

Формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств

Постановка проблеми. Інноваційно-інвестиційна діяльність є фактором економічного зростання і розвитку, оскільки позитивно впливає на модернізацію національної економіки, підвищує конкурентоспроможність на основі технічного й технологічного оновлення виробництва. Інновації є пріоритетним напрямом реформування та розвитку аграрної сфери з погляду на першочергову необхідність відновлення основних виробничих засобів і спроможні забезпечити подальшу динаміку та конкурентоспроможність цієї стратегічної для усієї економіки галузі. Інноваційна складова відображає здатність суб'єктів господарювання використовувати нові знання й досвід, створювати сприятливе середовище для виникнення нових ідей та запровадження їх у виробництво. Отже, активізація інноваційно-інвестиційної діяльності в аграрній сфері є актуальною проблемою сьогодення, розв'язання якої сприятиме виходу сільського господарства із кризи і відродженню села. Прийняття рішень про доцільність інноваційно-інвестиційних проектів зумовлює необхідність формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційним потенціалом сільськогосподарських підприємств, що й визначає актуальність даної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку сільського господарства останнім часом досліджували багато учених-

економістів, а саме: Є.А. Бузовський [2], О.Д. Витвицька [3], М.М. Гаврилюк [4], О.Д. Гудзинський [5], Н.М. Давиденко [6], О.І. Дацій [7], Л.В. Забуранна [9], М.І. Кісіль [11], О.В. Кот [12], М.Ф. Кропивко [13], Л.І. Курило [10], К.О. Лисенко [14], М.І. Лобанов [15], Ю.О. Лупенко [16], Т.С. Орлова [13], П.Т. Саблук [10], В.А. Скрипниченко [2], В.О. Трегобчук [17], Н.О. Шквиря [15], О.Г. Шпикуляк [10], В.Г. Чабан [18] й інші. Разом із тим дотепер не вирішеною залишається низка актуальних питань організаційно-економічного плану щодо формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційним потенціалом сільськогосподарських підприємств.

Мета статті – визначення теоретико-методичних і практичних засад формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційним потенціалом сільськогосподарських підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Розробка результативної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств ґрунтується на припущенні, що ефективність її функціонування залежить від ступеня використання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства. Ця ефективність являє собою послідовну реалізацію семантичного ланцюжка: "завдання → ресурси → здатності → можливості → результати", який уможливує дати кількісну та якісну характеристику часткових потенціалів, що формують потенціал розвитку підприємства (рис. 1).

Інноваційно-інвестиційний потенціал сільськогосподарського підприємства (ІІП) слід розглядати як невід'ємну частину його виробничо-господарського потенціалу, що виявляє реальні здатності господарюючого суб'єкта забезпечувати своє довгочасне функціонування і досягнення стратегічних завдань з урахуванням сукупних здатностей внутрішнього та можливостей зовнішнього середовища на основі використання наявних ресурсів. Іншими словами, ІІП – це органічна комбінація ресурсів, наявних у розпорядженні сільськогосподарського підприємства, його здатностей досягати певних цілей на основі раціонального використання цих ресурсів, можливостей підприємства максимально задовольняти потреби в про-

дукції й послугах із метою реалізації інноваційно-інвестиційного проекту.

Структурно потенціал розвитку сільськогосподарського підприємства можна представити як сукупність складових: виробничий, інвестиційний, інтелектуальний, інноваційний, інформаційний, іміджевий, маркетинговий, соціальний та інші, з яких на забезпечення інноваційного розвитку найбільше впливають виробничий і технологічний, які за функціональним навантаженням можна поєднати в одну групу, інвестиційний, інтелектуальний, інноваційний та інформаційний потенціали. У подальшому дослідженні розглянемо виробничу, інвестиційну, інтелектуальну й інноваційну складові потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств.

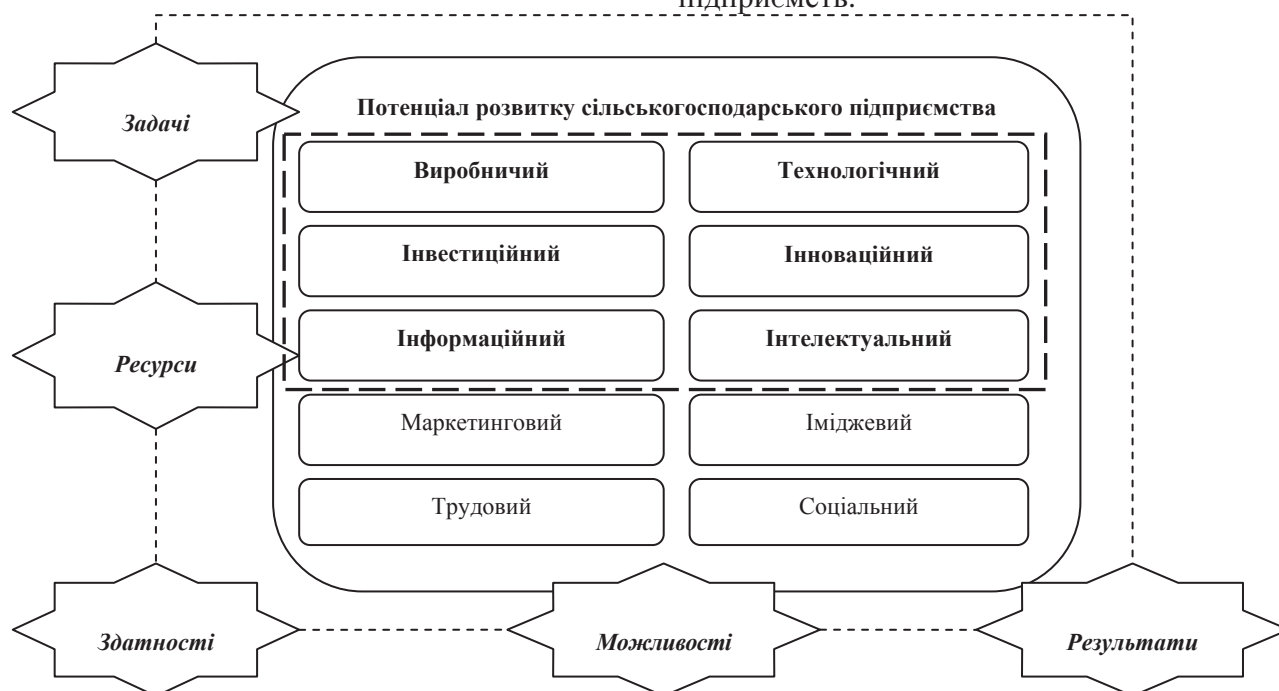


Рис. 1. Структура потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств

Джерело: Запропоновано автором.

Виробничий потенціал підприємства визначається наявністю матеріально-речовинних ресурсів і можливостями їх ефективного використання; технологічний – наявністю в підприємстві або можливістю залучення у виробничий процес високотехнологічних процесів, інвестиційний – наявністю фінансових ресурсів та можливостей підприємства структурувати їх у фонди цільового призначення для ведення інвестиційної діяльності; інтелектуальний – наявністю інтелектуальних ресурсів і можливос-

тями використовувати їх за допомогою застосування знань та трудових умінь персоналу; інноваційний – наявністю й можливостями використання інформаційних ресурсів із метою реалізації інноваційно-інвестиційного проекту.

До основних джерел формування інвестиційного потенціалу для сільськогосподарських підприємств належать: власні фінансові ресурси інвестора (прибуток, амортизація, відшкодування збитків від аварій, стихійного лиха, грошові нагромадження і за-

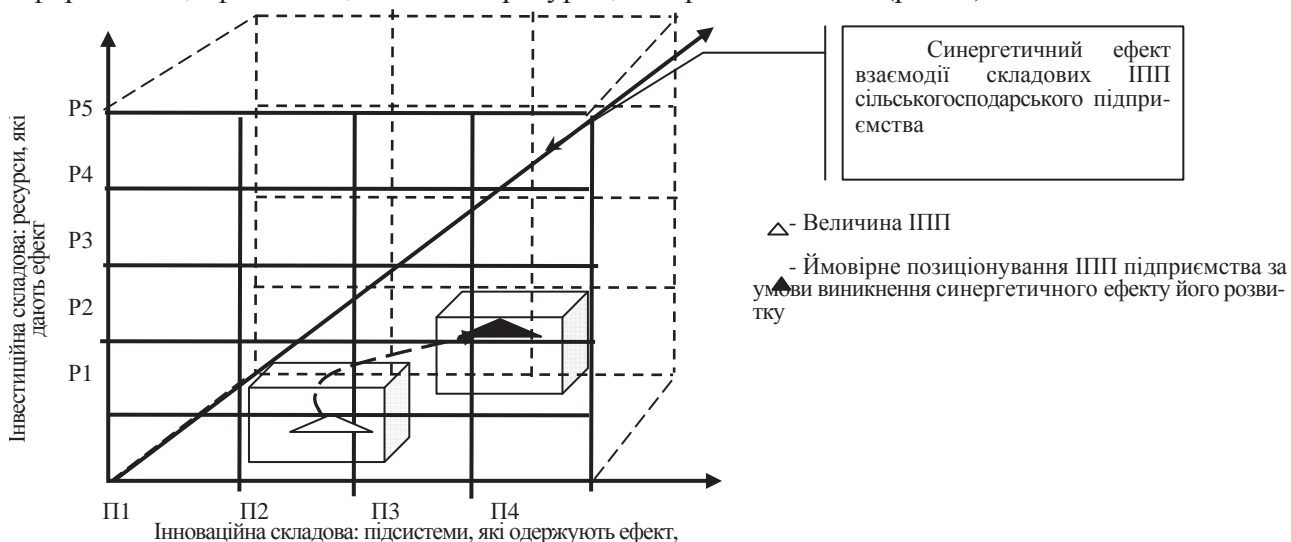
ощадження громадян, юридичних осіб тощо); позикові фінансові кошти інвестора (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити), лізинг, інвестиційний селенг; залучені фінансові кошти інвестора (кошти, одержані від продажу акцій, іноземні інвестиції, пайові й інші внески громадян та юридичних осіб); бюджетні інвестиційні асигнування; добровільні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян.

До складових інноваційного потенціалу слід віднести: трудові (інтелектуальний капітал), нематеріальні (інтелектуальна власність), матеріально-технічні, фінансово-економічні та інформаційні. Структура інноваційного потенціалу представлена єдністю трьох його складових: ресурсної, внутрішньої, результативної, які співіснують, взаємно передбачають і зумовлюють одна одну та виявляються у використанні як його "триєдина сутність". Так, ресурсна складова інноваційного потенціалу залежить від можливостей використання кожного одиничного господарського ресурсу в інноваційному процесі.

Головним принципом виділення ресурсних елементів потенціалу є їхня функціональна роль в інноваційному процесі. Ця складова включає у себе матеріально-технічні, інформаційні, фінансові, людські ресурси,

які, в свою чергу, теж поділяються на частини, існуючі в безпосередньому зв'язку та взаємозалежності. Внутрішня складова інноваційного потенціалу – це так званий "важіль", що забезпечує дієздатність й ефективність функціонування інших його елементів. Її доцільно представити інститутами (суб'єктами інноваційної діяльності), які забезпечують: внутрішні процеси інноваційної діяльності (винахід і виробництво нового продукту); безпосереднє впровадження нових технологій; взаємозв'язок об'єкта дослідження (підприємства) як із наукою, яка надає прогресивні ідеї та вже оформлені інноваційні розробки, так і з ринком, який споживає готовий продукт, а також методами, засобами організації управління інноваційним процесам.

Виходячи з цього, результативність системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств проявляється в результаті появи синергізму – ефекту взаємодії, що забезпечує ефективність використання всіх виявлених складових ІПП, більшу, ніж проста арифметична сума діяльності окремих його складових. Величину розвитку ІПП підприємства представлено у вигляді трирівневої параметричної моделі (рис. 2).



де P1 – власні фінансові ресурси; P2 – позикові фінансові кошти інвестора; P3 – залучені фінансові кошти інвестора; P4 – бюджетні інвестиційні асигнування; P5 – добровільні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян.

П1 – трудова підсистема (інтелектуальний капітал); П2 – нематеріальна підсистема (інтелектуальна власність); П3 – матеріально-технічна та інформаційні підсистеми; П4 – фінансово-економічна підсистема.

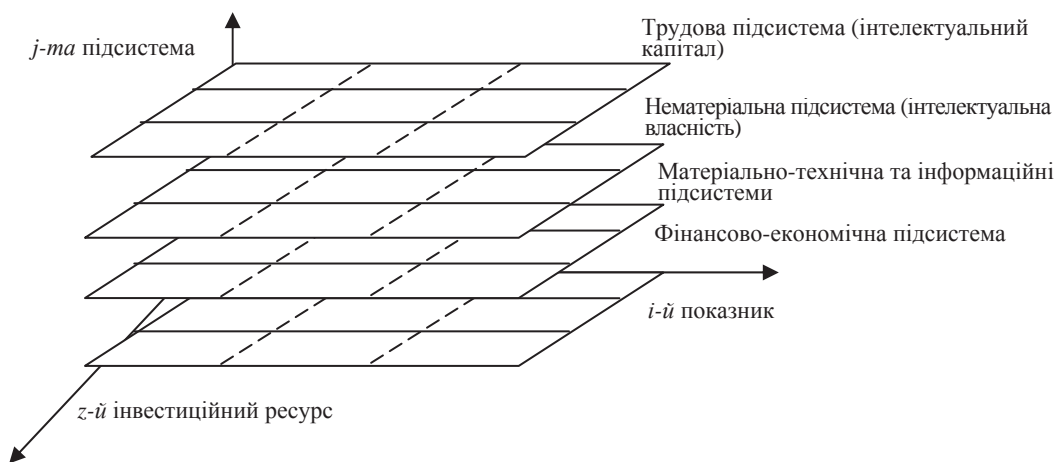
Рис. 2. Модель оцінки синергетичного ефекту від впровадження проекту результативної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарського підприємства

Джерело: Запропоновано автором .

Результативна складова віддзеркалює результат реалізації існуючої можливості, той реальний фактичний інноваційний продукт, що одержаний в інноваційному процесі, тобто досягнутий рівень потенціалу. Доцільність виділення цієї складової підтверджується тим, що саме інноваційний продукт як результат інноваційних процесів зумовлює подальший не лише кількісний, але і якісний ріст інноваційного потенціалу системи (господарюючого суб'єкта). Він сприяє розвитку ресурсної складової, якщо це продукт, внутрішньої частини інноваційного потенціалу, якщо це здійснена інновація в самій інноваційній сфері. Він несе в собі потенційно нові можливості, виводить на новий рівень функціонування інноваційний

потенціал у цілому. Результативна складова інноваційного потенціалу являє собою цільову характеристику даної категорії, що проявляється в потоках інноваційної продукції, головним чином забезпечуючи його відтворення.

Запропонована система оцінки величини ІІП сільськогосподарських підприємств структурно складається зі взаємозв'язаних блоків, що характеризують послідовність розрахунків на кожному з рівнів. Відповідно до запропонованої схеми, на першому рівні визначаються часткові потенціали підприємства P_{ijz} за кожною з чотирьох підсистем. Тривимірну матрицю кожного рівня можна представити в такому вигляді (рис. 3):



P_{ijz} – частковий потенціал j-ї підсистеми за виміром i-их показників, одержаний від z-го інвестиційного ресурсу; $i = 1, 2, \dots, m$; $j = 1, 2, \dots, 5$; $z = 1, 2, \dots, s$.

Рис. 3. Тривимірна матриця кожного рівня синергетичного ефекту формування ІІП сільськогосподарського підприємства

Джерело: Запропоновано автором.

Уявляється доцільною характеристика основних компонентів ІІП у семантичному ланцюжку: "завдання → ресурси → здатності → можливості → результати" (табл.).

Характеристика складових інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарського підприємства в системі "завдання → ресурси → здатності → можливості → результати"

	Виробничий потенціал	Інвестиційний потенціал	Інтелектуальний потенціал	Інноваційний потенціал
Система стратегічних завдань	Формування й забезпечення збалансованої структури всіх складових виробничого потенціалу	Оптимізація фінансових потоків	Забезпечення всіх ділянок життєдіяльності підприємства висококваліфікованими працівниками	Перехід підприємства з одного стану в інший, більш високий, необхідний для досягнення поставлених цілей
Система формування ресурсів	Сукупність матеріально-виробничих запасів і основних засобів	Грошові доходи, нагромадження і фінанси, що знаходяться у порядкуванні господарюючого суб'єкта	Використання інтелектуальних здібностей персоналу підприємства	Нематеріальні активи

Володіння сукупними здатностями	Технічні, якісні та інші властивості машин, устаткування, матеріалів, від яких безпосередньо залежить якість і кількість виробленої продукції, виконаних робіт, послуг	Здатність вчасно формувати, направляти й акумулювати фінансові потоки, а також здатність до прискореного освоєння інвестицій, різкого збільшення капітальної вартості бізнесу й швидкої оборотності капіталу	Сукупність здатностей, професійних навичок працівників підприємства, необхідних для виконання ними своїх професійних обов'язків, а так само здатності до постановки й рішення нових творчих завдань, створення чогось якісно нового, що відрізняється неповторністю й унікальністю	Суб'єктивні умови застосування й трансформації ресурсів підприємства в усіх видах інноваційної діяльності
Наявність реальних можливостей	Об'єктивні умови залучення і використання основних засобів та матеріально-виробничих запасів	Особливості фінансової, облікової й інвестиційної політики, фінансова стратегія, ставка рефінансування і т.д.	Сукупність умов зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, що дають змогу удосконалити й розбудувати навички та уміння персоналу: організаційна культура, кадрова політика, система мотивації і т.д.	Об'єктивні умови залучення ресурсів і реалізації здатностей у науковій, науково-технічній, виробничій та комерційній діяльності
Результати як відбиття системи стратегічних завдань	Реалізація виробничої програми	Максимізація позитивного фінансового результату	Створення трудового колективу, здатного до змін, розвитку, відновлення	Досягнення підприємством вищого рівня розвитку

Джерело: Розроблено автором.

Дослідження і представлення ІІІ у системі "завдання → ресурси → здатності → можливості → результати" забезпечує можливість ефективного управління його розвитком. Вивчення теоретичних основ форму-

вання й функціонування ІІІ дало змогу виявити та привести в певну систему фактори, що впливають на його стан. Класифікація факторів, що визначають стан і розвиток ІІІ, наведена на рисунку 4.



Рис. 4. Класифікація факторів, що впливають на стан ІІІ

Джерело: Запропоновано автором.

Раніше існуючі систематизації ґрунтувалися на виділенні таких класифікаційних ознак: середовище формування (внутрішнє й зовнішнє), особливості виробництва сільськогосподарської продукції як виду діяльності (залежність від природно-кліматичних впливів навколишнього середовища; колек-

тивний характер трудових процесів при виробництві аграрної продукції; специфічні форми кооперації). Ідентифікація та систематизація факторів, що впливають на стан використання ІПП, уможливили розробити схему управління розвитком ІПП (рис. 5).

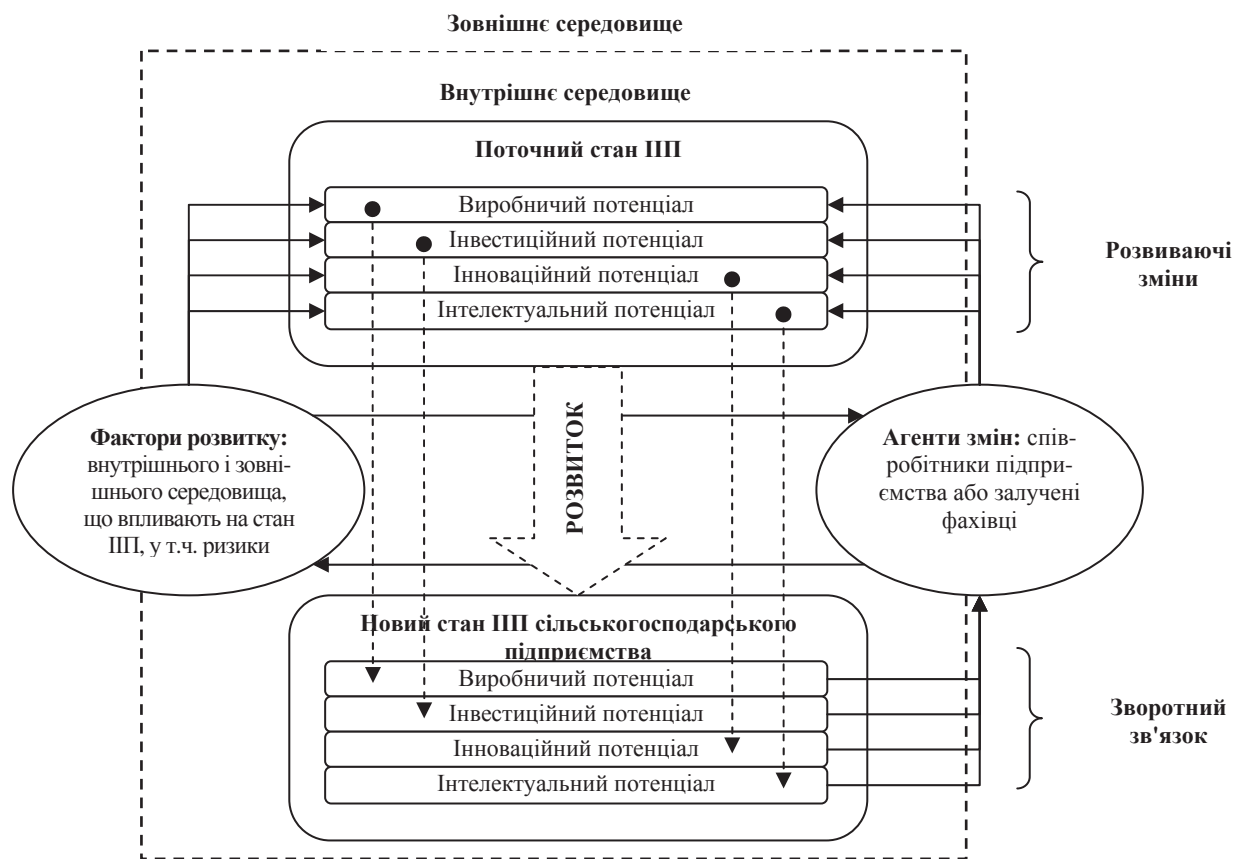


Рис. 5. Схема формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств

Джерело: Запропоновано автором.

Схема побудована на гармонізації взаємодії блоків: об'єкт управління (сам ІПП, аналіз його поточного стану), фактори й агенти розвитку (впливають на поточний стан потенціалу через розвиваючі зміни), процес розвитку (реалізація запланованих розвиваючих змін) і кінцеві результати (новий стан ІПП), одержані при цілеорієнтованому управлінні даним процесом.

Інтегральний синергетичний показник ІПП сільськогосподарського підприємства визначають за формулою:

$$I_t = \sum_{i=1}^n \lambda_i \delta_{it} = (\lambda_1 \lambda_2 \dots \lambda_n) \begin{pmatrix} \delta_{1t} \\ \delta_{2t} \\ \dots \\ \delta_{nt} \end{pmatrix} = (\lambda_1 \lambda_2 \dots \lambda_n) (\delta_{1t} \delta_{2t} \dots \delta_{nt})', \quad 1$$

де I_t – поточний стан ІПП сільськогосподарського підприємства у період часу t ;

$\delta_{it} = (\delta_{i1} \delta_{i2} \dots \delta_{in})$ – вектор нормалізованих значень показників, що характеризують стан ІПП у період часу t ;

$\lambda_i = (\lambda_{i1} \lambda_{i2} \dots \lambda_{in})$ – вектор коефіцієнтів значимості складових ІПП;

$i = \overline{1, n}$ – номери показників, що характеризують стан ІПП.

Одержання інтегрального синергетичного показника ІПП сільськогосподарського підприємства дає можливість управляти розвитком цього потенціалу на основі даних його моніторингу.

Залежність між новим і поточним станом ІПП сільськогосподарського підприємства в загальному вигляді може бути представлена в такий спосіб:

$$I_{t+1} = f(I_t; U_{jt}; Z_{kt}; t) = I_t + \Delta f(I_t; U_{jt}; Z_{kt}; t) = I_t + \sum_{i=1}^n \lambda_i * \Delta \delta_{it}(I_t; U_{jt}; Z_{kt}; t), \quad (2)$$

де I_{t+1} – новий стан ІП у період часу $t+1$;

$U_{jt} = (u_{1t} u_{2t} \dots u_{mt})$ – вектор розвиваючих змін, що характеризують цілеспрямовані впливи агентів зміни на ІП у період часу t ;

$j = \overline{1, m}$ – номери розвиваючих змін, що характеризують вплив агентів змін на ІП;

$Z_{kt} = (z_{1t} z_{2t} \dots z_{pt})$ – вектор факторів розвитку, що впливають на стан ІП у період часу t ;

$k = \overline{1, p}$ – номери факторів розвитку, що характеризують вплив внутрішнього й зовнішнього середовища на стан ІП.

Модель (3) описує поточний стан ІП у будь-який момент часу на інтервалі $[t_0; T]$, а разом із рівнянням (2) – новий стан ІП у тому ж інтервалі часу.

$$\left. \begin{aligned} I_{t+1} &= I_t + \sum_{i=1}^n \lambda_i * \Delta \delta_{it}(I_t; U_{jt}; Z_{kt}; t), & (1) \\ \max \sum_{i=1}^T \lambda_i * \delta_{it} & & (2) \\ I_t &\in A_t, & (3) \\ U_{jt} &\in B_t, & (4) \\ Z_{kt} &\in C_t, & (5) \\ t &\in [1; T], & (5) \end{aligned} \right\} \quad (3)$$

де $\Delta \delta_{it}(I_t; U_{jt}; Z_{kt}; t)$ – приріст нормалізованих значень показників, що характеризують стан ІП у період часу t під впливом розвиваючих змін і факторів розвитку;

A_t – область припустимих значень векторів ІП сільськогосподарського підприємства;

B_t – область припустимих значень векторів розвиваючих змін;

C_t – область припустимих значень векторів факторів розвитку.

Рівняння (1) у моделі (3) являє собою функціональну залежність нового стану ІП сільськогосподарського підприємства від його поточного стану змін, факторів розвитку, часу. Вирази (2)-(4) у цій моделі є математичним формулюванням обмежень.

Висновки. Встановлено, що структурно потенціал розвитку сільськогосподарського підприємства можна представити як сукупність складових: виробничий, інвестиційний, інтелектуальний, інноваційний, інформаційний, іміджевий, маркетинговий, соціальний та інші, з яких на забезпечення інноваційного розвитку найбільше впливають виробничий і технологічний. Запропоновано систему оцінки величини інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що складається зі взаємозв'язаних блоків, які характеризують послідовність розрахунків на кожному з визначених рівнів. Також обґрунтовано методичні засади визначення інтегрального синергетичного показника інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Такий підхід дає змогу на новому рівні ідентифікувати й оцінювати інновації та інвестиції, формувати якісні практичні рекомендації щодо розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарських підприємств і раціонального його використання.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002, № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
2. Бузовський Є.А. Інновації у розвитку підприємництва в аграрній сфері / Є.А. Бузовський, В.А. Скрипниченко // Економіка АПК. – 2009. – № 1. – С. 55-63.
3. Витвицька О.Д. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств / О.Д. Витвицька // Економіка АПК. – 2011. – № 10. – С. 132 – 138.
4. Гаврилюк М.М. Агропромислового виробництва – інноваційний шлях розвитку / М.М. Гаврилюк // Економіка АПК. – 2005. – № 8. – С. 19-22.
5. Гудзинський О.Д. Державне управління інноваційною діяльністю виробництва екологічно чистої м'ясо-сальної продукції / О.Д. Гудзинський, П.В. Іванюта // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 16. – С. 28-30
6. Давиденко Н.М. Активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України / Н.М. Давиденко // Агроінком. – 2007. – № 9-10. – С. 73-76.
7. Дацій О.І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України / О.І. Дацій // Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку. – 2011. – № 1. – С. 65-76.
8. Департамент агропромислового розвитку Київської області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kyiv-obl.gov.ua/departament_agropromislovogo_rozvitku.
9. Забуранна Л.В. Соціально-економічні аспекти розвитку агропромислового виробництва / Л.В. Забуранна, Н.В. Попрозман // Економіка АПК. – 2015. – № 3. – С. 15-22.

10. *Саблук П.Т.* Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: моногр. / [Саблук П.Т., Шпикуляк О.Г., Курило Л.І. та ін.]. — К. : ННЦ ІАЕ, 2010. — 706 с.
11. *Кісіль М.І.* Інвестиційна та інноваційна складові доктрини аграрної політики України / М.І. Кісіль // Економіка АПК. — 2003. — №7. — С. 82-87.
12. *Кот О.В.* Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення / О.В. Кот // Проблеми в аграрних формуваннях та його наслідки // Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку. — 2011. — № 1. — С. 57-63.
13. *Кропивко М.Ф.* Організаційні форми впровадження інновацій в агропромислове виробництво з використанням потенціалу аграрної науки / М.Ф. Кропивко, Т.С. Орлова // Економіка АПК. — 2007. — № 7. — С. 11-18.
14. *Лисенко К.О.* Особливості розвитку підприємництва аграрного сектору в ринкових умовах / К. О. Лисенко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. — Луганськ: вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2011. — № 2(38). — С. 77-82.
15. *Лобанов М.І.* Регіональні центри в системі інноваційного забезпечення агропромислового виробництва / М.І. Лобанов, Н.О. Шквиря // Агроінком. — 2007. — № 9-10. — С. 60-63.
16. *Лупенко Ю.О.* Інвестування розвитку сільського господарства / Ю.О. Лупенко, С.І. Лупенко // Економіка АПК. — 2008. — № 12. — С. 59-62.
17. *Трегобчук В.М.* Інноваційно-інвестиційний розвиток національного АПК: проблеми, напрями і механізми / В.М. Трегобчук // Економіка України. — 2006. — № 2. — С. 4-12.
18. *Чабан В.Г.* Інновації як умова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору / В.Г. Чабан // Економіка АПК. — 2006. — № 7. — С. 68-72.
19. *Badylis S.E.* Analysis of Risk to Life and Limb / S.E. Badylis. — Operations Research, 1980, 28(1), Jan-Feb. — 175 p.
20. *Davis E.D.* Financial Fragility and systemic Risk / E.D. Davis. — Oxford, 1995. — 396 p.
21. *Fama E.F.* Risk, Return, and Equilibrium: Empirical Tests / E.F. Fama, J.D. MacBeth // Journal of Political Economy. — 1973. Vol. 81. — P. 607-636.
22. *Hopkin, Paul.* Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. — Kogan Page Limited. — 2010. — 358 p.
23. *Kiff J., Michaud F.-L., Mitchell J.* Une revue analytique des instruments de transfert du risque de crédit // Rev. de la stabilité fin. — P., 2003. — Juen. — P. 110-133.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2015 р.

* * *

Новини АПК

Україна зацікавлена у розвитку співробітництва в аграрній сфері з Японією

Про це повідомила заступник Міністра Мінагрополітики України з питань євроінтеграції Владислава Рутицька під час зустрічі з Надзвичайним та Повноважним Послом Японії в Україні Шікегі Сумі.

«За шість місяців 2015 року товарообіг продукції сільського господарства з Японією склав 68 млн дол. США, експорт при цьому становить 66,6 млн дол. Також ми хочемо висловити подяку Уряду Японії за партнерську фінансову допомогу», - зазначила заступник Міністра.

Сторони обговорили залучення інвестицій у розвиток агропромислового комплексу України. Зокрема, серед пріоритетних напрямів є: виробництво і переробка сільгосппродукції з високою доданою вартістю, впровадження прогресивних технологій та обладнання в галузі сільського господарства, будівництво та модернізація об'єктів, пов'язаних з агрологістикою.

Надзвичайний та Повноважний Посол Японії в Україні Шікегі Сумі зазначив, що під час останніх засідань Урядів обох країн обговорювалися питання розширення торговельно-економічного співробітництва, зокрема продукцією зернової галузі.

«Японія є загальноновизнаним лідером на ринку виробництва обладнання для інструментального хімічного аналізу. Українська аграрна галузь потребує високоточного лабораторного обладнання для визначення якості та безпечності сільгосппродукції. Тому Мінагрополітики України зацікавлене у залученні грантової допомоги з боку Уряду Японії. Слід зазначити, що для нас також дуже важлива підтримка сільгоспвиробників, які працюють на окупованих територіях Луганської та Донецької областей», - додала Владислава Рутицька.

Прес-служба Мінагрополітики України