

DOI 10.47309/2713-2358-2024-4-373-382

УДК 316.354

JEL I25, O57

ОБЗОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК ПО ОРГАНИЗАЦИИ ШКОЛЬНОГО ПИТАНИЯ В РОССИИ И ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАНАХ

© Мигунова Юлия Владимировна

Институт стратегических исследований
Академия наук Республики Башкортостан
г. Уфа, Российская Федерация

Аннотация. В статье представлен обзор лучших управленческих практик по организации школьного питания как в регионах Приволжского федерального округа, так и в некоторых европейских странах. Актуальность темы обоснована низкой востребованностью школьного питания: большинство обучающихся не удовлетворены им. Рост уровня этой неудовлетворенности создает риски для школьного питания как для отрасли региональной экономики, в том числе призванной выполнять социально-гуманитарную функцию предоставления социального питания детям в рамках образовательных организаций. Поскольку уровень востребованности школьного питания со стороны обучающихся невысок, то возникает риск его перехода в убыточную отрасль, способствуя образованию и накоплению пищевых отходов, в которые переходит несъеденная в школе еда. В связи с этим возникает необходимость изучения лучших управленческих практик, как в России, так и за рубежом, для поиска наиболее эффективных управленческих решений, повышающих качество работы школьных столовых. Исследовались управленческие практики организации школьного питания в таких городах, как Казань, Ульяновск и Ижевск. В каждой из представленных практик имелось свое ноу-хау, повышающее не только общее качество организации школьного питания как системы взаимодействующих субъектов, но и востребованность школьной еды у обучающихся. В г. Казани, например, таким ноу-хау является отказ от использования полуфабрикатов в школьном питании, формирование вариативного меню с учетом вкусовых предпочтений учеников, а также введение системы гибких перемен, обеспечивающих координацию потоков обучающихся, обедающих в школьной столовой. В основе эффективной организации школьного питания в г. Ульяновске лежит планомерная работа с операторами на базе долгосрочных контрактов. Также изучены практики управления школьным питанием в некоторых европейских странах, таких как Испания, Германия, Финляндия и Исландия. Выявлены основные моменты, отличающие их друг от друга.

Ключевые слова: школьное питание; обучающиеся; управленческие практики; прямое и косвенное управление; операторы школьного питания; пищеблок.

REVIEW OF MANAGEMENT PRACTICES IN ORGANIZING SCHOOL MEALS IN RUSSIA AND EUROPEAN COUNTRIES

© Migunova Yulia Vladimirovna

Institute for Strategic Studies

Для цитирования: Мигунова Ю.В. Обзор управленческих практик по организации школьного питания в России и Европейских странах // Уфимский гуманитарный научный форум. 2024. №.4. С. 373-382. DOI 10.47309/2713-2358-2024-4-373-382

Summary. The article presents an overview of the best management practices in organizing school meals both in the regions of the Volga Federal District and in some European countries. The relevance of the topic is justified by the low demand for school meals: the majority of students are not satisfied with them. The growth of this dissatisfaction creates risks for school meals as a branch of the regional economy, including the one called upon to perform the social and humanitarian function of providing social meals to children within the framework of educational organizations. Since the level of demand for school meals by students is low, there is a risk of its transition to an unprofitable industry, contributing to the formation and accumulation of food waste, which is food not eaten at school. In this regard, there is a need to study the best management practices, both in Russia and abroad, to find the most effective management solutions that improve the quality of school canteens. Management practices for organizing school meals were studied in such cities as Kazan, Ulyanovsk and Izhevsk. Each of the presented practices had its own know-how that increased not only the overall quality of organizing school meals as a system of interacting entities, but also the demand for school food among students. In Kazan, for example, such know-how is the refusal to use semi-finished products in school meals, the formation of a variable menu taking into account the taste preferences of students, as well as the introduction of a system of flexible changes that ensure the coordination of student flows having lunch in the school canteen. The basis for the effective organization of school meals in Ulyanovsk is systematic work with operators on the basis of long-term contracts. The management practices of school meals in some European countries, such as Spain, Germany, Finland and Iceland, were also studied. The main points that distinguish them from each other were identified.

Keywords: school meals; students; management practices; direct and indirect management; school meals operators; food block.

Актуальность и новизна. Вопросы организации здорового, сбалансированного школьного питания приобретают все большую остроту и актуальность в связи с необходимостью повышения качества не только самого питания как такового, но и в связи с совершенствованием управленческого механизма системы школьного питания в целом. В России с 2008 г. действует система централизованного школьного питания, полностью обеспечивающая школы столовыми. Естественно, растет численность обучающихся пользующихся услугами школьного питания. В то же время, несмотря на то что в России с 2020 г. все школьники младшего возраста обеспечиваются бесплатным горячим питанием, по-прежнему сохраняется проблема не востребоваемости школьной еды. Так, например, по данным Общественной палаты России, 83 % обучающихся общеобразовательных учреждений недовольны питанием в школьных столовых, 65 % отметили, что иногда им приходится есть остывшую еду. Почти треть опрошенных школьников считают, что практически все приготовленные блюда в школьной столовой невкусные [1], [2].

Для того чтобы школьное питание выполняло свою социально-гуманитарную роль, а не являлось убыточной отраслью по производству пищевых отходов, необходима продуманная организация осуществления самого процесса

школьного питания, начиная с выбора поставщика продуктов и заканчивая кулинарным мастерством поворов, приготавливающих блюда, а также эффективная система управления школьным питанием, где ведущую роль занимает общественный контроль и прежде всего родительский [3].

Целью исследования является обзор как отечественных практик организации школьного питания, так и зарубежных для того, чтобы выявить наиболее эффективные управленческие решения, повышающие качество работы школьных столовых.

Материал и методы. Информационную основу статьи составили материалы управленческих практик в сфере школьного питания в Приволжском федеральном округе, а также обзор исследований зарубежных авторов, характеризующих организацию школьного питания в некоторых странах Европы.

Результаты и их обсуждение. Рассмотрим успешную практику управления школьным питанием, сложившуюся в г. Казани в лицее № 146. В основе высокой результативности данной стратегии лежит отказ от использования полуфабрикатов. Блюда для обучающихся приготавливались непосредственно в школьной столовой. Помимо этого, ежедневно по каждой позиции комплексного обеда повара школьной столовой готовили не менее 3-х блюд на выбор, что обеспечивало обучающимся лицез право выбора блюд в меню. Это позволяло детям, страдающим диабетом, пищевой аллергией или другими заболеваниями, ограничивающими возможности здоровья, по своему усмотрению скомплектовать себе обед.

Еще одним инструментом повышения востребованности школьной еды стал опрос старшеклассников об их вкусовых предпочтениях. Выявленные гастрономические пожелания обучающихся наравне со сбалансированностью и полезностью являются определяющими в составлении меню школьной столовой.

Кроме того, в лицее действует система гибких перемен, обеспечивающая координацию потоков обучающихся, обедающих в школьной столовой. Действенность данной системы определяется четким соблюдением расписания, звонков как учителями, так и школьниками [4].

Следующей эффективной управленческой практикой в сфере организации школьного питания является система, выстроенная в г. Ульяновске. В ее основе лежит планомерная работа с операторами школьного питания. Поскольку администрация города заключает с ними контракты на 5 лет, в долгосрочной перспективе это открывает для операторов возможность сотрудничества с региональными сельскохозяйственными производителями, практически полностью и без посредников обеспечивая продуктами питания местного производства школьные столовые.

Более того, все операторы школьного питания в Ульяновске заключают договора с аккредитованными лабораториями, в которых регулярно берутся лабораторные анализы поступающих пищевых продуктов и блюд.

Во избежание приготовления пищи в непригодных условиях операторы школьного питания готовят мясные и овощные полуфабрикаты в специально предназначенных для этого цехах.

Таким образом, во всех образовательных организациях Ульяновска осуществляется трехразовое питание, состоящее из завтрака, обеда и полдника.

Важную роль в управлении организацией школьного питания в Ульяновске играет общественный контроль, представляющий собой организованное голосование родителей. С его помощью осуществляется как выбор оператора школьного питания, так и его замена [5].

Опыт одной из лучших управленческих практик организации школьного питания представлен в г. Ижевске на примере МБОУ «Международный образовательный комплекс «Гармония».

В гимназии школьное питание осуществляется исходя из двух вариантов: комплексное питание, представляющее собой горячий завтрак и горячий обед, во время перемен в первой половине дня и свободное комплектование блюд после 14.00. Кроме того, обучающиеся начальных классов обеспечиваются бесплатным витаминизированным завтраком. Также в школьной столовой есть кафе, Чайный домик, где питание организовано за наличный и безналичный расчет.

Ежедневное меню школьной столовой состоит из десяти комплексов горячих обедов и горячих завтраков, что не только повышает разнообразие питания обучающихся, но и дает им возможность выбрать понравившееся блюдо. Это можно сделать в мобильном приложении, позволяющем школьникам сделать заказ из предложенного перспективного меню. Его характеристика и пищевая ценность приготовленных блюд также доступны в данном приложении. С его помощью можно оплатить школьное питание.

Серьезной реновации подвергся и пищеблок школьной столовой. Благодаря обновленному оборудованию и вместительной системе хранения у персонала школьной столовой появилась возможность заранее заготавливать полуфабрикаты с последующим их замораживанием и хранением. Еще одно нововведение – система Cook & Chill («Готовь и Охлаждай»), основанная на использовании современного теплового и холодильного оборудования, также позволяет заранее готовить горячие блюда так, чтобы при разогреве они не утратили свои полезные вкусовые свойства [4].

Рассмотрим зарубежные практики управления качеством школьного питания на примере некоторых европейских стран. Их управленческий опыт в организации питания в школах базируется на следующих принципах:

- важность сочетания различных блюд в меню для обеспечения здорового, правильного питания и поддержания здоровья детей; их обучение правилам поведения за столом,
- использование в приготовлении сезонных продуктов, а также составление меню из блюд, знакомящих школьников с кухнями разных стран; популяризация здорового питания посредством организации кулинарных фестивалей,

– подход к организации питания учащихся как к инструменту, с помощью которого достигаются цели школьного образования, повышается общая успеваемость учащихся,

– возможность приобретения легких закусок в течение учебного дня помимо регулярных бесплатных школьных обедов [6].

Обзор зарубежных практик управления школьным питанием показал, что, например, в Испании существует так называемое косвенное и прямое управление. Первое предполагает организацию питания учащихся на основе заключения договоров на обслуживание образовательных учреждений между, собственно, школой и предприятием общественного питания. А второе заключается в организации питания учащихся непосредственно силами самой школы. Аналогичная ситуация складывается и в других европейских странах. Так, например, в Италии, Франции, Финляндии и Швеции меню в основном составляется централизованно. При этом в последних двух странах из этого списка школьное питание полностью финансируется правительством.

Напротив, в других странах, таких как Германия, управление системой школьного питания в основном осуществляется напрямую, то есть планирование меню, приготовление и подача реализуются самой школой при тесном сотрудничестве с родительскими комитетами. Кроме того, в большинстве европейских стран учащимся не возбраняется приносить из дома завтраки [7].

В Финляндии законы и постановления об образовании, наряду с основными национальными, местными и школьными учебными программами, являются центральными документами, регулирующими организацию школьного питания в государстве. Согласно закону 1943 г., [8] всем финским школьникам в возрасте от 7 до 15 лет, посещающим общеобразовательную школу, ежедневно предоставляется бесплатный, сбалансированный горячий обед [9]. В 2008 г. Национальный совет по питанию опубликовал «Рекомендации по финским школьным обедам», устанавливающим требования к качеству продуктов питания и частоту подачи различных блюд в школах.

Муниципалитеты и школы несут ответственность за организацию и реализацию самого процесса школьного питания. Составление меню, приготовление и подача блюд входят в компетенцию общественных или коммерческих, частных, организаций и предприятий. Эти организации отвечают за обеспечение здорового, сбалансированного питания. Важным здесь является наличие отлаженной обратной связи между потребителями школьного питания и предприятиями, его предоставляющими. При этом государственный контроль за школьным питанием в Финляндии отсутствует. Типичный финский школьный обед включает горячую еду, овощи и/или фрукты, хлеб со сладкой или несладкой пастой, или с маслом и напиток (вода, молоко или кисломолочный напиток) [10].

В Финляндии питание организуют для трех возрастных групп: от 6 до 9 лет, от 10 до 13 лет и от 14 лет и старше. Обслуживание в столовой осуществляется по принципу «шведского стола», поэтому дети сами раскладывают себе еду по

порциям. Для этого в качестве визуального образца выставляются тарелки с обедом для каждой группы школьников, и дети определяют по нему объем порции. Калорийность школьного обеда для детей и подростков от 6 до 18 лет в Финляндии составляет 550-850 ккал [11].

В Исландии финансирование системы школьного питания осуществляется по смешанному принципу, то есть расходы частично покрываются муниципалитетами и семьями учеников. Законодательная основа организации школьного питания в Исландии заложена в законе об образовании, в котором с 1995 г. появилось положение о предоставлении детям возможности питаться в школе во время занятий. В новой редакции закона, опубликованной в 2008 г. [9], было сказано, что состав школьного питания должен соответствовать рекомендациям по питательным веществам и пищевым продуктам, принятым в Исландии [12]. Эти рекомендации основаны на таком официальном государственном документе, как Рекомендации Северных стран, которых в основном и придерживаются страны Северной Европы в организации рациона школьного питания [9]. В Исландии отсутствует официальный, государственный контроль за школьным питанием, поскольку предполагается, что все учреждения общего образования в стране формируют рацион детского питания в соответствии с вышеперечисленными документами.

До 1995 г. все обучающиеся Исландии приносили упакованный ланч, поскольку школа не предоставляла питание учащимся, некоторые из них до сих пор приносят в школу свои обеды. В настоящее время есть школы, где за планирование, приготовление и подачу школьного питания отвечают частные компании, а есть и такие учебные заведения, которые сами обеспечивают обедами своих учеников. В любом случае общеобразовательные учреждения несут ответственность за санитарную чистоту и обстановку столовых, включая удобство и комфортность посадочных мест для приема пищи, а также рациональную организацию потока учеников в столовую и из нее перед и после приема пищи. Типичный исландский школьный обед включает в себя горячую еду и воду в качестве напитка. Также в рационе школьников присутствуют фрукты и/или овощи, однако способы их подачи разнообразны. В некоторых школах овощи подаются отдельно или в так называемом салат-баре. В отличие от Швеции и Финляндии, хлеб в исландских школьных обедах подают редко [13].

Анализ зарубежных управленческих практик в сфере школьного питания позволил выявить основные тенденции развития этой сферы в плане ее дальнейшей институционализации в социально-экономической системе общества, ее важную социальную роль и гуманитарное значение.

Выводы. Эффективность отечественных практик управления качеством школьного питания показана на примере обзора лучшего регионального опыта (в данном случае субъектов Приволжского федерального округа) в деле организации школьного питания. В каждом обследованном регионе были выделены так называемые ноу-хау в сфере школьного питания, благодаря которым его

эффективность возросла. Так, например, в ряду таких новаторских предложений, применяемых в управленческой практике в Ульяновске, было введение в качестве индикатора, определяющего удовлетворенность школьников питанием, голосования родителей, контролирующих его не только в составе брокерских комиссий, но и имеющих возможность влиять на выбор поставщика организации питания.

Также в статье рассмотрены известные зарубежные практики управления качеством школьного питания, включающие опыт европейских стран. Анализ зарубежного опыта показал, что есть страны, в которых школьное питание предоставляется бесплатно всем детям, посещающим школу, без исключения. Тем самым оно несет в себе важную социальную роль, заключающуюся в возможности полноценного, сбалансированного питания для всех детей в стране, вне зависимости от материального положения их семьи [14].

Установлено, что в рассматриваемых странах уровень государственного участия в управлении процессом школьного питания минимален. В основном органы государственной власти осуществляют общий контроль за функционированием системы школьного питания, строго не регламентируя закупку пищевых продуктов, полуфабрикатов для столовых, логистику пищевых продуктов от организаторов питания до школы, техническое оборудование столовых и т.д. Все эти функции находятся в ведении общественных предприятий питания или частных компаний, собственно, самих школ, которые организуют процесс в соответствии с разработанными государством рекомендациями [15].

Несмотря на отсутствие строгого административного контроля, в рассматриваемых странах процесс школьного питания достаточно хорошо отлажен. Это объясняется сформированной обратной связью, исходящей в основном от родителей, родительских комитетов, а также от самих обучающихся, что, собственно, и называется прямым управлением. При этом в данной ситуации школа остается ответственным исполнителем в организации питания своих учеников.

Финансирование. Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ИСИ ГБНУ АН РБ.

Funding. The article was prepared within the framework of the state assignment of the Institute of Scientific Research of the State Scientific Institution of the Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan.

Список литературы:

1. Смирнов В. «Известия»: большинство российских школьников недовольны качеством питания в столовых / ТАСС. URL: <https://tass.ru/obschestvo/13525651> (дата обращения: 05.11.2024).

2. Панькова А.Ю., Корчагина И.В. Стратегирование системы организованного школьного питания в условиях цифровизации // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 1. С. 108-123.
3. Столь А.В. Оценка качества школьного питания на примере Республики Башкортостан // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2024. № 2. С. 77-90.
4. Сборник лучших региональных моделей систем организации питания обучающихся в общеобразовательных организациях. М.: Минпросвещения РФ, 2019. 188 с.
5. Комплексная модернизация системы организации питания в общеобразовательных организациях города Ульяновска. URL: <https://xn--80apbfarddljloi0p.xn--p1ai/competition/view/738> (дата обращения: 05.03.2024).
6. Тварадзе Н.Б., Давыдович А.Р. Школьное питание: проблемы и перспективы развития // Экономика и социум. 2016. № 4-2 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shkolnoe-pitanie-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 02.09.2024).
7. Lavall M.J., Blesa J., Frigola A., Esteve M.J. Nutritional assessment of the school menus offered in Spain's Mediterranean area panel. Nutrition, 2020, vol. 78, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0899900720301556> (accessed 05.02.2024).
8. Finnish National Board of Education 2014. School meals in Finland, available at: http://www.edu.fi/yleissivistava_koulutus/hyvinvointi_koulussa/kouluruokailu/verkkomateriaalia_kouluruokailuun (accessed 02.02.2024).
9. Waling M., Olafsdottir A.S., Lagström H., Wergedahl H., Jonsson B., Olsson C., Fossgard E, Holthe A., Talvia S., Gunnarsdottir I., Hörnell A. School meal provision, health, and cognitive function in a Nordic setting – the ProMeal-study: description of methodology and the Nordic context. Food & Nutrition Research, no 2016, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3402/fnr.v60.30468> (accessed 02.02.2024).
10. Tuorila H., Palmujoki I, Kytö E., Törnwall O., Vehkalahti K. School meal acceptance depends on the dish, student, and context. Food Quality and Preference, 2015, vol. 46, pp. 126-136.
11. Масанский С.Л. Проблематика формирования рационов школьного питания // Наука, питание и здоровье: Материалы II Международного конгресса. Минск: ИВЦ Минфина, 2019. С. 151-161.
12. Icelandic Directorate for Health. Dietary guidelines for adults and children from the age of two, available at: <http://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item25796/radleggingar-um-mataraedi-2015.pdf> (accessed 05.02.2024).

13. Kainulainen K., Benn J., Fjellström C., Palojoki P., Nordic adolescents' school lunch patterns and their suggestions for making healthy choices at school easier. *Appetite*. 2012. no 59 (1), pp. 53-62.
14. Селиванова С.С. Качество рациона питания детей в России как элемент укрепления здоровья населения // Демография и глобальные вызовы: Материалы III Международного демографического форума. Воронеж, 2024. С. 269-275.
15. Шамилов Р.Н., Неверова О.П. Система управления качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе ХАССП // Молодежь и наука. 2020. № 2. С. 56.

References:

1. Smirnov V. *Izvestia: Most Russian Schoolchildren Are Dissatisfied with the Quality of Food in Canteens*. TASS, available at: <https://tass.ru/obschestvo/13525651> (accessed 05.11.2024).
2. Pankova A.Yu., Korchagina I.V. *Strategizing the System of Organized School Meals in the Context of Digitalization. Strategizing: Theory and Practice*. 2023. Vol. 3. No. 1, pp. 108-123.
3. Stol A.V. *Assessing the Quality of School Meals Using the Example of the Republic of Bashkortostan. Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*. 2024. No. 2, pp. 77-90.
4. *Collection of the Best Regional Models of Student Meals Organization Systems in General Education Organizations*. Moscow: Ministry of Education of the Russian Federation, 2019. 188 p.
5. *Comprehensive modernization of the catering system in general education organizations of the city of Ulyanovsk*. URL: <https://xn--80apbfarddljloi0p.xn--p1ai/competition/view/738> (accessed 05.03.2024).
6. Tvaradze N.B., Davydovich A.R. *School meals: problems and development prospects. Economy and Society*. 2016. No. 4-2 (23), available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/shkolnoe-pitanie-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (accessed 02.09.2024).
7. Lavall M.J., Blesa J., Frigola A., Esteve M.J. *Nutritional assessment of the school menus offered in Spain's Mediterranean area panel. Nutrition*, 2020, vol. 78, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0899900720301556> (accessed 02/05/2024).
8. *Finnish National Board of Education 2014. School meals in Finland*, available at: http://www.edu.fi/yleissivistava_koulutus/hyvinvointi_koulussa/kouluruokailu/verkkomateriaalia_kouluruokailuun (accessed 02.02.2024).
9. Waling M., Olafsdottir A.S., Lagström H., Wergedahl H., Jonsson B., Olsson C., Fossgard E, Holthe A., Talvia S., Gunnarsdottir I., Hörnell A. *School meal provision, health, and cognitive function in a Nordic setting – the ProMeal-study: description of methodology and the Nordic context. Food & Nutrition Research*,

- 2016, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3402/fnr.v60.30468> (accessed 02/02/2024).
10. Tuorila H., Palmujoki I., Kytö E., Törnwall O., Vehkalahti K. School meal acceptance depends on the dish, student, and context. *Food Quality and Preference*, 2015, vol. 46, pp. 126-136.
 11. Masansky S.L. Problems of forming school nutrition rations. *Science, nutrition and health: Proceedings of the II International Congress*. Minsk: Information Technology Center of the Ministry of Finance, 2019, pp. 151-161.
 12. Icelandic Directorate for Health. Dietary guidelines for adults and children from the age of two, available at: <http://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item25796/radleggingar-um-mataaraedi-2015.pdf> (accessed 05.02.2024).
 13. Kainulainen K., Benn J., Fjellström C., Palojoki P., Nordic adolescents' school lunch patterns and their suggestions for making healthy choices at school easier. *Appetite*, 2012. no 59 (1), pp.53-62.
 14. Selivanova S.S. The quality of children's diet in Russia as an element of strengthening public health. *Demography and global challenges: Proceedings of the III International Demographic Forum*. Voronezh, 2024, pp. 269-275.
 15. Shamilov R.N., Neverova O.P. Food quality and safety management system based on HACCP // *Youth and Science*. 2020. No. 2, p. 56.

Сведения об авторе:

Мигунова Юлия Владимировна, кандидат социологических наук, старший научный сотрудник Научного центра изучения социального развития региона Институт стратегических исследований, Академия наук Республики Башкортостан, 450008, Республика Башкортостан. г. Уфа, ул. Кирова, 15. ORCID 0000-0003-0634-2135. Researcher ID O-4538-2015. E-mail: migunovayuv@isi-rb.ru

Authors' personal details:

Migunova Yulia Vladimirovna, Candidate of Sociological Sciences, Senior Researcher of the Scientific Center for the Study of Social Development of the Region Institute of Strategic Research, Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan, 450008, Republic of Bashkortostan. d. Ufa, ul. Kirova, 15. ORCID 0000-0003-0634-2135. Researcher ID O-4538-2015. E-mail: migunovayuv@isi-rb.ru

© Мигунова Ю.В.