

В диссертационный совет 6D.KOA - 014 при
Таджикском государственном финансово-
экономическом университете по адресу
734067, г. Душанбе, ул. Нахимова 64/14

ОТЗЫВ

**официального оппонента, д.э.н., профессора кафедры финансов и
кредита Международного образовательного учреждения высшего
образования Российско-Таджикского (Славянского) университета
Султанова З.С. на диссертационную работу Махмудова Файзидина
Изатуловича на тему: «Совершенствование инновационного
механизма предоставления банковских продуктов в условиях
цифровизации экономики (на материалах коммерческих банков
Республики Таджикистан)» на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности: 08.00.07 -
Финансы, денежное обращение и кредит.**

Соответствие диссертации паспорту специальностям и направлениям науки, по которым диссертация представляется к защите.

Диссертационная работа Махмудова Файзидина Изатуловича на тему:
«Совершенствование инновационного механизма предоставления банковских
продуктов в условиях цифровизации экономики (на материалах коммерческих
банков Республики Таджикистан)» на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности: 08.00.07 – Финансы, денежное
обращение и кредит, представленная для защиты в диссертационный совет
6D.KOA-014 при Таджикском государственном финансово-экономическом
университете соответствует следующим пунктам паспорта номенклатуры
специальностей Высшей аттестационной комиссии при Президенте Республики
Таджикистан по специальности: 08.00.07 – финансы, денежное обращение и
кредит: 10. Банки и иные кредитные организации: 10.1. Формирование
банковской системы и ее инфраструктуры в условиях рыночной экономики; 10.3.
Проблемы обеспечения сопряженности денежно-кредитной и банковской
макрополитики и микроподхода к развитию банковской системы РТ; 10.5.
Устойчивость банковской системы РТ и стратегии ее развития; 10.10.

Финансовые инновации в банковском секторе; 10.12. Совершенствование системы управления рисками банков РТ; 10.18. Проблемы адекватности становления и развития банковской системы РТ; 10.22. Новые банковские продукты: виды, технология создания, способы внедрения.

Актуальность темы исследования

Как известно современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительной цифровизацией всех сфер деятельности, в том числе банковской. Банковский сектор, как одна из ключевых составляющих финансовой и экономической системы, испытывает значительное влияние цифровых трансформаций, что порождает необходимость адаптации традиционных моделей ведения бизнеса к новым условиям. В этом контексте особую значимость приобретает вопрос совершенствования инновационного механизма предоставления банковских продуктов, особенно в странах с развивающейся экономикой, таких как Республика Таджикистан.

Актуальность данной темы обусловлена рядом объективных факторов. Во-первых, темпы цифровизации экономики Таджикистана в последние годы заметно ускорились, чему способствовали как внутренние усилия правительства и частного сектора, так и внешние факторы – глобальные технологические тренды, пандемия COVID-19, повлекшая за собой рост спроса на дистанционные финансовые услуги, а также необходимость повышения финансовой грамотности населения. Однако, несмотря на позитивную динамику, инфраструктура цифровых финансовых услуг в республике все еще находится на стадии становления, что требует комплексного подхода к разработке и внедрению инновационных механизмов предоставления банковских продуктов.

Во-вторых, наши коммерческие банки сталкиваются с необходимостью повышения конкурентоспособности на фоне растущих ожиданий клиентов, а также появления новых игроков на рынке. В этих условиях традиционные подходы к предоставлению банковских продуктов теряют свою эффективность. Инновационные механизмы – такие как мобильный банкинг, использование технологий искусственного интеллекта, блокчейн, Big Data и биометрической аутентификации – позволяют не только повысить скорость и удобство обслуживания клиентов, но и оптимизировать внутренние процессы, снизить издержки и минимизировать риски.

В-третьих, цифровая трансформация требует качественно нового уровня управления инновациями в банковской сфере. Это подразумевает не только техническую модернизацию, но и совершенствования нормативно – правовой базы, развитие цифровых навыков у сотрудников и клиентов, а также формирование устойчивой инновационной культуры внутри банковских организаций. Следовательно, изучение и совершенствование инновационного

механизма предоставления банковских продуктов должно носить комплексный, системный характер.

В-четвертых, развитие цифровых банковских продуктов способствует расширению финансовой доступности для широких слоев населения, особенно в удаленных и сельских районах Таджикистана, где традиционные банковские услуги ограничены из-за низкой плотности отделений и ограниченных ресурсов. Таким образом, цифровизация становится не только драйвером экономического роста, но и инструментом для сокращения социального и экономического неравенства.

Кроме того, важно отметить, что инновационные банковские продукты в Таджикистане часто разрабатываются с опорой на международный опыт, однако прямое копирование зарубежных решений не всегда приводит к желаемому результату из-за особенностей национальной экономики, менталитета потребителей, уровня цифровой грамотности и правовой среды. В этой связи возникает необходимость в адаптации инновационных решений к специфике нашего рынка, а также в разработке собственных, подходов, основанных на глубоком анализе внутренних потребностей и возможностей.

Нельзя не учитывать и вызовы, сопровождающие цифровизацию банковской сферы. Среди них – кибербезопасность, защита персональных данных, устойчивость к технологическим сбоям, обеспечение доверия со стороны клиентов.

Это требует постоянного мониторинга рисков, разработки эффективных механизмов управления и строгого соблюдения этических норм. Все эти аспекты делают тему исследования не только актуальной, но и очень важной для устойчивого развития банковского сектора и экономики в целом.

Таким образом, актуальность темы «Совершенствования инновационного механизма предоставления банковских продуктов в условиях цифровизации экономики (на материалах коммерческих банков Республики Таджикистан)» определяется необходимостью адаптации финансового сектора к новым технологическим реалиям, повышением требований к качеству банковских услуг, необходимостью расширения финансовых услуг и обеспечения устойчивого экономического роста. Комплексное изучение данной проблематики способствует формированию эффективных стратегий цифровой трансформации банков, укреплению их позиций на рынке, в конечном счете, развитию национальной экономики и повышению уровня жизни населения страны.

Степень обоснованности научных положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в диссертации.

Диссертационная работа написана в научном стиле, материал изложен последовательно, раскрыты теоретические и практические аспекты исследования, видно самостоятельность автора, имеется достаточная доказательная база и статистических материалов, определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи работы, использованы при выполнении диссертации современные методы и методологии исследования. Научные положения и результаты исследования логично связаны с текстом диссертации и соответствуют поставленным задачам. Выводы и положения, выносимые на защиту обоснованы и отражают суть диссертационного исследования.

Обоснованность результатов исследования подтверждаются достаточностью основных положений диссертационного исследования, свидетельствующие о том, что диссертантом были использованы фундаментальные теоретические исследования зарубежных и отечественных ученых экономистов по вопросам совершенствования механизма предоставления банковских продуктов в условиях цифровизации экономики, а также апробацией полученных результатов на международных и республиканских научно-практических конференциях.

Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций

Достоверность научных результатов подтверждена достаточным объемом аналитических данных, сбором и обработкой данных с использованием современных методов исследования, адекватностью теоретических результатов с аргументированными данными и фактами.

Научная новизна исследования состоит в развитии теоретических и практических положений, разработке эффективных механизмов и инструментов предоставления банковских продуктов.

К основным научным результатам, содержащим элементы научной новизны, можно отнести следующее:

- автором в рамках своего исследования систематизирован теоретико-концептуальный базис исследования сущности и содержания банковских продуктов в условиях цифровой экономики и дана следующая ее авторская трактовка категории «банковский продукт». Автором дано следующая трактовка: «банковский продукт – это совокупность отношений между банковским учреждением и клиентом (физическим или юридическим лицом) по поводу осуществления установленных нормативно-правовыми нормами сделок посредством использования современных технологий с целью удовлетворения

потребностей клиентов в определенных услугах и получения соответствующего дохода»;

- в ходе исследования автором дано определение инновационного механизма предоставления банковских продуктов, выражающее систему объектно-субъектных взаимоотношений между государственными институтами, коммерческими банками и их клиентами, а также форм, методов и инструментов, правовых норм, которые определяют экономическую базу реализации инноваций и способов поиска, разработки и реализации новых банковских продуктов, используемые для повышения уровня их доступности и увеличения объемов доходов кредитных учреждений;

- соискателем выявлено, что инновационные цифровые технологии кардинально трансформируют банковский сектор. Блокчейн, QR – коды, мобильные приложения и искусственный интеллект создают новые возможности для банков, позволяя им предлагать клиентам более персонализированные и удобные услуги. Для достижения максимальной эффективности необходимо строить единую цифровую платформу, объединяющую эти технологии. Такая платформа позволит повысить скорость обработки транзакций, обеспечить безопасность данных, а также создать новые финансовые продукты и сервисы, отвечающие современным потребностям клиентов;

- также в рамках своей диссертации автором предложены новые институциональные инструменты использования банковских инноваций в деятельности кредитных учреждений и раскрыты современные особенности развития банковских инноваций, обосновывающих важность формирования соответствующей данным условиям банковской инфраструктуры, использующей банковские новации в условиях цифровой трансформации экономики Республики Таджикистан;

- при подготовке диссертантом разработан алгоритм совершенствования инновационного механизма предоставления банковских продуктов коммерческими банками Республики Таджикистан, который позволяет на уровне его отдельных подмеханизмов реализовать мероприятия по повышению эффективности использования отдельных инструментов предоставления банковских продуктов коммерческими банками. Эти мероприятия вытекают из анализа ситуации на рынке банковских услуг Республики Таджикистан, с учетом реализации мероприятий, выделенных в основных институциональных нормах, регулирующих и определяющих направления внедрения цифровых технологий и новых банковских продуктов коммерческими банками страны;

- после тщательного анализа в рамках подготовки диссертации диссертантом выделены важнейшие тенденции развития современных банковских нововведений, включающие технологизацию, виртуализацию,

направления повышения интенсивности конкурентных отношений, рассмотрения банковских новаций как важного инструмента соперничества между кредитными учреждениями, а также использование инноваций как важнейший элемент предоставления банковских услуг коммерческими банками РТ.

Положения, выносимые на публичную защиту:

В рамках диссертации автором изучены концептуальные основы сущности и содержания банковских продуктов в условиях цифровой экономики, а также предложен инновационный механизм предоставления банковских продуктов, как совокупности субъектно – объектных отношений, форм, методов и инструментов, а также правовых норм, определяющих экономическую основу осуществления инновационной деятельности и способов поиска, разработки и реализации новых банковских продуктов. Выделена роль цифровых технологий в процессе оказания банковских услуг (продуктов) кредитными учреждениями, введены новые институциональные инструменты использования банковских инноваций в деятельности кредитных учреждений и динамика развития банковских инноваций, также предложен алгоритм совершенствования инновационного механизма предоставления банковских продуктов коммерческими банками Республики Таджикистан и выделены ключевые тенденции развития банковских инноваций, предполагающие, что внедрение инноваций должно повлиять не только на структуру предоставляемого банковского продукта, но и на характер деятельности самих кредитных институтов.

Теоретико-практическая, экономическая и социальная значимость результатов исследования с учетом рекомендаций по практическому исследованию результатов

По мнению автора, теоретическая значимость исследования заключается в том, что теоретические, методологические положения, выводы и рекомендации, представленные в диссертации, могут быть использованы при разработке и реализации инновационной технологии оказания банковских услуг коммерческими банками республики, использование инновационного механизма представления банковских продуктов и цифровизации банковской деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что теоретико-методологические аспекты диссертационной работы могут использоваться в практической деятельности коммерческих банков при разработке и совершенствовании инновационного механизма предоставления банковских

услуг коммерческими банками. Отдельные положения диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений по дисциплинам «Банковское дело», «Инновационный банковский менеджмент».

Публикации результатов исследования в рецензируемых научных журналах

Автором в рамках исследования опубликованы 11 работ общим объёмом 6,4 п.л. (в т.ч. 5,1 п.л авторское), из них 6 статей опубликованы в рецензируемых журналах ВАК при Президенте Республики Таджикистан, что полностью соответствует критериям, предъявляемым ВАК при Президенте Республики Таджикистан.

Соответствие диссертационной работы требованиям ВАК при Президенте Республики Таджикистан

Диссертационная работа выполнена самостоятельно и отвечает требованиям норм присвоения ученой степени кандидата наук, подготовке и экспертизы диссертации в диссертационном совете и требования Положения ВАК при Президенте Республики Таджикистан, утвержденный решением Правительства Республики Таджикистан 30 июня 2021г., № 267. Структура и объем диссертации полностью включает введение, актуальность темы исследования, степень разработанности проблемы, цель исследования, задачи исследования, объект и предмет исследования, научная новизна, научную и практическую основу и отражает в полной ее значимости.

Содержание, положительные стороны и недостатки исследования

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 213 наименований, 19 таблиц и 4 рисунка общим объемом 193 страниц.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель, задачи, объект и предмет работы, а также представлена научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования (с.4-14).

В первой главе «Теоретические основы изучения банковских продуктов и механизм их предоставления в условиях цифровой экономики» исследованы концептуальные основы изучения сущности и содержания банковских продуктов в условиях рынка; классификация современных банковских продуктов и внедрение инноваций в банковский сектор, а также

инновационный механизм предоставления банковских продуктов коммерческими банками Таджикистана [с.14 -52].

Трансформационные изменения и цифровизация производства, которые происходят в мире вызывают необходимость проведения определенных структурных изменений в экономике и ее секторов, в особенности в банковской системе. Цифровизация банковской системы, использование инновационных механизмов предоставления банковских продуктов обеспечивают эффективное функционирование кредитных организаций, сокращению расходов при проведении банковских операций и переходу банковской системы на качественно новый уровень функционирования.

В Работе справедливо отмечается, что активное внедрение цифровых технологий в банковской системе способствует эффективному развитию бизнес - схем и моделей в банковской сфере. Кроме того, цифровизация банковской системы совершенствует применение технологий интернет –банкинга, а также способствует эффективной трансформации отдельных операций банков.

Цифровая трансформация банковской системы Республики Таджикистан и активное внедрение инновационных технологий способствует стабильному и устойчивому развитию банковских учреждений. Важно отметить, что в современных условиях внедрение цифровых технологий как драйвер изменений в банковской сфере является устойчивой платформой и важным приоритетом в банковском секторе. При этом, в настоящее время банковская система РТ находится на начальном этапе внедрения цифровых и инновационных технологий (с.15).

Соискатель на основе изучения литературных источников и понимания сущности банковских продуктов отдельными учеными составил таблицу (табл.1.1, стр.30) под названием «Основные определения банковского продукта». В графе «авторы» сеть фамилии, как зарубежных, так и отечественных исследователей. При этом соискатель дает собственное авторское определение банковскому продукту. Это можно отнести к научным вкладам соискателя.

Как положительное можно считать предложенную программу обеспечения финансовой устойчивости банка, которая включает несколько взаимосвязанных и взаимодополняемых элементов (стр.32 -33).

Во второй главе «Исследование современного состояния предоставления банковских продуктов коммерческими банками Таджикистана на основе инноваций», проведен анализ и оценка состояния банковской системы РТ при цифровизации экономики, определены и особенности внедрения банковских инноваций в коммерческих банках Таджикистана в современных условиях и изучен зарубежный опыт развития

инновационного механизма предоставления банковских продуктов коммерческими банками и их использование в РТ (с.67 -98).

В работе отмечается, что трансформация экономики и переход к рыночному типу экономических отношений требуют создания соответствующих условий для формирования банковской системы, отвечающей новым вызовам и условиям хозяйствования. Это необходимо для обеспечения эффективности развития банковской сферы, как в масштабе национальной экономики, так и в рамках отдельных сфер экономической деятельности. При этом развитие банковской системы должно соответствовать не только национальным нормам и правилам ведения бизнеса, но и не противоречить основным международным требованиям современного финансового учета и аудита (с.67).

Соискатель на основе анализа сложившейся ситуации в финансово – банковском секторе определил следующие препятствия стоящие на пути развития финансового сектора:

- неэффективность использования внутреннего потенциал по мобилизации внутренних сбережений населения и механизм их трансформации в кредиты и инвестиции;
- недостаточность капитализации действующих финансовых институтов. Они предоставляют узкий перечень финансовых продуктов в основном краткосрочного характера, не соответствующих потребностям реального сектора для обновления их производственного потенциала;
- усеченная архитектура финансового сектора, где доминируют банки, ограничен рынок ценных бумаг, отсутствует его вторичный сегмент, включая обращение ценных корпоративных бумаг;
- ограниченность каналов доступности финансирования предприятий реального сектора экономики и низкая диверсифицированность;
- сохраняется уровень долларизации финансового сектора;
- преобладает высокая степень использования наличных денежных средств при осуществлении расчетов между субъектами экономики;
- чувствительность сектора к колебаниям курса мировых валют ограничивает доступ к внешним финансовым ресурсам;
- региональная неравномерность в доступности финансовых услуг;
- высокий уровень цен на финансовые услуги, включая высокие проценты по кредитам;
- высокий уровень рисков, присущие деятельности финансовых институтов;
- низкий уровень корпоративного управления (с.69 -70).

Проведенный соискателем анализ основных параметров развития банковской системы Республики Таджикистан за 2012 -2023 гг. показывает, что

за этот период совокупные активы банковской системы страны выросли более чем в 3 раза. Здесь особо хочется отметить, что рост объемов ВВП Таджикистана за этот период примерно составляет такую же динамику (3,6 раза), как и рост совокупных активов банковской системы. При этом, рост ликвидных активов составляет 434,0 процентных пункта. В свою очередь, банковский капитал вырос на 245,3 процента. Объем выделенных ссуд возросло на 263,7 процента. При росте объемов банковских инвестиций почти в 1,5 раза, прирост основных средств составил 50,9 процента. Особо хочется отметить, что обязательства банковских учреждений выросли на 316,6 процента. Наблюдает динамика основных показателей развития банковской системы республики.

В третьей главе «Основные направления совершенствования инновационного механизма предоставления банковских продуктов в Республике Таджикистан» автор в качестве направлений совершенствования инновационного механизма предлагает:

- совершенствование институциональных основ предоставления банковских продуктов коммерческими банками в условиях цифровизации экономики;
- пути совершенствования инновационного механизма предоставления банковских продуктов коммерческими банками Таджикистана;
- перспективные направления развития коммерческих банков Таджикистана на базе инновационных подходов и технологий (с.114 -146).

В условиях цифровизации экономики важным условием для развития банковской системы и предоставления инновационных банковских продуктов является формирование и развитие институциональной среды, внедрение цифровых технологий, обновление нормативно –правовой базы кредитного сектора экономики.

В работе отмечается, что успешная реализация банковских продуктов требует системного подхода. Банки должны пересмотреть свои внутренние процессы, создать специальные подразделения по работе с цифровыми продуктами и инвестировать в развитие технологической и инфраструктуры. Важным аспектом является также повышение квалификации сотрудников, чтобы они могли эффективно консультировать клиентов и решать возникающие вопросы. Кроме того, необходимо уделить особое внимание анализу данных о поведении клиентов, чтобы создавать персонализированные предложения и улучшать качество обслуживания. Также важно обеспечить бесперебойную работу новых сервисов и систем, внедрив эффективные механизмы контроля и мониторинга. Для успешного запуска новых продуктов необходимо разработать четкую стратегию продвижения, которая будет включать в себя как

традиционные маркетинговые инструменты, так и современные цифровые каналы коммуникации (с.123).

В этой главе описываются существующие формальные институты банковской системы, их назначение и значение в регулирование инновационной деятельности кредитных организаций. В рисунке 3.2. (стр.118) соискатель перечисляет формальные и неформальные институты банковской системы Республики.

Соискатель убеждает, что формирование неформальных институтов – это результат длительного исторического развития, передающегося из поколения в поколение, формируя уникальные представления о социально- экономической жизни. Понимание экономических принципов является ключевым фактором, определяющим организацию и функционирование банковской системы (с.120).

Далее описываются основные принципы инновационной деятельности коммерческих банков в условиях цифровизации (с.132), требования к повышению безопасности операции и увеличению доступности для клиентов (с.144), элементы инновационного механизма (с.135 -136), размещения банкоматов по территории республики (с.139) и т.д.

В заключение работы представлены основные научные результаты исследования и рекомендации по использованию результатов в практике (с. 168 -172).

Соответствие содержания автореферата основным положениям диссертации. Диссертация Махмудова Файзидина Исматуловича на тему: «Совершенствование механизма предоставления банковских продуктов в условиях цифровизации экономики (на материалах коммерческих банков Республики Таджикистан)» базируется на научных трудах и зарубежных ученых. Научные положения, выводы и практические рекомендации диссертации в полной мере обоснованы на основе научного изучения вопросов совершенствования механизма предоставления банковских продуктов в условиях цифровизации экономики и разработки рекомендаций практического характера, направлены на совершенствования банковских продуктов путем внедрения новых инноваций, которые в свою очередь могут быть полезны как клиентам так и кредитным организациям.

Замечания по диссертационной работе.

1. Первый параграф первой главы называется «Концептуальные основы изучения сущности и содержания банковских продуктов в условиях рынка». По вопросу в тексте все есть, о цифровизации банковской системы республики, перечне банковских операций, анализ экономической литературы

по исследуемой проблеме, понятие банковские услуги, банковские продукты и т.д. При этом в параграфе не приводятся научные концепции, которые были бы основой изучения сущности и содержания банковских продуктов. По нашему мнению, вопрос следовало называть научные основы изучения сущности и т.д.

2. На стр. 17-18 работы перечисляются, какие операции в соответствии с действующим законодательством банки выполняют. Считаем, что в диссертационной работе перечислить банковские операции не несет никакой научной нагрузки.

3. В работе на стр. 69 перечисляются факторы препятствующие развитию финансового сектора. Один из них высокая степень использования наличных денежных средств при осуществлении расчетов между субъектами хозяйствования. Во-первых, расчеты между субъектами хозяйства осуществлять безналичными расчетами. Списывается деньги с одного счета с переводом на другой счет (счет получателя денег). Во-вторых, в работе нет никаких доказательств об использовании наличных денег при расчетах.

4. На стр. 121 есть предложение «Зарубежный опыт показывает, что банки активно внедряют инновационные подходы к обслуживанию как частных, так и корпоративных клиентов» далее нет конкретики в чем заключается инновационный подход. А то – что перечисляет соискатель – это содержание повседневной работы банков.

5. Параграф 2 завершающей главы называется «Пути совершенствования инновационного механизма предоставления банковских продуктов коммерческими банками Таджикистана». В тексте есть принципы предоставления банковских продуктов, критерии финансовой технологичности, этапы процесса цифровизации, перечень документов, определяющие стратегию цифровизации, меры по решению проблем функционирования банков в условиях цифровизации отраслевой национальной экономики (стр. 140), алгоритм совершенствования инновационного механизма предоставления банковских продуктов (стр. 142) и т.д. Однако, нет четко сформулированных путей совершенствования инновационного механизма предоставления банковских продуктов коммерческими банками. Как говорят де-факто материал есть, а где де-юре не оформлен.

Отмеченные недостатки не могут повлиять на достаточно высокий научно-практический уровень работы, они являются уточняющими, а некоторые рекомендательные.

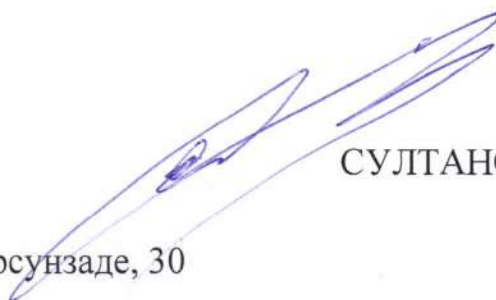
В целом считаем, что диссертационное исследование выполнено в соответствии с требованиями, предъявляемые к диссертационной работе

Общее заключение по диссертации

Диссертационная работа Махмудова Файзидина Изатуловича на тему: «Совершенствование механизма предоставления банковских продуктов в условиях цифровизации экономики (на материалах коммерческих банков Республики Таджикистан)» по научному содержанию, охвата проблем и стилю изложения является завершенной научно- квалификационной работой, имеющие научно-практическое значение в совершенствовании инновационного механизма предоставления банковских продуктов коммерческими банками, отвечает требованиям ВАК при Президенте Республики Таджикистан, а ее автор Махмудов Файзидин Изатулович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности: 08.00.07 - Финансы, денежное обращение и кредит.

Официальный оппонент:

доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры
финансов и кредита Российско-
Таджикского (Славянского)
университета



СУЛТАНОВ З.С.

Адрес: 734025, г. Душанбе, ул. М. Турсунзаде, 30

Электронная почта: Sulton42@mail.ru

Тел: (+992) 37221-35-50

Подпись профессора Султанова З.С. подтверждаю:

Начальник управления кадров РТСУ



РАХИМОВ А.А.