про доступ до публічної інформації». Закон гарантує громадянам право на доступ до інформації, що належить до публічного сектору, та створює умови для прозорості та відкритої діяльності органів державної влади. Адже відповідно до даного нормативно-правового акту від державних органів вимагають публікувати та надавати доступ до інформації про свою діяльність, рішення та процеси, які стосуються громадян. Це означає, що громадяни мають можливість контролювати, як приймаються рішення, як витрачаються державні кошти та як на них впливає політичний процес. Це створює прозорість діяльності держави та забезпечує більшу відкритість її процесів для громадян [13].

Доступ до публічної інформації дозволяє громадянам відстежувати витрати публічних коштів, контролювати діяльність посадових осіб та виявляти можливості випадкової корупції. Чим більша прозорість у витратах та діяльності державних органів, тим менші можливості для зловживань і корупційних схем. Громадяни можуть стежити за виконанням законів та ефективною державною інституцією, що сприяє збільшенню довіри до них.

Ще один закон, який допомагає залучити громадян до процесу підвищення рівня надання послуг державними органами є Закон України «Про звернення громадян». Даним законом визначено право громадян звертатися до органів державної влади з пропозиціями/заявами/скаргами щодо покращення їхньої роботи. В даному законі містяться вимоги до оформлення звернень, до процесу їхнього розгляду та конфіденційності відомостей звернень [17]. Це допомагає запобігти можливості використання звернень для отримання неправомірних

вигод чи корупційних схем. Такий підхід сприяє збереженню довіри громадян до державних інституцій.

Цікавим є закріплення процедури подання, оформлення та розгляду електронних петицій (стаття 23 даного закону) [17]. Подібні інструменти прямого впливу й виявлення інтересу до запиту суспільства впливає на збільшення рівня довіри до органів державної влади, адже показує, що громадяни справді мають можливість впливати на владні рішення.

Україна є стороною багатьох міжнародних конвенцій і стандартів, які регулюють питання довіри до державних інституцій. Прикладами є Конвенція ООН проти корупції, Європейська конвенція з прав людини, Рамкова конвенція про захист меншин і Міжнародний пакт про громадянські та політичні права й т.д.

Загалом цей перелік не є вичерпним, оскільки багато законів та нормативно-правових актів направлені на збільшення відкритості та залученості громадян до процесу управління державною. Важливим є акцент саме на професійності наданні публічних послуг та компетентній взаємодії з громадянами.

## **2.2. Зарубіжні державні ініціативи щодо підвищення рівня довіри до владних інституцій**

Вивчення досвіду інших країн у вирішенні проблем громадської довіри може дати нові ідеї та підходи для покращення ситуації в Україні. Інші країни вже можуть мати успішний досвід впровадження політичних, соціальних та економічних реформ, які сприяють зміцненню довіри до уряду. Кожна країна має свої особливості, але вивчення успішних практик, що запровадили в провідних економіках світу може допомогти уникнути помилок і швидше знайти рішення, з врахуванням місцевого контексту.

Організація економічного співробітництва та розвитку опитує громадян країн-членів стосовно довіри до уряду та державного керівництва та публікує відповідні статистичні дані. Так, за даними організації станом на 2021 рік

Фінляндія має один з найнижчих рівнів недовіри, який дорівнює 16,58%, тоді як, для порівняння, у Франції цей показник становить 52,95% [50]. Тому в рамках даної роботи доречно почати розгляд саме з цієї країни.

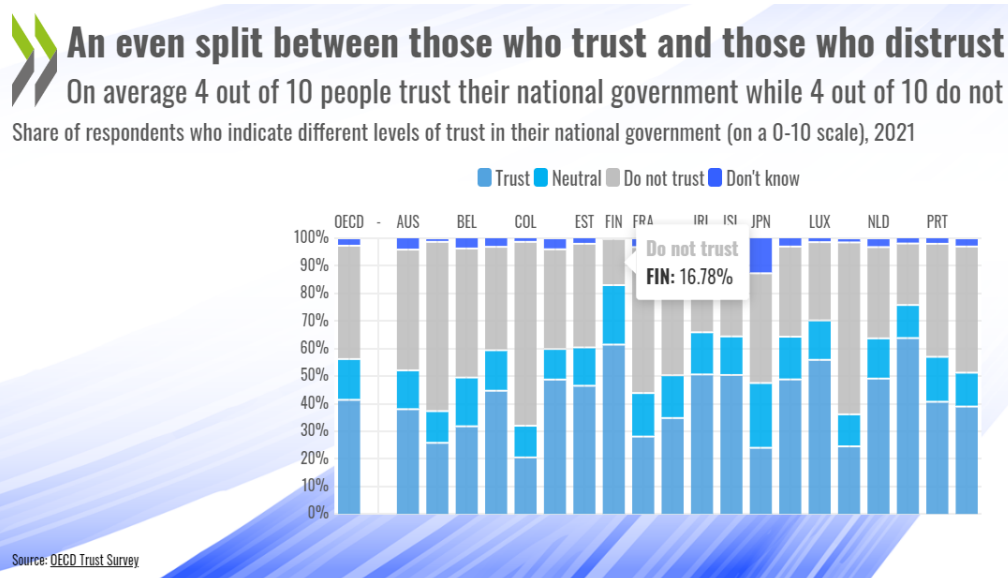


Рис. 2.2. Рівень довіри й недовіри громадян до уряду за даними OECD [50].

Фінляндія є суспільством високої довіри. Уряд Фінляндії вважає довіру фундаментальною цінністю, яка лежить в основі функціонування державного управління та розвитку державних послуг, орієнтованих на людей, оскільки ця країна сильно орієнтована саме на соціальний підхід в державному управлінні. Різноманітні показники міжособистісної довіри, довіри до уряду та інших інституцій є в середньому високими та відносно стабільними протягом тривалого часу [46]. Отже, зосередимося на тому, що ж саме зумовлює подібне відношення громадян й які інструменти сприяють цьому.

У Фінляндії висока залученість громадян та можливості їхньої участі у державних процесах. Уряди зараз надають зацікавленим сторонам і громадянам багато можливостей брати участь у процесах прийняття державних рішень на національному та місцевому рівнях [46].

На національному рівні процес розробки закону включає стадію «консультацій», де всі зацікавлені сторони можуть брати участь в електронному вигляді. Так на порталі *lausuntopalvelu.fi* [41] державні органи (включаючи найвищі органи влади) публікують пропозиції, проєкти нормативно-правових

актів та документацію, які представники громадянського суспільства можуть коментувати, пройшовши попередню реєстрацію. Ці коментарі потім включають до проєктних документів, крім того при розробці проєктів державні інституції зобов'язані взаємодіяти з неурядовими організаціями та зацікавленими сторонами. Наприклад, до 31 травня 2023 можна залишити свої коментарі стосовно «Проєкту урядової пропозиції до парламенту щодо закону про перевезення небезпечних речовин у Силах оборони та прикордонній службі та відповідних законів», вже більше 20 представників (станом на травень 2023 року) громадянського суспільства надали свою оцінку щодо даної ініціативи [57]. Й це лише один приклад того, як це насправді працює, оскільки нормативні документи стабільно публікуються на даному порталі.

На *kansalaisaloite.fi* [36] можна, будучи громадянином Фінляндії, створити, подати та проголосувати за проєкт закону, який обов'язково буде розглядатися парламентом, у випадку, якщо набере 50 000 підписів протягом 6 місяців. На порталі *kuntalaisaloite.fi* [38] кожен (пройшовши автентифікацію) може опублікувати або проголосувати за муніципальну ініціативу. Усі ініціативи, розглядаються компетентним муніципальним органом, при цьому про кроки вжиті для реалізації ініціативи повідомляється її ініціатору. Жителі також можуть подавати ініціативи щодо проведення місцевого референдуму й їх мають підтримати щонайменше 4% жителів муніципалітету, а всім підписантам має бути не менше 15 років (цікавим є також те, що залучають молодь, починаючи з 15 років). На порталі *otakantaa.fi* [51] громадяни можуть брати участь у дискусіях, опитуваннях, висловлювати думку щодо представлених державних та муніципальних проєктів.

Дані та подібні портали дозволяють збільшити залученість, при цьому вони прості в користуванні та розділені на категорії, такі зрозумілі громадянам інструменти та можливість реально відслідковувати процес запиту думки громадян позитивно впливає на рівень довіри до представників державної влади та мають довгострокову перспективу.

Ефективним інструментом підвищення довіри може слугувати державне опитування громадян, в Україні подібна практика відсутня, в нашій країні думку населення таким способом отримують переважно приватні компанії, тоді як це б допомогло в аналізі та оцінці настроїв суспільства. В Норвегії така ініціатива запроваджена більше ніж 10 років тому [48] – The Norwegian Citizens Survey [65] – опитування норвезьких громадян, яке координується Норвезьким агентством з питань державного та фінансового управління (Norwegian Agency for Public and Financial Management). Вперше опитування було проведено в 2009 році, на даний час воно проводиться кожні 2 роки серед випадково відібраних респондентів, половина вибірки отримує запитання на державному рівні, а половина – на місцевому [48]. Останнє опитування проводилося в 2021 році й з його результатами можна ознайомитися на сайті, при цьому, інформація подана у зручному форматі з використанням інфографіка та її можна фільтрувати за необхідності. Зокрема, вперше в 2021 році громадян запитували про соціальну довіру. Опитування громадян показало, що середній рівень соціальної довіри в Норвегії високий і становить 73 бали. А недовіра до уряду, як державної інституції складає лише 22% [62].

Подібне опитування довіри до державних послуг також проводиться урядом Австралії (TAPS, раніше Citizen Experience Survey). Опитування громадян Австралії – це регулярне національне опитування, яке вимірює задоволеність громадян, довіру та оцінює досвід роботи з державними службами Австралії. Збираються дані про задоволеність різними життєвими подіями, а також загальний рівень довіри. Завдяки опитуванню 2022 року було зібрано близько 1000 відповідей щомісяця, загалом 12 000 за рік. Велика вибірка дозволяє детально аналізувати поточний стан за статтю, віком і регіоном, що полегшує подальші зміни. Опитування проводиться Департаментом Прем'єр-міністра та Кабінетом Міністрів, що забезпечує прямий зворотний зв'язок із вищими політиками [63]. Подібні опитування показують думку суспільства й дозволяють зацентувати увагу державних інституцій на неочевидних проблемах та стимулювати його до змін.

Згідно з опитуванням довіри OECD 2021 року, у Новій Зеландії найвища довіра до поліції (73%) і судів (65%), а найнижча довіра до місцевих радників (45%) і ЗМІ (35 %). Трохи більше половини (56%) жителів Нової Зеландії повідомили, що довіряють державним службам, що вище середнього показника по ОЕСР (50%) [47]. Тобто можна вважати, що дана країна хоч й не може бути еталонною, проте розгляд її проєктів може бути корисний.

Прозорість та підзвітність органів державної влади являється основою громадської довіри. А їхнє забезпечення тісно пов'язані із цифровізацією та електронним урядом. На підтвердження цього наведемо приклад пов'язаний з Новою Зеландією та пандемією. Як і в багатьох країнах, пандемія призвела до фізичних обмежень у громадському житті. Однак Нова Зеландія розробила чудові ініціативи для сприяння відкритості та посилення прозорості та взаємодії за допомогою цифрових засобів. Під час спалаху пандемії було створено «Epidemic Response Committee» (Комітет з реагування на епідемію) для обговорення питань урядового управління епідемією COVID-19. Це був перший спеціальний комітет у Новій Зеландії, засідання якого транслювалося в прямому ефірі парламентським телебаченням. Трансляція мала на меті забезпечити максимальну публічність роботи Комітету, поки палата не могла зібратися через обмеження, пов'язані з COVID-19. Уряд також встановив політику проактивної публікації документів Кабінету Міністрів кожні 15 днів, а прем'єр-міністр і генеральний директор охорони здоров'я транслювали щоденні прес-конференції, щоб інформувати «команду з 5 мільйонів» Нової Зеландії про прогрес у боротьбі з вірусом [47]. Подібні кроки дозволяють показати зацікавленість державного керівництва в відкритості та залученості. Подібна ініціатива також демонструє оперативність прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, що також сприяє підвищенню довіри.

Проте, варто розуміти, що контекст в якому існує Нова Зеландія дещо відрізняється від українського суспільства. Високий рівень інституційної довіри в Новій Зеландії ґрунтується на ефективній та чесній державній службі. Це відображається не лише у внутрішніх показниках, а й в оцінках чесності

новозеландських установ зовнішніми зацікавленими сторонами. Індекс сприйняття корупції (CPI) Transparency International у країні надзвичайно низький. У період з 2012 по 2021 роки Нова Зеландія була найменш корумпованою країною у світі за всі роки, крім 2014 та 2018 років [47]. Тоді як Україна має пройти перший шлях щоб досягти подібного результату.

Ще один критерій, який впливає на довіру це професіоналізм державного службовця, оскільки особистий досвід часто є вирішальним чинником у формуванні образу всієї державної служби. Основними складовими професіоналізму державних службовців є: наявність вищої освіти, здатність отримувати знання/вміння/навички виконання службових обов'язків, наявність досвіду роботи, дисциплінованість тощо [1, с. 65]. На основі цього можна стверджувати, що підвищення рівня професіоналізму безпосередньо пов'язане із постійним вдосконаленням своїх знань та навичок, що можна зробити шляхом самоосвіти.

В даному випадку цікавою є Сінгапурська ініціатива «LEARN». Основна мета ініціативи – спростити процес навчання та самоосвіти для державних службовців, вмотивувати їх та інтегрувати систему самоосвіти в державний сектор.

LEARN [42] – це платформа (також є застосунок), на якій розміщені матеріали, курси, тренінги тощо, доступні лише для працівників державної сфери й ознайомитися з матеріалами чи описом курсів не можливо, будучи звичайним громадянином чи іноземцем. Програма LEARN була запущена у 2018 році й у 2022 стала номінантом UN Public Service Awards. За допомогою неї демократизується процес навчання, адже на вибір «студента» пропонується понад 30 000 відповідних програм чи матеріалів. При цьому, програми направлені на розвиток різного роду навичок, від базових, необхідних для ефективної роботи (цифровізація, залучення громадян, лідерство та комунікація), до розвитку таких спеціалізованих та специфічних вмінь (управління людськими ресурсами, правоохоронна діяльність, державна політика, наука та технології тощо) [60].

Основним суб'єктом, який займається реалізацією даної практики є Коледж державної служби Сінгапуру (Civil Service College) – державний навчальний заклад, що займається підготовкою державних службовців, – при цьому на різних етапах реалізації проєкту залучалися різні партнери (Public Service Division, Udemy for Government і Harvard Leading Edge) [60].

Цікавим є те, що задля популяризації даної практики серед державних службовців проводиться свого роду «рекламна компанія», зокрема нова політика передбачає 4 години обов'язкового онлайн навчання для службовців також регулярно надсилаються електронні листи із тематичними навчальними програмами тощо [60]. Тобто в будь-якому випадку всі зацікавленні особи володіють базовими навичками роботи в даному сервісі та отримують актуальну інформацію.

Переваги даної комплексної системи LEARN є те, що в ній зібрані лише корисні для державних службовців матеріали, що кожен працівник державної сфери, розуміє, що все необхідне для підвищення рівня своєї компетентності він зможе знайти та конкретному порталі. Також дуже важливо, що з боку держави заохочується проходження курсів/програм на LEARN, що ведеться промоутингова компанія.

Отже, зарубіжні державні ініціативи, спрямовані на формування високого рівня довіри, включають політичні, соціальні та організаційні заходи. Нові ідеї та підходи, які випливають із цього досвіду, можуть виявитися цінними для України, але вони мають бути проаналізовані та адаптовані, щоб повністю уникнути можливих помилок та швидше знайти ефективні рішення. Впровадження найкращих практик з інших країн може спонукати до розвитку громадської довіри до держави в Україні.

### **2.3. Перспективні напрямки розвитку державної політики, які сприятимуть підвищенню громадської довіри до влади**

Перш за все варто зазначити, що необхідно розрізняти суспільства з високою та низькою довірою до діяльності державних інституцій. Однак рівень

довіри також є культурним питанням, що ускладнює порівняння країн і навіть ускладнює перенесення практики з країни з високим рівнем довіри в країну з низьким рівнем довіри [31, с. 111]. Все ж можна виділити універсальні складові, на яких варто концентрувати увагу для розбудови довіри до державних інституцій. Європейська комісія (вищий орган виконавчої влади) сформувала 5 принципів, на яких базується суспільство довіри: відкритість, участь, підзвітність, ефективність, послідовність [10, с. 17]. Розглянемо перспективи для розвитку державної політики, яка сприятиме впровадженню даних принципів.

Відкритість державних процесів є важливою складовою для розбудови довіри. Її формування «відкритого уряду» може стати перспективним напрямком для досягнення даної мети.

Відкритий уряд – це підхід до управління, який зосереджується на здатності громадян «контролювати та впливати на урядові процеси в Інтернеті через доступ до урядової інформації та доступу до платформ прийняття рішень». Відкриті уряди спрямовані на інтеграцію громадян у політичну систему як активних учасників шляхом інтенсивного використання всіх видів можливостей цифровізації. Відкритий уряд має характеристики організації, які визначають прозорість як «розкриття інформації організацією, що дозволяє зовнішнім акторам контролювати та оцінювати її внутрішню роботу та ефективність» [59, с. 3].

Ідеологи політики відкритого уряду стверджують, що довіра зростатиме разом із рівнем інформації. Таким чином, замість «легітимності результатів» відкритий уряд відноситься до «легітимності процесу», тобто розкриття інформації вважається важливим для підвищення довіри громадян. Згідно з цією теорією, поширення інформації дозволяє громадянам краще зрозуміти уряд, його діяльність і процедури [59 с. 3].

Наведемо причини, чому відкритий уряд матиме позитивний вплив на формування довіри. По-перше, часта взаємодія між людьми може сформувати взаємну довіру, оскільки створює відчуття знайомства та причетності до реалізації одних цілей. По-друге, громадяни можуть стати більш впевненими в

надійності державних послуг, коли вони мають можливість вказати на недоліки, наприклад, інфраструктури, і ця інформація згодом використовується адміністрацією для вирішення проблем. Але варто розуміти, що у той час як зусилля з інтеграції громадян в урядові процеси можуть підвищити довіру, ці зусилля також можуть призвести до недовіри, коли очікування не виправдовуються [59, с. 4]. Тому формування відкритого уряду, яке може виступати як стратегічна мета, при продуманому підході може стати чинником підвищення довіри громадян.

Країни-лідери вже доєдналися до розбудови даної ініціативи. Так було створено The Open Government Partnership (OGP) – Партнерство відкритого уряду. У 2011 році державні лідери та прихильники громадянського суспільства об'єдналися, щоб створити унікальне партнерство для формування прозорого, широкого, інклюзивного та підзвітного управління. На даний час включає 75 країн і 106 місцевих органів влади [28]. Дана тенденція показує, що світова спільнота активно включається в формування відкритого уряду, отже ця концепція має перспективи подальшого розвитку.

Другий важливий напрямок розбудови довіри до державних інституцій – участь. Участь громадян є ключем до здорової демократії. З активним поширенням Інтернету виникла концепція електронної участі, яка стосується участі громадян за допомогою інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). ІКТ надають цікаві можливості для участі громадян, але проєкти електронної участі не завжди є успішними. Є багато факторів успіху в розробці ініціатив електронної участі, починаючи від стратегічних аспектів і закінчуючи нарощуванням потенціалу [61, с. 4].

Збільшення участі відбувається через залучення громадян та через надання їм можливості безпосередньо брати участь у обговореннях, консультаціях тощо. Прикладом подібної ініціативи може слугувати портал на сайті Європейської комісії Futurium (до 2021 року – «Your voice in Europe» [10, с. 62]). Futurium – це платформа для європейців, які обговорюють політику ЄС. На сайті є декілька тематичних груп для обговорення щоб залишити коментар або поставити лайки,

потрібно бути зареєстрованим користувачем. При цьому можна писати будь-якою мовою ЄС. На платформі акцентується увага саме щодо цифрових тем, але також можна розглянути будь-яку тему, актуальну для Європейського Союзу [33]. Платформа має на меті подолання розривів між інституціями ЄС та громадянами, забезпечивши інклюзивну та інтерактивну платформу для діалогу. Це дозволяло користувачам приєднуватися до спільнот, брати участь в обговореннях, ділитися ідеями та робити внесок у розробку політики в таких сферах.

Загалом, електронна участь відіграє життєво важливу роль у збільшенні довіри до державних установ, сприяючи прозорості, інклюзивності, зручності, співпраці та освіти. Використовуючи цифрові технології для залучення громадян до процесів прийняття рішень, державні інституції можуть сприяти почуттю власності, легітимності та підзвітності, тим самим зміцнюючи довіру та зміцнюючи демократичне управління.

Один із напрямків, в якому варто рухатися для підвищення довіри – збільшення підзвітності. Протягом останнього десятиліття питання підзвітності посідає центральне місце в міжнародному порядку денному. Термін «підзвітність» зазвичай використовується для опису широкого спектру різних форм взаємодії між різними групами та зацікавленими сторонами. Концепція підзвітності передбачає відповідальність (право висувати претензії та вимагати відповіді) та юридичну силу (механізм застосування санкцій за відсутність відповіді) як два основні параметри ефективної підзвітності [59, с. 77].

Публічна підзвітність забезпечує прозорість дій і рішень державних установ і посадових осіб. Коли установи відкриті та прозорі щодо своїх процесів, політики та результатів, це дозволяє громадянам зрозуміти, як приймаються рішення та як розподіляються ресурси. Подібна підзвітність покладає на установи та осіб відповідальність за їхні дії та рішення. Коли державні службовці підзвітні громадськості, вони, швидше за все, діятимуть в інтересах громадян і виконуватимуть свої зобов'язання. Також підзвітність підвищує довіру до процесу прийняття рішень та заохочує участь громадян у процесі управління, яка

зміцнює демократію, оскільки сприяє почуттю власності та розширення можливостей серед громадян.

Необхідним напрямком для розбудови суспільства довіри є збільшення ефективності виконання державних функцій.

Ефективність – це співвідношення між одним або декількома ресурсами та одним або кількома результатами. Для того, щоб раціонально витратити гроші платників податків уряди та організації державного сектору постійно перебувають під тиском досягнення підвищення ефективності.

Наведемо приклад, від податкових адміністрацій очікується своєчасне стягнення всіх податків, які мають громадяни та підприємства. У свою чергу, у сфері охорони здоров'я існує кілька показників ефективності медичної допомоги, серед яких ключовим показником є середня тривалість перебування у лікарнях. Якщо всі інші чинники є постійними, а головне – результати для здоров'я, коротше перебування зменшить потреби в ресурсах і вартість виписки, що дозволить лікувати більшу кількість пацієнтів за певних витрат [49].

Отже, для того щоб система ефективно працювала необхідним є забезпечення стабільності та системності виконання управлінських процесів, що є досить складним в даний час. Проте, потрібно раціоналізувати процес надання послуг, що можна зробити шляхом діджиталізації та цифровізації основних процесів. Що в короткостроковій перспективі може мати негативний вплив на ставлення громадян, оскільки реформи не завжди сприймаються з ентузіазмом, особливо такі ресурсозатратні, проте в довгостроковій перспективі це дозволить збільшити ефективність функціонування державних інституцій.

Останній згаданий перспективний напрямок для розбудови довіри – послідовність. Програмні заходи і дії мають бути послідовними і добре зрозумілими, також варто щоб всі процеси були узгодженими між собою та зрозумілими на всіх ланках їх прийняття та реалізації [10, с. 17].

Коли рішення приймаються послідовно, це сприяє справедливому процесу та запобігає довільному чи упередженому прийняттю рішень, які можуть підірвати довіру та впевненість у процесі управління. Послідовність прийняття

управлінських рішень важлива, оскільки зацікавлені сторони можуть передбачити, як будуть прийматися рішення за різних обставин. Ця передбачуваність дозволяє окремим особам і організаціям відповідно планувати, адаптувати та узгоджувати свої дії. Це зменшує невизначеність і сприяє стабільності, що є важливим для побудови довіри. Адже коли громадяни спостерігають за послідовним прийняттям рішень, вони сприймають це як ознаку чесності та надійності.

Також варто сказати, що послідовність у підходах і управлінських рішеннях сприяє ефективності та результативності та формуванню позитивної іміджу державного службовця, який безпосередньо впливає на сприйняття державних інституцій та формування довіри. Отже, послідовність у підході та управлінських рішеннях сприяє справедливості, передбачуваності, довірі, ефективності. Вона створює структуру, на яку можуть покластися громадяни та яка є передбачуваною, що забезпечує основу для побудови довіри до процесу державного управління.

Підсумовуючи, акцентуючи увагу на відкритості, участі, підзвітності, ефективності та послідовності, державна політика може сприяти підвищенню довіри суспільства до влади. Ці принципи створюють основу для розбудови довіри, посилення легітимності державних інституцій і сприяння позитивним відносинам між громадянами та урядом.

## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі була проаналізована наявна в Україні нормативно-правова база, що стосується питання довіри. Розглянуті нормативно-правові акти лише загально та розмито окреслюють розуміння даної дефініції, що дозволяє нам говорити про недостатній рівень розробки сучасного законодавства в питаннях, що стосуються поняття «громадської довіри», проте варто розуміти, що воно є комплексним, тому важко сформулювати правильні пункти для розробки нового закону/положення тощо.

Також були розглянуті корисні практики зарубіжних країн, аналіз та адаптація яких можуть стати вагомим кроком для розбудови довіри в Україні. Так, в даному розділі Були згадані державні ініціативи з таких провідних країн світу як: Фінляндія, Норвегія, Австралія, Нова Зеландія та Сінгапур. Згадані приклади мають різне спрямування та охоплюють окремі елементи формування довіри громадян, зокрема це платформи для участі громадян, комплексні опитування думки громадян та навчальні ресурси. Ці практики є корисними для формування напрямку подальшої роботи над розробкою відповідних інструментів, оскільки, на нашу думку, є досить універсальними та зрозумілими для України.

Перспективними для України напрямками подальших діє є розбудова таких державних процесів, які були б направленні на збільшення рівня відкритості, участі, підзвітності, ефективності та послідовності. Для цього необхідно розвивати електронний уряд та можливості для підвищення участі та залученості громадян.

## РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ

### 3.1. Заходи щодо імплементація зарубіжних принципів державної політики підвищення довіри в Україні

Україна чітко проголосила та прямує до стандартів та принципів Європейського Союзу та «західної цивілізації». На шляху наближення до цього наша країна зробила багато кроків та реформувала ряд сфер та процесів, враховуючи європейський досвід. Результатом успішності подібної стратегії можна вважати те, що в 2022 році наша держава отримала статус кандидата на членство у ЄС.

Активно проводить роботу в напрямку імплементації зарубіжних практик та досвіду в українську систему Центр адаптації державної служби до стандартів. Так, Центр використовує такі інструменти як: Twinning (співпраця аналогічних державних органів для впровадження конкретних кроків); робота в рамках програми SIGMA (допомога в покращенні реформування); TAIEХ (інструмент, який сприяє адаптації законодавства та його наближення до європейського) [4]. Дана установа слугує прикладом, який демонструє, що в Україні активно застосовують інструменти для імплементації зарубіжного досвіду, тому можна говорити про реальні перспективи для впровадження.

Відповідно до згаданого в попередньому розділі варто застосувати комплексний підхід у процесі роботи над збільшенням громадської довіри до державних інституцій. Також варто зауважити, що деякі з запропонованих напрямків можуть не мати очікуваного ефекту, що є природнім, оскільки, те що може «працювати» для одних суспільств іноді виявляється зовсім неефективним для інших. Саме тому багато реформ та змін потребують системної підготовки та аналізу. Також варто виходити з контексту країни та зіставляти можливості/ресурси/суспільні настрої однієї та іншої країни.

По-перше, варто зосередитися на формування відкритої та прозорої держави. Враховуючи останні світові тенденції, необхідним є розбудова

електронного урядування. Впровадження електронного урядування є важливим для підвищення довіри, оскільки цифрові інструменти та технології дозволяють створити прозору, ефективну та доступну систему взаємодії між владою та громадянами. Завдяки електронним сервісам громадяни можуть швидко та легко отримати доступ до послуг, подати документи, сплатити податки, а також відстежувати статус своїх звернень та отримувати роз'яснення від державних органів. Це сприяє підвищенню ефективності та відкритості процесів управління, що в свою чергу підтримує довіру громадян до владних структур.

В даному випадку за приклад, який слугуватиме центральним для імплементації досвіду можна взяти Естонію. Вибір даної країни обумовлений декількома факторами. По-перше, держава станом на 2022 рік входила в топ 10 за E-Government Development Index від ООН [32]. По-друге, Естонія існує в дещо схожому контексті, адже також була частиною СРСР й змушена була відходити, як й Україна, від нав'язаної їй моделі управління. По-третє, Естонія має відносно високий рівень довіри до влади, так президенту довіряють на 71%, а органам місцевого самоврядування на 66% [52].

Виділимо основні напрямки діяльності направленні на формування довіри серед суспільства:

- створення платформи X-Road [67], яка об'єднує різноманітні системи, що використовуються в державному та приватному секторах, і дозволяє їм обмінюватися інформацією;

- надання громадянам засобів для безпечного доступу до онлайн-сервісів шляхом надання цифрових ідентифікаційних карток і створення цифрових підписів, еквівалентних рукописним підписам [34, с. 2]

Цікавою є X-Road, тобто можливість обміну даними не лише серед державних органів, а й з приватними суб'єктами, така залученість сприятиме підвищенню довіри та розуміння функціонування державних процесів. Й подібний інструмент може бути імплементований в українську систему. Хоч Естонія невелика країна, яка має свої особливості, проте використання X-Road вже показало свою ефективність й на даний час більше 20 країн запровадили в

себе цей інструмент [67], серед них Фінляндія та Індія. Щодо масового використання цифрових ідентифікаційних карток та електронного підпису, то це також зможе зробити державні послуги ефективнішими та прозорішими й стане одним із етапів до повної цифровізації, при цьому зменшить бюрократію, яка впливає на відношення громадян, оскільки часто стає причиною для критики державних інституцій.

В цілому, варто розглядати перспективи для імплементації естонського досвіду в сфері діджиталізації та e-government, адже ця країна передова саме в цій сфері. Також в наших країн зараз хороші відносини й Естонія неодноразово показувала свою підтримку діями, тому подальша співпраця саме щодо розбудови електронного урядування, як необхідної складової для формування суспільства довіри буде плідною.

Збільшення участі громадян через використання ряду інструментів також має значні перспективи та стане позитивним кроком на шляху до формування суспільства довіри. Відповідно до зарубіжних ініціатив наведених в Розділі 2 можна розширювати участь громадян декількома способами:

- через впровадження періодичних опитувань громадян щодо якості державних послуг та взаємодії з державними інституціями;
- через використання платформ, на яких громадяни та представники інших органів чи громадських організацій зможуть коментувати та висловлювати власні пропозиції/рекомендації щодо конкретних проєктів чи законопроєктів.

По-перше, опитування думки громадян це важлива складова, яка дозволяє залучити громадян до формування загального контексту. Опитування можуть стати корисним інструментом саме для державних інституцій, адже вони дозволять зрозуміти настрої суспільства та виявити тенденції, також виявити проблеми, які зсередини здаються неважливими, але мають значний вплив на населення. Зацікавленість держави в отриманні думки громадян, вплине на збільшення довіри до державних інституцій. Ряд провідних держав мають подібні опитування, про які згадувалося раніше, так, в Норвегії це The Norwegian

Citizens Survey [65], а в Австралії TAPS [63], проаналізувавши досвід цих країн можна впровадити подібний спосіб участі й оцінки настроїв суспільства в Україні, адже в нас відсутні подібні державні проєкти. Про переваги вже неодноразово згадувалося, й основна з них – підвищення рівня довіри до держави в цілому. Формування відкритого, прозорого та ініціативного суспільства та партнерства. Проте, Україна та вищезгадані країни Європи мають ряд суттєвих відмінностей, як історичних, так й географічних, демографічних. Ми, як молода та «неспокійна» країна, ще дещо нестабільні й частина суспільства не готова брати на себе відповідальність або не бажає цього робити (недостатній рівень політичної свідомості). Тому, можливо, критики щодо впроваджених практик буде не так багато, проте для того щоб громадяни почали брати участь в даних проєктах потрібно додатково проводити просвітницьку роботу. Також, впровадження та адаптація будь-якої практик на державному рівні – це значні державні витрати, що також може сповільнювати процес.

По-друге, використання платформ для отримання зворотного зв'язку від громадян може показати, що держава справді зацікавлена в думці населення й надає для цього різні можливості. Адже для коментаря чи голосування в онлайн не потрібно багато сил й якщо розробити валідну систему автентифікації користувачів, то представники державної влади зможуть посилатися на подібні сервіси. За основу для подальшої реалізації можна взяти групу тематичних порталів, які використовує Фінляндія (детальніше в Розділі 2). Наприклад, щоб представники громадянського суспільства могли коментувати проєкти законів, варто все ж обмежити подібну можливість певним рядом представників або розділити на декілька платформ. Тобто окремо щоб писали свої коментарі органи влади/представники ГС, а окремо громадяни, щоб запобігти маніпулюванню інформацією та обмежити можливість інформаційного впливу, адже в Україні все ще триває війна та сусідня країна не покидає спроб впливати на суспільне та політичне життя в нашій державі й надалі подібна тенденція збережеться.

Також варто звернути увагу на місцевий рівень та можливості участі громадян. Повертаючись до досвіду Фінляндії, можна імплементувати сервіс, де

жителі конкретних ОТГ чи областей отримують можливість висловитися щодо проєктів влади, запропонувати власні чи ініціювати місцевий референдум. Варто зазначити, що місцеві референдуми в Україні закріплені в Конституції України та в Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» [18], проте їх проводять не часто.

Для українського суспільства притаманна активна громадянська позиція та бажання коментувати дії держави й це можна інтегрувати в систему прийняття рішень саме через застосування подібних інструментів. Також важливим є не лише врахування побажань, але й звітність щодо реалізації відповідних проєктів. Адже громадянам варто розуміти, що їх голос не тільки послухали, але й почули.

Також варто розбудовувати державну службу, роблячи її більш професійною та компетентною, при цьому збільшуючи престиж та імідж державних службовців. Це можна робити шляхом додаткового навчання та перевірки представників державної влади на відповідність їх знань до посади.

Отже, перспективи для розбудови довіри, на основі імплементації досвіду зарубіжних країн дуже широкі. Збільшення довіри має бути комплексним, тому варто впроваджувати ініціативи у різних сферах. Для кожної конкретної можна розглядати приклад окремої держави або держав, адже універсального стандарту, на який беззаперечно варто орієнтуватися немає. Так в сфері електронного урядування провідним є приклад Естонії, а в сфері участі Фінляндії та Норвегії. В цілому, на формування довіри впливає відкритість та прозорість роботи державних інституцій, тому варто формувати максимально відкриті уряди.

### **3.2. Підвищення професійності державних службовців, як рушій збільшення довіри до державних інституцій**

Довіра до державних інституцій в Україні часто пов'язана із особистим досвідом взаємодії з державними службовцями, тому важливо щоб представники державної влади показували високий рівень професіоналізму. Підвищення професіоналізму державних службовців має вирішальне значення для

збільшення рівня довіри до державних органів. Коли державні службовці демонструють високі професійні навички та відповідну культуру спілкування у своїх обов'язках, це позитивно впливає на суспільне сприйняття органів ПУА.

Професіоналізм охоплює низку якостей, які необхідні для ефективного управління. Сюди можна включити: компетентність, досвід і дотримання етичних стандартів. Коли державні службовці є компетентними та обізнаними у своїй галузі, вони краще підготовлені для прийняття обґрунтованих рішень та надання якісних послуг суспільству. Ця компетенція вселяє довіру до їх здатності вирішувати складні завдання та задовольняти суспільні потреби.

Відповідно до «Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», представники державної влади зобов'язані постійно підвищувати свій культурний рівень, рівень свого професійного розвитку, поліпшувати свої уміння, знання і навички відповідно до функцій та завдань за посадою [15]. Відповідно до статті 48 Закону України «Про державну службу» рівень професійної компетентності державного службовця можна підвищити шляхом професійного навчання, при цьому необхідність подібного навчання визначається керівником чи службою управління персоналом [12]. На нашу думку, такий підхід є частковим, адже перше за все мотивація підвищувати свою професійну компетенцію має бути у самого державного службовця, адже у світі цифровізації та постійних суспільних викликів важливо вміти швидко підлаштовуватися під ситуацію та залишатися компетентним та обізнаним.

Кабінет Міністрів України затвердив відповідне Положення «Про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», в 6 пункті якого виділенні способи, за допомогою яких здійснюється професійне навчання, до них відноситься:

- підготовку (отримання формальної освіти з закладі вищої освіти ступеня вищої освіти за рівнем магістра, зокрема акцент робиться саме на 281 спеціальності «Публічне управління та адміністрування»);

- підвищення кваліфікації (отримання додаткової теоретичної бази відповідно до зайнятої посади);
- стажування (оволодіння додатковими практичними навичками, відповідно до зайнятої посади);
- самоосвіта (самостійне отримання додаткових знань та компетентностей) [16].

На даний час для державних службовців є можливість підвищити кваліфікацію пройшовши окремі програми, тут можна виділити сторінку «Професійне навчання» [21] на сайті профільного органу – Національного агентства з питань державної служби, на якій представлено різні навчальні, на даний час переважно дистанційні, програми для підвищення рівня компетентності державних службовців. На ці програми можна записатися та пройти у визначені дні у форматі онлайн-конференції. Програм достатня кількість й вони охоплюють широке коло інтересів та актуальних тем оволодіння якими допоможе підвищити рівень державних службовців. Також, в Україні функціонує Вища школа публічного управління (закладом післядипломної освіти, який належить до сфери управління НАДС), яка є однією із установ, що розробляє та проводить відповідні навчальні курси та тренінги [3].

Також, на нашу думку варто виділити самоосвіту, як перспективний спосіб отримання знань державними службовцями. Концепція самоосвіти для України не нова, проте, в тому вигляді, в якому вона представлена зараз, з'явилася не так давно. Ця система знаходиться на стадії розвитку та не всі представники органів державної влади на достатньому рівні знайомі з даним поняттям та не кожен готовий займатися самонавчанням (перш за все в професійній сфері діяльності). Самостійна робота є важливою складовою процесу підвищення кваліфікації, що є необхідним для працівників у сфері державного управління, проте лише «2 – 3% респондентів вважають самостійну роботу ефективною формою навчання під час навчання в Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації» [24, с. 402]. Хоч це і не показує всієї картини повністю, проте, це дає змогу говорити про

неготовність на даний час до прийняття самоосвіти як повноцінного способу отримання якісних знань.

Це відбувається з різних причин, спробуємо виділити найзагальніші, на нашу думку. По-перше, відсутність нормативно-правових, які б повністю пояснювали, створювали систему та регулювали б питання самоосвіти персоналу адміністративних органів. По-друге, недостатній рівень популяризації та інформування працівників державних інституцій щодо ролі, переваг та наявних можливостей самоосвіти. По-третє, відсутність налагодженої системи ініціювання та стимулювання самостійного навчання працівників, як наслідок персонал органів державної влади не зацікавлені в професійній самоосвіті.

Для підвищення рівня професійної освіти Україні варто забезпечити базу для самоосвіти для державних службовців. Й початковим кроком для цього може стати розробка системи, яка міститиме в собі всі необхідні матеріали та курси. Країною, досвід якої можна імплементувати є Сінгапур є своєю програмою LEARN [42], про яку детальніше йшлося в Розділі 2. Сінгапур та Україна мають надзвичайно багато відмінностей, починаючи від кількості населення закінчуючи культурою, але дана практика може бути перенесена на наші реалії, адже, на нашу думку, вона достатньо універсальна й враховуючи те, що Україна активно розвивається на шляху диджиталізації державного сектору, зокрема й з середини, то створення подібного сервісу було б значним кроком для цього.

Проте, щоб реалізувати такий проєкт в нашій країні необхідно провести потужну внутрішню рекламну компанію серед державних службовців, адже, на жаль, не всі розуміють наскільки важливо займатися самоосвітою й не готові на це витратити «вільний час». Наявність державних сертифікованих освітніх ресурсів актуально для всіх сфер й для державної служби зокрема. Актуальність практики полягає в тому, що це дозволить спростити процес самоосвіти й раціоналізувати його. Адже замість того щоб організувати очний тренінг, в конкретному місці, в конкретний час, для проходження якого «студенти» муситимуть витратити час та кошти на дорогу, проживання тощо, а держава повинна витратити кошти та ресурси, можна просто перенести все це в зручний

онлайн-формат. Оскільки зараз питанням додаткової освіти державних службовців займається переважно НАДС, то агентству варто було б звернути увагу на дану практику. Проте в процесі її реалізації необхідним елементом є співпраця, наприклад, з закладами вищої та післядипломної освіти.

Також важливим кроком для початку формування та впровадження культури самоосвіти, яка сприятиме підвищенню професіоналізму державної служби може стати перейняття досвіду Канади. На урядовому порталі країни [43] є окремий розділ – Навчання та розвиток, де містяться курси, перелік заходів та ресурси для підтримки постійного навчання на робочому місці державних службовців. Можна записатися на наявні курси та програми, ознайомитися та використовувати запропоновані інструменти для навчання (література, відео, блоги, підкасти, додаток для телефону і т.д.), всі ці дані пов'язані з професійною діяльністю. Було б корисно створити подібну сторінку для державних службовців в Україні. Де можна було б пройти безкоштовні корисні для роботи курси чи стати учасником програми, отримати перелік тематичних навчальних заходів та ознайомитися із запропонованими онлайн ресурсами та платформами, при цьому варто публікувати відповідні навчальні матеріали, направленні на розбудову довіри, адже це може стимулювати персонал органів державної влади розробляти додаткові заходи, відповідно до отриманих компетентностей. Також в Канаді розробили навчальний додаток для смартфона, направлений на розширення знань, щодо актуальної проблеми примирення з корінними народами Канади. На даний час навчальний додаток для телефону може стати ефективним інструментом навчання, тому, на нашу думку, розробка відповідного додатку також може збільшити залученість працівників до процесу самонавчання, адже це можна буде зробити в будь-який час з мобільного телефону.

В цілому повертаючись до підвищення професіоналізму, варто зазначити, що це сприяє розбудові надійності та злагодженості державних органів. Державні службовці, які дотримуються встановлених процедур і передового досвіду, досягають стабільних результатів, що підвищує довіру до їх здатності

надавати надійні послуги населенню. Коли громадяни можуть покладатися на уряд у виконанні своїх зобов'язань і постійному задоволенні їхніх потреб, це зміцнює довіру до державних інституцій.

Підсумовуючи, підвищення професіоналізму державних службовців відіграє важливу роль у підвищенні рівня довіри до державних органів. Демонструючи компетентність, підзвітність, справедливість, прозорість і надійність, державні службовці можуть викликати впевненість у здатності уряду ефективно служити суспільним інтересам. Це, у свою чергу, зміцнює довіру та зміцнює відносини між державними установами та громадянами, яким вони служать. Першим кроком для досягнення таких результатів може бути розробка комплексної програми для покращення додаткової освіти державних службовців, особливо на основі самоосвіти, адже в наш неспокійний час дуже складно говорити про якісь регулярні очні заняття/тренінги тощо, але для цього варто ще провести ідеологічну кампанію, яка б допомогла сформувати відповідне відношення до самоосвіти.

### **3.3. Шляхи та напрями вдосконалення політики щодо підвищення громадської довіри до державних інституцій**

Як зазначалося вище для України важливо комплексно підходити до питання формування суспільства довіри й розбудовувати ряд сфер, для того щоб забезпечити прозорість, підзвітність, розширення можливостей для участі, підвищити професіоналізм та наблизити нашу країну до провідних країн світу з високими показниками довіри. Взагалі Україні варто розвиватися відповідно до світових тенденцій, детально аналізуючи відповідні проекти, формуючи відкритий державне партнерство. Для того щоб побачити в яких напрямках окрім вищезгаданих варто рухатися розглянемо сфери, які розвиває The Open Government Partnership OGP й розбудова яких, на нашу думку, буде актуальна й для України. Як вже згадувалося вище це провідна міжнародна ініціатива, яка об'єднує уряди та представників громадського суспільства й формує загальні орієнтири для розвитку партнерських країн.

Модель управління OGP є унікальною завдяки розподілу повноважень між урядом і представниками громадянського суспільства. Ця модель спільного управління відображає цінності участі та співпраці, які підтримують країни-члени. Незважаючи на те, що OGP є незалежним органом, він має партнерські стосунки з чотирма міжнародними установами: Групою Світового банку, Міжамериканським банком розвитку, Організацією економічного співробітництва та розвитку та Програмою розвитку ООН [53, с. 159], що говорить про авторитетність та релевантність аналізу політики даного кейсу.

Отже, які сфери відповідно до прикладу The Open Government Partnership варто розвивати:

- збільшення інклюзивності;
- боротьба з корупцією;
- розширення громадського простору;
- збільшення прозорості судової системи;
- продовження роботи над цифровізацією державних процесів і

т.д.

По-перше, щодо інклюзії, то для того, щоб уряди були справді відкритими та представницькими, вони повинні служити всім людям – у тому числі тим, хто може мати особливі політичні потреби; відчувати фізичну, інтелектуальну чи соціальну вразливість; або відсутність політичного доступу чи впливу. Важливо розвивати можливості різноманітної участі у виробленні політики та забезпечення того, щоб політика відображала потреби, пріоритети та внесок тих, хто її використовує [54]. Варто розробляти додаткові заходи, які охоплюють інтереси мало захищених чи неактивно представлених верств населення.

Дані з різних країн показують, що інклюзивне врядування може покращити результати розвитку, наприклад покращити рівень грамотності та здоров'я. Також дослідження виявили, що, наприклад, корупція непропорційно позбавляє бідних доступ до освіти та медичних послуг. Також варто розуміти, що залучення зацікавлених сторін і консультації може допомогти визначити потреби та переваги, краще спрямувати державні програми та підвищити

ефективність. Інклюзивне управління впливає на добробуту. Люди більш задоволені своїм життям у країнах з кращою якістю управління [55, с. 14-15], а коли є розуміння, що всі верстви населення отримують однакові можливості, що сприяє підвищенню довіри до державних інституцій.

По-друге, боротьба з корупцією залишається болючою темою для України. Це можна робити шляхом збільшення відкритості й підзвітності державних інституцій. Це можна робити різними шляхами й Україна вже активно бориться з цією проблемою. Наприклад, можна запровадити обов'язкові кодекси поведінки як для чиновників і забезпечити відповідні санкції за їх недотримання. Крім того, варто розуміти, що зменшення корупції веде до збільшення довіри, це ще й покращують ефективність бізнесу та стимулюють економічні та інвестиційні можливості, адже доведено, що прозорі уряди стимулюють це [54]. Важливо зазначити, що боротьба з корупцією є складним і тривалим процесом. Реалізація цих стратегій має супроводжуватися постійним моніторингом, оцінкою та адаптацією для забезпечення їхньої ефективності у боротьбі з корупцією на державному рівні в Україні.

По-третє, розширення громадського простору та збільшення можливостей для громадян та представників громадянського суспільства. Громадянський простір є основою для відкритого уряду та дозволяє людям мислити та говорити вільно, діяти узгоджено та виступати за зміни. Варто розуміти, що поняття повної свободи у вираженні поглядів розвивається в усьому світі. За даними CIVICUS, лише 3,1 відсотка населення світу зараз проживає в країнах з відкритим громадянським простором [54]. Для того щоб забезпечити розширення громадського простору варто розуміти запити суспільства та проблеми з якими воно зіштовхується, для цього корисно, зокрема, проводити вищезгадані опитування та моніторити суспільні настрої.

По-четверте, збільшення прозорості судової системи, яка тісно пов'язана з діяльністю державних органів. Інвестиції у відкриті та доступні інститути правосуддя дозволяють громадянам краще захищати свої права, вимагати доступу до державних послуг і захищати свою здатність брати участь у

демократичних процесах. Усі державні інституції відіграють певну роль у наданні послуг у сфері правосуддя та повинні брати участь у розробці рішень проблем правосуддя для людей [54]. Дане питання також тісно переплітається з проблемою корупції, адже для судової системи воно ж таке актуальне й збільшення прозорості в даній сфері матиме резонансний характер та дозволить підвищити довіру.

По-п'яте, збільшення цифровізації управлінських процесів. Цифрові інструменти та соціальні медіа розширили можливості людей завдяки широкому доступу до інформації та глобальним зв'язкам. Громадяни використовують технології, щоб притягнути уряд до відповідальності та реалізувати свої громадянські права. Уряди використовують технології, щоб бути більш прозорими, підзвітними та інклюзивними. Вони також розробляють інноваційні рішення для нагальних проблем, зокрема покращують надання послуг, створюють передові системи закупівель, підвищують фінансову відкритість і борються з шахрайством і зловживаннями. В кваліфікаційній роботі неодноразово описувалися інструменти та практики, на які можна орієнтуватися для розвитку електронного урядування як необхідної умови для збільшення довіри до державних інституцій.

Отже, можна говорити про важливість комплексного підходу до формування суспільної довіри в Україні та розбудови сфер, спрямованих на забезпечення прозорості, підзвітності, розширення можливостей для участі та підвищення професіоналізму. Україні варто розвиватися відповідно до світових тенденцій, зокрема, на прикладі The Open Government Partnership (OGP), яка пропонує розвиток багатьох галузей, що сприятимуть підвищенню довіри до держави. Розвиток описаних вище напрямків сприятиме побудові суспільної довіри в Україні. Інклюзивність дозволяє залучити всі верстви населення до участі в урядуванні, підвищення прозорості сприятиме боротьбі з корупцією та посилити довіри до державних інституцій, розширення громадського простору стимулювати вільне висловлення думок та громадянську активність, прозорість судової системи забезпечити кращий захист прав громадян, а цифровізація

управлінських процесів підвищити доступ до інформації та взаємодії між урядом і громадянами.

### **Висновки до розділу 3**

На основі аналізу досвіду зарубіжних країн можна розробити відповідні рекомендації щодо імплементації ряду практик для України. Всі ці практики стосуються різних сфер, проте мають одну спільну рису – вони направлені на збільшення довіри до державних інституцій. До цих ініціатив можна віднести: збільшення цифровізації державного управління; розширення можливостей для залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень через використання інструментів електронної участі; розробка державних опитувань громадян; створення бази з можливостями для представників державно влади підвищити рівень своєї компетенції завдяки додатковому навчанню.

Професіоналізм є важливою складовою для формування довіри до органів державної влади, оскільки часто громадяни формують відношення до державних інституцій через особистий досвід. Навчання може виступати вагомим чинником для підвищення професіоналізму представників державної влади. Тут варто виділити самоосвіту, як перспективний напрямок для подальшої розробки. Самоосвіта є повноцінною методикою навчання в зарубіжних країнах. В даній роботі було розглянуто декілька прикладів таких держав, які б могли стати корисними для України. У Канаді вся інформація про доступні способи та ресурси для самоосвіти міститься на офіційній урядовій сторінці, а в Сінгапурі розроблена платформа для самоосвіти з доступними матеріалами для всіх державних службовців. Тому можна почати адаптувати розглянуті ініціативи в українську систему.

Також було розглянуто перспективні напрямки для формування подальшої політики на основі діяльності The Open Government Partnership, до них можна віднести: збільшення інклюзивності, боротьба з корупцією, розбудова громадського простору, збільшенню прозорості судової системи та цифровізації держави.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Робота над питанням громадської довіри до державних інституцій має перспективи для подальшого дослідження, оскільки тема актуальна та всеохоплююча. Громадську довіра це складне та мінливе поняття, яке так чи інакше охоплює всі сфери діяльності державних інституцій. Тому в даній роботі була загально розглянуто проблема довіри через різні призми та сфери. Отримані в ході дослідження результати підтверджують досягнення поставленої мети й вирішення завдань, дають підстави сформулювати такі висновки і практичні рекомендації.

1. Було досліджено різні визначення терміну «довіра», оскільки в опрацьованих джерелах наводилися відмінні трактування поняття, відповідно до специфіки літератури та сфери застосування. Було виокремлено найбільш доречно в рамках даної роботи визначення, яке стосується довіри в державному управлінні, яка відображає здатність державних інституцій представляти цінності суспільства і має динамічний характер, що позначається терміном «кредит довіри», який включає очікування найбільш позитивних дій і рішень від влади у майбутньому. Серед особливостей можна виділити те, що довіра це двостороння конструкція. Також варто зацентувати на тому, що довіра знаходиться в стані постійних змін. Було виділено, що існують різні види довіри, але в контексті даної роботи розглядається політична довіра, яка відображається в принципі «А довіряє Б зробити X», тобто впевненість людини в інституції. Довіру можна розглядати на макро- або мікро- рівнях, але в даній роботі акцент все ж робиться на інституційний рівень, тобто макрорівень. Було зазначено, що розгляд даного поняття неможливий без розуміння контексту та очікування суспільства.

2. Було проаналізовано теперішній та довоєнний рівень довіри громадян до державних інституцій на основі приватних опитувань. Так, можна зауважити, що за останній рік рівень довіри майже до всіх представників державної влади зріс, порівняно з 2021 роком, особливо це стосується оцінки дій Президента України

та уряду. Довіра до органів місцевого самоврядування до повномасштабного вторгнення мала відносно високі показники, що, зокрема пов'язано реформою децентралізації та проєктами, які сприяли цьому, тоді як довіра до чиновників залишається на стабільно невисокому рівні. Враховуючи загальну тенденцію, можна стверджувати, що такий ріс пов'язаний з збільшенням ролі цих державних акторів в житті країни під час війни, й важливо не втратити отриманий кредит довіри після перемоги.

3. В роботі було розглянуто інструменти, які сприяють підвищенню довіри до державних органів. Громадська довіра держеться на трьох стовпах: чесність, прозорість, залученість. Для збільшення чесності нашої державі потрібно продовжувати активно боротися з корупцією, при цьому з використанням різних методів та способів. Щодо прозорості, то Україна робить помітні кроки на шляху до цього (функціонування платформ Open budget та Prozorro), проте варто більше популяризувати дані інструменти та розширювати їх коло. Щодо залученості, то тут варто працювати над формуванням відкритого уряду, який пропагує ідеї максимальної участі громадян. OECD, яка неодноразово звертала свою увагу на проблем довіри, визначила п'ять чинників, які можуть впливати на довіру: чесність, чуйність, надійність, відкритість і справедливість. Аналіз зарубіжних практик може стати першим кроком для імплементації інструментів залученості громадян.

4. Було проаналізовано нормативно-правову базу, яку доречно розглядати в контексті даної роботи. Узагальнено, що основні положення, які так чи інакше стосуються довіри закріплені в Конституції України. Провідними в сфері державної служби є Закони «Про державну службу» та «Про запобігання корупції», зниження рівня якої матиме позитивний ефект на розбудову довіри, оскільки в Україні все ще високий рівень корупції. Для нормативного забезпечення прозорості та відкритості можна розглядати ЗУ «Про доступ до публічної інформації» та «Про звернення громадян». Цей перелік не є вичерпним й потребує подальшого дослідження та розробки рекомендацій щодо

нормативно-правового забезпечення функціонування інституту громадської довіри.

5. В даній роботі було розглянуто декілька успішних зарубіжних практик з різних сфер, які позитивно впливають на збільшення рівня довіри. На основі даного аналізу можна ознайомитися з ініціативами, що стосуються залучення громадян до процесу прийняття рішень на прикладі провідних країн з високим рівнем довіри (Фінляндія й її комплекс онлайн платформ для отримання думки громадян). Вагомим інструментом в контексті даної роботи можна вважати державні громадські опитування, які дозволяють проаналізувати стан суспільства (як в Норвегії та Австралії). Важливим є відкритість процесів прийняття рішень й показовим в даному випадку можна вважати досвід Нової Зеландії та її відкритих онлайн засідань в період карантину. Варто розуміти, що підвищення рівня професіоналізму представників державної влади також стане вагомим кроком для формування суспільства довіри й в даному випадку корисним є аналіз навчальної платформи для державних службовців Сінгапуру. Всі ці практики можна взяти за основу для подальшої розробки відповідних аналогів в Україні.

6. Було виокремлено перспективні напрямки для подальшого розвитку державної політики, направлені на підвищення громадської довіри до влади, тобто необхідно розбудовувати: відкритість, участь, підзвітність, ефективність, послідовність державного управління. Для забезпечення відкритості перспективним можна вважати розвиток «відкритого уряду», який тісно пов'язаний з діджиталізацією. Для розвитку інституту участі варто акцентуватися саме на можливостях електронної участі. Подальший розвиток підзвітності також має великі перспективи, особливо враховуючи високий рівень корупції в Україні. Щодо ефективності, то тут важливо щоб система працювала стабільно та системно. Послідовність стосується скоріше передбачуваності й зрозумілості. Для того щоб забезпечити всі ці процеси необхідно комплексно підійти до даного питання.

7. Було запропоновано ряд заходів для імплементації зарубіжних принципів державної політики в Україні. Для продовження роботи над розбудовою електронного урядування за приклад можна взяти досвід Естонії, оскільки ця країна має високий рівень розвитку електронного уряду (так варто розглянути X-Road). Необхідним для збільшення залученості та довіри є отримання думки громадян, це можна зробити через проведення державних опитувань, як в Норвегії чи Австралії, а також через створення відповідних порталів, де громадяни можуть висловити свою думку та ініціювати якісь проекти, за основу можна взяти досвід Фінляндії з її тематичними платформами. Взагалі можливостей імплементації багато, проте всі вони потребують детального аналізу та системної підготовки.

8. Було досліджено роль навчання у формуванні довіри до державних інституцій. Можна зробити висновок, що часто особистий досвід взаємодії з представниками державної влади визначає подальше відношення до всієї системи, тому важливо щоб державні службовці показували високий рівень професіоналізму. Було виділено та запропоновано використовувати самоосвіту як основний інструмент для професійного навчання. Для забезпечення цього можна імплементувати зарубіжний досвід навчальних ініціатив з Канади та Сінгапуру.

9. Було узагальнено знання щодо шляхів та напрямків вдосконалення політики підвищення громадської довіри до державних інституцій. Для цього, в нашій роботі за основу було взято політику The Open Government Partnership, як провідної ініціативи в сфері розбудови відкритого уряду, який сприяє підвищенню довіри до державних інституцій. В даній роботі робиться акцент на перспективах збільшення інклюзивності, продовження боротьби з корупцією, розширенню громадського простору, збільшенню прозорості судової системи та продовженню роботи над цифровізацією держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій (20 травня 2021 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 210 с.  
URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8475/3-%2021.pdf?sequence=1#page=65> (дата звернення: 14.05.2023).
2. БЮДЖЕТ ДЛЯ ГРОМАДЯН. *Open budget*.  
URL: <https://openbudget.gov.ua/about-portal> (дата звернення: 22.04.2023).
3. Вища школа публічного управління. *НАДС Портал управління знаннями*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/providers/ukrainska-shkola-uriaduvannia> (дата звернення: 26.05.2023).
4. Головна. *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу*. URL: <https://www.center.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2023).
5. Гурріа А. Відновлення довіри як ключ до ефективної державної політики. м. Зальцбург, 23 верес. 2013 р.  
URL: <https://www.oecd.org/social/recovering-trust-as-a-key-to-effective-public-policy.htm> (дата звернення: 22.04.2023).
6. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. *Урядовий портал*.  
URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini> (дата звернення: 29.04.2023).
7. Індекс сприйняття корупції у світі - 2022. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення: 08.05.2023).
8. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 22.05.2023).

9. КОРУПЦІЯ В УКРАЇНІ 2021: РОЗУМІННЯ, СПРИЙНЯТТЯ, ПОШИРЕНІСТЬ. ЗВІТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ ТА БІЗНЕСУ. Київ, 2022. 86 с. URL: [https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/1009488299966710444nacp\\_report\\_info\\_sapiens\\_2021\\_ukr\\_final.pdf](https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/1009488299966710444nacp_report_info_sapiens_2021_ukr_final.pdf) (дата звернення: 22.04.2023).

10. Міжнародна практика заходів, спрямованих на зміцнення довіри між державою та організаціями громадянського суспільства. Київ : Координатор проектів ОБСЄ в Україні, 2010. 136 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/9/c/75885.pdf> (дата звернення: 15.05.2023).

11. Прес-релізи та звіти - Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2022 роках. *Київський міжнародний інститут соціології*. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1174&page=1> (дата звернення: 20.04.2023).

12. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 06.05.2023).

13. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 12.05.2023).

14. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 08.05.2023).

15. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 05.08.2016 р. № 158 :

станом на 11 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 24.05.2023).

16. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Каб. Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 : станом на 3 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text> (дата звернення: 25.05.2023).

17. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text> (дата звернення: 13.05.2023).

18. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

19. Про нас | ProZorro. *Prozorro*. URL: <https://prozorro.gov.ua/about> (дата звернення: 22.04.2023).

20. Про нас. *Київський міжнародний інститут соціології*. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=about> (дата звернення: 20.04.2023).

21. Професійне навчання. *НАДС Портал управління знаннями*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses?page=2> (дата звернення: 26.05.2023).

22. Реформа децентралізації. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 20.04.2023).

23. Тимофєєв С. Перспективи підвищення рівня довіри до органів публічної влади в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 6 (12). С. 149–162.

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/311/313> (дата звернення: 13.05.2023).

24. Управління персоналом в умовах децентралізації / В. М. Олуйко та ін. Київ : Юстон, 2018. 508 с.  
URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf> (дата звернення: 26.05.2023).

25. Федорів Т. В. ДОВІРА ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ. *Економіка та Держава*. 2013. № 2. С. 127–130.  
URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2013/35.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/35.pdf) (дата звернення: 14.04.2023).

26. Центр Р. Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян України (липень–серпень 2021р.). *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy> (дата звернення: 20.04.2023).

27. Центр Р. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів (лютий–березень 2023р.). *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r> (дата звернення: 20.04.2023).

28. About - Open Government Partnership. *Open Government Partnership*. URL: <https://www.opengovpartnership.org/about/> (дата звернення: 17.05.2023).

29. Barack Obama Quotes. *BrainyQuote*. URL: [https://www.brainyquote.com/quotes/barack\\_obama\\_409130?src=t\\_trust](https://www.brainyquote.com/quotes/barack_obama_409130?src=t_trust) (дата звернення: 11.05.2023).

30. Blind P. K. BUILDING TRUST IN GOVERNMENT IN THE TWENTY-FIRST CENTURY: Review of Literature and Emerging Issues. 2007. 31 с. URL: <https://www.almendron.com/tribuna/wp->

[content/uploads/2016/11/building-trust-in-government-in-the-twenty-first-century.pdf](#) (дата звернення: 15.04.2023).

31. Bouckaert G. Trust and public administration. *Administration*. 2012. № 60/1. С. 91–115. URL: <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/216467> (дата звернення: 11.05.2023).

32. E-Government Development Index. *UN-E-Government Knowledgebase*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center> (дата звернення: 23.05.2023).

33. Futurium. *European Commision*. URL: <https://futurium.ec.europa.eu/en> (дата звернення: 18.05.2023).

34. Heath N. How Estonia became an e-government powerhouse. 2019. С. 1–4. URL: [https://documents.ncsl.org/wwwncsl/Education/Study-Group/12.Article\\_%20HowEstoniabecameane-governmentpowerhouse.pdf](https://documents.ncsl.org/wwwncsl/Education/Study-Group/12.Article_%20HowEstoniabecameane-governmentpowerhouse.pdf) (дата звернення: 22.05.2023).

35. HITLIN P., SHUTAVA N. Trust in Government. 2022. 30 с. URL: <https://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2022/03/Trust-in-Government.pdf> (дата звернення: 25.04.2023).

36. Kansalaisaloitepalvelu - Etusivu. *Kansalaisaloitepalvelu*. URL: <https://www.kansalaisaloite.fi/fi> (дата звернення: 13.05.2023).

37. Kumagai S., Iorio F. Building Trust in Government through Citizen Engagement. The World Bank Group, 2021. 38 с. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/233340ba-b0f1-5396-ba10-172b8a9ae357/content> (дата звернення: 15.04.2023).

38. Kuntalaisaloitepalvelu - Etusivu. *Kuntalaisaloitepalvelu*. URL: <https://kuntalaisaloite.fi/fi> (дата звернення: 13.05.2023).

39. Lægreid P., Christensen T. Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors, and Demography. *Public Performance & Management Review*. 2005. № 28(4). С. 1–35. URL: [https://www.researchgate.net/publication/259369331\\_Trust\\_in\\_Government](https://www.researchgate.net/publication/259369331_Trust_in_Government)

[The Relative Importance of Service Satisfaction Political Factors and Demography](#) (дата звернення: 27.04.2023).

40. Lægreid P., Tom Christensen T. Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors, and Demography. *Public Performance & Management Review*. 2005. № 28(4). С. 35. URL: [https://www.researchgate.net/publication/259369331\\_Trust\\_in\\_Government](https://www.researchgate.net/publication/259369331_Trust_in_Government)

[The Relative Importance of Service Satisfaction Political Factors and Demography](#) (дата звернення: 17.04.2023).

41. Lausuntopalvelu.fi. *Lausuntopalvelu.fi*.

URL: <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI> (дата звернення: 13.05.2023).

42. LEARN.GOV.SG. *A Singapore Government Agency Website*.

URL: <https://idm.learn.gov.sg> (дата звернення: 16.05.2023).

43. Learning and development. *Урядовий веб-портал Канади*. URL:

<https://www.canada.ca/en/government/publicservice/learning.html> (дата звернення: 24.05.2023).

44. Mansoor M. Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*. 2021. Т. 38, № 4. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101597> (дата звернення: 15.04.2023).

45. OECD (2022), *Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions*, Building Trust in Public Institutions, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b407f99c-en> (дата звернення: 29.04.2023).

46. OECD. Drivers of Trust in Public Institutions in Finland. Париж : OECD Publishing, 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/52600c9e-en>. (дата звернення: 13.05.2023).

47. OECD. Drivers of Trust in Public Institutions in New Zealand. Париж : OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/81b01318-en> (дата звернення: 13.05.2023).

48. OECD. Drivers of Trust in Public Institutions in Norway. Париж : OECD Publishing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/81b01318-en> (дата звернення: 13.05.2023).

49. OECD. Government at a Glance 2019. 2019. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2019\\_f070f6ab-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2019_f070f6ab-en) (дата звернення: 17.05.2023).

50. OECD. Trust in Government. *OECD Publishing*. URL: <https://www.oecd.org/governance/trust-in-government/> (дата звернення: 11.05.2023).

51. Osallistu keskusteluun. Vaikuta valmisteluun. *Otakantaa.fi*. URL: <https://www.otakantaa.fi/fi/> (дата звернення: 13.05.2023).

52. People's trust in the Riigikogu and the government grew | eesti.life. *eesti.life*. URL: <https://eesti.life/news/peoples-trust-riigikogu-and-government-grew> (дата звернення: 22.05.2023).

53. Piotrowski S. J. The “Open Government Reform” Movement: The Case of the Open Government Partnership and U.S. Transparency Policies\*. *American Review of Public Administration*. 2017. Т. 47, № 2. С. 155–171. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0275074016676575> (дата звернення: 25.05.2023).

54. Policy Areas. *Open Government Partnership*. URL: <https://www.opengovpartnership.org/policy-areas/> (дата звернення: 19.05.2023).

55. Policy Shaping and Policy Making: THE GOVERNANCE OF INCLUSIVE GROWTH. OECD, 2015. 118 с. URL: <https://www.oecd.org/governance/ministerial/the-governance-of-inclusive-growth.pdf> (дата звернення: 26.05.2023).

56. Project Ukraine-Strengthening democracy and building trust at local level - Congress of Local and Regional Authorities - [www.coe.int](http://www.coe.int). *Congress of Local and Regional Authorities*.

URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/strengthening-democracy-and-building-trust-at-local-level-in-ukraine> (дата звернення: 20.04.2023).

57. Puolustusministeriö. Luonnos hallituksen esitykseksi eduskunnalle vaarallisten aineiden kuljetuksesta Puolustusvoimissa ja Rajavartiolaitoksessa annetuksi laiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. *Lausuntopalvelu.fi*. URL: <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/Participation?proposalId=53058b2d-e2e8-408b-8a62-97167e9f91f4> (дата звернення: 21.05.2023).

58. Salzburg Seminar 2013 | The Volcker Alliance. *The Volcker Alliance*. URL: <https://www.volckeralliance.org/initiatives/salzburg-seminar-2013> (дата звернення: 22.04.2023).

59. Schmidhuber L., Ingrams A. Government Openness and Public Trust: The Mediating Role of Democratic Capacity. *Public Administration Review*. 2020. № 81 (1). С. 1–19. URL: [https://www.researchgate.net/publication/344033255\\_Government\\_Openness\\_and\\_Public\\_Trust\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Democratic\\_Capacity](https://www.researchgate.net/publication/344033255_Government_Openness_and_Public_Trust_The_Mediating_Role_of_Democratic_Capacity) (дата звернення: 12.05.2023).

60. SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL 16. *United Nations. Public Service Innovation Hub*. URL: <https://publicadministration.un.org/unpsa/database/Home/peace-justice> (дата звернення: 16.05.2023).

61. Tambouris E. *Electronic Government and Electronic Participation*. Amsterdam : IOS Press, 2015. 361 с. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=FWZrCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=e-participation+is+the+basis+of+trust&ots=E6AlQJeSJi&sig=8dszBLxmhFWBvzYNYXS9eOdxJTU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=e-participation%20is%20the%20basis%20of%20trust&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=FWZrCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=e-participation+is+the+basis+of+trust&ots=E6AlQJeSJi&sig=8dszBLxmhFWBvzYNYXS9eOdxJTU&redir_esc=y#v=onepage&q=e-participation%20is%20the%20basis%20of%20trust&f=false) дата звернення: 17.05.2023).

62. Tillit. DFØ | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. URL: <https://dfo.no/undersokelser/innbyggerundersokelsen-2021/tillit> (дата звернення: 13.05.2023).
63. Trust in Australian public services: 2022 Annual Report. APS Reform. URL: <https://www.apsreform.gov.au/resources/reports/taps-2022> (дата звернення: 14.05.2023).
64. trust. Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/trust> (дата звернення: 13.04.2023).
65. Undersøkelser | DFØ. DFØ | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. URL: <https://dfo.no/undersokelser> (дата звернення: 13.05.2023).
66. W. THOMAS C. MAINTAINING AND RESTORING PUBLIC TRUST IN GOVERNMENT AGENCIES AND THEIR EMPLOYEES. *ADMINISTRATION & SOCIETY*. 1998. № 30. С. 166–193. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095399798302003> (дата звернення: 26.04.2023).
67. X-Road. *e-Estonia*. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> дата звернення: 19.05.2023).