

# 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-1>

УДК 330.837:330.341.1

## ***Краус Н.М.***

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансів та економіки,  
Київський університет імені Бориса Грінченка

## ***Краус К.М.***

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління,  
Київський університет імені Бориса Грінченка

## ***Манжура О.В.***

доктор економічних наук, доцент, проректор,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

## ***Kraus Nataliia, Kraus Kateryna***

Borys Grinchenko Kyiv University

## ***Manzhura Oleksandr***

Poltava University of Economics and Trade

## УПРАВЛІННЯ ІНСТИТУТОМ ДОВІРИ: ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СТРУКТУРИ І МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ

*У статті розглянуто інститут довіри крізь призму діджиталізації та визначено її важливу роль в управлінні на різних рівнях економічної агрегації. Зроблена спроба представити загалом зміст новітніх цифрових технологій Big Data в системі управління довірою. Запропоновано авторське бачення механізму формування та управління довірою клієнтів на основі діджиталізації, визначення його характеристик та виявлення контенту. Автори висловили думку, що сьогодні: більшість рішень інвесторів базуються на довірі; визначальна роль у розбудові довіри до компанії належить топ-менеджменту, але важливо, щоб кожен в організації навчився будувати довіру; довіра або недовіра існує на всіх рівнях взаємодії: всередині організації, ринку, суспільства, країни і за її межами. Виявлено співвідношення інституційної та міжособистісної довіри з позиції діджиталізації економіки. Представлено рейтинг довіри інституту до державних інституцій в окремих країнах світу у 2011 та 2018 роках.*

**Ключові слова:** довірчий менеджмент, довірчий менеджмент в організації, інститут довіри, міжособистісна довіра, недовіра.

**Постановка проблеми.** Нерідко довіру ототожнюють із репутацією, принципи якої базуються на відповідності дій суб'єктів господарювання очікуванням від неї з боку стейкхолдерів. В основі довіри лежить здатність чесно і прозоро вести бізнес, якісно та вчасно виконувати зобов'язання, вибудовувати корпоративну культуру. Вагомість довіри як одного із стратегічного активів будь-якого суб'єкта господарювання підтверджується тим, що зміцнення довіри серед споживачів та зовнішніх зацікавлених сторін є сьогодні одним із найбільших пріоритетів.

Слід також зазначити, що довіра водночас стосується не лише корпоративного бренду, продуктованих товарів і

послуг, що надаються, чи людей, які представляють певний суб'єкт господарювання. Довіра має місце у сфері даних та аналітики (D&A). Підтвердженням цьому є факт, що бізнес нині у всьому світі здійснює безпрецедентні інвестиції в нові технології. Маємо змогу спостерігати тенденції масового експериментування та поглинання в різних галузях: від банківського й страхового секторів до сфери телекомунікацій, охорони здоров'я, виробництва та туризму. Організації, які готові до зрушень, використовують дані, складну аналітику, робототехніку і штучний інтелект (ШІ) для створення нових цінних пропозицій та бізнес-моделей. Тож для розбудови довіри потрібно активно використовувати аналі-

тичні дані. Але хто повинен відповідати за таку аналітику? Якого формату потребує ефективне управління великими даними? На чиїх плечах має лежати відповідальність за якість і ефективність даних та аналітики?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З дослідженням загальних аспектів механізму формування інституту довіри пов'язані імена О. Голобородько [1], О. Дзюблюка [2], О. Кучабського [3], О. Колісника [4], Дж. Лоурі [5], П. Леоненко [6], В. Мельника [7], В. Нападистої [8], М. Пасічного [9], С. Погорілого, Ф. Теніс [10], Дж. Стігліца [11], М. Чабанова [12], В. Яременко [13], Ф. Фукуяма [14] та інших. Але водночас значна кількість проблем, таких, наприклад, як головні причини втрати довіри, роль і значення, принципи побудови та структура інституту довіри, його складники, залишаються недостатньо дослідженими й вимагають глибокого вивчення. До того ж відсутнє чітке розуміння заходів захисту персональних даних як запорука успіху побудови інституту довіри.

**Формулювання цілей статті.** Запропонувати авторське бачення заходів поліпшення довіри до даних та аналітики, визначити основні елементи інституту довіри і його структуру. Визначити роль та значення інституту довіри для компаній. Дослідити принципи побудови інституту довіри. Визначити головні причини втрати довіри.

**Виклад основного матеріалу.** Вчений зі світовим ім'ям Ф. Теніс ще наприкінці XIX ст. виявив, що за певних умов «довіра» з особистісної, психологічної якості індивідуума трансформується в самостійний соціальний чинник, здатний істотно впливати на певні суспільні групи чи суспільство загалом. Називаючи виявлений феномен матеріалізованою або «уречевленою довірою», Ф. Теніс уперше застосував цей термін під час концептуалізації таких понять, як «спільність», «грумада» і «суспільство» [10, с. 219].

Поліаспектність феномену суспільної довіри до реформування системи управління зумовлює тематичну номенклатуру його дослідницького поля. Досліджуючи феномен суспільної довіри до інститутів розвитку, науковці 1) розглядають причини її кризи; 2) обґрунтовують потреби відновлення простору цієї довіри в українському соціумі; 3) пропонують механізми підвищення рівня довіри до владних інституцій та суб'єктів економічної діяльності [8, с. 212].

Нині ключовими складниками інституту довіри є:

1. Підтвердження клієнту на практиці того факту, що компанія дбає про нього і розуміє його інтереси.
2. Діяльність компанії зрозуміла клієнтам, оскільки надається пояснення, чому здійснили ті чи інші кроки.
3. Нульова толерантність до корупції та максимально прозора діяльність.

Головні причини втрати довіри в сьогодишніх надскладних умовах господарювання, що викликані цифровізацією та посткоронавірусним етапом розвитку України, наведено на рис. 1.

Довіра і недовіра існують на всіх рівнях взаємодії: всередині організації, ринку, суспільства, країни та поза їх межами. Проте сьогодні потреба у довірі розширюється до довіри до машин, алгоритмів і аналітики даних. Довіра є визначальним фактором успіху або провалу організації [15] (рис. 2).

Визначальна роль у побудові довіри належить топ-менеджменту, але важливо, щоб кожен в організації навчався того, як будувати довіру. Отже, відповідальність за розбудову відповідної культури лежить на плечах керівництва, а вже потім – кожного співробітника, який повинен розуміти та підтримувати цю культуру [16]. Крім того, важливо знаходити час на аналіз, щоби зрозуміти, що є чинниками формування довіри для ділових партнерів, співробітників та колег зі всього світу. На окремих ринках важливо створити відносини

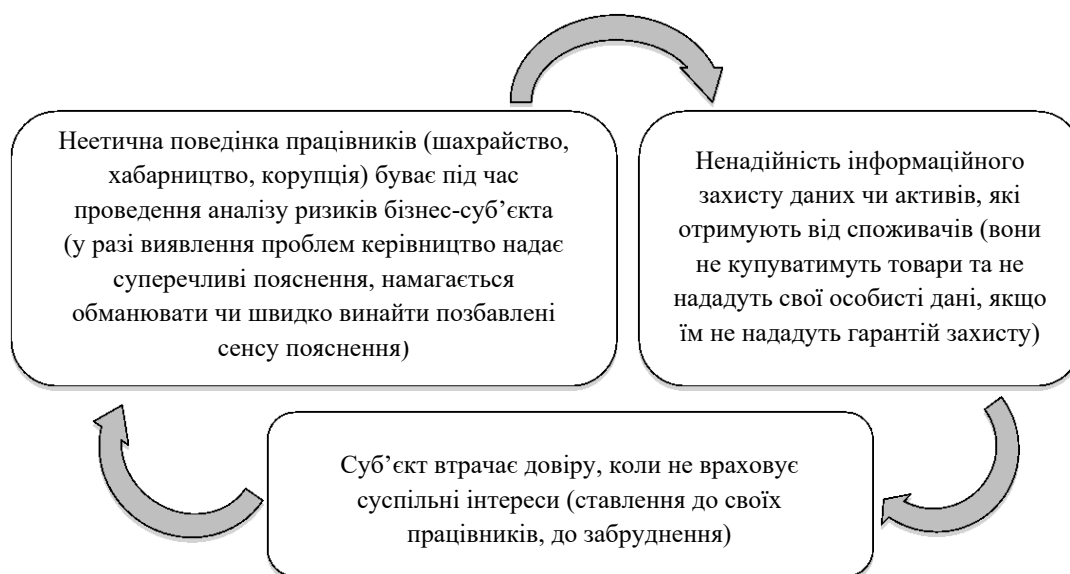


Рис. 1. Головні причини втрати довіри

Джерело: розробка авторів

поза роботою, в інших – важливіше зосередити увагу на знаннях і вражаючій презентації під час зустрічі.

Для визначення рівня довіри слід прислухатися до працівників і клієнтів, проводити анонімні дослідження та отримувати реальну оцінку ситуації з боку стейкхолдерів. Правда завжди є незручною, але вона повинна підказати, як краще змінити стан речей. Ще один результативний спосіб – гаряча лінія, яку можна застосувати в тому разі, якщо співробітники мають змогу повідомити про неправомірні дії, а роботодавець повідомляє команду про те, яких кроків він вжив, не розкриваючи конфіденційну та приватну інформацію [17]. Саме це допоможе побудувати справжню культуру довіри.

Універсальних принципів побудови ефективної взаємодії бізнесу і держави за умов трансформації немає. У кожного він свій. Довіра – це відкритість, виконання обіцянок, які даються, і прозорість бізнесу. Принципи побудови інституту довіри наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Принципи побудови інституту довіри**

Принципи	Характерні складники принципів побудови довіри
Культура	Якість – це відповідальність кожного Глобальні політики Культура надання консультацій Етика та незалежність
Співробітники	Рекрутмент Безупинний розвиток Продуктивність і винагорода Ресурси
Підхід	Послідовна методологія Факти та ретельні перевірки Ефективні інновації Інноваційні заходи та технології
Моніторинг	Програми забезпечення якості та комплаєнсу Аналіз основної причини Зовнішній зворотний зв'язок та діалог Коригуючі дії

Джерело: розробка авторів

Довіра – це тоді, коли клієнт може вирішити свої питання з компанією максимально швидко, не контактуючи з нею віч-на-віч, а через телефон, Інтернет або мобільний додаток, а також впевненість, що якщо він звернувся, то проблема гарантовано вирішиться [18].

Але нині компанії зіштовхуються з тим, що в Україні чимало людей не знають про онлайн-рішення – особисті кабінети на сайтах компаній. Щоправда, й цифрові рішення для клієнта в сучасній компанії теж ще не досконалі. Тому довіру і культуру взаємодії за допомогою технологій ще потрібно формувати. Авторське розуміння структури інституту довіри наведено на рис. 3.

Отже, довіра є основою відносин, вона будується довго, а руйнується миттєво. Матрична структура базових складників інституту довіри, серед яких – якість, ефективність, чесність, стійкість, наведена в таблиці 2.

У часи цинізму і зневіри довіра до організації життєво необхідна для залучення клієнтів. Наявність соціальних медіа та цілодобового висвітлення новин вимагає посилення управління ризиками – організації більше не можуть собі дозволити робити речі, якими не можуть пишатися [19].

Довіра всередині компанії вибудовується за рахунок таких особливих характеристик: бізнес має більш високі цілі, ніж просто заробляти гроші; справедливість – ключовий фактор; міжособистісні стосунки базуються на довірі; середовище дає можливість почуватися самим собою без страху; немає розбіжностей між словом і ділом; спілкування – відкрите та інформативне; правила однакові для всіх; довіра між різними підрозділами та всередині них; лідери заохочують встановлення атмосфери довіри; лідери як взірць дотримання цінностей організації; підрозділи та робочі групи мають можливість побачити, як вони впливають на клієнта; захист персональних даних (таблиця 3).

Спробуємо також дати відповідь на питання, чи можна довіряти Digital-технологіям. Стосовно довіри глобальної варто зазначити, що захист приватного

Таблиця 2

**Основні складники інституту довіри**

<p><b>Складник 1 – Якість</b></p> <p>Організаціям необхідно забезпечити, щоб і вхідні дані, і аналітичні моделі відповідали контексту, в якому використовуватимуться інсайти. У багатьох випадках це починається з питань якості взятих за основу даних. Відповідно до того, як аналітика стає все складнішою, а машини починають самостійно навчатися, питання якості актуалізується щодо моделей та алгоритмів.</p>	<p><b>Складник 2 – Ефективність</b></p> <p>Ефективність визначається тим, наскільки моделі досягають бажаних результатів, задовольняють керівників, які ухвалюють рішення, покладаються на згенеровані інсайти. Коли аналітика вважається неефективною або використовується у неналежному контексті, це може швидко зруйнувати довіру.</p>
<p><b>Складник 3 – Чесність</b></p> <p>У контексті аналітики, що заслуговує на довіру, чесність означає етичне використання, починаючи з дотримання законодавства про конфіденційність особистих даних і закінчуючи менш очевидними сферами, такими як етика профілювання та передбачення поведінки. Ця точка перебуває у зоні зростаючого занепокоєння клієнтів і стає предметом уваги регулюючих і директивних органів, які прагнуть оцінити «добросовісність» аналітичних підходів.</p>	<p><b>Складник 4 – Стійкість</b></p> <p>Стійкість пов'язана з довгостроковою оптимізацією джерел даних та аналітичних моделей. Добре відомий приклад – кібербезпека, але керівникам компаній слід подумати над тим, як змінюються використання їх джерел даних і цифрова інфраструктура. Такого роду стійкість важлива, бо аналітика стає спроможною до самонавчання і набуває рис взаємозалежності її компонентів, використовуючи інтегровані алгоритми з метою отримання вхідних даних.</p>

Джерело: розробка авторів

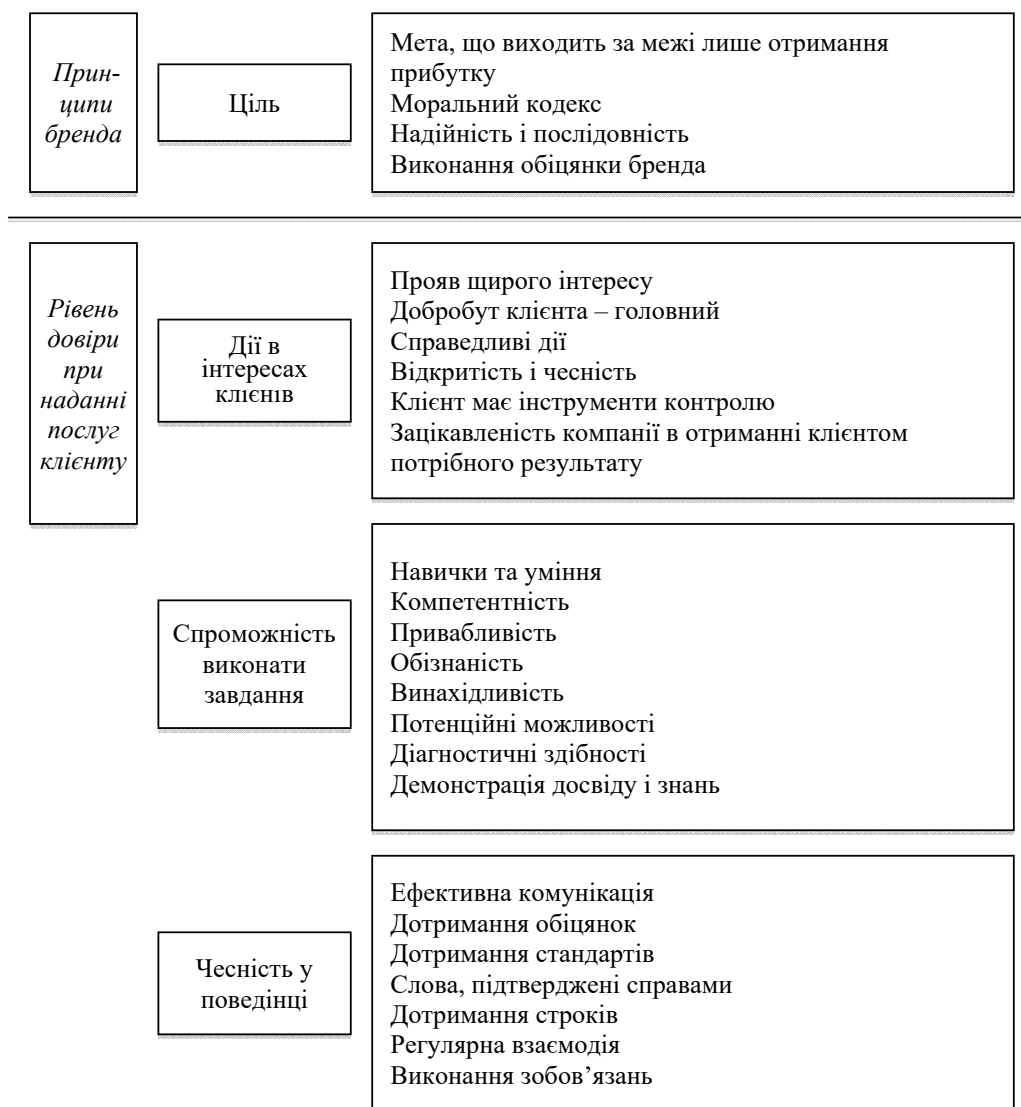


Рис. 3. Структура інституту довіри

Джерело: розробка авторів

життя й інформації є фундаментальним людським правом (право на незалежне судове розслідування; універсальне право на повідомлення; завершений юридичний процес; сучасний регламент захисту комерційних даних; нові міжнародні угоди; прозорість і доступність – право знати).

Кібербезпека – відповідальність за безпеку людей лежить на ІТ-секторі. Етика штучного інтелекту (справедливість, надійність і безпека, особисті дані і безпека, широка участь, прозорість, відповідальність) (табл. 4).

В частині довіри на рівні локальних можливостей йдеться про:

- нові способи роботи із замовниками;
- трансформація бізнес-моделей;
- локальні розробники і рішення.

Відповідаючи на питання довіри Digital-технологіям, не можна оминати соціальні проблеми, які мають місце в формуванні інституту довіри, а саме:

– прогалини в знаннях (платформа і рішення для цифрової трансформації; створення партнерства для інноваційних розробок; навчання з метою забезпечення нових знань, необхідних на сучасному ринку праці; технології для вирішення соціальних проблем);

– доступ до Інтернету;

– AI for Good (al for Earth – біорозмаїття, водні ресурси, сільське господарство, клімат; al for Accessibility – працевлаштування, спосіб життя, комунікації і зв'язок; al for Humanitarian Action – природні і кліматичні катастрофи, потреби дітей, біженці і нужденні люди, права людини).

**Висновки.** У будь-яких людських стосунках одним із бар'єрів може стати відсутність конструктивізму, небажання почути опонента або ж відшукати «здоровий» компроміс. Вкрай важливо бути конструктивними та політично нейтральними. Зосереджуватися на фактах і аргументах. Максимально прибирати емоції. Водночас пріоритетними є об'єктивність

## Захист персональних даних як запорука побудова довіри

Дії, що спрямовані на захист персональних даних	Характерні особливості та шляхи реалізації
Сформулюйте чітке повідомлення про захист персональних даних	1. Дотримуйтеся прозорості. 2. Будьте прямими, зрозумілими та чесними щодо даних, які ви збираєте, щоб клієнти точно знали, на що вони погоджуються. 3. Обмежте юридичну термінологію, приберіть дуже довгий, стереотипний текст і намагайтеся бути настільки зрозумілими, ніби намагаєтесь пояснити свою політику 5-річній дитині. 4. Нині 57% людей у світі не читають політику про захист та обробку персональних даних або лише поверхово проглядають її під час реєстрації на веб-сайті.
Поясніть, як ви захищаєте дані споживачів	1. Робіть це чітко, детально і часто. Сильні системи кібербезпеки для запобігання витоку даних та хакерським атакам є найефективнішим способом формування довіри споживачів до компанії. 2. Споживачам потрібно знати, як ви оцінюєте ризики безпеки та конфіденційності даних, види контролю, що застосовуються для забезпечення дотримання відповідних законів та правил.
Керуйте очікуваннями своїх клієнтів	Чим чіткіше ви пояснюєте, що може очікувати споживач (наприклад, персоналізовані пропозиції, доступ до надійних партнерів або, якщо ви продаватиме їхні дані, то важливо визначити, коли і як це відбуватиметься), тим вищого рівня прозорості ви досягаєте і запобігаєте ситуаціям, пов'язаним із втраченою або зменшеною рівня довіри.
Застосовуйте принципи прозорості та конфіденційності з третіми сторонами	Якщо ваша організація збирає або отримує дані через джерела третіх сторін або передає дані партнерам чи третім сторонам, усвідомлюйте важливість конфіденційності. Будьте відвертими з клієнтами щодо того, де і як ви отримуєте або передаєте дані та персональні дані, а також вимагайте від будь-якого партнера, постачальника або третьої сторони відповідати необхідним стандартам та рівню прозорості. Визначте, де починається та закінчується ваша відповідальність за дані, отримані від третіх сторін або наданих ними, і повідомте про те, що ви будете і чого не будете з ними робити. Найголовніше, поважайте клієнта та зобов'язуйтеся швидко та без зусиль з його боку скасувати підписку за одним запитом клієнта.
Будьте відкритими та відвертими, коли справи йдуть не так	У разі витоку даних чи невідповідності публічним політикам негайно про це повідомте, поясніть, як ви працюєте, щоб вирішити цю проблему, і запевніть, що такого більше не станеться.

Джерело: розробка авторів

## Шляхи покращення браку довіри до даних та аналітики

Побудова довіри до даних	Удосконалити процеси та моделі управління даними
Створити підрозділ, відповідальний за цілісність даних	Удосконалити (або схвалити) стандарти управління даними Призначити директора з питань даних (Chief Data Officer, CDO) та надати йому відповідні повноваження Усунути розрізненість даних з метою забезпечення їх цілісності та прозорості
Побудова довіри до моделей	Підвищити рівень обізнаності та розуміння аналітичних моделей Інтегрувати управління персоналом та управління машинами Зробити бізнес власником алгоритмів та аналітики Розробити механізм постійного аналізу та оцінки вхідних та вихідних даних Призначити директора з аналітики (Chief Analytics Officer, CAO) та надати йому відповідні повноваження
Побудова довіри до компетенцій персоналу у час трансформацій	Розробити надійну дорожню карту компетенцій, яка узгоджується з вашою стратегією трансформації Почати вже сьогодні навчання або найняти персонал, що має кваліфікацію/компетенції майбутнього, з метою підвищення рівня інтеграції та розуміння Оцінити ваше середовище оперування для того, щоб забезпечити залучення персоналу, що має належні компетенції Створити та заохочувати культуру аналітики та підтримувати інновації Не лишати осторонь наявний персонал, залучати його до процесу змін

Джерело: розробка авторів

та відсутність фаворитизму. Дуже сумніваюсь, що безаргументована дискусія та вперте небажання знаходити першопричини зумовлять важливі й позитивні зміни. Україна твердо стоїть на шляху змін. Безумовно, труднощі мають місце. Але так само відчутний і прогрес.

Можливість побудувати конструктивний діалог і засновані на довірі відносини є. Звісно, цей процес не буває простим. Але важливо мати чітке розуміння, що це потрібно для успіху легального бізнесу та розвитку країни. Однозначно не має бути подвійної адженди. Якщо обіцяєш, докладай максимум зусиль задля



дотримання обіцянки. Однак важливо усвідомлювати, що довіру треба заслужити не красивими обіцянками, хоча без вміння класно говорити теж нікуди. Першо-

чергово – виконувати обіцяне. Лише так вибудовується репутація, яка з плином часу дає можливість себе капіталізувати та монетизувати.

#### Список літератури:

1. Голобородько О.П., Краус Н.М., Краус К.М. (2019). Діагностика впливу R&D сектора вищої освіти на інновації підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6817> (дата звернення: 05.01.2020).
2. Дзюблук О. Соціально-економічні засади суспільної довіри до банківського сектору. *Вісник ТНЕУ*. 2016. № 2. С. 54–69.
3. Кучабський О.Г., Погорілий С.С. Довіра до органів публічної влади як ключовий фактор ефективності системи державного управління. *Публічне управління: теорія і практика*. 2013. № 1. С. 103–108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2013\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_19) (дата звернення: 15.08.2020).
4. Колісник О.В. Контекст суспільної довіри в сучасному соціумі. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2015. № 2. С. 114–116.
5. Loury G.A. *Dynamic Theory of Racial Income Differences. Women Minorities and Employment Discrimination*. Lexington : Lexington Books, 1977. P. 153–158.
6. Леоненко П.М., Краус Н.М. Інституційні засади суспільної довіри до реформування системи управління державними фінансами. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 7 груд. 2017 р. Ч. 1. Луцьк : РВВ Луцького НТУ*. С. 305–308.
7. Мельник В.П. Фактори довіри та недовіри в господарстві. *Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая*. 2009. № 37–1. С. 74–75.
8. Нападиста В. Феномен довіри у соціогуманітарному дискурсі сучасної України. *Наукові записки. ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2015. № 1 (81). С. 207–222.
9. Пасічний М.Д. Інституційні засади розвитку фінансового регулювання економіки. *Економічний вісник університету*. 2015. № 27/1. С. 137–144.
10. Тённис Ф. *Общность и общество. Теоретическая социология: антология*. Москва : Книжн. дом Университет, 2002. Ч. 1. С. 216–248.
11. Стігліц Дж. *Ціна нерівності*. Київ: Темпора, 2017. 508 с.
12. Чабанна М.В. Довіра до політичних інститутів: передумови та наслідки демократії. *Магістеріум. Політичні студії*. 2014. № 58. С. 8–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium\\_p\\_2014\\_58\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_p_2014_58_4) (дата звернення: 15.09.2017).
13. Яременко В.Г. Інститут довіри в координатах мікроекономічної моделі раціонального вибору. *Наукові праці Дон НТУ. Серія: економічна*. 2009. № 37–3. С. 11–16. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Npdntu\\_ekon/2009\\_37\\_3/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Npdntu_ekon/2009_37_3/11.pdf) (дата звернення: 9.09.2017).
14. Фукуяма Ф. *Довіри: соціальні добродетелі і путь к процветанию*. Москва : ООО “Издательство АСТ” : ЗАО НПП “Ермак”, 2004.
15. Краус Н.М. *Інноваційна економіка в глобальному світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку*. Київ : Аграр Медіа Груп, 2019.
16. Марченко О.В., Краус К.М., Краус Н.М. Цифрова економіка та інноваційно-підприємницький університет крізь призму конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7705> (дата звернення: 01.12.2020).
17. Марченко О.В., Краус К.М., Краус Н.М. *Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні*. *Ефективна економіка*. 2002. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7779> (дата звернення: 30.12.2020).
18. Осецький В.Л., Краус К.М., Краус Н.М. Інститут власності та довіри в національній економіці: пріоритетизація, імпульси розвитку та кристалізація обрисів. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 9–14. URL: [http://www.market-infra.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/4.pdf](http://www.market-infra.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/4.pdf) (дата звернення: 30.12.2020).
19. Osetsyki V.L., Kraus K.M., Kraus N.M. New quality of financial institutions and business management. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6, no. 1, pp. 59–66. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/766> (дата звернення: 31.12.2020).

#### References:

1. Goloborodko O.P., Kraus N.M., Kraus K.M. (2019) *Diahnostyka vplyvu R&D sektora vyshchoi osvity na innovatsii pidpriemstv v Ukraini* [Diagnosis of the impact of R&D of higher education sector on enterprise innovation in Ukraine]. *Effective Economy*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6817> (accessed 05 January 2020).
2. Dzyublyk O. (2016) *Sotsialno-ekonomichni zasady suspilnoi doviry do bankivskoho sektoru* [Socio-economic principles of public confidence in the banking sector]. *Bulletin of TNEU*, no. 2, pp. 54–69.
3. Kuchabskyi O.G., Pogorilii S.S. (2013) *Dovira do orhaniv publichnoi vlady yak kliuchovyi factor efektyvnosti systemy derzhavnoho upravlinnia* [Trust in public authorities as a key factor in the effectiveness of public administration]. *Public administration: theory and practice*, no. 1, pp. 103–108. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2013\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_19) (accessed 15 August 2020).

4. Kolisnyk O.V. (2015) Kontekst suspilnoi doviry v suchasnomu sotsiumi [Context of public trust in modern society]. *Actual problems of philosophy and sociology*, no. 2, pp.114–116.
5. Loury G.A. (1977) Dynamic Theory of Racial Income Differences. Women Minorities and Employment Discrimination. Lexington: Lexington Books, pp. 153–158. (in English)
6. Leonenko P.M., Kraus N.M. (2017) Instytutsiini zasady suspilnoi doviry do reformuvannya systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy [Institutional principles of public confidence in reforming public financial management system]. Proceeding of the *Actual problems of management of social and economic systems*: International Scientific-Practical Internet conference (Lutsk, Ukraine, December 7, 2017). Part 1. Lutsk: RVV Lutsk NTU, pp. 305–308.
7. Melnyk V.P. (2009) Faktori doveryi i nedoviryi v khozyaystvovanii [Factors of trust and distrust in management]. *Scientific works of DonNTU. Series: economic*, no. 37–1, pp. 74–75.
8. Napadista V. (2015) Fenomen doviry u sotsiohumanitarnomu dyskursi suchasnoi Ukrainy [The phenomenon of trust in the socio-humanitarian discourse of modern Ukraine]. *Proceedings of the IPIEND named after I.F. Kurash of the National Academy of Sciences of Ukraine*, no. 1 (81), pp. 207–222.
9. Pasichnyi M.D. (2015) Instytutsiini zasady rozvytku finansovoho rehuliuвання ekonomiky [Institutional principles of development of financial regulation of economy]. *Economic Bulletin of the University*, no. 27/1, pp. 137–144.
10. Tennis F. (2002) Obshchnost i obshchestvo [Community and society]. *Teoreticheskaya sotsiologiya: antologiya* [Theoretical Sociology: Anthology]. Moscow: Knizhn. house University. Part 1, pp. 216–248.
11. Stiglitz J. (2017) Tsina nerivnosti [The price of inequality]. Kyiv: Tempora. (in Ukrainian)
12. Chabanna M.V. (2014) Dovira do politychnykh instytutiv: peredumovy ta naskidky demokratii [Trust in political institutions: preconditions and consequences of democracy]. *Magisterium. Political Studies*, no. 58, pp. 8–14. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium\\_p\\_2014\\_58\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_p_2014_58_4) (accessed 15 September 2017).
13. Yaremenko V.G. (2009) Institut doveryi v koordinatakh mikroekonomicheskoy modeli ratsionalnogo vybora [The institution of trust in the coordinates of microeconomic model of rational choice]. *Scientific works of Don NTU. Series: economic*, no. 37–3, pp. 11–16. Available at: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Npdntu\\_ekon/2009\\_37\\_3/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Npdntu_ekon/2009_37_3/11.pdf) (accessed 09 July 2017).
14. Fukuyama F. (2004) Doverie: cotsialnye dobrodeteli i put k protsvetaniyu [Trust: Social Virtues and the Path to Prosperity]. Moscow: LLC “ACT Publishing House”: CJSC NPP “Ermak”. (in Russian)
15. Kraus N.M. (2019) Innovatsiina ekonomika v hlobalnomu sviti: instytutsiiniy bazis formuvannya ta treiekatoriia rozvytku [Innovative economy in a globalized world: institutional basis of formation and development trajectory]. Kyiv: Agrar Media Group. (in Ukrainian)
16. Marcenko O.V., Kraus N.M., Kraus K.M. (2020) Tsyfrova ekonomika ta innovatsiino-pidpriemnytskui universytet kriz pryzmy konkurentospromozhnosti [Digital economics and innovation and entrepreneurship university through the prism of competitiveness]. *Effective Economy*, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7705> (accessed 01 December 2020).
17. Marcenko O.V., Kraus N.M., Kraus K.M. (2020) Innovatsiine pidpriemnytstvo i tsyfrovyyi biznes: naukovo-ekonomichna ficha rozvytku ta zminy v upravlini [Innovative entrepreneurship and digital business: scientific and economic features of development and changes in management]. *Effective Economy*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7779> (accessed 30 December 2020).
18. Osetskiy V.L., Kraus K.M., Kraus N.M. (2020) Instytut vlasnosti ta dovira v natsionalnii ekonomitsi: prioretuzatsiia, impulsy rozvytku ta krystalizatsiia obrysiv [The institution of property and trust in the national economy: prioritization, impulses of development and crystallization of outlines]. *Market infrastructure*, vol. 39, pp. 9–14. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/4.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/4.pdf) (accessed 30 December 2020).
19. Osetskiy V.L., Kraus K.M., Kraus N.M. (2020) New quality of financial institutions and business management. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6, no. 1, pp. 59–66. Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/766> (accessed 30 December 2020).

## УПРАВЛЕНИЕ ИНСТИТУТОМ ДОВЕРИЯ: ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРУКТУРЫ И МЕТОДЫ УЛУЧШЕНИЯ

В статье исследован институт доверия сквозь призму цифровизации и определена ее важная роль в управлении на разных уровнях экономической агрегации. Сделана попытка представить в полной мере содержание новейшей цифровой технологии Big Data в системе управления доверием. Предложено авторское видение механизма формирования и управления доверием клиентов на основе цифровизации, определены его характерные особенности и раскрыто содержание. Авторами высказано мнение о том, что на сегодня: большинство решений инвесторов строятся на доверии; определяющая роль в построении доверия в компании принадлежит топ-менеджменту, но важно, чтобы каждый в организации учился тому, как выстраивать доверие; доверие или недоверие существуют на всех уровнях взаимодействия: внутри организации, рынка, общества, страны и за их пределами. Раскрыто соотношение уровня институционального и межличностного доверия с позиции цифровизации экономики. Представлен рейтинг института доверия к правительственным институтам в отдельных странах мира в 2011 и 2018 годах.

**Ключевые слова:** управление доверием, управление доверием в организации, институт доверия, межличностное доверие, недоверие.

**MANAGEMENT OF THE INSTITUTE OF TRUST:  
PRINCIPLES OF STRUCTURE BUILDING AND METHODS OF IMPROVEMENT**

*The importance of trust as one of strategic assets of any business entity is confirmed by the fact that strengthening trust among consumers and external stakeholders is one of highest priorities today. Purpose of the article is to offer the author's vision of measures to improve trust in data and analytics, to identify the main elements of the institution of trust and its structure, as well as to determine role and importance of the institution of trust for companies. The article considers the institution of trust through the prism of digitalization and identifies its important role in governance at different levels of economic aggregation. An attempt was made to present in general content of the latest digital technologies Big Data in trust management system. Author's vision of the mechanism of formation and management of trust of clients on the basis of digitalization, definition of its characteristics and revealing of content is offered. Main reasons for the loss of trust are unethical behavior of employees of the organization, the unreliability of information protection of data and assets, as well as disregard for public interests. At the same time, trust is a fundamental value of the company, which is based on four components: functioning in global markets, motivating employees, customer satisfaction and building a positive reputation. Authors expressed the opinion that: investors' decisions are based on trust; key role in building trust in company belongs to top management, but it is important that everyone in organization learns to build trust; trust/distrust exists at all levels of interaction: within organization, market, society, country and beyond. Research argues the importance of developing relationships based on trust, tools for building relationships based on trust, problems that occur in the development of long-term trust relationships in the context of digitalization on the example of success of two Ukrainian companies. Ratio of institutional and interpersonal trust from the standpoint of digitalization of the economy is revealed. Rating of the institute's trust in state institutions in some countries of the world in 2011 and 2018 is presented.*

**Key words:** trust management, trust management in the organization, institute of trust, interpersonal trust, distrust.