

УДК 005.95/.96

Н. І. Смелянecь,
студент, Національний університет харчових технологій, м. Київ

КАДРОВА ПОЛІТИКА БАНКУ: ЕЛЕМЕНТИ ТА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

N. I. Smelianets,
undergraduate student, National University of Food Technology, Kyiv

BANK PERSONELL POLICY: ELEMENTS AND EFFICIENCY INDICATORS

Стаття присвячена аналізу кадрової політики комерційного банку. Визначено кадрову політику як генеральний напрям у кадровій роботі, тобто сукупність операцій набору, відбору, розташування, ротації, переміщення, оцінки та розвитку персоналу підприємства; актуалізовано дослідження ефективності кадрової політики банку; досліджено елементи кадрової політики: планування та добір персоналу, мотивація персоналу та підвищення кваліфікації персоналу; виявлено, що політика розвитку персоналу передбачає: кар'єрне зростання, реалізація заходів соціального захисту; визначено мету та складові системи навчання та розвитку персоналу; проаналізовано показники навчання, руху та завантаженості персоналу.

The article is devoted to analysis personnel policy of a commercial bank. Defined the personnel policy as a general direction in personnel activities, namely set of operations of recruitment, selection, placement, rotation, moving, assessment and development personnel; modified an effectiveness research of the bank's personnel policy; studied elements of personnel policy: recruitment and selection, motivation and staff training programs; defined that staff development policy provides: careers, implementation of social protection; defined purpose and components of the system of training and staff development; analyzed performance training, personnel movement and congestion.

Ключові слова: *кадрова політика, персонал, банківська діяльність, ПАТ «Дельта Банк», елементи кадрової політики.*

Keywords: *personnel policy, personnel, banking, PC "Delta Bank", elements of personnel policy.*

Постановка проблеми. В умовах сучасного стану української економіки та жорсткої конкуренції на ринку побудова ефективної кадрової політики банків України є однією з першочергових умов досягнення ними стійкого фінансового результату.

Наслідки фінансово-економічної кризи досить відчутно вплинули на діяльність банківських установ, в результаті чого топ-менеджмент почав впроваджувати низку заходів, спрямованих на запобігання негативних проявів кризи. Однак, не втрачає актуальності питання прийняття таких управлінських рішень, які б дозволили враховувати потреби підприємства у висококваліфікованому персоналі, його розвитку та мотивації при обмеженому фінансуванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та реалізації кадрової політики підприємства та банку зокрема, викладена в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: М. Армстронг, О. А. Кириченко, О. В. Дубовик та інші, проте, на нашу думку, дане питання слід також розглянути з точки зору персоналу банку, адже успішна діяльність банківської установи залежить від високого рівня підготовки її співробітників, їх уміння працювати з клієнтами та безпосередньої зацікавленості у позитивному результаті своєї роботи. Тому професійний рівень персоналу, його компетентність та вмотивованість є визначальними при оцінці перспектив розвитку банку.

Як наслідок, бачимо, що необхідність розробки та впровадження нових підходів до процесів реалізації кадрової політики у банках, як інструменту підвищення ефективності управління.

Постановка завдання. На основі вищезазначеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в дослідженні ефективності кадрової політики комерційних банків України на прикладі ПАТ «Дельта Банк».

Виклад основного матеріалу дослідження. На думку М. Армстронга, кадрова політика являє собою генеральний напрям у кадровій роботі, тобто сукупність операцій набору, відбору, розташування, ротації, переміщення, оцінки та розвитку персоналу підприємства [1].

Під час аналізу кадрової політики банку, перш за все, варто звернути увагу на чисельність та продуктивність праці персоналу даного підприємства, адже досить часто близько 30% персоналу банку – це вузькоспеціалізовані працівники, які виконують обмежений обсяг роботи за сталими показниками та незмінним шаблоном. В період стрімкого розвитку інформаційних технологій та електронних баз даних окремі посади є малоєфективними, що дає підставу вважати, що банк нерационально використовує свої ресурси. В подальшому це може призвести до зменшення загального обсягу активів та втрати певних позицій на ринку фінансових послуг України. Тому, доцільно буде звернути увагу на методи кадрового планування та процес постійного підвищення кваліфікації працівників. Так, О. А. Кириченко визначає, що підвищення кваліфікації має забезпечувати поглиблення фахових знань та навиків за спеціальністю, формувати у персоналу банку та його філій високий професіоналізм, корпоративну культуру, систему цінностей сучасного банку, готовність до оволодіння інноваційними банківськими технологіями [3].

Враховуючи значний ріст ПАТ «Дельта Банк» в період з 2012 по 2014 рр. зокрема, зростання наданих кредитів більше ніж у два рази, й активів банку – у 1,8 рази, робимо висновок про наявність в організації в якості стратегії розвитку – стратегії динамічного зростання. Виходячи з обраної стратегії, в ПАТ «Дельта Банк» реалізуються відповідні кадрові заходи – дії, направлені на відборі кваліфікованого персоналу, який уміє працювати у команді, його розвиткові, та підвищенні кваліфікації.

Варто звернути увагу на елементи кадрової політики ПАТ «Дельта Банк», такі як: планування та добір персоналу, мотивація персоналу та підвищення кваліфікації персоналу, а також тип кадрової політики, які багато в чому визначені видом кадрової стратегії.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий.

Розробка планів роботи з кадрами починається з визначення цілей та задач управління кадрами по кожному з основних аспектів на даний період часу.

Відділ кадрів, директори по напрямках приймають безпосередню участь в розробці планів економічного і соціального розвитку, приділяючи особливу

увагу таким питанням, як формування стабільного трудового колективу, сумісництво професій робітників та службовців, розширення відділів організації та оплати праці, питанням соціального розвитку колективу ПАТ «Дельта Банк».

Плани роботи з кадрами складаються в комплексі із загальними планами розвитку і удосконалення виробництва і сприяють підвищенню економічної ефективності і якості виробництва. Вони науково обґрунтовані, в них широко використовуються рекомендації теорії управління, соціології, психології.

Введення нових технологічних процесів, автоматизації діяльності та електронних баз даних, розширення сфер послуг, удосконалення організації і управління викликають неперервну зміну структури кадрів підприємства. При цьому зміни проходять не лише в співвідношенні категорій промислово-виробничого персоналу, але і в професійному, кваліфікаційному, освітньому складі всіх категорій персоналу підприємства.

Для забезпечення безперервного функціонального процесу на ПАТ «Дельта Банк» відділ організації праці та заробітної плати визначає чисельність промислово-виробничого персоналу на плановий період, засновуючись на даних технічного нормування, яке дозволяє науково обґрунтовувати потреби підприємства в затратах робочого часу для виконання встановленого виробничого завдання.

Планування потреби в кадрах включає в себе не лише план забезпечення підприємства робочими кадрами, але і план забезпечення управлінськими кадрами. Планування потреби в кадрах є короткостроковим (1-2 роки), середньостроковим (2-5 років) та довгостроковим (понад 5 років). Важливе значення на підприємстві приділяється плануванню резерву кадрів та роботі з ними.

Поряд з планом чисельності працюючих на ПАТ «Дельта Банк» складаються також плани підготовки кадрів і підвищення кваліфікації працюючих, які включаються складовими частинами в план по праці і заробітній платі товариства.

План роботи відділу кадрів включає комплекс заходів по підборі, розстановці, навчанню і підвищенню кваліфікації управлінських та виконавчих кадрів. Такий план складається на місяць або квартално. Він передбачає вирішення поточних задач по роботі з кадрами на даному підприємстві.

В ході аналізу кадрової політики ПАТ «Дельта Банк» можна сказати, що вона є активною, оскільки банк активно займається розвитком персоналу і департаментом персоналу, який є інструментом реалізації кадрової політики банку. Кадрова політика є закритою, оскільки кадри набирають лише нижчого рівня, а заміщення посад більш високого рівня відбувається лише з числа працівників банку.

Відбір персоналу здійснюється у відповідності до внутрішніх нормативів. З даними ПАТ «Дельта Банк» процедура погодження кандидатів на посади «Начальник відділення», «Заступник начальника відділення» та «Завідуючий касою» в АТ «Дельта Банк» складається з наступних етапів:

– пошук кандидата здійснюється внутрішнім ресурсом. Результатом цього етапу є відбір кандидата, який надалі буде проходити узгодження з Головним офісом.

– за результатом співбесіди робляться відповідні висновки та заносяться до «Листа-узгодження на відділенні».

– фахівець служби безпеки проводить роботу щодо перевірки кандидата на відповідність роботи у банку, по результатам якої складається «Довідка про перевірку кандидата».

– при відповідності кандидата всім вимогам вакантної посади відділення, начальник відділення відправляє «Лист-узгодження на відділенні» та резюме кандидата до відповідного фахівця Управління по роботі з персоналом для подальшого погодження кандидата.

– після розгляду пакету документів, приймається рішення щодо необхідності приїзду відповідного кандидата до Головного офісу для проведення співбесіди. Для внутрішніх кандидатів (працівників АТ «Дельта Банк» інших відділень) оформлюється службове відрядження.

– результатом узгодження кандидата Головним банком є письмовий висновок «Лист-узгодження на Головному офісі».

– пакет документів з «Листом-узгодженням на відділенні», резюме та «Листом-узгодженням на Головному офісі» передається до Відділу кадрового адміністрування Управління по роботі з персоналом, де оформлюється прийняття на роботу [4].

Політика розвитку персоналу ПАТ «Дельта Банк» передбачає: кар'єрне зростання; реалізацію заходів щодо оздоровлення працівників та їх родин: користування спортзалом, басейном, можливість отримання путівок. Система розвитку персоналу реалізує комплекс дій щодо: підвищення кваліфікації шляхом відвідування тренінгів, лекцій фахівців галузі, курси з іноземної мови.

Метою системи навчання персоналу є:

– цілеспрямоване, послідовне, організоване підвищення та підтримка високого освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, як необхідного чинника конкурентоспроможності банку;

– формування корпоративної культури;

– формування корпоративних стандартів в сфері навчання та здійснення продажів;

– застосування єдиних правил, стандартів та інструментів навчання персоналу [2].

Основними складовими системи навчання та розвитку персоналу ПАТ «Дельта Банк» є: управління системою; суб'єкти навчання; форми і види навчання; планування навчання; визначення тематики, змісту й тривалості навчання; навчально-методичне та кадрове забезпечення; технологія роботи з навчання персоналу; фінансування витрат Банку на навчання персоналу; мотивація працівників до усвідомленого навчання та праці в Банку; контроль якості навчання, звітність та аналіз.

Система навчання та розвитку персоналу ПАТ «Дельта Банк» ґрунтується на органічному поєднанні підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу, об'єктивній оцінці його діяльності.

Підготовка – це первинне здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, спрямованого на професійну діяльність у певній сфері. При наймі персоналу в ПАТ «Дельта Банк», перевага надається фахівцям з повною чи базовою вищою освітою відповідного напрямку підготовки.

Перепідготовка – це здобуття відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальністю, відмінною від набутої в період первинної професійної підготовки. Здійснюється Банком по відношенню до працівників фронтальних підрозділів. Тривалість курсів перепідготовки становить від 5 до 10 днів у залежності від спеціфіки фронтальних працівників.

Перепідготовка є обов'язковим видом системи навчання та розвитку персоналу. Вона реалізується у формі базового навчання «Вступний модуль» для різних категорій працівників фронтальних підрозділів, а саме: кредитних інспекторів; операторів хот-лайн; операторів колекшн; операторів відділу телемаркетингу; спеціалістів відділу по роботі за скаргами та пропозиціями; кредитних експертів.

Підвищення кваліфікації – це навчання, що проводиться з ціллю підвищення рівня знань, умінь, що обумовлені змінами у законодавстві, економічному стані країни, на фінансовому ринку та у конкурентному середовищі і передбачає: здобуття та доповнення знань з економічних, правових, управлінських та інших питань відповідно до компетенції працівника; набуття додаткових навичок відповідно до кваліфікації працівників фінансового сектору; використання сучасних технологій та оперування актуальною інформацією відповідно до потреб банку.

Підвищення кваліфікації є обов'язковим елементом системи навчання та розвитку персоналу, що реалізується як:

– внутрішнє навчання: пропедевтичне навчання; перенавчання; тренінги; семінари; галузеве навчання; стажування; самоосвіта.

– зовнішнє навчання: стаціонарні курси підвищення кваліфікації; короткострокові тематичні семінари; короткострокові тематичні тренінги (індивідуальні та корпоративні); форуми та конференції.

Терміни і форми підвищення кваліфікації визначаються навчальним центром ПАТ «Дельта Банк» разом з керівником структурного підрозділу, у якому працює співробітник. При цьому термін підвищення кваліфікації з відривом від виробництва і збереженням заробітної плати не повинен перевищувати чотирьох тижнів, без відриву від виробництва - шести місяців (не враховуючи такої форми підвищення кваліфікації, як самоосвіта).

Фінансування системи навчання та розвитку персоналу здійснюється за рахунок витрат банку. Бюджет на навчання персоналу складається щорічно з розбивкою поквартально та затверджується Радою Директорів ПАТ «Дельта Банк».

Мотивація персоналу щодо навчання в ПАТ «Дельта Банк» має на меті створення системи внутрішніх спонукань, спрямованих на підвищення співробітниками їх фахового рівня. Мотивація персоналу до навчання здійснюється шляхом надання компанією можливостей для професійного вдосконалення, службового переміщення, підвищення у посаді, підвищення категорій, встановлення надбавок, змінної частини до основного окладу у зв'язку з визначними результатами.

У 2012-2013 роках на ПАТ «Дельта Банк» проводилось навчання персоналу за всіма напрямками діяльності (табл.1).

Таблиця 1.

Показники навчання персоналу ПАТ «Дельта Банк» в 2012-2013 рр.

Вид навчання	Кількість співробітників, що пройшли навчання, осіб	Відхилення
--------------	---	------------

	2012	2013	абсолют., +/-	відносно, %
Внутрішнє навчання	1502	2416	914	60,9
Навчання на семінарах в Україні	264	469	205	77,7
Зарубіжнє навчання	117	305	188	160,7
Стажування	88	85	-3	-3,4
Разом	1971	3275	1304	66,2

Джерело: побудовано автором на основі діяльності банку

За даними табл.1 у 2013 році порівняно з 2012 роком чисельність співробітників, що пройшли навчання, збільшилась на 10%. Основними чинниками цього було зростання кількості працівників, які пройшли навчання на зовнішніх семінарах в Україні – на 205 осіб або 77,7%, а також працівників, котрі пройшли внутрішнє навчання – на 914 осіб або 60,9%. У відсотковому значенні найбільше зросла чисельність працівників, які пройшли навчання у інших країнах світу – на 160,7% - із 117 осіб у 2012 році до 305 осіб у 2013 році. Нажаль, чисельність працівників, котрі проходили стажування, зменшилась. Якщо порівняти абсолютну чисельність працівників, які пройшли навчання в банку у 2012-2013 роках, із загальною чисельністю персоналу, можна побачити, що частка працівників, котрі пройшли навчання, зросла порівняно з 2012 роком: з 27,9% до 31,2%. Тобто, разом із залученням нових працівників, банк значну увагу приділяє їх розвиткові та навчанню, що зумовлено діючою кадровою стратегією банку.

Внутрішнє навчання на ПАТ «Дельта Банк» здійснюється шляхом проведення тренінгів з метою швидшого пристосування нових працівників до умов нової роботи, формування знань і вмінь, яких не вистачає у професійній підготовці, а також щоб швидко підготуватися для роботи на вищій посаді. Тренінги сприяють подальшому розвитку персоналу та удосконаленню їх професійних та особистих якостей, що позитивно впливає на розвиток кар'єри.

Зазначимо, що для збутової мережі ПАТ «Дельта Банк», яка налічує понад 10 регіональних управлінь та 245 безбалансових відділень, навчання здійснюється у дистанційній формі, із застосуванням конференцій зв'язку (Skype).

Дистанційне навчання дозволяє: в короткі терміни і з мінімальними витратами надати персоналу знання і сформувати навички, необхідні для ефективної роботи в тактичній і стратегічній перспективі; швидко ознайомити всіх співробітників в електронному вигляді з змінами що відбулися в бізнес-процесах; стандартизувати навчальні матеріали у відповідності з цілями і задачами банку; автоматизувати процес тестування співробітників; допомагати формуванню єдиної корпоративної культури в умовах територіально віддалених точок ПАТ «Дельта Банк».

Таким чином, дистанційне навчання суб'єктів збутової мережі ПАТ «Дельта Банк» дає можливість без відриву від робочого процесу підтримувати професійний рівень співробітників банку. Інструментами контролю виступають анкетування, тестування та інтерв'ювання персоналу після проходження навчання, а також організація та проведення конкурсу «Кращий кредитний інспектор Банку».

Важливим напрямом розвитку персоналу ПАТ «Дельта Банк» є здійснення оцінювання та атестації працівників банку, що дозволяє визначити рівень професійного розвитку працівників та сформувати пропозиції по можливому їх зростанню. Робота по атестації включає наступні етапи:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- прийняття рішень по результатах атестації.

Графік проведення атестації доводиться до осіб, які атестуються, не пізніше як за місяць до початку атестації, а необхідні документи на них подаються в атестаційну комісію не пізніше як за два тижні до атестації. Атестаційна комісія розглядає подані документи на працівника, який проходить атестацію, заслуховує дані про його роботу, досягнуті успіхи і недоліки та на основі цих даних і з врахуванням обговорення, шляхом голосування дає одну із наступних оцінок: відповідає даній посаді; відповідає даній посаді при умові покращення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через місяць; рекомендується переведення на вищу посаду; не відповідає даній посаді.

По підсумках атестації видається наказ, яким затверджуються заходи, зміни в розстановці кадрів, зарахування перспективних працівників в резерв на керівну посаду. Атестація в ПАТ «Дельта Банк» проводиться кожного року по схемі:

- головний офіс – 40% працівників;
- базові (великі регіональні) відділення – 40% працівників;
- малі відділення – 20% працівників.

Ще одним напрямом розвитку персоналу є планування трудової кар'єри. Ця ділянка кадрової роботи здійснюється HR-менеджерами банку та передбачає наступні заходи:

- розробка системи (строків, форм, технологій) професійно-кваліфікаційного розвитку та навчання (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації) персоналу;
- організація проведення заходів щодо розвитку персоналу, у тому числі керівників;
- оцінка ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників;
- розвиток наставництва, організація практики студентів та учнів;
- розробка та впровадження системи просування по службі.

Розвиток кар'єри працівників банку знаходиться у прямій залежності від результатів тестування персоналу, трудового стажу та наявних вакансій. Службове переміщення та підвищення у посаді працівників здійснюється у відповідності з кваліфікаційними характеристиками службових посад, а також з планом розвитку ділової кар'єри та здобутим освітньо-кваліфікаційним рівнем працівника.

Незважаючи на позитивні результати розвитку персоналу ПАТ «Дельта Банк», доречно відзначити наступні недоліки: відсутність системи адаптації нових працівників; недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів навчання; застарілі методи оцінювання персоналу.

Ефективність реалізації кадрової політики та кадрової стратегії ПАТ «Дельта Банк» узагальнюються у показниках руху та завантаженості персоналу, які наведені у табл.2.

Таблиця 2.
Показники руху та завантаженості персоналу ПАТ «Дельта Банк» у 2012-2013рр.

Найменування показника	2012р.	2013р.	Відхилення, +/-
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	5320	7657	2337
Чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше року, осіб	3968	5026	1058
Звільнено працівників з причин плинності кадрів, осіб	2653	4085	1432
Фонд робочого часу, усього, год.	10488170	15054021	4565851
Відпрацьований час, год.	10036517	14482141	4445624
Коефіцієнт плинності кадрів, %	49,9	53,3	3,5
Коефіцієнт абсентеїзму, %	4,3	3,8	-0,5
Коефіцієнт стабільності, %	74,6	65,6	-8,9

Джерело: побудовано автором на основі звітності банку

За даними табл.2 можемо стверджувати, що в ПАТ «Дельта Банк» у 2013 році порівняно з минулим періодом зросла плинність кадрів (на 3,5%), і сам її показник є дуже високим – 53,3%. В основному така тенденція була пов'язана із високою плинністю персоналу на посадах кредитних інспекторів точок продажу кредитів, касирів та іншого молодшого персоналу. Як наслідок, коефіцієнт стабільності в організації у 2013 році склав 65,6%, тобто третина працівників банку не пропрацювали в організації й року, крім того протягом періоду цей показник знизився на 8,9%.

Важливим показником завантаження персоналу виступає коефіцієнт абсентеїзму, що показує, який відсоток продуктивного часу втрачається протягом

періоду через відсутність працівників на робочому місці. Він розраховується як відношення робочого часу, пропущеного співробітниками протягом періоду (року), до загального балансу робочого часу організації за період. У даному показнику враховуються всі пропуски робочого часу – через хвороби, відгули за свій рахунок, прогули, крім відпусток і вимушених відгулів за ініціативою організації. Коефіцієнт абсентеїзму показує, який відсоток продуктивного часу втрачається протягом періоду через відсутність працівників на робочому місці. В ПАТ «Дельта Банк» цей показник склав у 2013 році 3,8% і порівняно з 2012 роком знизився на 0,5%. Незважаючи на поліпшення завантаженості персоналу, можна говорити про недостатньо ефективну кадрову політику підприємства.

Отже, в ПАТ «Дельта Банк» реалізується кадрова політика, яка формується на відборі кваліфікованого персоналу, який уміє працювати у команді, його розвиткові та підвищенні кваліфікації.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, під кадровою політикою банку ми розуміємо комплекс дій, спрямованих на координацію, кооперацію та розвиток працівника з моменту його відбору та прийняття на посаду і завершуючи його звільненням.

Важливим напрямком кадрової політики є організація навчання, що дає можливість персоналу розвиватись та підвищувати ефективність праці. У процесі навчання застосовуються як методи навчання на робочому місці, так і методи навчання поза ним. Співробітники отримують нові знання і навички, відвідуючи зарубіжні навчальні заходи, семінари в межах України і беручи участь у внутрішніх програмах навчання.

Проведений аналіз дає можливість стверджувати, що ПАТ «Дельта Банк» веде досить активну кадрову політику, спрямовану на навчання та розвиток персоналу та його кар'єрне зростання.

Література.

1. Армстронг М., Практика управління людськими ресурсами: 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина / М. Армстронг – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Дубовик О. В., Нові підходи до управління персоналом банківських установ: «знаннєвий» контекст / О. В. Дубовик, Л. К. Семів, Р. А. Семів // Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ). – 2011. – № 2 (11). – С. 319–324.
3. Кириченко О. А., Гіленко І.В., Роголь С., Банківський менеджмент: навч. посіб. / Кириченко О. А., Гіленко І.В., Роголь С. – К.: Знання-Прес, 2002.- 438 с.
4. Публічне Акціонерне Товариство «Дельта Банк» - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://deltabank.com.ua/>.

References.

1. Armstrong M. (2009), *Handbook of human resource management practice*, 10-th ed., Kogan Page, London, United Kingdom.
2. Dubovik O. V. (2011), *Novi pidhodi do upravlinnja personalom bankivs'kih ustanov*, [New approaches to personnel management of banking institutions], Visnik Universitetu bankivs'koї справи Nacional'nogo banku Ukraїni, Kyiv, Ukraine.
3. Kirichenko O. A., Gilenko I.V., Rogol' S (2002), *Bankivs'kij menedzhment*, [Banking Management], tutorial, Znannja-Pres, Kyiv, Ukraine.
4. Public Company "Delta Bank" (2015), available at: <http://deltabank.com.ua/>, (Accessed 14 February 2015).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"