

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.24>

УДК 351

Ю. Ю. Рубан,

аспірант, викладач, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7266-790X>

ТЕХНОЛОГІЯ ДАШБОРД, ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З ДЕРЖАВОЮ

Yu. Ruban,

Postgraduate student, Lecturer, National Technical University of Ukraine

"Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

DASHBOARD TECHNOLOGY AS A TOOL FOR INTERACTION BETWEEN CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS AND THE STATE

У статті здійснено комплексне дослідження концепції дашбордів як сучасного, технологічного та інноваційного інструменту публічного управління, що дає змогу підвищити рівень прозорості та підзвітності державних органів, а також забезпечити ефективну двосторонню комунікацію між владою, інститутами громадянського суспільства та широкою громадськістю. Особливу увагу приділено функціональним можливостям дашбордів, їх здатності інтегрувати великі масиви даних,

систематизувати та візуалізувати їх у зручній для користувачів формі. Проаналізовано практичні приклади успішного впровадження таких рішень в Україні та провідних країнах світу, зокрема у сферах фінансової звітності, моніторингу транспортних потоків та відстеження соціально-економічних показників. Додатково розглянуто їхній вплив на розвиток цифрової демократії, посилення довіри громадян до влади, визначено переваги, ризики та перспективи подальшого використання в контексті політики відкритих даних.

The article explores the concept of dashboards as a modern and innovative tool of public administration designed to ensure a higher degree of transparency, accountability, and effective two-way communication between governmental bodies, civil society institutions, and the broader public. Dashboards are presented not merely as technological platforms for visualizing data, but as strategic instruments capable of reshaping the way information is accessed, interpreted, and acted upon within the framework of public governance. The study analyzes their key functional capabilities, including real-time monitoring of performance indicators, integration of multiple data sources, and automated reporting features, which collectively contribute to more informed decision-making and improved efficiency of administrative processes. Examples of successful implementation of dashboards in Ukraine and in leading countries worldwide are examined, highlighting best practices and lessons learned in the context of digital transformation of the public sector. Particular emphasis is placed on evaluating their potential to foster digital democracy by enabling citizens to engage with governance processes more proactively, hold authorities accountable, and participate in policy discussions based on reliable and timely information. The article also identifies the main advantages of dashboard adoption, such as enhanced openness of public institutions, improved responsiveness to societal needs, and optimized allocation of resources. At the same time, it discusses key challenges and risks, including data privacy concerns, the necessity of adequate technical infrastructure, and the

potential resistance to change among stakeholders. Prospects for further development and expansion of dashboards in public administration are outlined, especially in the context of open data policies and global trends toward greater civic engagement through digital means. In conclusion, dashboards are positioned as a promising and indispensable component of modern governance, with the capacity to bridge the gap between state authorities and the citizens they serve, thus contributing to a more transparent, accountable, and participatory political environment.

Ключові слова: *публічне управління, інститути громадянського суспільства, громадянське суспільство, взаємодія з державою, органи публічної влади, механізми публічного управління, цифровізація, цифрові інструменти.*

Keywords: *public administration, civil society institutions, civil society, interaction with the state, public authorities, public administration mechanisms, digitalization, digital tools.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *В умовах розвитку електронного урядування та цифровізації суспільного життя особливої актуальності набуває пошук нових інструментів, що сприяють відкритості та прозорості діяльності органів влади, а також ефективній взаємодії з громадянським суспільством. Одним із таких інструментів є технологія дашбордів, яка дозволяє візуалізувати значний обсяг даних у зручному та зрозумілому для громадян форматі. Проте питання щодо ефективності впровадження дашбордів у діяльність державних органів, їх впливу на активізацію громадської участі та підвищення рівня довіри громадян залишається недостатньо дослідженим.*

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки спостерігається зростання наукового інтересу до вивчення цифрових інструментів у публічному управлінні. Дашборд, як інструмент публічного управління розглядають вітчизняні науковці Д.Ю. Лапоша, Д.О. Бречко, І.С. Ладигін, Ю.А. Зарічна, Е.А. Біла, Н.С. Орлова, З.М. Бурик, О. Оболенський, В. Косицька, А. Рвач, Д.О. Самофалов, А.В. Драновська.

Метою статті є дослідження та обґрунтування можливостей застосування технології дашбордів як сучасного інструменту, що сприяє ефективній взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади. У межах дослідження передбачається проаналізувати функціональні особливості дашбордів, їхню роль у підвищенні прозорості та підзвітності державного управління, а також визначити перспективи впровадження цих цифрових рішень для посилення участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Громадянське суспільство в Україні наразі перебуває на етапі активного формування, однак демонструє динамічний розвиток у відповідь на актуальні виклики, що постають перед державою. Ефективна взаємодія між державними інституціями та громадянським суспільством має надзвичайно важливе значення для обох сторін і відкриває широкі можливості для спільного поступу. В умовах стрімкого технологічного прогресу з'являються нові форми та інструменти комунікації, які сприяють зміцненню цього партнерства. Така тенденція є позитивною, оскільки дозволяє досягати якісніших результатів у процесі співпраці. Зокрема, розвиток інструментів електронної демократії в Україні створює перспективи для ефективного функціонування системи взаємодії у майбутньому мирному житті.

Цифрова трансформація публічного управління зумовила появу нових інструментів взаємодії держави з громадянами. Одним із таких інструментів є дашборд — інтерактивна візуальна панель, що дозволяє в реальному часі

презентувати ключові показники діяльності державних органів, бюджетне виконання, соціальні програми, стан інфраструктури тощо. Впровадження дашбордів сприяє зміцненню довіри до влади, стимулює громадянську участь та підвищує ефективність державного управління.

Термін дашборд (від англ. dashboard) у контексті публічного управління трактується як цифровий інструмент аналітики, що синтезує великі масиви відкритих даних у зрозумілу для громадян та управлінців візуальну форму. Згідно з концепціями відкритого врядування (open government) та електронної участі (e-participation), дашборди виконують функції інформування, моніторингу, зворотного зв'язку та прийняття рішень на основі даних. У теорії комунікацій дашборд розглядається як каналоцентричний механізм двосторонньої інформаційної взаємодії, де громадянин виступає не лише реципієнтом, а й активним інтерпретатором та користувачем даних.

У багатьох країнах світу дашборди стали невід'ємною частиною публічного управління. Наприклад, у США портал Performance.gov дозволяє громадянам відслідковувати пріоритети федерального уряду. В Естонії дашборди використовуються для контролю якості державних послуг та візуалізації цифрового бюджету. У Сінгапурі функціонує Smart Nation Dashboard, що агрегує дані в реальному часі про міську мобільність, енергоспоживання, безпеку [5].

В Україні дашборди набувають популярності в рамках цифрової трансформації. Зокрема, Міністерство фінансів України запустило дашборд видатків бюджету, що відображає витрати на соціальну сферу. Платформа OpenDataBot, інтегрована з відкритими державними реєстрами, також використовує дашборди для зручного доступу до публічної інформації [6].

Функціональні можливості дашбордів у контексті взаємодії органів публічної влади з громадянами охоплюють широкий спектр завдань, серед яких ключовими є забезпечення прозорості, підзвітності, громадської участі та оперативного реагування на соціальні запити. Передусім, дашборди виступають ефективним інструментом унаочнення діяльності державних

інституцій, оскільки дозволяють у відкритому та зручному форматі відобразити інформацію щодо розподілу бюджетних коштів, стану реалізації державних або муніципальних програм, а також динаміки ключових соціально-економічних показників. Такий рівень прозорості сприяє формуванню довіри до влади, зменшенню корупційних ризиків та посиленню аналітичної спроможності громадськості. Другим важливим аспектом функціональності дашбордів є забезпечення підзвітності органів влади. Громадяни отримують змогу в режимі реального часу спостерігати за результатами діяльності державних структур, порівнювати заплановані показники з фактичними результатами, що значною мірою сприяє зміцненню громадського контролю [3]. Крім того, дашборди часто поєднуються з елементами електронної демократії — такими як електронні петиції, онлайн-опитування чи платформи громадського бюджету — що відкриває нові можливості для залучення населення до процесів прийняття управлінських рішень. Таким чином, дашборди сприяють практичній реалізації концепції партисипативного врядування, що передбачає активну участь громадян у визначенні пріоритетів публічної політики [7].

Ще однією важливою перевагою дашборд-платформ є їх здатність забезпечувати своєчасну та обґрунтовану реакцію на виклики, що виникають у соціальному середовищі. Завдяки аналізу структурованих даних у режимі реального часу, органи влади можуть виявляти критичні точки напруги, відслідковувати суспільні настрої та адаптувати управлінські рішення відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечує підвищену гнучкість державного управління, його адаптивність і орієнтацію на потреби населення. Попри численні переваги, ефективне впровадження дашбордів у систему публічного управління стикається з низкою викликів, що обмежують їх потенціал. Зокрема, однією з головних проблем є низька якість або обмеженість масивів відкритих даних, на основі яких функціонують дашборди. У багатьох випадках дані є застарілими, неповними або недостатньо релевантними, що унеможливорює створення об'єктивної

аналітичної картини. Окрім цього, слід враховувати й проблему цифрової нерівності, яка проявляється у нерівному доступі громадян до інформаційних технологій, а також у недостатньому рівні цифрової грамотності, що обмежує можливості використання дашбордів широкими верствами населення.

Також не менш важливим викликом є відсутність цілісного інституційного супроводу: ефективне функціонування дашбордів потребує систематичного оновлення даних, підтримки інформаційної інфраструктури та постійної комунікації з громадськістю з боку органів влади. Втім, за умов наявності комплексної цифрової стратегії, достатніх технічних ресурсів і політичної волі, дашборди здатні перетворитися на важливий інструмент трансформації управлінських процесів. Вони можуть стати основою нової моделі діджитал-урядування, орієнтованої на прозорість, участь громадян, відкритість даних та оперативне реагування на запити суспільства.

У межах сучасної трансформації публічного управління та впровадження інструментів електронної демократії одним із показових прикладів покращення комунікації між державними інституціями та громадськістю є запуск аналітичного дашборду на офіційному сайті Офісу Генерального прокурора України. Вказаний інструмент надає відкритий доступ до структурованих та регулярно оновлюваних аналітичних даних щодо стану розслідування кримінальних правопорушень у сфері господарської діяльності (так званих «економічних» злочинів) [1].

Цей дашборд реалізує принципи відкритості та підзвітності діяльності правоохоронних органів, оскільки дозволяє користувачам — представникам бізнесу, журналістам, дослідникам, інвесторам та іншим зацікавленим сторонам — у реальному часі відстежувати ключові статистичні показники щодо кількості внесених до Єдиного реєстру досудових розслідувань проваджень, структури правопорушень за статтями Кримінального кодексу, динаміки повідомлень про підозру, передачі справ до суду тощо. Функціонал дашборду орієнтований на візуальне представлення даних, що значно полегшує їх сприйняття та аналітичну обробку. Важливо, що такий підхід не

лише підвищує поінформованість суспільства, а й сприяє превентивному ефекту: публічність статистики щодо розслідувань правопорушень у сфері бізнесу стимулює відповідальну поведінку правоохоронців і підвищує рівень довіри з боку ділової спільноти. У свою чергу, це створює умови для покращення інвестиційного клімату, зниження адміністративного тиску на підприємців та посилення гарантій захисту прав суб'єктів господарювання.

У цьому контексті дашборд Генеральної прокуратури виконує не лише інформаційно-аналітичну функцію, а й стає інструментом стратегічної комунікації держави з громадськістю та бізнес-середовищем. Його впровадження відповідає загальноєвропейським стандартам good governance, а також ідеології побудови прозорості, підзвітності та цифрово орієнтованої публічної влади. Така ініціатива свідчить про прагнення українських державних інституцій до послідовної реалізації принципів відкритого врядування, з урахуванням викликів, які постають у сфері забезпечення верховенства права та економічної безпеки [1].

Одним із показових прикладів використання дашборду як сучасного інструменту цифрової комунікації між владою та громадськістю в Україні є Публічний транспортний дашборд, реалізований у рамках діяльності Центру досліджень публічного управління «Transformation HUB» [2]. Цей цифровий сервіс надає доступ до інтерактивної візуалізації даних щодо функціонування системи громадського транспорту в низці українських міст, зокрема Києві, Львові, Черкасах, Полтаві, Краматорську, Луцьку, Маріуполі та інших. Дашборд інтегрує великі масиви відкритих даних, зібраних на основі GPS-трекінгу рухомого складу та транспортної аналітики, і дозволяє користувачам у зручному візуальному форматі відслідковувати ключові параметри транспортної роботи: кількість транспорту, дотримання графіків руху, рівень навантаженості, середній інтервал між рейсами, ефективність маршрутної мережі тощо. Доступ до такої інформації забезпечує не лише прозорість функціонування муніципального транспорту, а й сприяє участі громадян у формуванні та коригуванні транспортної політики на місцевому рівні. З

управлінської точки зору, цей дашборд виконує низку важливих функцій. По-перше, він дозволяє органам місцевого самоврядування здійснювати постійний моніторинг ефективності роботи перевізників, виявляти порушення договірних умов і вчасно ухвалювати управлінські рішення щодо оптимізації маршрутів або підвищення якості послуг. По-друге, інструмент слугує засобом об'єктивної комунікації з громадянами, які можуть на основі достовірної аналітики формувати обґрунтовані запити, пропозиції чи звернення до органів влади [2]. Відтак, дашборд сприяє реалізації принципів партисипативного врядування, де суспільство виконує роль не лише спостерігача, а й активного суб'єкта у процесах ухвалення рішень. З огляду на актуальні тенденції цифрової трансформації муніципального управління, Публічний транспортний дашборд є прикладом ефективної цифрової платформи, що поєднує інструменти відкритих даних, аналітичної візуалізації та комунікативної взаємодії. Його запровадження зміцнює підзвітність місцевої влади, стимулює розвиток інституційної спроможності громад, а також сприяє формуванню довіри до державних інституцій шляхом прозорого висвітлення критично важливої для повсякденного життя громадян сфери — громадського транспорту. У ширшому контексті це відповідає стратегії цифровізації публічного управління в Україні та імплементації принципів сталого міського розвитку, окреслених у глобальних документах ООН та європейських підходах до smart city governance [4].

У сучасних умовах інструменти електронної демократії відіграють ключову роль у забезпеченні відкритості, доброчесності та ефективності функціонування державного управління. Ці цифрові механізми не лише підвищують рівень прозорості діяльності органів влади, а й суттєво посилюють спроможність інститутів громадянського суспільства брати участь у процесах формування та реалізації державної політики. Зокрема, за допомогою електронних петицій, онлайн-опитувань, платформ громадського бюджету та інших технологічних рішень громадськість отримує реальні інструменти контролю за діяльністю владних структур, налагодження

зворотного зв'язку та ініціювання змін, які відповідають суспільним інтересам. Така взаємодія є не просто корисною — вона критично необхідна для поступової демократизації українського суспільства і його наближення до цінностей європейського співтовариства.

У контексті стратегічної мети України — здобуття повноправного членства в Європейському Союзі — особливої ваги набуває активізація участі громадян у державотворчих процесах. Європейська інтеграція передбачає реалізацію комплексу реформ, значна частина яких прямо або опосередковано пов'язана з розвитком цифрової взаємодії між владою та громадянами. Інструменти електронної демократії здатні суттєво прискорити темпи таких перетворень, зробивши їх більш інклюзивними, прозорими й орієнтованими на потреби суспільства. У порівнянні з попередніми етапами вступу інших держав до ЄС, Україна має шанс пройти цей шлях динамічніше, завдяки активному впровадженню цифрових рішень, які стимулюють діалог між владою та народом. Разом із тим, варто зважено й конструктивно підходити до процесу цифровізації державного управління, усвідомлюючи, що впровадження нових технологій потребує часу, ресурсів і певної адаптації з боку як управлінців, так і громадян. Поява технічних або процедурних збоїв на початкових етапах функціонування електронних систем є об'єктивною реальністю, яка не повинна знижувати загального ентузіазму щодо цифрових реформ. Український досвід демонструє, що попри численні виклики, державні службовці та управлінці достатньо оперативно та ефективно освоюють нові інструменти електронної демократії, що свідчить про нашу готовність до цифрової трансформації державного управління. Така здатність до швидкої адаптації — це один із чинників, що дозволяє Україні утверджувати себе як сучасну європейську державу, відкриту до інновацій, діалогу та партнерства з громадянським суспільством.

Висновки.

Використання такого інструменту як дашборд для трансляції ситуації взаємодії громадянського суспільства з органами влади може стати досить

ефективним і краще демонструвати реальну картину цієї взаємодії. Такий інструмент може бути корисним не тільки для користувачів із України, а і для зарубіжних донорів, які хочуть реально оцінити свої інвестиції в громадянське суспільство України. Можемо зазначити, що великі бізнеси користуються таким інструментом для покращення своїх результатів, що неабияк каже про ефективність цієї технології. Бізнеси за часту досить ретельно проводять підбір технологій для покращення ефективності компанії. Тому, на нашу думку, досить ефективним буде запозичити цей інструмент і для покращення інформування суспільства в цій сфері діяльності публічних службовців.

Дашборд є не лише інструментом візуалізації даних, а й потужним засобом комунікації держави з суспільством. Його використання в системі публічного управління сприяє зміцненню демократичних інститутів, розвитку електронної демократії та підвищенню якості надання державних послуг. Подальше вдосконалення дашборд-рішень вимагає інтеграції з іншими цифровими платформами, орієнтації на користувача та системного аналізу ефективності їх впровадження. Ця тематика потребує уваги науковців та подальших досліджень.

Література

1. Офіс Генерального прокурора України. На сайті Офісу Генпрокурора запрацював дашборд, який надає доступ до аналітичних даних щодо розслідування правопорушень у сфері бізнесу URL: <https://gp.gov.ua/ua/posts/na-saiti-ofisu-genprokurora-zapracuyuvav-dasbord-yakii-nadaje-dostup-do-analiticnix-danix-shhodo-rozsliduvannya-pravoporusen-u-sferi-biznesu>. (дата звернення 12.08.2025 р.)
2. Фонд «Трансформація». Public traffic dashboard URL: https://transformation.org.ua/projects/public_traffic_dashboard/. (дата звернення 12.08.2025 р.)
3. Ministry of Finance of Ukraine. The Ministry of Finance publishes a dashboard of the state budget expenditures from the past 3 years focusing

specifically on social support for the most vulnerable segments of the population
URL:

https://mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_publishes_a_dashboard_of_the_state_budget_expenditures_from_the_past_3_years_focusing_specifically_on_social_support_for_the_most_vulnerable_segments_of_the_population-4010. (дата звернення 11.08.2025 р.)

4. Janssen, M., Charalabidis, Y., Zuiderwijk, A. Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. Information Systems Management. 2012. Vol. 29, No. 4. P. 258–268. URL: <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>. (дата звернення 11.08.2025 р.)

5. United States Government. Performance.gov URL: <https://www.performance.gov>. (дата звернення 11.08.2025 р.)

6. OpenDataBot. Пошук інформації у відкритих реєстрах URL: <https://opendatabot.ua>. (дата звернення 14.08.2025 р.)

7. Estonian Government. e-Estonia: Dashboard URL: <https://e-estonia.com/solutions/governance/>. (дата звернення 14.08.2025 р.)

References

1. Office of the Prosecutor General of Ukraine (2024), “A dashboard has been launched on the website of the Prosecutor General’s Office, providing access to analytical data on investigations of business-related offense”, available at: <https://gp.gov.ua/ua/posts/na-saiti-ofisu-genprokurora-zapracyuvav-dasbord-yakii-nadaje-dostup-do-analiticnix-danix-shhodo-rozsliduvannya-pravoporusen-u-sferi-biznesu> (Accessed 05 Sept 2025).

2. Transformation Foundation (2024), “Public traffic dashboard”, available at: https://transformation.org.ua/projects/public_traffic_dashboard/. (Accessed 05 Sept 2025).

3. Ministry of Finance of Ukraine (2023), “The Ministry of Finance publishes a dashboard of the state budget expenditures from the past 3 years focusing specifically on social support for the most vulnerable segments of the population”,

available at
https://mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_publishes_a_dashboard_of_the_state_budget_expenditures_from_the_past_3_years_focusing_specifically_on_social_support_for_the_most_vulnerable_segments_of_the_population-4010:
(Accessed 05 Sept 2025).

4. Janssen, M., Charalabidis, Y. and Zuiderwijk, A. (2012), “Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government”, *Information Systems Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 258–268. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>.

5. United States Government (2024), available at: <https://www.performance.gov> (Accessed 05 Sept 2025).

6. OpenDataBot (2024), “Search for information in open registers”, available at: <https://opendatabot.ua> (Accessed 05 Sept 2025).

7. Estonian Government (2024), “e-Estonia: Dashboard”, available at: <https://e-estonia.com/solutions/governance/> (Accessed 05 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.09.2025 р.