

# ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ НЕПРАВОМЕРНОГО КОНТРОЛЯ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ВКЛЮЧЕННОСТЬ В РАБОТУ И ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА

**Валишин Евгений Николаевич**

*К.психол. н., доцент, Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации (г. Москва)  
ewgeni-v@rambler.ru*

## FEATURES OF THE INFLUENCE OF WRONGFUL CONTROL ON PRODUCTIVITY, INVOLVEMENT IN WORK AND STAFF TURNOVER

**E. Valishin**

*Summary.* High-performing employees are a major source of competitive advantage for organizations. They maintain higher work-related self-esteem (WSSW), which influences how they respond to undue control. Theoretically explains how productivity (via WSSW) increases the repulsive nature of undue control, which in turn influences work engagement and subsequent decisions to leave work. As work progresses (and as opposed to self-esteem), undue control indirectly reduces job attachment and increases employee turnover.

*Keywords:* wrongful control, attachment to work, labor productivity, satisfaction, self-esteem, staff turnover.

*Аннотация.* Высокоэффективные сотрудники являются основным источником конкурентных преимуществ для организаций. Они поддерживают более высокую самооценку, связанную с работой (work-specific self — worth, WSSW), которая влияет на то, как они реагируют на неправомерный контроль. Теоретически объясняется, как производительность (через WSSW) увеличивает отталкивающий характер неправомерного контроля, который, в свою очередь, влияет на вовлеченность в работу и последующие решения уйти с работы. По мере выполнения работы (и в противовес самооценке) неправомерный контроль косвенно уменьшает привязанность к работе и увеличивает текучесть персонала.

*Ключевые слова:* неправомерный контроль, привязанность к работе, производительность труда, удовлетворенность, самооценка, текучесть персонала.

## Введение

**В**ысокоэффективные сотрудники являются основным источником конкурентных преимуществ для организаций [1], так как они увеличивают продажи, предоставляют качественные услуги и производят больше продуктов. Они также занимают более важное место в своих командах и организациях [4], поскольку другие сотрудники стремятся учиться у них и общаться с ними, повышая таких исполнителей до статуса «образца для подражания». Таким образом, высокоэффективные сотрудники вносят особенно ценный вклад в успех своих подразделений, поэтому руководители организаций инвестируют средства в найм, развитие и удержание лучших сотрудников. В то время, как текучесть персонала является организационно затратной, потеря высокоэффективных сотрудников может критично сказаться на организации, поскольку это подрывает организационную эффективность [11]. Таким образом, важно понимать, что влияет на решение высокоэффективных сотрудников покинуть свои организации. В этих решениях, как правило, видное место занимают руководители, поскольку они контролируют распределение важных ресурсов. Например, вознаграждение, продвижение по службе, возможности развития, сигнализируя об от-

носительной ценности каждого сотрудника в рабочих группах [23]. Действительно, исследования показывают, что поведение руководителей сильно влияет на подчиненных [6] — особенно аверсивное поведение, такое как неправомерный контроль (т.е. нефизическое, враждебное поведение по отношению к сотрудникам). Воздействие такого контроля в основном считается негативным, среди большинства сотрудников [15]. Чтобы понять, в какой степени неправомерный контроль подталкивает сотрудников к уходу из организации, важно понимать, как такое поведение может быть воспринято и оценено сотрудниками. Можно констатировать, что производительность сотрудников влияет на их видение ситуации неправомерного поведения лидеров, через которую она оценивается и понимается. В частности, производительность труда положительно информирует сотрудников о самооценке, связанной с работой (work — specific self — worth, WSSW), т.е. о своем видении себя на работе. Такая самооценка выступает в качестве основы, на которой происходит восприятие своего жизненного пространства и организация своего поведения, а также формируются ожидания и предпочтения относительно того, как другие должны взаимодействовать с ними. В то время, как роль самооценки объектива важна, к сожалению, нет ясности в том, как она работает. Теория самопровер-

ки (self — verification theory, SVT) утверждает, что люди хотя бы имеют свое мнение о себе (будь то положительное или отрицательное), подтвержденное важными другими — теми, у кого есть основание для вынесения оценки. Таким образом, для высокоэффективных сотрудников столкновение с неправомерным контролем, вероятно, будет негативным и неприятным опытом, поскольку это лишает их чувства собственного достоинства, что приводит к очень разочаровывающим переживаниям. Теория SVT утверждает, что опыт самопроверки, в свою очередь, влияет на отношение сотрудников к контексту (к работе) и лидеру, который (не) подтверждает их самооценку [12; 21]. Это согласуется с исследованиями, указывающими на то, что удовлетворенность чем-то или кем-то является функцией соответствия между тем, что хочет или ожидает и что предлагает контекст (работа) или человек (лидер). Поэтому сотрудники с повышенным восприятием собственного достоинства на работе (например, более результативный человек) ожидают уважительного отношения со стороны руководства, они будут недовольны, когда руководитель вместо этого публично высмеивает и унижает (т.е. оскорбляет). Важно отметить, что удовлетворение может, в свою очередь, влиять на то, покидают ли люди контекст (работу), в котором они испытывают неудовлетворенность. Происходит взаимодействие с самопроверкой как средства защиты своих представлений о себе от дальнейшего несоответствия [5]. Таким образом, исследования самопроверки сотрудников (или ее отсутствия) проливают важный свет на процессы текучести персонала разного уровня производительности.

Теория самопроверки (SVT) утверждает также, что люди предпочитают взаимодействия, подтверждающие их самооценку, как положительную, так и отрицательную. Другими словами, люди с большей самооценкой будут особенно недовольны неправомерным обращением со стороны лидера, в то время как те, у кого низкая самооценка, будут более терпимы (и, возможно, даже удовлетворены) таким обращением со стороны лидера, потому что это в какой-то степени подтверждает их существующую самооценку [21]. По своей сути теория SVT фокусируется на самооценке как модераторе, который влияет на то, как люди реагируют на взаимодействие с важными другими людьми в их жизни. Скорее всего, самооценка людей является продуктом собственного поведения, а не только того, кем они являются или своего контекстуального опыта [8;23].

## Обзор и анализ исследований

### Производительность труда и самооценка, связанная с работой (WSSW)

Такая самооценка важна, потому что она влияет на то, как люди понимают (и реагируют) на свой кон-

текст. Следовательно, важно знать, как это происходит. В этом же контексте было высказано предположение, что самооценка «связана с ценностью или качеством своих действий» [18]. Поскольку действия работников могут варьировать в зависимости от контекста, у них могут быть разные уровни самооценки в этих контекстах [16]. В зависимости от рабочего контекста, наиболее релевантная самооценка — это самооценка, связанная с работой [13]. Интеграция точек зрения активной оценки и теории самопроверки (SVT) проливает свет на роль WSSW в объяснении того, почему люди, демонстрирующие более высокий уровень производительности, покидают свои организации, когда они сталкиваются с неправомерным контролем. Самооценка сотрудников является частью процесса, посредством которого они активно стремятся оценить свое социальное, культурное или межличностное положение, поскольку самооценка отражает ценность человека, статус и принятие в рамках социального контекста. Таким образом, в соответствии с перспективами активной оценки, производительность труда сотрудников, вероятно, может повысить самооценку, связанную с работой (WSSW) тремя способами [13].

Во-первых, самооценка в конкретной области повышается, когда поведение людей в определенной области [18] ведет к тому, что они считают себя более ценными в этой области. На самом деле сотрудники, находящиеся на вершине распределения производительности «во много раз более ценны, чем их менее успешные коллеги» [7]. Это особенно важно для сотрудников, потому что знания о производительности быстро распространяются по всей организации [17], позволяя сотрудникам осознать свою организационную ценность, поскольку они видят, как их производительность способствует успеху их подразделений. Кроме того, организации, которые внедряют структуры вознаграждения на основе результатов, скорее всего, предоставят более эффективным сотрудникам больше финансовых льгот (например, бонусы и оплату труда), что является сигналом организационной ценности [19] и способствует большей самооценке, связанной с работой (WSSW).

Во-вторых, производительность труда влияет на восприятие сотрудниками своей самооценки на работе, повышая их воспринимаемый социальный статус и влияние в своих организациях. По мере повышения производительности люди приобретают большую компетентность и экспертные знания, статус в своих подразделениях, что позволяет им вносить больший вклад в успех своих подразделений [22]. Действительно, в исследовании [4] утверждается, что по мере того, как производительность людей повышается, они обладают более широким влиянием на организационные решения.

В результате через высокий статус и влияние высокоэффективные сотрудники повышают свою самооценку на работе.

В-третьих, производительность может влиять на самооценку, повышая воспринимаемое людьми признание на работе [13], потому что чем больше поддержки и одобрения испытывают сотрудники, тем более позитивно они относятся к себе. Таким образом, по мере повышения производительности, повышенный вклад сотрудников обеспечивает им большую гарантию занятости [4] и возможности внутреннего продвижения по службе, которые сигнализируют об организационной поддержке и одобрении сотрудников.

### Неправомерный контроль и самоконтроль

Теоретически предполагается [15], что неправомерный контроль негативно связан с удовлетворенностью работой. Для типичного работника неправомерный контроль вызывает переживание, которое обычно не отражает соответствия между желаемым и переживаемым состояниями [10]. Эмпирические данные о неправомерном контроле больше соответствуют теории самосовершенствования, которая предполагает, что аверсивные взаимодействия лидеров в значительной степени приводят к негативным реакциям сотрудников, потому что они желают позитивного, самоутверждающегося взаимодействия с лидером [15]. Однако данная теоретическая точка зрения не может объяснить, почему у некоторых сотрудников может быть более сильная или слабая (или даже нулевая) реакция на аверсивные переживания. Можно рассмотреть это с позиций теории самопроверки (SVT), чтобы понять эту потенциальную дифференциацию и расширить возможности знания о реакции сотрудников на неправомерный контроль. По сути, путем интеграции теории самопроверки (SVT) и перспектив активной оценки, можно объяснить, как и почему производительность может косвенно смягчить связь между злоупотреблением и удовлетворением через самооценку, связанная с работой (WSSW) сотрудников. Это происходит потому, что самооценка людей влияет на то, что они хотят и ожидают, чтобы с ними обращались важные для них другие [19], т.е. влияя на то, насколько они удовлетворены опытом взаимодействия в организации. Действительно, исследования в рамках теории самопроверки (SVT) показывают, что удовлетворение является ближайшим результатом опыта самопроверки на работе [3]. Теория самопроверки (SVT) утверждает, что сильное стремление людей к согласованности заставляет их предпочитать самопроверяющие взаимодействия с другими, которые в состоянии выносить здравые суждения (т.е. лидеры), подтверждающие свое восприятие реальности в отношении их самооценки. В той мере, в какой

взаимодействие лидеров соответствует ожиданиям сотрудников относительно того, как они понимают, что к ним следует относиться на основе их самооценки на работе, сотрудники испытывают преемственность и согласованность, тем самым повышается их удовлетворенность контекстом (работой) и лидером [20]. Такие аргументы соответствуют точкам зрения, согласно которым удовлетворение является побочным продуктом отношения к получению того, что человек хочет или ожидает от своей работы или лидера. Наоборот, взаимодействия, которые не оправдывают ожиданий, вступают в противоречие с представлениями человека о том, какой должна быть реальность, создавая неприятный и запутанный контекст, делающий взаимодействие неудовлетворительным [3]. Это связано с тем, что неожиданное поведение лидера является шоком для воспринимаемой работниками реальности и вытекающих из этого последствий, отсутствие согласованности приводит к чувству угрозы [2], а также психологическим и аффективным эквивалентам «приливных волн» [20]. Таким образом, в то время как гедонистические точки зрения утверждают, что люди просто ищут приятных переживаний и избегают болезненных, теория самопроверки (SVT) имеет более тонкий взгляд на то, что люди находят терпимым или неприятным. В случае неправомерного контроля теория самопроверки (SVT) предполагает, что по мере того, как самооценка, связанная с работой (WSSW) сотрудников, увеличивается из-за повышения производительности труда, неправомерное поведение лидеров противоречит растущим ожиданиям сотрудников в уважительном или благосклонном отношении к ним. Отсутствие согласованности между тем, как высокоэффективные сотрудники относятся к себе, и отношением руководителей к ним, впоследствии порождает большую неудовлетворенность контекстом (работой) и личностью, обеспечивающей разочаровывающее взаимодействие (лидер), потому что взаимодействия все больше противоречат их позитивной самовоспринимаемой реальности [3]. В целом, учитывая, что уровни производительности, вероятно, положительно связаны с самооценкой (WSSW), по мере повышения производительности сотрудники ожидают большего уважения к себе в связи с их все более и более высокой воспринимаемой ценностью на работе. Однако изначально отталкивающий характер неэтичных действий или открытой критики «подрывает их чувство ценности и ценность для рабочей группы» [23], что противоречит их позитивным ожиданиям взаимодействия, связанным с их собственными взглядами и самооценкой на работе. Возникает диссонанс между тем, как они воспринимают должное отношение к себе и их восприятием неправомерного обращения со стороны своего руководителя. Сотрудники испытывают больше неудовлетворенности от своей работы и лидером.

Теория самопроверки (SVT) предполагает, что, когда самооценка сотрудника не подтверждается важным для него другим, он пытается разрешить неудовлетворительный опыт, действуя в манере самопроверки, чтобы убедить важного другого относиться к нему самоутверждающимся образом. Например, по мере того, как самооценка людей повышается, когда они подвергаются неправомерному контролю, они могут пытаться улучшить свои показатели, чтобы заслужить уважение своего лидера. Однако, по мере того как индивидуальные показатели повышаются, сотрудники все более ограничены в том, насколько они могут повысить свою производительность с помощью эффекта «потолка» [6], с которыми они сталкиваются из-за того, что уже достигли высоких уровней производительности. В результате ограничена возможность (или потенциал) для значимого повышения производительности. Таким образом, сотрудники понимают, что не могут действовать на достаточно более высоком, чем более высокий уровень производительности, чтобы убедить своих руководителей относиться к ним с уважением и признанием их заслуг. Следовательно, сотрудники, испытывающие разочарование во взаимодействии, могут быть не в состоянии изменить то, как взаимодействуют их лидеры с ними. В свою очередь, исследования в рамках теории самопроверки (SVT) предполагают, что повышенная неудовлетворенность в результате неэффективных взаимодействий сделает контекст (работу) более неприятным для сотрудника, снижая основание для причины оставаться в организации (например, вовлеченность). Можно указать на то, что, когда усилия отдельных сотрудников не могут изменить то, как с ними взаимодействуют субъекты, не утверждающие их личную самооценку, у них меньше причин оставаться в контексте, в котором важна их самооценка. На рабочем месте, следовательно, по мере повышения производительности у сотрудников будет меньше причин оставаться в условиях, в которых их повышенная самооценка обесценивается неправомерными действиями их лидера [20]. Особенно это касается высокоэффективных сотрудников, поскольку они более мобильны [4]. Таким образом, можно предполагать, что взаимодействие неправомерного контроля и WSSW (из-за производительности) будет косвенно влиять на вовлеченность в работе [14] через процессы удовлетворения посредством получаемых результатов.

Внедрение работы влечет за собой три основных аспекта того, почему сотрудники остаются в своих организациях: совместимость пространства работы и жизни; связи (формальные или неформальные связи, которые люди имеют с институтами или другими людьми); материальные или психологические выгоды или потери, связанные с уходом с работы или социальной среды [14]. Принимая точку зрения теории самопроверки (SVT), по-видимому, можно констатировать, что

сотрудники хотят, чтобы взаимодействие на работе соответствовало их представлениям о себе. Таким образом, удовлетворение, которое испытывают сотрудники, когда лидеры подтверждают их самооценку, повышает включенность сотрудников в работу. Кроме того, сотрудники, испытывающие чувство удовлетворения, охотнее инвестируют свое время и энергию на создание более качественных связей или отношений со своими коллегами [24], укреплению связи с включением в работу. Наконец, поскольку люди отдают предпочтение взаимодействиям, подтверждающим их представления о себе, удовлетворение, которое они испытывают, когда лидеры подтверждают их представление о себе, является желательным аспектом работы [20], который будет принесен в жертву, если они покинут свои организации. Существующие эмпирические данные подтверждают представление о том, что сотрудники, которые сталкиваются с неудовлетворительными взаимодействиями, с меньшей вероятностью останутся в контексте (работе), в котором происходят неудовлетворительные взаимодействия [20].

#### Практические последствия

Наиболее очевидным является то, что негативные последствия неправомерного контроля наиболее сильны среди тех, кто демонстрирует более высокие уровни производительности. В частности, неправомерный контроль по отношению к исполнителям подрывает их связь с работой и повышает вероятность увольнения, которые наносят значительный ущерб организационной деятельности [11]. Более того, поскольку более результативные люди занимают центральное место в функционировании организации, другие считают их образцами для подражания, тем самым позволяя их отношениям, намерениям и поведению — хорошим или плохим — воспроизводиться во всей организации [1]. В результате злоупотребления по отношению к более производительным работникам могут быть вдвойне вредны для организаций, поскольку происходит снижение удовлетворенности, вовлеченности в контекст (работу) и увеличение текучести персонала, что может распространяться среди других сотрудников, создавая неблагоприятную организационную среду. Таким образом, руководителям следует отслеживать степень неправомерного контроля в отношении особенно высокоэффективных сотрудников.

Еще одно следствие выводов касается более низких показателей. В частности, обнаружено, что менее результативные сотрудники более терпимы к неправомерному контролю. Это может иметь подавляющий эффект, делая неправомерный контроль менее очевидным и снижая вероятность его обнаружения. Таким образом, для руководителей организаций важно знать

о такой возможности и отслеживать злоупотребления в отношении всех сотрудников. Это может быть сделано путем обучения лидеров и сотрудников о том, что влечет за собой непроверенный контроль.

Лидеры играют решающую роль в развитии вовлеченности к работе и последующем развитии сотрудников, текучести персонала, особенно в отношении наиболее ценных человеческих активов (т.е. высокоэффективных сотрудников). Для высокоэффективных сотрудников лидеры должны активно управлять созданием коммуникаций, связанных с работой, внутри компании и за пределами своих организаций в качестве средства сохранения этих важных человеческих активов в организации [4]. Кроме того, сами лидеры также должны анализировать собственное лидерское поведение по отношению к своим сотрудникам. Негативное поведение лидеров по отношению к сотрудникам, особенно к тем, кто показывает высокие результаты, негативно сказывается на занятости. Таким образом, помимо планирования привлекательных социальных мероприятий внутри и вне организации для развития связей, связанных с работой, руководители должны активно следить за тем, чтобы их собственное поведение не подрывало ту самую привязанность к работе, которую они и их организации активно стремятся развивать среди своих сотрудников, особенно высокоэффективных.

## Заключение

Высокоэффективные сотрудники, показывающие высокую эффективность в работе, чрезвычайно важны для успеха организаций, поэтому важно понимать факторы, которые влияют на их решения покинуть организацию или остаться в ней. В связи с этим, рассмотрены конкретные представления сотрудников о себе, на которые влияет их работа и как они могут влиять на то, насколько сильна может быть реакция на непроверенный контроль. Выводы важны, поскольку они дают дополнительную информацию о затратах, связанных с непроверенным контролем, показывая, что наиболее ценные активы организации (т.е. более эффективные работники) вероятнее покинут организацию, когда подвергаются такому контролю. Действительно, выявлено, что удовлетворенность работой и лидерами более результативных сотрудников подрывается в большей степени сильнее, чем у менее результативных и таким образом, снижает привязанность высокоэффективных сотрудников к работе и повышает вероятность добровольного ухода из своих организаций. Эти выводы особенно значимы, учитывая важность более эффективных сотрудников внутри своих организаций и их способность влиять на отношения и поведение других сотрудников [1;9] и негативное влияние их текучести и на организационную эффективность [11].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Aguinis, H., & O'Boyle Jr, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67, 313–350.
2. Ayduk, O., Gyurak, A., Akinola, M., & Mendes, W.B. (2011). Self-verification processes revealed in implicit and behavioral responses to feedback. UC Berkeley.
3. Cable, D.M., & Kay, V.S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55, 360–380.
4. Call, M.L., Nyberg, A.J., & Thatcher, S. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, 100, 623–640.
5. Cast, A.D., & Burke, P.J. (2002). A theory of self-esteem. *Social Forces*, 80, 1041–1068.
6. Chen, G., Smith, T.A., Kirkman, B.L., Zhang, P., Lemoine, G.J., & Farh, J.L. (2019). Multiple team membership and empowerment spillover effects: Can empowerment processes cross team boundaries? *Journal of Applied Psychology*, 104, 321–340.
7. Ernst, H., Leptein, C., & Vitt, J. (2000). Inventors are not alike: The distribution of patenting output among industrial R&D personnel. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47, 184–199.
8. Ferris, D.L., Spence, J.R., Brown, D.J., & Heller, D. (2012). Interpersonal justice and workplace deviance: The role of esteem threat. *Journal of Management*, 38, 1788–1811.
9. Groysberg, B., & Lee, L.E. (2010). Star power: colleague quality and turnover. *Industrial and Corporate Change*, 19, 741–765.
10. Kernan, M.C., Watson, S., Chen, F.F., & Kim, T.G. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18, 464–484.
11. Kwon, K., & Rupp, D.E. (2013). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 129–150.
12. Lanaj, K., Kim, P.H., Koopman, J., & Matta, F.K. (2018). Daily mistrust: A resource perspective and its implications for work and home. *Personnel Psychology*, 71(4), 545–570.
13. Leary, M.R. (2006). To what extent is self-esteem influenced by interpersonal as compared with intrapersonal processes? What are these processes? In M. Kernis (Ed.), *Self-esteem issues and answers: A sourcebook of current perspectives* (pp. 195–200). Psychology Press.
14. Lee, T.W., Burch, T.C., & Mitchell, T.R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216.
15. Mackey, J.D., Frieder, R.E., Brees, J.R., & Martinko, M.J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43, 1940–1965.

16. Marsh, H.W., Craven, R.G., & Martin, A. (2006). What is the nature of self-esteem? Unidimensional and multidimensional perspectives. In M. Kernis (Ed.), *Self-esteem: Issues and answers* (pp. 16–25). Psychology Press.
17. Molleman, E., Nauta, A., & Buunk, B. P. (2007). Social comparison-based thoughts in groups: Their associations with interpersonal trust and learning outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1163–1180. doi:10.1111/j.1559-1816.2007.00155.x
18. Mruk, C.J. (2006). *Self-esteem research, theory, and practice: Toward a positive psychology of self-esteem*. Springer Publishing Company.
19. Swann, W.B., & Brooks, M. (2012). Why threats trigger compensatory reactions: The need for coherence and quest for selfverification. *Social Cognition*, 30, 758–777.
20. Swann, W.B., & Buhrmester, M.D. (2012). Self as functional fiction. *Social Cognition*, 30, 415–430.
21. Talaifar, S., & Swann, W.B. (2020). Self-verification theory. In Zeigler-Hill V., Shackelford T. (Eds.), *Encyclopedia of personality and individual differences*. Springer.
22. Trevor, C.O., Hausknecht, J.P., & Howard, M.J. (2007). Why high and low performers leave and what they find elsewhere: Job performance effects on employment transitions [CAHRS Working Paper Series]. 466.
23. Vogel, R.M., & Mitchell, M.S. (2017). The motivational effects of diminished self-esteem for employees who experience abusive supervision. *Journal of Management*, 43, 2218–2251.
24. Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A.E. (2011). Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60, 522–545.

© Валишин Евгений Николаевич ( ewgeni-v@rambler.ru ).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Финансовый университет при Правительстве РФ