

Міністерство освіти і науки України

НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМ. М. Є. ЖУКОВСЬКОГО  
«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Факультет програмної інженерії та бізнесу  
Кафедра публічного управління та підприємства

## Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи

другий (магістерський)  
(освітній рівень)

на тему «Управління впровадженням елементів інноваційної гри  
в публічній сфері»

ХАІ.601.6-96ПУ1/2.223.281.272 - 9/20 - 6 ПЗ

Виконав: здобувач 2 курсу групи № 6-96ПУ 1/2  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
(шифр спеціальності)

Галузь знань 281 «Публічне управління та  
адміністрування»

Освітня програма «Управління та  
адміністрування регіональних економічних  
систем»

Москаленко А.Є.

(прізвище й ініціали студента)

Керівник: Павленко Т.Ю.

(прізвище й ініціали)

Рецензент: Поступна О. В.

(прізвище й ініціали)

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського**  
**«Харківський авіаційний інститут»**

Факультет програмної інженерії та бізнесу

(повне найменування)

Кафедра публічного управління та підприємництва

(повне найменування)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

(код та найменування)

Освітня програма «Управління та адміністрування регіональних економічних систем»

(найменування)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

В.Г. Ковальчук

(ініціали та прізвище)

« 28 » ж о в т н я 2021 р

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Москаленко Артуру Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління впровадженням елементів інноваційної гри в публічній сфері»

керівник проекту к.ек.н., доцент Павленко Т.Ю. затверджені наказом вищого керівника

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

навчального закладу від «26» жовтня 2021 року № 1707 уч.

2.Строк подання студентом роботи: 10.02.2022 р.

3.Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, матеріали

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Аналіз теоретичних основ інноваційного менеджменту в публічній сфері. Аналіз ринку програмних продуктів комп'ютерних ігор. Шляхи удосконалення менеджменту гри в публічній сфері

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) презентація до дипломної магістерської роботи містить 11 слайдів

## 6. Консультанти розділів проекту

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Аналіз теоретичних основ інноваційного менеджменту в публічній сфері.	Павленко Т.Ю.	28.10.2021	20.11.2021
2 Аналіз ринку програмних продуктів комп'ютерних ігор.	Павленко Т.Ю.	01.11.2021	27.11.2021
3. Шляхи удосконалення менеджменту гри в публічній сфері	Павленко Т.Ю.	29.12.2021	04.12.2021

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Т.Ю.Можевенко \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.  
 (підпис) (ініціали та прізвище)

7. Дата видачі завдання «28» жовтня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми, обґрунтування її актуальності і визначення рівня її розробленості, вибір об'єкта, предмета, формування мети і завдання дослідження	28.10.21	виконано
2.	1. Аналіз теоретичних основ інноваційного менеджменту в публічній сфері.	01.11.21-20.11.21	виконано
3.	2 Аналіз ринку програмних продуктів комп'ютерних ігор.	22.11.21-27.11.21	виконано
4.	3. Шляхи удосконалення менеджменту гри в публічній сфері	29.11.21-04.12.21	виконано
5.	Формування висновків	06.12.21-25.12.21	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	27.12.21-19.01.22	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.01.22-27.01.22	виконано
8.	Одержання відгуку керівника та рецензії	28.01.22-29.01.22	виконано
9.	Нормоконтроль	31.01.22	виконано
10.	Підготовка до захисту	01.02.22-14.02.22	виконано

Студент \_\_\_\_\_ А.Є.Москаленко \_\_\_\_\_  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Т.Ю.Павленко \_\_\_\_\_  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема кваліфікаційної роботи «Управління впровадженням елементів інноваційної гри в публічній сфері».

Об'єкт дослідження: інноваційний менеджмент в публічній сфері.

Предмет дослідження: є управління впровадженням елементів інноваційної гри в публічній сфері.

Мета роботи: дослідити впровадження елементів інноваційної гри в публічній сфері; проаналізувати стан публічної сфери в оточенні кіберпростору ; визначити шляхи удосконалення елементів інноваційної гри в управлінні.

Методи дослідження: загальнонаукові – аналіз і синтез, порівняння, моделювання.

У роботі досліджені інформаційні засади в інноваційному розробленню гри, рекомендацій щодо удосконалення впровадження інновацій в управлінні менеджменту по експлуатації гри.

Результати роботи опубліковано в матеріалах Тридцятої Міжнародної науково-практичної конференції «Нові технології в машинобудівництві» (Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», 21 липня 2020р).Рік виконання 2021 рік захисту 2021

Ключові слова: відображення додаток, гра, інтерфейс, модель, місцеве самоврядування, публічна політика, органи влади, посадові особи, нормативно законодавчі акти.

Кваліфікаційна робота магістра: 84 с., 11 рис., 0 додатків, 50 джерел.

## SUMMARY

The topic of the qualification work is "Management of the implementation of elements of the innovative game in the public sphere."

Object of research: innovation management in the public sphere.

Subject of research: is management of the implementation of elements of the innovative game in the public sphere.

Purpose: to investigate the introduction of elements of innovative play in the public sphere; analyze the state of the public sphere in the environment of cyberspace; identify ways to improve the elements of the innovative game in management.

Research methods: general scientific - analysis and synthesis, comparison, modeling.

The information bases in innovative development of game, recommendations on improvement of introduction of innovations in management of management on operation of game are investigated in work.

The results are published in the materials of the Thirtieth International Scientific and Practical Conference "New Technologies in Mechanical Engineering" (National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", July 21, 2020). Year 2021 year of protection 2021.

Keywords: display application, game, interface, model, local government, public policy, authorities, officials, regulations.

Qualifying work of the master: 84 pp., 11 figs., 0 appendices, 50 sources.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ .....	9
1.1 Теоретичні основи управління в публічній сфері.....	9
1.2 Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності .....	29
1.3 Особливості інноваційного менеджменту в державному управлінні .....	35
Висновок до розділу 1 .....	41
2 АНАЛІЗ РИНКУ ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ КОМП'ЮТЕРНИХ ІГОР .....	42
2.1. Аналіз ринку програмних продуктів на прикладі азартної гри.....	42
2.2 Класифікація програмних продуктів.....	46
2.3 Постановка задачі інноваційного менеджменту гри.....	57
Висновок до розділу 2.....	63
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ .....	64
3.1 Створення інноваційної моделі бази даних .....	64
3.2 Впровадження алгоритму гри в адміністративній сфері.....	67
3.3 Управління проектуванням програми та її реалізації в публічній сфері .....	69
Висновок до розділу 3 .....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	78

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах результативність публічного управління залежить від використання достатнього обсягу інноваційних форм і методів управління, так як старі методи нині не є ефективними. В Україні ця проблема ще більше актуалізується у зв'язку з новітніми викликами, які вимагають невідкладної модернізації системи публічного управління для прискорення соціальних і економічних змін і задоволення потреб суспільства. Формування інноваційної стратегії з метою стимулювання інноваційного та соціально-економічного розвитку країни є одним з ключових завдань системи публічного управління. Інноваційний розвиток є необхідною передумовою забезпечення економічної не-залежності України, дає змогу подолати значний розрив із передовими конкурентоспроможними державами. Це зумовлює актуальність розробки теоретичних і методологічних основ формування інноваційних стратегій, врахування чинників, важелів та інструментів врегулювання процесів інноваційного розвитку

Мета дослідження – дослідити впровадження елементів інноваційної гри в публічній сфері; проаналізувати стан публічної сфери в оточенні кіберпростору ; визначити шляхи удосконалення елементів інноваційної гри в управлінні.

Завдання роботи: аналіз ринку; дослідження функціональних можливостей існуючих ігор і технологій їх розробки; концептуальне і даталогічне проектування бази даних; проектування архітектури програмного продукту; концептуальне проектування інтерфейсу; використання гри в публічній сфері.

Об'єктом дослідження є інноваційний менеджмент в публічній сфері.

Предмет дослідження – є управління впровадженням елементів інноваційної гри в публічній сфері.

Методи дослідження – загальнонаукові – аналіз і синтез, порівняння,

моделювання.

Структура роботи зумовлена метою й завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 84 сторінка: основний текст – 77 сторінок, список використаних джерел – 50 найменувань (на 7 сторінках).



# **1 АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

## **1.1 Теоретичні основи управління в публічній сфері**

Публічна сфера — це сфера соціального життя, у якій безпосередньо формується громадська думка. Іншими словами це є арена, форум публічного дискурсу з приводу соціально-політичних проблем життя і розвитку суспільства загалом.

За визначенням американських вчених Ф. Шмітера та Т.-Л. Карла, публічна сфера є тією сферою, в якій формуються колективні норми, що зв'язують суспільство і підтримуються державним насиллям.

Загальна тенденція в управлінському стилі сьогодні виявляється у прагненні більш неформальних, демократичних, гнучких способів і методів управління. Це твердження особливо важливе керівнику для обґрунтування сутності освітнього менеджменту та конкретизації його функцій у процесі управління навчально-пізнавальною діяльністю. У процесі демократизації управління делегування повноважень є проблемою, бо тією мірою, якою повноваження (функції) не делеговані, вони централізовані.

Децентралізація повноважень вимагає їхнього оптимального розподілу як по вертикалі, так і по горизонталі. Застосовуючи методи, виділені фахівцями вітчизняної науки (постановка мети, планування, організація, контроль, регулювання), та зіставляючи їх зі складом, прийнятним в освітньому менеджменті, ми відзначаємо наявність загальних і специфічних функцій, наприклад, регулювання, мотивації, стимулювання.

Увесь комплекс освітніх потреб, які підкріплені платоспроможністю населення, формує попит на освітні послуги, у свою чергу, комплекс усіх освітніх послуг, що пропонують реальні їхні виробники (діючі освітні заклади), формує пропозицію.

Сукупність усіх установ і соціальних інститутів, які забезпечують обертання освітніх послуг, називають інфраструктурою ринку освітніх послуг.

Співвідношення між попитом і пропозицією, рух цін на освітні послуги різного роду, стан і тенденції зміни освітніх процесів – усе це являє собою економічну ситуацію на ринку та називається кон'юнктурою ринку освітніх послуг.

Стосовно діяльності системи освіти слід зазначити, що кількість навчальних закладів як виробників освітніх послуг, навчально-методичної та науково-технічної продукції достатньо велика. До того ж, ситуація на ринку освітніх послуг сьогодні така, що пропозиція значно перевищує попит. Усе це обумовлює невисокий ступінь монополізму у сфері освітніх послуг у порівнянні з іншими сферами народного господарства та промисловості та сприяє розвитку конкурентної боротьби між окремими навчальними закладами за своїх споживачів. Таким чином, в умовах ринку всі виробники освітніх послуг знаходяться між собою у відношеннях конкуренції – суперництва за кращу реалізацію своїх економічних інтересів і залучення більшої кількості споживачів освітніх послуг певного роду.

Соціально-економічні перетворення системи освіти України висунули сьогодні на передній план ряд проблем, пов'язаних із функціонуванням і розвитком освіти як галузі сфери послуг і національної економіки в цілому: різні галузі народного господарства не завжди забезпечені своєчасною підготовкою кадрів; відсутні досвід і практика визначення перспективних потреб суспільства у фахівцях певного рівня професійної підготовки; діяльність системи освіти не завжди скоординована з поточними соціально-економічними та політичними завданнями суспільства і особистістю споживачів освітніх послуг; освітнє середовище постійно підлягає істотній модернізації, що викликає активні зміни в організації діяльності сфери освітніх послуг; сьогодні в освіті не повною мірою розвинений конкурентний ринок, що істотно знижує ефективність суспільних витрат на освіту і призводить до нераціонального використання ресурсів; ринок освітніх послуг

у країні поки що формується практично тільки з боку пропозиції, хоча в цьому процесі важливу роль повинен відігравати й попит, тобто конкретний споживач та суспільство зі своїми освітніми потребами.

Наведені проблеми сучасної системи освіти України, викликані її децентралізацією та вступом в економічні взаємовідносини з іншими суб'єктами ринку освітніх послуг, підкреслюють практично повну відсутність координуючих дій з боку керуючої підсистеми навчальних закладів стосовно навколишнього середовища, яке здійснює на сферу освіти потужний багатофакторний вплив.

Результатом інноваційних процесів слугує використання теоретичних і практичних нововведень, а також таких, що утворюються на межі теорії і практики.

Спираючись на визначення «інновацій» згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», «інновації у сфері освіти або освітні інновації» можна трактувати як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно підвищують якість, ефективність та результативність навчально-виховного процесу. При цьому, основними елементами «освітньої інновації» є її носій (творча особистість), який має певну інноваційну ідею (ядро інновації) та проводить інноваційний експеримент (джерело інновації); споживач інновації – студент або група студентів, слухачів (які здобувають знання з певного напрямку); а також інституції, що забезпечують упровадження інновацій у навчальний процес (заклади освіти; наукові, методичні, науково-методичні установи; науково-виробничі підприємства; державні і місцеві органи управління освітою та самоврядування в галузі освіти). Основними характерними рисами, що відображають її як специфічну категорію, є:

- цілеспрямовані зміни, які вносять у сферу освіти нові стабільні елементи (нововведення), що викликають її перехід з одного якісного стану до

іншого; тобто не будь-які зміни в освіті є інновації, а лише ті, що провокують зміни цілей і результатів освіти (через її зміст) та зміну способів їх досягнення (через форми, характер та організацію навчального процесу) ;

- наявність специфічних особливостей, що пов'язані із соціально-психологічними та іншими аспектами педагогічної діяльності;

- інноваційні зміни можуть ініціюватися на будь-якому з рівнів освітньої системи (викладачем, студентом, керівництвом окремої освітньої установи, державними і місцевими органами управління освітою та самоврядування в галузі освіти);

- інноваційні зміни повинні здійснюватися в діяльності та мисленні всіх учасників освітнього процесу;

- інноваційні процеси у сфері освіти повинні бути безперервними та спрямованими на постійне покращання існуючої системи ;

- задля забезпечення процесу постійного інноваційного оновлення освітньої сфери необхідно впроваджувати відповідні механізми управління якістю освіти;

- ефективність впровадження певної інновації значною мірою залежить від рівня сприйнятливості до інноваційних змін системи (яка впроваджує інновацію) та наявністю в неї реальних можливостей здійснення (впровадження) інновації (тобто, реалізованості).

Сьогодні головними постають проблеми співвідношення адміністрування і політики, політичного контролю та державного управління, відповідальності і підзвітності держави своїм громадянам. Розпочата адміністративна реформа, яка зумовила модернізацію політичної влади та інституційного апарату, зміни векторів політичних мереж, актуалізує необхідність більш глибокого дослідження основних підходів до ефективності в системі публічного адміністрування.

Дослідженню питань трансформації теорій публічного адміністрування присвятили свої наукові праці вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Бакуменко, О. Ястремська, Л. Мажник, В. Коваленко, В. Колпаков, О. Кузьменко, Н.

Мельтюхова, Ю. Палеха, О. Амосов, Н. Бренінг, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Г. Саймон, Д. Пейн, М. Браунштейн, В. Дункан та ін. Проблемі розвитку управлінських відносин приділяють увагу такі соціологи: Ю. Хабермас, Т. Парсонс, А. Тихонов. В Україні відомі роботи В. Авер'янова, Г. Атаманчука, А. Васильєва, Є. Кубка, Б. Лазарева, Н. Нижник, В. Селіванова, М. Стрельбицького, В. Цветкова та багатьох інших науковців.

В Україні проводяться глибокі реформи, оскільки в суспільстві існують нагальні питання щодо вирішення багатьох проблемних ситуацій. Зазначимо, що плануючи і впроваджуючи світоглядні зміни, які відбуваються не так швидко, як політичні та організаційні, необхідно весь час звіряти їх з основною метою – побудовою партнерських відносин між публічною адміністрацією і громадянином. Актуальним усе ще залишається залучення інститутів громадянського суспільства до ухвалення державних рішень та створення умов для його формування і зміцнення, що має стати головним пріоритетним напрямом розвитку партнерських відносин між владою і суспільством [37, с.3].

Сьогодні в Україні відбуваються глибокі соціальні та економічні зміни, обумовлені поверненням країни в русло загальних процесів світового розвитку та визначення людини найвищою цінністю [6, с.4].

Відповідно до Указу Президента України «Про стратегію сталого розвитку „Україна – 2020”» нагальним є «... приведення державних та урядових інституцій у відповідність з новою політичною системою та європейськими стандартами публічного адміністрування»[36].

Публічне адміністрування – «це цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з юридичними і фізичними особами з приводу забезпечення реалізації законів та виконання основних функцій: орієнтованого планування, яке визначає бажані напрями розвитку, створення правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподілу праці, кооперування та координування діяльності, а також моніторинг результатів» [24, с.77-78].

Останніми роками поняття «публічне адміністрування» набуло широкого значення та передбачає надання адміністративних послуг європейського рівня шляхом упровадження в практику діяльності принципів демократичного управління [37, с.5].

Уперше поняття «публічне адміністрування» і «публічне управління» в 1887 р. увів 28-й президент США Вудро Вільсон [37, с.5].

В «Енциклопедичному словнику з державного управління» публічне адміністрування визначене як теорія та практика державного управління, яка характеризується реалізацією адміністративних процедур шляхом публічної діяльності, застосування інструментів демократичного врядування, упорядкування суспільної діяльності та надання адміністративних послуг як засобу реалізації прав та свобод громадян, а також зазначено, що в Україні воно набуло офіційного визнання як освітня спеціальність [42, с.605].

У публічному адмініструванні відбувається складний процес інтеграції до Європейського Союзу, де існує певний набір критеріїв щодо адміністративних процедур, яких повинні дотримуватись органи публічної влади, щоб відповідати цінностям демократичного суспільства. Ці критерії формують сутність європейського адміністративного простору, чії принципи повинні виконуватися й можуть бути взяті за основу відповідної моделі управління, близької до тієї, що існує в Європейському Союзі. Слід зазначити, що критерії ефективності та якості діяльності органів влади щодо надання послуг мають певні відмінності в різних країнах, однак спільними для них є універсальні принципи побудови відносин між державою та громадянами, які, зокрема, визначені як пріоритетні для країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку. Діяльність органів публічної адміністрації повинна відповідати таким принципам: верховенства права, законності, відкритості, неупередженості, пропорційності, ефективності, підконтрольності, відповідальності [16, с.19]

Європейський адміністративний простір побудований на таких засадах: безпечність та можливість прогнозування (правова впевненість); відкритість

та прозорість; відповідальність; ефективність та результативність для виконання стратегічних пріоритетів серед управлінських цінностей, які в державній службі пов'язані з розвитком управлінських компетентностей, позитивних якостей. Важливу роль у публічному адмініструванні відіграє надання адміністративних послуг європейського рівня та впровадження в практику діяльності принципів демократичного управління в державі. У публічному адмініструванні якість послуг повинна впливати саме на задоволення потреб клієнтів, а також на позитивний імідж органів державної влади. Крім того, практика переконує, що якість та ефективність є головними показниками успішності публічного управління, повноти забезпечення прав і законних інтересів громадян та відповідності управлінських послуг їх очікуванням [16, с.19].

Отже, у публічному адмініструванні потрібен діючий класичний процес контролю, який складається зі встановлених стандартів (цілей, що піддаються вимірюванню), оцінювання фактично досягнутих результатів та, у разі їх суттєвого відхилення від встановлених стандартів, проведення коригування цілей та планів щодо їх досягнення [2, с.22]

Слід зазначити, що ефективність процесу публічного адміністрування залежить:

- від дієздатності системи публічної влади;
- стану суспільства; – рівня та активності суспільної діяльності;
- оперативності та ефективності реагування на проблемні ситуації в країні [2].

Проблемі управлінських відносин значну увагу приділяють соціологи Т. Парсонс, Ю. Хабермас, А. Тихонов. Ю. Хабермас пропонує розглянути комунікативну взаємодію учасників суспільних відносин (до яких належать і державноуправлінські) як один із головних видів людської діяльності. На його думку, у сучасному світі парадигму пізнання речей має бути змінено на парадигму взаємопорозуміння між суб'єктами (як особистостями), які здатні

розмірковувати і діяти та координують плани дій шляхом досягнення консенсусу з приводу того, що відбувається [48].

Т. Парсонс виділяє мінімальні відносини як стандартизовану взаємодію, у якій кожен актор функціонує, орієнтуючися на інших [32]. А. Тихонов розглядає суб'єктно-об'єктні та суб'єктно-суб'єктні зв'язки як дію і взаємодію та механізми їх регулювання, соціологічні та психологічні аспекти цих відносин і персоніфіковані соціокультурні моделі [43].

Відповідно виникають різні міркування та різні підходи до вирішення таких проблем співвідношення адміністрування і політики та до побудови партнерських відносин між публічною адміністрацією і громадянином. Науковці О. Ястремська, Л. Мажник визначили три глобальні підходи до публічного адміністрування, у яких головним є громадянин:

1. Ринково-ліберальний – сформульований на концептуальних моделях нового менеджменту, оновленого публічного адміністрування, активного впровадження в діяльність органів публічної влади інструментів та технологій, що використовуються у приватних бізнес-структурах тощо. При цьому для споживачів послуг важливим є результат, а не способи його досягнення, тому питання соціального захисту стають другорядними.

2. Ліберально-комунітаристський – розвивається в концепції політичних мереж. За такого підходу структурні взаємовідносини, що формуються між політичними інститутами держави, громадськими організаціями і окремими громадянами, є договірними, тобто вони взаємодіють як рівноправні партнери.

3. Демократичного громадянства – характеризується положеннями концепції «рецептивного (сприйнятливого) адміністрування», «партисипативного (що бере участь) менеджменту», базовими принципами яких є надійність та цілісність формування політики, участь громадян, централізація та децентралізація, відкритість і прозорість, високі етичні стандарти. Їх реалізація створює умови для кардинальних змін у взаємовідносинах між органами влади та місцевого самоврядування, їх



службовцями і громадянами. Крім того, висуваються нові вимоги до публічних адміністрацій та їх діяльності [37, с.5 – 6].

Отже, як показує практика, впровадження нових концепцій публічного адміністрування дало змогу країнам розвинутої демократії подолати відсутність інституційного поділу влади, власності та управління, корупцію. Тому є актуальним впровадження демократичних стандартів та принципів діяльності публічних адміністрацій у роботу вітчизняних органів влади. Воно стане запорукою утвердження в Україні верховенства права, громадянського суспільства, забезпечення всебічної реалізації прав і свобод, законних інтересів громадян [25, с.37 – 38].

Також слід зауважити, що в межах кожного підходу особливим чином формується і сфера міждисциплінарного співробітництва, позначена своєрідними «тріадами»:

- 1) нова економіка – новий менеджмент – нове публічне адміністрування;
- 2) політика і політичні мережі – інституціональний аналіз – самоврядні мережеві структури та комунікаційний менеджмент;
- 3) теорія громадянського суспільства і демократії – соціальний менеджмент – принципи автономії та субсидіарності в сучасному управлінні [16, с.6 – 7].

Слід звернути увагу на визначення, надані науковцями Н. Мельтюховою і В. Корженко, стосовно ознак концепцій, сформульованих на основі теоретичних підходів до визначення тенденцій суспільного розвитку. Порівнюючи ці три підходи, ми спостерігаємо конкуренцію між концепціями. Ринково-ліберальний підхід ґрунтується на моделях нового менеджменту, оновленого управління, ринковій моделі, де громадянин є споживачем. Ліберально-комунітаристський підхід діє в межах концепції політичних мереж і відрізняється від підходу демократичного громадянства розвитком структурних взаємовідносин між політичними інститутами держави і суспільства, рівністю між громадянами, що сприяє договірним взаємовідносинам.

Підхід демократичного громадянства має служити громадянину, а не клієнту і споживачу. Його розуміють як один із принципів громадянського суспільства, побудований на демократичному рівні, тобто йдеться про можливість громадян публічно висловлювати свою думку та позицію для роботи організованого впливу на публічні органи влади, а також обговорювати і просувати успішні соціальні проекти на державному рівні. Суспільство бажає бути почутим й отримати ефективний інструмент публічної політики для вирішення важливих проблем.

Детальніше розглянемо ліберально-комунітаристський підхід, який діє в межах концепції політичних мереж. Л. Сморгунов виділяє теорії політичних мереж, сутність яких полягає в такому:

- замість спроби редукції складності суспільства для ефективного управління вона включає в себе зростання складності як необхідну передумову вироблення політики та здійснення управління;

- відновлюються зв'язки між управлінням і політикою;

- включається моральний вимір управління і процесу підготовки та прийняття політичного рішення;

- не інститути, а зв'язки і відносини є ключовим пунктом розгляду [41].

Важливими для політичних мереж ліберально-комунітаристського підходу є взаємовідносини, пов'язані з відновленням зв'язків між управлінням і політикою.

Політичні мережі відрізняються від форм управлінської діяльності у сфері публічних потреб та інтересів, а саме:

- вони являють собою таку структуру управління публічними справами, яка пов'язує державу та громадянське суспільство. Ця структура теоретично описується й аналізується як безліч різноманітних державних, приватних, громадських організацій та установ, що мають певний спільний інтерес;

- політична мережа формується для вироблення угод у процесі обміну наявними у її учасників ресурсами, що є свідченням існування взаємної зацікавленості акторів;

- наявність спільного кооперативного інтересу;
- відсутність ієрархії та існування горизонтальних відносин, оскільки всі учасники мережі рівні з точки зору можливості формування спільного рішення;
- мережа є договірною структурою, що складається з набору контрактів, які виникають на основі узгоджених формальних і неформальних правил комунікації [5, с.9].

Фактично політична мережа повинна мати культуру консенсусу. Отже, політична мережа є системою державних та недержавних утворень у сфері політики, що взаємодіють між собою з метою досягнення згоди щодо політичного питання, з використанням формальних та неформальних певних норм. При цьому «політика та управління не можуть бути розділеними з різних причин, включаючи втрату ясності у визначенні державної служби та втрату згоди відносно того, хто уповноважений на подібні послуги.., оскільки відкрита демократична політика вимагає більшого, ніж задоволених споживачів» [40].

Відповідно концепція політичних мереж стартувала з тієї ж основної ідеї, що і новий державний менеджмент: сучасній державі не вдається задовольнити суспільні потреби, є нагальна потреба змінити ієрархічне адміністрування на нову форму управління. Але якщо державний менеджмент у пошуках нових підходів робить акцент на ринковій економіці, то теорія політичних мереж намагається враховувати комунікативні процеси постіндустріального суспільства і демократичну практику сучасних держав [16, с.9;14].

Отже, розглянувши концепцію політичних мереж як основну ідею, можемо зазначити, що залишається потреба в зміні ієрархічного адміністрування на нову форму управління, оскільки при цьому змінюються умови політики й управління громадськими справами в політичній сфері, відкриваються можливості мережевого підходу до політики й публічного управління, а саме співпраця з громадськими організаціями.

Унаслідок розгляду основних теоретичних підходів слід зауважити, що в межах кожного підходу особливим чином формується сфера міждисциплінарного співробітництва та зростає значення публічного адміністрування, покликаного забезпечити соціальний добробут і підвищити ефективність публічного управління.

Таким чином, удосконалення системи публічного адміністрування забезпечить утвердження України як розвиненої, правової, цивілізованої, конкурентоспроможної європейської держави з високим рівнем життя, соціальних стандартів та демократії. Ураховуючи демократичну практику сучасних держав, вважаємо найбільш доцільним застосовувати ліберально-комунітаристський підхід, який забезпечить ефективність в управлінні системи органів публічної влади.

Проаналізовано теоретичні засади дослідження організаційного і публічного управління в Україні. Показано важливість належного теоретичного опрацювання їх сутності, складових, взаємозв'язків та взаємозумовленостей. Досліджено два підходи до тлумачення поняття “публічного управління”, які можна окреслити як структурно-організаційний і структурно-функціональний. Виявлено, що еволюція сутності публічного управління, зокрема організаційного і правового, була зумовлена розвитком демократії та громадянського суспільства, а проміжним етапом переходу від державного до публічного управління стало публічне адміністрування як різновид управлінської діяльності інституцій публічної влади. Показано, що при розробці нових теоретичних засад публічного управління в Україні необхідно враховувати елемент публічності настільки, наскільки він реально присутній на конкретному етапі формування нової управлінської системи та інтегрований у режимі її функціонування.

Процес формування в Україні публічного управління повинен відповідати прогресивним світовим тенденціям, що виражаються у необхідності розвитку та поглиблення публічності у системі здійснення влади. Відповідно, змінюються й управлінські функції держави – публічне

управління передбачає органічне поєднання державного управління з місцевим самоврядуванням та якнайширше залучення громадського (неурядового) сектора суспільства.

Незважаючи на те, що на сьогодні публічне управління України перебуває на етапі становлення, його принципові завдання залишаються незмінними і спрямовані на створення такої моделі управління, яка б забезпечила ефективне функціонування системи органів державної влади, органів місцевого самоврядування усіх рівнів та громадських (неурядових) організацій (інституцій) з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших її сферах і проявах. До того ж, курс України на європейську інтеграцію також означає утвердження сучасної системи публічного управління, яке органічно пов'язане з децентралізацією влади та створює можливості усунення передумов для періодичних, тривалих політичної і економічної криз.

Вирішення зазначених завдань потребує глибокого дослідження усього комплексу публічного управління, основними з яких є організаційний та правовий. Ці комплекси добре розроблені для системи державного управління України, однак у контексті публічності вимагають додаткового переосмислення, передусім з позицій сучасної теоретичних підходів. У сучасних умовах відсутність належного теоретичного опрацювання сутності, складових, взаємозв'язків та взаємозумовленостей публічного управління в Україні може поставити під сумнів ефективне вирішення багатьох завдань, які мають бути вирішені у ході утвердження цієї системи.

Теоретичні засади публічного управління в Україні досліджували В. Авер'янов, В. Бакуменко, О. Бориславська, М. Братковський, І. Грицяк, В. Гройсман, Б. Данилишин, А. Лелеченко, В. Мамонова, О. Скрипнюк, І. Цурканова. Однак в сучасних умовах активізації процесу становлення публічного управління в Україні ця тема набуває нового звучання, зростає її актуальність та потреба у новому теоретичному осмисленні.

Теоретичне обґрунтування публічного управління в Україні тривалий час розвивалось у контексті досліджень науки державного управління. Тому на сьогодні ми маємо досить широкий спектр трактування вченими власне поняття “державного управління”, тобто його осмислення перш за все з позицій державного, а не публічного управління. Категорія “державного управління” не лише дозволяє глибше з’ясувати тип функціонування органів державної влади та особливості досягнення управлінських цілей, а й вказує на значущість формально-логічних засобів в управлінських науках [11].

Як самі особливості публічного управління, так і їх важливі елементи, вивчались українськими науковцями уже в початковий період становлення науки державного управління. Зокрема, В. Авер’янов доводив, що публічне управління потрібно розуміти як сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення [9]. У цьому визначенні головним елементом є система державних органів, яка має відповідні завдання в управлінні, тобто інституційно-організаційна складова, та масив правових норм як основа організації і функціонування управління – правова складова.

Сприйняття публічного управління як системи відображено у трактуваннях багатьох дослідників. Зокрема, Р. Рудніцька, О. Сидорчук, О. Стельмах роблять висновок про те, що поняття публічного управління – це штучно створена складна система, призначена для досягнення визначених цілей, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методи, засоби, інструменти державного впливу на об’єкт управління [39]. Уточнення поняття публічного управління подає О. Федорчук, яка визначає їх саме як складну систему, призначену для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, що має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об’єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням [47]. А. Ліпенцев та

О. Поляк доводять, що публічне управління – це штучно створена система засобів впливу та взаємодії суб'єктів та об'єкта управління [21], а О. Оболенський розуміє їх як просякнуту єдиними, законодавчо закріпленими принципами, засновану на розподілі влади і наявності необхідних матеріальних додатків систему органів державної влади та місцевого самоврядування, яка здійснює завдання і функції держави або забезпечує їх здійснення [28]. О. Кравченко, наголошуючи на елементі комплексності, зазначає, що публічне управління є комплексною системою державного управління, складовими якої є конкретні механізми управління (економічний, мотиваційний, політичний, правовий тощо), які у сукупності здатні забезпечити збалансоване та ефективне функціонування єдиного державного механізму [20]. Отже, трактуючи поняття публічного управління як систему, науковці наголошують на їх складності та комплексності і тим самим показують необхідність та окреслюють спектр їх розширеного та поглибленого осмислення.

У книзі “Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади” обґрунтовується, що механізм управління – це складова системи управління, яка забезпечує здійснення впливу на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. При цьому механізм має відображати стійкі взаємозалежності та взаємодії між елементами керованої системи, забезпечувати узгодження їх інтересів [10]. Г. Атаманчук зазначає, що публічне управління – це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта [1]. Таким чином, деякі дослідники показують, що у співвідношенні з системою управління як ширшим поняттям, публічне управління є підсистемою, тобто вужчим поняттям.

Розуміння публічного управління як складової частини системи відстоюють також Н. Нижник та О. Машков, підкреслюючи, що це та частина системи управління, яка забезпечує вплив на внутрішні (коли йдеться про

механізм управління організацією) та зовнішні (коли говорять про механізм взаємодії з іншими організаціями) фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Однак, поряд із елементом системи, вони виділяють й багато інших складових поняття “державне управління”, вважаючи, що це категорія управління, що враховує цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали [27].

Не всі українські дослідники погоджуються з пріоритетністю поняття системності при трактуванні публічного управління. Так, у “Словнику-довіднику з державного управління” зазначається, що публічне управління – це практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему (у державі – Н. П.) з метою досягнення визначених цілей. Також підкреслюється складність публічного управління – його комплексність визначається як система політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління [8]. В. Малиновський вважає публічне управління сукупністю засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів, що базуються на принципах наукової обґрунтованості, об'єктивності, цілісності, узгодженості з використанням відповідних методів управління, спрямованих на реалізацію цілей державного управління [22]. Таким чином, звертаючи увагу на функціональну сторону публічного управління, підкреслюючи їх комплексність вчені по суті здійснюють їх класифікацію, тобто виділяють їх певні види.

Наукове розуміння публічного управління з організаційно-правничих позицій відстоює Л. Юзьков, який виділяє структурно-організаційний та структурно-функціональний підходи у визначенні цього поняття і загалом трактує його як організацію практичного здійснення державного управління (виконавчо-розпорядчої діяльності) [50]. Подібне тлумачення подають й інші



автори-правники вважаючи, що публічне управління – це спосіб організації управління суспільними справами, при якому взаємопов’язуються методи, засоби і принципи, що зрештою й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління [29].

Отже, загалом, існує два підходи до тлумачення змісту категорії “публічного управління”, які Л. Приходченко називає 1) “структурно-організаційним” (як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну складову певних явищ, процесів); 2) “структурно-функціональним” (з акцентуванням не лише на організаційній основі їх побудови, але й на динаміці, реальному функціонуванні) [35].

Об’єктивну тенденцію переходу від державного до публічного управління відмітив ще у 2002 р. В. Бакуменко, який стверджував, що розуміння сутності публічного управління зазнало еволюції внаслідок розвитку демократії та громадянського суспільства у світі та й зокрема в Україні. Через те, на сьогодні аспект взаємодії держави і громадянського суспільства в державному управлінні є дуже важливим, на відміну від традиційного бачення державного управління як організуючого і регулюючого впливу держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу.

Проміжним етапом переходу від державного до публічного управління було публічне адміністрування. У широкому розумінні – це система адміністративних інститутів із ієрархією влади, через яку відповідальність за виконання державних рішень розподіляється зверху донизу, а у вузькому розумінні – це професійна діяльність державних службовців, яка враховує всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду, вивчення, розробку та впровадження напрямів урядової політики [16].

В енциклопедії державного управління зазначено, що публічне адміністрування є різновидом управлінської діяльності інституцій публічної влади, завдяки якій держава та громадянське суспільство забезпечують самокерованість (самоврядність) усієї суспільної системи та її розвиток у певному,

визначеному напрямку [12]. Таким напрямком на сьогодні, очевидно, є розвиток публічного управління (урядування). В. Мартиненко зазначає, що публічне адміністрування є формою реалізації публічного управління, яке здійснюють представницькі органи демократичного врядування через свої виконавчі структури [23]. К. Колесникова робить висновок про те, що публічне управління – є суспільним управлінням, яке здійснюється через надання влади суспільству – через децентралізацію, і чим більше управління стає децентралізованим – тим більше воно є публічним. При наявності рис публічності державне управління через впровадження публічного адміністрування перетворюється на публічне управління [18]

Отже, на сьогодні термін “публічне управління” (англ. public management) замінив попередній термін “публічне адміністрування” (англ. public administration). Його вперше у 1972 р. використав британський державний службовець Д. Кілінг у праці “Management in Government” і охарактеризував його як пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики [17]. Професор К. Поллітт розширює рамки розуміння терміна “публічне управління” і вважає, що ним можна позначати як діяльність державних службовців та політиків, так і структури та процедури органів державної влади і їх системне вивчення [22].

Запропоноване американським ученим Дж. Шавріцом ще ширше тлумачення поняття “публічне управління” подається у глосарії ООН. Його розуміють як галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності [23].

Сучасний дослідник публічного управління Г. Букерт підкреслює суспільну широту, публічність, відкритість публічного управління – діяльності, що тісно пов’язаної з політикою, законом і громадянським суспільством [24]. Українські дослідники О. Базарна, Т. Паутова і А. Неділько

в узагальнюючих статтях також вказують на ширшу, порівняно з державним управлінням, сферу публічного управління і трактують його як діяльність, що забезпечує ефективне функціонування всієї системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування і передбачає широке залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації державної політики [25, 26].

На сьогодні серед українських дослідників відбувається дискусія щодо сутності категорії “публічне управління”. Розпочалась вона у середовищі учених правників. Найбільшого поширення набула теза про те, що публічне управління не може бути основним елементом предмета правового регулювання адміністративного права. Її автор, В. Авер’янов, зазначає, що, всупереч стереотипному погляду, управлінські (точніше – державно-управлінські) відносини жодною мірою не домінують у змісті предмета адміністративного права, що подібне домінування було типовим для правового регулювання у державі радянського періоду, оскільки тоді управління з її боку панувало фактично в усіх значущих сферах дії адміністративного права. Нині ж ситуація істотно змінилася, тому що обсяг державного управління кардинально збузвився. Більшість суспільних відносин, що потрапляють під дію норм адміністративного права, не мають власне управлінської сутності [27]. З цієї тези видно, що на першому місці на сьогодні перебуває обслуговуюча, а не командно-адміністративна діяльність публічного типу.

Р. Мельник звертає увагу на те, що В. Авер’янов розуміє управління як владно-організуючий вплив керуючих суб’єктів на спільну діяльність людей з метою їх впорядкування, координації та спрямування задля ефективного досягнення загальних (спільних) цілей і завдань цієї діяльності [28, 29]. Проте таке розуміння сутності управління є лише одним із можливих варіантів тлумачення зазначеної категорії. У даному випадку управління є синонімом категорії “влада”. Водночас влада не завжди пов’язана з примусом. Нерідко вона реалізується через застосування інших механізмів – переконання, надання (виділення) матеріальних чи фінансових ресурсів тощо. А раз так, то

й управління, яке має на меті досягнення певного стану суспільних відносин (вчинення дій або утримання від дій), також може здійснюватися у позапримусовому порядку. Р. Мельник вважає, що публічним управлінням є зовнішньо орієнтована діяльність уповноважених суб'єктів, пов'язана з реалізацією політичних рішень та впровадженням у життя положень Конституції та законів України. Така діяльність може здійснюватися як у примусовому, так і позапримусовому (публічно-сервісному) порядку, а її правовою основою є норми адміністративного права [30].

Відносно нетривалий період наукового дослідження публічного управління в Україні не дав можливості ґрунтовно осмислити його механізми. Тому розуміння механізмів публічного управління на сьогодні можливо здійснювати, відштовхуючись від широких наукових напрацювань щодо “механізмів державного управління”, однак з врахуванням суті та логіки системи власне публічного управління. У цьому контексті кожен конкретний державний механізм управління, як зазначає дослідниця О. Коротич, має розглядатися як сукупність взаємоузгоджених методів управління [31]. Тим самим визнається необхідність класифікації механізмів управління за певними критеріями. Для організаційного і правового механізмів публічного управління головним критерієм є власне критерій публічності.

Однак критерій публічності повинен втілюватися у конкретних правових нормах, забезпечення дотримання яких і є передумовою реалізації публічності на практиці. Зокрема, Л. Приходченко обґрунтовує необхідність нормативно-правової складової публічного управління, яка визначає всю можливу сукупність режимів функціонування управління. Вона вважає, що вихідним елементом організації управління є спеціалізація управлінь та структурних підрозділів органів публічної влади, що наочно проявляється в спеціалізації функцій управління, та раціональний розподіл суб'єктності, з позицій якого обґрунтування структури є ключовим. Таким чином, обумовлюється наявність у структурі публічного управління організаційного компонента. Його призначення полягає у визначенні прав, обов'язків,

компетенції та відповідальності в процесі формування і прийняття управлінських рішень.

Отже, в науці державного управління було здійснено досить ґрунтовне теоретичне опрацювання як публічне управління загалом, так і їх окремих видів, зокрема організаційного та правового. Проте завдання формування в Україні сучасної системи публічного управління поставило вимогу критичного переосмислення попередніх напрацювань. У цьому контексті в частині розробки нових теоретичних засад публічного управління в Україні необхідно зважати передусім на врахування елемента публічності та його осмислення у тій мірі, у якій він реально присутній на тому чи іншому етапі формування нової управлінської системи та інтегрований в усі режими її функціонування.

## **1.2 Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності**

На сьогодні у вітчизняній практиці не вирішеним залишається питання нормативного забезпечення єдиних підходів щодо трактування категорій «публічне управління», «система публічного управління», «об'єкти та суб'єкти публічного управління», що важливо для ефективного реформування та подальшого розвитку системи управління. На законодавчому рівні закріплене визначення поняття «державне управління» – як діяльність держави щодо здійснення управлінського (організуючого) впливу на сфери та галузі суспільного життя, котрі потребують певного втручання держави, через повноваження виконавчої влади [45].

При цьому, в деяких нормативних актах використовується термін «публічна влада», який є більш відповідним публічному управлінню. Серед науковців також не сформовано чіткої і єдиної думки щодо терміна «публічне управління». Система публічного управління переважно розглядається в контексті державного управління, хоча ці терміни не можна ототожнювати (перша є значно ширшою та має чисельніший перелік суб'єктів порівняно з

системою державного управління). Відповідне прирівняння понять значною мірою спричинено відсутністю на законодавчому рівні закріплених визначень [26].

У вітчизняному законодавстві нормативним актом, який є підґрунтям для формування та функціонування публічного управління, є Конституція України (КУ), яка утверджує основоположні складові конституційного ладу. Відповідно, впровадження системи публічного управління та проведення децентралізації влади мають здійснюватися згідно з її положеннями. Єдиним джерелом влади та носієм суверенітету в Україні є народ (стаття 5 КУ) [19].

Принцип народовладдя передбачає такі положення:

- єдиним джерелом верховної влади є народ;
- публічна влада існує лише в інтересах народу;
- народ наділений верховним правом прийняття рішень щодо найважливіших аспектів державного і суспільного життя, формування та контролю за діяльністю органів публічної влади, які реалізовуватимуть функцію політичного управління [49 ]

КУ визначає демократичні правові механізми публічного управління та децентралізації влади народу України безпосередньо, а також через органи державної влади та місцевого самоврядування. Інструментами народного волевиявлення є вибори, референдум, інші форми безпосередньої демократії (ст. 5, 69) [19].

Виконавча влада в областях та районах здійснюється місцевими державними адміністраціями, яким надано відповідний статус і повноваження (ст. 118 та 119 КУ). Водночас, на місцях гарантується право територіальної громади (жителів села або добровільного об'єднання у громаду мешканців кількох сіл, селища або міста) на місцеве самоврядування, що передбачає самостійне вирішення питань місцевого значення в межах Конституції та інших законів (ст. 7, ст. 140) [19].

Місцевий рівень відіграє важливу роль на сучасному етапі впровадження системи публічного управління, оскільки саме на цьому рівні

відбувається реформування системи державного управління, переходячи на систему публічного управління з використанням європейського досвіду. Революційні суспільно-політичні події 2013 – 2014 рр. сформували передумови до формування відповідної нормативно-правової бази для проведення децентралізації влади та розвитку системи публічного управління в Україні. Процес децентралізації розпочався з прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади [38], ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [14], внесених змін до Бюджетного та Податкового кодексів України щодо фінансової децентралізації. Метою Концепції є окреслення напрямів, методів і термінів створення ефективного місцевого самоврядування з метою формування й підтримання повноцінних умов життєвого середовища для громадян; забезпечення їх високоякісними та доступними публічними послугами; формування інститутів прямого народовладдя; узгодження інтересів держави й територіальної громади.

Відповідно до внесених змін до Податкового та Бюджетного кодексів з початку 2015 р. зросло фінансування місцевого самоврядування для підвищення економічної спроможності. Доходи місцевих бюджетів у межах децентралізації за період 2014–2018 рр. зросли майже в три з половиною рази – з 68,6 млрд. грн. у 2014 р. до 230,5 млрд. грн. у 2018 р. [4].

Вперше доходи місцевих бюджетів становили 50% обсягів державного бюджету. При цьому важливо, що в об'єднаних територіальних громадах доходи зростають у розрахунку на кожного мешканця [30].

Важливу роль у нормативно-правовому регулюванні процесу публічного управління в умовах децентралізації має затвердження Кабінетом Міністрів України 6 серпня 2014 р. Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, яка передбачає проведення реформ у сфері адміністративно-територіального устрою для посилення владних відносин та системи управління на регіональному рівні з використанням прогресивного європейського досвіду [34].

Згідно з укладеною 27 листопада 2014 р. Угодою про коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» було додано розділ VII «Децентралізація та реформа публічної адміністрації», який передбачає забезпечення створення системи державної влади та органів місцевого самоврядування для ефективної реалізації громадянських прав; надання публічних послуг на якісному рівні; відповідальне управління об'єктами державної та комунальної власності, зокрема завдяки розширення прав та повноважень на рівні місцевих громад [44].

У «Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р., визначено основну мету реформи державного управління як створення «прозорої системи державного управління, професійного інституту державної служби». Результат проведення реформи має відобразитися у: формуванні «ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосування новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування)» [46].

Відповідно до класичного механізму стримувань та противаг дій влади законодавчу діяльність може реалізовувати лише законодавча влада (Верховна Рада України), судочинство – судова влада (Конституційний Суд та суди загальної юрисдикції).

Публічне ж управління – виконавча влада (або здійснювати переважну частину обов'язків). Тобто, реалізація публічного управління (організаційна компонента механізму управління) належить до компетенції виконавчої влади. При цьому законодавча та судова влади мають змогу впливати на організаційну складову публічного управління у випадку прийняття нормативно-правових актів або ухвалення судових рішень [31].

Оскільки на сьогодні через публічне управління реалізується політика держави на рівні органів виконавчої влади, важливого значення набуває визначення сфер політичної та публічної управлінської діяльності на нормативно-правовому рівні. Вже прийнято відповідні правові норми (переважно для вищих органів державної виконавчої влади). До складу



Кабінету Міністрів України входять політичні посади Прем'єр-міністра, Перший віце-прем'єр-міністра, віце-прем'єр-міністрів та міністрів України, на які трудове законодавство та законодавство про державну службу не поширюються (ч. 1 та 3 ст. 6) [15].

У Законі України «Про державну службу» (п. 3. ч. 3 ст. 3) до переліку посад, на які не поширюється дія відповідного законодавства, включаються також посади перших заступників та заступників міністрів [13].

Тобто, незважаючи на те, що перераховані посади безпосередньо стосуються публічного управління через виконання повноважень у виконавчій владі, вони не належать ні до політичних, ні до посад з державної служби. Окрім перерахованих посад дія закону [13]. не поширюється і на інших суб'єктів, пов'язаних з процесом публічного управління (ч. 3 ст. 3), а також депутатів місцевих рад, посадових осіб органів місцевого самоврядування, працівників патронатних служб [15].

Тобто, виникає об'єктивна потреба застосування відповідного до характеру публічного управління правового механізму відповідальності даних посадових суб'єктів. Оскільки професійна діяльність державних службовців підпадає під загальну та спеціальну юридичну відповідальність, на відміну від інших учасників публічного управління (які несуть лише загальну юридичну відповідальність), доцільно переглянути нормативно-правові акти, які передбачають відповідний механізм відповідальності, зважаючи на ймовірні ризики через неналежне виконання своїх обов'язків. Тобто, змінюючи організаційну компоненту механізму публічного управління, особливо щодо проведення децентралізації влади, потрібно одночасно коригувати та доповнювати відповідні нормативно-правові акти, тим самим збалансовуючи правовий аспект даного механізму. Відповідний підхід сприятиме оптимізації співвідношення повноважень та відповідальності суб'єктів публічного управління на конкретних етапах децентралізації влади [31].

Існує чимало питань фінансового врегулювання, пов'язаних з реформою децентралізації, які потребують відповідних нормативно-правових

корективів. Для новостворених об'єднаних територіальних громад характерним є неналежний рівень підготовки робочих кадрів, низька кваліфікація службовців місцевого самоврядування.

Як наслідок, фінансові ресурси територіальних громад використовуються неефективно, виникають труднощі в освоєнні коштів державних субвенцій для розвитку. Крім того, не врегульованим залишається питання розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади; між місцевими радами територіальних громад та районними радами. Формування об'єднаних територіальних громад на рівні районів нівелює потребу в існуванні як територіальної основи районних рад та районних державних адміністрацій (окремі райони, складаючись з однієї громади, залишають функціонуючу районну раду з незрозумілим переліком повноважень та відсутністю фінансування для утримання). Відповідно, без укрупнення районів ускладнюється процес збалансування бюджетної системи у подальшому та втрачає сенс існування адміністративної системи в цілому [30].

Вдосконалення вітчизняної нормативно-правової бази реалізації публічного управління має здійснюватися виважено, зважаючи на реально існуючі обставини. Важко не погодитися з думкою Б. Калиновського, який стверджує, що у процесі тлумачення конституційних основ децентралізації при здійсненні державної влади варто брати до уваги те, що умови становлення місцевої публічної влади в Україні відрізняються від інших європейських держав [17].

На сьогодні вітчизняна система публічного управління потребує доопрацювання та вдосконалення. У різні періоди здійснювалися реформи, котрі наближали відповідну систему до європейського рівня. Однак не вирішеним залишається питання чіткого окреслення понятійно-категоріального апарату в даному напрямку. До того ж, створення нормативно-правової бази публічного управління має бути співставним з

управлінським призначенням відповідних органів влади та зміною їх повноважень у процесі децентралізації.

На загальнодержавному рівні доцільно здійснювати публічне управління переважно органами виконавчої влади. Законодавча та судова гілки влади можуть здійснювати вплив на організацію механізму публічного управління через відповідні правові норми. Правова компонента механізму управління (щодо формування правових передумов для його публічності) проявляється у нормотворенні та може знаходитися як в середині, так і поза межами органів виконавчої влади.

## **1.2 Особливості інноваційного менеджменту в державному управлінні**

З переосмисленням природи ролі і місця різноманітних державних інституцій в постіндустріальних та інформаційних суспільствах, на перший план демократичного розвитку країни, виступає нова парадигма інноваційної системи державного управління.

Різнманітні системи державного управління вдосконалюються насамперед відповідно до історичного характеру економічних і соціально-політичних трансформацій суспільств. Сучасні ж світові державні управлінські парадигми рухаються в напрямку так званої доктрини «нової інноваційної системи державного управління», що ґрунтується на заміні різних частин бюрократичної машини гнучкими автономними організаційними структурами, які несуть відповідальність перед суспільством і розвивають партнерські відносини з приватним сектором, громадянами і громадами.

Система державного управління як процес певного роду суспільних відносин, через які реалізуються численні прямі та зворотні зв'язки між суб'єктами і об'єктами управління є системноутворюючим елементом, такою

собі «несучою конструкцією» функціонального існування будь-якого суспільств.

Тому посилення уваги до дослідження проблем інноваційної діяльності в системі державного управління викликане ще й тим, що об'єкти управління під організуючим впливом держави, постійно перебувають в стані трансформацій та реформації.

Розуміння інноваційної суті роботи системи державного управління передусім визначається в поєднанні категоріального змісту основних понять, що характеризують дане явище, таких як «державне управління» та «інновація».

Якщо із визначенням суті поняття «система державного управління» як вид діяльності держави, в здійсненні управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод не виникає проблем.

То в категорія «інновація в системі державного управління» найбільше смислове навантаження несе саме поняття «інновація». Зміст даного поняття є надзвичайно багатовимірним, оскільки вказаний термін «інновація» насамперед є досить широко застосовуваним в економічній сфері та технічній галузі життєдіяльності суспільств, і менш в гуманітарних науках, й практично не застосовується в сфері державного управління.

Термін «інновація» в науковий лексикон вперше ввів на поч. ХХ ст. Й. Шумпетер, під яким він розумів «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу». Крім того інновація розглядалася Й. Шумпетером як нова функція виробництва, її нова комбінація.

Саме ж поняття «інновація» відповідає англійському «innovation» (нововведення), й в буквальному розумінні означає процес використання

нового в будь-якій сфері діяльності, що поширюються на весь спектр суспільних явищ та процесів – новий порядок, нові звичаї, нові методи роботи, нова форма управління тощо.

В сучасному розумінні інновація – це не просто поява чогось нового, а насамперед поширення цього нового в суспільній практиці життєдіяльності людини. Інновації – це використання в тій або іншій сфері суспільної діяльності результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, спрямованих на вдосконалення соціально-економічної діяльності.



Рисунок 1.1 - Аспекти інноваційного менеджменту

Інновації є результатом діяльності з оновлення, перетворення попередньої діяльності, що приводить до заміни одних елементів іншими або доповненню вже новими. Подібна діяльність має загальні закономірності: визначаються цілі зміни, новація розробляється, випробовується, освоюється, поширюється і, нарешті, «відмирає», вичерпуючись фізично і морально.

Стосовно до системи державного управління процес інновації означає насамперед введення нового в зміст, методи та форми роботи насамперед всіх владних інституцій.

Державне управління яке є основною частиною політичного управління, тобто процесу реалізації влади як засобу функціонування будь-якої суспільної спільноти, являє собою насамперед певну організаційну діяльність, у

результаті якої виникають конкретні різноманітні управлінські відносини. Дана організаційна діяльність потребує постійної розробки та застосуванні в своїй роботі нових технологій, методів організації, створенні нових організаційних державних структур.

Підвищення ефективності і результативності роботи державних структур, посилення їхньої відповідальності за надання якісних послуг населенню все більше стає пов'язаним з системними модернізаційними трансформаціями всіх сфер життєдіяльності суспільства. Одним з основних засобів їх здійснення є впровадження комплексних інновацій, підпорядкованих загальним цілям реформування суспільства та його окремих сфер. Набуття ними характеру цілісної основи розвитку українського суспільства означає його перехід до інноваційної моделі розвитку як однієї з фундаментальних цілей модернізації. Проте досягти цього можна лише в умовах адекватності трансформаційних процесів в українському суспільстві методології та технології його державного регулювання.

Інновацій в системі державного управління необхідно розглядати як самостійний клас інноваційних явищ та процесів з власною специфікою та сферою функціонування. Разом з тим для управлінських інновацій характерні і риси інновацій усіх інших типів (формування нових послуг, ринку управлінських послуг, впровадження нових управлінських технологій, реалізація нових маркетингових підходів у діяльності органів державного управління тощо).

Курс на інноваційний розвиток в Україні визначає перехід державного управління до нового якісного стану розвитку держави, який мав би супроводжуватися активізацією інноваційної діяльності на основі розвитку нових наукових прогресивних підходів. Адже інновації в галузі державного управління є не тільки необхідною складовою забезпечення ефективності політичного розвитку країни, а й важливим елементом конкурентоспроможності національної економіки та всіх інших сфер життєдіяльності суспільства.

У розумінні сутності інноваційних процесів в державному управлінні лежить ряд проблем:

По-перше, це практичне впровадження науково-теоретичних досягнень в практику. В більшості країн на формування розвитку системи управлінських інновацій впливають передусім ті інноваційні теорії, які сприяють їхньому більш ефективно-сталому соціальному розвитку суспільних інституцій, не залежно від їх політичного устрою.

По-друге, це підпорядкування всіх інноваційних процесів завданню підвищення якості процесу управління державними інституціями. Особливо тут слід виділити роль концептуальних складових організаційних основ менеджменту органів влади.

Підготовка персоналу органів державного управління пов'язана з набуттям практичних навиків і вміння працювати з людьми. В умовах існування інноваційної діяльності різко зростає роль державного управлінця як менеджера інноваційних змін. Його управлінські дії і процедури прийняття рішень в основному залежать від його особистісних здібностей, освіти, кваліфікації і професійних вмінь, які фактично визначають не тільки стратегію, а й тактику успішного державного управління.

Слід зазначити, що будь-які інновації в одній сфері державного управління, задля негайних змін й часто і загальних перебудов організаційних структур органів державної влади, вимагають й відповідних знань із інших суміжних ділянок суспільно життя.

По-третє, в інноваційному процесі важливим елементом також є запровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій. А це потребує для країни перебудова майже всього інструментарію виробничих процесів та програмно-технічних засобів механічної роботи практично всіх державних інституцій.

Посилення уваги до дослідження проблем інноваційної діяльності в системі державного управління викликане і тим, що здійснюється робота з

входження українського суспільства та Української держави до європейського співтовариства.

У розвинених країнах усе більше відчувається потреба в гуманізації державного управління, що приходить на зміну бюрократизації і технократизації соціального середовища управлінської діяльності. Створення можливостей для розкриття креативного потенціалу державних службовців стає головним системним завданням управлінських інновацій. Розвиток людських ресурсів систем державного управління є основним чинником формування постсучасної системи управління. Персонал стає ключовим стратегічним ресурсом для досягнення цілей державної політики і забезпечення якісних управлінських послуг.

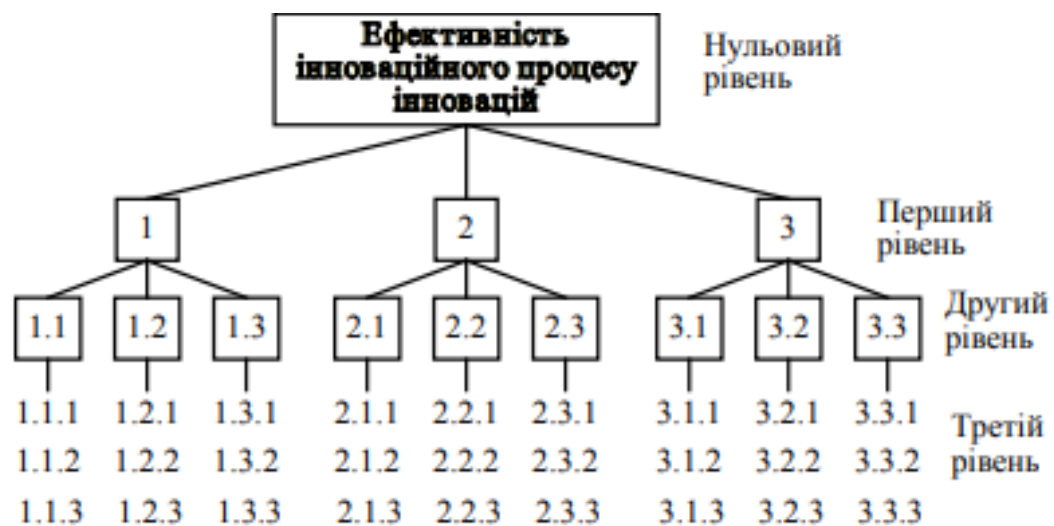


Рисунок 1.2 – Дерево цілей в інноваційному менеджменті

Найпоширенішим способом упровадження інновацій у цій галузі є розробка та впровадження спеціальних програм з розвитку державної служби. Саме в межах таких програм здійснюється вдосконалення управління ресурсами, поліпшення адміністративної і кадрової політики, створення умов для підвищення професіоналізму і розкриття креативних здатностей державних службовців. Крім сфери мотивації творчої діяльності персоналу органів державного управління, інноваційні зміни торкаються орієнтирів і



показників виконання обов'язків державними службовцями і керівниками, а також питань корпоративної культури з формуванням нової етики державної служби.

Таким чином, для того, щоб державне управління змогло виконати свої функції щодо суспільних орієнтацій трансформацій українського суспільства, воно має зазнати принципово якісних змін, в основі яких мають лежати нові стратегії інноваційного розвитку вітчизняного державного управління. З одного боку, вони мають відповідати основним принципам соціальної модернізації, орієнтованої на створення умов для само актуалізації людей. З іншого боку, забезпечувати управлінську ефективність діяльності органів державної влади, переорієнтовуючи їх на потреби суспільства і громадян.

### **Висновок до розділу 1**

Таким чином, управління в публічній сфері набирає оберти і зростає з кожним днем. В сучасних умовах результативність публічного управління залежить від використання достатнього обсягу інноваційних форм і методів управління, так як старі методи нині не є ефективними. В Україні ця проблема ще більше актуалізується у зв'язку з новітніми викликами, які вимагають невідкладної модернізації системи публічного управління для прискорення соціальних і економічних змін і задоволення потреб суспільства.

## 2 АНАЛІЗ РИНКУ ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ КОМП'ЮТЕРНИХ ІГОР

### 2.1 Аналіз ринку програмних продуктів на прикладі азартної гри

Аналіз ринку є важливою складовою при роботі у будь-яких галузях. Перед тим, як проводити проектування та розробку програмних продуктів необхідно провести аналіз ринку.

Аналіз ринку – це комплекс дій, спрямованих на вивчення усіх факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури, масштабів. Аналіз ринку проводиться з метою одержання об'єктивної інформації про реальну ситуацію на ринку, виявлення та оцінки сили впливу основних чинників.

Для проведення аналізу використовується безліч критеріїв та показників. Серед таких критеріїв є статистика запитів потенційними користувачами у мережі Інтернет. Серед інших пошукових систем попитом користується Яндекс, яким користується незлічена кількість людей, особливо на пост радянському просторі.

Статистика за запитом «ігрові кубики» показала, що даний запит, а також аналогічні запити є затребуваним в мережі Інтернет, більше 77 тисяч показів на місяць, статистика запиту «ігрові кубики» приведена на рис. 2.1.

Оскільки Яндекс є не єдиною популярною пошуковою системою доцільно провести аналіз в схожих системах. Такий порівняльний аналіз потрібно провести по наступним причинам:

- Різними пошуковими системами користуються різні суб'єкти цільової аудиторії;
- Дані можуть відрізнятися, залежно від пошукової системи;
- Для отримання повної картини затребуваності майбутнього програмного продукту.

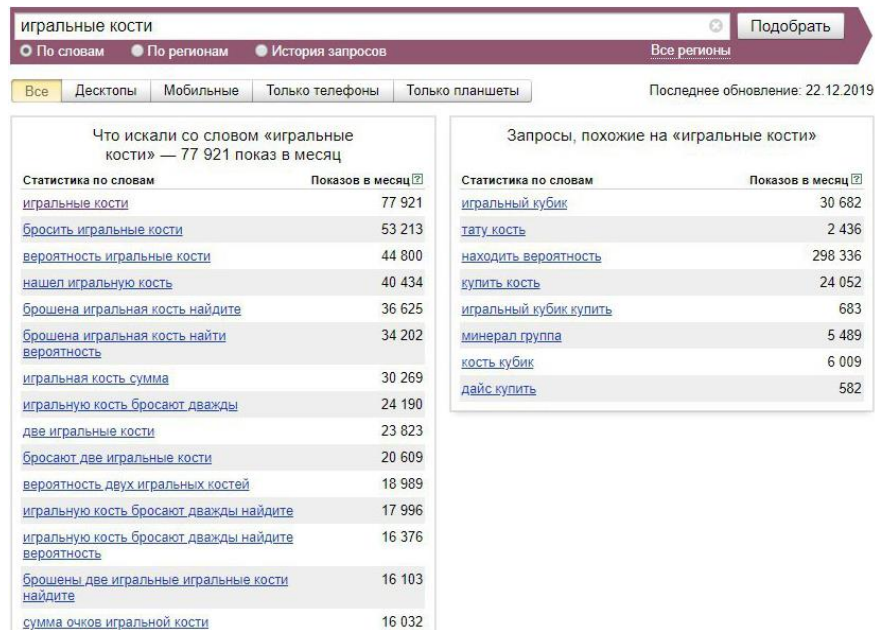


Рисунок 2.1 – Статистика запиту по словам у пошуковій системі – Яндекс

Наступною системою обрано Google, зручною складовою його є перегляд даних за будь-який проміжок часу. Також є можливість перегляду даних по регіонах, дані схожих запитів і багато іншого.

Динаміка популярності запиту «Гральні кубики» в Google Trends приведено нижче, на рисунку 2.2.

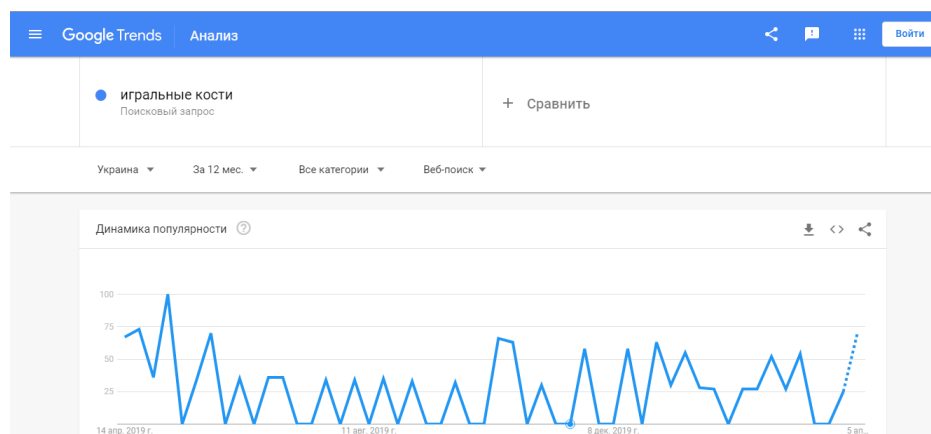


Рисунок 2.2 – Динаміка популярності запиту в системі Google

Дані по регіонах приведені на рисунку 2.3.

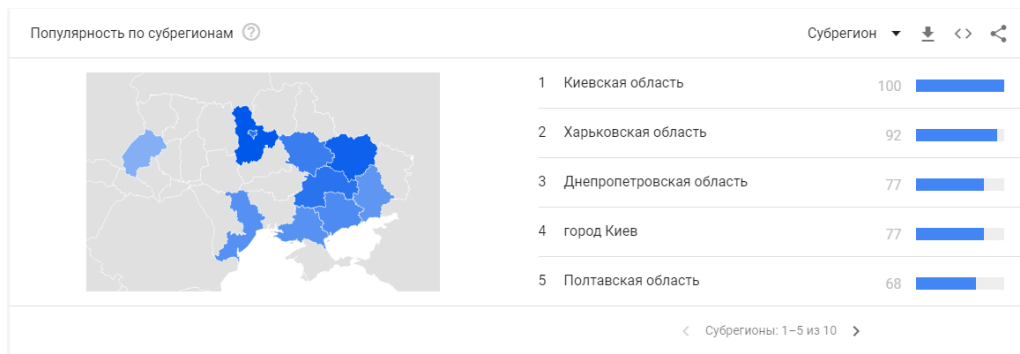


Рисунок 2.3 – Динаміка популярності запиту по регіонах

Аналіз ринку за допомогою пошукових систем Google та Яндекс показав, що запити, статистика яких надана вище, є популярними, затребуваними в Україні. Отже, гра буде користуватися попитом серед користувачів мережею Інтернет.

Цільовою аудиторією продукту можна назвати жителів України віком від 18-ти до 60-ти років, що мають пристрасть до азартних ігор, хочуть перевірити деякі знання (власні алгоритми гри і т.д.) або хочуть збагатитися на іграх .

Основною ціллю гри в азартні ігри є жага до перемоги та збагачення в різних сумах, як гравця так і власника даного закладу чи веб або мобільного додатку. Також аналізуючи це питання варто врахувати інтерес гравців не тільки результатом, а й самим процесом. Гравці входять в «кураж», та отримують «заряд адреналіну» під час гри.

Здавна азартні ігри приносили прибуток, ігри удосконалювалися, змінювали свою структурну форму та вдосконалювалися поки не прийшли в стан, в якому знаходяться зараз. Якщо черпати з історії то саме з гри в кубики починається шлях азартних ігор.

Для створення даної гри люди підійшли не зовсім коректно, поставлені були рамки в грошових еквівалентах і тільки люди високих рангів мали змогу грати в неї.

Проаналізувавши вагомий список азартних ігор, що можна віднести до кубиків, або азартних ігор, можна виділити декілька з них, що більшістю схожі на гру в кубики:

– Покер – родина азартних та спортивних карткових ігор, в яких перемагають певні комбінації гральних карт. Існує багато різновидів правил проте в звичайному, класичному покері використовується повна колода з 52 карт без джокерів. В інших різновидах покеру (російський, шот-покер, техаський холдем, бадугі, дро-покер, стад тощо) використовують джокерів, коротші колоди та (або) інші засоби.

– Доміно – гра, в процесі якої на ігровому столі гравці по черзі викладають ігрові кубики («плитки», «камінці», «кубики»), одна до одної, боками з однаковою кількістю очок.

При аналізі враховувалися різні чинники і критерії, які відносяться як до гри кубики, гральних ігор в цілому, так і до функціональних можливостей і зручності користуванням. Дані з порівняльного аналізу конкуруючих ігор, перерахованих вище, а також аналіз гральних кубиків представлені нижче, в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз конкуруючих ігор

Критерії оцінки гри	Кубики	Доміно	Покер
Правила гри	Кожен гравець по черзі кидає певну кількість гральних кубиків, після чого результат (сума очок, що випали. В деяких варіантах використовуються очки кожного кубика окремо) Ця сума потрібна для визначення переможця чи переможеного. До кінця гри може виконуватися довільна кількість кидків.	Гра, в процесі якої на ігровому столі гравці по черзі викладають ігрові кубики («плитки», «камінці», «кубики»), одна до одної, боками з однаковою кількістю очок.	У іграх в покер присутня обов'язкова ставка, якою є великий та малий блайнди у холдемі та омасі. Ці обов'язкові ставки формують початковий банк, за який починають змагатися гравці. Вони є однією з причин, чому гравці хочуть виграти роздачі. Подальші ставки гравців у наступних раундах торгів ще більше.

## Продовження таблиці 2.1

Кількість гравців	В даній грі передбачено мінімум два гравця, можлива і велика компанія з круп'є та ставками.	В даній грі передбачено тільки три і більше гравців, круп'є в даній грі не передбачено.	Покер вважається многогранною грою кількістю людей зазначається повними столами і різними заходами в них.
В наш час	В сучасному житті де існує багато різних ігор кубики не дуже користуються успіхом самі по собі. Проте їх масово застосовують як частину інших ігор, тощо.	В наш час доміно – це гра, в яку більшістю грають люди похилого віку в подвір'ях міст. Спортивних турнірів дана гра не передбачає.	В наш час покер вважається видом спорту, завдяки цьому проводиться безліч турнірів з покеру. Також існує багато веб та мобільних додатків для цієї гри.

Для створення даного додатку люди підійшли не зовсім коректно, поставлені були рамки в грошових еквівалентах і тільки люди високих рангів мали змогу грати в неї.

## 2.2 Класифікація програмних продуктів

Програмне забезпечення (програмні засоби) — сукупність програм системи оброблення інформації та програмних документів, необхідних для експлуатації цих програм. Це набір інструкцій, які розповідають комп'ютеру, як працювати. Це на відміну від апаратного забезпечення, з якого побудована система і фактично виконує роботу.

На найнижчому рівні програмування виконуваний код складається з інструкцій машинної мови, які підтримуються окремим процесором — як правило, центральним процесором (CPU) або графічним процесором (GPU). Машинна мова складається з груп двійкових значень, що означають інструкції процесора, які змінюють стан комп'ютера з його попереднього стану. Наприклад, інструкція може змінити значення, що зберігається в певному місці зберігання на комп'ютері — ефект, який користувач не може спостерігати безпосередньо. Інструкція також може викликати одну з багатьох операцій введення або виведення, наприклад, відображення тексту на екрані

комп'ютера; спричиняє зміни стану, які мають бути видимі для користувача. Процесор виконує інструкції в тому порядку, в якому вони надані, якщо йому не вказано «перейти» до іншої інструкції або він не переривається операційною системою. Станом на сьогодні рік більшість персональних комп'ютерів, смартфонів і серверів мають процесори з кількома виконавчими блоками або кількома процесорами, які виконують обчислення разом, і обчислення стали набагато більш одночасною діяльністю, ніж у минулому.

Більшість програмного забезпечення написано на мовах програмування високого рівня. Вони легші та ефективніші для програмістів, оскільки вони ближчі до природних мов, ніж до машинних. Мови високого рівня перекладаються на машинну мову за допомогою компілятора або інтерпретатора або їх комбінації. Програмне забезпечення також може бути написано на мові асемблера низького рівня, яка повністю відповідає інструкціям машинної мови комп'ютера і перекладається на машинну мову за допомогою асемблера.

Розрізняють системне програмне забезпечення (зокрема, операційна система, транслятори, редактори, графічний інтерфейс користувача); прикладне програмне забезпечення, що використовується для виконання конкретних завдань, наприклад, статистичне програмне забезпечення; інструментальне програмне забезпечення (комп'ютерні програми, призначені для проєктування, розробки, адміністрування і супроводження системного та прикладного програмного забезпечення)[5].

Виконання програмного забезпечення комп'ютером полягає у маніпулюванні інформацією та керуванні апаратними компонентами комп'ютера. Наприклад, типовим для персональних комп'ютерів є відтворення інформації на екран та отримання її з клавіатури.

Програмне забезпечення (software) та апаратне забезпечення (hardware) — це два комплементарні компоненти комп'ютера, причому межа між ними нечітка: деякі фрагменти програмного забезпечення на практиці реалізуються суто апаратурою мікросхем комп'ютера, а програмне забезпечення, своєю

чергою, здатне виконувати (емулювати) функції електронної апаратури. По суті, призначення програмного забезпечення полягає в керуванні як самим комп'ютером, так і іншими програмами та маніпулюванні інформацією.

Комплекс програм, які забезпечують управління компонентами комп'ютерної системи, такими як процесор, оперативна пам'ять, пристрої введення-виведення, мережеве обладнання, виступаючи як «міжшаровий інтерфейс», з одного боку якого — апаратура, а з іншого — додатки користувача. На відміну від прикладного програмного забезпечення, системне не вирішує конкретні практичні завдання, а лише забезпечує роботу інших програм, надаючи їм сервісні функції, абстрагуючи деталі апаратної та мікропрограмної реалізації обчислювальної системи, керує апаратними ресурсами обчислювальної системи. Віднесення того чи іншого програмного забезпечення до системного є умовним, і залежить від угод, використовуваних у конкретному контексті. Як правило, до системного програмного забезпечення відносяться операційні системи, широкий клас сполучного програмного забезпечення.

Теоретичні основи програмного забезпечення комп'ютерів базуються на теорії скінченних автоматів, і практично були закладені британським математиком Аланом Тюрингом у 1936 році. Він створив так звану машину Тюринга, математичну модель абстрактної машини, здатної виконувати послідовності рудиментарних операцій, які переводять машину з одного фіксованого стану в інший, вже заданий заздалегідь стан. Головна ідея полягала в математичному доведенні факту, що будь-який попередньо сформульований стан системи може бути завжди досягнутий послідовним виконанням скінченного набору елементарних команд (програми) з фіксованого алфавіту команд. Розрізняють системне, інструментальне та прикладне програмне забезпечення.

Системне програмне забезпечення призначено для обслуговування власних потреб комп'ютера — забезпечення його працездатності та виконання його внутрішніх функцій, а також для створення передумов для виконання



прикладного програмного забезпечення. Типовим прикладом системного програмного забезпечення є операційна система.

Інструментальне програмне забезпечення — засоби для автоматизації процесу розробки нових програм і їх супроводу за допомогою мови програмування.

Прикладне програмне забезпечення, призначено для розв'язання задач користувача. Наприклад: редактори тексту, електронні таблиці, бази даних тощо.

Програмне забезпечення можна розділити на корисне і шкідливе. Корисне програмне забезпечення створюється для виконання завдань, що відповідають побажанням користувача комп'ютера. Основна мета шкідливого програмного забезпечення — виконувати операції, які є небажаними для користувача, часто із завданням прихованої чи явної шкоди. Прикладом шкідливого програмного забезпечення є комп'ютерні віруси.

Розробка програмного забезпечення наприкінці 20 ст. — на початку 21 ст. виділилася в окрему важливу галузь економіки — індустрію програмного забезпечення. Процес розробки комп'ютерних програм вимагає висококваліфікованої праці, і розвивається, загалом, повільніше, ніж процес вдосконалення апаратної бази комп'ютерів. Інженерія програмного забезпечення відносно недавно стала окремою професією.

Розробка програмного забезпечення містить у собі багато стадій: проєктування, програмування, тестування, впровадження і підтримку.

Проєктування починається із формулювання вимог до програмного забезпечення і створення специфікацій — документів, у яких описані функції, що їх повинна виконувати програма. На наступному етапі створюється загальний дизайн програми: розбиття її на окремі блоки та визначення взаємодії між ними. На етапі безпосереднього програмування створюється текстовий код програми на одній чи декількох мовах програмування. Після компіляції коду, програмний продукт обов'язково проходить тестування, у

процесі якого визначається відповідність продукту специфікаціям, знаходяться і виправляються помилки.

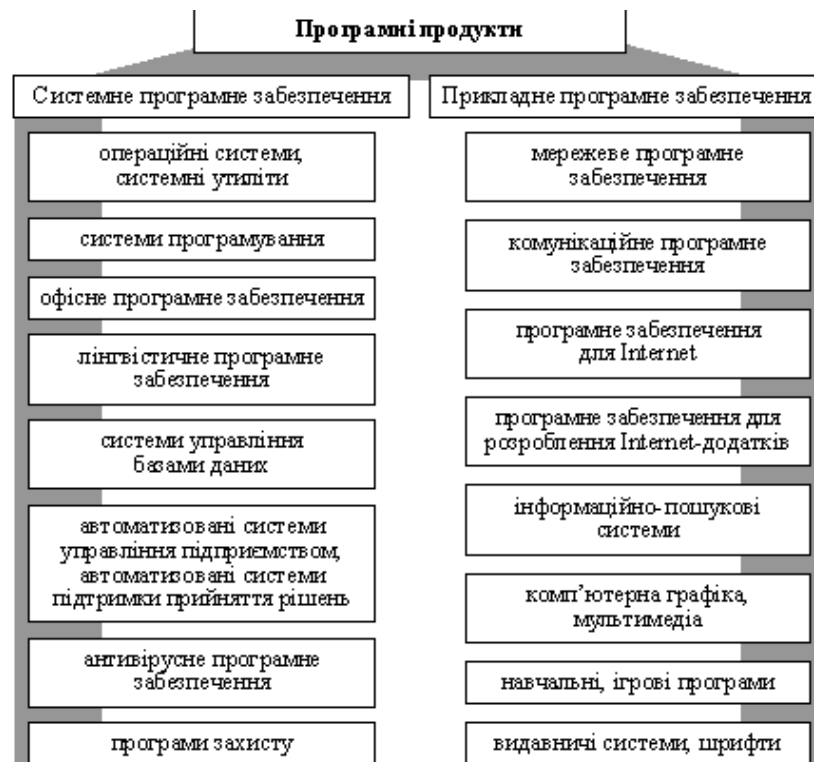


Рисунок 2.4 – Загальна класифікація програмних продуктів

Багато проблем виробництва і розповсюдження ПЗ для ПК розв'язано лише теоретично. Користувачам на ринку пропонується велика кількість ПЗ, а створення їх та розповсюдження вимагають величезних ресурсів. Для можливості орієнтуватися, для оцінки і порівняння якості ПЗ передусім необхідно провести класифікацію ПЗ і побудувати систему показників якості та їх оцінки. Загальноприйнятую класифікацію програмних продуктів наведено на рисунку 2.4.

У розвинутих країнах номенклатура ринку програмного забезпечення включає такі групи продуктів:

- адміністративно-інформаційні засоби;
- антивірусне програмне забезпечення;
- графічні пакети;
- графічні засоби для проведення презентацій;
- інтегровані пакети;

- операційні системи та мережеві засоби;
- програмне забезпечення для робочих груп;
- програмне забезпечення для видавничих систем;
- програми анімації та віртуальної реальності;
- програми діагностики і тестування;
- програми і пакети для наукових та інженерних розрахунків;
- сервери БД і додатків, додатки клієнт-сервер;
- системи автоматичного проектування і побудови алгоритмів;
- системи обробки тексту;

Зупинимося на останній групі програмних продуктів, потреба в яких виникла не так давно. Проміжне програмне забезпечення зв'язує додатки користувачів, даючи їм можливість взаємодіяти один з одним по мережі

Додаткам, які використовують різноманітне програмне забезпечення або працюють на різних комп'ютерних платформах, для організації взаємодії потрібна програма, що діє як посередник-перекладач, встановлений між додатками, розміщеними на одному сервері, і будь-якою кількістю клієнтів, які хочуть отримати доступ до цих додатків, і дає користувачам можливість взаємодіяти один з одним і з додатками в єдиному обчислювальному середовищі.

Проміжне програмне забезпечення зв'язує разом клієнтські та серверні операції, різноманітні системи, такі як Web-додатки і більш старі системи на базі мейнфреймів, підключає старі системи до новіших систем, а також використовує нові додатки.

У швидко змінюваному світі електронної комерції проміжне програмне забезпечення може допомогти компанії досягнути успіху за рахунок зв'язку їх систем оплати, бухгалтерських розрахунків, виробництва і випуску продуктів з Internet-додатками, орієнтованими на споживача.

Залежно від виконуваних функцій проміжне програмне забезпечення може бути поділене на три основні категорії: ПЗ, орієнтоване на конкретні додатки; ПЗ обміну інформацією; ПЗ управління і підтримки.

Проміжне програмне забезпечення, орієнтоване на конкретні додатки, обслуговує служби розподілених баз даних, обробку розподілених транзакцій даних та об'єктів, спеціалізовані служби для мобільних обчислень і мультимедіа.

Проміжне програмне забезпечення обміну інформацією використовується для таких завдань, як пересилання даних, давання команд, отримання відповідей, перевірка статусу і пошук виходу з тупиків.

Проміжне програмне забезпечення управління і підтримки відповідає за визначення місцезнаходження ресурсів, взаємодію із серверами, підтримку захисту і обробку помилок, а також за контроль продуктивності.

Компанія вибирає тип проміжного ПЗ залежно від того, якою інформацією необхідно обмінюватися.

Треба зазначити, що номенклатура ринку програмних продуктів весь час поповнюється новими або поновлюваними програмними продуктами, причому з'являються не тільки нові продукти, але й нові групи програмних продуктів, що забезпечують принципово нові технології обробки інформації.

Серед багатьох віянь, так чи інакше пов'язаних з інформаційними технологіями, насамперед з Internet, останнім часом особливо помітною стала ідея оренди програмного забезпечення через служби Web. Забезпечують її провайдери прикладних служб — Application Service Providers (ASP), які стають помітними суб'єктами на ринку ПЗ [24]. Провідні компанії вже виробляють відповідні стратегії, ринкові аналітики вважають даний сегмент перспективним.

Однак оренда ПЗ, подібно до будь-якої іншої, має свої переваги і недоліки. Виникнення ідеї ASP-послуг пов'язане з розвитком інформаційних технологій. Чималу роль тут відіграло постійне збільшення витрат на інформатизацію, яке за останні п'ять років, за деякими оцінками, досягло понад 25%. Найсуттєвішим воно є для малих фірм з кількістю працівників до 50 осіб, тому саме вони на даний момент становлять основну масу клієнтів провайдерів прикладних служб. Фахівці вважають, що провайдери, які

орієнтуються тільки на корпоративний сектор, ризикують упустити можливості на ринку ASP-послуг, оборот якого, за більшістю прогнозів, найближчими роками досягне декількох мільярдів доларів.

По-перше, в наш час ринок ASP-послуг для малих компаній — дуже містка ніша: так, у США очікується, що в 2022 р. кількість співробітників малих фірм, що матимуть доступ до Internet (тобто потенційних користувачів орендованих додатків), досягне 34 млн. По-друге, на думку більшості аналітиків, корпоративний сектор у найближчому майбутньому не вдаватиметься до послуг сторонніх провайдерів, тому що для будь-якої великої компанії перш ніж передати управління своїми бізнес-процесами сторонній фірмі, треба вирішити питання захисту і гарантії надійної роботи. З іншого боку, у корпоративних користувачів може виникнути необхідність інтеграції орендованих додатків з існуючими елементами інформаційних систем підприємств, таких як сховища даних. Це важливо як з технічної, так і з маркетингової точок зору, хоча саме рішення цієї проблеми багато в чому є ключем до впровадження ASP-послуг у всіх сегментах бізнесу в майбутньому.

Крім того, співпраці провайдерів прикладних служб між собою і з представниками інших галузей інформаційної індустрії перешкоджає відсутність у ASP стандартних бізнес-моделей просування своїх послуг на ринок, оскільки велика частина ASP-провайдерів має більш загальну спеціалізацію: провайдери Internet, телекомунікаційні оператори, системні інтегратори, постачальники програмного забезпечення.

Співпраця ASP-провайдерів один з одним важлива, тому що на даний момент немає провайдерів, здатних забезпечити вирішення всіх задач, які стоять навіть перед малими фірмами. Для клієнта зручніше мати справу з одним провайдером, щоб постачальник послуг надавав йому прозорий доступ до служб інших провайдерів.

Класифікація провайдерів (за версією журналу «Fortune»)

Провайдери прикладних служб (Application Service Providers) — здійснюють ліцензування, підтримку та оренду програмних систем, розроблених іншими компаніями.

Провайдери бізнес-служб BSP (Business Service Providers) — розробники ПЗ нового покоління, що пропонують для оренди пакети служб, як правило, орієнтованих на якусь певну галузь.

Провайдери комп'ютерних служб CSP (Compiler Service Providers) — пропонують оренду апаратного забезпечення для запуску додатків клієнтів, до яких звичайно входять ASP, BSP і фірми, що спеціалізуються у сфері електронної торгівлі.

Що стосується прогнозів відносно темпів розвитку ринку ASP-послуг, то вони поки дуже суперечливі — від декількох мільярдів до декількох десятків мільярдів доларів. Такі фірми, як Microsoft, Oracle, Sun, уже розробили і впроваджують свої стратегії на ринку ASP-послуг.

Перед впровадженням програмний продукт потребує документації — опису можливостей, посібників користувача, системи допомоги. Після впровадження програмного забезпечення, що для програмних продуктів вимагає маркетингу, системи дистрибуції, реклами тощо, програмне забезпечення потребує підтримки. Необхідність у підтримці виникає внаслідок швидкого розвитку комп'ютерів, що зумовлює необхідність взаємодії програмного продукту з іншими, новішими програмами й новою матеріальною базою. Часто підтримка нових можливостей забезпечується випуском нових версій програмного продукту.

Програмне забезпечення для підприємств поділяється на класи:

ERP (Enterprise Resources Planning) — система планування ресурсів підприємства;

CRM (Customer Relationship Management) — система управління взаємовідносинами з клієнтами;

SCM (Supply Chain Management) — система управління логістичним ланцюгом;

PLM (Product Lifecycle Management) — система управління життєвим циклом продукту;

SRM (Supplier Relationship Management) — система управління взаємовідносинами з постачальниками;

BI (Business Intelligence) — інтелектуальні системи підтримки стратегічного менеджменту.

За ступенем тиражованості все програмне забезпечення ділиться на три категорії:

- програмне забезпечення, що розробляється на замовлення;
- програмне забезпечення для великих корпорацій і організацій;
- програмне забезпечення для масового споживача.

За ступенем переносності програми ділять на:

- Платформозалежні.
- Кросплатформові.

За способом розповсюдження і використання програми поділяють на:

- невідкриті (закриті);
- відкриті;
- вільні.

За призначенням програми ділять на:

- системні;
- прикладні.

За видами програми ділять на:

- Компонент — програма, що розглядається як єдине ціле, що виконує закінчену функцію і застосовується самостійно або в складі комплексу;

- Комплекс — програма, що складається з двох або більше компонентів і (або) комплексів, що виконують взаємозв'язані функції, і застосовується самостійно або в складі іншого комплексу.

Окрім того, додатково ще виділяють, безкоштовні програми.

Будь-який програмний продукт має бути протестованим для виявлення дефектів і помилок, припущених на стадії інженерії ПЗ. Тестування програмного забезпечення — це перевірка того, чи відповідають фактичні результати очікуваним. Процес передбачає запуск та виконання компонента програмного забезпечення або компонента системи для оцінки однієї або декількох властивостей.

Виділяють три основних види: системне програмне забезпечення, пакети прикладних програм та інструментарій технології програмування.

Системне програмне забезпечення являє собою сукупність програм і програмних комплексів, що забезпечують роботу комп'ютера і комп'ютерних мереж. Системне програмне забезпечення направлено:

- на створення операційного середовища функціонування інших програм;
- забезпечення надійної та ефективної роботи самого комп'ютера та комп'ютерної мережі;
- проведення діагностики і профілактики апаратури комп'ютера та комп'ютерної мережі;
- виконання допоміжних технологічних процесів (копіювання, архівування, відновлення файлів програм і баз даних і т. д.).

Цей клас програмних продуктів тісно пов'язаний з комп'ютером і є його невіддільною частиною.

Пакети прикладних програм є комплекс взаємопов'язаних програм для вирішення функціональних завдань певного класу в конкретній предметній області. Прикладне програмне забезпечення, або додатки, відноситься до найширшого класу програмних продуктів, призначених безпосередньо для користувача.

Інструментарій технології програмування являє собою сукупність програм і програмних засобів, що забезпечують технологію розробки, налагодження і впровадження створюваних програмних продуктів.





Рисунок 2.5 - Класифікація за сферою застосування ПЗ

Інструментарій технології програмування являє собою сукупність програм і програмних засобів, що забезпечують технологію розробки, налагодження і впровадження створюваних програмних продуктів.

### 2.3 Постановка задачі інноваційного менеджменту гри

Основним завданням дипломної роботи є розробка системи мережевої гри, яка складається з трьох основних частин: WCF-сервісу, хоста сервісу (Host) і клієнтського WPF-додатки.

WCF-сервіс – це проект, який містить визначення договору взаємодії як клієнта, так і сервера. Контракт взаємодії являє собою простий інтерфейс, який містить декларації методів, які можуть бути викликані на клієнті, і, відповідно, на сервісі. Такий виклик відбувається шляхом компіляції сервісу в спеціальну мову WSDL, якого є мета – дані клієнта. Таким чином, вони можуть зв'язуватися з сервісом для взаємодії.

Хост сервісу – це те місце, на якому базується (фізично розташовується) WCF-сервіс. Воно потрібно через те, що сам веб-сервіс не є самостійною програмою, і для зв'язку з ним, потрібно визначити точку, яка буде відкривати його і проводити комунікації відповідно до зазначеної конфігурації.

WPF-клієнт – це програма, яка представляє собою користувацький інтерфейс. Він реалізований за допомогою технології мови C # – WPF.

Технологія WPF (Windows Presentation Foundation) є частиною екосистеми платформи .NET і являє собою підсистему для побудови графічних інтерфейсів. Додатки WPF засновані на DirectX. У цьому полягає ключова особливість рендеринга графіки в WPF: використовуючи WPF, значна частина роботи по відображенні графіки, як найпростіших клавiш, так і складних 3D-моделей, лягає на графічний процесор на відеокарті, що також дозволяє скористатися апаратним прискоренням графіки.

За допомогою XAML, заснованого на XML: ви можете створювати насичений графічний інтерфейс, використовуючи або декларативне оголошення інтерфейсу, або код на керованих мовах C # і VB.NET, або поєднувати і те, і інше.

В практичній діяльності часто доводиться розглядати явища і ситуації, в яких беруть участь дві ( або більше) сторони, які мають різні інтереси і можливості застосовувати для досягнення своїх цілей різноманітні дії.

Подібні явища і ситуації називаються конфліктними або просто конфліктами. Типова конфліктна ситуація характеризується трьома основними складовими:

1. зацікавленими сторонами (це споживачі, фірми, окремі країни, фінансові і економічні союзи і т.д.);
2. інтересами сторін (задоволення різних фінансових, економічних і політичних потреб, витіснення конкурентів з ринку збуту, підвищення доходів тощо);
3. їх можливими діями ( вибір обсягу споживання, способи формування інвестиційного портфеля, вибір об'єму виробництва, вибір дивідентної

політики і “демпінгової” політики тощо). Люба конфліктна ситуація, взята із реального життя, як правило, доволі складна. Її вивчення ускладнюється наявністю багатьох різних обставин, частина з яких не впливає суттєво ні на розвиток конфлікту, ні на його наслідок.

Тому, якщо вдасться вилучити ці другорядні чинники, то можна побудувати спрощену формалізовану математичну модель конфлікту, яку прийнято називати грою і яка відрізняється від реальної конфліктної ситуації ще й тим, що ведеться за цілком визначеними правилами. Необхідність вивчення і аналізу конфліктів, представлених у вигляді спрощених моделей (ігор) покликала до життя спеціальний математичний апарат – теорію ігор.

Зазвичай теорію ігор визначають як розділ математики для вивчення конфліктних ситуацій. Це означає, що можна виробити оптимальні правила поведінки кожної сторони, що бере участь у вирішенні конфліктної ситуації.

Крім того, в економіці, наприклад, виявився недостатнім апарат математичного аналізу, що займається знаходженням умовного або безумовного екстремуму функцій багатьох змінних. З'явилася необхідність вивчення так званих оптимальних мінімаксних і максимінних розв'язків.

Отже, теорію ігор можна розглядати як розділ методів оптимізації, що дозволяє розв'язувати задачі в теорії прийняття рішень, зокрема управлінських рішень в економіці.

#### Основні поняття і класифікація видів ігор

Гра - це спрощена формалізована модель реальної конфліктної ситуації. Формалізація означає розробку певних правил дій сторін у процесі гри: варіанти дій сторін, результат гри при даному варіанті, ступінь інформованості кожної сторони про поведінку всіх інших сторін. Зацікавлені сторони, що грають, (зокрема, особи) називаються гравцями. При цьому одну сторону можна представляти як один гравець, так і цілий колектив.

Стратегією гравця називається довільна можлива для гравця дія в рамках заданих правил гри. В умовах конфлікту кожний гравець обирає свою стратегію, в результаті чого складається набір стратегій, що називається

ситуацією. Зацікавленість гравців в ситуації проявляється в тому, що кожному гравцю в кожній ситуації приписується число, що виражає ступінь задоволення його інтересів в цій ситуації і називається виграшем в ній. Хоча не кожний виграш можна оцінити кількісно, але в теорії ігор якісні виграші не розглядаються.

Ігри можна класифікувати за наступними критеріями:

1. Кількість гравців. Якщо в грі беруть участь дві сторони, то її називають грою двох осіб. Якщо ж число сторін більше двох, то її називають грою  $n$  осіб (або множинною). Найбільш глибоко розроблені ігри двох осіб.

2. Кількість стратегій. За цим критерієм ігри діляться на скінченні і нескінченні. В скінченній грі кожен із гравців має скінченне число можливих стратегій. У випадку, коли хоча б один гравець має безмежну кількість можливих стратегій, то гра називається нескінченною.

3. Взаємовідношення сторін. За цим критерієм ігри розподіляються на некоаліційні, коаліційні, кооперативні. Безкоаліційною називається гра, в якій гравці не мають право здійснювати угоди, утворювати коаліції. В коаліційній грі гравці можуть утворювати коаліції. Якщо коаліції визначені попередньо, то така гра називається кооперативною.

4. Характер виграшів. За цим критерієм ігри підрозділяються на ігри з нульовою сумою та ігри з ненульовою сумою. Гра з нульовою сумою означає, що сума виграшів всіх гравців в кожній партії дорівнює нулю. Ігри двох гравців з нульовою сумою відносяться до класу

Сенс стратегічних ігор полягає в плануванні дій та виробленні певної стратегії для досягнення якоїсь конкретної мети, наприклад, перемоги у військовій операції. Гравець керує не одним персонажем, а цілим підрозділом, підприємством чи навіть всесвітом. Відповідно до реалізації ігрового часу, стратегічні відеоігри поділяються на два основних різновиди: Покрокові стратегічні ігри — гравець та його противник здійснюють дії один за одним, покроково, маючи змогу за один ігровий хід виконати певну кількість операцій. Приклади: Heroes of Might and Magic III, Цивілізація.

Стратегічні ігри в реальному часу — і гравець і противник виконують свої дії одночасно, проте часто масштаб часу відрізняється від реального. Наприклад, будівництво триває кілька секунд, а ігрова година складає кілька хвилин реального часу. Приклади: StarCraft, Age of Empires III. Tower Defense — похідний жанр, в якому гравець керує оборонними баштами аби не пропустити хвилі ворогів.

МОВА — похідний жанр, в якому гравець керує одним персонажем з метою захистити свою базу від ворогів та знищити ворожу.

MMORTS — багатокористувацькі он-лайн стратегії в реальному часі, орієнтовані на суперництво/співпрацю з іншими реальними гравцями, щоб досягнути спільної мети. Видом стратегічних ігор, які відображають суто бойові дії, є варгейми. Ігри, в яких гравець управляє масштабними державами (імперіями, планетами, галактиками), при цьому займаючись всіма аспектами їх життя, включаючи торгівлю, науки та війни, мають назву глобальних стратегій. Близьким до них є ігри в бога, де гравець виступає в ролі надприродної істоти, управляє світом через чудеса, правителів, керує силами природи. Гравець асоціюється з конкретним персонажем або лідером команди, які діють відповідно до правил своїх ролей. Наприклад, лицар не може того, що чарівник, кожна роль має свої особливості, а часом від неї залежить і розвиток сюжету.

Мета ігрового процесу полягає у виконанні різноманітних завдань (квестів) для розвитку одного персонажа або групи. Можливі варіанти дій залежать від обраного образу персонажа, попередньо визначеного чи формованого самим гравцем. Рольові відеоігри часто поєднуються з іншими жанрами, утворюючи Action-RPG, тактичні рольові ігри, MUD-и і т.п.. Особливим випадком рольової гри є MMORPG, багатокористувацькі рольові онлайн-ігри, в яких живі гравці взаємодіють одне з одним у віртуальному світі через мережу Інтернет, що визначає специфіку ігрового процесу. Іноді рольові відеоігри поділяються за дизайном і побудовою сюжету. Так існує умовний поділ на рольові ігри західного зразка та східного Симулятор В широкому

розумінні всі ігри є симуляторами. У вужчому значенні це відеоігри, призначені для складання уявлення про дійсність за допомогою відображення певних реальних явищ та властивостей у віртуальному середовищі. Існує чимало піджанрів, як технічні (управління складними технічними пристроями, авіаційною технікою та інші, наприклад гра Іл-2 Штурмовик), аркадні (відрізняються від аркад наявністю спрощеної фізичної моделі. Наприклад, X-Wing), спортивні, економічні, побачень та інші. Пригоди В пригодницьких відеоіграх гравець керує ігровим персонажем, який рухається по сюжету та виконує зумовлені сценарієм завдання, покладаючись на свою уважність та логіку, здійснює пошуки підказок і вирішує загадки. Всередині жанру виділяються основні піджанри: інтерактивна, контентна.

Після завершення праці над кодом, контентом і механікою, за яких гра може функціонувати, відбувається її доопрацювання. Гра, не зібрана до кінця, але в яку можливо грати, називається альфа-версією. Вона може містити значні помилки і недоопрацювання, як відсутність певних можливостей, музики або об'єктів. Виявленням проблем займаються тестери, котрі грають в цю гру, намагаючись сповна скористатися всіма доступними можливостями в ній.

На пізнішому етапі виходить бета-версія, до тестування якої можуть залучатися і потенційні покупці гри. В бета-версії відбувається подальший пошук помилок, перевірка коректності взаємодії об'єктів ігрового світу, управління. Можливі внесення змін в оформлення, зміна ігрового балансу, тощо. Інді ігри Незалежні ігри або інді-ігри (англ. indie games від independent — «незалежний») — відеоігри, створені незалежно від фінансової підтримки великих видавців. Часто ці ігри дешеві або безкоштовні, багато незалежних ігор мають невеликий розмір і тому поширюються через інтернет за допомогою цифрової дистрибуції або як freeware. Більшість спочатку вільних ігор також належить до цієї категорії. Такі ігри, як правило, характеризуються новаторськими ідеями або революційними підходами до жанрів, адже їх не обмежують політика компанії, тощо. З 1998 року щорічно проводиться

Independent Games Festival в рамках конференції Game Developers Conference. З 2005 року проводиться фестиваль IndieCade. Деякі інді-ігри стали дуже успішним у фінансовому відношенні, наприклад, Braid, World of Goo і Minecraft. Цікаве рух почався зі стартом платформи KickStarter, де спільними зусиллями збирають кошти на реалізацію різних проєктів.

### **Висновок до розділу 2**

Останніми роками і світ загалом, і Україну охопило глобальне явище цифровізації, або діджиталізації, як у приватній, так і у публічній сферах. При чому масштаби таких цифрових трансформацій найрізноманітніші: від спроб прокласти або розгалузити системи цифрових інфраструктур у сільській місцевості до реформування державної політики цифровізації, у тому числі шляхом реалізації глобальних проєктів або концепцій цифрових змін.

### 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

#### 3.1 Створення інноваційної моделі бази даних

Діаграма класів – служить для відображення статичної структури моделі системи в термінології класів об'єктно-орієнтованого програмування.

Діаграма класів використовується для відображення декларативних (тобто статичних) даних, а саме класів та типів даних, їх зміст та відношення між собою.

Діаграма класів показує класи і їх стосунки, тим самим представляючи логічний аспект проекту. Окрема діаграма класів представляє певний ракурс структури класів. На стадії аналізу діаграми класів використовуються, щоб виділити загальні ролі і обов'язки сутностей, що забезпечують необхідну поведінку системи. На стадії проектування діаграми класів використовуються, щоб передати структуру класів, що формують архітектуру системи.

Кожен клас повинен мати ім'я; якщо ім'я занадто довге, його можна скоротити або збільшити сам значок на діаграмі. Ім'я кожного класу має бути унікальне в проекті, що містить його.

Для того, щоб побудувати діаграму класів (рисунок 3.1) для системи було створено шість класів з різною кількістю атрибутів.

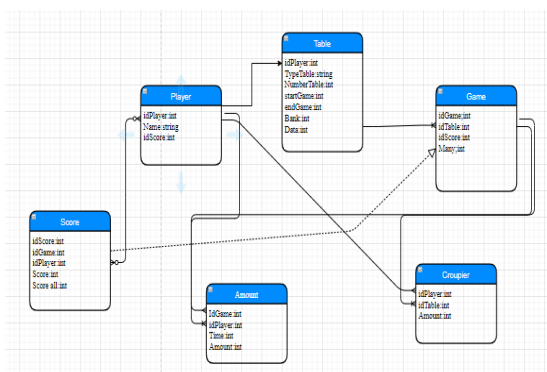


Рисунок 3.1 – Діаграма класів



Назва класу	Назва атрибута	Тип даних
Player	IdPlayer	Integer
	Name	String
	IdScore	Integer
Table	IdPlayer	Integer
	IdTable	Integer
	TypeTable	String
	NumberTable	Integer
	StartGame	Integer
	EndGame	Integer
	Bank	Integer
	Data	Integer
Game	Id Game	Integer
	IdTable	Integer
	Many	Integer
	IdScore	Integer
Score	IdScore	Integer
	Score	Integer
	IdGame	Integer
	IdPlayer	Integer
	Score all	Integer
Amount	IdPlayer	Integer
	IdGame	Integer
	Time	Integer
	Amount	Integer
Croupier	IdTable	Integer
	IdPlayer	Integer
	Amount	Integer

Таблиця 3.1 – Опис діаграми класів

Діаграма класів показує класи і їх стосунки, тим самим представляючи логічний аспект проекту. Окрема діаграма класів представляє певний ракурс структури класів.

### 3.2 Впровадження алгоритму гри в адміністративній сфері

На сьогодні сфера адміністративних послуг, просувається с кожним днем все далі і далі. Якщо років три-чотири тому вам потрібно було чекати своєї черги щоб зробити потрібну довідку ,то зараз технології спростили дану сферу до мінімуму. Але залишають після себе деякі допроцювання по програмним продуктам і внутрішніми обговорення даної сфери.

Алгоритм проєктованого додатку, складається з двох частин: клієнтського алгоритму, і алгоритму роботи сервера. Дані впровадження будуть розглянуті на прикладі центру надання адміністративних послуг.

Користувачі тобто відвідувачі починають свою роботу з вибору потрібного сектору соціальних або адміністративних послуг. Якщо сервер в даний момент активний і налаштований на опрацювання правильної розміщення черги, то в центрі вікна з'явиться повідомлення про успішне проходження той чи іншої послуги. В іншому випадку, буде повідомлення про помилку. Після підключення, якщо сервер ще не зареєстрував другого користувача або клієнта, необхідно почекати його підключення, і лише після цього почнеться етап розміщення по пріоритетності.

Що саме представляє собою етап пріоритетності?

Існує багато різних факторів на які потрібно посилатися за для проходження черги, що людина тобто клієнт пройшов чергу швидше через свої регалії. Які саме існують регалії:

- особи з інвалідністю внаслідок війни I, II, III групи;
- учасники бойових дій;
- члени сім'ї загиблого (померлого) ветерана війни;
- учасники війни;
- діти війни;
- ветерани військової служби, ветерани органів внутрішніх справ, ветерани Національної поліції та інші пільгові категорії;
- військовослужбовці, які стали особами з інвалідністю під час

проходження військової служби, та члени сімей загиблих (померлих) військовослужбовців;

- особи, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, віднесені до категорії 1 або до категорії 2; дружини (чоловіки) померлого громадянина, смерть якого пов'язана з Чорнобильською катастрофою; діти, яким встановлено інвалідність, пов'язану з Чорнобильською катастрофою;
- багатодітні сім'ї.

Данна категорія людей має змогу пройти чергу набагато швидше від звичайної людини так як має пільговий статус.

У момент, коли клієнт намагається підключитися до серверу, він витягує з контексту операції його інтерфейс зворотного виклику, і зберігає в змінну, яка є основоположною для забезпечення чергового статусу. Коли кількість клієнтів стане два, сервер ініціює запуск черги, яка починається з першого кола опрацювання.

Клієнту, який зареєструвався першим, буде запропоновано вести пільговий статус, якщо так, то який саме. Процес черги буде відбуватися до тих пір, поки користувачі не зійдуться на якомусь загальному значенні пріоритетності.

Після того, як всі дані були внесені в базу, перший клієнт має можливість побачити який саме черговий статус, іншими словами отримати від сервера випадкову комбінацію, що складається з десяти значень. Значення кожної цифри може бути в діапазоні від одного до десяти. Після генерації випадкової комбінації, сервер відразу перевірить на пріоритетну величину, тобто на факт випадання якоїсь особливої регалії, на підставі чого і визначиться майбутній статус клієнта.

Після проходження першого клієнта, другий відвідувач так само підпадає на опрацювання пріоритетності. Наступні входження клієнтів також будуть підлягати статусу опрацювання на пільговий та звичайний.

Другими словами даний додаток дозволить користувачам спростити проходження черги для людей похилого віку та людей з фізичними або психологічними відхиленнями.

### **3.3 Управління проектуванням програми та її реалізації в публічній сфері**

Публічна політика та управління проектами мають давню історію і відносно незначний період системного вивчення та усвідомлення. Становлення системи знань з управління проектами у публічному секторі розпочато з розвитком науки про публічну політику наприкінці 40-х – на початку 50-х років XX століття (хоча сам термін публічна політика уведений у науковий обіг лише у 70-х роках XX ст.).

На даний час, будемо розглядати публічну політику як відповідь влади у форматі проекту на публічно визнану проблему у конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність.

Визначення проблеми та її винесення на публічний рівень (національний чи місцевий) відбувається у сфері публічної політики, яка є дороговказом для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, котрі втілюють відповідну політику у життя. Реалізація публічної політики відбувається через цілеспрямоване втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування в існуючу соціальну практику. Таке втручання спрямоване на зміну поведінки соціальних груп (цільових груп), які спричинили появу проблеми, і може відбуватися не лише у форматі указів Президента України, постанов уряду, розпоряджень, наказів і доручень міністерств, установ чи органів місцевого самоврядування, а й у формі програм чи проектів.

Сфера публічної політики – це публічний сектор, який охоплює всі аспекти буття та життєдіяльності громадян і громад.

За методологією Міжнародного валютного фонду 2001 публічний сектор охоплює сектор державного та місцевого управління та сектор публічних установ, підприємств і організацій.

Під публічною політикою розуміють відповідь влади на публічно визнану проблему у конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність.

Призначення публічної політики – слугувати громадянам з метою вирішення їхніх проблем. З огляду на це публічна політика розв'язує проблеми, які політично визнані як колективні. При цьому рішення приймаються відповідними публічними дійовими особами, які мають різні ресурси, інституційну приналежність та інтереси.

Будь-яка особа чи соціальна група, яких стосується колективна (суспільна) проблема, що розглядається у площині публічної політики, потенційно є дійовою особою публічної політики. Це може бути одна особа (міністр, депутат, міський голова, керівник водоканалу та ін.), кілька осіб, які представляють департамент чи відділ у місцевій державній адміністрації, юридична особа чи соціальна група – школярі, випускники вищих закладів освіти, наркозалежні, безробітні, пенсіонери та ін.

Дійових осіб публічної політики називають ще заінтересованими особами або групами, які мають спільний інтерес у розв'язанні або збереженні статус-кво публічної проблеми.

Дійові особи публічної політики поділяються на три типи:

- соціальні групи, які є причиною виникнення суспільної проблеми (цільові групи або групи-мішені);
- соціальні групи, які зазнають негативного впливу зазначеної проблеми (кінцеві користувачі);
- політико-адміністративні органи влади, які розробляють і впроваджують публічну політику.

Крім зазначених типів дійових осіб виділяють так звані «треті особи», яких публічна політика торкається опосередковано і які від цього отримують користь або є обділеними у своїх можливостях.

Трикутник дійових осіб може використовуватися як модель проблемного поля при формулюванні проблеми публічної політики у проектному циклі на етапі програмування (див. рис. 3.2).

Проблемне поле складається з проблем, їх причин і наслідків, а також із заінтересованих груп, що потерпають від проблеми, спричинюють появу проблеми та можуть здійснювати вплив на її розв'язання.

Модель проблемного поля дає можливість:

- скоротити час, необхідний для проведення аналізу проблеми;
- деталізувати причинно-наслідкові зв'язки (причинна гіпотеза);
- визначити перешкоди та можливості впливу на ситуацію (гіпотеза втручання);
- упорядкувати процес формулювання публічної проблеми;
- покращити якість проекту.

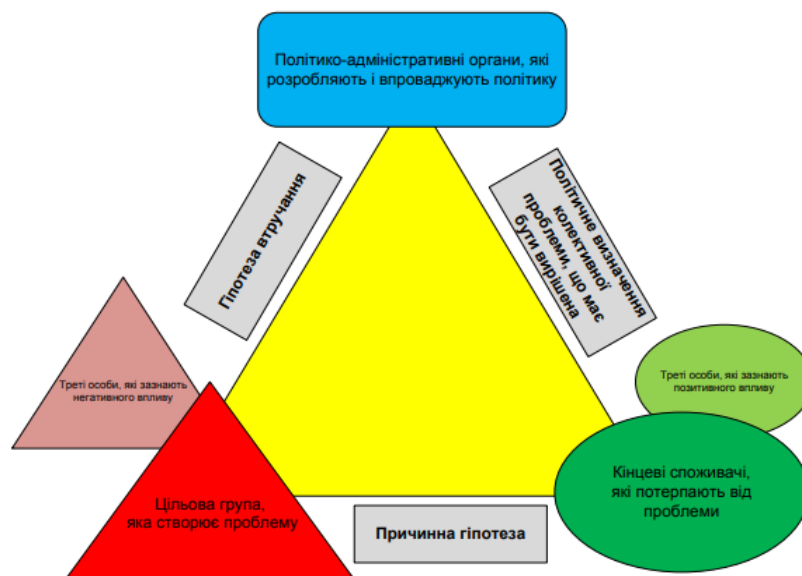


Рисунок 3.2 Трикутник дійових осіб публічної політики

Інструментарій публічної політики забезпечує визначення суспільної проблеми на основі врахування інтересів заінтересованих осіб, постановку проблеми на урядовий порядок денний, вироблення альтернативних варіантів

розв'язання проблеми та вибір найкращого рішення, впровадження прийнятої політики, моніторинг її реалізації та оцінювання наслідків.

Під проблемою розуміють стан, який породжується колективною потребою усунути розрив між реальним і очікуваним становищем.

Винесення проблеми на урядовий порядок денний – це процес відбору проблемних питань політико-адміністративними дійовими особами, що передбачає:

- вибір нагальних проблем із численних заяв і звернень аналітиків, громадських діячів, соціальних груп, державних органів влади та органів місцевого самоврядування;
- підготовку проекту формулювання моделі причинності;
- відповідь публічної влади на визнані проблеми перед тим, як зробити їх предметом політики.

Причинна гіпотеза публічної політики полягає у визначенні того, хто або що спричинило (без визначення суб'єктивної вини) колективну проблему, тобто визначаються цільові групи і кінцеві користувачі.

Гіпотеза втручання встановлює порядок державного втручання через закони, постанови, розпорядження, накази, що стимулюють або обмежують поведінку цільових груп.

Причинна гіпотеза та гіпотеза втручання формують модель причинності.

Формулювання моделі причинності, встановлення дійових осіб і мотивів їх поведінки сприяють визначенню, уточненню та деталізації публічної проблеми, що у подальшому буде використовуватися для опису ідеї проекту.

Управління проектним циклом – це специфічна управлінська діяльність щодо прийняття рішень упродовж життєвого циклу проекту (далі – цикл проекту), яка спрямована на розв'язання публічної проблеми через визначення і досягнення запланованих цілей.

Управління проектним циклом – це модель реалізації проектів, що прийнята Європейською комісією в 1992 році.



Модель управління проектним циклом для реалізації проектів у публічній сфері обрана тому, що існуюча практика розроблення та втілення проектів і програм висвітлила низку негативних аспектів, які унеможливають ефективне впровадження найкращих ідей у цій сфері.

Зокрема такими негативами є:

- «розмиті»(нечіткі) стратегічні рамки проекту;
- поверхневий без встановлення причинно-наслідкових зв'язків аналіз ситуації;
- планування орієнтоване на заходи, а не на цілі чи результати;
- ефект від проекту, який неможливо перевірити;
- виключна увага на фінанси;
- короткострокове бачення;
- неточна проектна документація.

Ці негативи посилюються ще типовими проблемами, що зустрічаються при розробленні проектів і програм:

- проблеми визначаються дуже загально і недостатньо аргументовані, є плутанина між проблемою, симптомами проблеми та причинами;
- цільова група нечітко визначена і не описана;
- не вказується, чи раніше вже щось робилося з розв'язання визначеної проблеми і які отримано результати;
- не вказується, як розв'язуються подібні проблеми в інших регіонах/містах і
  - за кордоном;
  - не прогнозуються наслідки вирішення проблеми та збереження статусу-кво;
- структура мети слабко пророблена;
- між проблемою і цілями програмно-цільового документа немає логічного зв'язку, зазвичай описується якась проблема, а цілі та завдання

програми/ проекту сформульовані так, що не розв'язують цю проблему, а стосуються іншої проблеми, яка в цьому документі не досліджувалася;

- цілі та завдання програм/ проектів не є конкретними, їх неможливо виміряти та визначити реалістичність досягнення;
- цілі не відбивають отримувану корисність;
- у програмах/проектах не планується їх оцінювання та не визначаються мірила (індикатори) оцінювання;
- не розробляються припущення та ризики проекту;
- очікувані результати проекту – загальні та незрозумілі.

Методологія управління проектним циклом дозволяє чітко відобразити цілі, завдання та результати (ефекти) проекту при одночасній мінімізації ризиків, а також передбачає:

- відповідність національних, секторальних, регіональних і місцевих стратегічних пріоритетів стратегії Європейського союзу (ЄС);
- детальний аналіз проблем;
- планування, орієнтоване на ціль;
- результат, який можна виміряти;
- наскрізну увагу до якості;
- фокусування на сталому ефекті проекту;
- стандартизований формат проектної документації.

Базовими принципами методології є інтегрований та логіко-структурний підходи, а також те, що проекти мають циклічний характер, є системною цілісністю і складаються з фаз та етапів, що повторюються і для яких можна встановити загальні правила.

В основу проектного циклу покладено три основні принципи:

1. Критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критерії оцінки якості);
2. Зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом – для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній;

3. Програмування та ідентифікація нових проектів відбувається на базі результатів моніторингу й оцінки як частина структурного процесу зворотного зв'язку й засвоєння інституційних уроків.

Проектний цикл складається з шести етапів:

- програмування;
- ідентифікація;
- формулювання;
- фінансування;
- впровадження;
- моніторинг і оцінка.

У даному підпункті наведено основні завдання за етапами проектного циклу.

На етапі Програмування визначається проблемне поле, уточнюється проблемна ситуація та описується публічна проблема, яка буде вирішуватися у форматі проекту. Для цього необхідно провести огляд макроекономічних та соціально-економічних показників на регіональному та національному рівнях (для локальних проектів – на місцевому рівні), відшукати незаперечні, чіткі та зрозумілі аргументи на користь відібраної для проекту проблеми, визначити перешкоди та можливості розвитку з урахуванням попереднього досвіду розв'язання проблеми, пріоритетів національної та регіональної політики і стратегії донорських організацій.

У контексті вимог Керівництва з управління проектним циклом, яке прийняте ЄК, процес програмування має узгоджуватися з основними аналітичними документами логіко-структурного підходу, зокрема:

- визначати основних учасників і оцінювати їх потреби, інтереси та можливості;
- визначати й аналізувати пріоритетні проблеми/обмеження й можливості розвитку;
- визначати цілі розвитку, які стосуються обраних пріоритетних проблем;

- визначати відповідність щодо стратегії ЄК з допомоги в розвитку, яка бере до уваги результати аналізу, включаючи потенційні обмеження, засвоєні уроки попереднього досвіду, а також теперішні або заплановані дії інших донорів.

### **Висновок до розділу 3**

В результаті розділу спроектовано інформаційну систему, а саме створення інноваційної моделі бази даних, що дає змогу отримати бачення системи очима користувачів системи та адміністратора. Другими словами даний додаток дозволить користувачам спростити проходження черги для людей похилого віку та людей з фізичними або психологічними відхиленнями.

## ВИСНОВКИ

Отже в дипломній роботі було розглянуто управління процесом впровадження інноваційного додатку в публічній сфері.

Розглядалися вже існуючі аналоги, які внесли свої корективи і зробили додаток ще більш красивим та зручним. Дякуючи аналізу конкурентних адміністративним сферам було обрано максимально релевантний продукт, тобто швидша версія додатку для пріоритетної частини населення, додаток якої не має великої конкуренції.

На стадії проектування ІС було розроблено концептуальну та об'єктно-орієнтовану моделі ІС, концептуально спроектовано інтерфейс користувача. Завдяки цьому проектування додатка пройшло максимально точно, швидко та якісно.

Деякі важності виникли при проектування бази даних, оскільки для доволі невеликого програмного продукту не має сенсу робити громіздку базу даних з великою кількістю сутностей, атрибутів та важкими зв'язками сутностей. Проте для коректного бачення БД було виділено 6 сутностей з деякою кількістю атрибутів, дані було схематично зображено на логічному рівні, тобто без прив'язки до будь-якої СКБД чи способу реалізації, а потім і на фізичному, із урахуванням цих пунктів. Після цього реляційна база даних була представлена у вигляді команд створення таблиць бази даних. Крім того, у мові SQL описані деякі інформаційно-пошукові запити.

Поставлене завдання було реалізовано в повній мірі. Для реалізації даної роботи використовувалися передові методи розробки додатків перераховані вище, а саме передові та актуальні технології, за допомогою яких зараз створюється велика кількість програм у різних галузях.

Даний програма дає змогу удосконаленню в сфері адміністративних послуг, а саме проходження користувачем черги на надання різноманітних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления [Текст] / Г. В. Атаманчук. — М. : Юридическая литература, 1997. — 400 с.]
2. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень / Бакуменко В. Д. // Наук. розвідки з держ. та муніцип. упр. : зб. наук. пр. — 2015. — № 1. — С. 8 – 26 [Bakumenko V. D. Publichne administruvannia yak protses vyroblennia, pryiniattia ta vykonannia upravlinskykh rishen / Bakumenko V. D. // Nauk. rozvidky z derzh. ta munitsyp. upr. : zb. nauk. pr. — 2015. — № 1. — S. 8 – 26]
3. Васильев А. Н. С#. Об'єктно-орієнтоване програмування. Учебный курс [Текст] / А. Н. Васильев – М.: Издавництво – «Пітер», 2012. – 320с.
4. Виконання доходів місцевих бюджетів, Міністерство фінансів України URL: [https://www. minfin.gov.ua](https://www.minfin.gov.ua)]
5. Государственная политика и управление : учебник : в 2 ч. / под ред. Л. В. Сморгунова. – М. : Рос. полит. энцикл. (РОССПЭН), 2006. – Ч. 1 : Концепции и проблемы государственной политики и управления. – 384 с. [Gosudarstvennaya politika i upravlenie : uchebnik : v 2 ch. / pod red. L. V. Smorgunova. – M. : Ros. polit. entsikl. (ROSSPEN), 2006. – Ch. 1 : Kontseptsii i problemyi gosudarstvennoy politiki i upravleniya. – 384 s.].
6. Деева Н. М. Потенціал соціалізації і його регулювання в економіці: теорія, методологія, перспективи : монографія / Н. М. Деева. – Дніпропетровськ : АРТ-ПРЕС, 2006. – 444 с. [Deeva N. M. Potentsial sotsializatsii i yocho rehuliuвання v ekonomitsi: teoriia, metodolohiia, perspektyvy : monohrafiia / N. M. Deeva. – Dnipropetrovsk : ART-PRES, 2006. – 444 s.]
7. Дейтел П. Як Програмувати на Visual C# 2012. 5-е вид. [Текст] / П. Дейтел – М.: Издавництво – «Аграф», 2014. – 864с.
8. Державне управління [Текст] : словн.-довід. / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. — К. : Вид-во УАДУ, 2002. — 228 с.].

9. Державне управління в Україні [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. — К. : Юрінком Інтер, 1998. — 432 с.]
10. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. Нижник Н. Р., Олуйка В. М. — Львів : Видво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. — 352 с]
11. Древаль Ю. Д. Механізми державного управління як наукова проблема / Ю. Д. Древаль // Державне будівництво [Електронний ресурс]. — 2009. — № 9. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2009\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2009_2_4).]
12. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. Т. 1 : Теорія державного управління / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.- редкол. : Ю. В Ковбасюк (голова) [та ін.]. — К. : НАДУ, 2011. — 747 с.].
13. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.]
14. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.]
15. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>]
16. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. / авт. кол. : Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок [та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. — Київ : НАДУ, 2010. — 28 с. [Zarubizhnyi dosvid publichnoho administruvannia : metod. rek. / avt. kol. : N. M. Meltiukhova, V. V. Korzhenko, Yu. V. Didok [ta in.] ; za zah. red. N. M. Meltiukhovoї. — Kyiv : NADU, 2010. — 28 s.].
17. Калиновський Б. В. Конституційні засади децентралізації влади в Україні. Вісник Центральної виборчої комісії. 2015. № 2 (32). С. 84–89.].
18. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації / К. Колесникова // Публічне управління: теорія і практика [Текст]. — 2013. — Вип. 3. — С. 41—45.]

19. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80.>]
20. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття “механізм державного управління” [Електронний ресурс] / О. М. Кравченко. — Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=56.>]
21. Ліпенцев А. В. Основні напрямки формування механізмів надання управлінських послуг органами влади / А. В. Ліпенцев, О. В. Поляк // Теоретичні та прикладні питання державотворення [Електронний ресурс]. — 2008. — № 2. — Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08lavrov.htm/08lavrov.html>]
22. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління [Текст] / В. Я. Малиновський. — вид. 2-ге, доп. і випр. — К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. — 254 с].
23. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики / В. М. Мартиненко // Публічне управління: теорія та практика [Текст] : зб. наук. пр. — № 1. — Х. : Вид-во “ДокНаукДержУпр”, 2010. — С. 16—22.]
24. Мельтюхова Н. М. Становлення і розвиток публічної адміністрації в Україні / Надія Мельтюхова // Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. 17 груд. 2009 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. — С. 77 – 78 [Meltiukhova N. M. Stanovlennia i rozvytok publichnoi administratsii v Ukraini / Nadiia Meltiukhova // Yevropeizatsiia publichnoho administruvannia v Ukraini v konteksti yevropeiskoi intehratsii : materialy nauk.- prakt. konf. 17 hrud. 2009 r., m. Dnipropetrovsk / za zah. red. L. L. Prokopenka. — Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2009. — S. 77 – 78].
25. Методичні підходи до організації діяльності з публічного адміністрування : наук. розробка / уклад. : Н. М. Мельтюхова, Л. В. Набока, Ю. В. Дідок ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. — Київ : НАДУ, 2011. — 48 с. [Methodychni pidkhody do orhanizatsii diialnosti z publichnoho administruvannia :



nauk. rozrobka / uklad. : N. M. Meltiukhova, L. V. Naboka, Yu. V. Didok ; za zah. red. N. M. Meltiukhovoï. – Kyiv : NADU, 2011. – 48 s.]]

26. Неділько А. Характеристика сучасного етапу розвитку публічного управління в Україні. Правові аспекти публічного управління: теорія та практика: матеріали X наук.-практ. конф. (м. Дніпро 13 грудня 2018 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 144–147.].

27. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління [Текст] : навч. посіб. / Нижник Н. Р., Машков О. А. ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. — К. : УАДУ, 1998. — 160 с.].

28. Оболенський О. Ю. Державна служба [Текст] : підручник / О. Ю. Оболенський. — К. : КНЕУ, 2006. — 472 с]

29. Основы социального управления [Текст] : учеб. пособ. / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев [и др.] ; под ред. В. Н. Иванова. — М. : Высшая школа, 2001. — 271 с.]

30. Остапчук В. О. Перспективи фінансової децентралізації в Україні: нормативно-правовий аспект. Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство». 2018. № 15. С. 720–726]

31. Павлюк Н. В. Формування нормативно-правової основи публічного управління в контексті децентралізації влади в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2017. № 1. С. 88–95.]

32. Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – М. : Академ. проект, 2000. – 880 с. [Parsons T. O strukture sotsialnogo deystviya / T. Parsons. – М. : Akadem. proekt, 2000. – 880 s.].

33. Пітцольд, Ч. Програмування для Microsoft Windows 8 [Текст] / Ч. Петцольд. – М.: Видавництво– «Питер», 2013. – 1008 с.

34. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 06.08.2014 № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>]

35. Приходченко Л. Сутність понять механізмів держави, державного управління та державного регулювання / Людмила Приходченко // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 3 (35). — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. — С. 269—274.].

36. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [Pro Stratehiiu staloho rozvytku «Ukraina – 2020» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sichnia 2015 r. № 5/2015. – Rezhym dostupu : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>].

37. Публічне адміністрування : навч. посіб. / О. М. Ястремська, Л. О. Мажник. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 132 с. [Publichne administruvannia : navch. posib. / O. M. Yastremska, L. O. Mazhnyk. – Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2015. – 132 s.]

38. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.]

39. Рудніцька Р. М. Механізми державного управління: сутність і зміст [Текст] / Р. М. Рудніцька, О. Г. Сидорчук, О. М. Стельмах ; за наук. ред. д. е. н. проф. Лесечка М. Д., к. е. н., доц. Чемериса А. О. — Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2005. — 28 с]

40. Савков А. П. До проблеми осмислення теоретичних засад державного управління виборчим процесом / А. П. Савков. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R\\_5/09sapuvp.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_5/09sapuvp.pdf) [Savkov A. P. Do problemy osmyslennia teoretychnykh zasad derzhavnoho upravlinnia vyborchym protsesom / A. P. Savkov. – Rezhym dostupu : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R\\_5/09sapuvp.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_5/09sapuvp.pdf)]

41. Сморгунов Л. В. Сетевая методология исследования политики / Л. В. Сморгунов. – Режим доступа : <http://politanalysis.narod.ru/smorgunov2.html>

[Smorgunov L. V. Setevaya metodologiya issledovaniya politiki / L. V. Smorgunov. – Rezhim dostupa : <http://politanalysis.narod.ru/smorgunov2.html>]

42. Сурмін Ю. П. Публічне адміністрування / Ю. П. Сурмін, В. П. Трощинського // Енциклопед. слов. з держ. упр. / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с. [Surmin Yu. P. Publichne administruvannia / Yu. P. Surmin, V. P. Troshchynskoho // Entsykloped. slov. z derzh. upr. / uklad. : Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko [ta in.] ; za red. Yu. V. Kovbasiuka [ta in.]. – Kyiv : NADU, 2010. – 820 s.].

43. Тихонов А. В. Социология управления. Теоретические основы / А. В. Тихонов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Конон : Реабилитация, 2007. – 471 с. [Tihonov A. V. Sotsiologiya upravleniya. Teoreticheskie osnovyi / A. V. Tihonov. – 2-e izd., dop. i pererab. – M. : Konon : Reabilitatsiya, 2007. – 471 s.].

44. Угода про коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» від 27.11.2014. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0001001-15>

45. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22.07.1998 № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/6366.>]

46. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015.>]

47. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління / О. В. Федорчак // Демократичне врядування [Електронний ресурс]. — 2008. — № 1. — Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf)]

48. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие : [пер. с нем.] / Ю. Хабермас ; [под ред. Д. В. Складнева]. – Изд. 2-е, стереотип. – СПб. : Наука, 2006. – 384 с. [Habermas Yu. Moralnoe soznanie i kommunikativnoe deystvie : [per. s nem.] / Yu. Habermas ; [pod red. D. V. Sklyadneva]. – Izd. 2-e, stereotip. – SPb. : Nauka, 2006. – 384 s.].

49. Щербанюк О. В. Визначальна роль народного суверенітету для конституційного принципу народовладдя. Альманах права. 2012. Вип. 3. С. 462–466.]

50. Юзьков Л. П. Государственное управление в политической системе развитого социализма [Текст] / Л. П. Юзьков. — К. : Вища школа, 1983. — 155 с]