

УДК 334.012
JEL Classification P21

Ногачевський Олександр

аспірант кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Подільський державний аграрно-технічний університет
м. Кам'янець-Подільський, Україна
E-mail: alrxno67@gmail.com

ВИБІР ТА РОЗВИТОК НОВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація

Вступ. Необхідність та актуальність вибраної теми обумовлена сьогодишнім вибором, який стоїть перед українським сільгоспвиробником: яким чином будувати розвиток власного бізнесу, щоб зберегти конкурентоспроможність, наростити об'єми виробництва, залучити інвестора та інтегруватися на міжнародних ринках.

Сімейні фермерські господарства є домінуючими у галузі сільського господарства України. Це домінування, традиційно, збережеться і надалі. Вони охоплюють велику сферу діяльності різних структур та впливають на розвиток соціально-економічних відносин суспільства. Завдяки грамотній політиці підтримки та стратегії розвитку сімейні фермерські господарства стануть основою для забезпечення продовольчої безпеки в країні, а особливо у цей складний час викликів та випробувань, які стоять перед державою.

Методи. Основою дослідження є порівняльний аналіз різних форм організації найбільш вдалих та ефективних західних моделей аграрних підприємств та українських фермерських господарств різних форм управління.

Результати. Стаття присвячена пошуку найбільш досконалої організаційної форми сільськогосподарського підприємства. Здійснено систематизацію всіх понять та функцій існуючих форм та напрямків діяльності фермерських господарств України. Висвітлюється міжнародний досвід побудови організаційних форм та мотиваційної моделі підприємницької діяльності фермерських господарств.

Перспективи. Застосовуючи принципи, викладені у статті, українські фермерські господарства зможуть якісно підвищувати свою конкурентоздатність та ставати більш привабливими для зовнішнього інвестора.

Ключові слова: кооперація фермерських господарств, роялті, підприємництво, франчайзинг, франшиза, франчайзор.

Вступ. Стосовно організаційних форм сільськогосподарських підприємств на сьогодні в Україні існує дві крайнощі: 4,5 млн. ОСГ – сімейних фермерських господарств із своїми перевагами та недоліками та промислові корпоративні сільськогосподарські підприємства із своїми перевагами та недоліками. На перший погляд, між цими двома організаційними формами існує прірва та мінімальний причинно-наслідковий зв'язок, який унеможливорює перехід однієї форми управління в іншу і навпаки [1].

Перехід від селянського господарства, яке зосереджено на виробництві, яким по суті сьогодні являється сімейна ферма, до багатофункціонального сільськогосподарського підприємства супроводжується значними стресами та втратами, які можуть понести сільгоспвиробники у своїх пошуках управлінських рішень. Відсутність знань да накопиченого досвіду не дає гарантій, що прийняті рішення та організаційні форми забезпечать сталий ріст та стабільність добробуту. Зміни в законодавстві про фермерські господарства не дають відповіді, яким чином найкраще провести реорганізацію та вибір форми організації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення етапів розвитку різних організаційних форм сільськогосподарських підприємств, їх впливу на розвиток місцевих громад та

економічно-соціальне трансформування суспільства проводилось та проводиться у розвинутих державах зі сталим економічним рівнем. Дані дослідження описані в працях таких науковців, як Т. Ламберт [3], Г. Баркер [2], Р. Пертев [4], Г. Сміт [5], М. Калус, Л. Лауерс [8]. Незважаючи на високотехнологічний розвиток усіх сфери нашого життя, та глобалізацію ринків і корпорацій, сільське господарство розвинутих держав з високими соціальними та економічними стандартами життя сьогодні будується на основі сімейних фермерських господарств. Це чи не єдина галузь економіки, яка не трансформується з точки зору форми організації протягом тривалого часу свого існування, що породжує питання для науковців: чому це відбувалось, чи буде так відбуватись і надалі? Науковці України чимало роблять досліджень щодо видів, якості та розвитку сільськогосподарського виробництва, проте вивчення розвитку підприємництва в галузі, як організаційної форми, тільки набуває популярності. Аналітичні праці з цього приводу широко представлені І. Беззуб [7].

Законодавчі акти теж трансформуються, але у державотворців немає достатньо інформації для того, щоб ці трансформації були більш якісними і мали на меті не тільки відстоювання державних інтересів у вигляді збільшення платежів до бюджету, але і збереження та розвитку тих форм організації сільського господарства, які забезпечують населення якісною продукцією у достатній кількості та за доступною ціною [16].

Мета. Основна мета дослідження – обґрунтування оптимальної організаційної форми фермерських господарств та вивчення мотиваційних механізмів у сфері підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств.

Методологія дослідження. Ключовим серед методів дослідження є метод системного аналізу, який дозволив комплексно підійти до вивчення структурно-функціональних зв'язків на етапах розвитку організаційних форм фермерських господарств та причинно-наслідкових зв'язків у сфері мотивації підприємницької діяльності сімейних ферм. Це допомогло зрозуміти та формалізувати основні відмінності між існуючою в Україні та розвинутих країнах організаційною моделлю ведення бізнесу.

Результати. Вибір організаційної форми для сільгоспвиробника є надзвичайно важливим рішенням і, водночас, достатньо не простим [3].

На прийняття рішення щодо вибору фермером форми організації бізнесу впливає декілька факторів, а саме потреба в:

- додатковому капіталі для розвитку;
- новій техніці та новітніх технологіях, програмному забезпеченні;
- розвитку інфраструктури логістики складу та транспортування;
- розвитку маркетингу ринку та споживача, завоювання лояльності та росту конкурентних переваг;
- розвитку збутової інфраструктури.

Розвиток всіх цих додаткових функцій малоймовірний в рамках одного сімейного селянського господарства. Тому, розвиток потреб додаткових функцій мотивує до об'єднання та обміну знаннями, технологіями, ноу хау. Різноманітність розвитку та трансформації організаційних форм в сільськогосподарській галузі викладений на рис. 1:

Процес трансформації з простої організаційної форми у більш складну у більшості є складним та болючим. Це стосується і ОСГ (сімейних фермерських господарств, так як достеменно не відомо на сьогодні, чи є ця організаційна форма тією, яка буде спроможна об'єднатись та трансформуватись у більш складні організаційні форми. І тут не буде важливо сама модель об'єднання: кооперація чи франчайзинг; можливо, що на ринку з'являться додаткові окремі компанії, які почнуть навколо себе об'єднувати ОСГ за певним галузевим чи територіальним принципом. Безумовно, що такі складні процеси будуть супроводжуватись конфліктами і такі конфлікти необхідно передбачити та звести до мінімуму.

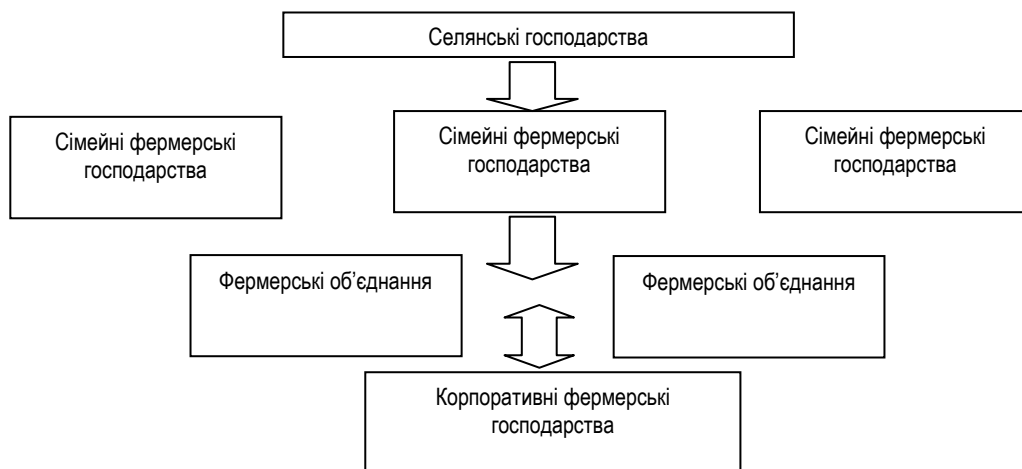


Рис. 1. Трансформація організаційних форм у сільському господарстві Варіант 1*

**Джерело: систематизовано автором*

Практика розвитку інших галузей економіки та інших розвинутих ринків вказує на те, що якість та швидкість об'єднання малих підприємств та підприємців є різною. Вона залежить від необхідності інвестицій у ту чи іншу галузь, капіталомісткості цієї галузі та швидкості окупності інвестиції. Досвід інших розвинутих ринків показує, що більш капіталомісткі напрямки діяльності, такі як надання фінансових послуг для ОСГ, постачання сільськогосподарської техніки, технології та комп'ютерні інновації, будуть розвиватись значно швидше, ніж такі напрямки, як розвиток інфраструктури сільського господарства, тощо. Сьогодні на ринку України вже існують такі компанії у вигляді окремих організаційних форм, але вони не являються членами яких небуть сільськогосподарських об'єднань ОСГ та не намагаються стати на чолі такого процесу.

Досвід скандинавських країн показує, що материнська (головна) компанія, яка почала процес об'єднання, брала на себе якесь окрему основну (об'єднуючу) функцію, таку як збут сільськогосподарської продукції, розвиток збутової мережі продукції, надання фінансових послуг, тощо. Такі функції організації не притаманні ОСГ, яке своїм основним видом діяльності передбачає виробництво сільськогосподарської продукції.

Основною проблемою даної моделі – значна концентрація та інтенсивність капіталу на окремих напрямках може призвести до одномірного розвитку та конфлікту між членами об'єднання та іншими об'єднаннями.

Дослідження показує, що під час формування та створення сільськогосподарських груп на основі франчайзингу та кооперації, необхідно врахувати:

- об'єднання однієї категорії продукції, або груп продукції;
- надання послуг чи постачання ТМЦ або окремо взяту територію;
- сталий асортимент товару, послуг;
- єдині ТМ для інших об'єктів інтелектуальної власності, програмне забезпечення;
- вхідний контроль та вимоги до якості та складу готової продукції, який є обов'язковим для всіх постачальників та ОСГ, якості послуг, тощо;
- експертиза ОСГ в якості постачальників товарів та послуг, які відповідають міжнародним критеріям та стандартам.
- єдина політика цін на внутрішньому ринку;
- єдина маркетингова політика;

• власні або орендовані складські площі для зберігання даної категорії сільськогосподарської продукції.

Іншим варіантом трансформації розвитку сільськогосподарських підприємств може розглядатись взаємодія між трьома кутиами основ діяльності сільського господарства, як показано на рис.2:

- селянські господарства;
- ОСГ;
- корпоративні сільськогосподарські господарства.



Рис. 2. Розвиток організаційних форм у сільському господарстві Варіант 2*

**Джерело: систематизовано автором*

Дана форма розвитку сільського господарства детально вже неодноразово описувалась у західній літературі і має ряд своїх переваг і недоліків [5].

Ключовою перевагою є те, що корпоративні сільськогосподарські підприємства діють як багатофункціональні організаційні форми і передають сімейним фермерським господарства та селянським господарствам лише функції виробництва. Ця організаційна форма, мабуть, зручна для розгляду ситуації, коли селянські та сімейні господарства передаються з покоління у покоління і можуть достатньо стабільно виконувати певні функції протягом достатньо тривалого часу. Деякі регіони Італії, Іспанії та інших країн саме по такому принципу розвивають свої територіальні громади, які з покоління в покоління протягом тривалого часу спеціалізуються на певних видах виробництва.

Безумовно, що це є основна перевага такої форми розвитку сільського господарства, так як дає можливість досліджувати та прогнозувати історичний розвиток територіальних громад через трансформацію сільського господарства і навпаки. Основний принцип який об'єднує три кути взаємодії – соціально-економічні чинники впливу на розвиток громади і взаємодія громади з зовнішнім середовищем. Ключовим недоліком даної форми організації є те, що ми не можемо спрогнозувати що відбудеться з селянськими та фермерськими господарства при значних коливаннях зовнішнього соціально- економічного та політичного середовища. Таким прикладом

стало створення єдиного економічного простору ЄС [9]. При наявності значних лобі в парламенті ЄС однієї частини виробників в отриманні дотацій дало змогу цим сільгоспвиробникам збувати свою продукцію по значно нижчим цінам у середині ЄС, що привело до занепадання таких же господарств іншої частини ЄС, які не мали дотацій фінансових для свого розвитку [12].

Також значним чинником під час формування організаційного блоку своїх господарств є категоризація ферм та їх масштабування, що має бути предметом подальшого дослідження та вивчення. Таке поняття як «категорія ферми» та «масштаб ферми» необхідно вводити не тільки в аналітичному просторі обговорень, але і у законодавчому вимірі.

Як вважається, ключовою проблемою сімейних сільськогосподарських ферм (ОСГ) є те, що у них немає можливостей вийти на системні ринки збуту, так як вони не можуть укласти повноцінних договорів. Відповідно модель збуту даної продукції ускладнюється, дорожчає і продукція стає неконкурентоздатною.

Дослідження досвіду сусідньої Польщі та Західної Європи у цілому показали, що на сьогодні ми не знайдемо такого виду малих аграрних підприємств без юридичного статусу. Хоча світова структура аграрного сектору така ж як і в Україні і її основу складають сімейні ферми.

Результати досліджень, які проводились у 93 країнах світу ООН [9] вказують на те, що з 570 млн фермерських господарств 500 млн належать сім'ям. Саме, базуючись на даних Продовольчої та сільськогосподарської організації (FAO) [9], ООН рекомендувало урядам держав розвивати національні програми підтримки малих та середніх фермерських господарств.

Трансформація ОСГ не може носити «насильницький» обов'язковий характер і сьогоднішні зміни до законодавства ніяк не стимулюють «легалізацію» всієї кількості ОСГ. Вона мусить бути добровільною через стимулюючі інструменти державної підтримки та розвиток збутової ринкової інфраструктури. Основною мотивацією об'єднання та трансформації ринку ОСГ повинно стати – вихід на нові ринки збуту, завдяки яким сімейні господарства зможуть більше продавати свою продукцію. Гучні заяви про відкриття кордонів для наших виробників являються примарними для сільськогосподарського виробника сімейного типу, так як більшість з них усвідомлює, що ринок ЄС насичений своїми товарами вищої якості і ціна на ці товари не така мінлива. Також виникають мовні бар'єри, бар'єри психологічні, тощо. Тільки економічні чинники та сервіс надання адміністративних послуг саме цій категорії учасників ринку можуть бути тим єдиним чинником, який змусить «армію» сімейних фермерських господарств «стати у чергу» на реєстрацію ФОП чи юридичної особи.

Аналітичне дослідження, яке проводила CBIE (Канадське бюро міжнародної освіти) [10] по вивченню досвіду Канади та країн ЄС у сфері розвитку сільськогосподарських кооперативів показало, що на сьогодні в Україні відсутня чітка стратегія розвитку сільськогосподарської інфраструктури, обслуговуючих кооперативів, як складової загального ланцюжка моделі побудови фермерських господарств. А на рівні місцевих територіальних громад відсутнє розуміння суті моделей побудови мереж збуту та обслуговування сільськогосподарських фермерських господарств взагалі як на засадах франчайзингу, так і на основі кооперації, що це є головним інструментом досягнення економічного добробуту сільгоспвиробників та сільських територій в цілому [10].

У той же час в країнах ЄС основна кількість таких мережеских об'єднань (кооперативів або франчайзингових) якраз зайняті заготівлею, переробкою та збутом (як оптовим, так і роздрібним) сільськогосподарської продукції [6].

Вагомий внесок у розвиток таких моделей бізнесу в країнах ЄС зроблено у Нідерландах. Зокрема, на такі мережескі переробно-збутові об'єднання сьогодні припадає більше 80% молока та 95% молочної продукції, 95% овочів та фруктів. Також існують мережескі об'єднання на основі моделі кооперації або франчайзингу, головною функцією яких є оптова закупівля сільськогосподарського та технічного обладнання та засобів виробництва з постачанням його своїм членам мережі та створенням станцій по обслуговуванню цих технічних засобів. Відомі групові

об'єднання, які займаються постачанням насінням. Наприклад, у Франції на таку групу припадає більш як 2/3 поставок всього насіння у сільському господарстві; у Швеції та Фінляндії на таку групу припадає більш як 60% поставок та обслуговування технічних засобів виробництва та спільного використання техніки [6].

В той же час, крупні українські корпоративні виробники та переробники сільськогосподарської продукції вже відчули переваги бізнесу на засадах франчайзингу і за короткі терміни розвинули мережі [11]. Завдяки даним моделям ці виробники продають від 40 % до 70 %, власної продукції серед них:

- ТМ Гаврилівські курчата – більш як 1300 точок продажу;
- ТМ Наша Ряба - більш як 2000 точок продажу;
- ТМ «Родинна ковбаска»;
- ТМ «Із села».

Безумовно, що інформативність та розуміння суті франчайзингу учасниками ринку в разі збільшить та прискорить економічний розвиток сільських територій. Наприклад, у Польщі, завдяки грамотній інформативній політиці щодо можливостей та форм ведення бізнесу у аграрному секторі, мережі та об'єднання фермерів аграрного сектору значно підвищили свою конкурентоздатність та розвинулись у різних сферах виробництва, переробки, збуту і обслуговування: на сьогодні нараховується більш як 550 груп та об'єднань.

Тісний зв'язок фермерських господарств з місцевими громадами вимагає спільного розвитку внутрішніх ринків збуту сільськогосподарської продукції для місцевих сімейних господарств. Створення стихійних ринків «вихідного дня» є, безумовно, тим першим кроком, який дозволяє виробнику напряду продати свою продукцію, але така форма організації не є єдиною. Керівництву кожної місцевої громади чітко відомо та кількість сімейних фермерських господарств, які проживають і працюють на території, перелік та об'єми продукції, яку вони виробляють. Створення стаціонарних роздрібних мереж може бути тим якісним інвестиційним проектом та прикладом державно-приватного співробітництва, який дозволить залучити приватний капітал і створити інфраструктуру для розвитку і життєдіяльності сімейних фермерських господарств. У даному випадку від керівництва органів місцевого самоуправління вимагається розробка проекту та розрахунок кількості і якості інфраструктури.

Розробка такого типу інвестиційного проекту буде спонукати власників ОСГ вибрати шлях легалізації та заключення угод із збутовими мережами для збільшення продажів власної продукції і сконцентруватися на розширенні господарств і підвищенні якості власної продукції [11].

Висновки і перспективи. Безумовно, що кожна організаційна система має свої сильні та слабкі сторони. Не винятком є і українські сільськогосподарські виробники, які сьогодні знаходяться в перехідному етапі своїх трансформацій та розвитку.

Найближчим часом галузь сільського господарства у всіх своїх формах організації та діяльності зіткнеться з новими можливостями і новими викликами. Зміни до законодавства є лише першим етапом загроз і можливостей.

Проведене дослідження та аналіз показують, що побудова організаційних блоків сімейного фермерського господарства можлива навіть за умов високої невизначеності та ризиків. При наявності незначних змін у законодавстві та розумінні значимості сімейного фермерського господарства, воно здатне розвиватись, масштабуватись, змінюватись як бізнес одиниця як за рахунок форм кооперації, так і моделей франчайзингу. Єдина проблема, яку не вдалося розглянути та запропонувати рішення у даному дослідженні – як забезпечити сімейні фермерські господарства України «дешевим» капіталом. Ця проблема дійсно є перепорою на шляху розвитку нашого сільського господарства і потребує детального подальшого дослідження.

Список використаних джерел

1. Фермерські господарства. Розвиток фермерських господарств в Україні. [Електронний ресурс] Портал Національного університету біоресурсів та природокористування України «Аграрний сектор України» - <http://agroua.net/tops/aboutus.php>.
2. Graeme Barker (25 March 2009). The Agricultural Revolution in Prehistory: Why did Foragers become Farmers?. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-955995-4. Retrieved 15 August 2012.
3. Tim Lambert. A History of Farming. Retrieved 2016-04-04. - www.localhistories.org.
4. P. Пептев (Rashid Pertev). The role of farmers and farmers' organizations. In: Plaza P. (ed.). La vulgarisation, composante du développement agricole et rural: actes du séminaire de Grenade. Montpellier: CIHEAM, 1994. p. 27 - 31 (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 2 (4)).
5. Смітт Г. Plenary paper 2: Why is the agriculture of advanced Western economies still organized by family farms? Will this continue to be so in the future? Oxford Journals. Social Sciences, European Review of Agricultural Economics, Volume 18, Issue 3-4, p. 434-458.
6. PRISM. Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Аналітичне дослідження. 2011р. – [Електронний ресурс] Проект розробки та впровадження публічної політики в Україні. - <http://net.cbie.ca/projects/CBIE-PRISM>.
7. Беззуб І. Центр досліджень соціальних комунікацій. Перспективи розвитку сімейних фермерських господарств в Україні / І. Беззуб. - [Електронний ресурс]. - <http://nbuviap.gov.ua/>.
8. Калус М. Persistence of family farming, learning from its dynamics / М. Калус, Л. Лайерс. - University of Kent, Canterbury, UK. - 26th-27th June. - 2009. – p. 22-23.
9. Продовольча та сільськогосподарська організація (FAO) об'єднаних націй. - [Електронний ресурс] - <http://www.fao.org/>.
10. Канадське бюро міжнародної освіти CBIE [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://cbie-bcei.ca/>.
11. Федерація розвитку франчайзингу України. Програма розвитку франчайзингу в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.fdf.org.ua/>
12. Збірник Законів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31988R4087>
13. Про внесення змін до Закону України "Про фермерське господарство" щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» : Закон України. - Відомості Верховної Ради. - 2016. - № 21. - ст.406 від 31.03.2016 р.
14. Colorado State University. Types of Farm Business Organizations. Notes: Agriculture and Business Management. 2011

Nohachevsky Oleksandr

Doctoral Student

Department of Management of Organizations and Administration

State Agrarian and Engineering University in Podilya

Kamianets-Podilskiy, Ukraine

E-mail: alexno67@gmail.com

SELECTION AND DEVELOPMENT OF NEW ORGANIZATION FORMS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract

Introduction. The need and relevance of the chosen topic due to today's choice that faces the Ukrainian farmers: how to build their own business development to remain competitive, increase production volumes, integrate and attract investors in international markets. The first step in building an effective model - search and selection of this form of organization.

Family farms are dominant in the agricultural sector of Ukraine. This dominance traditionally will continue in the future. They (Family Farms) cover a wide scope of different structures and influence the development of social and economic relations of society. Thanks to the competent policy of support and strategy, family farms were the basis for food security in the country, especially in this difficult time of challenges and trials facing the state.

Methods. The basis of the study is a comparative analysis of different forms of the most successful and

effective Western models of agricultural enterprises and farms of different forms of governance.

Results. The article is devoted to finding the perfect organizational form of agricultural enterprise. The author is an attempt to systematize the concepts and functions of all existing forms and areas of farms Ukraine. Reveals of International experience in the construction of organizational forms and models of entrepreneurship motivational farms.

Discussion. Applying the principles set out in this article, Ukrainian farmers will be able to qualitatively improve their competitiveness and become more attractive to foreign investors.

Keywords: cooperative of the farms, royalties, entrepreneurship, franchise, franchise, franchisor, franchisee.

References

1. Natsionalny Universytet bioresursiv ta pryrodokorystuvannia Ukrainy (2014). Portal "Agramy sector Ukraine" *Fermerski gospodarstva. Rozvytok fermerskykh gospodarstv v Ukraini* [National University of Life and Environmental sciences of Ukraine (2014). Portal "Ukraine's agricultural sector." *Farms. The development of farms in Ukraine.*]. Retrieved from <http://agroua.net/tops/aboutus.php>.
2. Graeme, Barker (2009). *The Agricultural Revolution in Prehistory. Why did Foragers become Farmers?* Oxford University Press. ISBN 978-0-19-955995-4. Retrieved 15 August 2012.
3. Tim, Lambert (2013). *A History of Farming.* Retrieved from www.localhistories.org.
4. Rashid, Pertev (1994). The role of farmers and farmers' organizations. In: Plaza P. (ed.). *La vulgarisation, composante du développement agricole et rural : actes du séminaire de Grenade.* Mon tpellier: CIHEAM.
5. Gunther, Schmitt (1991). Plenary paper 2: Why is the agriculture of advanced Western economies still organized by family farms? Will this continue to be so in the future? *Oxford Journals. Social Sciences, European Review of Agricultural Economics*, 18, 3-4, 434-458.
6. PRISM. (2011). *Dosvid Kanady ta krain ES u sferi polityky z pidtrymky rozvytku silskogospodarskykh obslugovuyuchykh kooperatyviv. Analychne doslidzhennya* [Experience Canada and EU countries in policies to support the development of agricultural service cooperatives. Analytical Research.]. Retrieved from <http://net.cbie.ca/projects/CBIE-PRISM>.
7. Bezzub, I. (2014). *Perspektyvy rozvytku simeynykh fermerskykh gospodarstv v Ukraini. Tsentrlidzhenn sotsialnykh komunikatsiy* [Prospects of development of family farms in Ukraine. Center for Studies of Social Communications]. URL: <http://nbuviap.gov.ua/>.
8. Mieke Calus, Ludwig Lauwers. (2009). *Persistence of family farming, learning from its dynamics.* University of Kent, Canterbury, UK.
9. Food and Agricultural Organization of the United Nations, (FAO). (2016). Retrieved from <http://www.fao.org/>.
10. Canadian Bureau of International Education CBIE (2016). Retrieved from <http://cbie-bcei.ca/>.
11. *Federatsiya rozvytku franchaizyngh Ukrainy. Programa rozvytku franchaizyngh v Ukraini* [Franchising Development Federation of Ukraine. Franchise Development Program in Ukraine] (2012). Retrieved from <http://www.fdf.org.ua/>.
12. Access to European Union Law (2016). Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content>
13. *Zakon Ukrainy "Pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrainy "Pro fermerske gospodarstvo" shchodo stymulyuvannya stvorennia ta diyalnosti simeynykh fermerskykh gospodarstv". (Vidomosti Verhovnoi Rady (VVR), #21, st. 406) vid 31.03.2016 r.* [The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine" On the farm "and to stimulate the creation of family farms." (Verkhovna Rada (VVR), 2016, № 21, st.406) on 31.03.2016r.].
14. Colorado State University. (2011). *Types of Farm Business Organizations. Notes: Agriculture and Business Management.*

