

Голові спеціалізованої вченої ради К 41.863.01
Одеського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України,
доктору політичних наук, професору
М.М. Іжі

ВІДГУК

офіційного опонента, завідувача кафедри менеджменту та управління
проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

Чикаренко Ірини Аркадіївни

на дисертаційну роботу Базенка Владіслава Анатолійовича на тему:
«Розвиток фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади
в умовах децентралізації влади в Україні», подану до захисту в спеціалізовану
вчену раду К 41.863.01 в Одеському регіональному інституті державного
управління Національної академії державного управління при Президентові
України на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного
управління за спеціальністю
25.00.04 – місцеве самоврядування

1. Актуальність теми дослідження, зв'язок із науковими програмами, темами

Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р.
№ 333-р Концепція реформування системи місцевого самоврядування та
територіальної організації влади в Україні, а також численні нормативно-
правові акти на її реалізацію регламентували новий етап муніципальної
реформи в Україні. Головною метою реформи є забезпечення високоякісних та
доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя,
задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній
території, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом
президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015, у свою чергу, декларує
проведення реформи державної політики у сфері спорту. Основна мета
реформування – приведення нашої системи у відповідність до провідних
міжнародних стандартів, побудова нових ефективних взаємовідносин між усіма
організаціями, задіяними у спортивній галузі, посилення ролі інституту
місцевого самоврядування у розвитку фізичної культури та спорту.

Слід зазначити, що сьогодні процеси децентралізації та формування
об'єднаних територіальних громад, розпочаті вже майже 5 років тому, ще не
закінчено. На жаль, відсутні визначені часові рамки завершення процесу
добровільного об'єднання. Загострює ситуацію і значна кількість потенційно
неспроможних громад, або тих, кому для подальшого розвитку не вистачає

населення, що обумовлено серйозною демографічною кризою, а також конфліктами між головами ОТГ і головами РДА у своїх районах.

Зазначені фактори, а й іноді, і неготовність, навіть небажання місцевої влади пристосуватися до змін – все це має безпосередній вплив на розвиток системи фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади. Відсутність моделі розвитку фізичної культури на рівні територіальної громади в умовах децентралізації, недосконалість відповідних механізмів реалізації діяльності у цій сфері, заважає здійсненню прогресивних змін та отриманню позитивної динаміки розвитку системи фізичної культури та спорту в громадах.

Виходячи з вищезазначеного, можемо стверджувати, що обрана тема дисертаційної роботи Базенка Владіслава Анатолійовича безумовно є актуальною та має вагоме значення у напрямку реформування сфери фізичної культури та спорту в умовах децентралізації влади в Україні.

Зазначене підтверджується зв'язками з науково-дослідними роботами теоретико-методологічного та прикладного спрямування. Так, результати дисертаційного дослідження автора знайшли відображення в межах науково-дослідної роботи ОРІДУ НАДУ при Президентові України і Херсонського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (у рамках договору № 1/2015 від 01 квітня 2015 року) на тему «Пріоритети стратегії регіонального розвитку: особливості реалізації на прикладі Херсонської області» (ДР-0115U001260) та науково-дослідної роботи кафедри права і законотворчого процесу ОРІДУ НАДУ при Президентові України «Правове забезпечення економічних реформ: організаційно-правовий аспект» (ДР-0115U001260), в яких автор як виконавець опрацював напрями і механізми забезпечення управління розвитком фізичної культури і спорту на рівні місцевого самоврядування в умовах децентралізації.

Слід констатувати, що дисертаційне дослідження В.А. Базенка «Розвиток фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в умовах децентралізації влади в Україні» є актуальним, відповідає паспорту спеціальності 25.00.04 – місцеве самоврядування, становить науковий інтерес і має важливе значення для розвитку науки державного управління.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність

Аналіз змісту дисертації та автореферату, висновків і рекомендацій свідчить, що наукова новизна дослідження сформульована автором самостійно, має належний рівень обґрунтованості та вірогідності. Чітко визначені об'єкт, предмет і завдання дослідження. Використання широкого методологічного інструментарію: філософських, загальнонаукових, спеціальних методів, – дало змогу здійснити цілісний розгляд проблеми, зробити теоретичні узагальнення та сформулювати достовірні висновки.

Варто відзначити послідовність і логічність викладення матеріалу, відповідність наукових доробок визначеній в дисертації меті та основним завданням дослідження.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації мають достатнє теоретичне, методологічне й емпіричне обґрунтування. Про це свідчить значна кількість досліджених дисертантом наукових праць із різних галузей знань, нормативно-правових і інших офіційних документів, апробація результатів дослідження на науково-практичних конференціях, використання сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження тощо.

Дисертаційна робота складається з трьох логічно взаємопов'язаних розділів. У першому розділі дисертаційної роботи автор вивчає теоретико-методологічні засади управління розвитком фізичної культури і спорту (далі – ФКіС), у якому зроблено ряд висновків теоретичного і методологічного характеру, що впливають на організаційно-правове забезпечення діяльності фізкультурно-спортивної сфери.

Автор підкреслює, що розвиток ФКіС не можливий без безпосередньої участі громади в реалізації відповідної політики на своїй території та ефективного місцевого самоврядування, яке формує цю політику на рівні громади (с. 31). Проведене автором дослідження дало змогу визначити роль місцевого самоврядування у сфері ФКіС, і схарактеризувати останнє як право територіальної громади та її реальну спроможність самостійно управляти частиною державних справ у рамках закону і в інтересах свого населення, а також регулювати цю частину справ (с. 34).

На підставі результатів аналізу понятійно-категоріального апарату у сфері управління розвитком ФКіС В.А.Базенком запропоновано та винесено на науковий дискурс авторське визначення поняття «управління розвитком фізичної культури і спорту на рівні місцевого самоврядування в умовах децентралізації», яке він розуміє як реалізацію функцій через систему конкретних форм і методів, що забезпечують ефективну взаємодію профільних виконавчих органів місцевого самоврядування, державної влади, громадських інституцій, організацій та громадян з метою планованого розвитку сфери ФКіС, на основі врахування запитів територіальної громади, чинників соціально-економічного розвитку та сучасної державної політики (с. 40).

Актуалізуючи роль органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) у створенні локальної системи ФКіС у територіальній громаді, автор визначає особливості забезпечення фізкультурно-оздоровчої діяльності населення за місцем проживання (с. 43), визначає основні напрямки планування ОМС побудови локальної системи ФКіС, виходячи з екзистенційних потреб громади та відповідних потреб, інтересів та очікувань її членів (с. 54). У дисертації наведено приклад організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи на рівні територіальної громади за місцем проживання – «спортивна громада» (с. 58), що має забезпечити доступність, безоплатність і перспективу більш широкого залучення членів територіальної громади до цього процесу.

Також автором запропоновано дефініцію поняття «механізм забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні місцевого

самоврядування» та сформовано класифікаційну схему механізмів забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні місцевого самоврядування (с. 67-68).

У дисертації показано, що рівень розвитку ФКіС перебуває у певній залежності від організаційної злагодженості управлінського механізму, який скеровує поступальний розвиток завдяки взаємодії і чіткому розмежуванню повноважень органів влади, проведенню чіткої програми дій щодо провадження політики з її розвитку, визначення місця та ролі громадських організацій у цих процесах. Визначено, що тенденції розвитку сфери ФКіС свідчать про наявність інтеграційних процесів, які спрямовані на приведення у відповідність вітчизняних управлінських стандартів сфери ФКіС до рівня провідних країн світу (с. 76).

У другому розділі автор досліджує управління розвитком ФКіС в умовах децентралізації, розглядаючи інституціональні особливості управління розвитком ФКіС, проводячи систематизацію повноважень органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських інститутів, а також аналізуючи зарубіжний досвід управління розвитком ФКіС.

На підставі аналізу системи управління розвитком ФКіС в Україні автор зазначає, що на цей час таке управління здійснюється на базі взаємодії державних органів, ОМС та інститутів громадянського суспільства (громадських організацій), і визначає негативні та позитивні фактори, а також інституціональні особливості управління останнім через послідовний розгляд підсистеми органів управління в сфері фізичної культури (с. 82-86).

Автор зазначає, що для створення належних умов розвитку ФКіС в межах територіальної громади, необхідно забезпечити її відповідне організаційно-правове підґрунтя, використовуючи спеціальні знання про негативні та позитивні тенденції та інституціональні особливості управління розвитком ФКіС на рівні місцевого самоврядування. При цьому важливо, щоб відповідні дії суб'єктів управління на рівні місцевого самоврядування мали не спонтанний, випадковий характер, а відбувалися у формі належно обґрунтованої спортивної політики, ефективним механізмом реалізації якої виступають цільові програми. Автором визначаються вимоги щодо застосування програмно-цільового підходу в управлінні сферою ФКіС на рівні територіальної громади (с. 97).

Автор критично відноситься до розгалуженості функцій та завдань управління, не тільки у структурних підрозділах обласного та районного рівня, але й у виконавчих органах місцевого самоврядування, відповідальних за розвиток фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади, що безпосередньо впливає на ефективну взаємодію профільних структурних підрозділів (с. 100), а також доводить, що в умовах децентралізації влади необхідно чітко розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій, яке можливо шляхом визначення в нормативно-правових актах об'єктів управлінської діяльності цих органів (с. 105).

На основі результатів системного аналізу повноважень в управлінні розвитком фізичної культури та спорту автор ще раз підтверджує, що найкращим варіантом сьогодні, під час здійснення реформ, коли спостерігається певна розгалуженість функцій та завдань управління, є спрямування діяльності у сфері ФКіС у напрямку професійного поєднання зусиль ОМС, державної влади та інституту громадянського суспільства. При цьому, основні функції та повноваження мають належати органам місцевого самоврядування, за органами державної влади повинні залишитися функції координуючі та контрольні (с. 105-107).

Доведено, що передача окремих повноважень на рівень місцевого самоврядування разом із достатнім фінансуванням та відповідним дієвим контролем, а також активним залученням громадськості до вирішення питань розвитку фізичної культури та спорту на рівні місцевого самоврядування покращить процес прийняття рішень і визначення пріоритетів, кількість, якість та вартість послуг відповідно до уподобань місцевих користувачів послуг – територіальної громади (с. 123).

Обґрунтована в першому розділі дисертації наукова позиція автора підтверджується практичним дослідженням у другому розділі, де він робить висновок, що основною метою децентралізації повноважень в сфері фізичної культури та спорту нашої країни повинно бути регулярне надання відповідних послуг та забезпечення стратегічного розвитку зазначеної сфери, що у підсумку має привести до покращення якості послуг і місцевих стандартів життя. Передача окремих повноважень на рівень місцевого самоврядування разом з достатнім фінансуванням та відповідним дієвим контролем, а також активним залученням громадськості та позабюджетних коштів до вирішення питань розвитку фізичної культури та спорту на рівні місцевого самоврядування покращить процес прийняття рішень і визначення пріоритетів, кількість, якість та вартість послуг відповідно до уподобань місцевих користувачів послуг – територіальної громади (с. 123).

Далі, аналізуючи моделі та механізми управління розвитком ФКіС та політику держави у сфері ФКіС в нашій та зарубіжних країнах (с. 83-88, 125, 131, 138, 140, 142), а також на підставі проведеного дослідження в перших двох розділах, автор обґрунтовує підхід до побудови моделі організаційного забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади та моделі реалізації політики розвитку сфери фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в сучасних умовах децентралізації влади в Україні (с. 171-176).

У третьому розділі, на основі сучасних реалій проведення реформ у напрямку децентралізації владних повноважень та вивчення закордонного досвіду, автором запропоновані механізми залучення громадськості до вирішення питань розвитку фізичної культури та спорту на рівні місцевого самоврядування (с. 151-162) та сформовано відповідні рекомендації щодо удосконалення управління розвитком фізичної культури та спорту територіальної громади як одного з пріоритетів стратегічного розвитку місцевого самоврядування (с. 204-210).

Заслуговує на увагу твердження автора щодо активного впровадження на рівні місцевого самоврядування публічного обговорення питань розвитку ФКіС шляхом проведення конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів, зустрічей із громадськістю, теле- або радіодебатів, інтернет-конференцій, електронних консультацій (с. 151-152). Автор зосереджує увагу, що такі механізми участі громади в розвитку ФКіС, як звернення громадян, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські ради, дозволять забезпечити вплив громади на владу у питаннях розвитку фізичної культури та спорту та можуть прискорити сучасні процеси реформування. У цьому аспекті, ним запропоновано створення в кожній територіальній громаді Спортивної асоціації, яка зможе впроваджувати такі механізми, а також доведено важливість активного використання соціального партнерства як механізму мінімізації значної кількості проблем, коли до вирішення місцевої соціальної проблеми, залучаються місцеві спортивні громадські організації із своїми власними ресурсами (с. 153).

На підставі проведеного в попередніх розділах дослідження автором удосконалено організаційно-правове та фінансове забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту територіальної громади в умовах децентралізації влади в Україні, надано відповідні пропозиції та рекомендації (с. 204-210), серед яких, зокрема, слід звернути увагу на необхідність внесення окремої статті про розвиток фізкультури і спорту у статут територіальної громади; розробки стратегій розвитку у сфері фізичної культури та спорту (або виокремлення такої стратегічної цілі у рамках одного зі стратегічних пріоритетів у загальній стратегії розвитку територіальної громади); впровадження розробленої та рекомендованої автором моделі організаційного забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади та моделі реалізації політики розвитку сфери фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади;

Висновки та пропозиції, отримані автором за результатами дослідження, розглянуто та враховано органами державної влади та місцевого самоврядування, що підтверджується відповідними документами (довідками про впровадження).

3. Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях

Достовірність, наукова новизна, повнота викладу положень, висновків дисертаційної роботи відображена у її логічній побудові, чіткому формулюванні мети та вирішенні поставлених відповідно до мети завдань. Теоретико-методологічний базис, сукупність сучасних методів дослідження, оригінальність підходів щодо вирішення поставленої наукової проблематики створили передумови для отримання результатів з ознаками наукової новизни.

Обґрунтованість і достовірність наукових результатів, висновків і рекомендацій ґрунтуються також на узагальненні поглядів та ідей провідних вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджували певні аспекти проблеми, використанні системи загальнонаукових і спеціальних методів.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні засад організаційно-правового та фінансового забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в умовах децентралізації влади в Україні. До найбільш суттєвих наукових результатів, отриманих автором, можна віднести розроблену ним модель реалізації політики розвитку сфери фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади, що враховує особливості організаційного забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту в умовах децентралізації, потреби населення у фізкультурно-спортивному розвитку та отриманні відповідних якісних послуг, а також формує новий підхід до організації управлінської діяльності, що ґрунтується на міжсекторальній взаємодії і координації зусиль усіх зацікавлених сторін.

Також автором удосконалено понятійно-категоріальний апарат в сфері управління розвитком ФКіС та підхід до формування стратегії розвитку територіальних громад, основним пріоритетом якої має стати якість соціального життя, а однією з головних стратегічних цілей у рамках цього пріоритету має стати формування здорової спортивної громади. Заслужують на увагу запропоновані автором додаткові механізми удосконалення організаційно-правового та фінансового забезпечення розвитку сфери ФКіС.

У роботі використано значний масив результатів досліджень у сфері публічного управління, економіки, права, проаналізовано широку нормативно-правову базу, а також специфічну аналітичну та статистичну інформацію, отриману, зокрема з офіційних веб-сайтів органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інших інтернет-джерел, у т.ч. англомовного походження. Наведено дані про апробацію результатів на 12 науково-практичних комунікативних заходах, серед яких всеукраїнські та міжнародні науково-практичні конференції, інтернет-конференції, веб-семінари, а також матеріали щодо впровадження методичних розробок автора в практичну діяльність органів державного управління (додатки).

Достовірність і наукова новизна одержаних автором дисертаційної роботи результатів підтверджується відповідними публікаціями: дослідження добре аргументовані й достатньо висвітлені у 14 наукових працях, у тому числі 6 – у наукових фахових виданнях, із них 1 публікація – у зарубіжному виданні, 1 – навчально-методична розробка та 7 публікацій у збірниках матеріалів науково-комунікативних заходів.

4. Практичне значення і впровадження результатів дослідження

Практичне значення одержаних результатів полягає у підвищенні рівня обґрунтованості управлінських рішень з питань формування та удосконалення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади як основи місцевого самоврядування, а також в узагальненні та аналізі фактологічного матеріалу, публіцистичних і наукових матеріалів з досліджуваної теми як в Україні, так і в ряді зарубіжних країн.

Положення та пропозиції, викладені в дисертації, були використані Міністерством молоді та спорту України під час підготовки Методичних

рекомендацій стосовно формування ефективних моделей розвитку фізичної культури та спорту на рівні територіальних громад (довідка від 26.04.2018 № 3103/5.3); Херсонським обласним центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій при розробці науково-методичного забезпечення навчального процесу (довідка від 11.12.2015 № 01-19/144); Управлінням молоді та спорту Херсонської міської ради при розробці Міської програми розвитку фізичної культури та спорту (довідка від 16.12.2016 № 01-27/126).

5. Оцінка оформлення дисертації та змісту автореферату

Детальне ознайомлення з дисертацією і авторефератом дозволяє зробити висновок щодо ідентичності автореферату і основних положень дисертації. Зміст автореферату, його структура відображають у повній мірі зміст та структуру дисертаційного дослідження. В авторефераті повністю розкрито мету та завдання дослідження, наукову новизну, апробацію основних наукових результатів і їх практичну цінність. Виклад отриманих результатів як у дисертації, так і в авторефераті є логічним, що забезпечує повне розкриття змісту тексту та доступність його сприйняття. Автореферат за структурою і технічним оформленням відповідає встановленим стандартам.

6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Відзначаючи позитивні сторони дослідження, разом з тим можна висловити окремі зауваження і звернути увагу на дискусійні положення даної дисертаційної роботи.

1. На с. 54 дисертації автором обґрунтовуються стратегічні напрями розвитку системи фізичної культури та спорту та пропонується відповідний комплекс заходів та інструментів щодо їх реалізації та підвищення ефективності управління у цій сфері (с. 56-57). На наш погляд, роботу покращило б розробка переліку конкретних проектів з реалізації визначених стратегічних цілей щодо розвитку фізичної культури та спорту в громадах.

2. На с. 61 дисертації зазначається, що автором розроблено та запропоновано до реалізації проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про підготовку та проведення фізкультурно-спортивних заходів серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», який наведено у додатку. Проте бажано було у самому тексті дисертації більш детально розкрити його зміст та обґрунтувати роль і значення даної пропозиції.

3. На с. 177-178 дисертації наводиться інформація щодо Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту (затвердженого наказом Міністерства молоді та спорту України 28.03.2013 № 1), при цьому пропонується, крім його дотримання на рівні територіальної громади, розробити та затвердити такі державні соціальні стандарти у сфері обслуговування закладами фізичної культури і спорту, що дозволить контролювати на місцях їх виконання та забезпечить керованість процесів

реалізації відповідної державної політики. У цьому аспекті виникає питання щодо формату та механізму затвердження таких соціальних стандартів у сфері обслуговування закладами фізичної культури і спорту, що в дисертації не обґрунтовано.

4. Автором проводиться аналіз використання на рівні територіальної громади такого інструменту залучення додаткових коштів на розвиток, як фандрайзинг, а також обґрунтовуються можливості його більш активного застосування у сфері ФКіС (підготовлені відповідні рекомендації) (с. 194-200). На наш погляд, зазначені рекомендації слід доповнити інформацією щодо фондів та програм міжнародної технічної допомоги, що на цей час активно працюють в Україні, а також матеріалами щодо класифікації донорів, вибору стратегії та тактики комунікацій з ними, характеристики основних компонентів проектної пропозиції (листу намірів). Також слід розглянути можливості фінансової підтримки проектів у сфері ФКіС не тільки за кошти міжнародної технічної допомоги, а також за рахунок коштів ДФРР, обласного конкурсу проектів та програм тощо.

5. У дисертаційній роботі звертається увага на складну військову ситуацію в нашій країні та значення ФКіС в цій ситуації, наводяться необхідні основні аспекти роботи у цьому напрямку, у тому числі знаходить своє відображення в запропонованих автором проектах програм, моделей на рівні територіальної громади (с. 61, 86, 163, 172 -174, 181, 184-185, 190), однак дане питання потребує більш детального дослідження в аспекті механізмів належного забезпечення фізичної підготовки допризовної молоді в громадах.

6. По тексту дисертації є окремі недоліки стилістичного та технічного характеру, що, у принципі, не знижує позитивне враження від роботи в цілому.

Зазначені зауваження мають як дискусійну, так і рекомендаційну спрямованість, окреслюють можливий перспективний напрямок досліджень і не знижують наукового значення роботи й позитивної оцінки проведеного автором дослідження.

7. Загальний висновок


Дисертаційна робота В.А. Базенка «Розвиток фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в умовах децентралізації влади в Україні» є цілісним, завершеним науковим дослідженням на актуальну тему, виконаним автором самостійно, містить елементи наукової новизни та прикладне спрямування. Поставлена мета дисертаційної роботи в цілому досягнута, а встановлені завдання вирішені. Дисертація містить теоретико-методологічну основу для удосконалення механізмів забезпечення управління розвитком системи фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в умовах децентралізації влади в Україні та відповідає паспорту спеціальності 25.00.04 – місцеве самоврядування.

Ураховуючи актуальність, новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, а також практичну цінність сформульованих положень і висновків, можна стверджувати, що

виконана дисертаційна робота на тему: «Розвиток фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в умовах децентралізації влади в Україні» відповідає вимогам пп. 9, 11 Порядку присудження наукових ступенів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 567, а її автор – Базенко Владіслав Анатолійович – заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.04 – місцеве самоврядування.

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління,
доцент, завідувач кафедри менеджменту
та управління проектами
Дніпропетровського регіонального
інституту державного управління
Національної академії державного
управління при Президентові України



I.A. Чикаренко

Підпис Чикаренко І.А. засвідчує:

вчений секретар ДРІДУ НАДУ
д.держ.упр., доцент




O.V. Антонова