

Олена Крутії

## ДІАЛОГ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ ЯК МЕХАНІЗМ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Робота присвячена вивченню механізмів діалогової взаємодії органів влади і громадськості в ситуації неспівпадання позицій сторін.*

**Ключові слова:** діалогова взаємодія; соціально-психологічний механізм; організаційно-правовий механізм, концептуальна модель.

Постановка проблеми

Актуальність теми, що в умовах демократизації суспільства участь громадян в управлінських проектах на всіх рівнях (від місцевого до загальнодержавного) і на всіх етапах (від підготовки рішень до їх виконання) дозволяє підвищити ефективність здійснення владних функцій в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні вже створено умови для взаємодії органів влади і громадськості, але вони потребують нових засобів впровадження для подальшого розвитку суспільства, спрямованого на досягнення високої якості життя громадян і реалізацію ними демократичних прав і свобод. З огляду на це формування державного управління на демократичних засадах стане незворотнім за наявності організаційно-правових та соціально-психологічних механізмів для постійного обміну інформацією між усіма суб'єктами цього процесу та оволодіння ними психологічними навичками й вміннями вести ефективний діалог. Поки що на цьому шляху існують гострі суперечності, що виявляються між наявним усвідомленням необхідності вдосконалення взаємовідносин влади та громадськості, проявом чого є діалогова взаємодія, та ігноруванням владними структурами діалогового спілкування з громадянами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Несформованість громадянського суспільства в Україні зумовлює беззахисність громадян перед тиском держави в плані відстоювання власних інтересів та криє в собі потенційні можливості реставрації авторитарних методів управління й загрозу створення відповідного їм політичного режиму.

Виходячи з цього, визначення механізмів діалогічної взаємодії органів влади та громадськості, шляхів їх вдосконалення та впливу на демократичні процеси у сучасному суспільстві в Україні є актуальною проблемою сучасної науки державного управління.

Мета

Метою нашого дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка механізмів діалогової взаємодії органів влади і громадськості та засобів її вдосконалення в Україні як основи демократизації державного управління.

Виклад основного матеріалу

Розглядаючи державне управління як таке, що не існує поза соціальними процесами, які мають ієрархічну будову – від міжособистісних відносин до соціальної взаємодії в цілому, можна представити, що воно існує у вигляді системи взаємозв'язків між окремими його суб'єктами: формалізованими (органи державного управління) та неформалізованими (громадські утворення). Іншими словами, соціальна

взаємодія в державному управлінні може розглядатися як діалогічна за своєю природою, оскільки це найбільш точно відображає сутність процесу реалізації спільних інтересів суб'єктів, що має кінцевою метою побудову стратегії загальних дій окремих особистостей, соціальних груп та спільнот і забезпечує єдність і гармонізацію соціальних структур.

Концепції діалогу дозволяють конкретизувати загальне щодо взаємин між владою та громадськістю й дійти висновку про те, що в таких галузях теоретичного знання, як філософія, політологія, соціологія та психологія детально опрацьовано категорію діалогу, здійснено її концептуалізацію та операціоналізацію. До аналізу діалогу причетні такі зарубіжні та вітчизняні мислителі, як: М. Бубер та Л. Фейєрбах, М. Бахтін, В. Біблер, Ю. Лотман, А. Хараш та ін. Діалог як методологія пізнання суспільних відносин представлена в роботах М. Вебера, А. Шюца, І. Гофмана, Ф. Шлейєрмахера, Г. Гадамера, Дж.Г. Міля, Ч. Кулі, У. Томаса, Г. Блумера, Г. Лассуела, Т. Ньюкомба, Ю. Габермаса, Дж. Рітцера. Автори, зазвичай, розглядали діалог як взаємодію (Дж.Г. Міл, Ч. Кулі, У. Томас, Г. Блумер), як функцію обміну інформацією – (Г. Лассуел, Т. Ньюкомб, Ю. Габермас), як основу теорії поліпарадигмального розвитку науки (Дж. Рітцера) [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9].

Історичний аспект діалогу влади з громадськістю в контексті демократичних та авторитарних форм правління представлено в роботах К. Маркса, у структуралізмі (Г. Спенсер, К. Леви-Стросс, М. Фуко, Ж. Лакан та ін.), функціоналізмі (Э. Дюркгейм, Б. К. Маліновський, Р. Мертон та ін.), а також в теоріях інтегративного розуміння соціальної структури (Т. Парсонс, Дж. Александер, О. Тоффлер, Ю. Габермас, Е. Гідденс, А. Сікурел, Дж. Ролз, А. Арато, Д. Коген, Е. Геллнер, Дж. Кін, Дж. Голл, Дж. Маклін та ін.). Розгляд соціально-економічних та психологічних джерел діалогової взаємодії в залежності від державних форм правління представлений в роботах Р. Левенталія, В. Райха Е. Фрома, Ф. Боркенау, Дж. Талмона, А. Інкелеса, Р. Хантингтона, К. Джовіта, Р. Даля, та ін. У той же час у новітніх розробках з державного управління (К. Худ, Л. Лінн, С. Хайнріх, С. Хілл, В. Лоуденс, К. Склчер та ін.) зазначається необхідність пошуку нових форм і засобів впровадження діалогічної взаємодії влади з громадськістю [6; 9; 10; 11; 13].

Можна відмітити низку конструктивних розробок такої взаємодії в сучасних українських дослідженнях у вирішенні окремих прикладних проблем. Так, в працях Н. Нижник, В. Токовенко розглядається взаємодія гілок влади між собою, В. Візхир та Н. Ковалішина вивчають взаємодію однієї з гілок влади з громадськими організаціями за окремими аспектами, в роботах В. Надраги, В. Єлагіна, Н. Пироженко та А. Стойка вивчається взаємодія державних органів і структур громадянського суспільства у вирішенні окремих соціальних питань, В. Жуків, В. Скуратівський, І. Дубровський розглядають аспекти трипартизму, тобто взаємодію профспілок, підприємств та органів влади, О. П. Якубовський та Т. А. Бутирська характеризують процес взаємодії державної влади та громадянського суспільства з позицій системного підходу. Однак комплексний аналіз учасників діалогу як рівноправних та автономних суб'єктів державного управління поки залишається поза увагою дослідників [8; 9; 12; 14].

Виділення у аналізі діалогової взаємодії філософського, соціально-психологічного та державно-управлінського аспектів дозволяє зробити висновок про те, що діалог плідно розглядати як системне соціально-

психологічне явище, що має багаторівневу структуру, охоплюючи мотиваційний, емоційний, раціональний-вербальний, рефлексивний та творчий рівні. Для порівняльної характеристики діалогу як комунікативного явища і діалогу як форми влади, яка втілює таку комунікативну парадигму, ми виділили чотири параметри, а саме: симетричність, розуміння, розвиток і автономію.

Зазначені міркування являють собою теоретично-описову модель загальних характеристик діалогової взаємодії безвідносно до характеристик суб'єктів цієї взаємодії. Тобто мова йде про те, що вона є універсальною для застосування при аналізі діалогічної взаємодії незалежно від того, чим відрізняються характеристики суб'єктів та ситуації взаємодії. Це можуть бути індивідуальні суб'єкти (тобто міжособистісний діалог) чи колективні, чи такі суб'єкти, якими є великі групи та складні соціальні системи, наприклад, народ та інститути влади, що реалізують публічне управління за діалогічним чи не діалогічним сценарієм в умовах соціального діалогу.

Таке поняття як «механізм діалогової взаємодії» в державному управлінні досить чітко не сформульовано. На основі уточнення змісту низки споріднених понять («механізм», «механізм державного управління», «механізм управління державою» тощо) сформульовано висновок про те, що механізм діалогової взаємодії слід розглядати як співдіяльність суб'єктів, які беруть участь у цьому процесі, що реалізується за допомогою сукупності дій, методів і заходів, заснованих на принципах паритетності й спрямованих на подолання суперечності між інтересами держави і громадськості. Збіг за змістом спільних для всіх суб'єктів цілей складає базу співпраці й обумовлює результативність взаємодії. Визначення механізму взаємодії в зазначеному контексті здійснено з урахуванням послідовної пріоритетності досягнення спільних цілей та відповідної системи дій щодо їх реалізації.

На основі аналізу існуючих методів управління (адміністративних, правових, економічних, політичних, соціально-психологічних, морально-етичних та ін.), що складають основу цільових механізмів державного управління, нами виокремлено два узагальнені типи механізмів – організаційно-правовий і соціально-психологічний, що в їх комплексному застосуванні забезпечують реалізацію діалогової взаємодії влади і громадськості, тобто являють собою механізм діалогової взаємодії. Цей механізм, забезпечуючи існування простору громадянського суспільства на різних рівнях, діє на основі принципів симетричності та автономності суб'єктів діалогу з урахуванням об'єктивних (організаційно-правових) та суб'єктивних (соціально-психологічних) чинників.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що взаємодію органів влади і громадськості можна розвивати в трьох напрямках: а) впровадження засад нових моделей державного управління; б) узагальнення досвіду розгалуженої мережі громадських організацій та варіативності багаторівневості соціального діалогу; в) аналізу структури та змісту діяльності спеціалізованого органу, спрямованого на координацію взаємодії влади і громадськості. Реалізація цих форм комплексно, на всіх рівнях державного управління, забезпечує функціонування механізмів державного управління, що відповідає засадам успішної побудови громадянського суспільства.

Існуюча в Україні структура державного управління ще не повною мірою відбиває діалоговому характеру суспільних відносин. Однак існує можливість і необхідність застосування діалогу в державному управлінні. На це вказують дані соціологічних опитувань, проведе-

них нами серед державних службовців у Львівській та Харківській областях. Представники виконавчої влади Харківської та Львівської областей виділили як необхідне для ефективності державного управління наявність гнучкої організаційної структури, абсолютну прозорість діяльності, зорієнтованість на задоволення потреб та інтересів населення, постійна підтримка і розвиток зв'язку з населенням, децентралізацію системи прийняття рішень, вміння працівників діяти командою.

Аналіз причин недосконалої співпраці влади та громадськості свідчать про те, що існують об'єктивні фактори такі, як: відсутність налагодженої системи співпраці, недосконалий механізм фінансування та нормативно-правової бази, яка б створювала умови для відкритості влади та більшої інформованості громадськості, а також суб'єктивні фактори – недостатня професійна підготовка лідерів громадських організацій, соціально-психологічна неготовність до діалогу та недостатня мотивація до співпраці, як представників влади, так і громадськості. За результатами психологічного дослідження стратегічних пріоритетів міжособистісної взаємодії суб'єктів державного управління можна відмітити, що державні службовці суттєву перевагу надають суперництву, а не партнерству, що свідчить про їх неготовність до діалогу.

Отже, можна відмітити, що механізм діалогової взаємодії органів влади та громадськості охоплює об'єктивні фактори сприяння розвитку діалогових форм взаємодії влади та громадськості й закріплює їх у відповідних організаційно-правових формах, а також суб'єктивні – втілення програми формування психологічної готовності суб'єктів до діалогової взаємодії. Організаційно-правовий механізм діалогової взаємодії, як комплекс методів, заходів та суб'єктів, є основою співпраці органів влади з громадськістю і забезпечує впорядкованість організаційної структури. Соціально-психологічний механізм діалогової взаємодії органів влади та громадськості є основою компонентів взаємодії та характеристик суб'єкта. Це має стати предметом цілеспрямованого формування для забезпечення повноцінного функціонування організаційно-правового механізму. Формуванню мають підлягати як процесуальні характеристики діалогу, так і характеристики суб'єктів, що включаються до діалогу. Саме такі міркування і покладено в основу авторської розвивальної програми, що складається з чотирьох блоків – (мотиваційного, інформаційного, інструментального та діяльнісного), кожен з яких має мету, завдання та інструменти щодо забезпечення високого управлінського ефекту діалогової взаємодії.

Ідея комплексного поєднання організаційно-правового та соціально-психологічних механізмів, задля забезпечення єдності регулятивних та операційних компонентів, спрямовує діяльність суб'єктів управління та забезпечує необхідним інструментарієм здійснення діалогової взаємодії органів влади та громадськості. Концептуальна модель, запропонована нами, передбачає підвищення ефективності механізму взаємодії органів влади та громадськості шляхом оптимізації організаційно-правового та соціально-психологічного механізмів діалогової взаємодії.

Стосовно організаційно-правового механізму діалогової взаємодії – можна сказати наступне. Органи влади вже здійснюють певну взаємодію з громадськістю. Проблема полягає в наданні вже наявній взаємодії діалогового характеру. В системі органів державної влади України існують окремі підрозділи та навіть цілі органи, чийм головним (а іноді і єдиним) завданням є організація здійснення соціального діалогу. На загальнонаціональ-

ному рівні такими органами є, перш за все, Національна тристороння соціально-економічна рада при Президентів України та Національна служба посередництва і примирення, Громадські ради при Кабінеті Міністрів. На територіальному рівні такими органами є «дорадчо-консультативні ради» при керівниках територіальних органів влади (перш за все, при головах місцевих державних адміністрацій та головах обласних та районних рад).

Детальний аналіз діяльності цих установ змушує переоцінити їх роль в забезпеченні організації діалогової взаємодії органів державної влади з громадськістю. Наявна організаційна структура на центральному рівні, а саме Національна тристороння соціально-економічна рада, яка є однією з форм діалогової взаємодії органів влади і громадськості України не забезпечує участі всіх сторін соціального діалогу, оскільки її діяльність зосереджена переважно на вирішенні трудових суперечок. В той же час, сучасні органи цілком спроможні (за умов незначної трансформації) забезпечити достатньо успішну взаємодію влади та громадськості. Так, Національна тристороння соціально-економічна рада при Президентів України потребує розширення свого складу (збільшення кількості членів) за рахунок залучення представників громадських організацій, що не діють в сфері трудових відносин. Таке розширення дозволить діяльності цієї Ради вийти за межі трудових відносин. Це забезпечить дійсно діалогічний характер взаємодії державної влади та громадськості та зробить Національну раду інструментом такої взаємодії.

Крім цього, на територіальному рівні необхідно на базі колегій та консультативно-дорадчих рад при головах місцевих державних адміністрацій необхідно сформувати регіональні соціально-економічні ради. Ці ради повинні стати територіальними представництвами Національної тристоронньої соціально-економічної ради при Президентів України та мати аналогічні повноваження. Це дозволить врахувати при організації взаємодії органів влади та громадськості місцеві особливості, що додатково забезпечить діалоговий характер цієї взаємодії.

Таким чином, створення постійно діючого органу, що забезпечував би продуктивний соціальний діалог на загальнодержавному рівні, яким може бути існуюча Національна тристороння соціально-економічна рада при Президентів України, що відновило б загально-соціальний характер її діяльності, передбачивши можливість введення до її складу представників не тільки представників владних органів, профспілок, роботодавців, але й громадських організацій, уточнивши функції, повноваження та організаційні форми роботи. При цьому існуючий механізм діяльності НСПП, за наявності достатньо розгалуженої системи її територіального представництва та діалогового характеру взаємодії із суб'єктами партнерства, можна вважати дієвим для регулювання трудових спорів (її основне завдання). Ефективність її діяльності підвищить чітке визначення правового статусу роботодавців та громадськості як автономних суб'єктів.

Реорганізація механізму участі Верховної Ради України в діалоговій взаємодії, передбачає внесення змін до статусу та функцій народних депутатів. З усього переліку їх обов'язків стосовно взаємодії з громадськістю чіткій формалізації піддаються лише інформування виборців про свою діяльність (двічі на рік через ЗМІ), розгляд звернень громадян та їх особистий прийом. Можливість припинення повноважень внаслідок невиконання цих обов'язків, якщо цю норму закріпити в

законі, одночасно буде стимулом для запровадження діалогового характеру до взаємодії народних обранців з виборцями. Контроль за виконанням кожним народним депутатом його обов'язків можна було б покласти на інститут Президента України. Таким чином, забезпечення діалогового характеру взаємодії Верховної Ради України з громадськістю цілком можливе в межах чинного законодавства та існуючої організаційної системи влади України.

Важливим для налагодження повноцінного та ефективного соціального діалогу в масштабах усієї країни є створення спеціальних інституцій на територіальному рівні. Відповідними організаційними структурами могли б стати постійно діючі утворення – Регіональні соціально-економічні ради (РСЕР), які б мали подібні повноваження, що й НТСЕР (центральний рівень). Для цього потрібні незначні зміни у нормативно-правовій базі України, а в організаційному плані необхідне лише незначна трансформація вже існуючих утворень, що мають повноваження для діалогу з громадськістю. Зокрема половину квоти членів у РСЕР повинні призначати громадські організації, визначені головою відповідної облдержадміністрації (включаючи і представників від влади), а другу – громадські організації, перелік яких надається НТСЕР. Від таких РСЕР, де рівноцінно можуть бути представленими владні органи та громадськість, слід очікувати плідної роботи, адже вони здатні реалізовувати сучасні принципи діалогової взаємодії в державному управлінні. Сферою компетенції РСЕР має стати широке коло питань, пов'язаних з плануванням соціально-економічного розвитку, громадською оцінкою (експертизою) проектів бюджету та інших програм соціально-економічного розвитку відповідних регіонів.

За таких умов можна забезпечити формування реального дієвого механізму діалогової взаємодії органів державної влади і громадськості, організаційна структура якого буде дворівневою – охоплюватиме загальнодержавний (національний) і територіальний (регіональний) рівні. Крім того, така структура передбачатиме забезпечення соціального діалогу з максимально широкого кола актуальних питань, а також здійснення діалогу в досить специфічній сфері – сфері трудових відносин.

Основу соціально-психологічного механізму складають характеристики особистості, як суб'єкта взаємодії та характеристики самого процесу діалогової взаємодії. Характеристика особистості суб'єкта діалогової взаємодії охоплює регулятивні та операціональні компоненти, що спрямовують діяльність суб'єктів діалогової взаємодії та забезпечують використання інструментарію успішного здійснення діалогової взаємодії. Регулятивна компонента охоплює систему мотивації, яка сприяє успішному здійсненню діалогової взаємодії та систему якостей особистості, які забезпечують спрямування взаємодії в бік діалогічного сценарію її здійснення. Операціональна компонента охоплює систему компетенцій, які забезпечують повноту реалізацію діалогового сценарію взаємодії та систему якостей особистості, що пов'язані з успішним засвоєнням необхідної компетенції.

Відмінною рисою більшості досліджень, які присвячені проблемі діалогової взаємодії, є те, що під діалогом розуміється вміння вести розмову, бесіду між двома суб'єктами зазвичай, тобто фактично передбачається і детально аналізується тільки раціонально-вербальний рівень діалогу. Така редукція є епістемологічно некоректною, оскільки ця взаємодія може здійснюватися не тільки за діалоговою стратегією, але й за будь-якою іншою, наприклад, за авторитарною, маніпулятивною,



конформною, індивідуальною тощо. На сьогоднішній день для найбільш повного системного опису діалогу, слід говорити про те, що його повноцінне функціонування передбачає ряд рівнів, наданих вище.

Характеристики суб'єктів взаємодії і компоненти самого процесу діалогу мають стати предметом цілеспрямованого формування для забезпечення повноцінного функціонування організаційно-правового механізму. Саме вказані ідеї і лягли в основу авторської розвивальної програми діалогової взаємодії влади і громадськості. Програма розвитку здатності до діалогової взаємодії суб'єктів державного управління включає чотири блоки. Перший – мотиваційний, метою якого є забезпечення позитивного відношення до участі в розвивальній програмі. Другий – інформаційний – де відбувається діагностика професійної підготовки до партнерства суб'єктів соціального діалогу та забезпечення засвоєння інформації про розкриття змісту поняття діалогова взаємодія і усвідомлення її необхідності та можливостей реалізації у взаємодії влади і громадськості. Третій – інструментальний, де відбувається навчання та засвоєння психологічних умінь та навичок діалогової взаємодії. Четвертий – діяльнісний, який можна визначити як блок цілісної дії, де проводяться тренінги за спеціальними програмами з метою отримання досвіду роботи з конкретними соціальними проектами на партнерських засадах.

Важливим є те, що в кожному блоці мета поділяється на дві складові – перша стосується державно-управлінського аспекту діалогової взаємодії, друга – власне, психологічного. Комплексне оволодіння технологічною базою та системою інструментарію діалогової взаємодії в рамках запропонованої програми є необхідною умовою корекції і формування особистісних установок, мотивів, компетенцій у сфері міжособистісної діалогової взаємодії, що є фактором успішного здійснення організаційно-функціонального аспекту діалогу органів влади і громадськості на всіх рівнях державного управління. Доведено, що реалізація даної програми можлива за рахунок створення психологічних оціночних центрів (асесмент-центрів), що сприяє комплексному вирішенню завдань діагностики і розвитку здатності до діалогової взаємодії суб'єктів державного управління. В основу діяльності центрів покладається транс-ситуаційне оцінювання та навчання, апробація яких у реальних умовах підтверджує припущення щодо переваг технологій «влада – взаємодія» перед методами «влада – вплив».

Отже, використання об'єктивних і суб'єктивних факторів підвищення ефективності діалогової взаємодії органів влади і громадськості має сприяти подальшому вдосконаленню партнерських відносин між суб'єктами через створення гнучкої системи управління замість звичних бюрократичних процедур. Трансформація системи державного управління з удосконаленням організаційно-правових її елементів у поєднанні з соціально-психологічним механізмом здатна забезпечити процесуальну сторону ведення соціального діалогу та сприяти перетворенню існуючої структури й методології державного управління на засадах демократизації.

#### Література.

1. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества. – М. : Искусство, 1979. – 424 с.
2. Библер В. С. Мышление как творчество. – М. : Политиздат, 1975. – 400 с.
3. Бубер М. Я и ты. – М. : Республика, 1995. 290 с.

4. Вебер М. Соціологія. Загально історичні аналізи. Політика / Пер. з нім. О. Погорілого. – К.: Основи, 1998. – 534 с.

5. Ветошкин А. В. Диалог как социокультурная основа гражданского общества: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. – М., 1990. – 430 с.

6. Карась А. Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і неокласичних інтеракціях: Монографія. – Київ; Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2003. – 520 с.

7. Крутій О. М Основні підходи до вивчення діалогу та їх місце в дослідженнях громадянського суспільства // Вісник НАДУ. – 2006. – № 1. – С. 278–289.

8. Крутій О. М. Діалогічне підґрунтя громадянського суспільства як умова ефективного місцевого самоврядування // Політико-управлінський потенціал органів місцевого самоврядування міста: Моногр. / В. В. Лісничий, В. В. Наконечний, В. А. Шумілкін та ін.; За заг. ред. проф. В. В. Лісничого. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. – С. 93–114. – (Серія «Державне управління XXI століття»).

9. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : [монографія]. – Х. : вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. – 236 с.

10. Парсонс Г. Система современных обществ. – М., 1997.

11. Работяжев Н. В., Соловьев Э. Г. Феномен тоталитаризма: политическая теория и исторические метаморфозы / Н. В. Работяжев, Э. Г. Соловьев; Ин-т мировой экономики и междунар. отношений РАН. – М. : Наука, 2005. – 327 с.

12. Токовенко В. В. Політичне керівництво і державне управління: проблеми взаємовідносин та оптимізація взаємодії: Моногр. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 170 с.

13. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. – СПб, 2000.

14. Якубовський О. П. Бутирська Т. О. Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії: Моногр. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. – 196 с.

УДК 330.332

*Валерій Логвінов*

### СТВОРЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РЕГЛАМЕНТІВ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ФОРМАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

*У статті йдеться про особливості регламентації адміністративно-управлінських процесів в умовах побудови системи надання електронних державних послуг. Окреслюються існуючі проблеми та формуються очікувані результати від формалізації управлінських рішень.*

**Ключові слова:** адміністративний регламент, управлінський процес, орган державної влади, електронні державні послуги.

© Логвінов В.Г., 2011.