



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

НАКАЗ

від _____ 2026 р.

Київ

№ _____

Про затвердження типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань забезпечення національної стійкості

Відповідно до підпункту 35 пункту 4, пункту 9 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500, пункту 12¹ Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106, з урахуванням пункту 4 розділу «Шляхи і способи розв'язання проблеми» Концепції забезпечення національної системи стійкості, затвердженої Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити типову загальну короткострокову програму підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань забезпечення національної стійкості (далі – Типова програма), що додається.

2. Генеральному департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування забезпечити оприлюднення Типової програми на офіційному вебсайті НАДС та вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями».

3. Рекомендувати суб'єктам надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерам) використовувати Типову програму для здійснення підвищення кваліфікації або розробляти загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого



UB
НАДС
№68-26 від 20.05.2026
КЕП: Алошина Н. О. 20.05.2026 12:20
3FAA9288358EC0030400000086E5290057DAD500

самоврядування з питань забезпечення національної стійкості на основі Типової програми.

4. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Голова

Наталія АЛЮШИНА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Національного агентства

України з питань державної служби

_____ 2026 року № _____

**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

**ТИПОВА ЗАГАЛЬНА КОРОТКОСТРОКОВА ПРОГРАМА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
З ПИТАНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ**

Шифр програми ТЗК/2026/002

Рік запровадження програми: 2026

Програму затверджено: наказ НАДС від _____ 2026 року № _____

ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

1. Загальна інформація	
Назва програми	Типова загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації з питань забезпечення національної стійкості
Шифр програми	ТЗК/2026/002
Тип програми за змістом	загальна
Форма(и) навчання	очна або дистанційна ¹
Цільова група	державні службовці, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; посадові особи місцевого самоврядування, які займають посади третьої-сьомої категорій посад в органах місцевого самоврядування
Передумови навчання за програмою	
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою ²	
Найменування партнера (партнерів) програми	
Обсяг програми	0,53 кредиту ЄКТС
Тривалість програми та організація навчання	загальна тривалість програми ² : за очною формою – 4 дні (2 дні на тиждень); за дистанційною формою – 4 дні (2 дні на тиждень)
Мова(и) викладання	українська
Напрямо(и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма	забезпечення національної стійкості
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	професійні знання з питань забезпечення національної стійкості; прийняття ефективних рішень; комунікація та взаємодія; впровадження змін/сприйняття змін; виконання на високому рівні поставлених завдань
Розробники програми	Робоча група, склад якої затверджено наказом НАДС від 14 квітня 2026 р. № 49-26: Рикова Людмила, директор Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Національного агентства України з питань державної служби, голова робочої групи, rykova@nads.gov.ua; Горбатюк Світлана, керівник експертної групи з питань розвитку системи професійного навчання Генерального департаменту з питань професійного

¹ Форма навчання визначається суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

² Тривалість програми та організація (режим) навчання може визначитися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

	<p>розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Національного агентства України з питань державної служби, кандидат наук з державного управління, секретар робочої групи, horbatiuk@nads.gov.ua;</p> <p>Владов Сергій, провідний науковий співробітник відділення організації наукової роботи Відділу організації наукової діяльності Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор технічних наук, ser26101968@gmail.com;</p> <p>Глушак Олег, начальник Управління мобілізаційної роботи, цивільного захисту та критичної інфраструктури Міністерства внутрішніх справ України, підполковник поліції, o.hlushak@mvs.gov.ua;</p> <p>Грицай Павло, начальник кафедри стратегії національної безпеки та оборони інституту державного військового управління Національного університету оборони України, кандидат військових наук, старший науковий співробітник, полковник, p.hrytsai@ed.nuou.org.ua;</p> <p>Доценко Олександр, завідувач кафедри адміністративного права та процесу Національної академії внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор, полковник поліції, DocenkoOS@ukr.net;</p> <p>Лінчевський Євген, начальник Управління організації захисту критичної інфраструктури Міністерства розвитку громад та територій України, linchevskiy@mtu.gov.ua;</p> <p>Майстренко Ірина, державний експерт експертної групи координації взаємодії з НАТО Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції України Секретаріату Кабінету Міністрів України, maistrenko@kmu.gov.ua;</p> <p>Нікольченко Юзеф-Владислав, доцент кафедри культурології Маріупольського державного університету (м. Київ), викладач Рівненського регіонального центру підвищення кваліфікації, заслужений працівник культури України, nikolchenko46@ukr.net;</p> <p>Погребицький Микола, професор кафедри Національної академії Служби безпеки України, доктор юридичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України;</p> <p>Резнікова Ольга, заступник керівника центру безпекових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень, доктор політичних наук, кандидат економічних наук, с.н.с., reznikova1010@gmail.com;</p>
--	---

	<p>Халмурадов Батир, завідувач кафедри цивільної та промислової безпеки імені Героя України Чуба О. С. факультету наук про здоров'я Державного університету «Київський авіаційний інститут», кандидат медичних наук, професор, batyr.khalmuradov@npp.kai.edu.ua;</p> <p>Школьніков Владислав, завідувач кафедри кримінології та інформаційних технологій Національної академії внутрішніх справ, доктор філософії, доцент, капітан поліції, shkolnikov.v.i@navs.edu.ua</p>
2. Загальна мета	
Підвищення рівня професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань забезпечення національної стійкості	
3. Очікувані результати навчання	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
знання	<p>загальних принципів та особливостей правового регулювання у сфері забезпечення національної стійкості;</p> <p>основ забезпечення стійкості держави, суспільства, регіонів, територіальних громад;</p> <p>механізму та методів оцінювання ризиків;</p> <p>функцій організації та аналізу її спроможностей;</p> <p>підходів до планування заходів щодо забезпечення стійкості організації, територіальної громади, регіону, держави;</p> <p>особливостей стратегічного планування у контексті забезпечення стійкості;</p> <p>загальних методів захисту персоналу;</p> <p>основних принципів та способів формування культури безпеки в організації</p>
уміння	<p>застосовувати норми міжнародного права та національного законодавства у сфері забезпечення національної стійкості;</p> <p>визначати пріоритети забезпечення національної стійкості;</p> <p>визначати довгострокові і короткострокові цілі забезпечення національної стійкості;</p> <p>використовувати механізм оцінювання ризиків під час стратегічного планування</p> <p>прогнозувати сторонні та внутрішні негативні впливи на діяльність організації, мінімізувати їх</p>
навички	<p>аналізу поточного стану та визначення ключових проблем у сфері забезпечення національної стійкості;</p> <p>ідентифікації, аналізу, оцінювання ризиків;</p> <p>планування готовності до відновлення у рамках стратегічних змін (планів, концепцій, стратегій);</p> <p>організації процесу планування заходів щодо забезпечення стійкості;</p> <p>застосування загальних методів захисту персоналу;</p>

	організації ефективної взаємодії та координації різних суб'єктів у межах організації, громади, регіону у рамках реагування на кризи; формування культури безпеки в організації; реалізації заходів культури безпеки
4. Викладання та навчання³ (методи навчання, форми проведення навчальних занять)	
Під час навчання за очною формою проводяться лекції, презентації, тематичні дискусії, практичні заняття, аналіз ситуацій, кейсів та розв'язання ситуаційних завдань, виконання творчих завдань, індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання. Дистанційна форма навчання включає перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, виконання завдань та навчання в синхронному режимі шляхом участі у вебінарах за такими формами роботи: лекція, мінілекція, презентація, тематична дискусія, практичні заняття, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних та творчих завдань, індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання, опрацювання обов'язкової літератури, тестування	
5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання	
Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які відбуватиметься дистанційне навчання із зазначенням посилання (вебадреси)	Для дистанційного навчання в синхронному режимі доступ до вебкабінету, відеоконференції тощо надається під час реєстрації
Назва дистанційного етапу/модуля	
6. Оцінювання і форми поточного⁴, підсумкового контролю	
Складові оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	Відвідування занять (очно або дистанційно в синхронному режимі) – 60%. Опрацювання обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів – 10%. Підсумковий контроль – 30%. Документ про підвищення кваліфікації видається за умови отримання учасником навчання не менше ніж 75% від загальної суми складових оцінювання результатів навчання, обрахованих із урахуванням питомої ваги кожної із них та за умови успішного проходження підсумкового контролю
Форма підсумкового контролю	тестування

³ Методи навчання та форми проведення навчальних занять для досягнення результатів навчання, визначених програмою, можуть визначатися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

⁴ Форми та періодичність поточного контролю можуть визначатися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ
(очна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Теоретичні засади забезпечення національної стійкості	2	2			
Тема 2. Основи забезпечення стійкості держави, суспільства, регіонів, територіальних громад. Законодавство України у сфері національної стійкості	2	2			
Тема 3. Управління ризиками	3	3			
Тема 4. Засади організаційної стійкості	3	2			1
Тема 5. Планування та реалізація заходів щодо забезпечення стійкості організації, територіальної громади, регіону, держави	3	3			
Тема 6. Захист персоналу. Культура безпеки	2	2			
Підсумковий контроль результатів навчання	1	1			
РАЗОМ	16/0,53	15/0,5			1/0,03

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ
(дистанційна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Теоретичні засади забезпечення національної стійкості	2		2		
Тема 2. Основи забезпечення стійкості держави, суспільства, регіонів, територіальних громад. Законодавство України у сфері національної стійкості	2		2		
Тема 3. Управління ризиками	3		3		
Тема 4. Засади організаційної стійкості	3		2		1
Тема 5. Планування та реалізація заходів щодо забезпечення стійкості організації, територіальної громади, регіону, держави	3		3		
Тема 6. Захист персоналу. Культура безпеки	2		2		
Підсумковий контроль результатів навчання	1		1		
РАЗОМ	16/0,53		15/0,5		1/0,03

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Тема 1. Теоретичні засади забезпечення національної стійкості

Основні теоретичні підходи до вивчення національної стійкості: системний, функціональний. Визначення основних термінів: «стійкість», «національна стійкість», «національна система стійкості». Національна система стійкості: об'єкти, суб'єкти, механізми, результати забезпечення стійкості. Види стійкості залежно від об'єкта та впливів на нього. Основні концептуальні підходи та базові критерії оцінювання національної стійкості. Ознаки стійкої держави, громади, організації. Принципи забезпечення національної стійкості. Цикл забезпечення національної стійкості. Національна стійкість та забезпечення національної безпеки, оборони, цивільного захисту населення, захисту критичної інфраструктури.

Іноземний досвід забезпечення національної стійкості. Концептуальні підходи НАТО і ЄС до забезпечення стійкості держав-членів. Базові вимоги НАТО щодо національної стійкості (NATO's baseline requirements for national resilience). Інструменти для оцінювання стійкості в ЄС (EU Resilience Dashboards). Досвід провідних держав світу щодо формування національної системи стійкості: Велика Британія, Нідерланди, США та ін.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: мінілекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, вебінар, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Тема 2. Основи забезпечення стійкості держави, суспільства, регіонів, територіальних громад. Законодавство України у сфері національної стійкості

Основні функції держави, які мають залишатися безперервними під час кризової ситуації. Особливості формування і реалізації державної політики у сфері забезпечення національної стійкості. Визначення пріоритетів забезпечення національної стійкості. Взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування, складових сектору безпеки і оборони, представників громадянського суспільства, бізнесу, громадян з питань забезпечення національної стійкості.

Суспільна стійкість: основні складові, чинники впливу. Цивільна підготовленість та готовність до реагування на загрози та кризові ситуації. Стійкість суспільства до деструктивних інформаційних впливів. Суспільна єдність, залученість до суспільно важливих процесів. Важливість зміцнення зв'язків та медіації виниклих протиріч між різними соціальними групами, зміцнення довіри до органів державної влади, органів місцевого самоврядування.

Стійкість регіонів і територіальних громад як складова національної стійкості. Основні механізми та напрями взаємодії органів місцевої влади з громадянським суспільством та населенням з питань зміцнення стійкості. Важливість формування соціального капіталу. Успішні практики: місцеві центри безпеки, хаби стійкості, пункти незламності та ін. Перспективні комплексні плани розвитку громад та розміщення продуктивних сил як інструмент забезпечення їх стійкості.

Необхідність врахування питань стійкості у документах довгострокового планування (стратегіях, програмах розвитку) громад і територій. Взаємозв'язки між питаннями забезпечення стійкості громад і територій та розміщення на них продуктивних сил, балансу ресурсів та енергетики. Законодавство України у сфері забезпечення національної стійкості.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: мінілекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, вебінар, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Тема 3. Управління ризиками

Визначення основних термінів: «ризик», «загроза», «джерело ризику», «наслідки ризику», «ймовірність ризику», «кризова ситуація», «вразливість», «спроможності». Основні види ризиків і загроз, каскадні ефекти. Непрогнозовані (поза проєктні) ризики. Внутрішні

та зовнішні ризики для організації (об'єкта). «Людський фактор» як джерело ризиків.

Основні методи і способи ідентифікації, аналізу, оцінювання ризиків. Основні принципи управління ризиками. Особливості страхування ризиків. Організація системи управління ризиками на національному, регіональному, місцевому рівнях та в організаціях. Ознайомлення з міжнародними стандартами у сфері управління ризиками: ISO 31000:2018, ISO 22300:2021.

Основні засади використання штучного інтелекту (ШІ) у оперативному реагуванні та ситуаційному аналізі і підготовці управлінських рішень.

Іноземний досвід управління ризиками: формування національного реєстру ризиків у Великій Британії, Нідерландах, місцеві форуми стійкості у Великій Британії та ін.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: мінілекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, вебінар, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Тема 4. Засади організаційної стійкості

Визначення основних термінів: «організація», «організаційна стійкість». Основні і допоміжні функції організації. Аналіз спроможностей організації. Основні та альтернативні ланцюги: від можливості отримання сировинних матеріалів, засобів, інформації до постачання готової продукції – товарів або послуг кінцевим споживачам. Алгоритм прийняття управлінських рішень. Засади забезпечення організаційної стійкості: усвідомлення мети і загального контексту, підготовленість персоналу, координація різних видів управлінської діяльності, налагодження широкої взаємодії. Створення в організації чергової служби (ситуаційного/кризового центру) або визначення підрозділу, відповідального за кризове реагування. Забезпечення стійкості протягом усього життєвого циклу організації.

Підходи до формування культури стійкості у персоналу організації. Цілі і способи організації навчання персоналу задля набуття ним навичок у сфері забезпечення національної та організаційної стійкості.

Ознайомлення з міжнародними стандартами у сфері управління ризиками: ISO 22300:2021, ISO 22316:2022, ISO 22313:2021.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: мінілекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, вебінар, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: Основні функції організації та заходи щодо забезпечення їх безперервності.

Тема 5. Планування та реалізація заходів щодо забезпечення стійкості організації, територіальної громади, регіону, держави

Мета планування заходів щодо забезпечення національної стійкості. Ризик-орієнтований підхід до планування. Визначення довгострокових і короткострокових цілей. Аналіз власних спроможностей, у т.ч. процедур кризового менеджменту, необхідних ресурсів. Формування заходів зміцнення стійкості. Визначення показників ефективності, які використовуватимуться для оцінювання результативності заходів у сфері зміцнення стійкості та прийняття управлінських рішень щодо уточнення стратегій розвитку.

Узгодження планів стійкості регіонів і територіальних громад зі стратегіями та планами розвитку.

Організація процесу планування заходів щодо забезпечення стійкості. Залучення до розроблення та реалізації плану заходів щодо забезпечення стійкості представників різних структурних підрозділів організації та зацікавлених органів та установ. Стрес-тести та залучення незалежних організації до оцінювання стійкості. Урахування заходів з підвищення рівня професійної підготовки персоналу, відповідального за планування та реалізацію заходів щодо зміцнення організаційної стійкості та реагування на загрози. Визначення відповідальних посадових осіб за реалізацію плану та термінів виконання заходів.

Встановлення порядку звітування за виконання плану. Здійснення регулярного моніторингу та контролю за станом виконання плану, внесення за необхідності коректив.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: мінілекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, вебінар, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Тема 6. Захист персоналу. Культура безпеки

Загальні методи захисту персоналу: захист екранами, захист відстанню, захист часом та ін., особливості їх реалізації у залежності від виду загрози. Послідовність та комплексне застосування методів захисту. Превентивні та реактивні заходи забезпечення безпеки і стійкості.

Евакуація, релокація організації з продовженням виконання основної функції (надання послуги) на новому місці розташування. Планування розосередження працівників: дистанційний, позмінний, вахтовий режими роботи.

Основні заходи медичного захисту (обсервація, деконтамінація, йодна профілактика, санітарна обробка), лікувально-евакуаційне забезпечення та медичне сортування під час надзвичайних ситуацій та катастроф.

Культура безпеки: визначення терміну, основні принципи та способи формування культури безпеки в організації. Рівні культури безпеки: початковий, загальний, комплексний (інтегральна безпека). Основні напрями формування і реалізації заходів культури безпеки: відповідальність керівництва та працівників, лідерство у питаннях безпеки, менеджмент безпеки. Політика культури безпеки (декларації, формальні заяви, публікації на порталах тощо).

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: мінілекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, вебінар, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Оцінювання результатів навчання здійснюється за такими складовими:

- 1) відвідування занять (очно або дистанційно в синхронному режимі) – 60%;
- 2) опрацювання обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів – 10%;
- 3) підсумковий контроль – 30%.

Шкала оцінювання визначається суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером) з урахуванням складових та їх частки в загальній оцінці.

Форма підсумкового контролю – тестування.

Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 75% від загальної суми складових оцінювання результатів навчання, обрахованих з урахуванням питомої ваги кожної із них та за умови успішного проходження підсумкового контролю.

ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ, ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ

Література та інші інформаційні ресурси

1. О. Резнікова. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. / Ольга Олександрівна Резнікова. Київ : НІСД, 2022. 456 с. (С. 38-88; 93-132). URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/reznikova_book_web.pdf.

2. Термінологічний словник-довідник у сфері національної стійкості [Упорядники: О. О. Резнікова, К. Є. Войтовський]. Київ : НІСД, 2024. 80 с.

URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01>.

3. О. Суходоля. Стійкість критичної енергетичної інфраструктури та життєдіяльність громад. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/stiykist-krytychnoyi-enerhetychnoyi-infrastruktury-ta>.

4. Культура безпеки. Частина 1-2 : навчальний посібник. Національний університет цивільного захисту. Харків, 2021-2022. URL: <https://surl.li/blnrhe>.

Перелік нормативно-правових актів

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.

2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

3. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.

**Директор Генерального департаменту
з питань професійного розвитку
державних службовців та посадових
осіб місцевого самоврядування**

Людмила РИКОВА