

## РОЗДІЛ 2. ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ТА ПРОЦЕСИ

Алієв Аббас Мамед огли

### Аутсорсинг як механізм реалізації сервісної політики держави

УДК 35.071

DOI [https://doi.org/](https://doi.org/10.24195/2414-9616-2019-1-19-24)

10.24195/2414-9616-2019-1-19-24

Алієв Аббас Мамед огли  
аспірант кафедри державного управління  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
вул. Володимирська, 60, Київ, Україна

*У статті досліджується актуальне питання реалізації сервісної політики держави за рахунок такого механізму, як аутсорсинг у контексті теоретичного обґрунтування феномена сервісної держави у вітчизняній політичній науці. Мета даної студії полягає в системному вивченні аутсорсингу в політико-публічній сфері, виявленні його соціально-історичних, економічних і наукових витоків, а також в ідентифікації ключових напрямів застосування, умов використання й можливих позитивних і негативних практичних наслідків. У ході дослідження було використано такі методи: бібліографічний (аналіз науково-дослідної літератури з теми дослідження); системний (узагальнення суті аутсорсингу в політико-публічній сфері); структурно-функціональний (ідентифікація послуг, які можуть бути делеговані суб'єктам приватного сектору); компаративний (порівняння позитивних і негативних наслідків використання аутсорсингу в сервісній політиці держави).*

*У результаті проведеного дослідження було визначено та деталізовано 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 проявів аутсорсингу зараховано, зокрема, можливість послаблення контролю, втрати приватності та конфіденційності й проблеми звітності.*

*Резюмовано, що перш ніж розпочати процедуру конкурентних торгів та контрактації, відповідальними особами мають бути досліджені такі аспекти кожного конкретного кейсу аутсорсингу, як: аутсорсинг може підвищити сприйнятливість органів влади до системного делегування їхніх місій; ступінь, до якої можна описати та контролювати послугу в сенсі чітких меж ефективності; ступінь критичності послуги, що надається, самої по собі або її необхідності для забезпечення ефективного виконання функції (наприклад, професійні послуги); кількість потенційних постачальників послуги; економічні витрати та вигоди від переходу на зовнішнього постачальника послуги; політичні та соціальні витрати/вигоди внаслідок здійснення змін.*

**Ключові слова:** сервісна політика держави, аутсорсинг, контрактація, державні послуги, сервісна держава.

**Вступ.** Сервісна політика держави – один із пріоритетних функціональних напрямів розвитку демократичних країн світу сьогодення, в тому числі й України, спрямований на забезпечення громадян максимальним обсягом державних послуг. Попри це вона є мало дослідженим феноменом у вітчизняній політичній науці, так само і безпосередні механізми її здійснення. Поняття сервісної держави в теоретичному плані більш розроблене в науковій галузі з державного управління, що пов'язано з її методологічними настановами. Але при цьому відмічається фактичне звуження поняття держави до її сервісної функції. Саме тому існує нагальна потреба в обґрунтуванні сервісної функції держави як однієї з політик під політологічним кутом зору.

**Мета та завдання.** Мета даного дослідження полягає в системному вивченні аутсорсингу в політико-публічній сфері як механізму реалізації сервісної політики держави, що деталізується низкою завдань: виявити соціально-історичні, економічні та наукові витoki аутсорсингу; ідентифікувати ключові напрями застосування й умови використання;

охарактеризувати позитивні та негативні практичні наслідки.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано такі методи: бібліографічний для аналізу науково-дослідної літератури з теми дослідження; системний з метою узагальнення суті аутсорсингу в політико-публічній сфері; структурно-функціональний для ідентифікації послуг, які можуть бути делеговані суб'єктам приватного сектору; компаративний, щоб порівняти позитивні та негативні наслідки використання аутсорсингу в сервісній політиці держави.

**Результати.** Аутсорсинг – це звична бізнесова практика залучення підрядника до виконання певних проектів або їхніх етапів. Одним із провідних механізмів сервісної політики держави поряд із приватизацією він стає в останній чверті ХХ століття, символізуючи загальну тенденцію соціально-політичного управління до навіювань з боку такого наукового підходу, як новий державний менеджмент.

Отже, аутсорсинг – це закупівля товарів або послуг із джерел, які є зовнішніми для організації [10]. Аутсорсинг – це договірна передача певних

видів діяльності та бізнес-процесів від головної організації до зовнішнього підрядника [9].

«Аутсорсинг – це передача на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, що спеціалізуються в конкретній сфері й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Аутсорсинг – це форма управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі» [1].

Соціальні невдоволення мас в англосовітських країнах (Велика Британія, Канада, США тощо), що пов'язані із засиллям бюрократів, податковим гнітом та економічною стагнацією, змусили політичне керівництво країн вдатися до переосмислення соціально-політичних пріоритетів. «З кінця 1970-х років стає очевидним розчарування в публічній адміністрації: домінуюча думка полягає в тому, що уряд перейшов від ролі постачальника суспільних благ до податкового тягаря для громадян. Державне управління вважається «бюрократичним» у сенсі занадто великого, неефективного та нездатного до удосконалення» [7].

Стратегія переходу на нові засади соціально-політичного управління передбачала застосування ринкових принципів, адаптованих до політичної дійсності. Саме так у ній були реалізовані приватизація, менеджери́зація і, безперечно, аутсорсинг.

Аутсорсинг у державному секторі – це «укладання контрактів» на послугу, що традиційно надається державними службовцями. Хоча приклади існують понад століття тому, аутсорсинг набирає обертів у США і Великій Британії на початку 1980-х років. Обидва уряди встановили критерії для контрахтування процесу або функції [14].

«Аутсорсинг – це інструмент, взятий із натхненного новим державним менеджментом інструментарію, інструмент ринкового типу для збереження державних коштів через зміщення надання послуг через кордони державного сектору до приватних організацій» [11].

Зазвичай соціальні проекти, в яких використовується аутсорсинг, пов'язані з розвитком інфраструктури (будівництво мостів, парків, паркінгів тощо), сфери медичних та освітніх послуг, зберігання інформації, діджиталізації адміністративних послуг тощо. Сьогодні аутсорсинг як механізм реалізації сервісної політики держави не втрачає своєї цінності та актуальності. «Вартість державного виробництва зростала щонайменше протягом десяти років і у 2015 році становила 21% ВВП у середньому в країні ОЕСР. Враховуючи, що компенсації державним службовцям становили більшу частину витрат, аутсорсинг є привабливим варіантом для контролю державних видатків» [15].

Основним аргументом на користь аутсорсингу є те, що послуги можна придбати урядові, за менші гроші в порівнянні із витратами за безпосереднього виконання урядом. Підрядник може

надавати послуги за нижчою ціною через: використання більшого управління або продуктивності праці; використання навичок або технологій, яких урядове агентство не має; економію масштабу; більш ефективне використання капіталу та активів; підвищення інноваційності або гнучкості в наданні послуг. Аутсорсинг через конкурентні торги та укладання контрактів, як правило, призводить до скорочення витрат на обслуговування, що становить близько 20% економії.

Було встановлено, що більшість заощаджень є результатом підвищення ефективності, а не простого перенесення витрат з однієї групи на іншу. Дж. Ходж стверджує, що «вага доказів, здається, підтримує уявлення про те, що в середньому одиничні витрати на послуги скорочуються шляхом проведення конкурентних торгів на державні послуги. Багато емпіричних студій, що мають сильну дослідницьку цілісність дизайну, підтримують думку про те, що контрахтування скорочує витрати» [8, с. 26].

Вважається, що приватний сектор, як правило, здатний працювати більш ефективно, ніж державний сектор, тому що державні службовці не підлягають прямому впливу ринку для якомога більш ефективного виконання. Органи державного сектору несуть відповідальність перед електоратом лише через політичні засоби; немає прямого вимірювання фінансових показників, які би відображали роботу управлінців [16, с. 7]. Натомість приватні підрядники можуть підлягати покаранню, чітко зазначеному в договорі за невиконання своїх договірних зобов'язань. Дисциплінація або звільнення працівників державного сектору за прогалини виконання можуть бути більш складними, ніж припинення контрахту на надання послуг або виконання санкцій, прописаних у договорі.

Підзвітність передбачає здатність певної особи або установи закликати владну структуру до звітності, в сенсі необхідності відповідати за її дії, або ж змусити відповідний орган чи особу, обов'язком яких є відповідальність за певні функції, звітувати [6, с. 4]. Отже, організація конкурентних тендерів та укладання контрактів може підвищити підзвітність урядових установ шляхом примусу до чіткого визначення цілей послуги та обов'язків служби провайдерів, що полегшує визначення того, хто відповідає за різні аспекти послуги. Процес уточнення контрахту та встановлення об'єктивних критеріїв виконання може полегшити вимірювання ефективності організації, що надає послугу. Більше того, в результаті підвищення рівня інформації про продуктивність і наявну можливість замінити постачальників послуг здатність накладати ефективні санкції проти поганих виконавців зростає. Позитивний ефект також може бути посилено за рахунок визначення задоволеності клієнта частиною стандартів продуктивності.

Аутсорсинг пов'язаний зі значними поліпшеннями в управлінні та робочих практиках. Одним із наслідків підвищення продуктивності є те, що може знадобитися менше людей для виконання певної діяльності. Введення операцій у тендер вимагає оцінки керівництва щодо того, яку роботу вони роблять, як вони це роблять, чи потрібно це робити взагалі, і якщо так, то хто повинен її виконувати.

«Наявність аутсорсингу також змушує організації оцінювати ефективність їхніх внутрішніх структур, включаючи структуру витрат. Контрактація та конкурентні торги вимагають від агентств розглянути достеменно такі рівні, як бажаний сервіс, специфікації та критерії якості. Це може допомогти вдосконалити діяльність внутрішніх провайдерів» [5, с. 3].

Аутсорсинг дозволяє представникам владних структур присвятити свій час і ресурси стратегічним питанням, а не зосереджуватись на повсякденних операціях. За словами Д. Озборна та Д. Геблера, прихильників переходу до меншого, «підприємницького» формату державного сектору, роль урядів полягає у «спрямуванні, а не веслуванні» [13]. Іншими словами, державні службовці повинні зосередитися на виробленні політики, а не на її реалізації.

Бюджетування державного сектору також виграє від аутсорсингу, оскільки фінансові оцінки витрат легше визначити. Це відбувається тому, що підрядники повинні працювати відповідно до контрактів, що мають юридичну силу, із зазначеними витратами. Фінансові ризики для уряду також можна зменшити, оскільки укладання контрактів може призвести до зниження рівня інвестицій капіталу державним сектором й розподілу ризиків з приватними підрядниками [2, с. 121].

Проведення конкурсних торгів і укладання контрактів забезпечують економію витрат та інші переваги шляхом заохочення інноваційних рішень через доступ до ширшої бази знань, нових ідей та технологій. Підрядники можуть запропонувати спеціалізовані знання та складні технічні рішення, які урядове агентство за певних обставин не може собі дозволити використовувати або утримувати за рахунок власних ресурсів. Договірна функція може надавати урядам доступ до останніх установок і обладнання, заощаджуючи при цьому на купівлі власних активів такого роду. Це також заощаджує витрати на навчання та працевлаштування фахівців, чії навички можуть знадобитися лише зрідка.

Конкурентні тендери та укладання контрактів можуть забезпечити економію завдяки більш ефективному використанню капіталу або доступу до ефекту масштабу. Переваги від аутсорсингу включають уникнення витрат на авансові закупівлі обладнання, скорочення адміністративних накладних витрат, покращення стандартів технічного обслуговування, розподіл ризику відмови облад-

нання та економію нематеріальних витрат, що виникає в результаті стандартизації устаткування й підвищеної надійності та продуктивності нового обладнання. Економія також виникає через відсутність необхідності підтримувати постійну здатність до нечастих завдань. Невикористані ресурси можуть бути утилізовані або здані в оренду, що призводить до продажу квитанцій й економії на технічному обслуговуванні. Конкурентні торги та укладання контрактів можуть призвести до економії за рахунок більш продуктивного використання капіталу.

Окрім того, аутсорсинг надає можливість підвищити якість надання послуг. Покращення можуть виникнути через:

- краще розуміння вимог до якості через формальну специфікацію;
- більшу гнучкість у виборі постачальників послуг, що дозволяє агентствам використовувати провайдерів, які спеціалізуються на конкретній послугі;
- більшу увагу на якість послуг та стандарти підрядників через загрозу втрати контракту.

Інший аргумент полягає в тому, що приватні підрядники часто краще розуміють потреби клієнтів і більш стимульовані до розроблення інноваційних методів надання послуг. Тому аутсорсинг може привести до більшої уваги до потреб клієнта, а це у свою чергу призведе до кращої або швидшої відповіді.

Поліпшення якості можуть виникати в результаті кращої специфікації послуги, моніторингу та можливості доступу до зовнішньої експертизи. Державні установи можуть значною мірою уникнути будь-яких незапланованих знижень якості, які спричинені провалами в тендерному процесі (включаючи недостатню специфікацію послуги та невідповідного вибору підрядника) та поганим управлінням контрактами (включаючи недостатній моніторинг продуктивності).

Конкурсні торги та укладання контрактів поліпшують гнучкість агентств, що дозволяє їм вибирати між різними засобами надання послуг і швидко змінювати ресурси, пов'язані з конкретними цілями. Аутсорсинг може також сприяти здатності агентства вносити зміни до практик та політик, а також введенню нових технологій.

Іншим аргументом на користь аутсорсингу є те, що він може призвести до створення та зростання ринків, які традиційно постачаються виключно державними установами, зі значним потоковим ефектом для галузей і регіонів. Аутсорсинг може стимулювати зростання малого бізнесу, що отримує роботу від державного сектору. Деякі уряди свідомо використовують власну ринкову владу в спробі забезпечити вигоди для окремих видів промисловості або бізнесу. Наприклад, уряд може включати потреби розвитку місцевої промисло-

вості в контракти з великими багатонаціональними компаніями. Контрактація та державні закупівлі, загалом, чинять значний вплив на промисловість і регіональний розвиток кількома способами, зокрема:

- збільшуючи промислові можливості – дії урядів з організації тендерів для надання послуг формують нові ринкові можливості для приватних підприємств. Доступ до цих ринків надає приватним підприємцям можливість розвивати нові можливості та навички для задоволення потреб державних покупців;

- підвищуючи конкурентоспроможність промисловості та експортного потенціалу – зростання потужностей промисловості від конкретної закупівлі може підвищити конкурентоспроможність фірми, що виграє контракт, і промислової галузі, в якій ця компанія конкурує. Доступ до урядового бізнесу може поліпшити перспективи таких фірм на експортних ринках. Отримання державних контрактів можна розглядати як офіційне схвалення постачальників, що може бути важливим для завоювання бізнесу на закордонних ринках;

- оновлюючи галузеву структуру – контрактні програми можуть надавати малому та середньому бізнесу можливість розширити свою діяльність. Великі суми, задіяні в урядових контрактах, можуть також заохочувати мультинаціональні компанії розміщувати офіси у конкретній країні і, відповідно, приносити нові технології, знання та досвід і передавати їх національним фірмам. Занепокоєння стосовно того, що урядові контракти непропорційно розподіляються між транснаціональними та національними компаніями, обмежуючи можливості розвитку малих і середніх підприємств, знімається в силу того, що великі підприємці зазвичай залучають невеликі фірми або колишніх державних службовців до субпідяду.

Багато фірм приватного сектору винаймають робітників фізичної праці, щоб уникнути проблем із демаркацією та обмежувальними практиками роботи. Аутсорсинг може бути засобом обмеження участі агентства в питаннях виробничих відносин, оскільки підрядник несе відповідальність за управління своїми співробітниками та справу з відповідними професійними спілками. Відповідно, державний сектор за рахунок контрактів отримує можливість збільшити гнучкість придбаного сервісу [3, с. 71].

Але науковий підхід до вивчення аутсорсингу як механізму реалізації сервісної політики держави вимагає об'єктивності, що не може узгоджуватися з абсолютизацією механізму, відповідно потребує неупередженої оцінки, що демонструватиме і негативні аспекти досліджуваного феномена. Саме тому ми вважаємо доцільним виокремити та охарактеризувати можливі деструктивні ознаки аутсорсингу.

Є вірогідність того, що аутсорсинг може зменшити відповідальність уряду перед громадськістю за свої дії. Діяльність уряду стає менш прозорою в багатьох напрямках:

- лінія звітності стає розширеною і менш певною, що ускладнює для постраждалих сторін можливість визначити, хто несе відповідальність за надання послуги;

- для послуг, стосовно яких важко виділити точну відповідальність, введення додаткової особи створює більше можливостей для перекладу провини, що ускладнює пошуки відшкодування;

- уряди можуть відмовитись від оприлюднення деталей контрактів на основі їхньої конфіденційності, відповідно, це перешкоджатиме громадськості оцінювати умови, на яких надаються послуги, та витрати;

- якщо послуги надаються приватному сектору, фізичні особи можуть не мати доступу до механізмів адміністративного права та засобів захисту, що захищають інтереси осіб, які постраждали від дій уряду (наприклад, свободи інформації або права на конфіденційність тощо).

Контрактація функцій уряду (зокрема, пов'язана з інформаційними технологіями й даними) призводить до занепокоєння, що інформація про фізичних осіб передається організаціям, які не пов'язані правилами щодо використання особистої інформації. А отже, аутсорсинг може мати побічний ефект у формі зниження рівня захисту конфіденційності, який в іншому випадку надається особистій інформації.

Аутсорсинг може призвести до того, що державні установи втратять контроль, який вони повинні мати над своїми постачальниками. Це може бути наслідком зниження рівня власного досвіду для нагляду за процесом управління контрактами, включаючи здатність оцінювати та контролювати кожного підприємця. Експерти зі США, аналізуючи досвід аутсорсингу у власній країні, стверджують, що занадто часто останніми роками федеральні відомства втрачали адекватний внутрішній досвід, тим самим покладалися на милість потенційно спроможних підприємців. Небезпека полягає в тому, що державні установи стануть занадто залежними від експертних знань та інформації, якою володіють підприємці, в цьому випадку контроль перейде до останніх, а вони у свою чергу зможуть просувані власні інтереси замість суспільного блага [4, с. 105].

Питання втрати контролю в результаті аутсорсингу також виникає в контексті змін в політиці уряду. Укладаючи контракт на надання послуг, державне агентство зв'язує себе умовами відповідного контракту. Якщо згодом воно забажає змінити цю послугу, доведеться поновлювати переговори з приводу уточнення договору, що принесе додат-

кові витрати, або ж доведеться чекати закінчення терміну дії попереднього контракту, що матиме наслідком марнування часового ресурсу.

На думку Дж. О'Лунлі, стратегічний менеджер перед укладанням контракту з постачальником із приватного сектору повинен враховувати такі моменти: як аутсорсинг може підвищити сприйнятливність органів влади системної корупції їхніх місій; ступінь, до якої можна описати та контролювати послугу в сенсі чітких меж ефективності; ступінь критичності послуги, що надається, самої по собі або її необхідності для забезпечення ефективного виконання функції (наприклад, професійні послуги); кількість потенційних постачальників послуги; економічні витрати та вигоди від переходу на зовнішнього постачальника послуги; політичні та соціальні витрати/вигоди внаслідок здійснення змін [12].

Аналіз цих чинників призводить до того, що стратегічний менеджер всебічно розглядає конкретний випадок аутсорсингу, не тільки економію та короткострокову перспективу, але й довгостроковий ефект можливого провалу постачальника послуг із приватного сектору.

«Під час аутсорсингу державної послуги інституційні знання та досвід державних службовців можуть бути втрачені. Ризик невдачі присутній, чи то через погане виконання, чи то неналежну громадську підтримку. Державна установа буде нести витрати з відновлення послуги, включаючи відновлення власного досвіду та знань. Це теж має вимірюватися стратегічним менеджером під час розгляду аутсорсингу» [14].

Замовник публічних послуг у приватного сектору повинен детально розглянути умови конкретного кейсу аутсорсингу: який результат очікується, існуючі 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 всіх витрат на аутсорсинг, включаючи соціальні?

**Висновки.** Аутсорсинг безпосередньо впливає на здатність урядової організації успішно функціонувати і надавати необхідні послуги населенню. Рішення про аутсорсинг повинно бути добре поінформованим і продуманим, окрім цього, воно має підкріплюватися кваліфікованою думкою та експертизою для поліпшення операцій з одночасним захистом суспільного блага. Зрештою, аутсорсинг, як і багато інших механізмів сервісної політики держави, не є за своєю суттю ані корисним, ані шкідливим: наслідки аутсорсингу залежать від того, яким чином він реалізується в кожному окремому випадку. Подальші наукові розвідки даної теми можуть бути спрямовані в бік дослідження прикладного застосування аутсорсингу як механізму

реалізації сервісної політики держави в країнах-лідерах із використання даного засобу та в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Загуменна Ю. Аутсорсинг державних функцій у контексті завдань реформування державного управління: зарубіжний досвід. URL: file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/FxTSMZstKwB30zJTmhs9mUUUmQuEx\_1.pdf
2. Barnes N., Dollery B. An Economic Evaluation of Contracting Out and Competitive Tendering in Australian Local Government. 1997, 15 Urban Policy and Research 115. P. 121.
3. Benson J., Ieronimo N. Outsourcing decisions: Evidence from Australia-based enterprises. 1996. 135 International Labour Review 59. P. 71.
4. Boston J. Inherently Governmental Functions and the Limits to Contracting Out. The State Under Contract. Bridget Williams. Wellington, 1995. P. 105.
5. Department of Local Government, Competitive Tendering Guidelines, January 1997. P. 3.
6. Doern G. Political Accountability and Efficiency, Ottawa Government and Competitiveness School of Policy Studies. Queens University, Discussion Paper Series 93–20. Ottawa. P. 4.
7. Hecl H. Towards a New Welfare State. The Development of Welfare States in Europe and America, 1981. P. 137–180.
8. Hodge G. Contracting out Government Services. № 13. P. 26.
9. Greaver M. Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. AMA-COM, 1999.
10. Lankford W., Parsa F. Outsourcing: A primer. Management Decision. URL: http://gibsbmbaentrepreneurship.pbworks.com/f/2Outsourcing%2Ba%2BPrimer.pdf
11. Mori A. Outsourcing public services: local government in Italy, England and Denmark. URL: file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/Chapter+6+Outsourcing+public+services.pdf
12. O'Looney J. Outsourcing state and local government services: Decision-making strategies and management methods. Westport, CT, Quorum Books, 1998.
13. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. Addison-Wesley Publishing Company Inc, 1992.
14. Outsourcing in the Public Sector. URL: https://www.nigp.org/docs/defaultsource/NewSite/positionpapers/nigpposoutsourcing.pdf?sfvrsn=2
15. Outsourcing of Public Services: Contractibility, Cost, and Quality. URL: file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/es17\_Josephson.pdf
16. Trebilcock M. Can Government Be Reinvented. № 13. P. 7.

#### REFERENCES:

1. Zagumenna Yu. Outsorsyng derzhavnyh funkciy u konteksti zavdan reformuvannya derzhavnogo upravlinnya: zarubizhnyj dosvid. [Outsourcing of state functions in the context of the tasks of reforming public administration: foreign experience]. URL: file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/FxTSMZstKwB30zJTmhs9mUUUmQuEx\_1.pdf.

2. Barnes N., Dollery B. (1997). An Economic Evaluation of Contracting Out and Competitive Tendering in Australian Local Government., 15 Urban Policy and Research 115.
3. Benson J., Ieronimo N. (1996). Outsourcing decisions: Evidence from Australia-based enterprises., 135 International Labour Review 59.
4. Boston J. (1995). Inherently Governmental Functions and the Limits to Contracting Out. The State Under Contract. Bridget Williams, Wellington.
5. Department of Local Government. (1997). Competitive Tendering Guidelines.
6. Doern G. Political Accountability and Efficiency, Ottawa Government and Competitiveness School of Policy Studies. Queens University, Discussion Paper Series 93-20, Ottawa.
7. Hecló, H. (1981). Towards a New Welfare State. The Development of Welfare States in Europe and America.
8. Hodge G. Contracting out Government Services.
9. Greaver M. (1999). Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. AMACOM.
10. Lankford W., Parsa F. Outsourcing: A primer. Management Decision. URL: <http://gibsbmbaentrepreneurship.pbworks.com/f/2Outsourcing%2Ba%2BPrimer.pdf>.
11. Mori A. Outsourcing public services: local government in Italy, England and Denmark. URL: <file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/Chapter+6+Outsourcing+public+services.pdf>.
12. O'Looney J. (1998). Outsourcing state and local government services: Decision-making strategies and management methods. Westport, CT, Quorum Books.
13. Osborne D., Gaebler T. (1992). Reinventing Government. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
14. Outsourcing in the Public Sector. URL: <https://www.nigp.org/docs/defaultsource/NewSite/positionpapers/nigpposoutsourcing.pdf?sfvrsn=2>
15. Outsourcing of Public Services: Contractibility, Cost, and Quality. URL: [file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/es17\\_Josephson.pdf](file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/es17_Josephson.pdf)
16. Trebilcock M. Can Government Be Reinvented?

## Outsourcing as a Mechanism for Implementing the State Service Policy

Aliyev Abbas

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv  
Volodymyrska str., 60, Kyiv, Ukraine

*The article deals with the actual issue of implementation of the state service policy at the expense of such a mechanism as outsourcing in the context of theoretical substantiation of the phenomenon of the service state in the domestic political science. The purpose of this study is to systematically study outsourcing in the political and public sphere, to identify its socio-historical, economic and scientific origins, as well as to identify key areas of application, conditions of usage and possible positive and negative practical consequences. In the course of the research, the following methods were used: bibliographic one (analysis of research literature on the subject of the research); systemic one (generalization of the essence of outsourcing in the political and public sphere); structural-functional one (identification of services that can be delegated to private sector entities); comparative one (comparison of positive and negative consequences of using outsourcing in the state service policy).*

*As a result of the study, the following benefits of outsourcing public services were identified and detailed: savings of budget funds; accountability; better performance and management practices; greater access to knowledge, skills and technology; better usage of capital and equipment; higher quality of services; greater flexibility; regional and industrial development, etc. Negative manifestations of outsourcing include, in particular, the ability to loose control, loss of privacy and confidentiality, and reporting problems.*

*It is summarized that before the commencement of the competitive bidding and contracting out process, responsible persons should examine the following aspects of each particular case of outsourcing: how outsourcing can increase the susceptibility of the authorities to systematic corruption of their missions; the degree to which the service can be described and controlled in the sense of clear limits of effectiveness; the degree of criticality of the service provided, in itself, or the need for it to ensure the effective performance of the function (for example, professional services); number of potential service providers; economic costs and benefits from the transition to an external service provider; political and social costs / benefits when making changes.*

**Key words:** service state policy, outsourcing, contracting out, public services, service state.