

України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1420024077/>

6. Положення про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів / Постанова Кабінету Міністрів України №10 від 06.01.2010 р. // Офіційний вісник України. – 1999. – № 9. – С. 71.

7. Закон України «Про вищу освіту» // Офіційний вісник України – 2014. – № 63. – С. 7–14.

** Мороз Володимир Михайлович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».*

** Мороз Світлана Анатоліївна – виконавчий директор ТОВ «РА» Екма»».*

УДК 614.3+614.2+351.77

Анна Холостова *

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ НАССР ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

У статті здійснено аналіз принципів НАССР та шляхів їх реалізації як механізму забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення України.

Ключові слова: принципи НАССР, система НАССР, санітарно-епідеміологічне благополуччя, державний контроль системи НАССР.

Холостова А. Н. Реализация принципов НАССР как механизм обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения Украины.

В статье осуществлен анализ принципов НАССР и путей их реализации как механизма обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения Украины.

Ключевые слова: принципы НАССР, система НАССР, санитарно-эпидемиологическое благополучие, государственный контроль системы НАССР.

Kholostova A. M. HACCP principles realizing as a mechanism of ensure of sanitary and epidemiological well-being of population of Ukraine.

The author reviews HACCP principles and ways to implement the mechanism of sanitary and epidemiological well-being of the population of Ukraine.

Keywords: HACCP principles, HACCP system, sanitary-epidemiological well-being, state control of HACCP.

Зі вступом в силу нової редакції Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» (з 20.09.2015 р. – Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів») згідно із Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів» від 22.07.2014 р. № 1602-VII українські виробники та переробники харчової продукції зіткнуться з новими реаліями роботи відповідно до вимог національних та міжнародних систем і стандартів [2].

Наразі в Україні спостерігається низький рівень впровадження систем управління якістю, управління безпечністю харчових продуктів та інших систем управління у порівнянні з країнами – членами ЄС, які за своїм призначенням є запобіжними механізмами випуску неякісної та небезпечної продукції.

Впровадження таких міжнародних стандартів з питань менеджменту безпеки харчових продуктів як ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS, Global G.A.P, які включають в себе роботу за принципами НАССР, з однієї сторони дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробників та покращить інвестиційну привабливість підприємств, а з іншої підвищить рівень забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення.

Вивчення принципів системи НАССР як механізму забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення дасть змогу зрозуміти – чи дає впровадження міжнародних стандартів змогу зменшити державний наглядовий тиск за підприємства харчової

промисловості та скоротити перелік контрольних функцій державних органів влади стосовно забезпечення безпечності та якості харчових продуктів.

Тему санітарно-епідеміологічного забезпечення, медико-санітарної допомоги частково розглядали у своїх дослідженнях аспіранти Національної академії державного управління при Президентові України Джафарова Д. М., Терент'єва А. В. та Пітко Я. М. Питання стандартів і стандартизації безпечності харчової промисловості знайшли різностороннє відображення у наукових працях таких дослідників: Бібік Ю. В. що вивчав економічні аспекти сертифікації продукції та систем управління якістю за міжнародними стандартами; Ю. В. Слива, що досліджував розвиток міжнародної і національної нормативних баз щодо системи управління безпечністю харчових продуктів; Водянка Л. Д., Кутаренко Н. Я., що описували перспективи впровадження системи НАССР у процесі виробництва харчової продукції і т.д.

Метою статті є аналіз принципів системи НАССР як механізму забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення України.

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України № 442 від 10.09.2014 р. у 2015 році буде утворено Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, поклавши на неї функції, що виконувала Державна ветеринарна та фітосанітарна служба, Державна санітарно-епідеміологічна служба та Державна інспекція з питань захисту прав споживачів. Це означає, що функція санітарно-епідеміологічного нагляду та забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення буде покладено на новостворену Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Тобто, згідно п. 1 Статті 5 Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» до повноважень Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів належить реалізація державної політики у сфері безпечності та окремих показників якості харчових продуктів та в сфері санітарного та епідеміологічного благополуччя населення. Одним із головних механізмів забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення є контроль безпечності та харчових продуктів.

П. 1 ст. 8. Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» визначає, що компетентний орган, що реалізує державну політику у сфері безпечності та окремих показників якості харчових продуктів здійснює державний контроль за впровадженням постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) [2].

НАССР (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) Аналіз Ризиків і Критичних Точок Контролю – це науково-обґрунтована система, що дозволяє гарантувати виробництво безпечної продукції шляхом ідентифікації і контролю небезпечних чинників. Система НАССР є єдиною системою управління безпечністю харчової продукції, яка довела свою ефективність і прийнята міжнародними організаціями [5].

НАССР – це чітко виписана система управління, що забезпечує структурований підхід до контролю ідентифікованих небезпек, що дозволяє перенести акцент з контролю, аналізу, інспектування, випробування кінцевого продукту на використання превентивних методів завдяки контролю ССР/ККТ (контрольних критичних точок). Система НАССР входить в всі стандарти по харчовій безпеці, самі популярні з них ISO 22000, BRC, IFS, Global G.A.P. Виробникам необхідно знати при впровадженні що не всі стандарти признаються торговими мережами країн ЕС та GFSI. Тобто, сама по собі система НАССР на підприємстві не може бути впроваджена і працювати ефективно. Впроваджувати необхідно стандарт, що базується на принципах НАССР. Іншими словами НАССР – це система, а вимоги стандарту – це механізм роботи цієї системи.

Система НАССР складається з 12 кроків та має базуватись на 7-и основних принципах НАССР.

Крок 1. Створення робочої групи. Робоча група створюється з керівників, працівників підприємства, де запроваджується система НАССР з можливим залученням спеціалістів зі сторони з метою розробки програми НАССР.

Крок 2. Характеристика продукту. На цьому етапі групою НАССР має бути складена характеристика продукту з відповідними даними щодо його безпеки, яка включає наступне: склад, фізичну/хімічну будову, обробку, упаковку, термін та умови зберігання, а також спосіб реалізації та вживання та ін.

Крок 3. Визначення призначення продукту. Встановлюючи призначення продукту, слід виходити з передбаченого вживання цього продукту кінцевим споживачем, наприклад, продукти для систем громадського харчування в установах, вікові (наприклад: дитяче харчування) або етнічні групи (наприклад: група сповідує мусульманство).

Крок 4. Написання блок-схеми виробництва. На цьому етапі робоча група НАССР розробляє блок-схему виробництва, яка повинна відображати всі етапи технологічної операції, а також враховувати вхідні і параметри продукту і вимоги до вихідних параметрах продукту.

Крок 5. Уточнення блок-схеми виробництва по місцю виробництва. Робоча група НАССР порівнює технологічні операції з блок-схеми безпосередньо на місці, на всіх етапах і на всьому проміжку її виконання та вносить до блок-схеми необхідні коректування.

Крок 6. Розробка переліку потенційно небезпечних чинників, аналіз і розгляд заходів з контролю небезпечних факторів = ПРИНЦИП НАССР № 1 Аналіз і оцінка ризиків.

Робоча група складає перелік всіх небезпечних факторів, поява яких передбачається (можна очікувати) на кожному етапі, від отримання сировини, переробки, виробництва та реалізації продукції і до точки споживання.

Потім робоча група НАССР проводить аналіз небезпечних факторів, відбираючи з них ті, усунення або зниження негативного дії яких, суттєво впливає на безпеку продукту.

Мета аналізу полягає в тому, щоб виявити і скласти перелік ризиків, що можуть призвести до зараження харчових продуктів, а також розробити профілактичні заходи, покликані не допустити розвиток ризиків.

Розрізняють 3 види ризиків, з точки зору безпеки продуктів харчування:

1) біологічний – кількість бактерій перевищує допустиму норму, розмноження мікроорганізмів, виживання мікроорганізмів;

2) хімічний – не природного походження: отруйне насіння, токсини, мікотоксини; штучні хімічні речовини: додаткові речовини (небезпечні у разі передозування), наприклад консерванти, залишки пестицидів, гормони, залишки ветеринарних препаратів, токсичні елементи – наприклад важкі метали (Pb, Zn), речовини, які потрапляють під час виробництва, наприклад залишки миючих засобів, мазуту тощо;

3) фізичний – сторонні речовини, які потрапили в продукт разом із сировиною, наприклад гілочки дерев, шматки дерева, залишки землі, камінці, частинки упаковки, сторонні речовини, які потрапили в продукт під час переробки, наприклад скло; волосся, прикраси, металеві предмети, пластмаса, шматочки упаковки, резина тощо.

Наступним етапом робоча група НАССР розглядає прийнятні для кожного з визначених небезпечних заходів заходи щодо їх контролю.

Крок 7. Визначення контрольних критичних точок (укр. ККТ, англ. ССР) = ПРИНЦИП НАССР № 2

Критична контрольна точка (ККТ) – місце проведення контролю для ідентифікації небезпечного фактора і/або управління ризиком. ККТ визначають, проводячи аналіз окремо з кожним показником або групі показників однієї властивості і розглядаючи послідовно всі операції, включені в блок – схему технологічного або виробничого процесу.

Під час розгляду одного і того ж небезпечного фактора може бути задіяно відразу кілька ККТ, в яких здійснюється контроль. Для спрощення, в системі НАССР можуть застосовуватися дерева рішень, які відображають логічний підхід до визначення контрольних критичних і контрольних точок.

Крок 8. Встановлення критичних меж для будь-якої ККТ = ПРИНЦИП НАССР № 3

Критична межа – це критерій, що розділяє допустимі і недопустимі значення контрольованої величини.

Значеннями можуть служити такі фізичні, хімічні або біологічні величини, які можна виміряти для доказу того, що ККТ знаходиться під контролем. Загальноприйняті критерії включають вимірювання температури, часу, рівня вологи, присутності хлору і визначення органолептичних параметрів, наприклад, зовнішнього вигляду і структури та ін.

Крок 9. Впровадження системи моніторингу для будь-якої ККТ = ПРИНЦИП НАССР № 4

Моніторинг – проведення запланованих спостережень або вимірювань параметрів в ККТ з метою своєчасного виявлення їх виходу за граничні значення та отримання необхідної інформації для вироблення запобіжних дій.

Система моніторингу необхідна для своєчасного виявлення порушень критичних меж і реалізації відповідних попереджувальних або коригувальних впливів (налагоджень процесу).

Моніторинг проводять в режимі реального часу і ділять на безперервний (за допомогою автоматичної вимірювальної апаратури) і вибіркового (коли немає можливості або необхідності здійснювати контроль постійно).

Всі реєстровані дані і документи, пов'язані з моніторингом критичних контрольних точок, повинні бути підписані виконавцями і занесені в робочі листи НАССР.

Крок 10. Впровадження системи корегувальних дій = ПРИНЦИП НАССР № 5.

Для будь-якої ККТ в системі НАССР повинні бути розроблені спеціальні коригувальні дії, які дозволяють швидко усувати відхилення, які виникають. При необхідності коригувальні дії повинні, крім того, передбачати належну утилізацію продукції, в якій виникли відхилення. Методики усунення відхилень і утилізації продукції повинні бути документально оформлені і враховані в системі НАССР.

Крок 11. Ведення документації всіх стадій процедур = ПРИНЦИП НАССР № 6.

Важливою частиною впровадження 12-ти кроків НАССР є складання системи документації, яка являє собою письмові документи, що підтверджують виконання плану НАССР на підприємстві, а також дають можливість відслідковувати походження будь-якого інгредієнта, технологічної операції або кінцевого продукту. Система документації повинна включати інформацію про продукт, інформацію про виробництво, робочі листи НАССР, процедури моніторингу і т. д.

Крок 12. Розробка процедур перевірки впровадженої системи, верифікація = ПРИНЦИП НАССР №7.

Верифікація (пізньолат. *Verificatio* – підтвердження; лат. *Verus* – істинний, *facio* – роблю) – доказ того, що вірогідний факт або твердження є істинним. Термін використовується в залежності від того, як обґрунтовується істина: базується вона на приведенні одного доказу або аргументу – чи вона повинна підтверджуватися можливістю багаторазового відтворення, тобто перевіряється практикою [1].

Для визначення того, наскільки правильно функціонує система НАССР, можна застосовувати методи верифікації та перевірки, а також відповідні методики та випробування, в тому числі вибіркового відбору проб і аналіз.

Процедури перевірки необхідні для того, щоб упевнитися в тому, що система НАССР на підприємстві працює так, як планувалося, і немає розбіжності між процесами виробництва і документування системи. Перевірка здійснюється в тому числі за допомогою методів внутрішнього і зовнішнього аудиту після закінчення всіх робіт з документування та впровадження системи НАССР на підприємстві після деякого кількості часу (оптимально 1 квартал), і потім з встановленою періодичністю не рідше одного разу на рік або у позаплановому порядку при виявленні нових неврахованих небезпечних факторів і ризиків.

Переваг від використання системи НАССР, як обов'язкової (що прописано в ЗУ «Про безпечність та якість харчових продуктів») багато. Найважливішими з них є те, що:

- НАССР є системним підходом, що охоплює всі аспекти безпечності харчових продуктів, починаючи від вирощування, збирання врожаю, закупівлі сировини і закінчуючи використанням кінцевим споживачем;

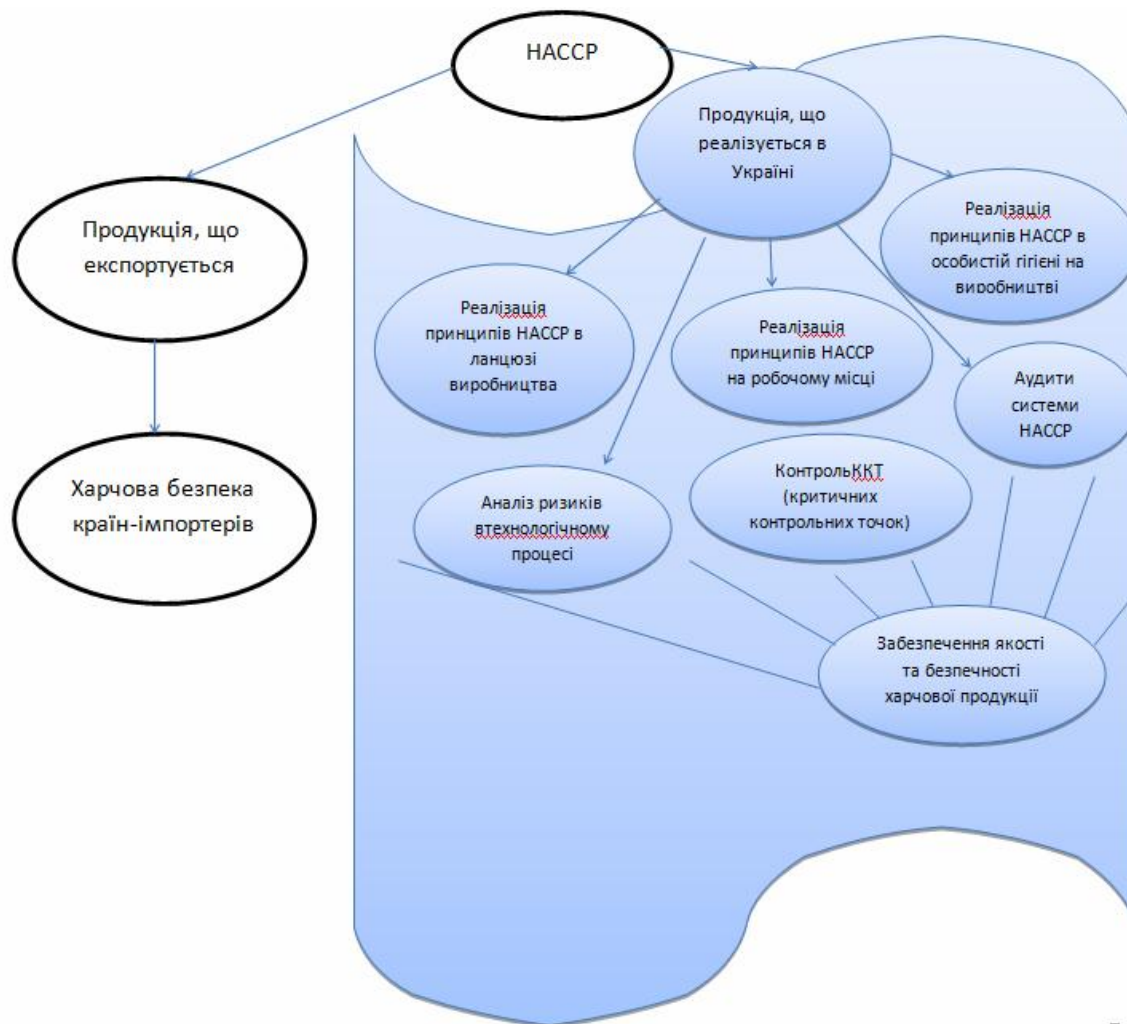
- використання НАССР перенесе акценти від випробування кінцевого продукту до використання превентивних методів гарантування безпечності під час його виробництва та реалізації; правильно проведений аналіз небезпечних чинників дозволяє виявити приховані небезпеки і спрямувати відповідні ресурси в критичні точки процесу; зменшення втрат, пов'язаних із відкликанням продукції, штрафними санкціями і судовими позовами;

- НАССР може інтегруватися в загальну систему управління, достатньо органічно поєднуючись з іншими управлінськими концепціями – управлінням якістю (стандарти ISO серії 9000), довкіллям (стандарти ISO серії 14000) тощо;

- застосування НАССР може бути корисним для підтвердження виконання законодавчих і нормативних вимог, адже в багатьох країнах світу НАССР є обов'язковою законодавчо встановленою вимогою [6].

Крім цього, масове впровадження системи НАССР на національних харчових підприємствах позитивно вплине на забезпечення санітарно-епідеміологічне благополуччя населення через наступні фактори, що зображені на Рис.1

Рисунок 1. Зона забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення України через реалізацію принципів НАССР



З рисунку видно, що реалізація принципів НАССР не тільки в кінцевому результаті забезпечить якість та безпечність харчової продукції, але й процесі їх впровадження, як проміжні цілі, позитивно вплине на підвищення умов праці працюючих, загальні умови та санітарно-технічний стан виробничих приміщень, забезпечення належного рівня гігієни праці та особистої гігієни, зниження ризиків професійної захворюваності та практично виключення такого явища як масові отруєння в результаті вживання харчових продуктів масового виробництва і т.д.

Постанова Державної санітарно-епідеміологічної служби України № 20 від 30.06.2010 р. «Про удосконалення державного санітарно-епідеміологічного нагляду за впровадженням системи НАССР» прописує державний санітарно-епідеміологічний нагляд за дотриманням вимог санітарного законодавства на потужностях (об'єктах) з виробництва та обігу харчових продуктів, у тому числі за впровадженням в обов'язковому порядку виробниками та продавцями (постачальниками) харчових продуктів системи НАССР та/або аналогічних систем забезпечення безпечності та якості харчових продуктів [4]. Однак, виникає питання: для чого введений державний контроль системи НАССР, якщо 7-й принцип НАССР і так зазначає, що система НАССР є саморегулівна, тобто контролюється самим підприємством і замовниками продукції підприємства прописаними процедурами перевірки, внутрішніми та зовнішніми аудитами. Позитивним фактором є те, що вже сьогодні вдвічі зменшено кількість планових заходів

державного санітарно-епідеміологічного нагляду, визначених постановою головного державного санітарного лікаря України від 14.02.2008 р. № 8 «Про розподіл об'єктів державного санітарно-епідеміологічного нагляду за ступенем ризику» за об'єктами, на яких впроваджено та використовується належним чином система HACCP та/або аналогічні системи забезпечення безпечності та якості харчових продуктів. Однак, аудитори HACCP, тобто ті, чия спроможність проводити перевірки на предмет відповідності підприємства міжнародним стандартам документально зафіксована, мають бути спеціально підготовлені та сертифіковані в області систем менеджменту (ISO 22000, ISO 9001 и др.). Так як забезпеченість сертифікованих спеціалістів санітарно-епідеміологічної служби України на вкрай низькому рівні, то державний санітарно-епідеміологічний нагляд за впровадженням системи HACCP можна вважати зайвим навантаженням та дублюванням наглядових функцій.

Виходом з такої ситуації, могла б стати загальнодержавна програма по навчанню і сертифікації спеціалістів новоствореної Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, головною метою діяльності якої б стали не виконання наглядових, контрольних та каральних функцій, а консультації та навчання виробників та продавців (постачальників) з питань впровадження систем HACCP та/або аналогічних систем забезпечення безпечності виробництва харчових продуктів. Так як в кінцевому результаті системне і масове впровадження системи HACCP на підприємствах харчової промисловості підвищить загальний рівень санітарно-епідеміологічного благополуччя населення України, на мою думку, майбутній Державній службі України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів необхідно більше діяти як дорадчо-консультативному, а не фіскальному органу. Процедура державного нагляду за впровадженням системи HACCP необхідно прописати в «Порядку здійснення державного нагляду за впровадженням систем HACCP». Вважаю, що у Порядку необхідно прописати, що підприємства на яких впроваджена система HACCP зобов'язуються щороку подавати копії внутрішніх та зовнішніх аудитів щодо виконання вимог системи HACCP, а перевірки державною службою таких підприємств можуть здійснюватись виключно по 2-м причинам:

- ненадання копії внутрішніх та зовнішніх аудитів щодо виконання вимог системи HACCP згідно встановлених Порядком строків;
- лабораторно доведений факт небезпечності випущеної продукції (на основі письмової скарги споживача чи на основі досліджень відібраних зразків Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів).

З іншої сторони, задля підвищення рівня санітарно-епідеміологічного благополуччя населення, необхідно на державному рівні організувати стимулювання впровадження підприємствами систем управління безпечністю харчових продуктів на основі концепції HACCP та систем управління якістю, безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародного та/або національного стандарту ISO 22000 за рахунок спрощення державного контролю й нагляду за сертифікованими підприємствами.

Висновки.

1. HACCP – це чітко виписана система управління, що забезпечує структурований підхід до контролю ідентифікованих небезпек, що дозволяє перенести акцент з контролю, аналізу, інспектування, випробування кінцевого продукту на використання превентивних методів завдяки контролю ССР/ККТ (контрольних критичних точок).

2. Згідно Постанови Кабінету Міністрів України № 442 від 10.09.2014 р. в 2015 році буде утворено Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

3. Згідно Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів» від 22.07.2014 р., № 1602-VII та нової редакції Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів», (з 20.09.2015 р. – Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів») українським виробникам та переробникам харчової продукції прийдеться зіткнутися з новими реаліями роботи згідно вимог національних та міжнародних систем і стандартів, так як впровадження систем HACCP на підприємствах харчової промисловості є обов'язковим.

4. Впровадження системи HACCP складається з 12 кроків та має базуватись на 7-ми основних принципах HACCP.

5. Реалізація принципів НАССР не тільки в кінцевому результаті забезпечить якість та безпечність харчової продукції, але й процесі їх впровадження, як проміжні цілі, позитивно вплине на підвищення умов праці працюючих, загальні умови та санітарно-технічний стан виробничих приміщень, забезпечення належного рівня гігієни праці та особистої гігієни, зниження ризиків професійної захворюваності та практично виключення такого явища як масові отруєння в результаті вживання харчових продуктів масового виробництва і т.д.

6. Так як забезпеченість сертифікованих спеціалістів санітарно-епідеміологічної служби України на вкрай низькому рівні, то державний санітарно-епідеміологічний нагляд за впровадженням системи НАССР можна вважати зайвим навантаженням та дублюванням наглядових функцій.

7. Державній службі України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів необхідно більше діяти як дорадчо-консультативному, а не фіскальному органу. Процедура державного нагляду за впровадженням системи НАССР необхідно прописати в «Порядку здійснення державного нагляду за впровадженням систем НАССР», де виключити перевірку підприємств на яких впроваджена система НАССР. Натомість такі підприємства зобов'язуються щороку подавати копії внутрішніх та зовнішніх аудитів щодо виконання вимог системи НАССР. В Порядку залишити можливість державних перевірок підприємств на яких впроваджена система НАССР в разі ненадання копії внутрішніх та зовнішніх аудитів щодо виконання вимог системи НАССР згідно встановлених Порядком строків та в разі лабораторно доведеного факту небезпечності продукції.

8. Державній службі України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів залишити за собою функцію державного контролю незалежних аудиторів стандарту ISO 22000:2005 (та інших міжнародних стандартів безпеки харчової промисловості), їх сертифікації та перевірки органу сертифікації, обмежившись запитами відповідних документів.

Список використаних джерел:

1. Верифікація [Електронний ресурс] // Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Верифікація>

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів: Закон України // Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1602-18>

3. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України // Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4004-12>

4. Про удосконалення державного санітарно-епідеміологічного нагляду за впровадженням системи НАССР: Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 30.06.2010 р. № 20 [Електронний ресурс] // МОЗ України. – Режим доступу: http://www.moz.gov.ua/ua/portal/post_20100630_20.html

5. Стандарти на системи управління безпечністю харчових продуктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/search.htm?qt=22000&sort=rel&type=simple&published=on>

6. Сучасний стан розвитку міжнародної і національної нормативних баз щодо системи управління безпечністю харчових продуктів [Електронний ресурс] // Агростандарт. Наукова лабораторія. Режим доступу: <http://agrostandart.com/bezpechnist/77-suchasnyi-stan-rozvytku-mizhnarodnoi-i-natsionalnoi-normatyvnykh-baz-shchodo-systemy-upravlinnia-bezpechnistiu-kharchovykh-produktiv>

** Холостова Анна Миколаївна – аспірант кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України.*