

**Колосовська Ірина Ігорівна**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри державного управління Львівського регіонального інституту  
державного управління Національної академії  
державного управління при Президенті України  
ORCID: 0000-0003-3238-1875  
e-mail: kira2007mail@ukr.net*

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ  
У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

Проаналізовано особливості і тенденції трансформаційних перетворень системи публічного управління у сфері соціального розвитку, вказано на вплив процесів децентралізації. Виокремлено актуальні проблемні аспекти функціонування соціальної сфери. Акцентовано увагу на концептуальних змінах у соціальних відносинах між органами влади і громадськістю, важливості дієвого міжсекторного партнерства у системі публічного управління соціальною сферою. Обґрунтовано ключові напрями модернізації публічно-управлінських підходів у соціальній сфері.

**Ключові слова:** публічне управління; соціальна сфера; соціальний розвиток; децентралізація, міжсекторне партнерство; система соціальних послуг; модернізація; громадянське суспільство.

**Постановка проблеми.** У контексті сучасних трансформаційних процесів вагомого значення набуває модернізація системи публічного управління, зокрема в частині застосування якісно нових стратегічних підходів, механізмів та інструментів у соціальній сфері.

Ратифікація Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами – з іншого, сприяла визначенню орієнтирів трансформаційних перетворень в Україні, що своєю чергою слугувало підґрунтям ухвалення ключових нормативно-правових документів вітчизняної державної політики. Так, у Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” задекларовано намір держави модернізувати систему публічного управління та привести усі її складові у відповідність до міжнародно-правових стандартів, визначено низку реформ в окремих сферах суспільного життя, серед яких: реформи сфери трудових відносин; системи соціального захисту; охорони здоров’я; освіти; пенсійна реформа; реформи децентралізації, державного управління та регіональної політики [1].

Передумовою модернізаційних перетворень системи публічного управління у сфері соціального розвитку є децентралізація, важливим фактором успішного здійснення якої є чітке розуміння суті, моделей і

принципів розподілу та делегування повноважень і компетенцій між різними рівнями управлінської ієрархії.

Переосмислення соціальної функції держави ґрунтується на розумінні важливості забезпечення потреб громадян як отримувачів соціальних послуг, реальній здатності задовольнити інтереси різних соціальних груп та спільнот.

Актуальним пріоритетом реалізації публічної політики як на загальнонаціональному, так і регіональному (місцевому) рівнях є задоволення соціальних потреб найбільш вразливих та соціально незахищених категорій громадян. Сучасні тенденції публічно-управлінської практики розвинених країн вказують на необхідність дієвого міжсекторного партнерства в системі публічного управління соціальною сферою, що передбачає ефективну участь у цьому процесі як відповідних державних інституцій, так і суб'єктів громадянського суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню державного управління соціальним розвитком присвячено роботи В. Авер'янова, В. Бакуменка, О. Валецького, Р. Войтович, П. Ворони, В. Князева, М. Лахижі, Л. Мельничук, П. Надолішнього, Н. Нижник, А. Рачинського, В. Рижих, В. Тертички, В. Трощинського.

Проблематика публічного управління соціальною сферою, державно-управлінського впливу на соціальні процеси характеризується значною увагою серед таких зарубіжних і українських дослідників, як: Дж. Бьюкенен, А. Вокер, М. Філдстейн, Т. Ганслі, О. Бобровська, Н. Болотіна, В. Бульба, О. Дегтяр, К. Дубич, В. Єлагін, С.Корецька, М. Каргалова, М.Кравченко, В. Куценко, І. Ледах, Е. Лібанова, О. Макарова, О. Петроє, Т. Семігіна, В. Скуратівський, В. Федоренко, Н. Хома, П. Шевчук, І. Ярошенко та інші.

**Виокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний науковий інтерес, недостатньо розробленими залишаються питання обґрунтування ролі децентралізації у формуванні засад якісного оновлення змісту системи публічного управління у соціальній сфері, впливу державних інститутів на соціальні процеси, визначення тенденцій та основних напрямів впливу децентралізаційних явищ на формування стратегії й здійснення модернізації системи публічного управління у соціальній сфері тощо.

Метою статті є обґрунтування напрямів модернізації публічно-управлінських підходів у соціальній сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Процес реформування системи публічного управління ґрунтується на концептуальних змінах у соціальних відносинах між органами влади і громадськістю, пов'язаних із переходом від відносин підпорядкування до відносин діалогу та партнерства, що передбачає суттєву активізацію участі інститутів громадянського суспільства у реалізації публічної політики на всіх рівнях. Така співпраця повинна здійснюватись на конструктивних, функціональних засадах, що своєю чергою актуалізує потребу

у виробленні дієвої системи заходів і механізмів взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та інститутів громадянського суспільства з метою удосконалення соціальної системи, відповідно до публічних інтересів [2].

Враховуючи те, що визначальне та інтегроване значення у реалізації соціальної функції має державний рівень, соціальну відповідальність несе, передусім, держава через систему законодавчих і виконавчих органів влади. З огляду на це, саме держава має повноваження для створення справедливих і прозорих правил діяльності різних суб'єктів, враховуючи інститути громадянського суспільства шляхом функціонування ефективної системи контролю, яка б забезпечувала їх виконання.

У цьому контексті особливого значення набуває сервісна концепція публічного управління, що передбачає переосмислення ролі держави у взаємовідносинах із громадянами, зміну пріоритетів і цінностей. Ідея сервісного публічного управління ґрунтується на якісно нових підходах та характеризується специфічною формою організації публічної влади, спрямованою не на керування суспільством, а на надання йому послуг. Однією з ключових функцій сервісного публічного управління визнається обслуговування громадян із метою задоволення їх потреб і захисту їх інтересів, з огляду на що особи у відносинах із органами влади є не прохачами, а споживачами послуг. Основними рисами сервісного публічного управління є: розвиток мережеских форм управлінської взаємодії; прозорість і відкритість діяльності органів публічної влади; їх чутливість до запитів громадян; розвиток кадрового потенціалу системи публічного управління; залучення до співпраці неурядових організацій; розвиток “он-лайн” послуг тощо [3].

Серед актуальних проблемних аспектів у соціальній сфері, насамперед, необхідно відзначити збільшення частки внутрішньо переміщених осіб, важливість соціальної підтримки та реабілітації учасників бойових дій та членів їх сімей низький рівень доходів громадян, задоволення соціальних потреб сімей із дітьми, осіб із інвалідністю, наявність проблеми соціального сирітства тощо. З огляду на зазначене, однією з пріоритетних функцій для управлінських структур, особливо на регіональному (місцевому) рівні, є обслуговуюча функція, тобто надання соціальних послуг населенню. Впровадження інтегрованої системи соціальних послуг дасть змогу передати соціальні послуги на місця, підвищити якість їх надання, сприяти покращенню життя відповідних категорій населення. Як свідчить зарубіжна практика, соціальні ініціативи легше реалізовувати на рівні їх виникнення, а саме на рівні конкретних регіонів, територій, громад.

Дослідники та експерти вказують на невідповідність наявної державної політики соціального розвитку в Україні ні тим викликам, що формуються під впливом глобалізаційних процесів та національних умов, ні європейським стандартам запровадження цього напряму державно-

управлінської діяльності. До недоліків та негативних наслідків вітчизняної моделі зараховують:

- відсутність концептуальних підходів до формування та реалізації політики соціального розвитку країни та її регіонів, а також системного підходу до визначення пріоритетів соціальної політики і механізмів її реалізації;

- невизначеність стратегічних пріоритетів державної політики соціального розвитку та безсистемність здійснюваних заходів, що зумовила орієнтацію політики здебільшого на подолання бідності, соціального виключення, інших наслідків негативного впливу соціальних ризиків;

- нерозвиненість механізмів їх попередження, неузгодженість державної політики у різних сферах реалізації соціальних прав населення;

- нерозвиненість системи багаторівневого управління та централізований тип побудови організаційно-функціональної структури, недосконалість механізмів узгодження інтересів учасників регіональних процесів, що зумовлює залежність соціального розвитку регіонів від державної підтримки;

- необґрунтований рівень соціальних зобов'язань держави, міжвідомча розпорошеність державного фінансування соціальних програм, нераціональне використання бюджетних видатків на соціальні цілі, що виявляється у низькій адресності, прозорості та ефективності та значно звужує спроможність держави безпосередньо впливати на соціальну структуру, її територіальні пропорції;

- недосконалість та фрагментарність моніторингу та оцінки впровадження соціальних стратегій і програм, впливу політики на соціальні процеси, що суттєво позначаються на ефективності механізмів державного управління соціальним розвитком [4].

На законодавчому рівні визначено основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам/сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах. Забезпечення інтересів отримувачів соціальних послуг передбачає дії та рішення, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб отримувачів соціальних послуг відповідно до віку, статі, стану здоров'я, особливостей інтелектуального та фізичного розвитку, життєвого досвіду, родинної, культурної, етнічної та іншої належності, потреб та інтересів дітей, осіб з інвалідністю, осіб, визнаних недієздатними, осіб, цивільна дієздатність яких обмежена, осіб похилого віку, а також з урахуванням думки отримувачів соціальних послуг, якщо вони за віком, рівнем розвитку та станом здоров'я можуть її висловити. Показники якості соціальних послуг визначаються як сукупність індикаторів, що використовуються для оцінювання процесу та результатів діяльності надавача соціальних послуг на відповідність встановленим вимогам та результативності соціальних послуг щодо профілактики складних життєвих обставин, подолання або мінімізації їх негативних наслідків для осіб/сімей, які перебувають у таких обставинах [5].

Система передбачених чинним законодавством соціальних послуг значною мірою не співвідноситься з діючою системою бюджетного фінансування, яка здебільшого ґрунтується на формальному підході, що не враховує реальної потреби в матеріальному забезпеченні соціально незахищених категорій населення, а також реальної вартості пільг та послуг.

Держава повинна шукати партнерів та розвивати різні форми співпраці між державним сектором (центральною та місцевими органами влади) та недержавним (неурядовим) сектором (громадськими організаціями та іншими суб'єктами громадянського суспільства).

Окрім того, для забезпечення гарантованих державою соціальних послуг тим, хто їх потребує, необхідно вирішувати питання унормування переліку соціальних послуг, їх обсягу, розрахунку вартості тощо. Це дозволить, як на державному, так і на місцевому рівнях, визначати необхідну кількість коштів для надання соціальних послуг різним цільовим групам, дасть змогу розбудувати повноцінне партнерство держави та недержавного сектора.

Постачальниками соціальних послуг можуть бути державні, комунальні, недержавні заклади і організації, фізичні особи. Так, до недержавних надавачів соціальних послуг зараховано громадські, благодійні, релігійні організації та фізичні особи, діяльність яких пов'язана з наданням соціальних послуг.

До повноважень виконавчих органів міських рад міст обласного значення, рад об'єднаних територіальних громад із 1 січня 2020 р. належать:

- визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах, зокрема із залученням надавачів соціальних послуг недержавного сектора, оприлюднення відповідних результатів;

- інформування населення про перелік соціальних послуг, їх зміст і порядок надання у формі, доступній для сприйняття особами з будь-яким видом порушення здоров'я;

- здійснення заходів для виявлення вразливих груп населення та осіб/сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах;

- забезпечення за результатами оцінювання потреб особи/сім'ї надання базових соціальних послуг особам/сім'ям відповідно до їхніх потреб, вжиття заходів із надання інших соціальних послуг таким особам/сім'ям шляхом створення мережі надавачів соціальних послуг державного/комунального сектора та/або залучення надавачів соціальних послуг недержавного сектора (шляхом соціального замовлення, державно-приватного партнерства, конкурсу соціальних проєктів, соціальних програм тощо) та/або на умовах договору з уповноваженими органами;

- затвердження, забезпечення фінансування та виконання регіональних програм у частині забезпечення потреб осіб/сімей у соціальних послугах, розроблених за результатами визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах;

- забезпечення підвищення професійної компетентності/кваліфікації працівників надавачів соціальних послуг, утворених ними;

- координація діяльності суб'єктів системи надання соціальних послуг на місцевому рівні;

- забезпечення взаємодії надавачів соціальних послуг та органів, установ, закладів, фізичних осіб – підприємців, які в межах своєї компетенції надають на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці/ територіальної громади допомогу вразливим групам населення та особам/ сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах, та/або здійснюють їх захист;

- збір, аналіз та поширення, відповідно до законодавства, інформації щодо надання соціальних послуг, сприяння впровадженню кращого досвіду надання соціальних послуг;

- призначення керівників утворених ними надавачів соціальних послуг, діяльність яких фінансується за рахунок коштів відповідного бюджету/ бюджетів [6].

Одним із чинників, що гальмує процес становлення сучасної недержавної соціальної інфраструктури, є недостатня фінансова база суб'єктів громадянського суспільства. Адже саме від наявності фінансових і матеріальних ресурсів, а також від ефективного їх використання, значною мірою залежать змістовні характеристики діяльності громадських організацій, реалізація їх потенціалу.

Серед напрямків, закладених у проєкті нової Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки (далі – Стратегія), акцентовано увагу на удосконаленні підходів до державної підтримки діяльності організацій громадянського суспільства та посиленні співпраці між ними та органами виконавчої влади. Зокрема, одним із основних завдань Стратегії визначено розширення механізмів підтримки організацій громадянського суспільства з боку держави, а також збільшення замовлення послуг у таких організацій [7].

Окрім того, у новій Стратегії заплановано удосконалити механізм підтримки проєктів організацій громадянського суспільства на конкурсних засадах, зробити його прозорішим та зручнішим. Досвід розвинутих країн свідчить, що внесок неприбуткових організацій у валовий внутрішній продукт там є значно більшим, ніж в Україні. Вони забезпечують зайнятість у секторі, розвивають соціальне підприємництво, допомагають вразливим категоріям громадян. Зокрема, більшість організацій громадянського суспільства у світі задіяні саме у сфері надання послуг та допомоги.

Ключове значення в умовах децентралізації має формування інтегрованої системи соціальних послуг. Дієвим механізмом залучення недержавних суб'єктів на ринок послуг є соціальне замовлення як комплекс заходів організаційно-правового спрямування, скерованих на реалізацію

загальнодержавних та місцевих цільових соціальних програм і соціальних проєктів за рахунок бюджетних та інших коштів шляхом укладання соціальних контрактів на конкурсній основі.

Дієвим механізмом виявлення й відбору раціональної для вирішення конкретних соціальних проблем громадської ініціативи та забезпечення її подальшої підтримки на основі контракту є соціальне замовлення. Кошти від держави надають після конкурсного розгляду послуг і спроможності недержавних організацій щодо вирішення визначених місцевих проблем. Відмінність цього механізму від прямих державних субсидій полягає у цільовому спрямуванні коштів на підтримку послуг організацій. Соціальне замовлення повинне забезпечити підвищення ефективності використання бюджетних і позабюджетних коштів, які спрямовуються на вирішення соціальних проблем на регіональному (місцевому) рівні, сприяти залученню додаткових ресурсів до соціальної сфери, підвищенню адресності та доступності соціальних послуг, адекватному перерозподілу соціальної відповідальності між державою і суспільством, підвищенню довіри населення до влади.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Отже, процеси модернізації публічного управління у соціальній сфері повинні враховувати такі ключові напрями:

– нормативно-правовий (передбачає повноту та цілісність нормативно-правових норм реалізації галузевих/функціональних політик та гарантій забезпечення соціальних прав; приведення усіх складових у відповідність до міжнародно-правових стандартів; розробку чітких практичних механізмів реалізації нормативно-правових документів із метою забезпечення ефективного захисту прав та інтересів соціально вразливих категорій населення, підвищення дієвості системи соціальних стандартів і нормативів);

– організаційно-інституційний (полягає в удосконаленні інституційного забезпечення публічного управління соціальною сферою, децентралізованому розподілі повноважень, компетенцій та відповідальності владних інституцій на різних рівнях управлінської ієрархії з урахування принципу субсидіарності);

– функціонально-інструментальний (передбачає забезпечення цілісності організаційно-функціональної структури; ефективну координацію функціонування інституцій, дієвість інструментів горизонтальної та вертикальної взаємодії/партнерства/співробітництва із метою забезпечення балансу інтересів у системі відносин держава – регіон – територіальна громада);

– фінансово-економічний (полягає у оптимізації фінансових механізмів реалізації завдань забезпечення соціального розвитку та функціонування соціальної сфери на загальнодержавному і регіональному (місцевому) рівні шляхом децентралізації видатків/доходів та організаційної самостійності);

– інфраструктурний (передбачає модернізацію системи соціальних послуг через демонополізацію державою ринку соціальних послуг, активізацію

потенціалу недержавних інституцій як рівних суб'єктів надання соціальних послуг; підвищення дієвості ринкових механізмів у функціонуванні системи соціальних послуг та механізму соціального замовлення; забезпечення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг на підставі впровадження державних стандартів і забезпечення контролю за їх дотриманням);

– ресурсний (передбачає розвиток та інтеграцію різних видів ресурсного забезпечення (кадрового, інформаційного, фінансового, технічного тощо), поєднання усіх можливих форм інвестицій і ресурсного потенціалу різних суб'єктів функціонування соціальної сфери).

### Список використаної літератури

1. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020” : Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 04.04.2021).

2. Діяльність громадських організацій національних меншин як чинник консолідації українського суспільства : монографія / за заг. ред. д. держ. упр., доц. М. Ю. Токаря ; д. держ. упр., проф. П. М. Петровського ; ЛРІДУ НАДУ; НДІ політичної регіоналістики УжНУ. Львів. Ужгород : Поліграфцентр “Ліра”, 2021. С. 232.

3. Колосовська І. І. Формування ефективної моделі партнерства інститутів публічної влади та громадянського суспільства // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 45 / за заг. ред. член-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 161—166.

4. Мельничук Л. Модернізація державного управління соціальним розвитком регіонів в умовах децентралізації : дис. на здоб. наук. ступ. д. держ. упр. Київ, 2019. С. 22.

5. Про соціальні послуги : Закон України № 18 від 10.01.2019 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 04.04.2021).

6. Там само.

7. Проект Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки. URL : <https://bit.ly/3airCfF> (дата звернення: 04.04.2021).

Статтю подано: 12.05.2021

Статтю схвалено: 18.06.2021

### **Kolosovska Iryna Ihorivna**

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Public Administration of the Lviv Regional Institute  
for Public Administration of the National Academy  
for Public Administration under the President of Ukraine  
ORCID: 0000-0003-3238-1875  
e-mail: kira2007mail@ukr.net*

## **MODERNIZATION OF PUBLIC-MANAGEMENT APPROACHES IN THE SOCIAL SPHERE**

**Problem setting.** In the context of modern transformation processes, the modernization of the public administration system becomes important, in particular in the application of qualitatively new strategic approaches, mechanisms and tools in the social sphere. The



current priority of public policy implementation at both the national and regional (local) levels is to meet the social needs of the most vulnerable and socially vulnerable categories of citizens. Current trends in public administration practices in developed countries indicate the need for effective intersectoral partnership in the system of public management of the social sphere, which provides for effective participation in this process, both relevant government institutions and civil society actors.

**Recent research and publications analysis.** Problems of public management of the social sphere, public administration influence on social processes are characterized by considerable attention among both foreign and Ukrainian researchers.

**Highlighting previously unsettled parts of the general problems.** Despite significant scientific interest, the issues of substantiation of the role of decentralization in the formation of the principles of qualitative renewal of the content of the public administration system in the social sphere, the influence of state institutions on social processes, identification of trends and main directions of decentralization on the formation of strategy and modernization of public administration social sphere, etc.

**Paper main body.** Based on the fact that the state level is of decisive and integrated importance in the implementation of the social function, the social responsibility is borne primarily by the state through the system of legislative and executive bodies. In view of this, it is the state that has the power to establish fair and transparent rules for the activities of various actors, including civil institutions, through the functioning of an effective system of control that would ensure their implementation.

Researchers and experts point out the inconsistency of the current state policy of social development in Ukraine neither with the challenges formed under the influence of globalization processes and national conditions, nor with European standards for the introduction of this area of public administration.

The system of social services provided by the current legislation is largely inconsistent with the current system of budget funding, which is mostly based on a formal approach that does not take into account the real need for material security of vulnerable groups and the real cost of benefits and services.

Among the areas set out in the draft of the new National Strategy for Civil Society Development in Ukraine for 2021 – 2026, emphasis is placed on improving approaches to state support for civil society organizations and strengthening cooperation between them and the executive branch. In particular, one of the main tasks of the Strategy is to expand the mechanisms of support of civil society organizations by the state, as well as to increase the order of services from such organizations.

**Conclusions of the research and prospects for further studies.** Processes of modernization of public administration in the social sphere should include the following key areas: regulatory (provides for the completeness and integrity of regulatory standards for the implementation of sectoral/ functional policies and guarantees of social rights); organizational and institutional (consists in improving the institutional support of public management of the social sphere); functional-instrumental (provides for ensuring the integrity of the organizational-functional structure; effective coordination of the functioning of institutions); financial and economic (is to optimize the financial mechanisms for the implementation of tasks of social development and functioning of the social sphere); infrastructural (provides for the modernization of the social services system through the state's demonopolization

of the social services market); resource (provides for the development and integration of different types of resource provision).

**Key words:** public administration; social sphere; social development; decentralization, intersectoral partnership; social services system; modernization; civil society.

#### References

1. Pro Stratehiiu staloho rozvytku "Ukraina-2020". № 5/2015. (2015) [in Ukrainian].
2. Tokar, M. Yu., Petrovskyi, P. M. (Ed.). (2021). *Diialnist hromadskykh orhanizatsii natsionalnykh menshyn yak chynnyk konsolidatsii ukrainskoho suspilstva*. Lviv ; Uzhhorod: Polihraftsentr "Lira". pp. 232 [in Ukrainian].
3. Kolosovska, I. I. (2016). Formuvannia efektyvnoi modeli partnerstva instytutiv publichnoi vlady ta hromadianskoho suspilstva. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, Issue 45, pp. 161-166 [in Ukrainian].
4. Melnychuk, L. (2019). *Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia sotsialnym rozvytkom rehioniv v umovakh detsentralizatsii*. (Doctor's thesis). Kyiv [in Ukrainian].
5. Pro sotsialni posluhy. № 18. (2019).
6. Ibid.
7. Proiekt Natsionalnoi stratehii spryannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021 – 2026 roky. URL : <https://bit.ly/3airCfF> [in Ukrainian].

*Paper submitted: 12.05.2021*

*Paper accepted: 18.06.2021*

**Цитування:** Колосовська І. І. Модернізація публічно-управлінських підходів у соціальній сфері // *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 2(67) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. С. 67—76. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240244>).

**Citation:** Kolosovska, I. I. (2021). Modernizatsiia publichno-upravlinskykh pidkhodiv u sotsialnii sferi. *Efficiency of Public Administration*, Issue 2(67), pp. 67-76. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240244>).