

DOI 10.31392/NPU-nc.series15.2023.3K(162).29

УДК 796.011.1:316.3

Завальнюк О. В.

доктор філософських наук,
професор кафедри теорії і методики фізичного виховання
Українського державного університету імені Михайла Драгоманова, м. Київ
ORCID: 0000-0002-9741-8424

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА

В статті наголошено на тому, що саме зараз важливим є звернути увагу на специфіку та кардинальне оновлення системи управління спортивною діяльністю сучасного суспільства, це пов'язано з осмисленням того, що будь яка соціальна система потребує постійного вдосконалення, особливо в умовах глобальних викликів. Зазначено, що успішність вирішення проблем у сфері спорту безпосередньо залежить від правильності обраної організаційної структури управління. З'ясовано, що у сучасному суспільстві подолання проблем адміністративного регулювання в сфері фізичної культури і спорту, забезпечення інструментів чіткої правової регламентації, сталого зростання ефективності діяльності органів управління щодо забезпечення контролю в цій сфері, ефективне розмежування наявних повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів постають ключовими чинниками зростання якості управління в галузі. **Мета роботи** полягає у з'ясуванні специфіки управління спортивною діяльністю сучасного суспільства з методологічних позицій. **Методологія.** Дослідження було побудовано на системно-структурному та структурно-функціональному методах, які дозволили встановити взаємозв'язок між спортивною діяльністю та системою управління у сфері фізичної культури і спорту сучасного суспільства. **Наукова новизна.** Визначено, що специфіка управління спортивною діяльністю сучасного суспільства, яка спирається на загальні принципи і закони керування соціальними системами, є головним механізмом функціонування цієї діяльності, а оптимальне поєднання спільних зусиль державних органів, громадянського суспільства, комерційних структур і самої людини здатне гармонізувати наявну систему управління спортивною діяльністю в умовах глобальних викликів. **Висновки.** Отже, нам вдалося з'ясувати специфіку сучасної системи управління в спорті з методологічних позицій спортивною діяльністю в умовах глобальних викликів. Спорт як об'єкт управління постає важливим компонентом соціокультурного розвитку сучасного суспільства. Досягнення цієї мети передбачає узгодження діяльності усіх суб'єктів управління спортивною діяльністю: спортивних асоціацій, спілок, об'єднань тощо. Саме оптимальне поєднання спільних зусиль державних органів, громадянського суспільства, комерційних структур і самої людини здатне гармонізувати наявну систему управління, за умови чого можлива ефективна реалізація спортивною діяльністю, її соціальної ролі забезпечення здорового майбутнього країни і розвитку її соціального капіталу.

Ключові слова: спортивна діяльність, управління, сучасне суспільство, спорт, глобальні виклики, соціальна роль, фізична культура.

Zavalniuk O. Specifics of sports activity management in the context of global challenges of modern society.

The article emphasizes that it is now important to pay attention to the specifics and radical renewal of the system of management of sports activities of modern society, this is due to the realization that any social system needs constant improvement, especially in the context of global challenges. It is noted that the success of solving problems in the field of sports directly depends on the correctness of the chosen organizational management structure. It is found that in modern society, overcoming the problems of administrative regulation in the field of physical culture and sports, providing tools for clear legal regulation, steady growth of the efficiency of governing bodies in ensuring control in this area, and effective delineation of the existing powers of public authorities and local self-government in the context of global challenges are key factors for improving the quality of governance in the industry. **The purpose** of the study is to clarify the specifics of sports management in modern society from a methodological perspective. **Methodology.** The study was based on systemic-structural and structural-functional methods, which allowed to establish the relationship between sports activities and the management system in the field of physical culture and sports of modern society. **Scientific novelty.** It has been determined that the specificity of the management of sports activities of modern society, which is based on the general principles and laws of management of social systems, is the main mechanism of functioning of this activity, and the optimal combination of joint efforts of state bodies, civil society, commercial structures and the individual is able to harmonize the existing system of management of sports activities in the context of global challenges. **Conclusions.** Thus, we managed to find out the specifics of the modern management system in sports from the methodological positions of sports activities in the context of global challenges. Sport as an object of management is becoming an important component of the socio-cultural development of modern society. Achieving this goal requires the coordination of the activities of all subjects of sports management: sports associations, unions, associations, etc. It is the optimal combination of joint efforts of public authorities, civil society, commercial structures and the individual that can harmonize the existing management system,

which will enable the effective implementation of sports activities, their social role in ensuring a healthy future for the country and the development of its social capital.

Key words: sports activity, management, modern society, sport, global challenges, social role, physical culture.

Постановка проблеми. Немає сумнівів, що в сучасному суспільстві спортивна діяльність має важливе значення, а спорт у своїх історичних проявах завжди демонстрував власний міжнародний, глобальний статус. Сучасний спорт може бути визначений як складний системний об'єкт управління, а проблема управління сферою фізичної культури і спорту та планування основних напрямів спортивної діяльності в демократичному суспільстві залишається актуальною. Необхідність кардинального оновлення системи управління спортивною діяльністю сучасного суспільства, пов'язана з осмисленням того, що і будь яка соціальна сфера потребують постійного вдосконалення, особливо в умовах глобальних викликів. Подолання проблем адміністративного регулювання у сфері фізичної культури і спорту, забезпечення інструментів чіткої правової регламентації, стале зростання ефективності діяльності органів управління щодо забезпечення контролю в цій сфері, ефективне розмежування наявних повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів постають ключовими чинниками зростання якості управління в галузі. Для досягнення поставлених цілей у спортивній галузі, як і в інших сферах життя суспільства, необхідною умовою є здійснення оптимального управління. Успішність вирішення проблем у сфері спорту безпосередньо залежить від правильності обраної організаційної структури управління. Зазначений факт спричиняє високий етос забезпечення ефективних управлінських рішень у сфері спорту, адже саме від них буде залежати, чи постане сучасний спорт і фізична культура реальними чинниками демократичних перетворень у суспільстві, чи вдасться розкрити потенціал спортивної діяльності в поширенні патріотичних світоглядних настанов, чи буде утверджуватись аксіологічний пріоритет здорового способу життя в сучасному суспільстві.

Радикальні трансформації, що мають місце в сучасному спорті вищих досягнень, зумовлюють потребу розробки стратегії його розвитку (зокрема – в системі управління спортивною діяльністю сучасного суспільства) на державному рівні відповідно до поточних глобальних тенденцій. Так, для нашої держави здійснення наукового обґрунтування змін організаційної системи спорту, пошук нових ефективних методів управління визначаються перебудовою соціально-політичного устрою, формуванням ринкових відносин, зниження якісних показників у спорті вищих досягнень. Досягнення стратегічних цілей у системі управління спортивною діяльністю передбачає урахування особливостей сформованого в країні соціально-економічного, політичного й національно-культурного середовища, а також загальних процесів, що притаманні системі світового спорту [1, с. 37].

Аналіз джерел. У демократичному суспільстві планування основних напрямів спортивної діяльності в системі управління сферою фізичної культури і спорту, і нині потребує адаптації до ринкових відносин, які набувають дедалі більшого поширення як у суспільстві загалом, так і у спортивному русі та спортивній науці. За таких умов, плани мають набувати стратегічного рекомендаційного характеру з можливістю оперативного використання альтернативних шляхів вирішення поставлених завдань залежно від досягнень науково-технічного прогресу, особистої зацікавленості фахівців у високій продуктивності і якості їхньої роботи, ресурсних можливостей країни [6, с. 146]. Саме зараз за умов нових глобальних викликів, таких як пандемії, війни, кліматичні зміни тощо в Україні та світі, ця думка набуває вагомого значення.

Дослідники В. Вікторов і В. Приходько зазначають, що державне управління спортивною діяльністю характеризує досягнутий рівень розвитку і якісні особливості організації управління в цій сфері, а принципи оптимізації системи державного управління розвитком спорту, на думку дослідників, доцільно згрупувати за двома системними ознаками: структурно-функціональною і процесуальною [3].

І. Гасюк наголошує на тому, що процес управління в системах можливий лише за умови дотримання низки вимог, а функціонування та розвиток певної системи, згідно з визначеними параметрами, забезпечують відповідні механізми управління [4].

Важливими для розуміння специфіки управління спортивною діяльністю сучасного суспільства, питаннями державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні постають дослідження І. Гасюка, Ю. Довгенька, М. Дутчака, Ю. Мічуди, М. Олійника, В. Платонова, Ю. Шкретія та ін.

Мета роботи полягає у з'ясуванні специфіки управління спортивною діяльністю сучасного суспільства з методологічних позицій.

Методи дослідження. Дослідження було побудовано на системно-структурному та структурно-функціональному методах, які дозволили встановити взаємозв'язок між спортивною діяльністю та системою управління у сфері фізичної культури і спорту сучасного суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сукупності складних, глобальних викликів (пандемії, війни, кліматичні зміни тощо), які сьогодні постають в Україні та світі, саме вони, тим чи

іншим чином, відображаються на всіх сферах суспільного життя. Можна стверджувати, що саме зараз важливим є звернути увагу на специфіку та кардинальне оновлення системи управління спортивною діяльністю сучасного суспільства. Будь-яка сучасна сфера або організація сьогодні діє в умовах зростання конкуренції, яка має глобальний, отже, нелінійний і багатовимірний характер. Необхідність кардинального оновлення системи управління спортивною діяльністю, пов'язана з осмисленням того, що організації мають постійно вдосконалюватися, отримуючи нове знання як про себе, так і про своє оточення. Це вимагає максимально швидких і адекватних відповідей на конкурентні виклики в умовах обмежених ресурсів. Тому знання співробітників і організації в цілому перетворюються на цінний ресурс, що враховується нарівні із іншими матеріальними ресурсами. Нематеріальна природа знань часто ускладнює їхнє відтворення, тому знання можуть розглядатися як важливий елемент у створенні стрижневих компетенцій. Управління знаннями дає змогу формулювати й вирішувати правильні завдання, визначати стратегію, що, у свою чергу, передбачає постановку цілей і відповідних завдань із наступним ефективним їх вирішенням [2]. Зазначена специфіка організації сучасної системи управління повною мірою стосується сфери спорту в умовах глобальних викликів.

Р. Сушко стверджує наступне: «Вплив чинників глобалізації на спорт вищих досягнень відбувається відповідно до запитів сучасного суспільства, що потребує вивчення і узагальнення позитивного та негативного впливу глобальних чинників з подальшим визначенням і прогнозуванням її наслідків» [9, с. 140]. На сучасному етапі професійний та олімпійський спорт розвиваються в умовах поєднання державного управління і громадського самоуправління спортивною діяльністю, що забезпечують ефективність функціонування сфери спорту на різних рівнях, зберігаючи й посилюючи її соціокультурне значення. Фізична культура та масовий спорт мають складну управлінську специфіку і постають компонентом соціальної сфери, в управління якою необхідно дотримуватись гармонійного балансу процесами особистісного вибору, громадським наглядом і державним контролем. Саме оптимальне поєднання спільних зусиль державних органів, громадянського суспільства, комерційних структур і самої людини здатне гармонізувати наявну систему управління, за умови чого можлива ефективна реалізація спортивною діяльністю і фізичною культурою, їх соціальної ролі забезпечення здорового майбутнього країни і розвитку його соціального капіталу. Управління спортивною діяльністю має виразну специфіку, що виявляється в історичному розвитку цієї системи в різних типах суспільства. Враховуючи проблемність зазначеної теми, зупинимось на ній більш детально.

Необхідно визначити саме поняття «управління» як механізм забезпечення функціонування і розвитку системи щодо відповідності з визначеними параметрами у сучасному суспільстві. Загальна характеристика управління дає змогу визначити його як елемент і одночасно функцію організаційно-економічних систем, яка забезпечує зберігання їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію мети діяльності і програми її досягнення. Поняття «управління» описує діяльність із операційним керівництвом живими чи неживими об'єктами, як організований та цілеспрямований вплив на певну систему. У широкому розумінні – воно є особливим видом діяльності по перетворенню неорганізованої групи у її організовану та, відповідно, продуктивну форму шляхом планування, організації, мотивації і контролю спільних дій. У вузькому розумінні управління – це діяльність, яка спрямовує та регулює суспільні відносини за допомогою спеціального органу. За допомогою управління узгоджуються, координуються, кооперуються індивідуальні зусилля, вирішуються завдання і досягаються загальні цілі. Соціальне управління існує в межах взаємодії людей, і саме через нього формуються зв'язки між окремими суб'єктами. В. Пилипишин зазначає, що таким чином управління являє собою діяльність уповноважених органів, що спрямована на досягнення конкретних завдань за допомогою управлінських методів, способів і функцій [7].

Досягнення стратегічної мети управління спортивною діяльністю сучасного суспільства можливе через вирішення усього спектру завдань шляхом реалізації функцій управлінської діяльності в певній галузі. Функція, як один із провідних змістовних і системоутворюючих компонентів будь-якої впорядкованої діяльності, є тим чинником, який зумовлює доцільність, необхідність, предметність існування структурно-системних утворень. Щодо тлумачення поняття «функції управління» науковий дискурс триває ще і досі, і не існує єдиного загальноприйнятого визначення. Дослідник І. Гасюк робить наголос на тому, що до змістоутворюючих ознак поняття «функції управління», залежно від певного науково-теоретичного підходу, науковці відносять: реальний, силовий, цілеспрямований, організуючий вплив на об'єкт управління, що характеризується самостійністю, однорідністю, складністю і стабільністю; вид управлінської діяльності, що виокремився внаслідок розподілу управлінської праці; спрямованість на досягнення поставленої мети і вирішення завдань управління; складові змісту, окремі періоди (стадії), напрями управлінської діяльності; здійснення відповідно до законодавства спеціально створеними органами влади; здійснення шляхом застосування специфічних методів державного управління [5, с. 176].

Функціонування та розвиток певної системи згідно з визначеними параметрами забезпечують відповідні механізми управління. Процес управління в системах можливий лише за

умови дотримання низки вимог, а саме: суб'єкт управління має бути реально здатним змінювати стан об'єкта управління відповідно до прийнятих рішень; механізм управління має характеризуватись низкою цілеспрямованих (не випадкових), пов'язаних між собою керуючих впливів; суб'єкт управління (система управління) повинен мати змогу вибирати рішення з певного набору можливих рішень, тобто добирати найбільш оптимальний напрямок руху; суб'єкт управління (система управління) повинен мати у своєму розпорядженні матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інші ресурси, що забезпечують реалізацію вибраних керуючих впливів; суб'єкт управління повинен знати не тільки мету та кінцевий стан, якого потрібно досягти, а й поточний стан об'єкта управління, в якому він перебуває в даний момент; об'єкт управління перебуває під впливом не лише системи управління, а й зовнішнього середовища, на яке об'єкт управління і сам певною мірою впливає; об'єкт управління повинен мати здатність переходити до різних станів [4]. Як об'єкт галузевого соціального управління спорт являє сукупність спеціалізованих державних установ, громадських об'єднань, комерційних організацій, які здійснюють фізичне вдосконалення суспільства. Як об'єкт управління, спорт забезпечує різноманітні можливості такого цілеспрямованого впливу, тим самим виконуючи важливу соціальну роль на сучасному етапі розвитку суспільства.

Для теорії управління у сучасному суспільстві надзвичайно важливою постає категорія спорт як об'єкт управління, стаючи таким чином, дискретним елементом потенційно складної системи управління, побудованої на принципах ефективної взаємодії між її підсистемами, компонентами, об'єктами. У такому разі, спорт як об'єкт управління буде представлений як компонент соціальної системи, що перебуває у взаємозв'язках і взаємодії з іншими її компонентами. Можна стверджувати, що саме через об'єкт управління визначається суб'єкт управління, його склад, структура, функції. Завдання наукового управління полягає в тому, щоб максимально точно відтворити в суб'єктові об'єкт управління: в іншому випадку оптимальне функціонування і розвиток системи неможливі. Така закономірність повною мірою виявляє себе у системі управління спортивною діяльністю на сучасному етапі суспільства. Суб'єкт управління, його повноваження і можливості у сфері спорту можуть бути визначені на різних рівнях. Як колективний суб'єкт у сфері спортивною діяльності постають спортивні асоціації, спілки, об'єднання тощо, ролі яких варто приділити увагу.

Згідно із Законом України «Про фізичну культуру і спорт», спортивні федерації (асоціації, спілки, об'єднання) – це громадські організації фізкультурно-спортивною спрямованості, основними завданнями яких є: забезпечення інтересів членів відповідних спортивних федерацій у сфері спорту, зокрема, сприяння захисту їх соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних та інших інтересів; сприяння розвитку відповідного виду (видів) спорту шляхом участі в розробленні і виконанні відповідних програм; залучення різних груп населення до фізкультурно-оздоровчої і спортивною діяльності; сприяння підготовці спортсменів національних збірних команд і забезпечення їх участі в офіційних міжнародних спортивних змаганнях; організація і проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів; участь у здійсненні кадрового забезпечення розвитку відповідного виду (видів) спорту; сприяння розвитку міжнародного співробітництва у сфері фізичної культури і спорту [8].

Асоціації, спілки, об'єднання зі статусом національної спортивною федерації відповідно до договору із центральним органом виконавчої влади, що забезпечує здійснення державної політики щодо спорту та фізичної культури, «забезпечують розвиток відповідного виду спорту; представляють вид спорту у відповідних міжнародних спортивних федераціях, перелік яких затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту з урахуванням пропозицій Національного олімпійського комітету України, Національного комітету спорту інвалідів України, Спортивного комітету України і на міжнародних спортивних змаганнях; здійснюють у визначеному порядку організацію і проведення офіційних міжнародних спортивних змагань на території України і всеукраїнських спортивних змагань; інформують центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури і спорту, про проведення всіх спортивних заходів та про рейтинг спортсменів за підсумками змагань» [8]. Можемо стверджувати, що як і будь-яка сфера суспільної діяльності, спорт потребує упорядкування, системності, управління, які б спрямовували його розвиток до високих міжнародних стандартів.

Висновки. Отже, нам вдалося з'ясувати специфіку сучасної системи управління в спорті з методологічних позицій спортивною діяльності в умовах глобальних викликів та визначити, що управління спортивною діяльністю сучасного суспільства, яке спирається на загальні принципи і закони керування соціальними системами, є головним механізмом функціонування цієї діяльності. Спорт як об'єкт управління постає важливим компонентом соціокультурного розвитку сучасного суспільства. Досягнення цієї мети передбачає узгодження діяльності усіх суб'єктів управління спортивною діяльністю: спортивних асоціацій, спілок, об'єднань тощо. Саме оптимальне поєднання спільних зусиль державних органів, громадянського суспільства, комерційних структур і самої людини здатне гармонізувати наявну систему управління, за умови чого можлива ефективна

реалізація спортивної діяльності, її соціальної ролі забезпечення здорового майбутнього країни і розвитку її соціального капіталу.

Список використаних джерел

1. Борисова О. Система організації та управління професійним тенісом у сучасних умовах: особливості її функціонування. *Молода спортивна наука України*. 2010. Т. 4. С. 31-37.
2. Ведернікова О. А., Кожина О. В. Менеджмент знань як складова стратегічного інноваційного менеджменту. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50592698.pdf> (дата звернення: 25.01.2022).
3. Вікторов В., Приходько В. Об'єктивні закони управління в реалізації державної політики щодо фізичної культури і спорту в Україні. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_4/10vvgksu.pdf (дата звернення: 23.01.2022)
4. Гасюк І. Л. Теоретичне обґрунтування принципів оптимізації державного управління розвитком фізичної культури і спорту. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. №1(3). URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Patp/2010_1/10gilfks.pdf. (дата звернення: 24.01.2022)
5. Гасюк І. Функції державного управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні. *Ефективність державного управління* : зб. наук. праць. 2010. Вип. 24. С. 175-179.
6. Павленко Ю. О. Історичний досвід комплексного планування спортивної та наукової діяльності. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2009. № 12. С. 143-149.
7. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С. 10-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/njj_2011_2_2_Pylypyshyn.pdf (дата звернення: 24.01.2022).
8. Про фізичну культуру і спорт: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1994. № 14. С. 80. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3808-12/page> (дата звернення: 25.01.2022).
9. Сушко Р., Дорошенко Е. Глобалізація в сучасному світі та її вплив на спорт вищих досягнень. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2016. № 2. С. 140–145.

References

1. Borysova O. (2010). Systema orhanizatsii ta upravlinnia profesiinym tenisom u suchasnykh umovakh: osoblyvosti yii funktsionuvannia [The system of organization and management of professional tennis in modern conditions: peculiarities of its functioning]. *Moloda sportyvna nauka Ukrainy*, 4, 31-37.
2. Vedernikova O. A., Kozhyna O. V. Menedzhment znan yak skladova stratehichnoho innovatsiinoho menedzhmentu [Knowledge management as a component of strategic innovation management]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50592698.pdf>
3. Viktorov V., Prykhodko V. Obiektivni zakony upravlinnia v realizatsii derzhavnoi polityky shchodo fizychnoi kultury i sportu v Ukraini [Objective laws of management in the implementation of state policy regarding physical culture and sports in Ukraine]. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_4/10vvgksu.pdf
4. Hasiuk I. L. (2010). Teoretychne obgruntuвання pryntsyv optimizatsii derzhavnoho upravlinnia rozvytkom fizychnoi kultury i sportu. Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka [Theoretical substantiation of the principles of optimization of state management of the development of physical culture and sports]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Patp/2010_1/10gilfks.pdf.
5. Hasiuk I. (2010). Funktsii derzhavnoho upravlinnia rozvytkom fizychnoi kultury i sportu v Ukraini [Functions of state management of the development of physical culture and sports in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 24, 175-179.
6. Pavlenko Yu. O. (2009). Istorychnyi dosvid kompleksnoho planuvannia sportyvnoi ta naukovoї diialnosti [Historical experience of complex planning of sports and scientific activities]. *Pedahohika, psykhohohiia ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu*, 12, 143-149.
7. Pylypyshyn V. P. (2011). Poniattia ta osnovni rysy derzhavnoho upravlinnia. [Concepts and main features of public administration]. *Yurydychna nauka i praktyka – Legal science and practice*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/njj_2011_2_2_Pylypyshyn.pdf.
8. Pro fizychnu kulturu i sport: Zakon Ukrainy (1994). [On physical culture and sports: Law of Ukraine]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3808-12/page>
9. Sushko R., Doroshenko E. (2016). Hlobalizatsiia v suchasnomu sviti ta yii vplyv na sport vyshchychk dosiahnen. [Globalization in the modern world and its impact on sports of higher achievements]. *Sportyvnyi visnyk Prydniprovia*, 2, 140–145.

DOI 10.31392/NPU-nc.series15.2023.3K(162).30
УДК 797.21-057.874

Закопайло С.А.

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри спортивних дисциплін і туризму
Університету Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав
ORCID: 0000-0002-8274-4702

Горбенко М.І.

доцент кафедри спортивних дисциплін і туризму
Університету Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав