

УДК 631.1:334:338.4:658.5

О. А. Гейко,
аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-5362-7809

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.3.75

АУТСОРСИНГ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ — ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

A. Geiko,
Postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

OUTSOURCING IN AGRICULTURE IN LEADING COUNTRIES OF THE WORLD — EXPERIENCE FOR UKRAINE

У статті виконано аналіз існуючої практики застосування аутсорсингу в сільському господарстві провідних країн світу. Розкрито ознаки, що відрізняють аутсорсинг від інших форм співробітництва між підприємствами. Показано можливість функціонування агропідприємства в якості аутсорс. Перераховано напрями впровадження аутсорсингу в сільське господарство з метою підвищення його ефективності.

Встановлено, що потреба підприємств у постійному підвищенні ефективності своєї діяльності призводить до появи нових інструментів, що дозволяють досягти цієї мети. Серед цих інструментів одним з найбільш популярних на сьогодні є аутсорсинг (передача виконання будь-якої задачі або процесу спеціалізованому зовнішньому оператору). Він набув широкого поширення в промисловості і сфері послуг, оскільки він дозволяє підприємству сконцентруватися на найбільш рентабельних видах діяльності і знизити витрати. Встановлено, що еволюція моделі залучення сільськогосподарськими підприємствами зовнішніх операторів характерна і для інших галузей і має тривекторну спрямованість: від разових завдань до повноцінного ведення певного процесу в інтересах замовника; від простого придбання послуг до довгострокової інтеграції; від передачі непрофільних процесів до передачі профільних процесів.

На наш погляд, з теоретичної точки зору велике значення має висновок про те, що сільськогосподарські підприємства можуть виступати не тільки як Аутсорс, але і в якості аутсорсерів. Це дозволяє намітити шлях подальшого розвитку аутсорсингу в аграрному секторі шляхом посилення інтеграції підприємств харчової промисловості та сільськогосподарських підприємств.

По відношенні до традиційної моделі сільськогосподарського аутсорсингу (за якої агробізнес виступає в ролі аутсорс), на наш погляд, необхідно розробити комплекс заходів щодо непрямої державної підтримки господарств корпоративного сектору аграрної економіки через підтримку аутсорсерів, що надають послуги сільськогосподарським товаровиробникам, а саме: зберігання та транспортування сільгосппродукції.

The article analyses existing outsourcing practices in agriculture in the leading countries of the world. The characteristics of outsourcing from other forms of enterprise cooperation shown Agribusiness as an outsourcer. Listed outsourcing to agriculture to improve its effectiveness.

The need for continuous growth by enterprises has been identified the efficiency of its activities leads to the emergence of new instruments, The United Nations Development Fund for Women and the United Nations Children's Fund have been instrumental in achieving this goal.

Among these tools is one of the most currently popular is outsourcing (transferring any execution any task or process by a specialized external operator). It received a wide range of Diffusion in industry and services because it enables the enterprise focus on the most cost-effective activities and reduce costs. The evolution of the model for attracting agricultural. Other industries are characteristic of external operators and have three-pronged approach: from one-off tasks to full-fledged maintenance the customer from simply purchasing services in the long term integration; from transfer of non-core processes to transfer of process profiles.

In our view, from a theoretical point of view, the conclusion that that agricultural enterprises can act not only as an outsourcer, but also as outsourcers. This points the way for further development outsourcing in the agricultural sector through increased enterprise integration food and agricultural industries.

Relative to the traditional model of agricultural outsourcing (Agribusiness is outsourcing) in our view, it is necessary to develop a set of measures for indirect state support to households the rural corporate sector through the support of outsourcers that provide services to agricultural producers, namely, storage and transport of agricultural products.

It may be noted that outsourcing in the village can be effective not only access of agribusiness to new production and management technology (if the agricultural enterprise is outsourcing), but also to upgrade their production capacity (if a model is used in which The enterprise sector of the agrarian economy is an outsourcer).

Ключові слова: аутсорс, аутсорсинг, сільськогосподарське підприємство, послуга, сільськогосподарська продукція.

Key words: outsourcing, outsourcing, agricultural enterprise, service, agricultural products.

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ

Потреба підприємств у постійному підвищенні ефективності своєї діяльності призводить до появи нових інструментів, що дозволяють досягти цієї мети. Серед цих інструментів одним з найбільш популярних на сьогодні є аутсорсинг (передача виконання будь-якої задачі або процесу спеціалізованому зовнішньому оператору). Він набув широкого поширення в промисловості та сфері послуг, оскільки він дозволяє підприємству сконцентруватися на найбільш рентабельних видах діяльності і знизити витрати. Очевидно, це ставить питання про можливість використання досвіду застосування аутсорсингу, накопиченого в інших галузях, і в сільському господарстві з метою підвищення ефективності діяльності господарств корпоративного сектору аграрної економіки.

До основних першопричин застосування аутсорсингу суб'єктами господарювання в сфері агробізнесу можна віднести таке: підвищення якості виробленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт та стабілізація чи зменшення рівня витрат; прискорення появи сучасних технічних комплексів; розробка методів, що дозволяють виявити періоди низької і високої ефективності функціонування підприємства протягом певного періоду часу; в періоди значного коливання попиту, а також в несприятливі періоди сільськогосподарських робіт на умовах аутсорсингу доцільно залучити персонал і додаткову техніку. Також варто відзначити, що передаючи у аутсорсинг ланку виробничого ланцюжка, сільськогосподарські підприємства можуть сконцентруватися на основній діяльності, водночас мінімізувати витрати виробничо-господарської діяльності і спростити структуру управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у формування теоретичних та методичних основ використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств

здійснили такі вітчизняні й іноземні науковці: Алексєєв І.В., Анікін Б.А., Білоус О.Г., Бравар Ж.-А., Грозний І.С., Домінгез А., Єрмакова Т.М., Желінський Ю.А., Загородній А.Г., Захарченко Л.А., Календжян С.О., Котляров І.Д., Крикавський Є.В., Кузьмін О.Є., Лігоненко Л.О., Ліпич А.Г., Манойленко О.В., Матвій І.Є., Микало О.І., Морган Р., Омарова Н.Ю., Партин Г.О., Рибіна Т.Н., Сіняєв В.В., Скакун А.С., Спірідонова К.О., Усова Г.В., Фролова Ю.Ю., Чухрай Н.І., Шарчук Т.В., Янковська Л.А. та інші. Основна увага більшості вчених приділяється визначенню сутності аутсорсингу, механізму його впровадження, а також виокремленню основних видів і форм використання такого інструменту управління діяльністю підприємства. Проте поза їх увагою залишилась проблема активізації аутсорингу в аграрному секторі України.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в оцінці організаційної та економічної сутності аутсорсингу та на їх основі розробити практичні рекомендації по їх застосуванню в практичній діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як свідчать результати досліджень, практичне застосування аутсорингу в аграрному секторі України перешкоджає низка першопричин, зокрема: небажання і неготовність сільськогосподарських підприємств відмовитися від самостійного виконання певних технологічних процесів через невпевненість у сумлінності оператора; небажання оплачувати послуги зовнішніх виконавців (хоча в кінцевому рахунку використання профільних операторів у більшості випадків це дешевше, але з психологічної точки зору їх оплата коштує дорожче, ніж використання власних квазібезкоштовних виробничих потужностей); відсутність об'єктивної потреби в послугах зовнішніх операторів (оскільки для використання аутсорсингу

необхідно, щоб підприємство функціонувало на висококонкурентному ринку, мало б достатній рівень рентабельності і прагнули підвищити свою конкурентоспроможність); нестача операторів, які адаптують свої послуги під специфічні запити сільгосппідприємств (сільське господарство відрізняється низькою рентабельністю і сезонністю робіт, що є мало привабливим для аутсорсерів, які зацікавлені в стабільному потоці замовлень і в наявності у замовника, який готовий оплачувати якісні послуги) — ця проблема багато в чому впливає з попередньої (якщо б сільськогосподарські підприємства були б в змозі генерувати стійкий платоспроможний попит на послуги профільних аутсорсерів, такі б неодмінно з'явилися) [1].

Як видно з вищесказаного, по суті справи йдеться про організаційне відставання сільського господарства від сфери послуг і промисловості.

Крім того, автори, що займаються дослідженням проблеми застосування аутсорсингу в аграрному секторі, вважають, що господарства корпоративного сектору аграрної економіки можуть виступати тільки в якості замовників аутсорсингу, а не операторів (на відміну від промислових підприємств і фірм сфери послуг, які можуть виконувати обидві функції) [2]. Таке сприйняття суб'єктів господарювання в сфері агробізнесу склалося історично — в разі необхідності вони дійсно приваблюють для вирішення тих чи інших завдань зовнішніх виконавців, як правило, зі сфери виробничих послуг, зокрема машинно-технологічні станції), але самі в якості виконавців для підприємств зі сфери послуг або промисловості не виступають.

У США, Канаді та більшості країн Західної Європи весь процес закупівель — від складання технологічних карт і систем захисту та харчування до планування бюджету і власне доставки в господарство — все частіше передають у руки компаній-виробників виробникам вхідних матеріальних ресурсів. В Україні ці процеси тільки починають впроваджуватися: дистриб'ютори починають надавати господарствам готові рішення та агрономічний супровід.

Обробка ґрунту, посів, внесення добрив, захист посівів — процеси, в яких один день може вплинути на весь сезон. Оскільки від посіву залежить 30% врожаю, то це поки найменш просунутий напрям аутсорсингу в агробізнесі.

Передавати захист посівів в Україні на аутсорс у практиці діяльності сільськогосподарських підприємств не набуло поширення, попри великі кадрові проблеми вітчизняного рослин-

ництва і відсутність потрібної кількості техніки в господарствах. Хоча ця практика поступово починає приживатися.

Нині в Україні на аутсорс в основному передається здійснення біологічного захисту посівів сільськогосподарських культур в господарствах корпоративного сектору аграрної економіки.

Проте сільськогосподарські товаровиробники провідних країн світу на основі відповідних угод доручають догляд за посівами стороннім фахівцям, які вчасно приїдуть, оцінять проблему і вирішать її максимально ефективним способом або ж виконають належну профілактику. В потрібний час аграрії просто замовляють огляд і обробку посівів, не покладаючись на власні знання, яких може не вистачити.

Поширеною в Україні є практика оренди сільгосптехніки разом з операторами на виконання певних технологічних процесів. Переваги — не потрібно мати власний великий технічний парк і витрачатися на утримання і ремонт тракторів і комбайнів, які нині коштують досить дорого [3]. Недоліки — можливість зустріти орендодавця, який передусім працює у власному господарстві, а орендарям надає послуги за залишковим принципом. Але це вже питання контролю і ретельного вибору серед гравців на цьому ринку.

Так, агрогрупа "Агрейн", попри великий техпарк у 44 комбайна, під час збиральної кампанії додатково орендує для своєчасного виконання всіх робіт автотранспорт і зернозбиральні комбайни (мінімум 10 комбайнів).

А ось агрохолдинг "Кернел", маючи 135 власних обприскувачів, додатково наймає щорічно, в залежності від специфіки сезону, ще 10—15 одиниць такої техніки.

У країнах Європи, Азії та Америки оренда техніки, залучення сезонних працівників-операторів і передача технологічних операцій на поле відбуваються на умовах аутсорсингу в 70% випадків. Якщо не повністю, то частково.

Так, машинно-тракторна станція J.Henke в Німеччині надає послуги з оренди комбайнів, пресів, причепів, обслуговуючи за сезон близько 1000 клієнтів. Бізнес побудований виключно на наданні послуг фермерам: надання техніки в оренду, професійне навчання механізаторів, післягарантійне обслуговування техніки [4].

У країнах Західної Європи і США основу сільськогосподарського виробництва складають сімейні ферми. Фермери набувають весь набір машин, необхідний для механізованого та

автоматизованого виробництва сільськогосподарської продукції.

Продуктивність багатьох сучасних машин така, що їх необхідна сезонна завантаження перевищує розміри не тільки дрібних, але і середніх ферм. У той же час їх ціни вимірюються десятками і сотнями тисяч доларів і мають тенденцію до зростання, збільшуючи (через амортизацію) собівартість продукції. Все це змушує фермерів шукати шляхи підвищення завантаження машин (тим самим знижуючи питомі амортизаційні відрахування собівартості одиниці продукції) через спільне їх використання.

Фермери домовляються про створення машинного рингу. Вони повідомляють один одному про те, які у них на фермах є в повному обсязі завантажені машини і в який час вони могли б виконувати на них роботи для інших. Кожен з фермерів-членів машинного рингу наймає колег, і ті на своїх машинах виконують необхідну роботу. Виникає кругова допомога (звідси і назва "ринг" — коло, кільце). Більш точне узгодження термінів і контроль за виконанням робіт здійснюються через диспетчерську машинного рингу.

Доцільність такого варіанта організації використання техніки, особливо дорогий, високопродуктивної, спеціалізованої, очевидна. Фермерам-членам машинного рингу вже не обов'язково мати повний набір техніки, це економить фінансові кошти, знижує амортизаційні відрахування і собівартість продукції [5].

У Швеції аналогічна організаційна форма спільного використання техніки отримала назву "машинні списки". Організація і сутність роботи ті ж, що і в машинних рингах. У них беруть участь приблизно 25% шведських фермерів.

У Франції об'єднуються в гуртки з обміну технікою. Юридичною формою такого об'єднання є асоціація, яка не має на меті отримання прибутку. Її юридичний статус визначається спеціальним законом. Невеликі внески фермерів і комісійні внески в розмірі 1—2% від суми оплати вартості використання машини витрачаються на компенсацію інформаційно-організаційних витрат.

Вигоди такого співробітництва очевидні. Одні фермери отримують можливість швидко знайти відсутню машину для нетривалої роботи. Інші, навпаки, можуть здати в прокат тимчасово не потрібну в власному господарстві техніку і скоротити тим самим витрати на її придбання і утримання.

Товариства по спільному використанню техніки (машинні гуртки) набули поширення в

Австрії, де 176 товариств об'єднали 64,5 тис. Фермерів. У Бразилії є 550 товариств з більш ніж 10 тис. Членів. У Люксембурзі об'єднані в товариства селяни обробляють 87% сільськогосподарських земель.

Подібні машинні товариства з обміну технікою набули широкого поширення в багатьох інших країнах Західної Європи і в Японії.

Найважливішою відмінністю і перевагою межфермерської кооперації при використанні сільськогосподарської техніки в зарубіжних країнах є її некомерційний характер.

Головна мета об'єднання — поліпшення використання машин. Економічна зацікавленість визначається зростанням доходів фермера від основного виробництва. Головними перевагами спільного використання техніки є зниження потреби в машинах і витрат на її придбання і експлуатацію, скорочення термінів проведення робіт.

Як показав досвід, для вітчизняного сільськогосподарського виробництва одними з найбільш прийнятних об'єднань подібного типу є машинно-технологічних станцій (МТС), хоча основна частина їх ще знаходиться на стадії становлення і облаштування. Прийоми, методи та показники роботи машинно-технологічних станцій представляють ис виняткових інтерес і можуть бути покладені в основу нового напрямку технічного переозброєння сучасного сільськогосподарського виробництва.

Моніторинг посівів і контроль більшості операцій в агровиробництва ще тільки набувають статусу необхідних складових рослинництва. Тому вітчизняні компанії часто залучають фахівців, які могли б виконувати цю роботу замість них або хоча б встановити і налагодити системи моніторингу полів (метеостанції, GPS-навігація, телематика і т.д.) і провести навчання співробітників господарства. Не всі, звичайно, але прогрес не стоїть на місці.

За кордоном системи моніторингу посівів в основному обслуговують і використовують сторонні служби. І це стосується не тільки обстеження посівів або використання таких супутникових систем, але і моніторингу техніки. Так, виробники сільськогосподарської техніки надають послуги моніторингу та постійно повідомляють аграріям про все у нюансах: як і де саме зараз працює техніка, які незрозумілі моменти в роботі помічені, які чинники говорять про необхідність позапланового технічного обслуговування. Те ж саме і з метеомоніторингом і відстеженням стану посівів.

В Україні з кожним роком також стає все більше господарств, які впроваджують на

підприємствах інтегровані системи управління рослинництвом. "Агротрейд", "Кернел" та інші холдинги використовують як систему Сгоріо, витрачаючи \$ 1,5 на гектар.

У Західній Європі збирання і транспортування вирощеного урожаю сільськогосподарських культур ніхто не здійснює через економічну неефективність. На думку фахівців, простіше і дешевше найняти сторонніх підприємців з власною технікою. У Німеччині, як правило, купують техніку на весь сільгоспокооператив і далі вже між собою розподіляють техніку за потребою. В Україні подібна практика також приживається, але повільніше.

Зберігання в багатьох випадках передається на аутсорс, оскільки багато господарств просто не мають для цього власних потужностей.

Наявність значно кількості в країнах ЄС та США малих фермерських господарств з метою їх ефективного розвитку стимулює до розвитку кооперативного руху. Так, через кооперативні об'єднання виробників сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів у США надходить у кінцеве споживання приблизно 60% готової продукції, в країнах ЄС — від 20 до 80% (за видами продукції) [6]. До переваг кооперативних форм збуту в порівнянні з комерційними можна наступне: можливість формування на основі об'єднання розрізнених виробників великих, цілком конкурентоспроможних структур; можливість повного усунення численних посередників з процесу руху продукції від поля до споживача; можливість наділення функцією головного координатора цього процесу безпосередніх виробників сільськогосподарської продукції, оскільки тільки вони зацікавлені в тому, щоб більше виробляти, забезпечувати високу якість продукції, все реалізувати; здатність розподіляти доходи між учасниками кооперативної процесу відповідно до їхнього внеску.

Але є і ще одна перевага, яке зазвичай не торкається під час обговорення проблем збуту. Являючись, по економічній природі соціально-орієнтованою формою, кооперативи здатні застосовувати економічні обґрунтовані, доступні населенню ціни на продукти харчування [7]. Всі інші форми організації діяльності в аграрній сфері є комерційними і не здатні вирішити подібні завдання.

У більшості країн Європи (Голландія, Франція, Німеччина) поширена практика доручень з продажу вирощеної продукції посередникам,

які моніторять цінової ринок, вивчають пропозиції, ведуть переговори із зацікавленими покупцями.

В Україні малі господарства господарства корпоративного сектору аграрної економіки поки вважають за краще продавати вирощений урожай самостійно, реалізуючи її головним чином торгово-посередницьким структурам за їхніми правилами. Великі компанії працюють зазвичай трохи інакше: створюють дорадчі служби, які займаються збутом, залучають сторонніх фахівців для вивчення ринку, шукають виходи на великих посередників, які можуть запропонувати дійсно вигідні умови для збуту на зовнішніх ринках продовольства. Але і тут практика аутсорс у продажах поки проявляється слабо.

У Канаді компанія Serescon займається залученням фахівців, які проводять повноцінне управління земельними ресурсами, яку власники не хочуть обробляти самі, проте не хочуть продавати. З власником землі обговорюють вартість оренди, яка еквівалентна середньоринкової. Проводять аналіз ґрунту, планують сівоzmіну, а також які культури будуть вирощувати на конкретних ділянках. Потім доносять всі ці відомості до власника, знаходять орендаря і працюють разом з ним.

Власник землі одержує 1/3 доходу (гроши-ма або урожаєм). Так зване custom farming — ведення агробізнесу, за якого окремі операції виконуються спеціалізованими компаніями на підставі угоди, — це класичний аутсорс. Він дуже популярний в США і Англії, де багато поколінь власників сільгоспземель користуються такою послугою.

ВИСНОВКИ

На наш погляд, з теоретичної точки зору велике значення має висновок про те, що сільськогосподарські підприємства можуть виступати не тільки як Аутсорс, але і в якості аутсорсерів. Це дозволяє намітити шлях подальшого розвитку аутсорсингу в аграрному секторі шляхом посилення інтеграції підприємств харчової промисловості та рофірм.

Що ж стосується традиційної моделі сільськогосподарського аутсорсингу (при якій агробізнес виступає в ролі Аутсорс), то тут, на наш погляд, необхідно розробити комплекс заходів щодо непрямої державної підтримки сільськогосподарських підприємств через підтримку аутсорсерів, що надають необхідні в сільській місцевості послуги, а саме: зберігання та транспортування сільгосппродукції.

Необхідно відзначити, що аутсорсинг на селі може стати ефективним інструментом не тільки доступу господарств корпоративного сектору аграрної економіки до нових виробничих і управлінських технологій (якщо сільгоспфірма є Аутсорс), але і поновлення їх виробничих потужностей (в разі використання моделі, в якій сільськогосподарський товаровиробник є аутсорсером).

Література:

1. Шуст О.А. До питання використання аутсорингу в практичній діяльності аграрних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 5. С. 101—104.

2. Партин Г.О. Організаційно-економічні аспекти впровадження аутсорингу в господарську діяльність підприємств. Економіка і управління. 2012. № 3. С. 54—60.

3. Скоцик В.Є. Технічна база сільськогосподарських підприємств: сучасний стан та проблеми вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 16. С. 70—73.

4. Непочатенко А.В. Оцінка ефективності використання машинно-тракторних парків сільськогосподарських підприємств та напрямки її вдосконалення. Економіка та управління АПК. 2014. № 2. С. 90—97.

5. Свиноус І.В. Організаційно-економічні підходи до технологічного оновлення діяльності сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2019. № 7—8. С. 57—63.

6. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперативна організація: організаційно-економічні аспекти функціонування та розвитку: монографія / О.М. Варченко, І.В. Свиноус, Р.Я. Корінець та ін. К.: Видавництво, 2017. 304 с.

7. Корінець Р.Я. Інформаційне забезпечення сільськогосподарської обслуговуючої кооперації в Україні. Економіка АПК. 2016. № 8. С. 61—70.

8. Варченко О.М. Методологічні підходи до оцінки збуту продукції сільськогосподарськими товаровиробниками. Вісник аграрної науки. 2013. № 8. С. 66—69.

References:

1. Shust, O.A. (2011), "On the use of outsourcing in the practice of agricultural enterprises", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 5, pp. 101—104.

2. Partyn, H.O. (2012), "Organizational and economic aspects of the introduction of outsourcing in the economic activity of enterprises", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 3, pp. 54—60.

3. Skotsyk, V. (2015), "The technical base of agricultural enterprises: present situation and problems of solving", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 70—73.

4. Nepochatenko, A.V. (2014), "Estimation of efficiency of use of machine-tractor parks of agricultural enterprises and directions of its improvement", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 90—97.

5. Svinous, I.V. (2019), "Organizational and economic approaches to technological renewal of agricultural enterprises", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 7—8, pp. 57—63.

6. Varchenko, O.M. Svinous, I.V. and Korinets', R.Ya. (2017), *Sil's'kohospodars'ka obsluhovuiucha kooperatsiia: orhanizatsijno-ekonomichni aspekty funktsionuvannia ta rozvytku* [Agricultural service cooperation: organizational and economic aspects of functioning and development], Kyiv, Ukraine.

7. Korinets', R.Ya. (2016), "Information support of agricultural service cooperation in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 61—70.

8. Varchenko, O.M. (2013), "Methodological approaches to the assessment of sales of agricultural producers", *Visnyk ahrarnoi nauky*, vol. 8, pp. 66—69.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2021 р.

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА