

Научная статья

УДК: 330/351/354

DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-2-30-66

## АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ОПЫТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ: МОДЕЛЬ ASAN SERVICE

---

**Садыгов Шахин Мустафа оглы<sup>1</sup>,  
Муршудли Фуад Алекпер оглы<sup>2</sup>,  
Багир-заде Манаф Мурад оглы<sup>3</sup>**

<sup>1, 2, 3</sup> Экономический научно-исследовательский институт  
при Министерстве экономики Азербайджанской Республики;  
AZ1122, Азербайджан, г. Баку, проспект Гасан Бей Зардаби, д. 196.

<sup>1</sup> Доктор экономических наук, профессор, председатель правления;  
shahin.sadigov@esri.gov.az; ORCID: 0009-0005-2671-0136

<sup>2</sup> Доктор философии по экономике, доцент, советник председателя правления;  
fuad.murshudlu@esri.gov.az; ORCID: 0009-0006-2007-7488

<sup>3</sup> Доктор философии по политическим и административным наукам,  
доцент, заведующий отделом цифровой экономики и инноваций;  
manaf.baghirzade@esri.gov.az; ORCID: 0000-0002-7037-1179

**Аннотация.** Современный подход к повышению эффективности предоставления государственных услуг в качестве одного из ключевых принципов предполагает организацию государственного управления на основе рыночных принципов. Госучреждения с традиционной формой управления, привыкшие существовать за счет центрального бюджета, в современных реалиях столкнулись с некоторыми организационными и методологическими трудностями. Цель статьи – выявить и концептуализировать опыт административных реформ в системе государственного управления Азербайджана в части преодоления этих препятствий. В работе определяются теоретические основы предоставления государственных услуг в соответствии с рыночными принципами. Deskриптивная часть результатов исследования основана на количественных статистических данных организационной деятельности, а пре-скриптивная – на научной литературе, правительственных решениях и юридических документах. Эмпирические данные исследования базируются на официальной статистике и отчетах Государственного агентства по оказанию услуг гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики, Портала государственных услуг и Портала данных о деятельности ASAN Service.

Основное утверждение настоящей работы заключается в том, что ориентированная на цифровизацию коммерциализация государственных услуг в Азербайджане является решающим фактором для успешного преодоления существующих преград в сфере оказания госуслуг. Наглядный пример этого успеха – тот факт, что опыт ASAN Service стал трансферным продуктом для других стран. Исследование объясняет коммерческое измерение институциональной и цифровой трансформации в государственном управлении и выявляет особенности уникальной азербайджанской модели.

**Ключевые слова:** ASAN Service, коммерциализация, государственные услуги, цифровизация, предпринимательское государство, новое государственное управление.

**Для цитирования:** Садыгов Ш.М., Муршудли Ф.А., Багир-заде М.М. Азербайджанский опыт коммерциализации цифровых государственных услуг: модель ASAN Service // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 30–66. DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-2-30-66.

Original article

## AZERBAIJAN'S EXPERIENCE IN COMMERCIALISATION OF DIGITAL PUBLIC SERVICES: THE ASAN SERVICE MODEL

**Sadigov Shahin M.<sup>1</sup>, Murshudli Fuad A.<sup>2</sup>,  
Baghirzade Manaf M.<sup>3</sup>**

<sup>1, 2, 3</sup> Economic Scientific Research Institute under the Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan; 196 Hasan Bey Zardabi Av., AZ1122 Baku, Azerbaijan.

<sup>1</sup> Doctor of Sciences (in Economics), Professor, Chairman of the Board; shahin.sadigov@esri.gov.az; ORCID: 0009-0005-2671-0136

<sup>2</sup> Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Advisor to the Chairman of the Board; fuad.murshudli@esri.gov.az; ORCID: 0009-0006-2007-7488

<sup>3</sup> Ph.D. (in Political and Administrative Sciences), Associate Professor, Head of the Department of Digital Economy and Innovations; manaf.baghirzade@esri.gov.az; ORCID: 0000-0002-7037-1179

**Abstract.** A contemporary approach to enhancing the efficiency of public service delivery as one of the key principles entails the organisation of public administration in accordance with market principles. Public institutions with traditional forms of management, accustomed to operating within the central budget, have encountered certain organisational and methodological difficulties in transition to new principles.

The aim of the article is to identify and conceptualise the experience of administrative reforms in the public administration system of Azerbaijan in overcoming these obstacles. The paper defines the theoretical foundations for the provision of public services in accordance with market principles. The descriptive part of the research findings is based on quantitative statistical data of organisational performance, while the prescriptive part draws upon scientific literature, government decisions and legal documents. The empirical data of the study is based on official statistics and reports from the State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan, the Public Services Portal and the ASAN Service Activity Data Portal.

The study claims that the digitalization-oriented commercialization of public services in Azerbaijan is a crucial factor for successfully overcoming existing barriers. A clear example of this success is that the ASAN Service experience has become a transfer product for other countries. The study explains the commercial dimension of institutional and digital transformation in public administration and identifies the peculiarities of the unique Azerbaijani model.

**Keywords:** ASAN Service, commercialisation, public services, digitalisation, entrepreneurial state, new public management.

**For citation:** Sadigov, Sh. M., Murshudli, F.A., and Baghirzade, M.M. (2025) 'Azerbaijan's experience in commercialisation of digital public services: The ASAN Service model', *Public Administration Issues*, (2), pp. 30–66. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-2-30-66.

**JEL Classification:** B41, D73, E14, H83, P11.

## Введение

Новый подход к государственному управлению в русле неолиберальной экономической политики и широкое распространение цифровых технологий в социальной жизни привели к структурным изменениям в предоставлении государственных услуг. Наблюдаемые в традиционном государственном управлении косная, негибкая структура, чрезмерная бюрократия, отсутствие обратной связи при принятии государственных решений, а также смещение на второй план вопросов эффективности и результативности негативно влияют на качество предоставления государственных услуг. Такие важные проблемы, как неудовлетворенность граждан, невысокое качество государственных услуг и чрезмерные затраты на их осуществление решались за счет использования принципов управления, перешедших в деятельность органов государственной власти из частного сектора.

Новое государственное управление, предлагающее вместо бюрократии бизнес-управление, предоставляет государственные услуги путем приватизации, децентрализации, коммерциализации и маркетинга (Donald, 2005). Изменение концепции предоставления государственных услуг также предполагает конкуренцию между их поставщиками (Laegreid, 2016). Широко распространено мнение, что проблемы незначительного отношения к бюджетным средствам в государственных учреждениях, их неэффектив-

ной деятельности и несоответствия ожиданиям граждан можно решить с помощью коммерциализации (см., например: Bayliss, Kessler, 2006). Для отдельно взятого государства несистемный подход к проведению рыночных реформ может привести к усугублению общеэкономической ситуации при ожидании положительных результатов. В этой связи для трансфера политики (policy transfer) важно изучить опыт государств с оптимальными моделями коммерциализации государственных услуг. Реформы, проведенные в Азербайджане в этой области, и модель ASAN Service, созданная на основе реалистичной оценки текущих условий, за короткое время достигли значительного успеха и привлекли внимание международного сообщества. В настоящей статье сделана попытка определить экономическую и общественную природу коммерциализации цифровых государственных услуг и выявить основные особенности азербайджанского опыта ее реализации.

Обзор литературы показал, что коммерциализация государственных услуг исследовалась, главным образом, на примере какого-то одного вида услуг, например, в сфере здравоохранения, образования или транспорта. Выбранный же авторами данной статьи в качестве объекта исследования практический пример представляет собой модель, охватывающую все услуги. Это повышает значимость результатов для дальнейших исследований в области государственного управления и разработки политики.

Представленный в статье круг вопросов включает: экономическое значение коммерциализации цифровых услуг, основные тенденции ее структурных сдвигов и становления в качестве азербайджанской модели. При этом исходным служит тот факт, что коммерциализация цифровых государственных услуг является залогом их успешного осуществления. Практика Азербайджана в данной области имеет свою специфику и может быть использована другими странами в качестве бренд-модели. В данной связи прежде всего рассматриваются теоретические основы коммерциализации государственных услуг с точки зрения управленческой дисциплины, а также растущего влияния неолиберальной экономической политики на деятельность государственных учреждений.

Наряду с этим к числу факторов, существенно повлиявших на изменение мышления в сфере государственного управления, следует отнести широкое использование информационно-коммуникационных технологий в социальной жизни. Поэтому специальная часть исследования посвящена переходу Азербайджана к новой модели государственного управления и цифровизации государственных услуг. Изучение коммерциализации государственных услуг проводилось авторами в рамках модели ASAN Service посредством соответствующего Индекса, индивидуализации предоставления услуг, созданных в этом контексте цифровых приложений и интернационализации бренда данного сервиса<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Следует отметить, что в статье вместо понятия «цифровые услуги» в отдельных случаях используется термин «электронные услуги». Основной причиной подобного замещения является переход Азербайджана от электронного государства к цифровому путем активизации с 2020 г. процессов цифровизации экономики и цифровой трансформации государственного управления.

## Экономические основы коммерциализации цифровых государственных услуг в контексте неолиберальной политики

Исторически роль государства различается в зависимости от экономической структуры того или иного периода и текущей парадигмы мышления. Например, до промышленной революции сфера предоставляемых государством услуг была весьма ограничена и предполагала слабое вмешательство государства в экономику. Индустриализация позволила сформировать традиционное государственное управление, расширила сферы деятельности государства и обусловила его ключевое значение для социально-экономического развития. Традиционное государственное управление, основанное на взглядах В. Вильсона, Ф. Тейлора и М. Вебера, было централизованным, ориентированным на процесс предоставления общественных товаров и услуг самим государством (Hughes, 2018). Основанная на бюрократии веберовская структура государства в традиционном государственном управлении привела к тому, что предоставление государственных услуг было прерогативой государства, при этом образовался разрыв между частным и государственным секторами. Для этой модели свойственны бюрократическая иерархия, следование регламенту, стационарность и ориентация на общественные интересы при полном отсутствии чувствительности к рынку. Предполагалось, что государственные услуги должны оказываться без ориентации на прибыль и независимо от рыночной логики. Во главу угла ставились принципы равенства и соблюдения закона при оказании услуг, а не их эффективность и результативность. Громоздкая бюрократическая структура не была способна оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и имела существенные ограничения в плане эффективности и удовлетворенности граждан. Поэтому в концепции нового государственного управления, возникшей после 1980 г., был сделан акцент на принципы высокой чувствительности к рынку и конкурентоспособности.

Эволюция государства всеобщего благосостояния в период 1945–1975 гг. выразилась в национализации многих сфер услуг и активизации роли государства в экономике (Wincott, 2013). Благодаря кейнсианской политике государство взяло на себя больше ответственности, что привело к увеличению потребления ресурсов и неконтролируемости государственных расходов. То обстоятельство, что производство и предоставление государственных услуг осуществляются исключительно за счет государственных ресурсов, лишь увеличило бюджетные расходы и отодвинуло на задний план необходимость повышения качества услуг. Рост государственных затрат существенно повлиял на повседневную жизнь граждан и вызвал их недовольство. Неспособность кейнсианского подхода дать объяснение экономическому кризису привела к критике этой экономической политики в 1970-е гг. и усилила позиции рыночно-ориентированной неолиберальной мысли, выступающей против вмешательства государства в экономику. В результате произошел синтез неоклассической микроэкономики, основанной на рыночных принципах, и кейнсианской макроэкономики, что, в свою оче-



редь, способствовало трансформации государственного управления в рамках неокейнсианской политики (Dixon, 2001). По мнению экономистов-неоклассиков, при превалировании плановых принципов в экономике размер государственных расходов искажает распределение ресурсов, препятствует накоплению капитала и сбережений, а также увеличивает безработицу и инфляцию (Bernheim, 1989). Для преодоления этих проблем и был запущен процесс реструктуризации государственного управления.

Одним из экономических подходов, играющих весьма важную роль в структурировании государственного управления, является теория рациональных ожиданий. Анализ ожиданий индивидов с точки зрения экономической теории привел к выводу о необходимости их учета для обеспечения эффективной государственной политики (Muth, 1961). Сегодня данная теория, в соответствии с которой экономические решения принимаются людьми на основе обладаемой ими информации, решила проблему эмпирической недостаточности с помощью цифровизации.

Чикагская школа, основанная на теории рациональных ожиданий, монетаризме и неоклассической макроэкономике, оказала значительное влияние на теорию общественного выбора, которая, в свою очередь, базируется на принципе использования рынка в политической системе (Ericksson, 2022). Согласно теории общественного выбора, для решения традиционных проблем государственного управления необходимо использовать экономические инструменты, методы и предположения (Self, 2021). Изучение поведения и взаимодействия заинтересованных агентов позволяет находить возможность максимизировать прибыльность государственных институтов (Alesina, Persson and Tabellini, 2006).

Помимо чикагской школы, большую часть исследований по теории общественного выбора в рамках виргинской школы провел Д. Бьюкенен, утверждавший, что после формирования группой людей правительства, последнее сталкивается с проблемой найма агентов для реализации общественных услуг или функций (Buchanan, 1983). С учетом этого проблема коммерциализации государственных услуг представляется альтернативным решением. С другой стороны, цифровизация государственных услуг сокращает количество нанимаемых агентов и повышает эффективность их работы за счет автоматизации.

Не менее важным аспектом коммерциализации государственных услуг является переход государственных служащих от принципа бюрократической работы к принципу предпринимательской деятельности. В традиционном государственном управлении госслужащие имели фиксированную зарплату, с помощью которой государство гарантировало им стабильный доход и защищало от негативных перемен. При государственном управлении на основе новых принципов, напротив, государственные служащие берут на себя роль владельцев предприятий и действуют в соответствии с рыночными и коммерческими принципами, стремясь максимизировать прибыль.

У. Нисканен, отошедший от теории общественного выбора, рассматривал государственных служащих как монополистов, продающих свои услуги правительству, которое покупает их только у бюро (Niskanen, 1994).

В условиях такой двусторонней монополии невозможно определить стоимость услуг. В этом отношении проведенная им эмпирическая оценка бюрократии оказала значительное воздействие на формирование новой модели государственного управления. В настоящее время в качестве решений для определения ценности государственной услуги как продукта предлагаются бюджетные альтернативы, приватизация, предоставление финансовой автономии государственным учреждениям и рыночное функционирование организаций.

Исходя из вышеназванных экономических подходов, доминирование с 1980-х гг. неолиберального мышления привело к пересмотру таких аспектов, как эффективность, результативность, правильное использование ресурсов и роль государства в государственном управлении. Согласно существующим в научной литературе мнениям и позициям (Polidano, 2013; Shaw, 2013; Stoker, Kippin and Griffiths, 2013; Schiavo-Campo and McFerson, 2014; Hill, 2018; Sidorenko, Bartsits and Khisamova, 2019; Omelchuk et al., 2020), можно следующим образом обобщить основные черты новой модели государственного управления:

- формирование предпринимательской основы государственного устройства;
- предоставление многих услуг за счет частного сектора;
- обеспечение свободных рыночных условий для функционирования государственных организаций;
- трансфер методов частного сектора в деятельность государственных структур;
- переход учреждений к управлению, ориентированному на результат;
- применение оценки эффективности в государственном управлении;
- увеличение числа сотрудников государственных учреждений, нанимаемых по контракту;
- сокращение государственного вмешательства в экономику до стабилизирующего уровня;
- развитие государственно-частного партнерства;
- децентрализация государственного управления;
- замена бюрократии цифровизацией.

Наряду с вышеуказанными тенденциями, одним из факторов, сыгравших решающую роль в коммерциализации государственных услуг, стало широкое использование информационно-коммуникационных технологий. Цифровизация помогла государственным учреждениям внедрить гибкую систему управления, принимать решения в соответствии с динамикой рынка, обеспечивать локальность услуг и необходимую в рыночных условиях прозрачность. В то же время политэкономия нового государственного управления привела к тому, что граждане стали рассматриваться в качестве полноценных «клиентов», предъявляющих высокие требования к качеству государственных услуг.

Таким образом, в рамках неолиберальной политики актуализируется идея постбюрократического, ценового, рыночного и клиентоориентированного государственного управления.

## Переход Азербайджана к новому государственному управлению и цифровизация государственных услуг

С середины 1980-х гг. доминирование неолиберальной политической и экономической мысли оказало влияние не только на Запад, но и на страны Восточного блока. В СССР эти политические и экономические изменения, существенно повлиявшие на государственное управление, получили название «перестройка». Несмотря на то, что эти преобразования поначалу принесли некоторые важные результаты, они, в конечном счете, привели к распаду советского строя из-за многочисленных противоречий, недостаточной организованности и неподготовленности системы государственного управления. Постсоветский период, когда многие страны, в том числе и Азербайджан, обрели суверенитет, характеризовался переходом к либеральным реформам, предусматривающим свободный рынок, частную собственность и экономическую свободу.

В период ранней независимости политическая и социальная напряженность, борьба за власть, армяно-азербайджанский конфликт, кризис экономики и финансовой системы, наличие более миллиона беженцев и перемещенных лиц, отсутствие достаточных знаний и опыта у высших государственных чиновников в области государственного управления не позволили выработать стратегию реструктуризации государственного управления. Принятие в Азербайджане президентских указов «О создании Комиссии по правовой реформе» (1996 г.) и «О создании Государственной комиссии по реформам в системе государственного управления» (1998 г.) способствовало развитию системы государственного управления и государственных услуг страны, трансформации системы управления государственными расходами (Yang, Azadov, 2005, с. 59).

Одним из наиболее знаменательных событий в области государственного управления до 2000-х гг. стало создание Указом Президента Азербайджана (от 3 января 1999 г.) Академии государственного управления при Президенте Азербайджанской Республики, что расширило возможности для формирования в Азербайджане науки государственного управления, нехватка кадров в сфере которой остро ощущалась в советский период, а также для подготовки специалистов и организации научных исследований в соответствии с современными требованиями. В целом можно сказать, что 1991–1993 гг. были периодом нестабильности и потери управления, 1994–1995 гг. – периодом политической стабильности и становления управления, 1996–1998 гг. – периодом экономического развития и начала реформ государственного управления, а с 2000-х гг. начался период формирования эффективного государственного управления (там же, с. 107). Развивая мысль в данном ракурсе, в рамках настоящего исследования авторами предлагается рассматривать 2013–2019 гг. как период институционализации принципов нового государственного управления в Азербайджане.

С 2000-х гг. в Азербайджане началось активное внедрение новых принципов государственного управления и электронного правительства в административную систему. Портал «Электронное правительство», «Нацио-



нальная стратегия развития информационных и коммуникационных технологий в Азербайджанской Республике (2003–2012 гг.)» и государственная программа «Электронный Азербайджан» ознаменовали собой начало нового этапа реформ в области цифровизации государственного управления. Данная стратегия включала в себя основные мероприятия по реализации услуг электронного правительства в стране, такие как обучение, кадровая политика, создание новой инфраструктуры информационных коммуникаций и электронной торговли, информатизация, компьютеризация, формирование национальных информационных ресурсов, цифровая подпись и информационная безопасность.

Первым успешным проектом в сфере предоставления цифровых услуг стало создание в 2006 г. Автоматизированной налоговой информационной системы (AVIS), позволившей предоставлять налоговые декларации в электронном виде. Благодаря AVIS в 2012 г. 90% налоговых деклараций и 99,98% деклараций по НДС были предъявлены в электронном виде (Salayev, 2019). В 2011 г. в Азербайджане стали предоставляться, хотя и не в полном объеме, цифровые государственные услуги. В Указе Президента Азербайджанской Республики «О некоторых мерах в сфере организации предоставления электронных услуг государственными органами и публично-правовыми юридическими лицами» в качестве основных задач указаны: обеспечение информационной безопасности, цифровая оплата услуг и прочих платежей; предоставление цифровых подписей и создание соответствующих правовых основ. Популяризации цифровых услуг способствовала также деятельность правительства в рамках Национального плана действий по поддержке открытого правительства и Национального плана действий по борьбе с коррупцией на 2012–2015 гг.

В Азербайджане координация, контроль, оценка и совершенствование системы управления в сфере предоставления цифровых услуг осуществляется Государственным агентством по оказанию услуг гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики (далее – Агентство), созданным Указом Президента Азербайджана N 685 от 13 июля 2012 г. Данное Агентство является центральным органом исполнительной власти, осуществляющим взаимную интеграцию информационных баз и цифровых услуг государственных учреждений, регулирование электронных государственных услуг и развитие системы управления, контроля и оценки в этой области. Оно устанавливает критерии предоставления цифровых услуг на портале электронного правительства, обеспечивающем гражданам доступ ко всем услугам, а также определяет операционную политику своей подведомственной организации ASAN Service (Muradov et al., 2014). Управление электронными услугами и их развитие в техническом аспекте осуществляется Министерством цифрового развития и транспорта Азербайджанской Республики<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> 11 октября 2021 г. на основании Указа Президента Азербайджанской Республики N 1464 Министерство транспорта, связи и высоких технологий было переименовано в Министерство цифрового развития и транспорта.

В соответствии с правилами «Электронного реестра государственных услуг», утвержденными Постановлением Кабинета Министров Азербайджанской Республики (N 32 от 9 февраля 2015 г.), государственная услуга – это выполнение действий, совершаемых оказывающими услуги структурами в рамках реализации своих полномочий и приводящих к соответствующему правовому результату. При этом к структурам, предоставляющим услугу, относятся центральные и местные органы исполнительной власти, юридические лица, находящиеся в государственной собственности и владеющие принадлежащим государству контрольным пакетом акций, публичные юридические лица<sup>3</sup>, созданные от имени государства и муниципалитета, а также бюджетные организации. Как следует из данного нормативно-правового документа, само понятие государственной услуги и обеспечивающей ее структуры может трактоваться достаточно широко<sup>4</sup>.

Наиболее важным критерием при оказании цифровых услуг является предоставление гражданам качественного сервиса, что обеспечивает организации конкурентное и коммерческое преимущество. В этой связи следует обратить внимание на эмпирические показатели по критерию удовлетворенности граждан (рис. 1).

В настоящее время на Портале государственных услуг Азербайджана насчитывается 4063 вида услуг, предоставляемых 162 организациями. Среди них есть и повторяющиеся услуги, предоставляемые более чем одной организацией. Такая ситуация обеспечивает конкуренцию между организациями и гарантирует предоставление государственных услуг в соответствии с рыночными условиями (Public Service Portal, 2024). Из общего числа предоставляемых услуг 654 являются цифровыми (второго и третьего уровня), когда граждане могут совершать онлайн-операции и пользоваться различными услугами с помощью единого пользовательского

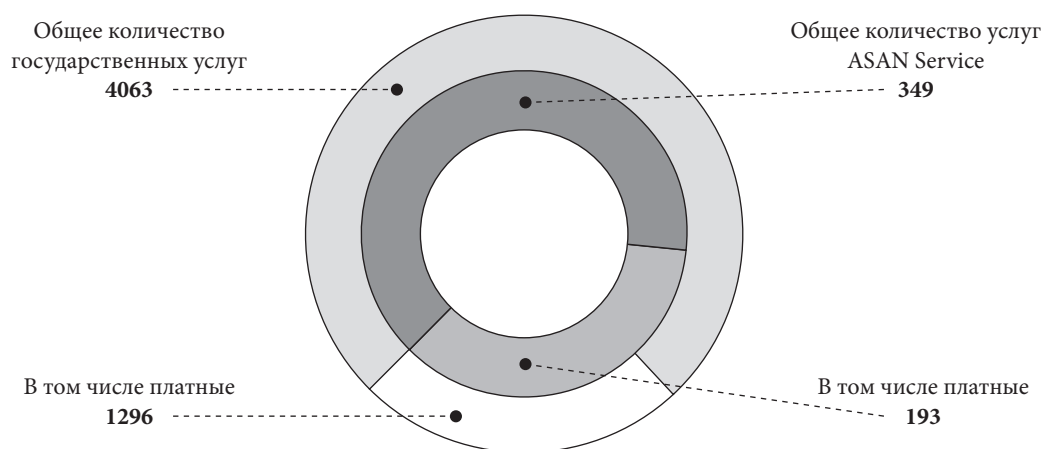
<sup>3</sup> Публичное юридическое лицо относится к структуре, отличающейся спецификой своей деятельности. В соответствии с Законом Азербайджанской Республики от 29 декабря 2015 г. «О публичных юридических лицах», это организация, созданная от имени государства и муниципалитета, осуществляющая общегосударственную и (или) общественно значимую деятельность и не являющаяся государственным или муниципальным органом. Публичные юридические лица могут заниматься предпринимательской деятельностью, создавать хозяйственные общества или участвовать в них, если это предусмотрено их уставом. Прибыль публичных юридических лиц может быть перечислена соответственно в государственный и местный бюджет только по решению учредителя.

<sup>4</sup> Следует отметить, что однозначное толкование государственной (общественной) услуги до сих пор не сформировалось. В научной литературе, в зависимости от времени, страны и концептуального подхода, приводятся ее различные определения, рассмотрение которых не является целью настоящей статьи. Авторы исходят из того понимания названной дефиниции, которое рассматривает государственные услуги как удовлетворение конкретных потребностей всех членов общества. При этом целесообразно выделить двух основных подходов к их предоставлению. Первый заключается в том, что государственные услуги рассматриваются как сугубо государственная деятельность. Согласно второй точке зрения, они интерпретируются как услуги, оказываемые государственными, частными, добровольными и неправительственными организациями в рамках государственного регулирования. По мнению авторов статьи, в Азербайджане постепенно складывается такое понимание, что государственные услуги охватывают все большее количество общественных институтов. Наряду с этим с высокой степенью вероятности можно предположить, что в условиях цифровизации с распространением приложений, ориентированных на пользователя (user driven), восприятие госуслуг радикально изменится.

пароля. На Портале электронного правительства Азербайджана представлено 43 поставщика услуг, включая Агентство (E-government Portal of Azerbaijan, 2024). Возможность граждан получать одну и ту же услугу у нескольких поставщиков подстегивает конкуренцию между ними, что, в конечном счете, способствует повышению качества услуг, оказываемых государственными учреждениями. Именно индикатор качества служит критерием конкуренции для организаций, ориентированных на получение дохода от оказания платных услуг.

Рисунок 1

### Общее количество услуг (в том числе платных), предлагаемых государственными учреждениями и службой ASAN Service, 2024 г.



**Источник:** Составлено авторами на основе данных Government Services Portal, 2024.

### Развитие модели ASAN Service как процесс коммерциализации государственных услуг

Аббревиатура «ASAN», образованная из английского словосочетания «Azerbaijan Service and Assessment Network», на национальном языке означает «легкий» (Thijs, Mackie, Krievins, 2022, с. 47). Это, в свою очередь, способствовало эффективному брендингованию и популяризации данной организации среди населения. Сервис ASAN Service, созданный при Агентстве и являющийся частью внедрения электронного правительства в Азербайджане, начал свою деятельность в 2013 г. Ныне его полноценное функционирование по всей стране обеспечивают 27 центров обслуживания, а также многочисленные мобильные пункты, включая поезда и специальные автобусы.

В портфеле ASAN Service, являющемся основным объектом данного исследования, в настоящее время насчитывается 310 видов услуг различных стандартов, которые предоставляются гражданам 76 организациями

(Government Services Portal, 2024). ASAN Service в рамках модели «One Stop Shop» оказывает большое количество услуг, предоставляемых из разных мест в собственных центрах организации с использованием возможностей цифровизации. Модель «One Stop Shop» предполагает, что этот процесс должен быть сосредоточен в одном центре (Zhang and Zhang, 2023). Тем самым, благодаря центрам обслуживания ASAN Service, процедура получения гражданами различных услуг локализуется в «едином окне». Эти услуги могут предоставляться как самим учреждением, так и через порталы электронных услуг. Однако 12 лет наблюдений с момента создания ASAN Service свидетельствуют, что основной выбор граждан – это центры обслуживания, даже несмотря на то, что их услуги платные. Главные причины этого связаны со следующими принципами работы центров ASAN Service:

- исключение дополнительных расходов и потерь времени граждан;
- соблюдение этических норм, уважительное и тактичное общение с клиентами;
- высокий уровень профессионализма;
- укрепление доверия к государственным структурам;
- высокий уровень прозрачности, борьба с коррупцией;
- использование цифровых услуг;
- повышение эффективности проводимых в этой сфере институциональных реформ<sup>5</sup>.

Важным фактором повышения привлекательности для граждан государственных услуг (несмотря на их платность) является предоставление качественного обслуживания в рамках вышеупомянутых принципов с учетом потенциала цифровизации. В центрах обслуживания постоянно проводится многомерный мониторинг качества услуг. В этих целях Агентство разработало «Правила оценки организации и предоставления электронных услуг в государственных учреждениях», с учетом которых в 2016 г. была предложена методика оценки государственных услуг по Индексу ASAN Service.

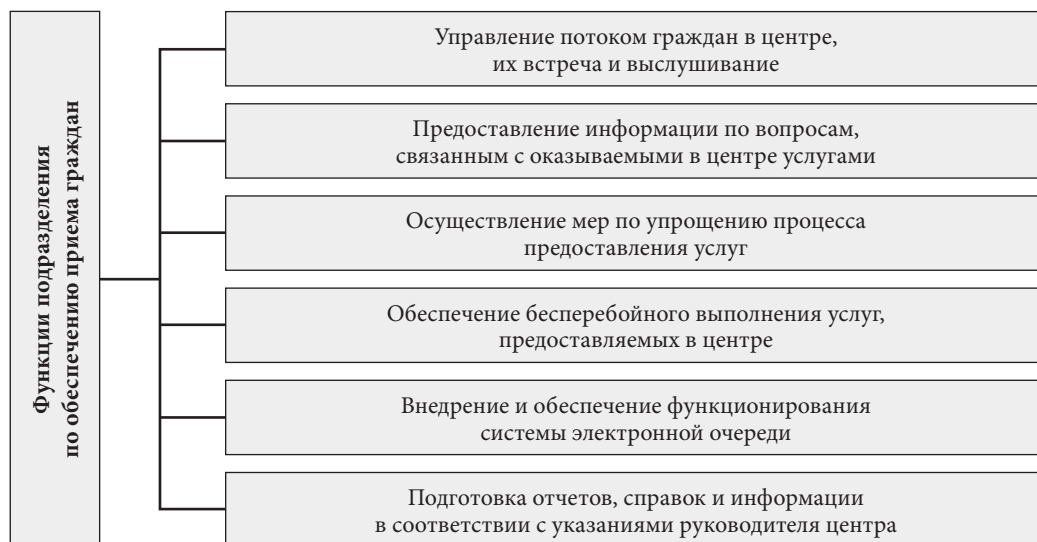
## Внедрение Индекса ASAN Service

Цель внедрения Индекса ASAN Service (далее – Индекс) – сокращение затрат времени граждан на получение каждой из предоставляемых услуг, повышение и измерение их полезности, доступности и качества, рост эффективности и прозрачности, усиление контроля за качеством и удовлетворенностью граждан при оказании услуг, а также ускоренная цифровизация. Для обеспечения качества услуг и удовлетворенности граждан в уставе Центра обслуживания ASAN Service определены обязанности подразделений по обеспечению приема граждан и по соблюдению прав граждан. Функции подразделения по обеспечению приема граждан представлены на Рисунке 2.

<sup>5</sup> Сервисные центры ASAN играют ведущую и координирующую роль в повышении качества государственных услуг в стране.

Рисунок 2

### Функции подразделения по обеспечению приема граждан



**Источник:** Составлено авторами на основе данных ASAN Service, 2014.

Вышеупомянутые функции отдела проходят оценку согласно Индексу ASAN Service и в соответствии с этим появляется возможность постоянно улучшать качество обслуживания. Для повышения качества и эффективности цифровых услуг в центрах предусмотрен ряд альтернативных вариантов обратной связи: интерактивная кнопка выражения удовлетворенности, опросник мнений, ящик для сбора предложений и жалоб граждан (Yusifov, Gurbanli, 2018). Данный Индекс стал инструментом для оценки не только цифровых государственных услуг в собственных центрах, но также качества и удовлетворенности цифровым сервисом, предоставляемым другими учреждениями по всей стране.

Оценка государственных услуг основана на пятизвездочной системе и включает проверку текущего состояния сервиса по 155 подкритериям (табл. 1).

Таблица 1

### Метод расчета пятизвездочной системы оценки

| Система оценки | Подкритерии     | Метод оценки                           |
|----------------|-----------------|--|
| 1-звездочная   | 33 подкритерия  | $TN_1 = (X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5)$ |
| 2-звездочная   | 34 подкритерия  | $TN_2 = (X_2 + X_3 + X_4 + X_5)$       |
| 3-звездочная   | 31 подкритерий  | $TN_3 = (X_3 + X_4 + X_5)$             |
| 4-звездочная   | 27 подкритериев | $TN_4 = (X_4 + X_5)$                   |
| 5-звездочная   | 30 подкритериев | $TN_5 = X_5$                           |

**Источник:** Составлено авторами.



В соответствии с подкритериями каждой звездной системы рассчитывается общий (TN) и возможный (вероятный) результат (MN). Первый складывается из суммы положительных оценок и произведения весовых коэффициентов для каждой системы звезд, а второй представляется как максимальная оценка, которая может быть получена по подкритериям. Итог для каждой звездочной системы рассматривается как результат, полученный для предыдущих звездочных систем (например, положительный результат по подкритерию в трехзвездочной системе – это результат, полученный по тому же подкритерию в одно- и двухзвездочных системах). Классификация подкритериев оценки в Индексе ASAN Service приведена в Таблице 2.

Таблица 2

### Классификация подкритериев оценки в Индексе ASAN Service

|          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | <b>Уведомление об услуге</b>  |
| a.       | Возможность получения информации об услуге через информационный ресурс в сети Интернет  |
| b.       | Возможность получения информации об услуге по телефону  |
| c.       | Получение информации посредством онлайн-коммуникации  |
| d.       | Непосредственное информирование об услуге в зоне обслуживания   |
| e.       | Размещение информации в средствах массовой информации (телевидение, радио, пресса и т.д.)   |
| f.       | Отчеты о результатах обслуживания и внутренней деятельности   |
| g.       | Информация о процедурах рассмотрения жалоб  |
| <b>2</b> | <b>Возможности обращения за услугой</b>   |
| a.       | Подача заявления в месте предоставления услуги  |
| b.       | Цифровизация рабочей среды поставщика услуг   |
| c.       | Предоставление возможностей для самообслуживания  |
| d.       | Оплата стоимости услуги   |
| e.       | Подача заявления через мобильный сервис   |
| <b>3</b> | <b>Продолжительность обслуживания</b>   |
| a.       | Продолжительность и результат услуги  |
| <b>4</b> | <b>Цифровизация информационных ресурсов, используемых при организации услуги</b>  |
| a.       | Уровень цифровизации информационных ресурсов (баз данных, информационно-поисковых систем, записей и других информационных ресурсов), используемых при организации предоставления услуги |
| b.       | Интеграция информационных ресурсов, используемых при организации услуги, с информационными ресурсами и системами других государственных структур  |
| c.       | Устойчивость и безопасность системы предоставления услуг  |
| d.       | Наличие возможности статистического мониторинга по услугам (по периодам, месту обслуживания, сотрудникам)   |

|    |  |
|----|--|
| 5  | <b>Проведение для сотрудников учебных курсов по организации услуг</b>  |
| a. | Возможности для учебных центров, проводящих обучающие курсы для сотрудников                                  |
| b. | Организация учебными центрами тренингов для сотрудников  |
| c. | Оценка качества обучения посредством анкетирования, экзаменации и анализа служебной деятельности сотрудников |
| 6  | <b>Механизмы контроля за рассмотрением жалоб</b>   |
| a. | Прием жалоб  |
| b. | Механизм контроля за рассмотрением жалоб и управление этим процессом   |
| 7  | <b>Измерение степени удовлетворенности граждан</b>   |
| a. | Проведение опросов среди обслуживаемых граждан   |
| b. | Другие средства  |

**Источник:** Составлено авторами на основе данных State Agency for Public Service and Social Innovations, 2020.

Весовой коэффициент подкритериев был определен как 0,2 для одной звезды; 0,4 для двух звезд; 0,6 для трех звезд; 0,8 для четырех звезд; 1 для пяти звезд.

$$TN = 0.2 \times TN_1 + 0.4 \times TN_2 + 0.6 \times TN_3 + 0.8 \times TN_4 + TN_5$$

$$MN = 0.2 \times MN_1 + 0.4 \times MN_2 + 0.6 \times MN_3 + 0.8 \times MN_4 + MN_5$$

Итоговый результат (YN) определяется как процентное отношение суммированного по подкритериям результата (TN) к возможному результату (MN), который может быть получен по этим подкритериям. Если сумма составляет 0–20 процентов, то результат – «1 (одна) звезда», 21–40 процентов – «2 (две) звезды», 41–60 процентов – «3 (три) звезды», 61–80 процентов – «4 (четыре) звезды», 81–100 процентов – «5 (пять) звезд».

Подкритерии, определенные по одно- и двухзвездочной системе, включают необходимые условия (требования), связанные с организацией и предоставлением услуги. Подкритерии, определенные по трехзвездочной системе, демонстрируют условия, направленные на предоставление услуги на должном уровне. Подкритерии, связанные с лучшей или оптимальной организацией и представлением услуги, включены в четырех- и пятизвездочную систему (State Agency for Public Service and Social Innovations, 2016). Таким образом, система звезд предполагает постепенное усовершенствование услуги и создает условия для лучшего восприятия государственной услуги и ее стандарта.

В оценке предоставления государственных услуг по Индексу ASAN Service участвуют центральные и местные органы исполнительной власти, а также оказывающие эти услуги юридические лица. Динамика количества государственных услуг за 2017–2023 гг. представлена на Рисунке 3.

Рисунок 3

### Динамика количества государственных услуг, оцененных по Индексу ASAN Service, 2017–2023 гг.



**Источник:** Составлено авторами на основе данных State Agency for Public Service and Social Innovations, 2024.

Как свидетельствуют приведенные данные, за рассматриваемый период наблюдалось значительное снижение количества оценок услуг, оказанных центральными (с 2018 г.) и местными органами исполнительной власти, а по юридическим лицам оно увеличилось с 47 до 60. Сложившаяся тенденция обусловлена, по мнению авторов, проводимыми в Азербайджане административными реформами и расширением сферы деятельности организаций, работающих в рыночных условиях.

В 2023 г. оценкой государственных услуг по Индексу ASAN Service были охвачены в общей сложности 438 их видов, в том числе 208 – по 23 центральным органам исполнительной власти, 170 – по 15 местным органам исполнительной власти и 60 – по девяти публичным юридическим лицам. По результатам этих оценок подготавливаются соответствующие документы для предоставления их организациям и обществу через модуль подотчетности электронного реестра.

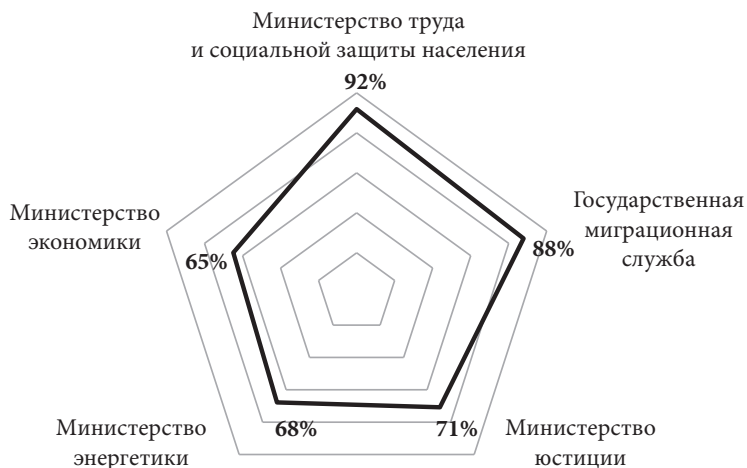
Показатели оценки услуг пяти самых высокорейтинговых учреждений из 23 центральных органов исполнительной власти в 2023 г. представлены на Рисунке 4.

Согласно Индексу ASAN Service, только два государственных учреждения Азербайджанской Республики – Министерство труда и социальной защиты населения и Государственная миграционная служба – получили пять звезд. Министерство юстиции, Министерство энергетики, Министерство экономики, Министерство экологии и природных ресурсов получили по четыре звезды. Из 23 центральных органов исполнительной власти три звезды получили три учреждения, две звезды – восемь и одну звезду – пять; а из 15 местных – соответственно три, шесть и шесть организаций. Из девяти публичных юридических лиц, предоставляющих государственные услу-

ги, два получили пять звезд, одно – три звезды, два – две звезды и три – одну звезду. Динамика результатов оценки услуг по Индексу ASAN Service за последние шесть лет представлена на Рисунке 5.

Рисунок 4

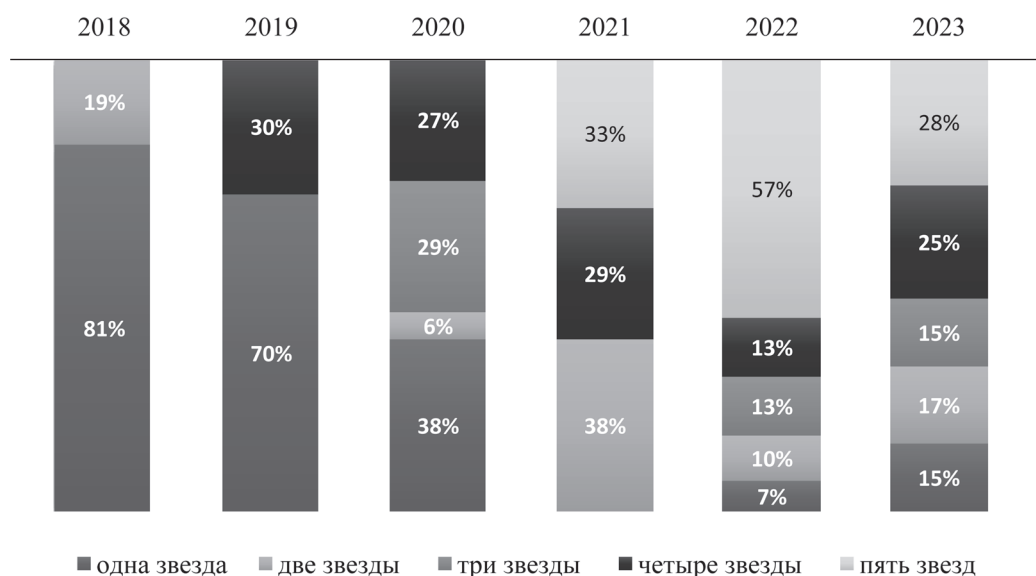
### Центральные органы исполнительной власти Азербайджана с самыми высокими показателями по оценке услуг, 2023 г.



Источник: Составлено авторами на основе данных State Agency for Public Service and Social Innovations, 2024.

Рисунок 5

### Пятизвездочная система показателей оценки государственных услуг, предоставляемых юридическими лицами, согласно Индексу ASAN Service, 2018–2023 гг., %



Источник: Составлено авторами на основе данных State Agency for Public Service and Social Innovations, 2024.

Как видно из рисунка, в 2018 г., когда оценка предоставляемых юридическими лицами государственных услуг по Индексу ASAN Service (т.е. их соответствия заданным критериям) проводилась впервые, она охватывала лишь две шкалы пятизвездочной системы – одну и две звезды. Позже, в 2019 г., когда применение цифровых технологий активизировалось, количество услуг с одной звездой сократилось и появились услуги с четырьмя звездами. По оценке 2020 г. количество услуг с одной звездой сократилось с 70 до 38%. В 2021–2023 гг. появились услуги, соответствующие критериям пяти звезд.

Такая динамика свидетельствует, что оценка по Индексу ASAN Service способствует улучшению качества услуг в короткие сроки и является эффективным методом для быстрого выявления и решения возникающих проблем. Постоянная многомерная оценка государственных услуг способствует повышению их коммерческой ценности и позволяет оперативно реагировать на ожидания граждан. По этой причине для центров ASAN Service характерно, что граждане стабильно предпочитают их другим вариантам предоставления услуг.

## Индивидуализация предоставления услуг как метод коммерциализации

Одним из основных условий успешной коммерциализации цифровых государственных услуг в современных условиях являются диверсификация и индивидуализация их предоставления. Теоретической основой такого подхода служит постфордистская экономическая организация производства. Нефтяной кризис и стагфляция 1970-х гг. привели к трансформации экономической системы производства. Это изменение, которое рассматривается как переход от массового производства к гибкому из-за отсутствия предложения, называется постфордизмом.

Гибкое производство предполагает разнообразие и быстрый выпуск небольшого количества продукции вместо стандартного производства одного и того же продукта в большом количестве. Такая форма производства дает возможность быстро адаптироваться к рыночным условиям и реагировать на спрос рынка. Конкуренция на рынке оказала влияние на поведение потребителей, что привело к индивидуализации спроса. Постфордистская форма организации экономики также предполагает реструктуризацию трудовых отношений на основе гибкой специализации, что позволяет ориентироваться на различные направления потребления (Piore, Sabel, 1984, p. 28). Инновации в организации экономического производства создали потребность в иной форме государственного регулирования и определили новую роль государства. Появление подхода «нового государственного управления» было реализовано в условиях, заданных этой формой регулирования. Изменения модели управления в частном секторе, произошедшие в результате проведения важных управленческих реформ, со временем были адаптированы и к государственному управлению. Неолиберальные изменения в государственном управлении, начатые М. Тэтчер в Великобритании и Р. Рейганом в США в 1980-х гг., основаны



на принципах новой формы экономической организации, сложившейся в частном секторе (Bagirzade, 2024).

Тот факт, что центры ASAN Service в Азербайджане предлагают оцифрованные государственные услуги в соответствии с постфордистской организацией производства, может быть связан с реализацией одной и той же услуги в разных вариантах. Индивидуализация предоставления государственных услуг варьируется в зависимости от формы их предоставления, срока исполнения и ценовой политики. Граждане могут получить одну и ту же государственную услугу в сервисных центрах, передвижных сервисных машинах и выбранном ими месте (за дополнительную плату). В то же время в центрах обслуживания ASAN для граждан предусмотрен формат самообслуживания, позволяющий пользоваться цифровыми услугами в соответствующих капсулах с помощью компьютеров, предназначенных для свободного доступа и использования.

**Мобильные сервисы ASAN.** Для предоставления мобильных услуг по всей стране курсируют 10 автобусов и три поезда ASAN. В 2024 г. эти транспортные средства предоставили общественные услуги на 54 станциях в 36 районах республики. Поезд ASAN состоит из трех вагонов, в которых расположены зал ожидания, служебное помещение и отсеки для отдыха сотрудников.

В передвижных автобусах и поездах предоставляются услуги четырьмя центральными органами исполнительной власти Азербайджанской Республики – Министерством внутренних дел, Министерством труда и социальной защиты населения, Государственной службой по имущественным вопросам (при Министерстве экономики), Министерством юстиции (см. табл. 3).

Таблица 3

### Государственные услуги, предоставляемые организациями посредством Mobile ASAN

| Организации  | Услуги   |
|--|--|
| Министерство внутренних дел Азербайджанской Республики   | Выдача и замена: <ul style="list-style-type: none"> <li>– удостоверения личности;</li> <li>– общегражданского паспорта;</li> <li>– водительских прав</li> </ul>  |
| Министерство труда и социальной защиты населения Азербайджанской Республики                            | Назначение трудовых пенсий   |
| Государственная служба по вопросам собственности при Министерстве экономики Азербайджанской Республики | <ul style="list-style-type: none"> <li>– выдача выписки о перерегистрации прав собственности на землю;</li> <li>– предоставление плана и размера земельного участка;</li> <li>– выдача справок о загруженности недвижимого имущества;</li> <li>– выдача выписок на квартиры и индивидуальные жилые дома</li> </ul> |
| Министерство юстиции Азербайджанской Республики  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– нотариальная служба;</li> <li>– государственная регистрация актов гражданского состояния</li> </ul>   |

**Источники:** Составлено авторами.

Одна часть услуг Mobile ASAN предоставляется гражданам на разных остановках транспорта, другая же может быть оказана в месте, определенном гражданином, на основе его заказа за дополнительную плату. Предоставление мобильных услуг по заказу началось в феврале 2014 г., и за установленную законом дополнительную плату человек может воспользоваться услугами, не покидая места работы или жительства, а также в любом другом месте. Плата за заказанные услуги определяется двумя способами:

1. Односторонний – прием документов (70 азербайджанских манатов, или около 41 доллара США, включая НДС).
2. Двусторонний – прием документов и доставка готовых документов (120 азербайджанских манатов, или около 70 долларов США, включая НДС) (ASAN Service, 2024).

При этом предусматривается предоставление мобильных услуг без дополнительной платы для лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов первой степени. В 2024 г. в ASAN Service поступило свыше 11,85 млн обращений, в том числе более 181,6 тыс. – на мобильные услуги ASAN (State Agency for Public Service and Social Innovations, 2024).

**Определение тарифа в зависимости от скорости обслуживания.** Еще один вид деятельности, выполняемой ASAN Service для индивидуализации государственной службы, – это взимание платы, размер которой зависит от продолжительности обслуживания. Сейчас у граждан есть возможность выбирать между различными формами и тарифами на оказание одной и той же услуги. Иными словами, продолжительность оказания одной и той же услуги варьируется в зависимости от предпочитаемого гражданином тарифа. Например, услуга по выдаче удостоверения личности может осуществляться в течение одного, трех или 10 дней. При этом действует следующее правило: чем короче сроки выполнения услуги, тем выше плата за нее. В целом индивидуализация предоставления государственных услуг, преследуя коммерческие цели, в то же время имеет и анти-коррупционную направленность.

Таким образом, коммерциализация государственных услуг, основанная на удовлетворении потребностей граждан и обеспечении качества и разнообразия услуг, свидетельствует об успехе азербайджанского опыта, о чем можно судить из статистики, наглядно иллюстрирующей рост числа обращающихся в ASAN Service граждан за период 2013–2024 гг. (рис. 6).

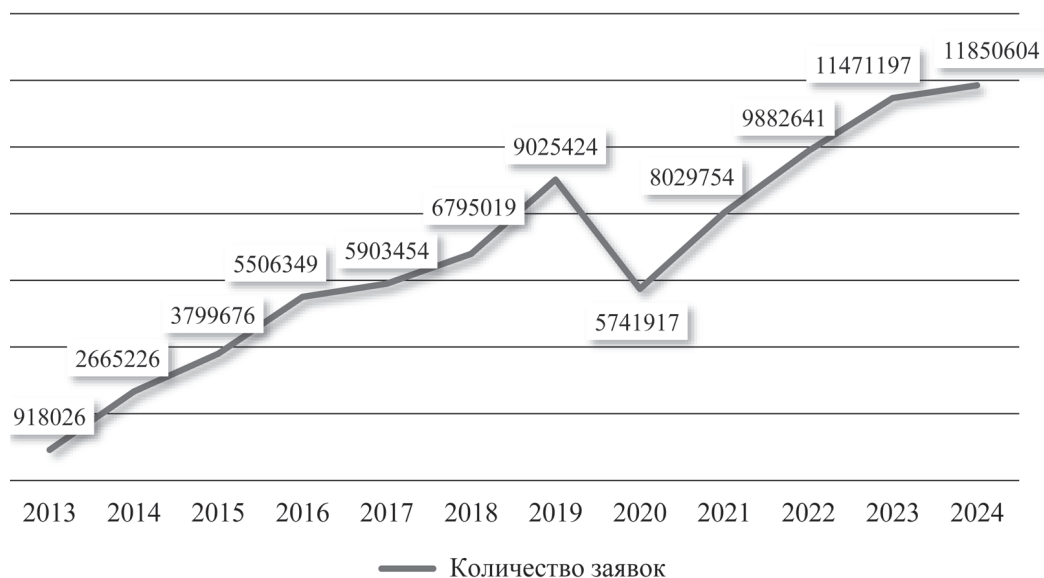
Количество граждан (клиентов), обращающихся в центры ASAN Service, за последние десять лет увеличилось примерно в 12 раз. Это доказывает, что, несмотря на платность услуги, ей отдается предпочтение из-за качества предоставления и уровня удовлетворенности клиентов.

Наряду с организацией основной деятельности по оказанию услуг, одним из важных факторов обеспечения удовлетворенности граждан государственными услугами стали предоставляемые гражданам уникальные для Азербайджана цифровые решения. Азербайджанский опыт, близкий к модели цифрового правительства Gov 3.0, сосредоточен на индивидуализации предоставления услуг в соответствии с пожеланиями граждан и циф-

ровой интеграции между государственными учреждениями (The National Information Society Agency, 2008).

Рисунок 6

### Количество обращений в ASAN Service за 2013–2024 гг., ед.



Источник: State Agency for Public Service and Social Innovations, 2024.

## Цифровизация государственных услуг

Цифровизация в сфере государственных услуг способствует объединению новых идей значительного количества заинтересованных сторон из различных секторов. Этот процесс охватывает инфраструктуру, технологии, специализированных работников и современные формы организации, а также уменьшает цифровое неравенство. В результате повышается роль частного сектора, создаются условия для появления новых ожиданий граждан (Yuzhakov et al., 2024), формирования новых форм взаимоотношений граждан и государства, работы государственных учреждений на основе результатов, а также для внедрения широкого спектра инноваций и изменений в сфере государственных услуг (Brown, Fishenden, Thompson, 2015). Таким образом, цифровые инновации обеспечивают быстрое, эффективное, результативное, экономичное и производительное предоставление государственных услуг.

В Азербайджане ASAN Service рассматривается как важная составляющая цифрового государства, поскольку обладает полномочиями по реализации важных проектов электронного правительства, активно участвует в совместных проектах и руководит ими. Под руководством Государственного агентства по оказанию услуг гражданам и социальным инно-

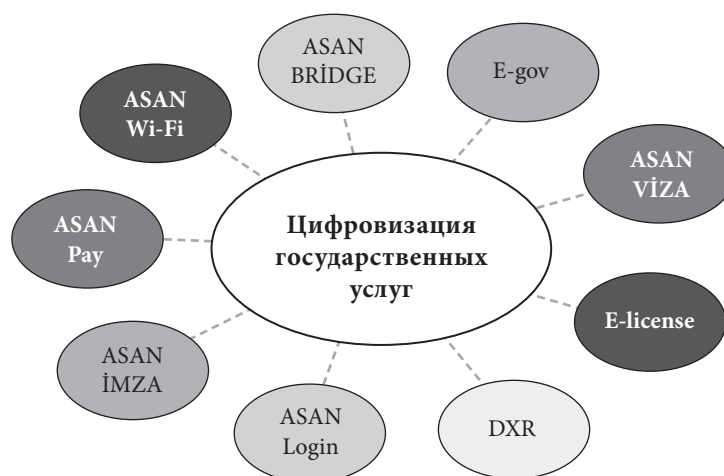
вациям при Президенте Азербайджанской Республики в стране ведется работа по цифровизации различных информационных ресурсов и видов деятельности. При этом постоянно оценивается текущая ситуация с предоставлением цифровых услуг, готовятся рекомендации для государственных учреждений по выявлению и устранению недостатков и повышению качества услуг.

Оценка предоставления цифровых услуг происходит по критериям: «уровень цифровизации и совместимости», «уровень открытости и доступности информации» и «простота использования». На постоянной основе с помощью обратной связи осуществляется мониторинг эффективности реализуемых государственными учреждениями проектов, связанных с информационными системами, информационными ресурсами и цифровыми услугами. В 2014 г. была подготовлена концепция ASAN 2.0, направленная на интеграцию и цифровизацию государственных услуг, предоставляемых в центрах. Согласно этой концепции, граждане могут получать государственные услуги в цифровой форме с помощью средств связи, сервисных терминалов, цифровых порталов, мобильных приложений и других технологий (State Agency for Public Service and Social Innovations, 2015).

В рамках Указа Президента Азербайджанской Республики N 588 от 31 августа 2015 г. началась подготовка необходимой инфраструктуры для хранения информационных систем и ресурсов для оказания государственных услуг и информационного обмена на основе индивидуальных идентификационных номеров. С этой целью был изучен опыт дата-центров Южной Кореи, США, Австралии, Сингапура и других стран и подготовлены типовые предложения в соответствии с реалиями Азербайджана. Цифровые разработки модели ASAN Service и их реализация с помощью этой модели представлены соответственно на Рисунке 7 и в Таблице 4.

Рисунок 7

### Цифровые разработки модели ASAN Service



Источник: Составлено авторами.

Таблица 4

### Цифровые разработки, реализованные с помощью сервиса ASAN

| Цифровые разработки | Описание   |
|---------------------|--|
| <i>ASAN Bridge</i>  | Система, созданная для последовательной, безопасной и оперативной передачи необходимых данных между правительственными организациями. Концепция цифрового правительства предполагает быстрое и эффективное использование больших объемов данных. Благодаря этой системе каждая государственная организация может быстро обмениваться информацией с государственными структурами, чтобы предоставлять гражданам более качественные услуги (OECD, 2023)  |
| <i>ASAN IMZA</i>    | Услуга, которая позволяет гражданам подтверждать свою личность через мобильный телефон. С ее помощью граждане получают доступ к электронным услугам и утверждают документы. Это один из наиболее широко используемых в Азербайджане видов электронной подписи, созданный совместно Министерством налогов, Центром ASAN Service и Министерством цифрового развития и транспорта   |
| <i>ASAN Login</i>   | Централизованная система аутентификации и авторизации, созданная на основе микросервисной архитектуры для различных систем. При входе в систему с помощью данного инструмента доступ ко всем подсистемам предоставляется автоматически, а при выходе происходит выход из всех систем. Указанная система облегчает гражданам пользование множеством услуг цифрового государства   |
| <i>E-gov</i>        | Портал, который позволяет гражданам взаимодействовать с государственными учреждениями на основе единого окна и обеспечивает доступность услуг, предоставляемых государственными учреждениями. В международной практике его также называют «дверью электронного правительства»  |
| <i>E-license</i>    | Система, предоставляющая услуги по выдаче лицензий, разрешений (в том числе специальных), сертификатов и других документов, необходимых коммерческим организациям  |
| <i>ASAN Pay</i>     | Система включает в себя установку платежных терминалов ASAN в местах массового скопления людей для обеспечения и облегчения платежей граждан, а также для онлайн-оплаты через указанный портал. В этих платежных терминалах граждане могут совершать платежи наличными или банковской картой. Также возможна реализация платежей через мобильное приложение этой системы. В 2018 г. через данную платежную систему было осуществлено свыше 305,6 тыс. операций на сумму более 10,75 млн азербайджанских манатов (более 6,32 млн долл. США), а в 2020 г. – 1470,9 тыс. операций на сумму 67,96 млн азербайджанских манатов (около 39,98 млн долл. США). При этом количество пользователей превысило 429,2 тыс. человек (State Agency for Public Service and Social Innovations, 2018, 2020) |
| <i>DXR</i>          | Система электронной регистрации государственных услуг, оказываемых государственными учреждениями   |
| <i>ASAN Visa</i>    | Система приема заявлений на получение электронных виз и их выдачи. Через нее выдаются электронные визы в 95 стран. Подача заявки возможна со специального портала, поддерживающего девять языков   |
| <i>ASAN Wi-Fi</i>   | Система обеспечивает доступность для граждан публикуемой государством информации, а также быструю и бесплатную связь посредством Интернета в общественных местах   |

**Источники:** Составлено авторами.



В 2018 г. было инициировано создание электронной государственной информационной системы с целью систематизации собранной в государственных информационных ресурсах и системах информации по определенным сферам, оптимального управления при предоставлении электронных услуг, а также с целью повышения эффективности обмена информацией. Для этого в качестве подсистем были созданы единые информационные системы по трем видам услуг – государственных, социальных и сельскохозяйственных. Наряду с этим информационная система Государственного комитета статистики Азербайджанской Республики была интегрирована в Электронную государственную информационную систему. Вышеупомянутые приложения способствовали кардинальному продвижению в направлении цифровизации государственных услуг и их коммерциализации в зависимости от качества обслуживания. Опыт, накопленный в ходе этих мероприятий, помог становлению и признанию модели ASAN Service в качестве международного бренда.

## Международный брендинг модели ASAN Service и трансфер политики

Модель ASAN Service, достигшая значительных положительных результатов в деле коммерциализации государственных услуг в Азербайджане, привлекла внимание правительств целого ряда иностранных государств и международных организаций. Этот интерес послужил основной причиной для превращения самой модели в коммерческий продукт, брендингования этого опыта и осуществления трансфера его политики в соответствии с требованиями заинтересованных сторон. Модель ASAN Service, обеспечивающая на практике реализацию принципов нового государственного управления, выросла в организацию, которая получает прибыль от коммерциализации услуг с результатами в виде удовлетворенности граждан, эффективности, производительности, сокращения затрат на оказание государственных услуг. Согласно официальной информации финансового отчета Агентства за 2022 г., сумма годового дохода составила около 67,741 млн азербайджанских манатов (примерно 39,848 млн долл. США), сумма годовых расходов – свыше 43,015 млн манатов (более 25,303 млн долл. США) и, соответственно, прибыль – около 24,726 млн манатов (примерно 14,545 млн долл. США). Структура бюджетной обеспеченности за 2022 г. представлена на Рисунке 8.

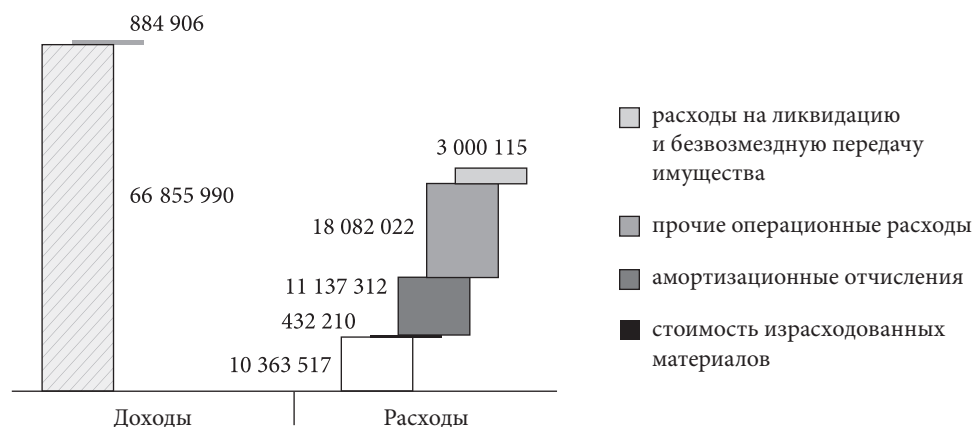
Наряду с положительными официальными данными о коммерческих успехах, существует и множество других факторов, благодаря которым азербайджанский опыт получил международное признание. После внедрения в Азербайджане модели ASAN Service она в сравнительно короткие сроки получила следующие международные сертификаты и награды, обретая тем самым статус бренда:

- Национальная интернет-премия NETTY (National Internet Award) в номинации «Государственный сайт» (2013, 2018).
- Победитель номинации «Success 2013» за «эффективную модель обслуживания и вклад в отношения между государством и гражданами» (2013).

- Международный сертификат ISO: 9001:2008 – Стандарты, связанные с управлением качеством (Standards associated with the quality management) (2014).
- Международный сертификат в соответствии со стандартами системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья (Occupational Health and Safety Assessment Series) – OHSAS 18001: 2007 (2014).
- Премия ООН «Improvement of the public service delivery» («Улучшение предоставления государственных услуг») в категории «Награда за государственную службу» (State Service Award – 1st place) (2015).
- Премия международного конкурса Британского совета по безопасности (British Safety Council) за «Организацию безопасной рабочей среды при реализации государственных услуг» (Implementing a safe and healthy working environment) (2015).
- Специальная награда ООН за продвижение инноваций в области предоставления цифровых государственных услуг (Special Award for Promoting Innovation in the Digital Public Service Delivery) (2019).

Рисунок 8

### Структура доходов и расходов Агентства за 2022 г. (в манатах)



**Источники:** Составлено авторами на основе данных State Agency for Public Service and Social Innovations, 2023.

Государственное Агентство постоянно поддерживает международное сотрудничество, расширяет связи с зарубежными партнерами, занимается продвижением модели ASAN Service для внедрения в других странах и популяризацией этой модели на международной арене как передового опыта в области предоставления государственных услуг. Опыт ASAN service, являющийся интеллектуальным брендом Азербайджана в сфере государственных услуг, в настоящее время применяется в странах Европы, Америки, Азии и Африки. С азербайджанской моделью ознакомились правительства Турции, Российской Федерации, Королевства Нидерландов, Германии, Италии, Венгрии, Украины, Словакии, Швейцарии, Беларуси, Великобритании,

Литвы, Израиля, Австрии, Мексики, Китая, Японии, Индии, Сингапура, Израиля, Кореи, Пакистана, Казахстана. В 2018 г. были подписаны меморандумы о сотрудничестве в области реформы государственного управления, электронного правительства и государственных услуг с Королевством Марокко, Республикой Беларусь, Угандой, Эстонией, Российской Федерацией (Республика Дагестан) и Организацией управляющих органов объединенных городов и коренных народов Африки (UCLG-Africa). В том же году Совет ООН по правам человека принял резолюцию о содействии внедрению ASAN Service. На 37-й сессии Совета по правам человека в Женеве была единогласно принята резолюция по Азербайджану «Продвижение прав человека и Целей устойчивого развития через прозрачное, подотчетное и эффективное предоставление государственных услуг». Цель резолюции – продвижение лучших практик «прозрачного, ответственного и эффективного предоставления государственных услуг» в рамках системы ООН на основе модели ASAN Service. В 2020 г. Министерство административных и бюрократических реформ Республики Индонезия подписало Меморандум о намерениях по внедрению модели ASAN Service при оказании государственных услуг в городе Бокор. В том же году были подписаны соглашения о внедрении данной модели с Королевством Эсватини. В настоящее время она используется в качестве бренда при оказании государственных услуг в Индонезии, Афганистане, Таджикистане, Пакистане, Хорватии, Колумбии, Сомали, Гвинее-Бисау, Эфиопии, Уганде и Румынии. По состоянию на начало марта 2025 г. количество подписанных соглашений по экспорту модели ASAN service достигло 25.

## Заключение

Традиционный подход к государственному управлению, характеризующийся как бюрократический и негибкий, под влиянием кейнсианской модели экономики привел к растущим институциональным и экономическим трудностям в предоставлении государственных услуг. Доминирование неолиберальной экономической мысли способствовало пересмотру роли государства, переходу от государства всеобщего благосостояния, которое само предоставляет все услуги, к предпринимательскому государству, дружественному к бизнесу и оказывающему услуги в частном порядке. Для гибкого подхода к предоставлению государственных услуг, повышения их качества и удовлетворения потребности в более эффективных услугах при меньших затратах государство должно было провести структурные реформы. По этой причине с 1980-х гг. в Великобритании и США начали проводиться структурные реформы в соответствии с принципами нового государственного управления (New Public Management), основанные на неолиберальных экономических принципах. С распространением этих реформ в жизни современного общества возросло значение информационно-коммуникационных технологий, во многом определивших структурные изменения в государственном управлении. Увеличение скорости социального развития в результате цифровизации привело к тому, что граждане стали требовать предоставления услуг на уровне определенных стандартов.

Конечно, неспособность обеспечить структурирование государственного управления, адекватное быстрой динамике, приводит к таким негативным последствиям, как недовольство граждан, увеличение нагрузки на бюджет, снижение эффективности и результативности деятельности и падение репутации государственных организаций.

Для нового государственного управления свойственны приватизация, сокращение штатов и субконтрактация, которые имеют коммерческий характер. Однако, следует отметить, что *оказание государственных услуг на коммерческих принципах не означает превращения их поставщиков в коммерческие организации*. Данное исследование фокусируется на предоставлении услуг *государственными организациями на коммерческих принципах*. Структура статьи исходит из ее теоретической части, где рассматриваются экономические основы коммерциализации государственных услуг и концептуальные обоснования переноса принципов управления частными организациями в государственное управление с точки зрения неолиберальной политики. В этой связи в данном исследовании возможности предоставления государственных услуг частными коммерческими организациями не рассматриваются в качестве показателей, способных повлиять на его выводы.

Несмотря на то, что реструктуризация государственного управления в Азербайджане проводилась с момента обретения страной независимости, управленческие реформы государственных учреждений начались в 2000-х гг. В ходе проведенного исследования существующая периодизация процесса реформирования государственного управления в Азербайджане была дополнена: 2013–2019 гг. определены как период институционализации новых принципов государственного управления.

В 2000-х гг. реализация реформы государственного управления и стратегии использования информационно-коммуникационных технологий осуществлялась совместно и они фактически дополняли друг друга. В частности, успешная институционализация принципов нового государственного управления, создание в 2013 г. Агентства и успешная институционализация модели ASAN Service, основанной на новых принципах государственного управления, сыграли важную роль в активизации деятельности, связанной с информационно-коммуникационными технологиями. Наряду с этим выявлены следующие причины успешной коммерциализации государственных услуг:

- Наличие регулятивной базы, обеспечивающей работу рыночного механизма.
- Высокий уровень политических решений (принимаемых руководством страны) и усиление стимулов для организаций, оказывающих госуслуги, к их исполнению, а также поддержка этих решений со стороны граждан.
- Наличие релевантной инфраструктуры, современных информационно-коммуникационных технологий и высококвалифицированных экспертов.
- Формирование развитой нормативно-правовой базы.

- Интенсификация коммуникации между заинтересованными сторонами – гражданами, сотрудниками государственных органов, правительственными организациями, политическими партиями и коммерческими компаниями.
- Общественные интересы становятся основой управления финансовыми ресурсами.
- Позитивное восприятие высшим руководством страны новых принципов государственного управления.
- Обеспечение интерактивной прозрачности<sup>6</sup> и контроля деятельности общественных организаций.

Соблюдение всех этих принципов позволило сформировать модель ASAN Service в Азербайджане и способствовало переводу деятельности государственных учреждений на предпринимательскую основу. Одним из основных факторов успеха коммерциализации государственных услуг стало обеспечение качества услуг и конкурентной среды.

Фактически во всех случаях предоставление одной и той же услуги разными организациями может рассматриваться как ее дублирование. С другой стороны, конкурентоспособность связана с предпочтением гражданина получить определенную услугу, предоставляемую несколькими организациями, в какой-то одной из них. Предпочтение граждан в получении государственных услуг именно в Центре ASAN Service, несмотря на то, что это сопровождается дополнительной платой, свидетельствует о его рыночной конкурентоспособности. Этот критерий выходит на первый план при коммерциализации государственных услуг. Для того чтобы услуга на рынке была привлекательнее для граждан, она должна соответствовать определенным стандартам качества и ожиданиям людей.

Только при соблюдении этих условий граждане могут предпочесть платную, но качественную и многовариативную услугу, предоставляемую одним государственным учреждением, аналогичной бесплатной и моновариативной услуге, предоставляемой другим государственным учреждением. Другими словами, качество и разнообразие являются основными показателями конкурентоспособности при коммерциализации государственных услуг.

Сервис ASAN оказывает определенные услуги государственных учреждений в своих собственных центрах исходя из ожиданий граждан. Эти предпочтения изучаются Индексом ASAN Service, что, в конечном счете, способствует превращению указанных услуг в платный продукт. В исследовании использовались показатели повышения качества обслуживания государственных организаций (после применения Индекса ASAN Service) и количества обращений граждан в центры ASAN Service. Факт одновременного роста предпочтений (обращений) граждан и качества услуг служит наглядным свидетельством их успешной коммерциализации.

Согласно результатам анализа эмпирических данных исследования, число граждан, пользующихся услугами ASAN Service, неуклонно увели-

<sup>6</sup> Интерактивная прозрачность – обеспечение непосредственной транспарентности общественных организаций с помощью цифровых решений.



чивается и, несмотря на платность услуг, остается в настоящее время достаточно высоким, прежде всего благодаря качественному обслуживанию. Для обеспечения высокого уровня обслуживания применяется Индекс ASAN Service, который представляет собой непрерывную и многогранную пятизвездочную систему оценки услуг. Успешный опыт коммерциализации государственных услуг в модели ASAN Service обусловлен индивидуализацией предоставления государственных услуг и использованием специальных цифровых приложений.

Концептуальная основа взаимосвязи коммерциализации и индивидуализации государственных услуг базируется на постфордистском подходе к организации производства. Согласно его основной идее, текущие рыночные условия и поведение потребителей благоприятствуют меньшему количеству и разнообразию индивидуального производства, а не массовому производству с одинаковыми стандартами. Другими словами, уровень ориентации на клиента повышается за счет индивидуализации услуг, предлагаемых гражданам.

Коммерческая индивидуализация оказания общественных услуг может привести к тому, что принцип равенства в предоставлении услуг будет игнорироваться. В связи с этим центры ASAN Service проводят множество социально ответственных акций на бесплатной основе. Примеры таких акций – оказание бесплатных мобильных услуг для инвалидов, нуждающихся в помощи на выезде, акция «Ни один студент не должен остаться без документа», а также предоставление бесплатных устных юридических услуг. Индивидуализация позволяет гражданину за дополнительную плату определить место предоставления услуги и продолжительность ее исполнения в соответствии со своими пожеланиями. К специальным цифровым приложениям относятся ASAN Bridge, ASAN İMZA, ASAN Login, ASAN Pay, E-license и другие цифровые модули. Все эти возможности способствовали обеспечению рентабельной работы ASAN Service без давления на государственный бюджет и благодаря высокой удовлетворенности граждан позволили сделать ASAN Service трансферным продуктом и образцовым брендом для других государств мира.

Подход GovTech, предлагающий использовать новые технологии для цифровой трансформации государственного сектора, также рассматривает подобные цифровые приложения в качестве неотъемлемого фактора эффективности и результативности предоставления государственных услуг (Kilian, Raghavan, Alles, 2022).

Что касается положительных и отрицательных аспектов коммерциализации государственных услуг, то основной вопрос заключается в ее механизме. Это открывает поле для дискуссии по поводу коммерциализации услуг и равенства, причем междисциплинарной – с участием юристов, социологов, политологов и пр. Например, можно сделать вывод, что коммерциализация во всех случаях приведет к негативным результатам, если услуга будет предоставляться гражданам за плату без повышения качества обслуживания, без альтернативных возможностей, без создания конкуренции и естественных рыночных условий, без обеспечения обратной связи в дея-

тельности государственных организаций. Более того, тот факт, что коммерциализация осуществляется через центральное правительство, можно рассматривать как одно из важных условий успеха модели. Это связано с тем, что, как показывает международный опыт, коммерциализация предоставления государственных услуг местными органами власти приводит к широким политическим торгам и сбоям в предоставлении государственных услуг в целом (Cuadrado-Ballesteros et al., 2016).

В дальнейших исследованиях рекомендуется провести анализ модели ASAN Service с точки зрения трансфера политики.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Alesina A., Persson T., Tabellini G. Reply to Blankart and Koester's political economics versus public choice: Two views of political economy in competition // *Kyklos*. 2006. Vol. 59, no. 2. DOI:10.1111/j.1467-6435.2006.00331.x
2. Bagirzade M. The changing role of the state in stages of economic development: fordism and post-fordism // *Economic reforms*. 2024. Vol. 10, no. 1. P. 76–96. DOI:10.30546/2790-2196.1.10.2024.010
3. Bayliss K., Kessler T. Can Privatisation and Commercialisation of Public Services Help Achieve The Mdgs? // *An Assessment*. 2006. Vol. 22. Brasilia.
4. Bernheim B.D. A Neoclassical Perspective on Budget Deficits // *Journal of Economic Perspectives*. 1989. Vol. 3, no. 2. P. 55–72. DOI:10.1257/jep.3.2.55
5. Brown A., Fishenden J., Thompson M. Revolutionising Digital Public Service Delivery: A UK Government Perspective // *Revolutionising Digital Public Service Delivery*. 2015. March.
6. Buchanan J.M. The Public Choice Perspective // *Journal of Public Finance and Public Choice*. 1983. Vol. 1, no. 1. P. 7–15. DOI:10.1332/251569298X15668907116436
7. Cuadrado-Ballesteros B., García-Sánchez I.M., Martínez-Ferrero J. Commercialization of local public services. In: *Global Perspectives on Risk Management and Accounting in the Public Sector*. IGI Global. 2016. DOI:10.4018/978-1-4666-9803-1.ch007
8. Dixon H.D. The Role of Imperfect Competition in New Keynesian Economics. In: *Surfing Economics*. 2001. DOI:10.1007/978-1-137-04142-5\_4
9. Donald K. The Global Public Management Revolution : A Report on the Transformation of Governance // *AAHE–ERIC Higher Education Research Report*. 2005. Vol. 9, no.10.

10. Ericksson L. Public choice theory. In: C. Ansell and J. Torfing (eds). *Handbook On Theories of Governance*. Second Edition. Edward Elgar Publishing. 2022. P. 336–353. DOI:10.4337/9780857938442.00017
11. Hill C.J. Public management and program effectiveness in US public administration. In: *Handbook of American Public Administration*. 2018. DOI:10.4337/9781786432070.00037
12. Hughes O. The Traditional Model of Public Administration. In: *Public Management and Administration*. 2018. DOI:10.1057/978-1-137-56010-0\_3
13. Kilian M., Raghavan P., Alles A. How making the most out of GovTech's boom will strengthen public services // *World Economic Forum*. 2022. 22 December. URL: <https://www.weforum.org/stories/2022/12/how-making-the-most-out-of-govtechs-boom-will-strengthen-public-services> (дата обращения: 18.02.2025).
14. Laegreid P. Christopher Hood, "A Public Management for All Seasons?" // *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration*. 2016. Vol. 1. November.
15. Muradov M., Safaraliyeva R., Aghayev Y., Gurbatov N. *Monitoring and evaluation of e-government infrastructure and e-services in Azerbaijan*. Baku. 2014.
16. Muth J.F. Rational Expectations and the Theory of Price Movements // *Econometrica*. 1961. Vol. 29, no. 3. DOI:10.2307/1909635
17. Niskanen W.A. *Bureaucracy and Public economics*. Brookfield, Vermont, Edward Elgar Publishing. 1994.
18. OECD. *ASAN Bridge System – Observatory of Public Sector Innovation*. 2023. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/asan-bridge-system/> (дата обращения: 18.02.2025).
19. Omelchuk O., Koltun V., Deineha O., Popov M., Korchynska O., Trusii O. Reforming management activities to improve the efficiency and effectiveness of public administration // *International Journal of Scientific and Technology Research*. 2020. Vol. 9, no. 3.
20. Piore M., Sabel C. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York, Basic Books. 1984.
21. Polidano C. Administrative reform in core civil services: application and applicability of the new public management. In: *The Internationalization of Public Management*. 2013. DOI:10.4337/9781781952757.00010
22. Salayev R. The Main Directions in Tax System's Reform in The Azerbaijan Republic. In: H. Khalid, M. Mustapha, S. Ante (eds) *38th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Rabat. 2019.
23. Schiavo-Campo S., McFerson H.M. *Public management in global perspective*. 2014. DOI:10.4324/9781315701417

24. Self P. Government by the market?: The politics of public choice. Taylor and Francis Inc. 2021. DOI:10.4324/9780429039393
25. Shaw R. Another Size Fits all? Public Value Management and Challenges for Institutional Design // Public Management Review. 2013. Vol. 15, no. 4. DOI:10.1080/14719037.2012.664017
26. Sidorenko E., Bartsits I., Khisamova Z. The Efficiency of Digital Public Administration Assessing: Theoretical and Applied Aspects // Public Administration Issues. 2019. No. 2. P. 93–114. URL: <https://vgmu.hse.ru/article/view/25188> (дата обращения: 30.04.2025).
27. Stoker G., Kippin H., Griffiths S. Public services: A new reform agenda. Bloomsbury Academic. 2013.
28. Thijs N., Mackie I., Krievins M. Service design and delivery in the European Neighbourhood Policy East region: A comparative report on designing and delivering administrative services in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine // SIGMA Papers. 2022. No. 64. OECD Publishing, Paris. DOI:10.1787/c6debce-en
29. Wincott D. The (Golden) age of the welfare state: Interrogating a conventional wisdom // Public Administration. 2013. Vol. 91, no. 4. DOI:10.1111/j.1467-9299.2012.02067.x
30. Yang R., Azadov E. Public Administration Reforms: Achievements, Problems, Prospects. Ed. by A. Nuriyev. Baku, CBS Polygraphic Production. 2005.
31. Yusifov F., Gurbanli A. E-services evaluation criteria: The case of Azerbaijan // Informacijos Mokslai. 2018. Vol. 81. DOI:10.15388/Im.2018.0.11938
32. Yuzhakov V., Pokida A., Zybunovskaya N., Starostina A. “Citizens” assessment of the impact of digitalisation on the quality of public administration (based on sociological surveys of RANEPa 2022–2024) // Public Administration Issues. 2024. No. 2. P. 85–109. DOI:10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109
33. Zhang B., Zhang Z. Design and research of one-stop system of rural public service governance based on Big data technology // Proceedings of 8th International Conference on Information Systems Engineering. ICISE. 2023. DOI:10.1109/ICISE60366.2023.00075

## ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

---

1. ASAN Service. Statute of the ASAN Service Centre. 2014. URL: <https://asan.gov.az/az/confidential> (дата обращения: 20.12.2024).
2. ASAN Service. Mobile services provided on an on-demand basis – ASAN. 2024. URL: <https://asan.gov.az/en/pre-ordered-services> (дата обращения: 02.01.2025).

3. Azerbaijan Government Services Portal. Unified information portal on public services. 2024. URL: <https://www.dxr.az/?lang=en> (дата обращения: 06.01.2025).
4. E-government Portal of Azerbaijan. List of Service Providers Available On E-Government Portal. 2024. URL: <https://e-gov.az/az/content/read/7> (дата обращения: 28.11.2024).
5. Public Service Portal. Unified Portal for Information on Public Services. 2024. URL: <https://www.dxr.az/dxr?lang=en> (дата обращения: 28.11.2024).
6. Government Services Portal. ASAN Assessment index. 2024. URL: <https://www.dxr.az/asan-index?lang=az> (дата обращения: 28.11.2024).
7. State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan. Report of the State Agency for Public Service and Social Innovations for 2014. 2015. URL: [https://vxida.gov.az/hesabatlar/hesabat\\_2014.pdf](https://vxida.gov.az/hesabatlar/hesabat_2014.pdf) (дата обращения: 06.01.2025).
8. State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan. Rules for the evaluation of public services according to the ASAN Service Index, Ministry of Justice of the Republic of Azerbaijan Unified electronic database of legal acts. 2016. URL: <https://e-qanun.az/framework/34012> (дата обращения: 18.12.2024).
9. State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan. Report of the State Agency for Public Service and Social Innovations for 2018. 2018. URL: <https://www.vxida.gov.az/media/shares/12compressed.pdf> (дата обращения: 05.01.2025).
10. State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan. Annex No. 1 to the rules for assessing public services according to the ASAN Service Index, Ministry of Justice of the Republic of Azerbaijan Unified electronic database of legal acts. Azerbaijan. 2020. URL: <https://e-qanun.az/framework/46238> (дата обращения: 20.12.2024).
11. State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan. Financial Report Information of the State Agency for Citizen Services and Social Innovation for 2022. Baku. 2023. URL: <https://vxida.gov.az/az/article/2062> (дата обращения: 04.01.2025).
12. State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan. ASAN Service Index Assessment Report for 2023. Baku. 2024a. URL: [https://vxida.gov.az/hesabatlar/ASAN-xidmet-indeksi-Hesabat\(2023\).pdf](https://vxida.gov.az/hesabatlar/ASAN-xidmet-indeksi-Hesabat(2023).pdf) (дата обращения: 22.12.2024).
13. State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan. Data Portal of ASAN Service. 2024b. URL: <https://vxida.gov.az/statistics/> (дата обращения: 02.01.2025).
14. The National Information Society Agency. Concepts and Features of Government 2.0 and 3.0. 2008. URL: <https://www.mikekujawski.ca/ftp/Government2.0and3.0.pdf> (дата обращения: 02.01.2025).

## REFERENCES

1. Alesina, A., Persson, T., and Tabellini, G. (2006) 'Reply to Blankart and Koester's political economics versus public choice: Two views of political economy in competition', *Kyklos*, 59(2). DOI:10.1111/j.1467-6435.2006.00331.x
2. Bagirzade, M. (2024) 'The changing role of the state in stages of economic development: fordism and post-fordism', *Economic reforms*, 10(1), pp. 76–96. DOI:10.30546/2790-2196.1.10.2024.010
3. Bayliss, K., and Kessler, T. (2006) *Can privatisation and commercialisation of public services help achieve the MDGs? An Assessment*. 22. Brasilia. Available at: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/15186> (accessed 23 April 2025).
4. Bernheim, B.D. (1989) 'A neoclassical perspective on budget deficits', *Journal of Economic Perspectives*, 3(2), pp. 55–72. DOI:10.1257/jep.3.2.55
5. Brown, A., Fishenden, J., and Thompson, M. (2015) 'Revolutionising digital public service delivery: A UK government perspective', *Revolutionising Digital Public Service Delivery*, March.
6. Buchanan, J.M. (1983) 'The public choice perspective', *Journal of Public Finance and Public Choice*, 1(1), pp. 7–15. DOI:10.1332/251569298X15668907116436
7. Cuadrado-Ballesteros, B., García-Sánchez, I.M., and Martínez-Ferrero, J. (2016). 'Commercialization of local public services', in: *Global Perspectives on Risk Management and Accounting in the Public Sector*. IGI Global. DOI:10.4018/978-1-4666-9803-1.ch007
8. Dixon, H.D. (2001) 'The role of imperfect competition in New Keynesian economics', in: *Surfing Economics*. DOI:10.1007/978-1-137-04142-5\_4
9. Donald, K. (2005) 'The global public management revolution: A report on the transformation of governance', *AAHE-ERIC/Higher Education Research Report*, 9(10).
10. Ericksson, L. (2022) 'Public choice theory', in: C. Ansell and J. Torfing (eds) *Handbook On Theories Of Governance*. Second Edition. Edward Elgar Publishing, pp. 336–353. DOI:10.4337/9780857938442.00017
11. Hill, C.J. (2018) 'Public management and program effectiveness in US public administration', in: *Handbook of American Public Administration*. DOI:10.4337/9781786432070.00037
12. Hughes, O. (2018) 'The traditional model of public administration', in: *Public Management and Administration*. DOI:10.1057/978-1-137-56010-0\_3
13. Kilian, M., Raghavan, P., and Alles, A. (2022) 'How making the most out of GovTech's boom will strengthen public services', *World Economic Forum*, 22 December. Available at: <https://www.weforum.org/stories/2022/12/how-making-the-most-out-of-govtechs-boom-will-strengthen-public-services> (accessed 18 February 2025).



14. Laegreid, P. (2016) 'Christopher Hood, "A public management for all seasons?"', *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration*, 1, November.
15. Muradov, M., Safaraliyeva, R., Aghayev, Y., and Gurbatov, N. (2014) *Monitoring and evaluation of e-government infrastructure and e-services in Azerbaijan*. Baku.
16. Muth, J.F. (1961) 'Rational expectations and the theory of price movements', *Econometrica*, 29(3). DOI:10.2307/1909635
17. Niskanen, W.A. (1994) *Bureaucracy and public economics*. Brookfield, Vermont: Edward Elgar Publishing.
18. OECD (2023) *ASAN bridge system – Observatory of public sector innovation*. Available at: <https://oecd-opsi.org/innovations/asan-bridge-system/> (accessed 5 January 2025).
19. Omelchuk, O., Koltun, V., Deineha, O., Popov, M., Korchynska, O., and Trusii, O. (2020) 'Reforming management activities to improve the efficiency and effectiveness of public administration', *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3).
20. Piore, M., and Sabel, C. (1984) *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
21. Polidano, C. (2013) 'Administrative reform in core civil services: application and applicability of the new public management', in: *The Internationalization of Public Management*. DOI:10.4337/9781781952757.00010
22. Salayev, R. (2019) 'The main directions in tax system's reform in the Azerbaijan Republic', in: H. Khalid, M. Mustapha, and S. Ante (eds) *38th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Rabat.
23. Schiavo-Campo, S., and McFerson, H.M. (2014) *Public management in global perspective*. New York: Routledge. DOI:10.4324/9781315701417
24. Self, P. (2021) *Government by the market?: The politics of public choice*. Taylor and Francis Inc. New York: Routledge. DOI:10.4324/9780429039393
25. Shaw, R. (2013) 'Another size fits all? Public value management and challenges for institutional design', *Public Management Review*, 15(4). DOI:10.1080/14719037.2012.664017
26. Sidorenko, E., Bartsits, I., and Khisamova, Z. (2019) 'The efficiency of digital public administration assessing: Theoretical and applied aspects', *Public Administration Issues*, (2), pp. 93–114. (In Russian).
27. Stoker, G., Kippin, H., and Griffiths, S. (2013) *Public services: A new reform agenda*. Bloomsbury Academic.
28. Thijs, N., Mackie, I., and Krievins, M. (2022) 'Service design and delivery in the European Neighbourhood Policy East region: A comparative report on designing and delivering administrative services in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine', *SIGMA Papers*, No. 64, OECD Publishing, Paris. DOI:10.1787/c6debccce-en

29. Wincott, D. (2013) 'The (Golden) age of the welfare state: Interrogating a conventional wisdom', *Public Administration*, 91(4). DOI:10.1111/j.1467-9299.2012.02067.x
30. Yang, R., and Azadov, E. (2005) *Public administration reforms: achievements, problems, prospects*. Edited by A. Nuriyev. Baku: CBS Polygraphic Production.
31. Yusifov, F., and Gurbanli, A. (2018) 'E-services evaluation criteria: The case of Azerbaijan', *Informacijos Mokslai*, 81. DOI:10.15388/Im.2018.0.11938
32. Yuzhakov, V., Pokida, A., Zybunovskaya, N., and Starostina, A. (2024) "Citizens" assessment of the impact of digitalisation on the quality of public administration (based on sociological surveys of RANEPА 2022–2024)', *Public Administration Issues*, 2, pp. 85–109. DOI:10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109
33. Zhang, B., and Zhang, Z. (2023) 'Design and research of one-stop system of rural public service governance based on Big data technology', in: *Proceedings of the 8th International Conference on Information Systems Engineering, ICISE 2023*. DOI:10.1109/ICISE 60366.2023.00075

## OFFICIAL DOCUMENTS:

---

1. *ASAN Service* (2014) Statute of the ASAN Service Centre. Available at: <https://asan.gov.az/az/confidential> (accessed 20 December 2024).
2. *ASAN Service* (2024) Mobile services provided on an on-demand basis – ASAN. Available at: <https://asan.gov.az/en/pre-ordered-services> (accessed 2 January 2025).
3. *Azerbaijan Government Services Portal* (2024) Unified information portal on public services. Available at: <https://www.dxr.az/?lang=en> (accessed 6 January 2025).
4. *E-government Portal of Azerbaijan* (2024) List of Service Providers Available On E-Government Portal. Available at: <https://e-gov.az/az/content/read/7> (accessed 28 November 2024).
5. *Government Services Portal* (2024) ASAN Assessment index. Available at: <https://www.dxr.az/asan-index?lang=az> (accessed 28 November 2024).
6. *Public Service Portal* (2024) Unified Portal for Information on Public Services. Available at: <https://www.dxr.az/dxr?lang=en> (accessed 28 November 2024).
7. *State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan* (2015) Report of the State Agency for Public Service and Social Innovations for 2014. Available at: [https://vxside.gov.az/hesabatlar/hesabat\\_2014.pdf](https://vxside.gov.az/hesabatlar/hesabat_2014.pdf) (accessed 6 January 2025).

8. *State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan* (2016) Rules for the evaluation of public services according to the ASAN Service Index, Ministry of Justice of the Republic of Azerbaijan Unified electronic database of legal acts. Available at: <https://e-qanun.az/framework/34012> (accessed 18 December 2024).
9. *State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan* (2018) Report of the State Agency for Public Service and Social Innovations for 2018. Available at: <https://www.vxside.gov.az/media/shares/12compressed.pdf> (accessed 5 January 2025).
10. *State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan* (2020) Annex No. 1 to the rules for assessing public services according to the ASAN Service Index, Ministry of Justice of the Republic of Azerbaijan Unified electronic database of legal acts. Azerbaijan. Available at: <https://e-qanun.az/framework/46238> (accessed 20 December 2024).
11. *State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan* (2023) Financial Report Information of the State Agency for Citizen Services and Social Innovation for 2022. Baku. Available at: <https://vxside.gov.az/az/article/2062> (accessed 4 January 2025).
12. *State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan* (2024a) ASAN Service Index Assessment Report for 2023. Baku. Available at: [https://vxside.gov.az/hesabatlar/ASAN-xidmet-indeksi-Hesabat\(2023\).pdf](https://vxside.gov.az/hesabatlar/ASAN-xidmet-indeksi-Hesabat(2023).pdf) (accessed 22 December 2024).
13. *State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan* (2024b) Data Portal of ASAN Service. Available at: <https://vxside.gov.az/statistics/> (accessed 2 January 2025).
14. *The National Information Society Agency* (2008) Concepts and Features of Government 2.0 and 3.0. Available at: <https://www.mikekujawski.ca/ftp/Government2.0and3.0.pdf> (accessed 2 January 2025).

Статья поступила в редакцию 28.01.2025;  
одобрена после рецензирования 28.02.2025;  
принята к публикации 04.06.2025.