

***В. О. АЛЕКСАНДРОВА, І.Є. ХАУСТОВА, Т.С. ШОВКОПЛЯС***  
**ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ**

Стаття присвячена питанням управління персоналом готельних підприємств в аспекті сезонності як специфіки бізнесу. Негативний вплив на багато галузей економіки надає не тільки світова фінансова криза, але і нестабільна політична ситуація. Враховуючи дію цих двох чинників для організації туристичного бізнесу, необхідно сформувати такі механізми управління готельними підприємствами, які дозволять гнучко реагувати на коливання зовнішнього середовища, підвищать вартість активів, отримають додаткові або позаопераційні доходи, дозволять понизити витрати підприємства, зменшити негативний вплив чинників зовнішнього середовища. В даний час однією з серйозних проблем, що стоять перед вітчизняними компаніями, є значний рівень плинності персоналу, під якою зазвичай розуміється процес зміни кадрового складу, обумовлений звільненням одних співробітників і приходом ним на зміну інших. Необхідно сформувати таку систему управління готелями, при якій би відбулося зниження витрат і підвищення прибутковості, враховуючи сучасні економічні умови, географічне розташування і саму специфіку туристичного бізнесу. Не дивлячись на підвищений інтерес вітчизняних і зарубіжних учених, залишається актуальним питання вдосконалення системи управління персоналом в туристичному і готельному бізнесі. Сезонність є одним з головних аспектів, тому необхідний пошук нових оптимальних підходів до організації роботи з персоналом. Одним з таких підходів в сучасному бізнесі гостинності є лізинг персоналу, і у зв'язку з яким використовуються поняття аутстафінгу і аутсорсингу. У статті розглянуті поняття «аутстафінга» і «аутсорсинга», а так само приведені відмінності між даними поняттями.

**Ключові слова:** туристичний бізнес, плинність персоналу, коефіцієнт плинності, аутстафінг, аутсорсинг.

***В. О. АЛЕКСАНДРОВА, И.Е. ХАУСТОВА, Т.С. ШОВКОПЛЯС***  
**ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

Статья посвящена вопросам управления персоналом гостиничных предприятий в аспекте сезонности как специфики бизнеса. Негативное влияние на многие отрасли экономики оказывает не только мировой финансовый кризис, но и нестабильная политическая ситуация. Учитывая действие этих двух факторов для организации туристического бизнеса, необходимо сформировать такие механизмы управления гостиничными предприятиями, которые позволят гибко реагировать на колебания внешней среды, повысят стоимость активов, получат дополнительные или внеоперационные доходы, позволят снизить затраты предприятия, уменьшит негативное влияние факторов внешней среды. В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед отечественными компаниями, является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других. Необходимо сформировать такую систему управления гостиницами, при которой бы состоялось снижение расходов и повышение прибыльности, учитывая современные экономические условия, географическое расположение и саму специфику туристического бизнеса. Несмотря на повышенный интерес отечественных и зарубежных ученых, остается актуальным вопрос совершенствования системы управления персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе. Сезонность является одним из главных аспектов, поэтому необходим поиск новых оптимальных подходов к организации работы с персоналом. Одним из таких подходов в современном бизнесе гостеприимства является лизинг персонала, и в связи с которым используются понятия аутстаффинга и аутсорсинга. В статье рассмотрены понятия «аутстаффинга» и «аутсорсинга», а так же приведены различия между данными понятиями.

**Ключевые слова:** туристический бизнес, текучесть персонала, коэффициент текучести, аутстаффинг, аутсорсинг.

***V. A. ALEKSANDROVNA, I.E. KHAUSTOVA, T.S. SHOVKOPLYAS***  
**RESEARCH OF PROBLEMS OF MANAGEMENT PERSONNEL IS IN HOTEL BUSINESS**

The article is devoted the questions of management the personnel of hotel enterprises in the aspect of seasonality as business specifics. Negative influence on many industries of economy not only a world financial crisis but also unstable political situation renders. Taking into account the action of these two factors for organization of tourist business, it is necessary to form such mechanisms of management hotel enterprises which will allow flexibly to react on the vibrations of external environment, will promote the cost of assets, will get additional or внеоперационные profits, will allow to reduce the expenses of enterprise, will decrease negative influence of factors of external environment. Presently to one of serious problems, standings before domestic companies, there is a considerable level of fluidity of personnel, which the process of change of skilled composition, conditioned the discharge of one employees and arrival by him on changing other, is usually understood under. It is necessary to form such control the system by hotels, what cutting of costs and increase of profitability took a place at, taking into account modern economic terms, geographical location and specific of tourist business. In spite of enhanceable interest of domestic and foreign scientists, a question of perfection of control the system by a personnel is in tourist and hotel business. Seasonality is one of main aspects, the search of the new optimum going is therefore needed near organization of work with a personnel. One of such approaches there is leasing of personnel in modern business of hospitality, and which the concepts of outstaffing and outsourcing are utilized in connection with. Concepts «outstaffing» and «outsourcing» are considered in the article, and distinctions are similarly resulted between these concepts.

**Keywords:** tourist business, fluidity of personnel, coefficient of fluidity, outstaffing, outsourcing.

**Вступ.** Індустрія гостинності була і залишається однією з найактивніших галузей, що розвиваються, на світовому ринку. Фахівці ставлять туристичний, готельний і рестораний бізнес на один рівень з нафтовидобувною промисловістю і автомобілебудуванням. Крім високої прибутковості індустрія гостинності сприяє в створенні нових робочих місць.

Хоча останнім часом спостерігаються високі темпи зростання на готельному ринку України, в абсолютному виразі ці показники поступаються більшості європейських країн.

Поширеною проблемою управління готельним бізнесом є плинність кадрів. Необхідно сформувати таку систему управління готелями, при якій би відбулося зниження витрат і підвищення

прибутковості, враховуючи сучасні економічні умови, географічне розташування і саму специфіку туристичного бізнесу.

Отже, побудову такої системи припускає аналіз проблеми плинності кадрів в контексті оптимізації економічної системи готельного підприємства, тобто зниження витрат на процеси, пов'язані з найманням, адаптацією, навчанням, звільненням персоналу і пошуку можливостей підвищення прибутковості за допомогою альтернативних вивільненню персоналу засобів [1; 2; 3].

#### **Постановка проблеми у загальному вигляді.**

Метою статті є аналіз і дослідження однієї з проблем управління персоналом готельного бізнесу – плинності кадрів. Потрібно розробити таку систему управління готельним бізнесом, при якій відбувалося б скорочення витрат і збільшення прибули.

Розглянути перспективи використання аутсорсингу і аутстафінгу в готельному бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Питанням конкурентоздатності товарів приділяли увагу багато як вітчизняних, так і закордонних науковців: В.І.Азар, В.А. Квартальнов, Г.В.Антюфеев, С.І. Байліце Ю.К. Байназаров, А.Б. Волів, Е.А. Джанджугазова, О.П. Єфімова, Н.А. Зайцева, В.В. Иванов, М.В. Кобяк, Д.В. Шопенко, А.Л. Лісник, З.А. Нагімова, В.П. Поляків, В.С. Сенін, М.А. Мокрінова, С.Е.Трунова, А.Д.Чудновський і ін. Зарубіжний досвід розвитку готельного бізнесу систематизований в працях зарубіжних фахівців, таких, як Р.А.Браймер, С.А.Бейкер, К.Кобьел, Ф.Котлер, Н.Морган, А.Прічард, М.Райлі і інших.

Питання управління персоналом і людським потенціалом вивчені в працях Баландіна Ю.І., Богиня Р.П., Гольдін Л.І., Коряковської І.В., Бреев Б.Д., Заславська Т.Н., Зубкова А.Ф., Иванова В.Н., Кульбовська Н.К., Кокин Ю.П., Макушин В.Т., Нікіфорова А. А., Рімашевської Н.М., Роїк В.Д., Рудик О.Н., Слезінгер Г.Е., Генкіна Б.М., Богданової О.Л.

Специфіка практики лізингу персоналу досліджена в роботах Сафарової Е.І., Фадеева Ю.Л., Анікіна б.А., Рудой І.Л., Ю.Л. Щуріной, Власенко М.С. Меркулова А.В., Коршунової О.Д., Михайлова Д.М.

#### **Викладання основного матеріалу дослідження.**

Плинність кадрів – це бізнес показник, який показує кількість співробітників, що звільнилися, за період часу. Розраховується показник як відношення звільнених до загальної кількості персоналу. Плинність кадрів може розраховуватися як на компанію, так і на конкретні підрозділи. Цей показник є одним з ключових в управлінні персоналом оскільки від плинності залежать плани найму і витрати на персонал.

Проблема плинності кадрів найчастіше пов'язана з такою особливістю бізнесу, як сезонність.

Фахівці впродовж тривалого періоду розглядали, аналізували, розробляли підходи, методи,

інструменти у вітчизняній і закордонній практиці, що полягають відносно взаємозалежності з особливостями організації роботи з кадрами в конкретному готелі або готельній мережі.

На практиці існує два види плинності кадрів: зовнішня (рух працівників за межі організації) і внутрішня (мобільність співробітників в межах підприємства, зміни згідно з штатним розкладом) [4].

У основу існуючих класифікацій плинності кадрів покладені різноманітні аспекти соціального і економічного характеру: від причин відходу до періоду, в який робиться підрахунок коефіцієнта текучості для даного підприємства [5].

Зовнішній вигляд плинності кадрів притаманний готельному бізнесу, причиною є сезонність, тобто нерівномірність завантаження готелю протягом року.

Початковими даними для аналізу і формування системи управління туристичним бізнесом є показники завантаження готелів:

- «сезонна» (рух персоналу за межі підприємства в періоди зміни туристських сезонів). Показник текучості залежить від ряду причин, зокрема від категорії, місцезнаходження готелю, цільової групи клієнтів;

-«звичайна» (прийняття і звільнення співробітників, не пов'язані з сезонністю, а такі, що мають інші причини). Показник текучості, який не свідчить про якість управління, вважається нормальним при 3–5 % у рік.

Сезонність значно впливає на показники текучості, збільшуючи значення цих показників. Вона припускає формування специфічного підходу до кількісного аналізу.

Плинність кадрів в готелі характеризується коефіцієнтом плинності ( $K_p$ ), приватним коефіцієнтом плинності ( $K_{пн}$ ) і коефіцієнтом інтенсивності плинності ( $K_{іп}$ ).

Коефіцієнта плинності визначається відношенням числа звільнених за даний період до середньо обліковою чисельності працівників в даний період і помноженим на 100 %.

Разом з тим, отримані дані все одно будуть достатньо усередненими. Для того, щоб наочніше розуміти ситуацію потрібно знати причини, по яких ці люди пішли з компанії, з яких підрозділів вони звільнилися і як довго вони працювали в компанії. По причинах відходу можна віднести текучість персоналу до наступних категорій: активною, пасивною, внутрішньо організаційною і зовнішньою плинність — будь-який рух персоналу між організаціями, галузями і сферами економіки [6].

Активна плинність - це коли співробітник йде через те, що його не влаштовують якісь умови роботи. Пасивна – співробітник йде через те, що якість його роботи не влаштовує керівництва. Внутрішньоорганізаційна — будь-який рух персоналу в межах однієї організації. Зовнішня плинність — будь-який рух персоналу між організаціями, галузями і сферами економіки.

Проте, розрахувавши даний коефіцієнт, важко судити про загальний стан плинності організації, оскільки визначення рівня плинності кадрів необхідно

проводити і по структурних підрозділах і групах персоналу. Для цього застосовують часний коефіцієнт плинності (Кпч), розрахунок якої такий же, як у загального коефіцієнта.

Відношення рівня плинності персоналу по підрозділу до рівня плинності організації називається коефіцієнтом інтенсивності плинності (Кінп). Даний коефіцієнт розраховується як відношення приватного коефіцієнта плинності (Кчп) до загального (Кп).

Роджер Беннетт (Roger Bennett) запропонував використовувати для оцінки плинності персоналу наступні показники: а) коефіцієнт звільнень — число звільнень за звітний період у відсотках від середнього числа зайнятих в той же період; б) індекс стабільності робочих — частка працівників, що пропрацювали в компанії як мінімум протягом року; в) додатковий індекс плинності, який показує текучість працівників, що пропрацювали короткий час [6].

Коефіцієнт текучості використовується для оцінки об'єму текучості в організації за звітний період (місяць, рік).

Приватний коефіцієнт текучості використовується для оцінки об'єму текучості по окремих категоріях працівників (згідно статі, рівню освіти і т. і.).

Коефіцієнт інтенсивності текучості показує, в скільки разів приватний коефіцієнт текучості по даній групі більше або менше загального коефіцієнта.

Якщо значення  $K_{it} \approx 1$ , то рівень текучості середній, якщо  $K_{it} < 1$ , то інтенсивність текучості нижча за її середній рівень, тобто група стабільна; якщо  $K_{it} > 1$ , то це свідчить про підвищений рівень текучості [9].

Враховуючи сезонність, не варто аналізувати розрахунок показників текучості в готельній сфері по стандартній схемі. Необхідно розділити розрахунковий рік на три частини: високий сезон — середній сезон — низький сезон, і виходячи з цього визначати коефіцієнт текучості.

У низький сезон готелям необхідно витратити додаткові ресурси, а дохід в цей період невеликої.

Очевидно, що відсутність потреби здійснювати заходи прийому – звільнення персоналу має на увазі наступне:

— використовується праця персоналу, «узятого в лізинг»;

— праця штатного персоналу готелю використовується ефективно і в повному об'ємі, без збільшення витрат навіть в низький сезон.

Лізинг персоналу знайшов масштабне застосування на сучасному світі, на ряду з яким використовуються поняття аутстафінга і аутсорсинга.

Аутстафінг (англ. out — «зовні» + англ. staff — «персонал») – можливість використання робочої сили іншого підприємства. Компанія-замовник не вступає в правових відношення з персоналом організації, що надає послуги аутстафінга. При цьому найняті робочі зобов'язуються виконати перелік робіт, вказаних в договорі.

З економічної точки зору, використання аутстафінгу дозволяє скоротити витрати ресурсів підприємства по організації і веденню кадрового

діловодства, дає можливість уникнути відповідальності за порушення, які пов'язані з кадровими питаннями, а так само заощадити на витратах по підборі і оформленню тимчасового персоналу.

Аутстафінг дозволяє, при незмінній офіційній чисельності персоналу, регулювати число працівників.

З погляду управління аутстафінг є делегуванням частини управлінських функцій замовником виконавцеві за винагороду.

У свою чергу, в низький сезон готельне підприємство може виступити в ролі аутстафінга. Це дасть можливість зарахованим до штату працівникам (офіціанти, покоївки) на умовах договору тимчасово виконувати свої професійні обов'язки не на території готелю, «відряджатися» для роботи на території іншого підприємства. Наприклад, великий ресторан, виставковий центр, бізнес - центр і так далі

Втім, було б неправильно аналізувати аутстафінг самостійно від аналогічного явища у сфері бізнесу – аутсорсинга.

Аутсорсинг (від англ. outsourcing: (outer-sourcing) використання зовнішнього джерела і/або ресурсу) — передача організації, на підставі договору, певних видів або функцій виробничої підприємницької діяльності іншої компанії, що діє в потрібній області.

Розглянемо відмінності аутсорсингу і аутстафінгу.

Форма трудових відносин. При аутсорсингу компанія провайдер підбирає персонал для замовника по заданих критеріях і відправляє його працювати в компанію замовника. Аутстафінг це тимчасове надання персоналу.

Наймання персоналу на роботу. При аутстафінгу персонал офіційно оформлений в компанії підрядника і працює в компанії замовника як «у відрядженні». Оформляючи аутсорсинг з виконавцем укладають умову субпідряду.

Функції персоналу. Для аутсорсингу характерніша інтелектуальна праця, тоді як для аутстафінгу — всі види робіт.

Оплата праці. Аутстафінговий персонал регулярно отримує зарплату, так само як і при звичайному прийомі на роботу. При аутсорсингу працівники отримують оплату за результат виконання процесів компанії.

Головні особливості того, в чому різниця між аутсорсингом і аутстафінгом полягають в наступному. Вивід за штат — це спосіб передачі обов'язків працедавця на організацію підрядника. Замовник позбавляється від необхідності вести кадрове діловодство, здійснювати розрахунок і виплату заробітної плати і інших супутніх обов'язків. А послуга аутсорсинга — це повна передача певних завдань компанії на обслуговування. При аутсорсингу підрядник координує роботу співробітників, контролює хід її виконання, замовник при цьому отримує вже готовий результат від процесу.

**Висновки.** На підставі розгляду сучасних тенденцій на ринку готельних послуг можна зробити

висновок про те, що підвищенню загальної рентабельності підприємства сприятимуть диверсифікація послуг і збереження штатного персоналу з метою надання його праці на умовах аутсорсингу або аутстафінгу.

#### Список літератури.

1. Мухина М.Г. *Социально-экономические аспекты оценки управленческого персонала в организациях потребительской кооперации*: автор. дис. на получение науч. Степени канд. экон. наук. спец. 08.00.05 // Мухина Марина Геннадьевна; [Место защиты: Юго-Зап. гос. ун-т].- Белгород, 2011.- 185 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/3144
2. Сигов В.И., Карпова Г.А., Сигова М.В. Расширенное воспроизводство трудового потенциала как основной критерий становления и развития экономики знаний // *Известия СПбУЭФ*. 2013. № 5 (83). С. 4–13.
3. *Управление персоналом организации* / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003. 490 с.
4. Гелета И.В., Халаимова Т.А. Система методов и показателей оценки текучести кадров на предприятии // *Экономика и современный менеджмент: теория и практика: материалы Международной заочной научно- практической конференции* (22 октября 2012 г.). Новосибирск: Сибирская ассоциация консультантов, 2012.
5. Романов В. Плюсы и минусы текучести кадров // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2011. № 11. С. 94–107.
6. Бердникова Л. Ф., Ситдикова Г. М. Современные подходы к оценке системы текучести кадров // *Молодой ученый*. — 2016. — №9.2. — С. 8-10. — URL <https://moluch.ru/archive/113/29161>
7. Александрова В. О. Визначення ключових бізнес-процесів підприємства / *Дослідження та оптимізація економічних процесів : кол. монографія* / ред. О. В. Манойленко, В. О. Матросова. – Харків : НТУ "ХПИ", 2012. – Розд. 2.2. – С. 107-124.
8. Мардус Н. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення підприємств готельно-ресторанної справи / Н. Ю. Мардус, О. О. Фальченко, С. В. Брик // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПИ", 2017. – № 46 (1267). – С. 83-86.
9. Александрова В. О. Визначення чинників та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПИ", 2017. – № 45 (1266). – С. 89-92.
10. poluchenye nauch. Stepeny kand. ekon. nauk. spets. 08.00.05 / Mukhyna Maryna Hennadevna; [Mesto zashchity: Yugo-Zap. hos. un-t].- Belhorod, 2011.- 185 p.: yl. RHB OD, 61 11-8/3144
11. Syhov V.Y., Karpova H.A., Syhova M.V. Rasshyrennoe vosproyzzvodstvo trudovoho potentsyala kak osnovnoi kryteryi stonovleniya y razvytyia ekonomyky znanyi [Extended reproduction of labour potential as basic criterion of becoming and development of economy of knowledges]// *Yzvestiya SPbUЭФ*. [News of Spbuef] 2013. no 5 (83). pp. 4–13.
12. Upravlenye personalom orhanyzatsyy [Management the personnel of organization]/ pod red. A.Ya. Kybanova. Moscow: YNFRA-M, 2003. 490 p.
13. Heleta Y.V., Khalaymova T.A. *Systema metodov y pokazatelei otsenky tekuchesty kadrov na predpriyatyy* [System of methods and indexes of estimation of fluidity of personnels on an enterprise] // *Экономика y sovremennai menedzhment: teoriya y praktyka: materyaly Mezhdunarodnoi zaochnoi nauchno- praktycheskoi konferentsyy* [Economy and modern management: theory and practice: materials International extra-mural научно- of practical conference] (22 oktiabria 2012 h.). Novosybyrsk: Sybyrskaiia assotsyatsiya konsultantov, 2012.
14. Romanov V. *Pliusy y minusy tekuchesty kadrov* [Pluses and minuses of fluidity of personnels] // *Kadrovyyk. Kadrovyyi menedzhment* [Kadrovik. Skilled management]. 2011. no 11. pp. 94–107.
15. Berdnykova L. F., Sytdykova H. M. *Sovremennyye podkhody k otsenke systemy tekuchesty kadrov* [Modern going near the estimation of the system of fluidity of personnels] // *Molodoi uchenyy* [Young scientist]. — 2016. — no9.2. — pp. 8-10. — URL <https://moluch.ru/archive/113/29161>.
16. Aleksandrova V. O. *Vyznachennia kluchovykh biznes-protsesiv pidpriemstva* [Determination of key processes of businesses of enterprise] / *Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv* : kol. monohrafiia [Research and optimization of economic processes : kol. monograph]. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2012. – Rozd. 2.2. – pp. 107-124.
17. Mardus N. Yu. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia pidpriemstv hotelno-restorannoi spravy* [Registration-analytical providing of enterprises of hotel-restaurant business] / N. Yu. Mardus, O. O. Falchenko, S. V. Brik // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut"* (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University "Kharkov polytechnic institute" (economic sciences)]: zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – no 46 (1267). – pp. 83-86.
18. Aleksandrova V. O. *Vyznachennia chynnykiv ta yikh vplyv na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu*. [Determination of factors and their influence on the development of hotel and restaurant business.] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut"* (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]: zb. nauk. pr. – Kharkiv: NTU "KhPI", 2017. – no 45 (1266). – pp. 89-92.

#### References (transliterated):

Надійшла (received) 04.01.2019

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Александрова Вікторія Олександрівна (Александрова Виктория Александровна, Aleksandrova Viktorija Aleksandrovna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3567-979X>, e-mail: [vik\\_al07@ukr.net](mailto:vik_al07@ukr.net)

**Хаустова Ірина Євгенівна (Хаустова Ирина Евгеньевна, Khaustova Irene Eugen)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0004-9320-6902>, e-mail: [hausti45@gmail.com](mailto:hausti45@gmail.com)

**Шовкоп'як Тетяна Семенівна (Шовкоп'як Татьяна Семеновна, Shovkoplyas Tat'yana Semenovna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4855-9925>, e-mail: [tssh25@ukr.net](mailto:tssh25@ukr.net)