

**Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка**

Алієв Аббас Мамед огли



УДК 321.01:351 (043.3)

**СЕРВІСНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ: ПРИНЦИПИ ТА
МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

23.00.02 – політичні інститути та процеси

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата політичних наук

Київ – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі державного управління філософського факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, МОН України.

- Науковий керівник** доктор політичних наук, доцент
НЕЛПА ДМИТРО ВАСИЛЬОВИЧ,
Київський національний університет імені
Тараса Шевченка, завідувач кафедри
державного управління.
- Офіційні опоненти:** доктор політичних наук, професор
ТУПИЦЯ ОЛЕГ ЛЕОНІДОВИЧ,
Дніпровський національний університет імені
Олеся Гончара, професор кафедри політології;
- кандидат політичних наук
ПЕТРЕНКО КАТЕРИНА МИКОЛАЇВНА,
громадська організація «Міжнародна асоціація
«Вільна Україна», директор.

Захист відбудеться 24 червня 2019 р. о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.001.41 у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка за адресою: 01601, Київ, вул. Володимирська, 60, ауд. 330.

З дисертацією можна ознайомитись у Науковій бібліотеці імені М.О. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 58, зал № 12.

Автореферат розіслано «24» травня 2019 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Постригань Г. Ф.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Постіндустріалізм як загальний контекст функціонування сучасного суспільства визначає пріоритетні вектори розвитку всіх його сегментів, включаючи державу. Акцент на наукових засадах та інформаційно-технологічній складовій характеризує процес модернізації політичних інститутів. Держава ХХІ століття, що будує свою діяльність на принципах демократії, з необхідністю перетворюється на поліфункціонального публічного актора, покликаного утримати соціально-політичний баланс інтересів та потреб, зокрема й за рахунок використання сервісного підходу у виробленні стратегії власної діяльності.

Сервісна функція держави реалізується шляхом розробки та імплементації сервісної політики, яка націлена на оптимізацію державних активностей, насамперед публічно-адміністративного змісту в аспекті ефективного вироблення, надання та моніторингу якості державних послуг. Як предмет політологічного дослідження сервісна політика держави потребує належного теоретичного обґрунтування, систематизації принципів, оцінки провідних механізмів, а також практичних наслідків реалізації. Саме цим і пояснюється вибір теми цієї дисертаційної роботи.

Для України, яка в політичній площині одночасно переживає системні перетворення трансформаційного та модернізаційного характеру, використання сервісного підходу у виробленні державної політики дозволить посилити останню такими принципами, як прозорість, підзвітність, результативність, відповідальність, рівність тощо. А також за рахунок таких механізмів, як менеджержизація, аутсорсинг та цифровізація змінити протистояння державного, приватного та публічного секторів соціально-політичною архітектурою консенсусу та взаємодії.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з науковим дослідженням, яке здійснюється в межах науково-дослідної роботи кафедри державного управління філософського факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка за темою "Філософсько-світоглядні та політологічні аспекти гуманітарного розвитку сучасного суспільства" (ДР № 0111U005045).

Мета дисертаційного дослідження – з'ясувати принципи та механізми реалізації сервісної політики держави.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

- дослідити ідейно-теоретичні засади сервісної політики держави;
- проаналізувати сутність та принципи сервісної політики держави;
- виявити та деталізувати механізми реалізації сервісної політики, а також засоби оцінки ефективності сервісної діяльності держави;

- з'ясувати соціально-політичні наслідки прикладної імплементації сервісного підходу;

- систематизувати практичний досвід сервісної діяльності розвинених країн світу;

- охарактеризувати стан розвитку сервісної політики в Україні.

Об'єкт дослідження – державна політика.

Предмет дослідження – сервісна політика держави.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених завдань дослідження стало можливим завдяки використанню комплексу загальнонаукових і спеціальних методів: історіографічного, системного, структурно-функціонального, порівняльного. Історіографічний метод дозволив дослідити ідейні витoki сервісного підходу, простежити еволюцію сервісної діяльності розвинених країн світу, а також виявити соціально-політичні результати застосування сервісного підходу на практиці. Системний метод став у пригоді під час структурування принципів сервісної політики держави й ідентифікації її суті. Структурно-функціональний метод було використано під час деталізації механізмів реалізації сервісної політики та обґрунтування понятійно-категоріального інструментарію. Порівняльний метод застосовувався задля виявлення спільних положень сервісного підходу з теоретичними напрямками, які стали його науковим фундаментом.

Наукова новизна одержаних результатів визначається тим, що дисертація є однією з перших наукових робіт в українській політичній науці, у якій системно досліджено принципи та механізми реалізації сервісної політики держави на основі узагальнення науково-теоретичного доробку зарубіжних і вітчизняних учених та використання широкої емпіричної бази. Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, які містять наукову новизну, полягають у тому, що:

уперше:

- в українській політичній науці здійснено системне дослідження суті та поняття сервісної політики держави, обґрунтовано доцільність використання в політології саме цієї дефініції;

- виявлено та проаналізовано соціально-політичні наслідки сервісної діяльності держави, а саме – розвиток публічно-приватного партнерства, міжсекторної співпраці, підвищення рівня політичної культури державних службовців, політиків і громадян, зростання публічної активності населення; ідентифіковано взаємозв'язки між цими наслідками;

уточнено:

- принципи й їх генезу (економічність, ефективність, результативність, відповідальність, прозорість, участь, підзвітність тощо) та основні механізми реалізації сервісної політики держави (аутсорсинг, менеджери́зація, цифровізація); сутність та прикладний потенціал цих механізмів;

- зміст моніторингу сервісної діяльності держави як засобу оцінки якості державних послуг з метою її подальшого коригування; порівняння двох моделей вимірювання якості державних послуг (SERVQUAL та ESTP), переваги та недоліки кожної з них;

дістали подальшого розвитку:

- систематизація світового досвіду практичної імплементації сервісної політики (насамперед країни ЄС та ОЕСР); дослідження української практики вироблення та надання державних послуг (нормативно-правові засади, організаційні особливості, практичні кейси);

- узагальнення теоретичних передумов формування сервісного підходу (новий державний менеджмент, належне врядування, теорії агентських відносин та трансакційних витрат, концепція учасницької демократії); розробка понятійно-категоріального апарату дослідження сервісної політики держави ("послуги", "державні послуги", "публічні послуги" тощо).

Практичне значення здобутих результатів. Основні положення дисертаційної роботи можуть бути використані в діяльності органів державної влади, насамперед її виконавчої гілки, на загальнонаціональному та місцевому рівнях, а також інститутами громадянського суспільства під час підготовки просвітницьких програм з проблематики вироблення та надання державних послуг. Висновки дисертаційного дослідження можуть використовуватися в освітньому процесі для підготовки навчальних програм і курсів з низки політологічних дисциплін, зокрема "Громадянське суспільство", "Історія зарубіжних політичних учень", "Політичні системи" тощо.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження обговорювалися на Міжнародних наукових конференціях у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. Це: Міжнародна наукова конференція "Дні науки філософського факультету-2016" (Київ, 2016), Міжнародна наукова конференція "Дні науки філософського факультету-2017" (Київ, 2017), Міжнародна наукова конференція "Дні науки філософського факультету-2019" (Київ, 2019). Також положення дисертаційного дослідження апробовано на міжнародній науково-практичній конференції "Людське співтовариство: актуальні питання наукових досліджень" (Дніпро, 2019) та міжнародній науково-практичній конференції "Рівень ефективності та необхідність впливу суспільних наук на розвиток сучасної цивілізації" (Львів, 2019).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження відображено у восьми наукових статтях, п'ять з яких опубліковано у фахових виданнях України (чотири з них включено до міжнародних наукометричних баз, зокрема *Index Copernicus*), дві статті – у наукових періодичних виданнях інших держав, одна стаття – у нефармовому виданні, а також у п'ятих тезах доповідей на наукових конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація містить вступ, три розділи, поділені на підрозділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг дисертації становить 178 сторінок. Список використаних джерел складається з 202 найменувань на 20 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **"Вступі"** обґрунтовується актуальність теми дослідження, зазначається його зв'язок із науковими програмами, визначаються об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження, обґрунтовуються наукова новизна і практичне значення дисертаційної роботи, окреслюються рівень апробації її результатів та структура.

У **першому розділі – "Теоретико-методологічні засади дослідження сервісної політики держави"** – аналізуються наукові передумови формування сервісного підходу до державної політики, деталізується та обґрунтовується понятійно-категоріальний апарат цього дослідження, вивчаються чинники постіндустріального характеру, які вплинули на актуалізацію сервісної політики держави.

У *підрозділі 1.1 – "Ідейні витоки сервісного підходу до державної політики"* – розглянуто наукові погляди зарубіжних та українських дослідників (В. Зайковського, Л. Кібардіної, П. Клімушина, Я. Коженка, А. Мальцева, С. Мартинової, В. Місюри, І. Паппела, К. Поллітта, Д. Спасібова, Е. Ферлі тощо) щодо появи та еволюції досліджуваного теоретичного напрямку. У результаті систематизації наукових позицій цих учених обґрунтовуються ідейно-теоретичні витоки сервісного підходу до державної політики: новий державний менеджмент (НДМ), теорії трансакційних витрат та агентських відносин, концепція демократії участі, належне врядування.

Доводиться, що принципи сервісного підходу в період його зародження (80–90-ті роки ХХ ст.) було запозичено з НДМ (ефективність, економічність, підзвітність, результативність), а на межі століть під впливом постулатів належного врядування розширили свій арсенал (рівність, прозорість, відповідальність, доступність).

Обстоюється думка про те, що наріжна ідея сервісного підходу – сприйняття відносин держави та громадянина як взаємодії виконавця та споживача – формується під впливом концепції демократії участі (посилення ролі громадянина в публічних справах), а також теорії агентських відносин (державні функції вважаються набором послуг, які замовляє громадянин, а держава реалізує безпосередньо або ж за рахунок аутсорсингу).

Теорія ж трансакційних витрат використовується у контексті оптимізації бюджетних витрат, забезпечуючи інструментами з удосконалення механізмів

практичної імплементації сервісного підходу (насамперед аутсорсингу), зокрема моніторингом та специфікацією контрактів між державою та партнерами з приватного сектору.

Підрозділ 1.2 – "Понятійно-категоріальний інструментарій дослідження проблеми" – присвячено структуруванню основних понять та термінів, використовуваних у дисертаційній роботі, виявленню їх логічної взаємопов'язаності.

Стверджується, що в науковому дискурсі у визначенні сервісної політики держави існує кілька фундаментальних проблем. Наявні дефініції, які демонструють коректне розуміння її суті, але при цьому вони подаються через поняття "сервісної держави" або "сервісно-орієнтованої держави" (підходи О. Євсюкової, О. Євтушенка, Т. Сиволапенко тощо). Одночасно використовуються такі, що загалом хибно трактують її зміст і при цьому ж послуговуються поняттям сервісної держави (підхід С. Зернова).

Доводиться, що поняття "сервісна держава" або "сервісно-орієнтована держава" зводять зміст держави до адміністративного виміру, обмежуючи її виконавчою гілкою влади, а точніше – тими її агентствами, що безпосередньо займаються виробленням та наданням публічних послуг населенню. Для політології таке розуміння держави неприйнятне, бо примітивізує її. Держава має багато функцій – як зовнішніх, так і внутрішніх, одна з яких – сервісна. Тому в політичній науці доцільно говорити про сервісну функцію держави, яка реалізується шляхом вироблення та реалізації відповідної політики.

Запропоновано авторське визначення поняття "сервісна політика держави": це один із напрямів державної політики, пов'язаний із розробкою, впровадженням та моніторингом результатів імплементації комплексу узгоджених заходів щодо оптимізації діяльності держави, насамперед її публічно-адміністративної складової в аспекті ефективного вироблення та надання державних послуг.

Визначено та розкрито зміст таких значущих для дослідження понять, як "аутсорсинг", "менеджеризація", "цифровізація", "послуги", "державні послуги" тощо.

У підрозділі 1.3 – "Постіндустріалізм як суспільний контекст розгортання сервісної політики держави" – висвітлюються та аналізуються ознаки постіндустріального суспільства, які уможливили появу та реалізацію сервісної політики держави.

Обґрунтовується думка про те, що нова віха суспільного розвитку, яка замінила індустріальний етап, заклала фундамент принципових перетворень економічного, соціального, політичного та управлінського характеру. Науково-технічний розвиток, переоцінка значущості знань та інформації, позитивна економічна динаміка спричинили перехід від виробництва товарів до продукування послуг. Відповідно, відбулося уточнення суб'єкта, об'єкта,

цілей, засобів та принципів організації соціально-політичного управління. У ході масового поширення знання та інформації за допомогою сучасних комунікаційних технологій людина (громадянин) перестає бути об'єктом управління, а перетворюється на рівноправного партнера держави (стає суб'єктом). У свою чергу, об'єктом соціально-політичного управління стають інтереси та потреби, які задовольняються у процесі надання державних послуг, баланс яких виробляється на основі принципів рівності всіх публічних акторів та консенсусу між ними. Отже, мета соціально-політичного управління – урівноваження суспільних потреб із максимальним залученням публічного потенціалу кожного суб'єкта. Засоби ж вирізняються інноваційністю, що зумовлено високим динамізмом суспільних процесів та перманентним удосконаленням цифрових технологій.

Доводиться, що постіндустріальними передумовами практики сервісної політики держави стали: зростання поінформованості громадян щодо функції та специфіки діяльності держави в результаті розвитку освіти та комунікацій; розвиток технологій у сфері послуг, що вплинуло на формування більш високих вимог громадян щодо рівня сервісу від держави; адаптація теорій та методів управління з промислової царини до державного сектору, націлена на мінімізацію витрат та оптимізацію результатів тощо.

Підсумовуючи, слід наголосити, що науковим фундаментом дослідження сервісного підходу до державної політики виступає систематизація теоретичних напрямів, які лягли в його основу, розробка понятійно-категоріального інструментарію та аналіз постіндустріалізму як загального суспільного контексту, що змінив формат соціально-політичного управління.

У другому розділі – **"Сервісна політика держави: сутність та практична реалізація"** – розкривається зміст сервісної політики держави та визначаються її основні принципи, роз'яснюється механіка реалізації сервісної політики, а також обґрунтовується доцільність моніторингу сервісної діяльності держави з метою ідентифікації та підвищення її якості.

Підрозділ 2.1 – "Зміст та принципи сервісної політики держави" – містить комплексний аналіз сутнісних характеристик феномену сервісної політики держави та її базових принципів.

Виявлено два етапи в розвитку сервісної політики держави: первинний (закладання принципів економії, ефективності, підзвітності, результативності під впливом НДМ); вторинний (розширення арсеналу принципів – прозорість, доступність, рівність, право бути почутим – під впливом належного врядування).

З'ясовано, що на першому етапі генерується та популяризується ідея про те, що держава – надавач (але не обов'язково виробник) соціальних послуг, громадянин – споживач (або клієнт). Перехід до такої моделі взаємодії можливий лише за адаптації бізнесової архітектури (маркетинг та

менеджмент) до політичної царини. При цьому виділяються принципові відмінності між місіями приватного та державного секторів. Відповідно, бізнес через задоволення потреб споживачів орієнтований на збільшення їх кількості та зростання власного прибутку, держава постає орієнтованою на мінімізацію власних витрат та результат у вигляді задоволення потреб громадян. Відмінним є і розуміння феномену конкуренції. Якщо в бізнесовій сфері конкуренція може сприяти зростанню якості продукту й відповідно – ціни на нього, у державній площині ціноутворення на послуги формується переважно нормативно. Однак конкуренція існує в царині надання державних послуг, що обумовлюється запровадженням таких механізмів, як аутсорсинг та контракція.

На другому етапі сервісний потенціал держави розширюється та деталізується за рахунок реінтеграції державних обов'язків, холізму на основі потреб та цифровізації (використання трансформаційних можливостей сучасних ІТ- та цифрового зберігання). За допомогою ІТ-компонентів стало можливим оцінити всю модель держави з погляду її ефективності (чітка систематизація державних послуг, вартість цих послуг, їх ефективність та рівень задоволеності користувачів). Держава перестає бути єдиним суб'єктом прийняття управлінських рішень. Найбільш важливі з них виробляються нею в діалозі із зацікавленими структурами громадянського суспільства. Крім того, реалізацію ряду таких рішень держава може делегувати зацікавленим недержавним структурам.

У підрозділі 2.2 – *"Механізми прикладної імплементації сервісної політики держави"* – розкривається механіка реалізації сервісної політики, надається характеристика основних механізмів (аутсорсинг, менеджеризація, цифровізація), виявляються їх переваги та недоліки, а також – сприятливі умови застосування.

Аутсорсинг у державному секторі – це "укладання контрактів" із зовнішнім підрядником на послугу, що традиційно надається державними структурами. Визначено такі переваги аутсорсингу публічних послуг, як: заощадження бюджетних коштів; підзвітність; краще виконання та практики управління; більший доступ до знань, умінь та технологій; краще використання капіталу та устаткування; вища якість послуг; більша гнучкість; регіональний та індустріальний розвиток тощо. До негативних виявів аутсорсингу зараховано, зокрема, можливість послаблення контролю, втрати приватності та конфіденційності й проблеми звітності.

Обґрунтовується, що замовник публічних послуг у приватного сектору повинен детально розглянути умови конкретного кейсу аутсорсингу: який результат очікується, наявні витрати на забезпечення послуги, потенційну економію витрат і витрати, пов'язані безпосередньо з процедурою аутсорсингу. Глибоко проаналізувати питання, чи економія коштів за

індивідуальними контрактами насправді призводить до зниження загальних витрат з урахуванням усіх витрат на аутсорсинг, включаючи соціальні.

Доведено, що формат клієнтських відносин між громадянами і органами влади визначає чітку роль і призначення чиновника. Якщо в традиційній системі управління бюрократа, представника публічної влади, наділено частиною її владних і наглядових повноважень, а громадянин у цій системі виступає в ролі прохача, то в сервісній моделі відносин роль чиновника зводиться до технічного обслуговування потреб громадян. За рахунок менеджеризації державного сектору стає можливим: 1) запровадження професійного менеджменту публічних організацій на практиці, що позначатиме високий рівень автономності менеджерів в управлінні власною організацією; 2) ідентифікація чітких критеріїв та міри продуктивності, що сприятиме більшій ефективності та реалізації підзвітності; 3) збільшення наголосу на вихідних показниках для концентрації уваги на результатах, а не процедурах.

Цифровізація – це комплекс процесів, підпорядкованих меті переходу на новий, більш якісний формат функціонування суспільства (усіх його структурних елементів) за використання цифрових технологій. Серед провідних технологій цифровізації у державному секторі (електронне врядування) у контексті реалізації публічних послуг можна виокремити: багатоканальне інформування та залучення громадян; відкриті дані; електронну ідентифікацію громадян; повсюдну аналітику; "розумні" машини та засоби; "інтернет речей"; "цифрові" державні платформи.

Підрозділ 2.3 – "Моніторинг якості сервісної діяльності держави" – містить обґрунтування доцільності перманентного скринінгу результатів прикладної реалізації сервісної політики (цільова ефективність, фінансова ефективність, організаційна ефективність).

Доводиться, що за об'єктивної можливості слід здійснювати як якісний, так і кількісний аналіз; остерігатися фіктивних даних; бути готовим до несприйняття державною владою результатів вимірювання її ефективності; залучати провайдерів та держслужбовців до спільної розробки коректних критеріїв вимірювання; включати критерії до щорічних звітів з метою модифікації; остерігатися хибних стимулів; тримати функцію вимірювання поза політикою, у руках неупередженого відділу; фокусуватися на максимізації використання інформації з аналізу виконання.

Систематизовано дослідження найбільш поширених моделей управління якістю органів державної влади, зокрема CAF (загальна оцінювальна рамка), TQM (загальне управління якістю), EFQM (Європейська фундація управління якістю) та міжнародні стандарти ISO (серії 9000, 9001), проаналізовано принципи їх застосування. Виявлено найбільш дієві методи оцінки якості державних послуг (SERVQUAL та ESTP). Перший метод вимірює розрив між сприйняттям сервісу та очікуванням користувачів у ряді стандартизованих

вимірів, що характеризує послугу, але він дає частковий зріз даних (не враховується позиція постачальника послуг). Крім цього, ідентифікує симптоми проблеми, а не саму проблему. ESTP (розширений процес сервісного шаблону), у свою чергу, не лише відображає заходи сприйняття якості обслуговування, але також – діадичний характер обслуговування (позицію як замовника, так і виконавця) та необхідність сприяння діям з поліпшення якості послуг.

Отже, сутність сервісної політики держави розкривається в результаті дослідження основних принципів, на яких вона ґрунтується, системної ревізії механізмів реалізації державної сервісної політики, а вдосконалення сервісної діяльності держави стає можливим у результаті моніторингу якості державних послуг.

У третьому розділі – "Прикладний світовий досвід сервісної політики" – на основі вивчення практики сервісної політики розвинених країн виявлено соціально-політичні наслідки реалізації сервісної політики, крім цього, охарактеризовано стан сервісної політики держави в Україні.

Підрозділ 3.1 – "Соціально-політичні наслідки реалізації сервісної політики" – присвячено ідентифікації результатів практичного застосування сервісного підходу, значущих у соціально-політичному аспекті.

Виявлено, що основними конструктивними суспільними зрушеннями в результаті актуалізації сервісної функції держави стали: 1) посилення державно-приватного партнерства; 2) розширення міжсекторальної співпраці; 3) підвищення рівня політичної культури громадян та представників органів державної влади; 4) активізація політичної участі громадян у соціально-політичних процесах.

Обґрунтовано думку про те, що державно-приватне партнерство (ДПП) є результатом застосування у сервісній політиці держави механізму аутсорсингу. Проаналізовано різні наукові підходи до визначення ДПП (В. Варнавського, Б. Данилишина, М. Зайдель, О. Захаріної тощо), його економічно-правові формати (державні контракти, лізингові угоди, угоди з розподілу продукції, спільні підприємства держави та приватного сектору, концесії). Визначено умови ефективності ДПП: належна підготовка до державно-приватного партнерства; вироблення спільного бачення; порозуміння між партнерами та ключовими гравцями; чіткість щодо ризиків і винагород для всіх сторін; чіткий і раціональний процес прийняття рішень; упевненість у виконанні власних зобов'язань усіма сторонами; послідовне та узгоджене лідерство; перманентне спілкування; обговорення структури справедливої угоди; довіра як основна цінність співпраці.

Сервісна політика держави створює умови для більш широкої взаємодії за ДПП (до державного та приватного секторів долучається третій сектор) – міжсекторальної співпраці. Остання відбувається з метою розв'язання проблем соціально-політичної сфери в інтересах всього населення або його окремих

груп. Наприклад, може здійснюватися залучення некомерційних організацій до забезпечення певного комплексу державних послуг (розв'язання житлових проблем, консультування з юридичних питань, освітні проекти тощо) або ж суб'єктів громадянського суспільства для ухвалення певного публічного рішення щодо суперечливого питання (громадські слухання, громадська експертиза тощо). У ході залучення представників та організацій громадянського суспільства до міжсекторальної співпраці зростає рівень політичної активності та компетентності громадян, а також формується нова політична культура всіх учасників міжсекторальної співпраці, що базується на взаємоповазі, рівності, довірі та приматі загального блага.

У підрозділі 3.2. – *"Практика сервісної політики розвинених країн"* – аналізується прикладний досвід реалізації сервісної політики, насамперед країн-піонерів у застосуванні сервісного підходу (Велика Британія, США, Франція, Сінгапур тощо) та/або лідерів з ефективної сервісної політики в ЄС (у контексті української євроінтеграції).

Виявлено, що практичному запровадженню сервісної політики в цих державах передувало вироблення нормативно-правової бази: Статут громадянина (Велика Британія, 1991); Статут про надання державних послуг (Франція, 1992); Статут якості публічних послуг (Португалія, 1993) тощо. Здійснений аналіз цих нормативно-правових документів свідчить про те, що їхніми принципами є: стандартизація; вибір; відкритість; належність; ефективність; економічність тощо.

Визначено результати практичної імплементації сервісної політики в розвинених країнах світу, а саме: підвищення ефективності державних послуг та зниження витрат на їх надання; надання громадянам послуг належної якості; скорочення термінів підготовки відповідей на запити громадян; здійснення зовнішніх аудитів для забезпечення створення системи, спрямованої на постійне вдосконалення; акцент на досягнення результатів, а не на їх планування; краще визначення робочих процесів; підвищення якості інформування громадян щодо надання їм публічних послуг; відкритість та прозорість діяльності державних установ; лібералізація ліцензійних установ; впровадження "електронного уряду".

Обґрунтовано, що зміцненню сервісної політики серед країн ЄС, у тому числі, сприяє Цифровий порядок денний для Європи, прийнятий 2010 р. і розрахований на десятиріччя. Цей документ передбачає, зокрема, використання інформаційно-комунікаційних технологій для розв'язання соціальних проблем (надання державних послуг в електронному вигляді, підвищення електронних навичок громадян).

Підрозділ 3.3 – *"Сервісна політика держави в Україні"* – містить дослідження передумов нормативно-правового виміру для реалізації сервісного підходу до державної діяльності в Україні, а також конкретних

практичних кейсів, які свідчать про актуалізацію сервісної політики в ході соціально-політичних та адміністративних реформ.

Проаналізовано Закони України "Про державну службу", "Про службу в органах місцевого самоврядування", "Про державно-приватне партнерство", "Про адміністративні послуги", "Про соціальні послуги", "Про публічні закупівлі", "Про доступ до публічної інформації", "Про співробітництво територіальних громад", "Про засади державної регіональної політики", Стратегію реформування державного управління на 2016–2020 рр., Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, Проект Цифрової адженди України-2020.

Серед конструктивних організаційних заходів виокремлено: розгортання національного проекту "Децентралізація" (фінансова децентралізація, створення ОТГ, запровадження інституту старост в ОТГ), створення Реєстру адміністративних послуг, запуск Єдиного державного порталу адміністративних послуг, створення центрів надання адміністративних послуг (станом на січень 2019 р. – 778 одиниць по всій країні); запровадження електронної системи державних закупівель ProZorro, оновлення офіційних сайтів органів державної влади, насамперед центральних.

Акцентовано увагу на тому, що активізація сервісної діяльності держави в Україні відбулася після Революції Гідності і пов'язана з підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, відповідно до якої українська держава має здійснити низку реформ для узгодження правового, політичного, економічного, безпекового вимірів з аналогами ЄС. Сучасний стан сервісної політики в Україні визначається як початковий і потребує застосування системного підходу в її реалізації.

Резюмуючи, варто підкреслити, що прикладний досвід сервісної політики розкривається за рахунок дослідження сервісної діяльності, насамперед розвинених країн, спричинених нею конструктивних соціально-політичних змін і є корисним для реалізації відповідних реформ в Україні.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі виконано комплексне дослідження змісту сервісної політики держави шляхом теоретичної розробки її принципів та механізмів реалізації у практичній площині, застосовано їх до оцінки світової практики сервісного підходу та актуального стану сервісної політики в Україні. Отримані в ході наукового дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Як предмет наукового дослідження сервісна політика держави визначається міждисциплінарним характером, адже привертає дослідницьку

увагу вчених із різних галузей суспільних знань (економіка, публічне управління та адміністрування, правознавство, політична наука). У політології переважно розглядається в контексті суміжних теоретичних розробок (електронне врядування, інформаційна демократія, державно-приватне партнерство, публічна політика тощо). Виявлення ідейно-теоретичних засад сервісної політики держави, її основних принципів та механізмів імплементації базується на систематизації наукових поглядів українських та зарубіжних дослідників, пов'язаних із теоретичною розробкою етіології сервісного підходу, його структурних елементів, понятійно-категоріального інструментарію, організаційних виявів тощо (М. Барзелея, Т. Геблера, Р. Денхардта, О. Євтушенка, В. Зайковського, Л. Кібардіної, П. Клімушина, Я. Коженка, А. Мальцева, С. Мартинової, В. Місюри, Д. Озборна, І. Паппела, К. Поллітта, Д. Спасібова, Е. Ферлі, Ч. Худа та інших). У результаті автором виокремлено низку наукових напрямів, ідейні запозичення від яких простежуються у сервісному підході до державної політики. Зокрема, маркетизація та менеджеризація соціально-політичного управління іде від нового державного менеджменту, цифровізація – від належного врядування, окремі засоби вдосконалення механізмів практичної реалізації – від теорій, сформованих у межах неінституціональної економічної теорії. Обстоюється думка про те, що реалізація сервісної політики на практиці стала можливою завдяки поширенню постіндустріальних суспільних цінностей та досягнень.

2. Сервісний підхід починає застосовуватись у 90-ті роки ХХ ст. країнами ОЕСР (Австралія, Велика Британія, Канада, Німеччина, Нова Зеландія, Португалія, США, Франція тощо), що виявляється у клієнт-орієнтованій стратегії. Зокрема, відбувається зміщення загальних інтересів результатами, які формують цінність для громадян; перехід від ефективності до якості та цінності; переміщення від адміністрування до продукування; рух від контролю до дотримання норм; перехід від ідентифікації функцій та завдань до визначення місії, послуг та клієнтів; розбудова підзвітності замість нав'язування відповідальності; перехід від управління адміністративними системами до розширення публічних послуг, стимулювання колективних взаємодій, використання стимулів та вимірювання результатів, збагачення інтерактивної комунікації. Відповідні заходи відбуваються у ході ствердження принципів сервісної політики (ефективність, рівність, доступність, відповідальність, підзвітність, участь, прозорість тощо) та за рахунок насамперед таких механізмів, як аутсорсинг (залучення до вироблення та забезпечення державних послуг недержавних акторів із приватного та громадського секторів), менеджеризації (зміна ролі працівника органів державної влади з керівника на функціонера) та цифровізації (елементи електронного врядування в контексті надання державних послуг).

3. Аналіз механізмів сервісної політики постає комплексним за умов виявлення соціально-історичних, економічних та наукових джерел аутсорсингу, менеджеризації та цифровізації; ідентифікації їх ключових напрямів застосування й умов використання; виявлення позитивних та негативних практичних наслідків. Аутсорсинг безпосередньо впливає на здатність урядової організації успішно функціонувати й надавати необхідні послуги населенню. Рішення про аутсорсинг має бути добре поінформованим і продуманим, окрім цього, воно має підкріплюватися кваліфікованою думкою та експертизою для поліпшення операцій із одночасним захистом суспільного блага. Проекти, у яких використовується аутсорсинг, пов'язані з розвитком інфраструктури (будівництво мостів, парків, паркінгів тощо), сфери медичних та освітніх послуг, зберігання інформації, діджиталізації адміністративних послуг тощо. Менеджеризація як оновлення культури робітників органів державної влади має такі базові установки: 1) основний шлях до соціального прогресу лежить через досягнення продуктивності, вимірюваної в економічних показниках; 2) зростання продуктивності досягається в результаті застосування складних технологій організаційного, інформаційного та промислового типу, об'єднаних у великомасштабну приватну або державну корпорацію, яка є панівною інституційною формою; 3) застосування всіх названих технологій можливе тільки з посиленням дисциплінарного тиску на робочу силу відповідно до вимоги ідеалу продуктивності; 4) менеджмент – це самостійна організаційна функція, яка відіграє вирішальну роль у плануванні, реалізації та вимірюванні вдосконалень продуктивності. Цифровізація полягає не в простому впровадженні цифрових технологій у діяльність держави. Вона наділена більш трансформаційним змістом: інтегрувати використання цифрових технологій у зусилля з модернізації державного сектору. Політика урядів має передбачати інтеграцію цифрових технологій та преференцій користувачів у контексті розробки та реалізації послуг, побудови та підтримки довіри громадян до державного сектору та його здатності послідовно дотримуватися відповідних високих показників надаваних послуг. Зрештою, механізми сервісної політики держави не є за своєю суттю ані корисними, ані шкідливими: наслідки їх застосування залежать від того, яким чином вони реалізуються в кожному окремому випадку.

4. У ході політологічного аналізу сервісної діяльності держави має доцільність висвітлення соціально-політичних наслідків останньої, що може підтвердити або спростувати конструктивність її популяризації у світі загалом та активзації в Україні зокрема. Виявлено, що сервісна політика держави має значущі результати в соціально-політичній площині, пов'язані з активізацією міжсекторальної взаємодії за одночасного підвищення загального рівня політичної культури, менеджерських компетенцій державців та політичної

компетентності громадян. Одним із виразних результатів сервісної політики є розвиток ДПП. Державний сектор проявляє великий інтерес до розвитку державно-приватного партнерства через вплив трьох чинників, а саме: 1) уряди зацікавлені в ефективному перерозподілі ресурсів, які вони мають; 2) приватні постачальники послуг (прибуткові та неприбуткові) демонструють великий потенціал у наданні державних послуг; 3) поступово розвивається ідея посилення міжсекторальної комплементарності в організації та наданні послуг. Виходячи з принципу добровільного співробітництва, державно-приватне партнерство – це переконання державних і приватних агентів у тому, що їхні вигоди будуть більшими за співпраці, аніж за автономного функціонування. Для того щоб досягти успіхів у такій співпраці й уникнути невдач, треба: забезпечити координацію діяльності і рішень, якісне управління спільними діями, що передбачає прийняття обома партнерами спільних правил і норм; договори про партнерство мають бути належним чином обговорені та юридично структуровані; здійснювати моніторинг приватного партнера на всіх етапах інвестування та оперування, що вимагає від державного сектору володіння управлінськими знаннями, тому що нестача управлінської компетентності серед державних установ може спричинити труднощі в управлінні партнерством.

5. Практичний досвід сервісної діяльності розвинених країн світу свідчить про її економічну та організаційну ефективність, політичну доцільність і модернізаційний потенціал. У процесі здійснення сервісно-орієнтованих реформ у країнах ЄС було організовано опис послуг та стандартів, що застосовуються у сфері надання тієї чи іншої послуги; вироблено критерії оцінки якості послуг, механізми оскарження дій державних службовців; впроваджено систему винагороди державних службовців за ефективну роботу як мотиваційний чинник. Оптимізація надання державних послуг виконувалася за допомогою таких інструментів, як створення центрів надання комплексних послуг, що працюють за принципом "єдиного вікна"; перехід до надання публічних послуг в електронній формі, створення кол- та контакт-центрів для організації взаємодії з громадянами, створення мобільних державних служб тощо. Характерною рисою реформування системи надання публічних послуг у країнах, що розглядаються, є тривалість цього процесу. Наприклад, Статут громадянина (Велика Британія, 1991) був розрахований на 10 років, але вдосконалення окремих компонентів цієї системи продовжується досі. Пояснення тривалих термінів реформ у сфері підвищення ефективності державного сектору полягає у складності та масштабах поставлених цілей та завдань, а також у великій кількості сторін, залучених до процесу реформ.

6. Євроінтеграційні інтенції України спричинюють необхідність приведення усіх стратегічних напрямів державної політики у відповідність до стандартів ЄС, зокрема й сервісної функції. На цей момент можна

констатувати наявність вичерпної нормативно-правової бази для практичної реалізації сервісної політики (Закони України "Про адміністративні послуги", "Про соціальні послуги", "Про публічні закупівлі", "Про доступ до публічної інформації", Стратегія реформування державного управління на 2016–2020 рр., Проект Цифрової агенди України-2020 тощо). Характер практичних активностей з імплементації сервісної політики держави в Україні вирізняється поступальністю, логічністю, динамічністю у центрі та уповільненими темпами на периферії, координацією з боку ЄС і залученням експертного середовища з приватного та громадського секторів. Серед очевидних позитивних результатів сервісної діяльності держави в Україні можна виокремити розгортання національного проекту "Децентралізація", запуск Єдиного державного порталу адміністративних послуг, створення центрів надання адміністративних послуг по всій країні, запровадження електронної системи державних закупівель ProZorro, посилення інтерактивності офіційних сайтів центральних органів державної влади тощо.

Подальші наукові дослідження сервісної політики держави можуть бути спрямовані в бік компаративних студій досвіду її практичної реалізації Україною та іншими країнами пострадянського простору, виявлення її модернізаційного потенціалу, а також розробки заходів з прискорення темпів та уніфікації процедур.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях України:

1. Алієв А. М. огли. Цифровізація як механізм реалізації сервісної політики держави. Вісн. Львів. ун-ту. Серія філос.-політолог. студії. 2019. Вип. 22. С. 125–129.

Статті в наукових виданнях України, які входять до міжнародних наукометричних баз:

2. Алієв А. М. огли. Державно-приватне партнерство як результат втілення сервісної політики держави. Вісн. Маріуп. ун-ту. Серія : Історія. Політологія. 2018. Вип. 22–23. С. 122–130.

3. Алієв А. М. огли. Теоретичні засади сервісної політики держави. Гілея: наук. вісн.: зб. наук. пр. 2019. Вип. 141(№ 2), Ч. 3. С. 7–10.

4. Алієв А. М. огли. Аутсорсинг як механізм реалізації сервісної політики держави. Політикус: науковий журнал. 2019. Вип. 1. С. 19–24.

5. Aliyev A. State Service Policy: international experience. Грانی: науково-теоретичний альманах. 2019. Т. 22, № 1. С. 117–123.

Статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

6. Алієв А. М. огли. Впровадження системи управління якістю в роботу місцевих органів управління України. *Recht der Osteuropaischen Staaten, ReOS*, 2015. № 4. С. 415–426.

7. Aliyev A. The Centers of Administrative Services are New Forms of Cooperation between Authorities and Citizens. *Modern Science. Nemoros*, 2016. № 2. P. 71–80.

Статті, які додатково відображають наукові результати дисертації:

8. Алієв А. М. огли. Сервісна сутність державної політики: проблеми та перспективи. *Вісн. Київ. ун-ту. Державне управління*. 2017. Вип. 1(8). С. 5–7.

Тези доповідей на міжнародних наукових та науково–практичних конференціях:

9. Алієв А. М. огли. Центр надання адміністративних послуг – нова форма співпраці влади та громадян. Дні науки філософського факультету-2016, матеріали міжнар. наук. конф. 20–21 квітня. К., 2016. Ч. 10. С. 29–32.

10. Алієв А. М. огли. Сервісна сутність державної політики: проблеми та перспективи. Дні науки філософського факультету-2017, матеріали міжнар. наук. конф. 25–26 квітня. К., 2017. Ч. 9. С. 87–89.

11. Алієв А. М. огли. Ідейні витoki сервісної політики держави. Людське співтовариство: актуальні питання наукових досліджень, матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 15–16 лютого. Дніпро, 2019. С. 72–75.

12. Алієв А. М. огли. Сервісна політика держави: до питання понятійно-категоріального апарату. Рівень ефективності та необхідність впливу суспільних наук на розвиток сучасної цивілізації, матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 22–23 лютого. Львів, 2019. С. 63–66.

13. Aliyev A. Managerization as a Mechanism of State Service Policy Realization. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy*. 2019. *International Scientific Conference Materials* 23–23 Apr. Kyiv, 2019. P. 195.

АНОТАЦІЯ

Алієв А. М. огли. Сервісна політика держави: принципи та механізми реалізації. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата політичних наук за спеціальністю 23.00.02 – політичні інститути та процеси. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, МОН України, Київ, 2019.

Дисертаційна робота присвячена дослідженню поняття та явища сервісної політики держави через виокремлення та деталізацію її базових принципів та механізмів практичної імплементації. У ході дослідження було проаналізовано наукові роботи українських та зарубіжних дослідників, присвячені вивченню

теоретичних та практичних передумов формування сервісного підходу до державної політики, еволюції цього напрямку, його прикладного потенціалу.

Виявлено ідейно-теоретичні засади сервісного підходу (новий державний менеджмент, теорії трансакційних витрат та агентських відносин, концепція демократії участі, належне врядування), окреслено активний понятійно-категоріальний інструментарій з теми дослідження, охарактеризовано суспільний контекст розгортання сервісної політики держави (постіндустріалізм).

Уточнено принципи сервісної політики держави (ефективність, рівність, прозорість, підзвітність, результативність тощо), їх генезис. Виявлено провідні механізми реалізації сервісної політики держави (аутсорсинг, менеджеризація, цифровізація), умови успішної імплементації останніх, а також можливі позитивні та негативні наслідки застосування. Доведено необхідність перманентного моніторингу сервісної діяльності держави (надаваних послуг) із метою ідентифікації та підвищення її якості.

Ідентифіковано соціально-політичні результати практичного втілення сервісної політики (розвиток державно-приватного партнерства, міжсекторальної співпраці, політичної культури громадян та представників органів державної влади, політичної участі громадян). Проаналізовано досвід сервісної діяльності розвинених країн світу (насамперед ЄС у контексті української євроінтеграції), досліджено стан та перспективи сервісної політики держави в Україні.

Ключові слова: сервісна політика держави, сервісний підхід, аутсорсинг, державні послуги, менеджеризація, цифровізація, державно-приватне партнерство, міжсекторальна співпраця, політична культура, політична участь.

АННОТАЦИЯ

Алиев А. М. оглы. Сервисная политика государства: принципы и механизмы реализации. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук по специальности 23.00.02 – политические институты и процессы. Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, МОН Украины, Киев, 2019.

Диссертационная работа посвящена исследованию понятия и явления сервисной политики государства через выделение и детализацию ее базовых принципов и механизмов практической имплементации. В ходе исследования были проанализированы научные работы украинских и зарубежных исследователей, посвященные изучению теоретических и практических предпосылок формирования сервисного подхода к государственной политике, эволюции данного направления, его прикладного потенциала.

Выявлены идейно-теоретические основы сервисного подхода (новый государственный менеджмент, теории трансакционных издержек и агентских отношений, концепция демократии участия, надлежащее управление), обозначен активный понятийно-категориальный инструментарий по теме исследования, охарактеризован общественный контекст развертывания сервисной политики государства (постиндустриализм).

Уточнены принципы сервисной политики государства (эффективность, равенство, прозрачность, подотчетность, результативность и т. п.), их генезис. Выявлены ведущие механизмы реализации сервисной политики государства (аутсорсинг, менеджеризация, цифровизация), условия успешной имплементации последних, а также возможные позитивные и негативные последствия применения. Доказана необходимость перманентного мониторинга сервисной деятельности государства (предоставляемых услуг) с целью идентификации и повышения ее качества.

Идентифицированы социально-политические результаты практического воплощения сервисной политики (развитие государственно-частного партнерства, межсекторального сотрудничества, политической культуры граждан и представителей органов государственной власти, политического участия граждан). Проанализирован опыт сервисной деятельности развитых стран мира (прежде всего, ЕС в контексте украинской евроинтеграции), исследованы состояние и перспективы сервисной политики государства в Украине.

Ключевые слова: сервисная политика государства, сервисный подход, аутсорсинг, государственные услуги, менеджеризация, цифровизация, государственно-частное партнерство, межсекторальное сотрудничество, политическая культура, политическое участие.

ANNOTATION

Aliyev A. State Service Policy: Principles and Mechanisms of Realization.
– Manuscript.

Dissertation for obtaining the candidate degree in political science; specialty 23.00.02 – Political Institutions and Processes. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2019.

The dissertation is devoted to the research of the concept and phenomenon of the state service policy through the detection and detalization of its basic principles and mechanisms for practical implementation. In the course of the research, the scientific papers of the Ukrainian and foreign researchers devoted to the study of theoretical and practical preconditions for the formation of a service approach to state policy, evolution of this direction, and its application potential were analyzed.

The ideological and theoretical foundations of the service approach (new public management, agency and transaction cost theories, participatory democracy, good governance) are outlined, an active concept-categorical toolkit on the topic of research is described, and the social context of the deployment of state service policy (post-industrialism) is observed.

It turns out that the principles of the service approach in the period of its origin (80–90s of the 20th century) were borrowed from NPM (effectiveness, economy, accountability, and efficiency), but at the turn of the centuries, under the influence of the postulates of good governance, they expanded their arsenal (equality, transparency, responsibility, accessibility).

It is argued that the cornerstone of the service approach - the perception of relations between the state and the citizen, as the interaction of the provider and the consumer – is formed under the influence of the participatory democracy (strengthening the role of a citizen in public affairs), as well as the agency theory (public functions are perceived as a set of services, which is ordered by a citizen, and the state performs it directly or through outsourcing).

The transaction cost theory is used in the context of optimizing budget expenditures, providing tools for improving the mechanisms for the practical implementation of the service approach (first of all, outsourcing), in particular, monitoring and specification of contracts between the state and private sector partners.

The author analyzes the features of the post-industrial society, which made possible the emergence and implementation of the state service policy. Scientific and technological development, reassessment of the importance of knowledge and information, positive economic development led to a transition from production of goods to production of services. Accordingly, there was a clarification of the subject, object, objectives, means and principles of the organization of socio-political governance.

The principles of the state service policy (efficiency, equality, transparency, accountability, effectiveness, etc.), their genesis are specified. The main mechanisms of the state service policy implementation (outsourcing, managerization, digitalization), the conditions for the successful implementation of the latter, as well as the possible positive and negative consequences of the mechanisms application, are revealed. The necessity of permanent monitoring of the state service activity (delivered services) is proved for the purpose of identification and improvement of its quality.

It is stated that outsourcing in the public sector is "contracting" with an external contractor for a service traditionally provided by government agencies. The following advantages of outsourcing public services, such as savings of budget funds; accountability; better performance and management practices; wider access to knowledge, skills and technology; better usage of capital and equipment; higher quality of services; greater flexibility; regional and industrial development, etc. are

determined. To the negative manifestations of outsourcing referred, in particular, control weakening, loss of privacy and confidentiality, and reporting problems.

It is proved that the format of client relations between citizens and authorities determines the clear role and tasks of an official. If in the traditional system of governance the bureaucrat, a representative of public power, has a part of its force and supervisory powers, and the citizen in this system acts as an applicant, then in the service model of relations the role of the official is restricted to maintenance of the needs of citizens. Due to the changes in public sector management, new values and motivations of the service approach are established.

Digitalization is a complex of processes subordinated to the goal of transition to a new, more qualitative format of the functioning of society (all its structural elements) by means of digital technologies. Among the leading digital technologies in the public sector (e-governance) in the context of the implementation of public services, we can distinguish: multi-channel information and citizen engagement; open data; electronic identification of citizens; widespread analytics; "smart" machines and tools; "Internet of things"; "digital" state platforms.

Socio-political results of practical implementation of service policy (development of public-private partnership, intersectoral cooperation, political culture of citizens and representatives of public authorities, political participation of citizens) were identified. The experience of service activity of the developed countries of the world (first of all, the EU members in the context of the Ukrainian eurointegration) is analyzed, status and prospects of the state service policy in Ukraine are researched.

The results of practical implementation of service policy in the developed countries of the world are defined: increasing the efficiency of public services and reducing the costs for their delivery; delivering of services to citizens of the proper quality; shortening the timing of responses to requests from citizens; carrying out external audits to ensure the creation of a system aimed at continuous improvement; the emphasis on achieving results, not on their planning; better defining work processes; improving the quality of informing citizens about providing them with public services; openness and transparency of the activities of state institutions; liberalization of licensing institutions; introduction of "e-government".

Among the constructive organizational measures in Ukraine, the following were singled out: creation of the Register of Administrative Services, launch of the Single State Administration Services Portal, establishment of administrative service centers (by January 2019 – 778 units throughout the country); introduction of ProZorro's electronic procurement system, update of official sites of public authorities, primarily central ones.

Key words: state service policy, service approach, outsourcing, public services, managerization, digitalization, public-private partnership, intersectoral cooperation, political culture, political participation.