



Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Саратовский государственный медицинский  
университет имени В. И. Разумовского»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

### ПРИНЯТА

Ученым советом Института  
общественного здоровья, здравоохранения  
и гуманитарных проблем медицины  
протокол от 29 марта 2023 года № 4  
Председатель \_\_\_\_\_ А.С. Федонников

### УТВЕРЖДАЮ

Директор Высшей школы управления  
здоровьем и сестринского образования  
\_\_\_\_\_ О.Ю. Алешкина  
29 марта 2023 года

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление сестринской деятельностью

Направление подготовки 34.04.01 Управление сестринской деятельностью  
Форма обучения очная  
Срок освоения ОПОП 2 года  
Кафедра экономики и управления здравоохранением и фармацией

### ОДОБРЕНА

на заседании учебно-методической конференции  
кафедры от 06 марта 2023 г. №7  
Заведующая кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Г. Новокрещенова

### СОГЛАСОВАНА

Заместитель \_\_\_\_\_ директора ДООД  
\_\_\_\_\_ Д.Ю. Нечухраная  
«10» марта 2023 г.

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление сестринской деятельностью» разработана на основании учебного плана по направлению подготовки 34.04.01 Управление сестринской деятельностью, утвержденного Ученым Советом Университета, протокол от 28 февраля 2023 г. №2; в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 34.04.01 Управление сестринской деятельностью, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «26» мая 2020 г. № 684.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель освоения дисциплины «Управление сестринской деятельностью»** подготовка магистра, владеющего системой универсальных и профессиональных компетенций, способного и готового к осуществлению самостоятельной управленческой деятельности в медицинских организациях и их структурных подразделениях.

### **Задачи освоения дисциплины «Управление сестринской деятельностью»:**

1. Обеспечить общепрофессиональную подготовку магистра, включая вопросы планирования, организации и контроля деятельности среднего медицинского персонала структурных подразделений медицинских организаций.

2. Владение необходимым уровнем знаний разработки и реализации управленческих решений для достижения целей деятельности медицинской организации и оценки их эффективности.

3. Совершенствование знаний по вопросам организации ресурсного обеспечения деятельности среднего медицинского персонала и структурных подразделений медицинской организации.

4. Совершенствование знаний, умений, навыков по профессиональным дисциплинам в целях формирования умений по организации контроля деятельности среднего медицинского персонала структурных подразделений медицинской организации.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

**Формируемые в процессе изучения учебной дисциплины «Управление сестринской деятельностью» компетенции**

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции (или ее части)
1	2
Командная работа и лидерство	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
<p><b>ИД 3.1</b> Знает теорию управления и организации труда; стили руководства персоналом; основные принципы формирования и становления коллектива (рабочих групп); факторы, влияющие на эффективность работы группы.</p> <p><b>ИД 3.2</b> Умеет выбирать стиль руководства персоналом в зависимости от его индивидуальных характеристик; распределять функции, полномочия и ответственность между исполнителями; эффективно использовать потенциал трудового коллектива с целью для достижения целей медицинской организации.</p> <p><b>ИД 3.3</b> Владеет навыками формирования рабочей группы; навыками сочетания стилей руководства в зависимости от ситуации и индивидуальных характеристик коллектива; навыками работы в команде; навыками управления персоналом.</p>	
Организационно-управленческая	ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать

деятельность	организационно-управленческие решения по профилю деятельности
<p><b>ИД 2.1</b> Знает принципы принятия организационно-управленческих решений в практической деятельности среднего медицинского персонала;</p> <p>принципы принятия управленческих решений для внесения организационных изменений в деятельность среднего и младшего медицинского персонала;</p> <p>принципы рационального использования ресурсов в медицинской организации;</p> <p>виды и правила оформления документации, необходимой для управления материальными ресурсами в медицинской организации;</p> <p>принципы принятия управленческих решений при работе с основными ресурсами медицинской организации;</p> <p>условия хранения, применения, учета и выдачи медицинских изделий и лекарственных препаратов;</p> <p>методики расчета потребности в ресурсах и эффективности их использования в медицинской организации;</p> <p>принципы рационального использования материальных ресурсов в медицинской организации;</p> <p>требования, принципы и правила учета товарно-материальных ценностей, оперативно-технического учета и предметно-количественного учета медицинских изделий, лекарственных препаратов и дезинфицирующих средств;</p> <p>требования к ведению предметно-количественного учета лекарственных средств;</p> <p><b>ИД 2.2</b> Умеет принимать управленческие решения по вопросам финансового, материально-технического, кадрового обеспечения деятельности среднего и младшего медицинского персонала в медицинской организации;</p> <p>разрабатывать предложения и принимать управленческие решения о внесении организационных изменений в деятельность среднего и младшего медицинского персонала;</p> <p>оценивать ситуацию и прогнозировать ее развитие, выработать альтернативные варианты решений и оценивать риски, связанные с их реализацией;</p> <p>принимать управленческие решения по вопросам материально-технического обеспечения деятельности среднего медицинского персонала в медицинской организации;</p> <p>подавать заявки и получать медицинские изделия, лекарственные препараты и дезинфицирующие средства;</p> <p>обеспечивать условия хранения и эксплуатации медицинских изделий, лекарственных препаратов и дезинфицирующих средств;</p> <p>анализировать и оценивать информацию о лекарственных препаратах, расходных материалах, медицинском оборудовании, работах и услугах;</p> <p>организовывать рациональное использование материальных ресурсов в структурных подразделениях медицинской организации;</p> <p>организовывать учет товарно-материальных ценностей, оперативно-технический учет и предметно-количественный учет;</p> <p><b>ИД 2.3</b> Владеет навыками разработки и реализации организационно-управленческих решений по профилю деятельности среднего медицинского персонала;</p> <p>навыками принятия управленческих решений по вопросам материально-технического обеспечения деятельности среднего и младшего медицинского персонала в медицинской организации;</p> <p>методами анализа текущего ресурсного обеспечения и определение ресурсов, необходимых для деятельности среднего медицинского персонала медицинской организации;</p> <p>навыками организации рационального использования материальных ресурсов в структурном подразделении, оказывающем медицинскую помощь в организациях;</p> <p>обеспечение соблюдения требований к эксплуатации медицинских изделий, применяемых средним и младшим медицинским персоналом медицинской организации;</p> <p>технологией приемочного контроля поступающих лекарственных средств и других товаров аптечного ассортимента, проверяя и оформляя сопроводительные документы в установленном</p>	

<p>порядке;  навыками предметно-количественного учета лекарственных средств;  навыками организации контроля за наличием и условиями хранения лекарственных средств и медицинских изделий;</p>	
<p>Организационно-управленческая деятельность</p>	<p>ОПК-5 Способен планировать и организовывать взаимодействие участников лечебно-диагностического процесса</p>
<p><b>ИД 5.1</b> Знает кадровый менеджмент; правила внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, морально-правовые нормы профессионального взаимодействия медицинского персонала;  основы этики и психологии делового общения; основы создания и поддержания корпоративной культуры в организации;  основные понятия инклюзивного образования, его историю и философию;  нормативно-правовую базу инклюзивного образовательного процесса; особенности организации инклюзивного образовательного процесса, которые необходимы для его планирования и реализации; особенности сбора научной информации для осмысления проблемы инклюзивного образования; терминологию инклюзивного образования;  особенности инклюзивного образовательного процесса и его организация в соответствии с циклом PDCA;  особенности современного этапа в образовательной практике высшей школы;  основные нормативно-правовые акты, регламентирующие обучение лиц с ОВЗ;  <b>ИД 5.2</b> Умеет использовать навыки делового общения: проведение совещаний, деловая переписка, электронный документооборот;  формировать благоприятный климат в коллективе; поддерживать корпоративную культуру в организации;  применять требования нормативно-правовых актов для реализации инклюзивного образовательного процесса; организовывать инклюзивный образовательный процесс с учетом возникающих барьеров и существующих возможностей для их минимизации; собирать и анализировать информацию для выбора наиболее эффективного подхода к реализации инклюзивного образования; планировать инклюзивный образовательный процесс с учетом всех его рисков и возможностей; организовывать и оценивать качество инклюзивного образовательного процесса;  <b>ИД 5.3</b> Владеет навыками формирования коллектива медицинской организации; навыками проведения работы по формированию и поддержанию корпоративной культуры в медицинской организации; навыками содействия созданию в трудовом коллективе деловой, творческой обстановки, поддержка инициативы и активности работников; навыками отбора и применения моделей взаимодействия участников лечебно-диагностического процесса; навыками выстраивания деловых связей и координация сотрудничества с организациями различных организационно-правовых форм;  сбора и анализа информации для выбора наиболее эффективного подхода к реализации инклюзивного образования; навыком планирования, организации, проведения и оценки качества инклюзивного образовательного процесса с учетом его рисков и возможностей.</p>	
<p>Научно-исследовательская деятельность</p>	<p>ОПК-9 Способен организовывать и проводить научные исследования в рамках своей профессиональной деятельности</p>
<p><b>ИД 9.1</b> Знает теоретические основы организации научно-исследовательской деятельности; правила составления научных обзоров, аннотаций, библиографий и рефератов по тематике проводимых исследований;  <b>ИД 9.2</b> Умеет анализировать тенденции современной науки, определять перспективные направления научных исследований в области сестринского дела;  организовать индивидуальную или коллективную научно-исследовательскую работу среднего медицинского персонала;</p>	

<b>ИД 9.3</b> Владеет базовыми методами исследовательской деятельности; навыками планирования и организации научных исследований в рамках своей профессиональной деятельности.	
Организационно-управленческая деятельность	ПК-1 Способен к планированию деятельности структурного подразделения, больницы (дома) сестринского ухода, хосписа и деятельности среднего и младшего медицинского персонала
<p><b>ИД 1.1</b> Знает статистические показатели, характеризующие состояние здоровья населения и деятельность медицинской организации;</p> <p>правила применения нормативных правовых актов при планировании деятельности медицинской организации;</p> <p>функции структурного подразделения, оказывающего медицинскую помощь в организациях; ресурсы, требуемые для деятельности подразделений, оказывающих медицинскую помощь в организациях;</p> <p>источники и способы распределения ресурсов в подразделениях, оказывающих медицинскую помощь в организациях;</p> <p>принципы разработки мероприятий, необходимых для достижения целевых показателей деятельности среднего и младшего медицинского персонала;</p> <p>должностные обязанности среднего и младшего медицинского персонала;</p> <p>правила составления плана работы руководителя сестринским персоналом;</p> <p>функции сестринской службы медицинской организации;</p> <p>методы планирования, принципы, виды и структура планов;</p> <p>принципы кадрового планирования в медицинской организации;</p> <p>основы организации предпринимательской деятельности в медицине;</p> <p>финансовый менеджмент и стратегическое планирование;</p> <p>управленческий, финансовый, бухгалтерский и статистический учет в медицинской организации;</p> <p>методы финансового анализа;</p> <p>структура доходов и расходов медицинской организации, результаты хозяйственно-финансовой деятельности;</p> <p>требования к ведению и представлению документации финансовой, статистической и бухгалтерской отчетности, структура и состав отчетной документации;</p> <p>экономические и социальные факторы, оказывающие влияние на финансово-хозяйственную деятельность медицинских организаций.</p> <p><b>ИД 1.2</b> Умеет планировать деятельность медицинского персонала и структурного подразделения по оказанию медицинской помощи населению;</p> <p>определять требуемые ресурсы, их источники и способы распределения;</p> <p>применять нормативные правовые акты при планировании своей деятельности и деятельности сестринской службы медицинской организации;</p> <p>определять и устанавливать цели по развитию сестринской службы медицинской организации и разработка задач для их достижения;</p> <p>проводить планирование кадрового состава среднего и младшего медицинского персонала структурного подразделения, больницы (дома) сестринского ухода, хосписа;</p> <p>проводить финансовый анализ деятельности медицинской организации;</p> <p>оценивать ситуацию и прогнозировать ее развитие, выработать варианты финансовых решений и оценивать риски, связанные с их реализацией;</p> <p>оценивать эффективность применения методов финансового планирования при подготовке бюджета медицинской организации;</p> <p>анализировать и прогнозировать структуру доходов и расходов медицинской организации;</p> <p>проводить анализ эффективности предпринимательской деятельности.</p> <p><b>ИД 1.3</b> Владеет навыками планирования деятельности среднего и младшего медицинского персонала, в соответствии с утвержденным перечнем значений целевых показателей их</p>	

деятельности;  
 навыки планирования и проведение мероприятий по развитию сестринской службы медицинской организации;  
 навыками планирования деятельности среднего и младшего медицинского персонала структурного подразделения, больницы (дома) сестринского ухода, хосписа;  
 навыками определения целей и задач деятельности больницы (дома) сестринского ухода, хосписа, целевых показателей их достижения и решения;  
 навыками разработки плана мероприятий по достижению целевых показателей деятельности больницы (дома) сестринского ухода, хосписа;  
 навыками оценивания ситуации и прогнозирования ее развития, выработки альтернативных вариантов решений и оценки рисков, связанных с их реализацией;  
 навыками принятия решений в области бюджетного процесса медицинской организации;  
 навыками определения источников информации для подготовки обоснованного бюджета медицинской организации;  
 навыками организации подготовки отчетности, связанной с выполнением бюджета;  
 навыками утверждения отчетных и бухгалтерских документов медицинской организации, плана финансово-хозяйственной деятельности медицинской организации;  
 навыками формирования бюджета по направлениям текущей деятельности медицинской организации;  
 методами анализа исполнения бюджета для будущего бюджетного планирования;  
 навыками разработки концепции проекта открытия медицинской организации;  
 планирование необходимых ресурсов для открытия медицинской организации;  
 навыками подготовки плана реализации открытия медицинской организации;  
 навыками обоснования бизнес-плана открытия медицинской организации;  
 навыками проведения оценки степени риска предпринимательской деятельности.

Организационно-управленческая деятельность	ПК-2 Способен к организации деятельности (работы) подразделения, больницы (дома) сестринского ухода, хосписа и деятельности среднего и младшего медицинского персонала
--	--

**ИД 2.1** Знает основные профилактические, диагностические, лечебные и реабилитационные мероприятия, используемые в медицинской организации (структурном подразделении) при оказании медицинской помощи пациентам;  
 основы менеджмента в здравоохранении;  
 правила ведения медицинской документации средним и младшим медицинским персоналом структурного подразделения (структура, состав и правила заполнения);  
 управленческий и статистический учет в медицинской организации (виды, формы, порядок оформления, хранения, сроки и объем представления медицинской документации), в том числе в форме электронного документа;  
 методы анализа показателей, характеризующих деятельность медицинской организации, и показателей, характеризующих состояние здоровья населения;  
 правила и принципы управления персоналом;  
 требования к содержанию и форме предоставления информации о деятельности медицинской организации;  
 виды, формы, порядок оформления, хранения, сроки и объем представления медицинской документации, в том числе в форме электронного документа;  
 основы документирования организационно-управленческой деятельности медицинской организации;  
 виды мотивирования и стимулирования работников;  
 сущность маркетинговой деятельности организации здравоохранения;  
 нормативное обеспечение и организация маркетинговой деятельности медицинской организации;  
 принципы организации маркетинговой службы в современной организации.

принципы внедрения инноваций в деятельность персонала.

**ИД 2.2** Умеет организовывать и проводить оценку качества деятельности среднего и младшего медицинского персонала структурного подразделения медицинской организации в области профилактики, диагностики, лечения, реабилитации пациентов и ухода за ними; анализировать кадровый ресурс и определять потребность подразделения в кадровом обеспечении; принимать управленческие решения по финансовым, материально-техническим, административным, организационным и кадровым вопросам; вырабатывать цели, миссию, стратегию развития больницы (дома) сестринского ухода, хосписа; заполнять и хранить медицинскую документацию, в том числе в форме электронного документа; разрабатывать проекты локальных нормативных актов медицинской организации; применять принципы отбора и адаптации медицинского персонала в медицинской организации; обеспечивать организацию рабочих мест с учетом выполняемых функций в соответствии с требованиями охраны труда; использовать нормативные правовые акты при организации деятельности среднего и младшего медицинского персонала; организовывать на научной основе маркетинговую деятельность; организовывать работу исполнителей в области сестринского дела в соответствии с социальной ответственностью и экономической целесообразностью в деятельности организации здравоохранения; самостоятельно работать с маркетинговой информацией; планировать и осуществлять маркетинговые мероприятия; анализировать полученные закономерности маркетингового исследования; делать обоснованные выводы и грамотно представлять полученные результаты. внедрять инновационные технологии в деятельность персонала.

**ИД 2.3** Владеет навыками организации работы по рациональной расстановке и использованию среднего и младшего медицинского персонала структурного подразделения, оказывающего медицинскую помощь в организациях; навыками проведения работы по организации процессов оказания медицинской помощи средним и младшим медицинским персоналом медицинской организации; навыками по разработке проектов локальных актов медицинской организации; навыками принятия решений в области материально-технического обеспечения и бюджетного процесса больницы (дома) сестринского ухода, хосписа; навыками выстраивания деловых связей и координация сотрудничества с организациями различных организационно-правовых форм; навыками разработки и внедрения системы мотивации среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации; навыками проведения работы по разработке проектов локальных актов медицинской организации; навыками ведения, учета и хранения медицинской документации, в том числе в форме электронного документа; навыками формирования отчета, в том числе аналитического, о своей деятельности и результатах деятельности среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации; навыками использования традиционных и современных технологий маркетинговой деятельности; изложения самостоятельной точки зрения, анализа и логического мышления, публичной речи, ведения дискуссий и круглых столов; основами экономических знаний и правовых знаний в профессиональной деятельности; навыками организации и проведения работы по внедрению инноваций в деятельность среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации;

<p>навыками организации внедрения инноваций в деятельность персонала больницы (дома) сестринского ухода, хосписа.</p>	
<p>Организационно-управленческая деятельность</p>	<p>ПК-3 Способен к организации ресурсного обеспечения структурного подразделения медицинской организации, больницы (дома) сестринского ухода, хосписа и ресурсного обеспечения деятельности среднего и младшего медицинского персонала</p>
<p><b>ИД 3.1</b> Знает принципы рационального использования материальных ресурсов в медицинской организации (структурном подразделении);          принципы принятия управленческих решений при работе с основными ресурсами медицинской организации;          правила составления и подачи заявки на получение необходимых медицинских изделий, лекарственных препаратов и дезинфицирующих средств;          виды и правила оформления документации, необходимой для управления материальными ресурсами в медицинской организации;          условия хранения, применения и учета лекарственных препаратов;          методы анализа, расчета и оценки эффективности использования материальных ресурсов;          порядок получения медицинских изделий и лекарственных препаратов;          требования, принципы и правила учета товарно-материальных ценностей, оперативно-технического учета и предметно-количественного учета медицинских изделий, лекарственных препаратов и дезинфицирующих средств;          признаки неисправности в работе медицинских изделий, предназначенных для применения средним медицинским персоналом подразделения;          правила составления и подачи заявки на ремонт медицинских изделий;          правила эксплуатации медицинских изделий, предназначенных для работы среднего медицинского персонала медицинской организации;          порядок приема товаров от поставщиков, их учета и инвентаризации, установленный в организации, включая оформление отчетной документации;</p> <p><b>ИД 3.2</b> Умеет подавать заявки и получать медицинские изделия, лекарственные препараты и дезинфицирующие средства;          анализировать и оценивать информацию о лекарственных препаратах, расходных материалах, медицинском оборудовании, работах и услугах;          организовать рациональное использование ресурсов структурного подразделения медицинской организации, больницы (дома) сестринского ухода, хосписа и ресурсного обеспечение деятельности среднего и младшего медицинского персонала;          обеспечивать условия хранения и эксплуатации медицинских изделий и лекарственных препаратов;          обеспечивать соблюдение требований к эксплуатации медицинских изделий, применяемых средним медицинским персоналом структурного подразделения медицинской организации;          распознавать признаки неисправности в работе медицинских изделий, предназначенных для эксплуатации средним и младшим медицинским персоналом подразделения;          подавать заявки на ремонт медицинских изделий;          хранить и применять разрешительную документацию на медицинские изделия;          проводить учет товарно-материальных ценностей, оперативно-технический учет и предметно-количественный учет медицинских изделий, лекарственных препаратов и дезинфицирующих средств;          выявлять медицинские изделия и лекарственные средства, пришедшие в негодность, с истекшим сроком годности, фальсифицированную, контрафактную и недоброкачественную продукцию;          анализировать и оценивать информацию о лекарственных препаратах, расходных материалах,</p>	



<p>медицинском оборудовании для деятельности медицинской организации (структурного подразделения);</p> <p><b>ИД 3.3</b> Владеет навыками организация рационального использования материальных ресурсов в медицинских организациях (структурном подразделении), оказывающем медицинскую помощь; навыками анализа текущего ресурсного обеспечения и определение ресурсов для деятельности медицинской организации (структурного подразделения);</p> <p>навыками планирования ресурсного обеспечения деятельности среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации;</p> <p>навыками расчета потребности в ресурсах (финансовых, материальных, трудовых) и эффективности их использования в структурном подразделении медицинской организации, больницы (дома) сестринского ухода, хосписа;</p> <p>навыками получения, хранения, учета и выдачи медицинских изделий, лекарственных препаратов и дезинфицирующих средств;</p> <p>навыками обеспечения соблюдения требований к эксплуатации медицинских изделий в структурном подразделении, оказывающем медицинскую помощь в организации;</p>	
<p>Организационно-управленческая деятельность</p>	<p>ПК-4 Способен осуществлять контроль деятельности среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации, больницы (дома) сестринского ухода, хосписа</p>
<p><b>ИД 4.1</b> Знает виды контролирующих мероприятий; принципы и правила использования критериев, показателей и индикаторов оценки качества деятельности персонала; правила ведения медицинской документации средним и младшим медицинским персоналом структурного подразделения;</p> <p>этапы и порядок проведения внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в структурном подразделении медицинской организации</p> <p>принципы принятия управленческих решений для внесения организационных изменений в деятельность среднего и младшего медицинского персонала;</p> <p>перечень нормативных правовых актов для организации и проведения контролирующих мероприятий;</p> <p><b>ИД 4.2</b> Умеет применять инструменты контроля деятельности медицинского персонала структурного подразделения;</p> <p>организовывать и проводить контролирующие мероприятия по оценке качества и эффективности деятельности медицинского персонала структурного подразделения;</p> <p>организовывать и проводить контролирующие мероприятия по оценке состояния и эффективности использования ресурсов в структурных подразделениях медицинской организации;</p> <p>разрабатывать предложения и принимать управленческие решения о внесении организационных изменений в деятельность среднего и младшего медицинского персонала;</p> <p>применять инструменты контроля деятельности среднего и младшего медицинского персонала;</p> <p>использовать нормативные правовые акты при организации и проведении контролирующих мероприятий;</p> <p>анализировать полученную в результате проведения контролирующих мероприятий информацию.</p> <p><b>ИД 4.3</b> Владеет навыками проведения мероприятий по обеспечению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в структурном подразделении, оказывающем медицинскую помощь в организациях;</p> <p>навыками организации и проведения контроля ведения медицинской документации медицинским персоналом структурного подразделения, оказывающего медицинскую помощь в организациях;</p> <p>навыками организации и проведения контроля работ по оценке состояния и эффективности использования ресурсов в подразделении, оказывающем медицинскую помощь в организациях;</p> <p>навыками анализа полученной в результате проведения контролирующих мероприятий</p>	

информации и разработка предложений о внесении организационных изменений в деятельность среднего и младшего медицинского персонала;  
 навыками контроля состояния ресурсного обеспечения деятельности среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации;  
 навыками разработки критериев, показателей и индикаторов оценки качества деятельности среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации, больницы (дома) сестринского ухода, хосписа.

### 3. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ СЕСТРИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ» В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Учебная дисциплина «Управление сестринской деятельностью» (Б.1.Б.2) относится к обязательным дисциплинам базовой части Блока 1 учебного плана по направлению подготовки 34.04.01 «Управление сестринской деятельностью».

Для освоения данной учебной дисциплины необходимы знания, умения, навыки, сформированные предшествующими дисциплинами специальности «Сестринское дело».

### 5. ТРУДОЕМКОСТЬ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ СЕСТРИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ» И ВИДЫ КОНТАКТНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы		Трудоемкость Объем в академических часах (час.)	Количество часов в семестре		
			1-й	2-й	3-й
<b>Аудиторная (контактная) работа, в том числе:</b>		<b>180</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
лекции (Л)		60	20	20	20
практические занятия (ПЗ)		120	40	40	40
семинары (С)		-	-	-	-
лабораторные работы (ЛР)		-	-	-	-
<b>Внеаудиторная работа</b>		-	-	-	-
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО)</b>		<b>144</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
<b>Вид промежуточной аттестации</b>	Зачет (З)	-	-	-	-
	Экзамен (Э)	36	-	-	36
<b>ИТОГО: Общая трудоемкость</b>	час.	<b>360</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
	ЗЕТ	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

### 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Разделы учебной дисциплины и компетенции, которые должны быть освоены при их изучении

№ п/п	Индекс компетенции	Наименование раздела учебной дисциплины	Содержание раздела в дидактических единицах (темы разделов)
1	2	3	4
<b>1</b>	УК-3 ОПК-2 ОПК-5 ПК-1 ПК-2	Реализация управленческих принципов в профессиональной деятельности	Введение в менеджмент. Основные понятия Менеджер как субъект управления Понятие об организации. Виды организаций Системный подход в управлении медицинской организацией

			<p>Внешнее окружение и внутренняя среда медицинской организации</p> <p>Организационная культура медицинской организации</p> <p>Организационная структура управления организацией</p> <p>Основные функции управления организацией</p> <p>Коммуникационный менеджмент</p> <p>Методология принятия управленческих решений</p>
2	<p>УК-3</p> <p>ОПК-2</p> <p>ПК-1</p> <p>ПК-2</p> <p>ПК-4</p>	<p>Управление рабочей группой в медицинской организации</p>	<p>Личность в системе управления</p> <p>Власть и личное влияние в управлении</p> <p>Лидерство в управлении</p> <p>Основные теории лидерства</p> <p>Основы конфликтологии</p> <p>Способы управления конфликтами в организации</p> <p>Стресс в деятельности сестринского персонала</p> <p>Формирование коллектива организации</p> <p>Основы групповых процессов</p> <p>Технологии формирования рабочей команды</p> <p>Особенности неформальных групп в организации</p> <p>Особенности делового общения и его виды</p> <p>Полномочия руководителя организации</p> <p>Делегирование полномочий руководителя</p> <p>Показатели эффективности работы коллектива</p>
3	<p>ОПК-2</p> <p>ОПК-5</p> <p>ОПК-9</p> <p>ПК-1</p> <p>ПК-2</p> <p>ПК-3</p> <p>ПК-4</p>	<p>Управление медицинской организацией</p>	<p>Управление ресурсами медицинской организации</p> <p>Кадровый менеджмент</p> <p>Организация труда медицинского персонала</p> <p>Основы тайм-менеджмента</p> <p>Финансовый менеджмент медицинской организации</p> <p>Риск-менеджмент в здравоохранении</p> <p>Материальные ресурсы и их виды</p> <p>Организация лекарственного обеспечения</p> <p>Информационный менеджмент</p> <p>Основы документооборота в медицинской организации</p> <p>Менеджмент качества медицинской помощи</p> <p>Управление качеством сестринской помощи</p> <p>Организация сестринского ухода в подразделениях медицинских организаций</p> <p>Эффективность управления организацией</p> <p>Научные исследования в сестринском деле</p>

**5.2. Разделы учебной дисциплины «Управление сестринской деятельностью», виды учебной деятельности и формы контроля**

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу обучающихся (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости
			Л	ПЗ	СРО	всего	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	Реализация управленческих принципов в профессиональной деятельности	20	40	48	108	решение ситуационных задач, тестирование
2	2	Управление рабочей группой в медицинской организации	20	40	48	108	решение ситуационных задач, тестирование
3	3	Управление медицинской организацией	20	40	48	108	решение ситуационных задач, тестирование
<b>Всего</b>			<b>60</b>	<b>120</b>	<b>144</b>	<b>324</b>	

**5.3. Название тем лекций и количество часов изучения учебной дисциплины «Управление сестринской деятельностью».**

№ раздела	Название тем лекций учебной дисциплины	Период обучения (семестр)		
		1	2	3
1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b><i>Реализация управленческих принципов в профессиональной деятельности</i></b>	<b>20</b>	-	-
1.1	Введение в менеджмент. Основные понятия.	2	-	-
1.2	Менеджер как субъект управления	2	-	-
1.3	Понятие об организации. Виды организаций	2	-	-
1.4	Системный подход в управлении медицинской организацией	2	-	-
1.5	Внешнее окружение и внутренняя среда медицинской организации.	2	-	-
1.6	Организационная культура медицинской организации	2	-	-
1.7	Организационная структура управления организацией	2	-	-
1.8	Основные функции управления организацией	2	-	-
1.9	Коммуникационный менеджмент.	2	-	-
1.10	Методология принятия управленческих решений	2	-	-
<b>2</b>	<b><i>Управление рабочей группой в медицинской организации</i></b>	-	<b>20</b>	-
2.1	Личность в системе управления.	-	2	-
2.2	Власть и личное влияние в управлении	-	2	-
2.3	Лидерство в управлении. Основные теории лидерства	-	2	-
2.4	Основы конфликтологии.	-	2	-
2.5	Способы управления конфликтами в организации	-	2	-
2.6	Формирование коллектива организации. Основы групповых процессов	-	2	-
2.7	Технологии формирования рабочей команды. Особенности неформальных групп в организации	-	2	-
2.8	Особенности делового общения и его виды	-	2	-
2.9	Полномочия руководителя организации. Делегирование	-	2	-

	полномочий руководителя			
2.10	Управление переменами	-	2	-
<b>3</b>	<b><i>Управление медицинской организацией</i></b>	-	-	<b>20</b>
3.1	Управление ресурсами медицинской организации	-	-	2
3.2	Кадровый менеджмент. Организация труда медицинского персонала	-	-	2
3.3	Финансовый менеджмент медицинской организации.	-	-	2
3.4	Риск-менеджмент в здравоохранении	-	-	2
3.5	Материальные ресурсы и их виды. Организация лекарственного обеспечения	-	-	2
3.6	Информационный менеджмент. Основы документооборота в медицинской организации	-	-	2
3.7	Менеджмент качества медицинской помощи.	-	-	2
3.8	Управление качеством сестринской помощи	-	-	2
3.9	Эффективность управления организацией. Организация сестринского ухода в подразделениях медицинских организаций	-	-	2
3.10	Научные исследования в сестринском деле	-	-	2
<b>Всего</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

**5.4. Название тем практических занятий с указанием количества часов изучения учебной дисциплины «Управление сестринской деятельностью».**

№ п/п	Название тем практических занятий базовой части дисциплины по ФГОС и формы контроля	Период обучения (семестр)		
		1	2	3
1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b><i>Реализация управленческих принципов в профессиональной деятельности</i></b>	<b>40</b>	-	-
1.1	Развитие теоретических основ управления	2	-	-
1.2	Основные школы управления	2	-	-
1.3	Принципы управления	2	-	-
1.4	Современные основы функционирования организации	2	-	-
1.5	Организационно-правовые формы организации	2	-	-
1.6	Основные подходы в управления организацией	2	-	-
1.7	Основные методы в управления организацией	2	-	-
1.8	Структура организации. Виды организационных структур	2	-	-
1.9	Внешнее окружение медицинской организации	2	-	-
1.10	Внутренняя среда медицинской организации	2	-	-
1.11	Организационная культура медицинской организации	2	-	-
1.12	Цели в системе управления	2	-	-
1.13	Характеристика общих функций управления		-	-
1.14	Планирование как функция управления. Виды планирования	2	-	-
1.15	Роль и содержание функции мотивации	2	-	-
1.16	Контроль в управленческой деятельности	2	-	-
1.17	Организационные процессы в управлении. Коммуникации	2	-	-
1.18	Эффективность коммуникационного процесса	2	-	-
1.19	Организационные процессы в управлении. Управленческие решения	2	-	-
1.20	Методы принятия решений	2	-	-
<b>2</b>	<b><i>Управление рабочей группой в медицинской организации</i></b>	-	<b>40</b>	-

2.1	Определение и структура личности как объекта управления	-	2	-
2.2	Характер и темперамент личности			
2.3	Власть в управлении. Формы власти	-	2	-
2.4	Основания передачи прав и ответственности исполнителям	-	2	-
2.5	Лидерство в организации.	-	2	-
2.6	Характеристика стилей управления персоналом			
2.7	Конфликты в системе управления персоналом.	-	2	-
2.8	Стресс в деятельности сестринского персонала	-	2	-
2.9	Эффективное управление конфликтами	-	2	-
2.10	Организация проведения деловых совещаний и переговоров	-	2	-
2.11	Общие принципы формирования коллектива.	-	2	-
2.12	Психологические особенности коллектива	-	2	-
2.13	Характеристика группы. Групповые нормы.	-	2	-
2.14	Формальные и неформальные группы в организации	-	2	-
2.15	Особенности делового общения и его виды	-	2	-
2.16	Организация проведения делового совещания	-	2	-
2.17	Показатели эффективности работы коллектива	-	2	-
2.18	Управление организационными переменами	-	2	-
2.19	Сопротивление переменам и их причины	-	2	-
2.20	Инновации в деятельности организации	-	2	-
<b>3</b>	<b><i>Управление медицинской организацией</i></b>	-	-	<b>40</b>
3.1	Кадровые ресурсы медицинской организации	-	-	2
3.2	Планирование трудовых ресурсов	-	-	2
3.3	Организация адаптации на рабочем месте	-	-	2
3.4	Нормирование труда медицинского персонала. Нормы управляемости	-	-	2
3.5	Рабочее время и его структурные элементы	-	-	2
3.6	Тайм-менеджмент руководителя среднего медицинского персонала	-	-	2
3.7	Финансовые ресурсы медицинской организации.	-	-	2
3.8	Использование основных средств медицинской организации	-	-	2
3.9	Система управления в ситуации риска	-	-	2
3.10	Управление материальными ресурсами медицинской организации	-	-	2
3.11	Лекарственное обеспечение как особый вид ресурсов в медицинской организации	-	-	2
3.12	Организация учета лекарственных средств в медицинской организации	-	-	2
3.13	Материальная ответственность среднего медицинского персонала	-	-	2
3.14	Управление информационными ресурсами	-	-	2
3.15	Виды информации. Основные требования к информации	-	-	2
3.16	Особенности обмена, хранения и передачи информации	-	-	2
3.17	Контроль качества медицинской помощи в организации здравоохранения	-	-	2
3.18	Управление качеством сестринской помощи	-	-	2
3.19	Стандартизация сестринской деятельности	-	-	2
3.20	Оценка эффективности управления организацией	-	-	2
<b>Всего</b>		<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

## 5.5. Лабораторный практикум - не предусмотрен рабочим учебным планом

## 5.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Виды СРО	Всего часов		
				5	6	7
1	1	Реализация управленческих принципов в профессиональной деятельности	Подготовка к аудиторным занятиям. Работа с тестами и вопросами для самопроверки. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний.	48	-	-
2	2	Управление рабочей группой в медицинской организации	Подготовка к аудиторным занятиям. Работа с тестами и вопросами для самопроверки. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний.	-	48	-
3	3	Управление медицинской организацией	Подготовка к аудиторным занятиям. Работа с тестами и вопросами для самопроверки. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний.	-	-	48
<b>Всего</b>				<b>48</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ СЕСТРИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ»

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (в полном объеме представлен в приложении 2).

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление сестринской деятельностью» в полном объеме представлен в приложении 1.

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### 8.1. Основная литература

Печатные источники - отсутствуют

Электронные источники

№	Издания
1	2
1.	Бурковская, Ю. В. Менеджмент в сестринском деле : учебник / Бурковская Ю.В. ; Гажева А.В., Иванов А.В., Камынина Н.Н. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - 192 с. - Режим доступа: <a href="https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970456521.html">https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970456521.html</a> .

Организация сестринской деятельности [Электронный ресурс] / Бабаян С.Р. [и др.] - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2019. - Режим доступа: <a href="https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970451120.html">https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970451120.html</a> .
---

## 8.2. Дополнительная литература

Печатные источники – отсутствуют

### Электронные источники

№	Издания
1	2
1.	Справочник главной медицинской сестры : справочник [Электронный ресурс] / под ред. С.И. Двойникова. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 320 с. - Режим доступа: <a href="https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970439890.html">https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970439890.html</a> .

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

№ п/п	Сайты
1	2
	<b>Официальные сайты органов государственной власти, международных организаций</b>
1.	Официальный сайт Европейского регионального бюро Всемирной организации здравоохранения. – Режим доступа: <a href="http://www.euro.who.int/ru/home">http://www.euro.who.int/ru/home</a>
2.	Официальный сайт Министерства здравоохранения РФ. – Режим доступа: <a href="http://www.rosminzdrav.ru/">http://www.rosminzdrav.ru/</a>
3.	Официальный сайт ФГБУ «Центр экспертизы и контроля качества медицинской помощи» Минздрава России. – Режим доступа: <a href="http://rosmedex.ru/">http://rosmedex.ru/</a>
4.	Официальный сайт ФГБУ «Научный центр экспертизы средств медицинского применения» Минздрава России. – Режим доступа: <a href="http://www.regmed.ru/">http://www.regmed.ru/</a>
5.	Официальный сайт Федерального фонда обязательного медицинского страхования. – Режим доступа: <a href="http://www.ffoms.ru/">http://www.ffoms.ru/</a>
6.	Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения. – Режим доступа: <a href="http://www.roszdravnadzor.ru/">http://www.roszdravnadzor.ru/</a>
7.	Официальный сайт Министерства промышленности и торговли РФ. – Режим доступа: <a href="http://www.minpromtorg.gov.ru/">http://www.minpromtorg.gov.ru/</a>
8.	Официальный сайт Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. – Режим доступа: <a href="http://www.gost.ru/">http://www.gost.ru/</a>
9.	Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. – Режим доступа: <a href="http://rospotrebnadzor.ru/">http://rospotrebnadzor.ru/</a>
10.	Официальный сайт Министерства внутренних дел Российской Федерации. – Режим доступа: <a href="https://мвд.рф/">https://мвд.рф/</a>
11.	Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – Режим доступа: <a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>
12.	Официальный сайт Правительства Саратовской области. – Режим доступа: <a href="http://www.saratov.gov.ru/">http://www.saratov.gov.ru/</a>
13.	Официальный сайт министерства здравоохранения Саратовской области. – Режим доступа: <a href="http://www.minzdrav.saratov.gov.ru/">http://www.minzdrav.saratov.gov.ru/</a>
14.	Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <a href="http://www.pravo.gov.ru/">http://www.pravo.gov.ru/</a>
	<b>Справочные ресурсы</b>
15.	Справочная система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
16.	Справочная система «Гарант». – Режим доступа: <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
	<b>Базы данных</b>



17.	База данных Национальной медицинской библиотеки США. – Режим доступа: <a href="http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed">http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed</a>
18.	База данных Experta Medica. – Режим доступа: <a href="http://www.elsevier.com/solutions/embase">http://www.elsevier.com/solutions/embase</a>
19.	Библиографическая и реферативная база данных Scopus. – Режим доступа: <a href="http://www.scopus.com/">http://www.scopus.com/</a>
20.	База данных Cochrane Library. – Режим доступа: <a href="http://www.cochranelibrary.com/">http://www.cochranelibrary.com/</a>
21.	Федеральная электронная медицинская библиотека. – Режим доступа: <a href="http://www.femb.ru/feml">http://www.femb.ru/feml</a>

## 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины представлены в приложении 2.

### 11. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Интернет-адрес кафедры:  
<https://sgmu.ru/university/departments/departments/kafedra-ekonomiki-i-upravleniya-zdravookhraneniem-i-farmatsiey/>

#### 11.1. Электронно-библиотечные системы, рекомендованные обучающимся для использования в учебном процессе.

Доступ к электронно-библиотечным системам (ЭБС), сформированным на основании прямых договоров и государственных контрактов с правообладателями на 2022-2023 гг.

1) ЭБС «Консультант студента» <http://www.studentlibrary.ru/> ООО «Политехресурс»  
 Контракт № 797КС/11-2022/414 от 21.12.2022, срок доступа до 31.12.2023

2) ЭБС «Консультант врача» <http://www.rosmedlib.ru/> ООО «Высшая школа организации и управления здравоохранением - Комплексный медицинский консалтинг» Контракт № 762КВ/11-2022/413 от 21.12.2022, срок доступа до 31.12.2023

3) ЭБС IPRsmart <http://www.iprbookshop.ru/> ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа»  
 Лицензионный договор № 9193/22К/247 от 11.07.2022, срок доступа до 14.07.2023г.

4) Национальный цифровой ресурс «Рукопт» <http://www.rucont.lib.ru> ООО Центральный коллектор библиотек "БИБКОМ" Договор № 418 от 26.12.2022, срок доступа до 31.12.2023

11.2. Адреса сайтов, используемые для текущего и контрольного тестирования обучающихся по учебной дисциплине. Образовательный портал СГМУ, курс «Управление сестринской деятельностью». – Режим доступа: <http://el.sgm.ru>

#### 11.3. Программное обеспечение:

Перечень лицензионного программного обеспечения	Реквизиты подтверждающего документа
Microsoft Windows	40751826, 41028339, 41097493, 41323901, 41474839, 45025528, 45980109, 46073926, 46188270, 47819639, 49415469, 49569637, 60186121, 60620959, 61029925, 61481323, 62041790, 64238801, 64238803, 64689895, 65454057, 65454061, 65646520, 69044252 – срок действия лицензий – бессрочно.
Microsoft Office	40751826, 41028339, 41097493, 41135313, 41135317,

	41323901, 41474839, 41963848, 41993817, 44235762, 45035872, 45954400, 45980109, 46073926, 46188270, 47819639, 49415469, 49569637, 49569639, 49673030, 60186121, 60620959, 61029925, 61481323, 61970472, 62041790, 64238803, 64689898, 65454057 – срок действия лицензий – бессрочно.
Kaspersky Endpoint Security, Kaspersky Anti-Virus	№ лицензии 2В1Е-230301-122909-1-5885 с 2023-03-01 по 2024-03-10, количество объектов 3500.
CentOSLinux	Свободное программное обеспечение – срок действия лицензии – бессрочно
SlackwareLinux	Свободное программное обеспечение – срок действия лицензии – бессрочно
MoodleLMS	Свободное программное обеспечение – срок действия лицензии – бессрочно
DrupalCMS	Свободное программное обеспечение – срок действия лицензии – бессрочно

## 12. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Управление сестринской деятельностью» представлено в приложении 3.

## 13. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Сведения о кадровом обеспечении, необходимом для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Управление сестринской деятельностью» представлены в приложении 4.

## 14. ИНЫЕ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Учебно-методические материалы, необходимые для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Управление сестринской деятельностью»:

- Методические рекомендации по проведению практических занятий для преподавателей по дисциплине
- Оценочные материалы для проведения текущего контроля по дисциплине

### Разработчики:

зав. кафедрой экономики и управления  
здравоохранением и фармацией,  
д.м.н., профессор



И.Г. Новокрещенова

доцент кафедры экономики и управления  
здравоохранением и фармацией,  
к.п.н., доцент



И.В. Новокрещенов

доцент кафедры экономики и управления  
здравоохранением и фармацией,  
к.м.н., доцент



Н.А. Семикина

доцент кафедры экономики и управления  
здравоохранением и фармацией,  
к.м.н.



В.В. Чунакова