

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

УДК 614.84

Микола Андрієнко \*

**ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДОВИХ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ**

*У статті досліджено підходи щодо визначення складових процесу вироблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень. За результатами проведених досліджень обґрунтовано складові процесу формування та реалізації управлінських рішень органами державного управління в сфері пожежної безпеки. До складу етапів зазначеного процесу включено: етап отримання, оброблення й аналізу інформації щодо змін чинників зовнішнього й внутрішнього середовищ сфери пожежної безпеки; етап встановлення ситуаційної мети, що має досягатися; етап визначення альтернативних варіантів досягнення обраної мети; етап ухвалення управлінського рішення; етап планування реалізації управлінського рішення; етап визначення завдань суб'єктам системи державного управління сферою пожежної безпеки; етап формування часткових рішень щодо виконання поставлених завдань; етап організації діяльності щодо виконання управлінського рішення; етап керівництва діяльністю щодо виконання управлінського рішення; контроль виконання управлінського рішення.*

*Ключові слова: пожежна безпека, державне управління, процес, рішення.*

***Андрієнко Н. В. Обоснование составляющих процесса формирования и реализации управленческих решений в сфере пожарной безопасности.***

*В статье исследованы подходы к определению составляющих процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений. По результатам проведенных исследований обоснованы этапы процесса формирования и реализации управленческих решений органами государственного управления в сфере пожарной безопасности. В состав этапов указанного процесса включены: этап получения, обработки и анализа информации об изменениях факторов внешней и внутренней сред сферы пожарной безопасности; этап установления ситуационной цели, которая должна достигаться; этап определения альтернативных вариантов достижения выбранной цели; этап принятия управленческого решения; этап планирования реализации управленческого решения; этап определения задач субъектам системы государственного управления сферой пожарной безопасности; этап формирования частичных решений относительно выполнения поставленных задач; этап организации деятельности по реализации управленческого решения; этап руководства деятельностью по выполнению управленческого решения; контроль выполнения управленческого решения.*

*Ключевые слова: пожарная безопасность, государственное управление, процесс, решение.*

***Andrienko M. V. Background of the components of formation and implementation process for management decisions in the field of fire safety.***

*The article studies approaches to defining components of development, formation and implementation process for management decisions. Based on the results of the research stages of the formation and implementation process for management decisions by the government in the field of fire safety are explained. The structure of the mentioned process include the following stages: receiving, processing and analyzing information about the changes of external and internal environment factors of the field of fire safety; establishing a situational objective to be achieved; determining alternative ways of achieving the selected objective; making a management decision; planning the implementation of a management decision; determining tasks for the subjects of state management system for the field of fire safety; forming partial solutions regarding implementation of the set tasks; organization of activities for implementation of a management decision; guidance for implementation of a management decision; control of a management decision performance.*

*Keywords: fire safety, state management, process, decision.*

Будь-який вид діяльності пов'язаний із свідомим або несвідомим вибором певних дій. Як показали результати проведеного автором аналізу, управлінська діяльність органів державної

влади в сфері пожежної безпеки (далі – ПБ) досить складна та різноманітна. Вона містить у себе рішення значного кола завдань, організацію та здійснення багатьох складних заходів, пов'язаних із функціонуванням сфери ПБ.

В основу управлінської діяльності в системі державного управління сферою ПБ, як і в будь-якій системі організаційного управління, покладений процес формування та реалізації управлінського рішення, яке вважається, у свою чергу, основою державного управління [1-4]. У відповідності до нього здійснюється вся наступна діяльність органів державного управління, пов'язана з реалізацією державної політики в сфері ПБ.

*Постановка проблематики.* Різноманітні варіанти процесу вироблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень наведені в працях А. Аакера, І. Ансоффа, В. Д. Бакуменка, П. С. Гейслера, В. В. Глуценка, В. М. Добкіна, С. О'Доннела, П. Дракера, В. В. Дружиніна, Л. Г. Євланова, П. Кляйндорфера, В. І. Кноррінга, Г. Кунца, О. А. Машкова, С. П. Мосова, Н. Р. Нижник, С. Оптнера, А. Робертсона, Д. Руссо, А.Е. Саака, Г. Саймона, Е.А. Смирнова, Р. Таунсенда, Р. Тейлора, В. Н. Тюшнякова, В. Є. Чиркіна, Ф. І. Шамхалова, О. С. Шаптали та ін.

При цьому слід зазначити, що питання формування та реалізації управлінських рішень у межах державного управління, особливо у сфері ПБ, потребують дослідження для визначення складових процесу формування та реалізації управлінських рішень органами державного управління сферою ПБ.

*Мета статті.* Дослідити існуючі підходи та обґрунтувати складові процесу формування та реалізації управлінських рішень у сфері ПБ.

*Викладення основного матеріалу.* Л. Планкетт і Г. Хейл у свій час запропонували концепцію щодо побудови процесу вироблення та ухвалення управлінських рішень, яку вважали концепцією випереджального управління [5]. Вони виходили з необхідності усунення невизначеностей, які виникають під час управлінської діяльності при розв'язанні проблем. У зв'язку з цим, авторами запропоновано такі складові процесу формування управлінського рішення: збирання інформації та виявлення проблеми; описання проблеми; проведення причинно-наслідкового аналізу; постановка ситуаційної мети, що досягається; вироблення альтернативних варіантів рішення; вибір критеріїв оцінки досягнення мети; визначення та оцінка ризику; ухвалення рішення.

Особливістю підходу, запропонованого Л. Планкеттом і Г. Хейлом, вважається проведення ґрунтовного причинно-наслідкового аналізу, що дозволяє добре структурувати проблему, яка підлягає розв'язанню. Разом з тим, керівнику, який ухвалює рішення, треба враховувати обмеження часу на проведення причинно-наслідкового аналізу.

Авторський колектив у [6] приділив значну увагу системному аналізу проблем шляхом побудови SWOT-матриці. Головним завданням вважається зменшення невизначеності (неповноти і недостатньої достовірності інформації). До складу процесу формування та реалізації управлінського рішення авторами віднесено: постановка системи цілей і вибір критеріїв їх оцінки; системний аналіз проблеми та побудова SWOT-матриці; аналіз встановлених обмежень; розробка альтернативних варіантів рішення; ухвалення рішення; розробка плану реалізації ухваленого рішення; реалізація рішення.

Зазначений підхід забезпечує добру структурування проблеми, але вимагає автоматизації складної процедури побудови SWOT-матриці, що пов'язано з існуванням обмежень часу, що відводиться на вироблення та ухвалення управлінського рішення в сфері ПБ.

Г. Райт, досліджуючи особливості державного управління [7], запропонував декілька стадій формування управлінського рішення: розпізнання та визначення проблеми і доконечності рішення; встановлення критеріїв; встановлення пріоритетів і обмежень критеріїв; збирання необхідної інформації та фактів; розробка й оцінка альтернатив рішення; вибір найкращої альтернативи та ухвалення рішення.

Недоліком такого підходу, на наш погляд, можна вважати наявність розірваності стадій стосовно мети, яка досягається шляхом вироблення, ухвалення та реалізації управлінського рішення.

При аналізі управлінської діяльності в площині державного управління Г.В. Атаманчук [3] описав загальні етапи, протягом яких здійснюється формування управлінського рішення: аналіз і оцінка управлінської ситуації; прогнозування та моделювання необхідних чи можливих дій по збереженню та перетворенню стану управлінської ситуації (у суб'єкті й об'єктах державного

управління); розробка передбачуваних правових актів або організаційних заходів; обговорення та ухвалення правових актів і здійснення відповідних організаційних заходів.

Наявність загальності в авторському підході до визначення складових процесу формування управлінських рішень ускладнює з'ясування змісту конкретних операцій щодо вироблення й ухвалення управлінського рішення.

Цікавим є підхід, запропонований В.П. Тронем [8]. На його думку, формувати та реалізовувати рішення необхідно з урахуванням моделі поведінки людини. Автор визначив послідовність із десяти етапів, застосування яких дозволяє людині, на думку автора, виробити й ухвалити відповідне рішення. Особливістю процесу вироблення та ухвалення управлінського рішення вважається перевірка цього рішення на еластичність.

Запропонована В.П. Тронем послідовність етапів формування управлінського рішення має користь для умов формування таких рішень органами державного управління в сфері ПБ з позиції обґрунтування мети і аналізу об'єктивно існуючих можливостей щодо її досягнення.

Відомі фахівці з питань менеджменту в [9] визначили складові процесу формування управлінського рішення, до яких ними віднесено: діагноз проблеми; формулювання обмежень і критеріїв для ухвалення рішення; виявлення альтернатив рішення; оцінка альтернатив; ухвалення рішення.

На нашу думку, наведену М. Альбертом, М.Х. Месконом і Ф. Хедоурі структуру процесу вироблення та ухвалення управлінського рішення можна розглядати як прийнятну з подальшою деталізацією для встановлення зв'язків і структуризації етапу «діагноз проблеми».

На схожих позиціях стосовно процесу формування управлінського рішення знаходиться і Р. Дафт [10]. Ним запропоновано чотири загальних етапи, до складу яких увійшли: усвідомлення потреби в рішенні; діагностика і казуальний аналіз; розробка варіантів рішення; вибір найкращого варіанту.

Цінними є результати досліджень Л.А. Жданової, яка узагальнила досвід організації та управління промисловими фірмами в розвинених країнах щодо процесу вироблення та ухвалення управлінських рішень. За її аналізом, при всій розмаїтості існуючих підходів, у складі зазначеного процесу присутні такі етапи: визначення цілей; формулювання, ідентифікація та аналіз проблем; генерування і аналіз альтернативних варіантів рішення; ухвалення рішення [11].

Три стадії формування та реалізації управлінського рішення запропоновано Л. Є. Соколовою: визнання необхідності рішення (вивчення ситуації; інтерпретація і формулювання проблеми; визначення критеріїв успішного розв'язання проблеми); вироблення рішення (розробка альтернатив; оцінювання можливих альтернатив; вибір альтернативи); реалізація ухваленого рішення (організація виконання рішення; аналіз і контроль виконання рішення; зворотний зв'язок) [12]. Зазначений авторкою підхід схожий з вище розглянутими підходами.

Проведений дисертантом аналіз доступних відкритих інформаційних матеріалів, розташованих на офіційному сайті Державної служби України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) (<http://www.firedep.gov.ua>) і наявної спеціалізованої літератури щодо діяльності у сфері ПБ в Україні ([13-17]) виявив відсутність методичних матеріалів і документів ДСНС, які б визначали процедури вироблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Існують лише описи функціональних обов'язків керівного складу та часткові порядки надання дозволів.

Виходячи з результатів вище проведеного аналізу складових процесу формування та реалізації управлінських рішень, обґрунтуємо складові процесу формування та реалізації управлінських рішень органами державного управління у сфері ПБ.

Аналіз діяльності органів державного управління сферою ПБ в Україні показує, що вхідним потоком процесу вироблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень (далі – ПВУРУР) є інформація, яка генерується різноманітними внутрішніми (накази ДСНС, план державних закупівель, заявки на матеріальні засоби, план фінансування, план професійної підготовки, стан ресурсного забезпечення, національна доповідь тощо) і зовнішніми (оперативна інформація про надзвичайні ситуації, стан погоди, закони, укази, міжнародні угоди, постанови тощо) джерелами.

З метою отримання релевантної інформації потрібно мати сукупність відповідних джерел щодо моніторингу стану сфери ПБ на основі системних досліджень чинників зовнішнього  $f_{дв}$ ,  $f_{спб}$  і внутрішнього  $g_{дв}$ ,  $g_{спб}$  середовищ, зміна яких призводить до безпосереднього впливу на

функціонування об'єктів чи суб'єктів у сфері ПБ і появи розбіжностей  $\Delta$  між нормативно встановленими значеннями показників ефективності  $n_0$  з отриманими значеннями  $n$  у сфері ПБ у результаті виконання завдань  $z$ , поставлених органами державного управління [18].

Виникнення розбіжностей  $\Delta = n_0 - n$  може вважатися підставою для виникнення з часом кризової (проблемної) ситуації у сфері ПБ у зв'язку з недосягненням поставленої мети. Так, відсутність досліджень, пов'язаних з діями пожежно-рятувальних підрозділів в умовах ведення бойових дій, не дозволило ДСНС своєчасно сформулювати джерело інформації щодо сучасного досвіду таких дій в умовах цивільної оборони і підготуватись до адекватних дій в антитерористичній операції в південно-східному регіоні України з її початком.

При цьому інформація з джерел має задовольняти вимогам щодо її повноти, достовірності та своєчасності [19].

На першому етапі ПВУРУР мають здійснюватися процедури отримання, оброблення й аналізу інформації щодо стану сфери ПБ. Оцінювання небезпечної ситуації, що склалася чи складається в будь-якому секторі сфери ПБ у наслідок виникнення розбіжності  $\Delta$ , повинне відбуватися з урахуванням відомого принципу «реальності дій». При оцінюванні ситуації слід дослідити та проаналізувати всі чинники ( $f_{ДУ}$ ,  $f_{СПБ}$ ,  $g_{ДУ}$ ,  $g_{СПБ}$ ) та умови, що пов'язані з причинами існуючого стану сфери ПБ і процесами управління нею ( $1...G...K_1...K_S$ ). Проведення оцінки має здійснюватися органами управління в системі державного управління сферою ПБ і включати не тільки оцінювання стану чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ сфери ПБ, а також наявного часу відповідно до принципу «своєчасності управлінського рішення», з метою своєчасного (оперативного) формування управлінського рішення для впливу на стан сфери ПБ.

На підставі результатів проведення системного аналізу ситуації, що склалася чи складається, треба перейти до другого етапу ПВУРУР – визначення відповідної реакції, яка спрямована на максимальне забезпечення якості функціонування сфери ПБ. Аналіз існуючих видів таких реакцій [9, 20, 21], що використовуються в інших сферах і галузях при виникненні негативних ситуацій, дозволив їх відповідним чином систематизувати: усунення причин, зміна характеристик причин, знаходження кращого способу адаптації, залишення існуючої ситуації. У залежності від обраного виду реакції необхідно встановити ситуаційну мету, яку треба досягти (подолання надзвичайної ситуації, пов'язаною з гасінням пожежі; покращення стану пожежної безпеки на АЕС з використанням спеціальних технічних засобів; покращення протипожежного захисту лісових територій в умовах тривалої засухи тощо), а також визначити (уточнити) обмеження та показники для оцінки ступеня досягнення мети. Цим самим забезпечується реалізація вище наведеного принципу «цілеспрямованості».

Правильне обрання виду відповідної реакції залежить від обраної парадигми вироблення управлінського рішення, яка має забезпечувати формування альтернативних варіантів такого рішення для досягнення ситуаційної мети. Таким чином, на третьому етапі ПВУРУР із урахуванням принципу «неостаточних рішень» треба розробити низку альтернативних варіантів управлінського рішення щодо досягнення мети з урахуванням імовірних варіантів розвитку ситуації, що склалася чи складається в сфері ПБ на момент формування такого рішення. У такому випадку обмеженням може стати стан ресурсного забезпечення: фінансового, інформаційного, технічного, людського, енергетичного тощо. У зв'язку з цим, для забезпечення високої ефективності розробки альтернативних варіантів досягнення цілі потрібна попередня ґрунтовна підготовка всіх необхідних даних, що стосується як стану сфери ПБ, так видів і стану її ресурсного забезпечення.

Для встановлення меж при відборі альтернатив обмеження часу, вартості та цінності мають бути формалізовані, що дозволить скоротити список альтернативних варіантів і зробити його реальним. При цьому часові обмеження будуть залежати від терміновості отримання управлінського рішення та умов ситуації, що склалася чи складається в сфері ПБ. Вартість же управлінського рішення має визначатися наявністю ресурсів, а цінності – державними інтересами у сфері ПБ.

Важливою особливістю третього етапу, під час розробки й обґрунтування альтернативних варіантів досягнення цілі органами державного управління сферою ПБ на підставі впровадження принципу «системності», є виконання необхідних розрахунків з використанням сучасного математичного й програмного забезпечення та застосуванням сучасної комп'ютерної техніки, що

забезпечить мобільність управлінської праці, своєчасність, а також об'єктивність ухвалення управлінського рішення при збереженні потрібної його якості та зменшення ризиків.

Ухвалення найкращого управлінського рішення зі складу існуючих альтернативних варіантів здійснюється на четвертому етапі ПВУРУР, який процедурно вважається одним із досить складних етапів в управлінській діяльності [5, 7, 9, 11, 22]. Із альтернативних варіантів досягнення встановленої мети необхідно обрати один, який вважається найбільш прийнятним для ситуації, що склалася чи складатиметься на момент формування управлінського рішення в сфері ПБ. Ухвалення рішення покладає на керівника органу державного управління сферою ПБ усю повноту відповідальності за вибір способу досягнення встановленої мети.

Аналіз, оцінку та визначення найкращого варіанта управлінського рішення необхідно здійснювати на підставі принципів «своєчасності», «реалізованості» та «регуляризації» з використанням відомих кількісних методів на підставі обраних класичного або похідного критеріїв. Найкращим має вважатися той варіант, при якому буде забезпечена максимальна ступінь досягнення мети при мінімізації витрат наявних ресурсів: інформаційних, економічних, фінансових, матеріальних, людських.

При цьому треба зазначити, що реалізація принципу «регуляризації» дозволяє встановлювати нормативні показники, за якими буде визначатися ступінь досягнення мети при виконанні рішення суб'єктами системи державного управління сферою ПБ.

Ухвалене управлінське рішення потребує конкретизації процедур його реалізації, що здійснюється шляхом планування на п'ятому етапі ПВУРУР. Планування виконання управлінського рішення полягає в установленні визначеної послідовності, а також способів виконання суб'єктами системи державного управління сферою ПБ завдань, які на них будуть покладені, з визначенням порядку та способів їх взаємодії між собою, а також з іншими органами державного управління.

Для введення ухваленого рішення в дію необхідно визначити завдання щодо реалізації управлінського рішення в межах системи державного управління сферою ПБ, що і здійснюється на шостому етапі ПВУРУР. Ці завдання повинні визначатися з урахуванням розробленого плану дій.

При цьому мають бути сформовані часткові рішення суб'єктами системи державного управління сферою ПБ, спрямовані на виконання поставлених завдань (сьомий етап ПВУРУР). Треба також зазначити, що порядок формування часткових рішень повинен бути аналогічним і гармонізованим за своїми етапами порядку формування ухваленого управлінського рішення. Наявність цього етапу обумовлено необхідністю врахування такого закону державного управління, специфічного сфері ПБ, як єдність і підлеглість критеріїв ефективності, які використовуються в процесі управління сферою ПБ.

Далі на восьмому та дев'ятому етапах ПВУРУР здійснюється організація діяльності та керівництво діяльністю суб'єктів системи державного управління сферою ПБ щодо виконання ними ухваленого управлінського рішення.

Заключним етапом реалізації управлінського рішення можна вважати етап, на якому здійснюється контроль. Це дозволить на підставі реалізації принципів «регуляризації рішень» і «стійкості по ефективності», забезпечити своєчасність (оперативність) реакції органів державного управління сферою ПБ на виникнення ситуації «недосягнення мети» і приведення ходу процесу виконання загального управлінського рішення до планового за рахунок дії негативного зворотного зв'язку (контур самоорганізації, див. рис). Особливістю зазначеного етапу є контроль не тільки кінцевого результату, але і поетапний контроль результатів, що забезпечить своєчасність і дієвість корегуючих дій.

*Висновки.* Запропоновані складові процесу формування та реалізації управлінських рішень у сфері ПБ із врахуванням об'єктивних законів державного управління, специфічних сфері ПБ, і базової сукупності принципів формування управлінського рішення дозволить, на наше переконання, забезпечити формування об'єктивного й якісного управлінського рішення, а також його ефективну реалізацію.

#### **Список використаних джерел:**

1. Касымов Б. Э. Организация управления пожарной охраной: Административно-правовые вопросы / Б. Э. Касымов. – М. : Стройиздат, 1982. – 183 с.

2. Доманський В. А. Державне управління пожежною безпекою України (організаційно-правовий аналіз за матеріалами діяльності Державного департаменту пожежної безпеки): дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 / В. А. Доманський. – К., 2004. – 258 с.
3. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: [курс лекций] / Г. В. Атаманчук. – [3-е изд., доп.]. – М. : Изд-во ОМЕГА-Л, 2005. – 584 с.
4. Нижник Н. Р. Теоретичні аспекти державного управління: [монографія] / Н. Р. Нижник, С. П. Мосов. – Чернівці : Технодрук, 2011. – 248 с.
5. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений / Планкетт Л., Хейл Г.; сокр. пер. с англ. В.П. Аверчев, Ю.А. Ушанов. – М. : Экономика, 1984. – 168 с.
6. Учитель Ю. Г. Разработка управленческого решения / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – [2-е изд.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
7. Райт Г. Державне управління / Г. Райт; перекл. з англ. В. Івашка, О. Коваленко, С. Соколик. – К.: Основи, 1994. – 191 с.
8. Тронь В. П. Стратегія прориву: [монографія] / В. П. Тронь. – К. : УАДУ, 1995. – 344 с.
9. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Альберт, М. Х. Мескон, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. А. Майорова, Э. В. Шустер, А. А. Быковский и др. – М. : «Дело», 1992. – 702 с.
10. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт; пер. с англ. С. Жильцов, В. Вольский, Д. Раевская. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
11. Жданова Л. А. Организация и управление промышленной фирмой в развитых странах / Л. А. Жданова. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. – 637 с.
12. Соколова Л. Е. Разработка управленческого решения / Л. Е. Соколова. – М. : Высшее образование, 2008. – 188 с.
13. Рожков А. П. Пожежна безпека: навчальний посібник [для студентів вищих закладів освіти України] / А. П. Рожков. – К. : Пожінформтехніка, 1999. – 256 с.
14. Удод М. В. Адміністративно-правове регулювання забезпечення пожежної безпеки в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 / М. В. Удод. – Ірпінь, 2004. – 210 с.
15. Кузнецов В. Пожарная безопасность / В. Кузнецов. – Х. : Фактор, 2008. – 592 с.
16. Основы державного управління у сфері пожежної безпеки: [навчально-методичний посібник] / [Ю. М. Горбаченко, Г. С. Грибенюк, А. М. Капля, А. М. Кришталь та ін.]. – Черкаси : АПБ ім. Героїв Чорнобиля, 2012. – 192 с.
17. Садковий В. П. Управління та організація діяльності у сфері цивільного захисту: [практичний посібник] / В. П. Зосімов, В. П. Садковий, Л.В. Ушаков. – Харків, 2006. – 370 с.
18. Андриенко Н. В. Обоснование структуры модели самоуправления в системе государственного управления сферой пожарной безопасности / Н. В. Андриенко // Вестник ПГУ им. С. Торайгырова. Гуманитарная серия. – 2013. – № 2. – С. 9–14.
19. Нижник Н. Р. Вимоги до джерел інформації в системі державного управління / Н. Р. Нижник, С. П. Мосов // Вісник Запорізького юридичного інституту. – 1999. – № 1. – С. 30–45.
20. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери; пер. с англ. Г. Б. Рубальского; под ред. И.А. Ушакова. – М. : Советское радио, 1974. – 272 с.
21. Грейсон Дж. К. мл. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття / Дж. К. мл. Грейсон, К. О'Делл; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 319 с.
22. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління: [навч. посіб.] / Н. Р. Нижник, О. А. Машков; за заг. ред. Н.Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с.

*\* Андриєнко Микола Васильович – кандидат історичних наук.*

УДК 352:336.14(477):334.012.74

Юлія Глущенко \*

### МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ УКРАЇНИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

*Розглянуто теоретичні основи місцевих бюджетів України як головної складової бюджетної системи та основного фінансового ресурсу місцевих органів влади. Досліджено історичні аспекти формування системи місцевих бюджетів у період незалежності держави та*