

Гамкало О. Б.

*асистент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет ім. Івана Франка, Україна;
e-mail: virgo.helena9@gmail.com*

ОРГАНІЗАЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ ІПОТЕЧНИХ ОПЕРАЦІЙ В БАНКУ

Анотація. Досліджено сутність бенчмаркінгу та його організація при здійсненні іпотечних операцій в банку. Систематизовано та виокремлено головні класифікаційні ознаки бенчмаркінгу у сфері іпотечних операцій банку. Обґрунтовано, що бенчмаркінг іпотечних операцій слід проводити виходячи з його цілей і завдань і в загальному процес бенчмаркінгового дослідження іпотечних операцій повинен включати сім етапів. Упровадження в організацію економічного аналізу іпотечних операцій банків бенчмаркінгу дозволить вийти на більш високий рівень застосування можливостей іпотеки

Ключові слова: іпотечні операції, бенчмаркінг, банк, конкурентоспроможність
Формул: 0, Рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 10

Гамкало Е. Б.

*асистент кафедри учета и аудита,
Львовский национальный университет им. Ивана Франка, Украина;
e-mail: virgo.helena9@gmail.com*

ОРГАНИЗАЦИЯ БЕНЧМАРКИНГА ИПОТЕЧНЫХ ОПЕРАЦИЙ БАНКА

Аннотация. Исследована сущность бенчмаркинга и его организация при осуществлении ипотечных операций в банке. Систематизированы и выделены главные классификационные признаки бенчмаркинга в сфере ипотечных операций банка. Обосновано, что бенчмаркинг ипотечных операций следует проводить исходя из его целей и задач и в общем процесс бенчмаркингового исследования ипотечных операций должен включать семь этапов. Внедрение в организацию экономического анализа ипотечных операций банков бенчмаркинга позволит выйти на более высокий уровень применения возможностей ипотеки

Ключевые слова: ипотечные операции, бенчмаркинг, банк, конкурентоспособность
Формул: 0, Рис.: 1, табл.: 1, библи.: 10

Hamkalo O.

*Assistant Department of Accounting and Auditing,
Ivan Franko National University of L'viv, Ukraine;
e-mail: virgo.helena9@gmail.com*

BENCHMARKING ORGANIZATION IN BANK MORTGAGE OPERATIONS

Abstract. The essence of benchmarking and its implementation in the organization of mortgage transactions in the bank. Been systematized and singled out the main classification features benchmarking in the mortgage banking operations. Substantiated that benchmarking mortgage operations should be based on its goals and objectives in the general process of benchmarking research should include mortgage operations seven stages. Determined that benchmarking mortgage bank operations represents, firstly, comparing their performance with the performance of mortgage banks other organizations, competitors and leaders, and secondly, the study and application of successful implementation of mortgage operations with your bank. Introduction to the organization of economic analysis of mortgage operations of banks benchmarking will reach a higher level application capabilities mortgage

Keywords: mortgage operations, benchmarking, bank, competitiveness

Formulas: 0, Fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 10

JEL Classification: E 50, R 13.

Вступ. В умовах постійного посилення конкуренції для кожного банку важливо бути конкурентоспроможним і успішно витримувати конкурентну боротьбу. Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів вдосконалення роботи та досягнення конкурентних переваг є бенчмаркінг. Як відомо, під бенчмаркінгом, розуміють комплекс аналітичних засобів, що дають змогу систематично оцінювати позитивний досвід інших суб'єктів господарювання, що є лідерами у галузі і використовувати його у своїй роботі.

Бенчмаркінг досліджували у своїх працях багато закордонних вчених, серед яких: Г. Ватсон [1], Ф. Котлер [2], Р. Кемп, Н. Лейк [3], Б. Пател, Т. Пілчер [4], Р. Рейдер [5], серед українських вчених питанню бенчмакінгу приділяли: О. Щегельська [6], Г. Кіндрацька [7].

Водночас, питання організації бенчмаркінгу банківської діяльності, і зокрема, іпотечних операцій, залишилось поза увагою вчених. Тому, на нашу думку, особливо для вітчизняної банківської сфери, бенчмаркінг є одним із найновіших методів для підвищення рівня та ефективності роботи, а також удосконалення здійснення банківських операцій і на сьогодні перебуває на етапі становлення. Це у свою чергу актуалізує потребу дослідження окресленої проблематики.

Постановка завдання. Метою статті є: дослідження сутності бенчмаркінгу та обґрунтування його організації при здійсненні іпотечних операцій в банку.

Бенчмаркінг – це процес систематичного й безперервного виміру: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння із процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності [1].

Українські науковці пропонують свої визначення поняття бенчмаркінгу. Так, наприклад, Г. Кіндрацька розглядає бенчмаркінг як спосіб постійної оцінки стратегій і цілей діяльності організації з метою реалізації принципу «від кращого краще». Для цього досліджують такі питання: яка організація перебуває на вершині конкуренції; чому певна організація не є кращою, що необхідно змінити в її діяльності; як скоригувати діючу стратегію, щоб організація стала кращою з кращих? Внаслідок цього виникає необхідність запозичити методи управління в інших організацій, які успішно працюють та усунути слабкі сторони власної організації [7].

Результати. Проаналізувавши наукові джерела щодо визначення цього поняття, на нашу думку, бенчмаркінг, у банківській діяльності з одної сторони, передбачає аналіз і порівняння своїх показників з показниками інших банків (конкурентів, лідерів), а з іншого – вивчення й впровадження успішного досвіду інших у своєму банку.

Таким чином бенчмаркінг іпотечних операцій банку представляє собою, по-перше, порівняння своїх показників іпотечної діяльності з показниками інших банків конкурентів та організаціями-лідерами, по-друге, вивчення та застосування успішного досвіду здійснення іпотечних операцій у своєму банку.

Основний зміст та мета бенчмаркінгу при здійсненні іпотечних операцій полягають в ідентифікації відмінностей з порівнюваним еталоном, визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу при аналізі іпотечних операцій можуть бути мета та інструменти її реалізації

Відомо, що у розвинених країнах світу бенчмаркінг вже набув глобального статусу завдяки його державній підтримці. Загострення банківської конкуренції актуалізує необхідність здійснення поглибленого конкурентного аналізу [8]. Інтенсивність розвитку інноваційних процесів, яка характерна банківській сфері,

підвищує необхідність та актуальність використання бенчмаркінгу українськими банками з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності їх діяльності. Отже, враховуючи специфіку іпотечних операцій у банківській сфері, бенчмаркінг можна розглядати як процес порівняння послуги та бізнес-процесів банку з продуктами послугами та бізнес-процесами банків-лідерів, кращих кредитних установ, партнерів з метою запозичення кращого досвіду в сфері іпотечних операцій та його адаптації для отримання конкурентних переваг на ринку іпотеки. Узагальнюючи зазначене вище в контексті нашого дослідження, зазначимо, що бенчмаркінг, дозволяє проводити ретельний аналіз та співставлення бізнес-процесів діяльності пов'язаної з іпотечними операціями та іпотечним продуктом банків-лідерів й конкурентів з параметрами банку-розробника іпотечних операцій, та адаптації отриманих результатів з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку іпотечних операцій. Бенчмаркінг є невід'ємною частиною планування, огляду та оцінки процесу здійснення іпотечних операцій, тобто моніторингу. Він забезпечує концентрацію на зовнішньому середовищі і сприяє використанню фактичної інформації при розробленні планів. Бенчмаркінг використовується з метою удосконалення діяльності через розуміння методів і способів дій, що вимагаються для досягнення рівня ефективності світового класу. Основним завданням бенчмаркінгу є застосування таких методів, які забезпечують конкурентну перевагу. Отже, метою бенчмаркінгу іпотечних операцій є визначення і застосування кращих методів в іпотечних процесах банку.

Основні завданнями бенчмаркінгу іпотечних операцій банку, які забезпечують досягнення поставленої мети, можна сформулювати у такі аналітичні блоки (*рис. 1*).

1. Проаналізувати власну діяльність щодо іпотечних операцій. Банк, що застосовує бенчмаркінг, має оцінити слабкі та сильні сторони при здійсненні іпотечних операцій, проаналізувати важливі складові затрат, врахувати скарги клієнтів, виділити розділи іпотечної діяльності, які мають бути вдосконалені.

2. Знайти банків конкурентів і лідерів у цій сфері. При здійсненні бенчмаркінгу, має виявитися, хто є кращим з кращих.

3. Потрібно проаналізувати процеси, які дозволяють досягти найкращих результатів у банку-еталона. Тобто, банк, що зацікавлений у проведенні бенчмаркінгу, має вчитися у лідерів, визначити точку, в якій вони перебувають і подальший напрям, дізнатися, якими є методи компаній-лідерів, визначити їх способи підвищення ефективності і як наслідок перейняти такий досвід.

4. Впровадження необхідних змін для досягнення переваги. Банк, якій застосували бенчмаркінг, мають досягти кращих результатів, і переваг щодо банку-лідера.

Бенчмаркінг може стосуватися різних аспектів банківської діяльності, проводиться як всередині банку, так і поза його межами. Але велика кількість видів бенчмаркінгу ускладнює процедуру його застосування в діяльності банків для підвищення якості та ефективності здійснення іпотечних операцій, тому на нашу думку, доцільно було б систематизувати та виокремити головні класифікаційні ознаки бенчмаркінгу у сфері іпотечних операцій банку, які наведено в таблиці 1.

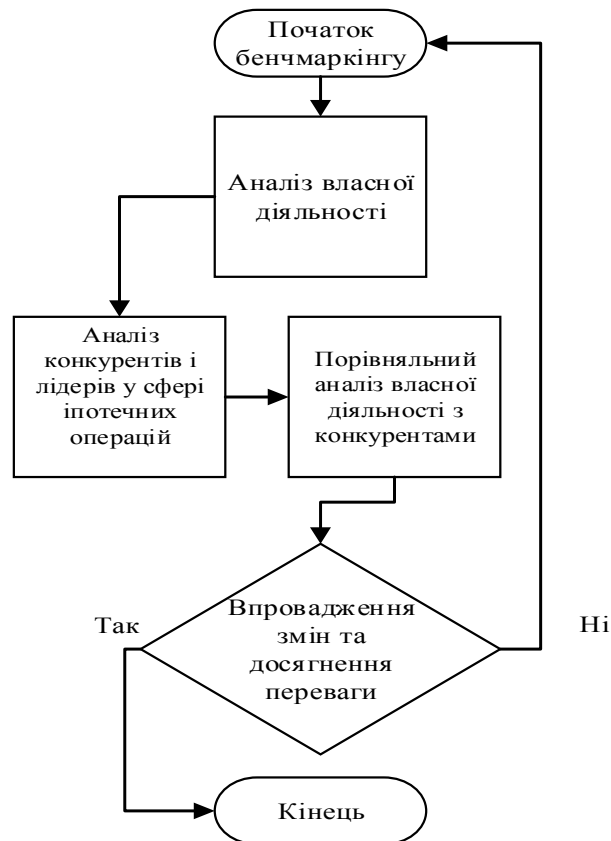


Рис. 1. Основні завданнями бенчмаркінгу іпотечних операцій банку

Таблиця 1

Класифікація видів бенчмаркінгу у сфері іпотечних операцій банку

Класифікаційна ознака бенчмаркінгу	Зміст класифікаційної ознаки бенчмаркінгу
За періодом охоплення	стратегічний бенчмаркінг; оперативний бенчмаркінг
За об'єктами порівняння	бенчмаркінг показників іпотечної діяльності; бенчмаркінг іпотечних підрозділів; бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів; бенчмаркінг інформаційних систем; бенчмаркінг процесу здійснення іпотечних операцій
За напрямом порівняння	внутрішній бенчмаркінг; зовнішній бенчмаркінг
За предметом дослідження	процесний бенчмаркінг; функціональний бенчмаркінг; бенчмаркінг результатів діяльності
За географічною ознакою	бенчмаркінг національний; бенчмаркінг міжнародний

Стратегічний бенчмаркінг у сфері іпотечних операцій банку можна здійснювати під час стратегічного планування щоб перейняти кращий досвід в питаннях формулювання мети, завдань на перспективу. Досвід кращого досягнення поставлених завдань та альтернативні варіанти детального аналізу необхідної інформації щодо короткострокових рішень дасть проведення оперативного бенчмаркінгу. Еталоном для

стратегічного й оперативного бенчмаркінгу для банків можуть виступати банки-лідери у сфері іпотечного кредитування, потенційні та реальні банки-конкуренти, а також будь-які організації, які є лідерами з питань іпотечного кредитування, що становлять стратегічний інтерес для керівництва банку.

За напрямом порівняння виділяють внутрішній та зовнішній бенчмаркінг. Внутрішній бенчмаркінг у банківському середовищі є процесом порівняння якості, характеру та ефективності роботи іпотечних підрозділів одного банку. Об'єктами внутрішнього бенчмаркінгу можуть виступати відділи, відділення та філії банків. У банках з великою мережею філій доцільно порівнювати та узгоджувати роботу філій з еталонним філіалом. На нашу думку, внутрішній бенчмаркінг може виступати інструментом для постійного вдосконалення банку у сфері іпотечного кредитування, а дослідження в процесі внутрішнього порівняння формують інформаційну базу для подальшого проведення більш детального зовнішнього бенчмаркінгу.

Зовнішній бенчмаркінг реалізується через втілення успішних ідей та напрацювань у різних сферах банківської діяльності. Виокремлюють конкурентний, галузевий та міжгалузевий види зовнішнього бенчмаркінгу. Конкурентний реалізується через апробацію успішного досвіду іпотечних операцій банків-конкурентів. Такий різновид бенчмаркінгу спрямовано на виявлення критичних напрямів іпотечної діяльності та ранжування за пріоритетністю проведення відповідних дій з метою їх покращення. Як відомо, суттєвим недоліком цього виду бенчмаркінгу можна вважати складність процесу збирання даних. Використовуючи галузевий бенчмаркінг, банк може скористатися досвідом компаній зі страхування, консалтингу, аудиту, інвестування, тобто це порівняння суб'єктів діяльності, що займаються іпотечними операціями але не вважаються прямими конкурентами. Галузевий бенчмаркінг дозволяє виявити тенденції, притаманні банківській сфері щодо іпотечних операцій з метою використання їх із найбільшою користю для банку. Переваги даного виду бенчмаркінгу полягають у наявності доступу до інформації, аналогічності технології дослідження, зіставленні результатів. Головною метою міжгалузевого бенчмаркінгу є вдосконалення діяльності банку щодо іпотечних операцій використовувати кращий досвід банків інших сфер кредитування.

При виборі певного різновиду зовнішнього бенчмаркінгу банк враховує багато факторів. Так, наприклад, якщо стратегічна мета банку полягає в покращенні своїх конкурентних позицій на іпотечному ринку, то доцільно використовувати конкурентний бенчмаркінг. Якщо метою банку є стати кращим у галузі, то застосовують галузевий бенчмаркінг. Для банків, які прагнуть здійснювати свою діяльність найкращим чином та спрямовані на постійне вдосконалення процесу іпотечного кредитування, необхідним є зіставлення з кращими у своєму класі організаціями. Одним з варіантів є проведення комплексного бенчмаркінгу яке поєднує елементи всіх видів зовнішнього бенчмаркінгу.

У якості об'єкта бенчмаркінгу в діяльності банку щодо іпотечних операцій можна виокремити: бенчмаркінг іпотечних підрозділів; бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів; бенчмаркінг інформаційних систем; бенчмаркінг процесу здійснення іпотечних операцій. Серед показників банківської діяльності у сфері іпотечних операцій які б доцільно було порівнювати можна зазначити: фінансові показники діяльності у сфері іпотечного кредитування; показники задоволеності клієнтів; якість надання послуги; інновації та впровадження сучасних технологій; рівень та засоби безпеки під час надання банківської послуги.

Процесний бенчмаркінг передбачає дослідження процесів тих організацій, які досягли кращих результатів в організації самої структури процесів та в засобах їх оптимізації. Особливістю даного виду є те, що базою порівняння для банків можуть виступати компанії з інших сфер діяльності.

Здійснення функціонального бенчмаркінгу полягає в порівнянні певних функцій банку з аналогічними параметрами банків, які функціонують в однакових умовах. У якості одиничних параметрів порівняння функції можна виокремити, наприклад, рентабельність іпотечної операції, рівень витрат на здійснення іпотечної операції, рівень ризику. До групових параметрів функціонального порівняння можна віднести управління якістю банківського продукту.

Бенчмаркінг результатів діяльності спрямований на порівняння результативних аналітичних показників з подальшим вивченням процесів, завдяки яким досягнуті їхні оптимальні значення [9].

На даний час єдиного підходу до проведення бенчмаркінгу не вироблено, тому різні автори пропонують різні методи його проведення, які відрізняються між собою і кількістю, і змістом етапів. Тому, на нашу думку, бенчмаркінг іпотечних операцій слід проводити виходячи з його цілей і завдань. У загальному процес бенчмаркінгового дослідження іпотечних операцій повинен включати сім етапів, а саме:

На першому етапі здійснюється аналіз внутрішнього стану іпотечного кредитування в банку та визначення сфер, які потрібно вдосконалити. На даному етапі необхідно вивчити та проаналізувати ефективність сфер іпотечного кредитування (іпотечне житло кредитування, іпотечне промислове кредитування, іпотека землі, агропромислова іпотека, іпотечне споживче кредитування) та визначити ті іпотечні операції та показники, які потребують удосконалення та будуть об'єктом бенчмаркінгу. Оскільки бенчмаркінг вимагає затрат часу та ресурсів, рекомендується визначати пріоритет щодо об'єктів бенчмаркінгу.

На другому етапі, необхідно визначити основні критеріїв, за якими буде проводитись порівняльний аналіз. Обрати кількісні і якісні показники, за якими проводиться бенчмаркінг.

Третій етап передбачає пошук банків-лідерів для проведення бенчмаркінгу. Важливим етапом бенчмаркінгового дослідження є вибір банку для порівняння. Пошук банків-еталонів може відбуватися різними методами: від опитування клієнтів, посередників щодо того, хто, на їхню думку, краще виконує ті чи інші функції та є більш успішним, до детального вивчення інформаційних матеріалів, рейтингів. Еталонами можуть виступати конкурентні банки у даному сегменті ринку; кращі банки країни; світові банки, але в умовах України, де досвід іпотечного кредитування переривався у зв'язку з політичними пріоритетами доцільно за порівняльний еталон використати досвід діяльності «Земельного банку гіпотечного» у Львові (найбільш успішного серед банків у 1910-1939 рр.) [10].

На четвертому етапі відбувається збір інформації. На цьому етапі здійснюють збір інформації про банк, що є об'єктом порівняння, визначаються джерела і методи її збирання. Джерелами інформації для проведення бенчмаркінгу можуть бути:

- статистичні дані та матеріали звітів органів державного управління
- публікації у періодичних виданнях, насамперед у спеціалізованих журналах, газетах, а також повідомлення в інших засобах масової інформації;
- матеріали річної звітності про його діяльність;
- рекламні буклети;
- аналітичні звіти компаній, що займаються дослідженням ринків (галузей);
- власні польові дослідження (анкетування, опитування через телефон, Інтернет).
- аналітичні коментарі і прогнози фахівців, відслідковуються тенденції розвитку;

На п'ятому етапі проводять опрацювання інформації. Зібрану і перевірену інформацію про банк-еталон необхідно вивчити, систематизувати та проаналізувати.

Після цього важливо визначити відмінності у рівнях ефективності за аналізованими операціями та з'ясувати, що, і наскільки банки-еталони роблять краще.

Шостий етап, це розробка рекомендацій із зменшення чи усунення відмінностей у рівнях ефективності та їх впровадження. За результатами аналізу розробляють заходи та дії, необхідні для вирішення основних проблем і досягнення цілей бенчмаркінгу.

На сьомому етапі здійснюється моніторинг та контроль виконання прийнятих рішень щодо вирішення проблем та підвищення ефективності. Моніторинг та контроль виконання прийнятих рішень здійснюється з метою перевірки досягнення цілей та вирішення проблем.

Висновки. По-перше, слід зазначити, що застосування бенчмаркінгу в діяльності банків щодо іпотечних операцій на сьогодні є потужним інструментом в умовах глобальної конкуренції. Виокремлення та систематизація класифікаційних ознак бенчмаркінгу іпотечних операцій в банку дасть можливість керівництву банків цілеспрямовано застосовувати методику вивчення та впровадження позитивного досвіду конкурентів, партнерів та інших організацій, а також сприятиме інноваційному розвитку кредитних організацій, а в подальшому й спеціалізованих іпотечних банків в Україні.

По-друге, вибір виду бенчмаркінгу залежить від мети, цілей та завдань, які ставить перед собою банк; можливості отримати потрібну для аналізу та порівняння інформацію; забезпеченості необхідними фінансовими, кадровими, інформаційними, технологічними та іншими ресурсами, а також від досвіду та необхідного часу для його проведення.

По-третє, бенчмаркінг іпотечних операцій слід проводити виходячи з його цілей і завдань. У загальному процес бенчмаркінгового дослідження іпотечних операцій, на нашу думку, повинен включати сім етапів:

- аналіз внутрішнього стану іпотечного кредитування в банку та визначення сфер, які потрібно вдосконалити;
- визначити основні критеріїв, за якими буде проводитись порівняльний аналіз;
- пошук банків-лідерів для проведення бенчмаркінгу;
- збір інформації про банк, що є об'єктом порівняння;
- опрацювання зібраної інформації;
- розробка рекомендацій;
- моніторинг та контроль виконання прийнятих рішень.

Упровадження в організацію економічного аналізу іпотечних операцій банків бенчмаркінгу дозволить вийти на більш високий рівень застосування можливостей іпотеки, а відтак наблизить вітчизняну банківську систему до рівня високо розвинутих країн світу.

Література

1. Watson, G. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best [Text] / G. Watson. – New York : John Wiley, 1993. – 270 p.
2. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент [Текст] : учебное пособие / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб. : Питер, 2009. – 816 с.
3. Лейк, Н. Практикум по стратегическому планированию [Текст] / Н. Лейк. – М. : Поколение, 2006. – 304 с.
4. Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании [Электронный ресурс] / Т. Пилчер. – Режим доступа: // <http://www.benchmarkingclub.ru/pilcher.html>.
5. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определение стратегии и повышение прибыли [Текст] / Р. Рейдер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
6. Щегельська, О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку [Текст] / О. Щегельська // Управління компанією. – 1999. – № 1–2. – С. 13–19.
7. Кіндрацька, Г. І. Стратегія і тактика досягнення організацією конкурентних переваг: галузевий аспект

[Текст] / Г. І. Кіндрацька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2004. – № 507. – С. 18–24.

8. Вовк, В. Я. Концептуальні засади сегментації конкурентного середовища національного ринку банківських послуг [Текст] / В. Я. Вовк, С. С. Урусова // Економіка розвитку. – 2014. – № 1 (69). – С. 17–22.

9. Дубоделова, А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства [Текст] / А. В. Дубоделова, О. В. Юринець, А. В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102–106.

10. Швець, В. Перший іпотечний банк у Львові [Текст] / В. Швець // Львівські нумізматычні записки. – 2004. – № 1 – С. 46–50.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2015

© Гамкало О. Б.

References

1. Watson, G. (1993). *Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best*. New York: John Wiley.

2. Kotler, F., & Keller, K. (2009). *Marketing-menedzhment*. Sankt-Peterburg: Piter.

3. Leyk, N. (2006). *Praktikum po strategicheskomu planirovaniuu*. Moskva: Pokoleniye.

4. Pilcher, T. *Benchmarking kak sredstvo povysheniia konkurentosposobnosti kompanii*. Available at <http://www.benchmarkingclub.ru/pilcher.html>

5. Reyder, R. (2007). *Benchmarking kak instrument opredeleniia strategii i povysheniia pribyli*. Moskva: RIA «Standarty i kachestvo».

6. Shchhehelska, O. (1999). Reinzhyrnirnyh biznes-protsesiv – neobkhdnist v umovakh dynamichnoho rynku. *Upravleniye kompaniei, 1-2*.

7. Kindratska, H. I. (2004). Stratehiia i taktyka dosiahnennia orhanizatsieiu konkurentnykh perevah: haluzevyi aspekt. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Problemy ekonomiky ta upravlinnia, 507*, 18-24.

8. Vovk, V. Ya., & Urusova, S. S. (2014). Kontseptualni zasady sehmentatsii konkurentnoho seredovyschcha natsionalnoho rynku bankivskykh posluh. *Ekonomika rozvytku, 1(69)*, 17-22.

9. Dubodelova, A. V., Yurynets, O. V., & Kataiev, A. V. (2010). Klasyfikatsiia vydiv i sfery zastosuvannia benchmarkinhu v systemi menedzhmentu pidpriemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsii, 1*, 102-106.

10. Shvets, V. (2004). Pershyi ipotechnyi bank u Lvovi. *Lvivski numizmatychni zapysky, 1*, 46-50.

Received 21.05.2015

© Hamkalo O.