

УДК 336.71

*Т. О. ПОГОРЕЛОВА, Л. М. ДУРДИЄВА, О. О. СОЛОНИЦЬКА***ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ**

У статті розглянуто розвиток персоналу як невід'ємну складову всієї системи управління персоналом. Досліджено теоретико-методичні положення і окреслено сучасні методи професійного розвитку персоналу, наведено рекомендації з удосконалення методів і технологій розвитку персоналу у банківських установах.

Ключові слова: банківська установа, персонал, розвиток персоналу, інтелектуальний потенціал, професійне навчання, тренінг.

В статье рассмотрено развитие персонала как неотъемлемую составляющую всей системы управления персоналом. Исследованы теоретико-методические положения и обозначены современные методы профессионального развития персонала, приведены рекомендации по совершенствованию методов и технологий развития персонала в банковских учреждениях.

Ключевые слова: банковское учреждение, персонал, развитие персонала, интеллектуальный потенциал, профессиональное обучение, тренинг.

In the field of personnel management policy is aimed at strengthening and development of competitive advantages of the bank. The complexity of business places high demands on employees in all positions, require continuous improvement of the level of professional competence of employees, effective use of their intellectual potential, the formation of a strong corporate culture. In meeting their staffing needs certain qualities bank focuses primarily on the training and development of skills and competencies in their employees and to attract and develop promising, aimed at the development and the result of young professionals. The article deals with the development of personnel as an integral component of the entire human resources management system. Studied theoretical and methodical positions and designated the modern methods of professional development, provides recommendations for the improvement of methods and technologies of personnel development in the banking institutions.

Keywords: banking institution, personnel, personnel development, intellectual capacity, vocational training, training.

Вступ. Стратегічні можливості і забезпечення стійкого розвитку комерційного банку в умовах жорсткої конкуренції у вирішальному ступені зумовлюється тим, наскільки повно в системі внутрішньофірмового менеджменту вирішені задачі управління персоналом, формування стратегії управлінської компетенції, відбору працівників, здатних на високому професійному рівні провести стратегічні зміни. Як підкреслюють зарубіжні вчені-економісти з управління, банк, який агресивно діє у своєму середовищі, запроваджує інноваційні технології, орієнтований на якість, адаптивну за внутрішньою побудовою своїх управлінських систем, все більшою мірою залежить від людського капіталу.

Тому не тільки характер стратегій, тип організаційної структури, процедури планування і контролю, але і стиль керівництва, кваліфікація працівників, їх поведінка, реакція на новини і зміни не тільки повинні постійно аналізуватися, але і вдосконалюватися. У цьому і полягає суть поставленої проблеми. Процеси глобалізації економіки примушують роботодавців вводити системи якості, які відповідають вимогам міжнародних стандартів, оскільки від якісних характеристик персоналу залежить успіх комерційного банку на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток персоналу є важливим фактором успішної діяльності банківської установи, який досягається через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, а також планування кар'єри персоналу підприємства.

Професійний розвиток особистості – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття більш вузьке у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний

розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, включає в себе оволодіння особистістю потрібних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей.

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та можливостей.

При виборі форм і методів навчання доцільно не зупинятися на чомусь одному, оскільки всі вони мають свої достоїнства і недоліки. Найефективніші сучасні навчальні програми припускають поєднання різних методів подачі матеріалу. Вибір форм і методів навчання і розвитку персоналу залежить від специфіки компанії, її потреб, оснащення робочих місць технічними засобами і багатьох інших чинників. Головне, щоб програма навчання була збалансована і містила теоретичний, практичний і контрольний розділи. Сучасним тенденціям у сфері управління персоналом відповідає перехід від разових заходів до створення системи навчання і розвитку персоналу.

Економічна ефективність професійного навчання розраховується як відношення отриманого економічного ефекту до витрат. В той же час соціальна ефективність у вузькому розумінні цієї категорії характеризує відношення соціального

© Т. О. Погорелова, Л. М. Дурдиева, О. О. Солоницька, 2016

результату до витрат. Складність розрахунку економічної та соціальної ефективності професійного навчання персоналу полягає в кількісному вираженні деяких їх показників.

Метою статті є дослідження технологій розвитку персоналу у сучасних банках та оцінка їх ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. В умовах зростаючої конкуренції основною цінністю і ключовим чинником успіху будь-якого комерційного банку є персонал, унікальність якого полягає в тому, що він має властивість збільшувати свою цінність з часом при правильно вибраній кадровій політиці. Зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти (А.Р. Алавердов, У. Буковіч, М.В. Паландій, А.Я. Кибанов, Т.В. Поспелова, О.А. Грішнова, Т.В. Новосельцева) вважають, що на сучасному етапі розвитку будь-якої організації основними складовими кадрової політики є:

- формування нових кадрових структур і розробка процедур, механізмів управління персоналом;

- вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення персоналу, допомоги в адаптації при переході до нових технологій;

- формування концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників у світлі запланованої стратегії бізнесу;

- визначення основних вимог до персоналу в світлі прогнозу внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку комерційного банку;

- розвиток соціальних відносин;

- визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, підготовки, підвищення їх кваліфікації.

Викладення основного матеріалу дослідження.

В умовах жорсткої конкуренції тільки унікальний характер інтелектуальних ресурсів може забезпечити в довгостроковому аспекті отримання стабільних доходів на ринку. Про зростаючу роль людських ресурсів свідчить той факт, що ринкова вартість сучасного комерційного банку може в сотні раз перевершувати вартість його балансових активів. Дана різниця є не чим іншим як оцінкою реальної вартості невідчутних інтелектуальних ресурсів комерційного банку.

Для банківських установ виділення процесу формування і управління інтелектуальним потенціалом стає нагальною необхідністю. Чим вище темп змін, тим значніше потреба у прискоренні розвитку, як на рівні окремої людини, так і на рівні комерційного банку.

До основних методів формування і нарощування інтелектуального потенціалу можна віднести [1]:

- створення ціннісних характеристик персоналу шляхом використання новітніх форм і методів навчання;

- забезпечення системи передачі знань, умінь і навиків передових працівників;

- створення бази знань і забезпечення доступу до неї, постійне її оновлення;

- залучення висококваліфікованого персоналу, що володіє високим потенціалом;

- розробка дієвої системи професійної орієнтації і адаптації тих, хто навчаються в навчальних закладах.

Іншими словами, банки повинні стати «інтелектуальними».

Інтелектуальна організація будується на інтелекті персоналу і його навчанні. Інтелект заснований на наборі інформації, міркуванні і швидкості розуміння. Мета банку – розвивати інтелектуальні здібності, які додадуть нову вартість наданим послугам і послугам з погляду споживача. Інтелект і знання не є статичним, їх розвиток залежить від здатності навчатися.

Навчання – це постійний і безперервний процес, націлений на придбання нових навиків і знань. Навчання може бути результатом практичного досвіду, діяльності, вивчення, аналізу, роздумів, експериментування, викладання. Навчання має місце, як на рівні індивідуума, так і на рівні комерційного банку.

Управління знаннями обумовлює створення в банківських установах середовища і умов, в яких працівник банку працюватиме з максимальною віддачею.

Досвід багатьох зарубіжних фірм показує, що інвестиції в нове устаткування не приводять до значного підвищення продуктивності праці, якщо не враховується «людський капітал», якщо не здійснюються одночасно крупні вкладення капіталу в підготовку кваліфікованих кадрів, створення їх резерву. Ведучі компанії світу інвестують в розвиток людських ресурсів від 2 до 10% фонду заробітної плати. У більшості українських підприємств цей показник не перевищує 2%. За даними американських учених-економістів у 90-ті роки ХХ сторіччя зростання економіки за рахунок підвищення кваліфікації працівників складало 2,1%, за рахунок зростання населення – 0,4%, за рахунок збільшення капіталу – 0,5% [2].

Як економічний механізм розвитку професійного навчання банківського персоналу можна запропонувати модель, яка передбачає оновлення процесу професійного навчання персоналу на рівні комерційного банку через впровадження допрофесійної підготовки, використання підвищення кваліфікації для кар'єрного зростання, запровадження часткових кваліфікацій. Реалізація цих пропозицій дозволить вирішити проблему підбору потенційних працівників та адаптації їх до виробничого процесу та упорядкувати процес професійного навчання працівників на рівні комерційного банку. Удосконалення організаційно-економічного механізму професійного навчання банківського персоналу пропонується здійснювати через систему заходів, які поділяються на нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні, інформаційні.

Також для покращення системи навчання персоналу банку, пропонується створювати власний тренінгів центр. Тренінг включає в себе різні завдання і вправи, які виконуються згідно з установленим планом. У результаті виконання цих вправ працівником підвищується ефективність його

діяльності через удосконалення певних знань та вмінь, формування необхідних навичок. Таким чином, тренінг забезпечує такі функції щодо працівника [3]:

- розвиток спеціальних професійних знань і навичок;
- передача інформації, необхідної для орієнтації співробітника в організації та зовнішньому середовищі;
- посилення трудової мотивації;
- удосконалення схем міжособистісних комунікацій, взаємодії.

Зазвичай тренінги найчастіше використовують з метою швидшого пристосування нових працівників до умов нової роботи, формування знань і вмінь, яких не вистачає у професійній підготовці, навчити працювати з новими технологіями та методиками, а також щоб швидко підготувати для роботи на вищій посаді.

Ми пропонуємо керівництву банку та менеджерам з персоналу, поділити бізнес-тренінги за темами, виділяючи таким чином предметні області роботи. При цьому важливий поділ працівників за їхнім положенням у банку, тобто на рядових співробітників, менеджерів різного рівня чи керівництва.

Тренувальний підрозділ сучасного банку, на наш погляд, повинен мати наступну структуру:

- менеджер з персоналу;
- менеджер з тренінгу;
- оперативний тренер;
- тренер-контролер;
- тренер з менеджменту;
- інструктори;
- тренер, перша допомога, устаткування.

Менеджер з тренінгу керує тренінгом, оперативний тренер відповідає за контроль і координацію всіх тренінгів на оперативному рівні, тренер-контролер здійснює функцію нагляду і координації за всіма тренінгами вищого рівня. Інструктори проводять інструктаж на всіх рівнях під наглядом тренерів. Тренер, перша допомога та устаткування – це тренер, що відповідає за продукцію, вміст і зберігання усього тренувального устаткування, в тому числі підручників [1].

Дія тренінгу проявляється по-різному на працівників з різним положенням. Для персоналу - це підвищення компетентності, у результаті чого працівник отримує більше задоволення від роботи, покращення моральних принципів та посилення психологічної гнучкості, що дуже важливо для працівника банку, який працює з клієнтами.

Вплив тренінгу на управління (менеджерів, керівництво) проявляється у покращенні управлінських дій, оптимізації використання ресурсів, зменшенні збитків і збільшенні прибутків, посиленні готівкового обігу, покращенні кадрової політики та сприянні планування на всіх рівнях [4].

Як наслідок – для всього банку покращується загальна продуктивність організації, клієнти більш задоволені, підвищується дохід, розвивається персонал, зростає трудовий потенціал банку.

Доцільно також виділити позитивні та негативні сторони навчання за тренінговими програмами.

Переваги [5]:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- короткий термін навчання (1 – 3 дні, іноді 5 днів);
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію працівників;
- обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;
- тренінг знижує опір навчанню;
- розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3 – 4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;
- дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довготривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним.

Тренінгові програми можуть проводитися для нових працівників та співробітників зі стажем, як уже відмічалось раніше. Однак доцільним є прийняття нових працівників на випробувальний термін, протягом якого вони покращуватимуть свій професійний рівень, а найкращий серед них (за результатами співбесіди) матиме змогу зайняти більш вищу посаду після проходження відповідного тренінгу. У такий спосіб упродовж випробувального терміну будуть виявлені недоліки у професійних знаннях чи вміннях нового працівника, а відтак буде зроблений акцент на відповідній темі тренінгу.

Також дуже важливо у тренінгових програмах приділяти увагу змінам у банківських технологіях, щоб навчання працівників мало більше успіху та ефективності.

Крім того, з метою мінімізації затрат варто збільшити терміни набору у тренінгові групи, оскільки індивідуальні курси обходяться банку у 1,5 – 2 рази дорожче.

Звичайно ж програми з тренінгу вимагають значних інвестицій, а також певного часу, однак у результаті банк може отримати значно більше. Це стосується як задоволення потреб особистості в саморозвитку та самореалізації, так і покращення ефективності діяльності всього банку шляхом підвищення компетентності персоналу.

Як інструмент необхідно розробити систему сертифікації персоналу. Система дозволяє провести

комплексну оцінку вартості персоналу на ринку праці, визначити рівень його конкурентоспроможності і відповідності сучасним вимогам, разом з визначенням рівня навичок, поведінки і ставлення співробітників, які роблять суттєвий вплив на фінансові показники і ступінь реалізації стратегічних планів розвитку банку.

На сьогоднішній день доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам банківського сектору при атестації і професійному просуванні персоналу, що сертифікується. Персонал, що підтвердив свою відповідність, стає конкурентоздатним на ринку праці, одержує статус професіонала і гарантію зайнятості у банківській сфері.

Для працівника оцінка є критерієм його успішності, він краще розуміє і оцінює свій внесок в діяльність банку, підвищується ступінь відповідальності, долається відчуження, що позначається на задоволеності працею і зростанні його мотивації [6]. Відчуття появи нового інструменту оцінки професіоналізму, виділення кращих серед професіоналів комерційного банку, підкріплене різницею в матеріальному заохоченні, стимулює подальше вдосконалення професіоналізму [7].

Оцінка інтелектуального капіталу банківської установи дозволяє вирішувати наступні задачі:

1) включити в загальний ресурс управління новий набір методів, схем, що дозволяють оцінити ресурсну базу; представити основні структури, що визначають, яким чином управління знаннями здійснюватиметься на практиці;

2) упровадження у банку системи мотивації професіоналізму є важливим стимулом підвищення рівня професійної підготовки, підвищення продуктивності праці, якісного виконання своїх функцій. Підвищення витрат на оплату праці в значній мірі може бути компенсоване зростанням гнучкості використання робочої сили і її продуктивності. Чим вище компетентність персоналу, тим менше потрібно грошей і в більш стислі терміни розв'язується задача.

Формулу успіху в бізнесі визначає три чинники [8]:

- куди ми йдемо? – питання стратегії;
- з ким ми йдемо? – питання підбору персоналу;
- як ми йдемо? – питання розвитку персоналу.

Ключовим в підвищенні конкурентоспроможності банківських установ стає рівень розвитку персоналу. У зв'язку з цим керівникам банків необхідно враховувати наступні аспекти:

1) програми упровадження нових технологій частіше за все проводяться в розріз з програмою професійної підготовки персоналу;

2) керівники структурних підрозділів не відповідають за процес розвитку персоналу відповідно до сучасних вимог;

3) діагностика професійних, ділових і особових якостей керівних кадрів проводиться на недостатньому рівні;

4) недостатній рівень розробки і реалізації програм підготовки фахівців для банку.

Із вище зазначеного виходить, що необхідно вести безперервний пошук інноваційних рішень проблемних ситуацій кадрового забезпечення банківського сектору, диверсифікацію інфраструктури кадрового менеджменту, сектор роботи з персоналом повинен бути інтегрований у систему загального стратегічного управління.

Висновки. Отже, сучасний підхід до управління персоналом повинен характеризуватися наступними змінами в роботі кадрової служби банківської установи [9]:

- орієнтація на розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з метою комерційного банку;
- професіоналізація сфери управління персоналом і скороченням в ній ролі технічних виконавців, які тільки фіксують стан кадрів;
- надавати разом з виконанням посадових обов'язків допомогу лійному керівництву.

Управління персоналом базується на наступних принципах:

- людина – рушійна сила виробництва і комерційного банку в цілому;
- організація командної роботи з психологічно сумісних, висококваліфікованих працівників, що володіють усіма необхідними знаннями для вирішення даного питання, проблеми, що дозволяє отримати ефект діяльності команди – передумова успіху банку;
- досягнення кадрової незалежності комерційного банку шляхом оптимізації, нарощування інтелектуального потенціалу і раціонального використання наявних трудових ресурсів – критерій ефективності комерційного банку;
- відповідність працівника робочому місцю і можливість його розвитку.

Функціонування банківських установ в режимі стабільного розвитку, послідовного технологічного, структурного, якісного зростання веде до того, що банк знаходиться у стані безперервних нововведень, самовдосконалення і вимагає виняткових знань, умінь і навиків персоналу.

Спіраючись на світові тенденції і досвід, банкам необхідно прагнути розвитку саме внутрішнього трудового потенціалу, формування корпоративної прихильності серед своїх працівників, підготовки високопрофесійних управлінців, фахівців.

Список літератури

1. *Поспелова Т.В.* Личностные факторы, влияющие на развитие карьеры // Экономика промышленности. – 2011. – №3 (9). – С. 184–190.
2. Основний портал / Дистанційна освіта в країнах світу / [Електронний ресурс] – <http://www.osvita.org.ua/distance/world/>.
3. *Шоломицкий А.Г.* Теория риска. Выбор при неопределенности и моделирование риска: Учеб. пособие для вузов. – М.: Издательство «ГУ ВШЭ», 2009. – 678 с.
4. Менеджмент [Текст]: Понятійно-термінологічний словник / ред. Г.В. Цюкин [та ін.] ; Міжрегіональна академія управління персоналом. - К. : МАУП, 2007. – 744 с.
5. *Мельниченко О.В.* Аутсорсинг – шлях до підвищення конкурентоспроможності банку / *О.В. Мельниченко* // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 1, т. 2. – С. 108–110.
6. *Погорелова Т.О.* Питання управління банківським персоналом у сучасних умовах // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. - Х.: НТУ «ХПІ». - 2015. - № 60(1169). - С.46-49.

7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Эталон», 2009. – 416 с.

8. Кошова Т. Застосування інтерактивних методів і технологій у навчанні: аналіз можливостей та проблем // Актуал. пробл. держ. упр. – Д.: Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління, 2007. – Вип. 3 (9). – С. 239-246.

9. Эффективность современного менеджмента та управління персоналом організації: 36. наук. пр. / Ред.: М.І. Бондаренко; Харк. облдержадмін., Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна, Харк. ін-т бізнесу і менеджменту, Харк. обл. центр зайнятості, ВАТ «Турбоатом». – Х., 2009. – 304 с.

References (transliterated)

1. Pospelova T.V. *Personal factors that affect career development* // Industrial economics. - 2011. - no.3 (9). - P. 184-190.

2. Main Portal / Distance education in the world / [electronic resource] - <http://www.osvita.org.ua/distance/world/>.

3. Sholomytskyu A.G. *Risk theory: choice under uncertainty and risk modeling*: Textbook for high schools. - M.: Publisher "General Directorate of Higher School of Economics", 2009. - 678 p.

4. Management [Text]: *Conceptually-terminological dictionary* / ed. GV Shchekin [et al.]; Interregional Academy of Personnel Management. - K.: IAPM, 2007. - 744 p.

5. A. Melnichenko *Outsourcing - a way to increase the competitiveness of the bank* / A. Melnichenko // Bulletin of Khmelnytsky National University. - 2008. - no. 1, Vol. 2. - P. 108-110.

6. T. Pogorelova. The management of bank personnel in modern conditions // Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Technical progress and efficiency of production. - Kharkiv.: NTU «KhPI», 2015.- № 60 (1169).- P. 46-49.

7. A. Kibanov, I. Durakova. *Personnel management: selection and evaluation in the recruitment, certification*: Textbook for high schools for students / A. Kibanov, I. Durakova. - M.: Publishing "Etalon", 2009. - 416 p.

8. T. Koshova. *The use of interactive techniques and technologies for learning: analysis of the opportunities and challenges* // Actual problems of governance. - D.: Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration, 2007. - Vol. 3 (9). - P. 239-246.

9. *The effectiveness of modern management and management personnel of the organization*: Collection of proceedings / Ed.: M. Bondarenko; Khark. Regional State Administration, Khark. nat. univ. Karazin, Khark. inst of business and management, Khark. region. employment center, OJSC "Turboatom". - Kharkiv, 2009. - 304 p.

Надійшла (received) 04.05.2016

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Організація розвитку персоналу банківської установи та її ефективність / Т. О. Погорелова, Л. М. Дурдыева, О. О. Солоницька // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2016. - № 28(1200) - С. 9-13. Бібліогр.: 9 назв. – ISSN 2519-4461

Организация развития персонала банковского учреждения и ее эффективность / Т. А. Погорелова, Л. Н. Дурдыева, Е. О. Солоницкая // Вестник Национального технического университета „Харьковский политехнический институт» (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2016. - № 27(1200) - С. 9-13. Библиогр.: 9 назв. – ISSN 2519-446

The organization development of the banking personnel and its effectiveness / T. Pogorelova, L. Durdyieva, O. Solonytska // Bulletin of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences). – Kharkiv: NTU "KhPI". - 2016. - № 28(1200) - P. 9-13. Bibliogr.: 9. – ISSN 2519-4461

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Погорелова Тетяна Олексіївна – доцент кафедри організації виробництва і управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». (050) 401-12-01, e-mail T_Pogorelova@ukr.net

Погорелова Татьяна Алексеевна - доцент кафедры организации производства и управления персоналом Национального технического университета «Харьковский политехнический институт». (050) 401-12-01, e-mail T_Pogorelova@ukr.net

Pohorielova Tetiana - National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», an associate professor of Business Administration and Personnel Management. (050) 401-12-01, e-mail T_Pogorelova@ukr.net

Дурдыева Любовь Миколаївна – магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». (066) 037-73-82, e-mail liubov2295@gmail.com

Дурдыева Любовь Николаевна – магістр, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт». (066) 037-73-82, e-mail liubov2295@gmail.com

Durdyieva Liubov - National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», master. (066) 037-73-82, e-mail liubov2295@gmail.com

Солоницька Олена Олегівна – магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». (066) 156-17-64, e-mail e.solonitskaya@mail.ru

Солоницкая Елена Олеговна – магістр, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт». (066) 156-17-64, e-mail e.solonitskaya@mail.ru

Solonytska Olena - National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», master. (066) 156-17-64, e-mail e.solonitskaya@mail.ru