

Петлін І.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0198-588X>

Petlin Iryna

Ivan Franko National University of Lviv

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН В СУЧАСНИХ МОВАХ

FORMATION OF THE FRANCHISE RELATIONSHIP MODEL IN MODERN LANGUAGES

Анотація. У статті розглянуто сутність моделі франчайзингових відносин, що враховує сучасні умови ведення бізнесу та забезпечує підтримку та зміцнення економічних відносин із клієнтами, постачальниками та партнерами шляхом узгодження та реалізації взаємоприйнятних стратегій. Обґрунтовано, що дієвість моделі франчайзингових відносин залежить від налагодження співпраці між сторонами. І франчайзер, і франчайзі взаємодіють, обмінюватися інформацією, щоб плідно співпрацювати. У цьому процесі зусилля франчайзі полягають у тому, щоб забезпечити для себе максимальну допомогу необхідну у веденні бізнесу, тоді як франчайзер прагне контролювати поведінку франчайзі, щоб мінімізувати ухилення, інші поведінкові невизначеності задля забезпечення плідної співпраці та досягнення цілей франчайзера і франчайзі. Запропоновано концептуальну модель побудови франчайзингових відносин в сучасних умовах, суть якої полягає в побудові ефективних франчайзингових взаємовідносин за використання як примусових, так і непримусових інструментів впливу на франчайзі. Обґрунтовано непримусові інструменти як механізми підтримки або нарощування потенціалу підприємств включає: навчання, маркетинг, рекламу, технічну, операційну допомогу, бізнес-планування та оновлення інструкцій з експлуатації. Доведено, що допомога та підтримка франчайзера здійснюється шляхом переконання та прикладу. Досліджено інструменти примусового контролю, які виступають у формі суворих правил звітності, централізованої бухгалтерії та аудиту франчайзі тощо. Аргументовано, що в сучасних реаліях, побудова ефективної моделі франчайзингових відносин потребує: внесення змін до законів та нормативно-правових актів; усунення недоліків Податкового кодексу щодо оподаткування роялті; забезпечення державної фінансово-кредитної допомоги; надання можливості застосування фран-

чайзі спрощеного бухгалтерського обліку; створення мережі освітніх установ, яка б дала змогу покращити рівень підготовки вітчизняних працівників та поповнила інформативну базу у сфері франчайзингу тощо. Відзначено, що ведення бізнесу на умовах франчайзингу є важливим як на рівні держави, так і на рівні підприємств. Це сприяє соціально-економічному розвитку держави, науково-технічному обміну між підприємствами, стимулює розвиток малого бізнесу, сприяє збільшенню зайнятості населення.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, модель франчайзингових відносин.

Постановка проблеми. В останні десятиліття кількість франшиз в світі значно збільшилася і очікується подальше збільшення їх кількості, оскільки франчайзинг приносить кращі фінансові результати, функціонує в більш сприятливому середовищі і має вищі шанси на виживання, ніж інші організаційні форми ведення бізнесу.

Франчайзинг є альтернативою організаційною формою бізнесу, що демонструє високу продуктивність, тоді як інші суб'єкти показують нижчі або однакові фінансові результати.

Конкурентна боротьба на ринках і зростання споживчих вимог на підприємстві є сучасними тенденціями розвитку ринкових відносин. Усі сегменти ринку прагнуть домінувати на своїх ринкових позиціях і збільшити ринкову частку. Крім того, сучасні споживачі культивують стійке позитивне ставлення до відомих брендів. Тому варто приділити увагу франчизі як комерційній бізнес-організації підприємства, та вживати заходи, щоб вона була економічно ефективною та мала високу конкурентну позицію.

Враховуючи нестабільну політичну ситуацію протягом останніх двох років можна стверджувати, що вона стала серйозним викликом практично для кожного бізнесу, а стійкість франчайзингу продемонструвала відносну стабільність такої бізнес-моделі розвитку підприємництва. Цей проміжок часу сповнений викликами у всіх галузях. Для багатьох незалежних підприємств початок війни означав необхідність скорочення або інших болісних кроків, щоб утриматися на плаву.

На відміну від незалежного бізнесу, франчайзингові бренди мають корпоративну підтримку, сильні операційні моделі та мережу власників, які поділяють цінності свого бренду, щоб допомогти своїм франчайзі функціонувати як єдине ціле. Саме такі переваги є ключовими компонентами диференціації успіху індустрії франшизи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і прикладних проблем побудови, правового регулювання франчайзингових відносин, проблемам та перспективам розвитку підприємництва на засадах франчайзингу присвячено праці вітчизняних та іноземних науковців, зокрема Бедринець М. [1], Безрукової Н. [2], Добрянської Ю. [3], Кузьміна О. [4],

Литвин О., Запорожець М. [5], Мавриду В. [6], Мартиненко О. [7], Тонюк М. [9], Алоне І., Буланже М., Місаті Е. [10], Маданоглу М. [11], Шейна С. [12] та інших.

Незважаючи на наявність значного наукового доробку в досліджуваній сфері неохопленими залишаються низка питань стосовно детального вивчення концептуальних засад формування моделей розвитку франчайзингу в сучасних умовах.

Метою статті є дослідження особливостей франчайзингових взаємовідносин, їх переваг та недоліків, а обґрунтування моделі франчайзингових відносин в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування дієвої моделі франчайзингових відносин забезпечує підтримку та зміцнення економічних відносин із клієнтами, постачальниками та партнерами шляхом узгодження та реалізації взаємоприйнятних стратегій.

Однак це вимагає від керівництва виробити корпоративну бізнес-стратегію, що позитивно впливалабфраншизушляхомвиявлення, розвитку та підтримки партнерських відносин, впровадження синергетичних зусиль із розвитку бізнесу.

На рис. 1 відображено концептуальну модель побудови франчайзингових відносин.

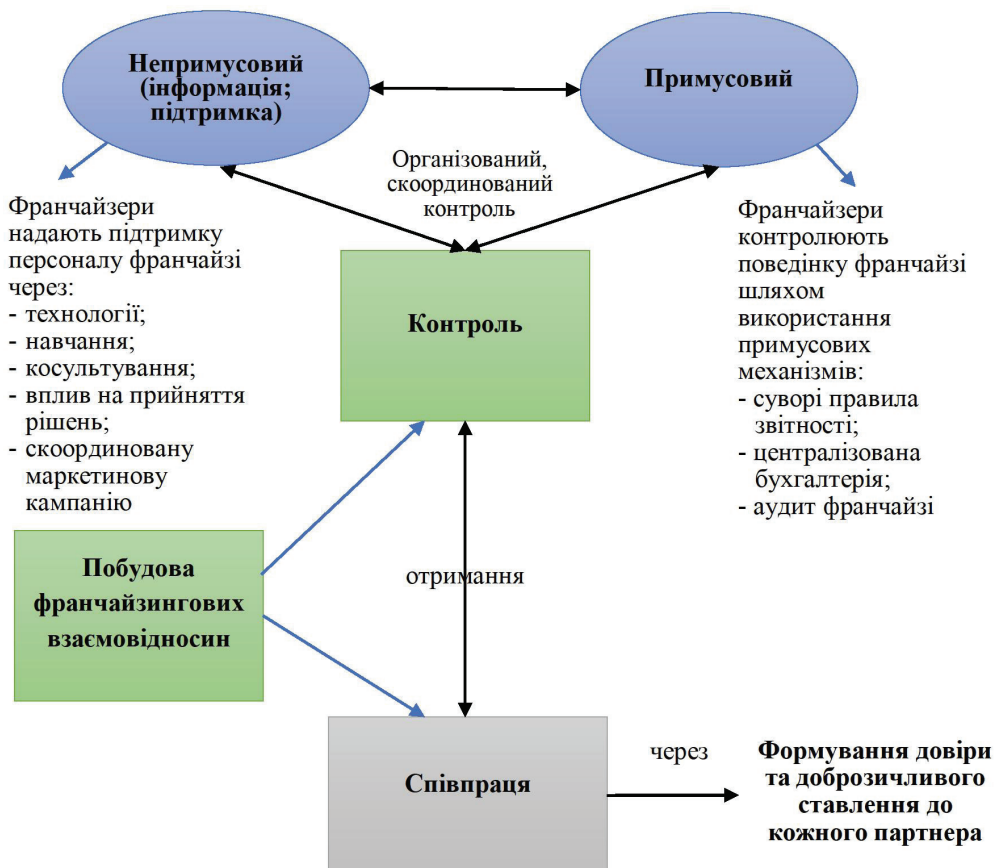


Рис. 1. Концептуальна модель побудови франчайзингових відносин (ділові відносини за франшизою)

Джерело: сформовано автором

Відносини у франчайзинговому бізнесі більш складні, ніж інші ділові відносини. Їх основою є налагодження співпраці між сторонами. І франчайзер, і франчайзі взаємодіють і часто обмінюватися інформацією, щоб плідно співпрацювати. У цьому процесі зусилля франчайзі полягають у тому, щоб забезпечити для себе максимальну допомогу необхідну у веденні бізнесу, тоді як франчайзер прагне контролювати поведінку франчайзі, щоб мінімізувати ухилення, інші поведінкові невизначеності задля забезпечення плідної співпраці та досягнення цілей франчайзера і франчайзі.

Франчайзер може використовувати примусову та непримусову силу через механізм контролю, щоб зберегти мотивацію франчайзі та забезпечити підтримку для бізнесу розвитку.

Основою співпраці є довіра та відданість, які можна досягти шляхом консенсусу.

Консенсус досягається шляхом застосування різних механізмів контролю, за допомогою яких обидва обмінюються інформацією та спілкуються. Рівень довіри та відданості дедалі більше залежатимуть від використання заходів контролю.

Взаємодія між франчайзером і франчайзі – це доброзичливість, порядність і надійність, що забезпечують реалізацію індивідуальних цілей і цілей спільного бізнесу.

Формування довіри між партнерами включає п'ять етапів життєвого циклу франчайзингового бізнесу:

1. Стадія перед зародженням взаємовідносин.
2. Рання стадія взаємодії.
3. Етап розвитку стосунків.
4. Етап партнерства, на якому стосунки перебувають на найбільш зрілому етапі і партнери набули високого рівня досвіду спілкування один з одним.

5. Кінцева стадія відносин, на якій відносини припиняються, обидві сторони більше не є партнерами.

З вищезазначеного випливає, що сторони можуть порушувати зобов'язання, що призведе до проблем, тому з самого початку потрібно намагатися шукати надійних партнерів, які будуть дотримуватись зобов'язань та будувати надійні партнерські стосунки.

Наукові дослідження підтверджують, що франчайзери використовують два засоби контролю за поведінкою франчайзі, тобто примусовий та непримусовий. Примусовий контроль здійснюється через підписання договору франчайзингу, і пов'язаний з фінансами франчайзі. Це також називається економічна влада, тоді як непримусова або інформаційна влада здійснюється через допоміжну діяльність франчайзера і може використовуватися для впливу на поведінку франчайзі, посилення контролю та розвитку бізнесу. Очікується, що франчайзі отримають належну підтримку від франчайзера, що допомагає фірмам розвиватися та вибудовувати партнерські відносини.

Як видно з рисунка 1, непримусова сила, тобто механізми підтримки або нарощування потенціалу підприємств включає навчання, маркетинг, рекламу, технічну, операційну допомогу, бізнес-планування та оновлення інструкцій з експлуатації. Допомога та підтримка франчайзера здійснюється шляхом переконання та прикладу, а не погрозу.

Інструментами примусового контролю виступають суворі правила звітності; централізована бухгалтерія; аудит франчайзі тощо.

Вищенаведене обговорення показало важливість розуміння типу, джерел і роздільної здатності механізмів конфліктів, які можуть виникнути у франчайзингових ділових відносинах.

Таблиця 1

Причини виникнення конфліктів при побудові франчайзингових відносин

Дії франчайзерів, що викликають конфлікти	Дії франчайзі, що викликають конфлікти
Зміна стратегії	Демонстрація високого рівня менеджменту
Зазіхання на ринок франчайзі	Мобілізація необхідної суми капіталу для подальшого самостійного функціонування
Необґрунтовано розірвані договори з франчайзі	Ухилення від виконання зобов'язань
Ненадання належної допомоги франчайзі	Неврахування єдиних стандартів якості
Висока ціна підтримки франчайзі при наявності доступних дешевших альтернатив на ринку	Несприйняття тотального контролю за діяльністю, що здійснюється франчайзером
Максимізація вигоди франчайзера без урахування інтересів франчайзі	Несвоєчасна сплата роялті
Невиконання домовленостей	Розкриття конфіденційної інформації
Неврахування побажань франчайзі	Ігнорування цілей франчайзера для задоволення своїх підприємницьких інтересів

Джерело: сформовано автором

Розв'язання конфліктів незмінно посідає центральну роль у моделях міжорганізаційних відносин і розглядається як основний механізм зменшення конфліктності у відносинах франчайзера та франчайзі.

Наведене вище обговорення показує, що розвиток і еволюція довіри вимагає певних поведінкових, системних та процедурних адаптацій як від франчайзера, так і від франчайзі. Це дасть можливість максимально використати їх здібності, компетентності та досвід для збереження відносин, в які вони вступили, і продовжити стадію партнерства у відносинах. Надійність і довіра один до одного зростають, коли обидві сторони будуть дотримуватись письмових і усних зобов'язань.

Переважання прихильності та довіри у стосунках є центральним елементом будь-яких успішних стосунків між франчайзером та франчайзі, які можна досягнути шляхом:

- 1) роботи над збереженням інвестицій у стосунки співпрацюючи один з одним;
- 2) протистояння привабливим короткостроковим альтернативам для очікуваної довгострокової перспективи;

3) прогнозування потенційно або явно ризикованих дій один одного.

Ефективний розвиток франчайзингового бізнесу вимагає виняткової комунікацій, співпраці, дій в межах франчайзингової мережі, щоб забезпечити синергетичний ефект у розвитку франчайзера і франчайзі через забезпечення ефективного розвитку бізнесу та збереження конкурентних переваг.

Враховуючи негативний вплив факторів зовнішнього середовища франчайзингова компанія повинна розробити стратегію протидії загрозам і забезпечити синергетичний ефект запропонованої стратегії для загального розвитку бізнесу. Це дозволить сторонам зрозуміти своє оточення та діяти злагоджено.

Відповідно кожен компонент відносин отримує відповідний інтерес, концентрацію та увагу відповідно до її важливості.

З рисунка 2 видно, що в процесі співпраці франчайзера та франчайзі може досягатися синергетичний ефект, який сприятиме розвитку бізнесу та поглибленню взаємовідносин між ними. Така співпраця сприяє поєднанню

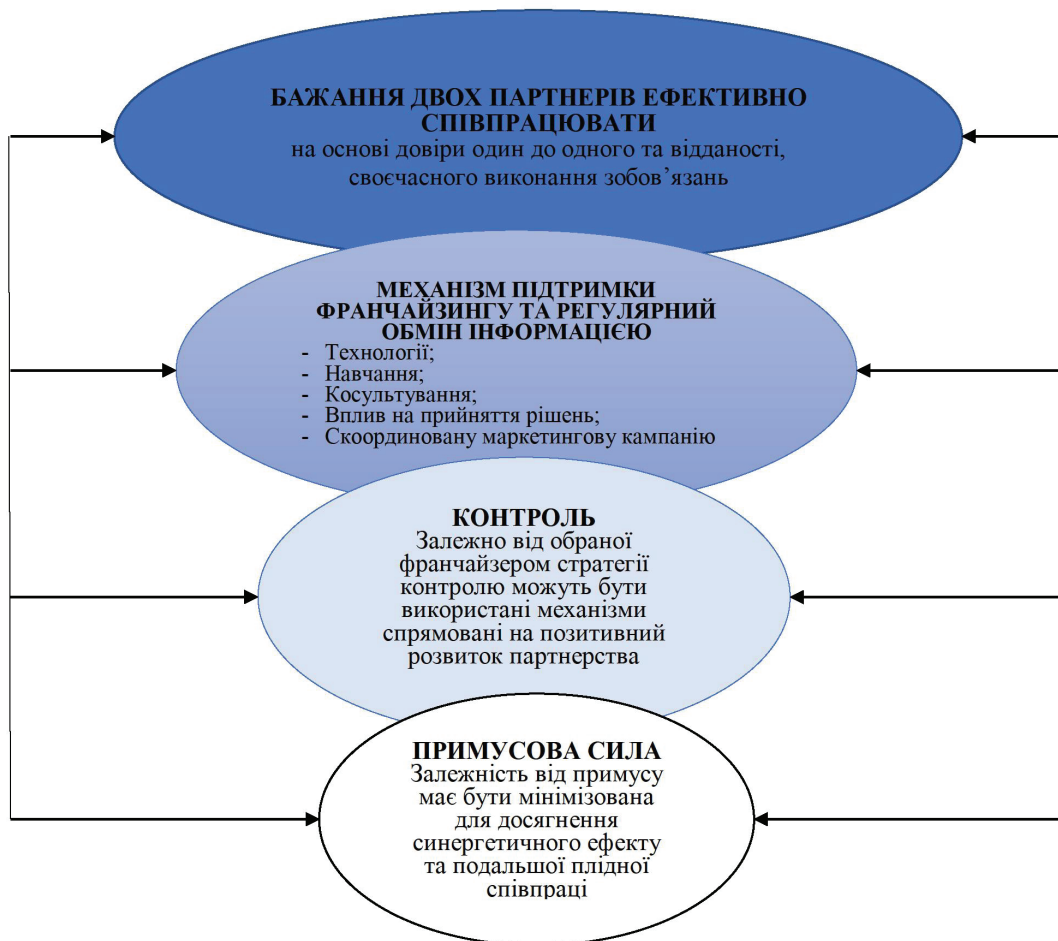


Рис. 2. Модель синергетичного ефекту від співпраці франчайзера та франчайзі

Джерело: сформовано автором

можливостей та ресурсів, що відображається в підвищенні функціонування двох зазначених суб'єктів.

Після налагодження тісних взаємозв'язків франчайзер і франчайзі зможуть скоординовано працювати та зосередитися на бізнес-розвитку своїх підприємств як команда, де реалізовуватимуться спільні цілі, підвищуватиметься продуктивність на основі моделі, показаної на рис. 3.

Франчайзери та франчайзі мають спільну мету щодо загального розвитку бізнесу, тому обидва потребують активізації роботи для розвитку, збереження та зміцнення їхніх стосунків. Цього можна досягти шляхом частого інформування та обміну знаннями, шляхом прийняття та адаптації до своїх систем, процедур і поведінки, які включені в їх корпоративну стратегію. Це забезпечить їм взаємну конкурентну перевагу та зменшити імітаційну здатність і замінність своїх продуктів і послуг, збільшить довговічність, доступність та інноваційні можливості як в особистій поведінці, так і в організаційній культурі.

Організація також розвиватиме навички створення, отримання та передачі знань для модифікації поведінки, щоб вплинути на нові знання та

ідеї, отже досягнути бажаного рівня розвитку бізнесу, конкурентних переваг.

Окремої уваги заслуговує обґрунтування механізму стратегічного розвитку франчайзингового бренду.

Механізм – це сукупність методів, принципів, форм управління або система елементів, які керують процесом управління. Франчайзинг накладає свої особливості на формування механізму для стратегічного розвитку франчайзингового бренду, оскільки він поєднує в собі організаційну, економічну та структурну складову механізму (технічні, адміністративні, інформаційні, правові важелі).

Концептуальною основою механізму стратегічного розвитку франчайзингового бренду є сутність такі поняття як «франчайзинг», «партнерська взаємодія», «потенціал стратегічного партнерства», «торгова марка», «бренд», «стратегія розвитку бренду». Ми будемо послідовно розглядати всі ці концепції [8, с. 104].

На процес формування франчайзингової мережі впливають зовнішні фактори (можливості та загрози) та внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони), які формують зміст пред-

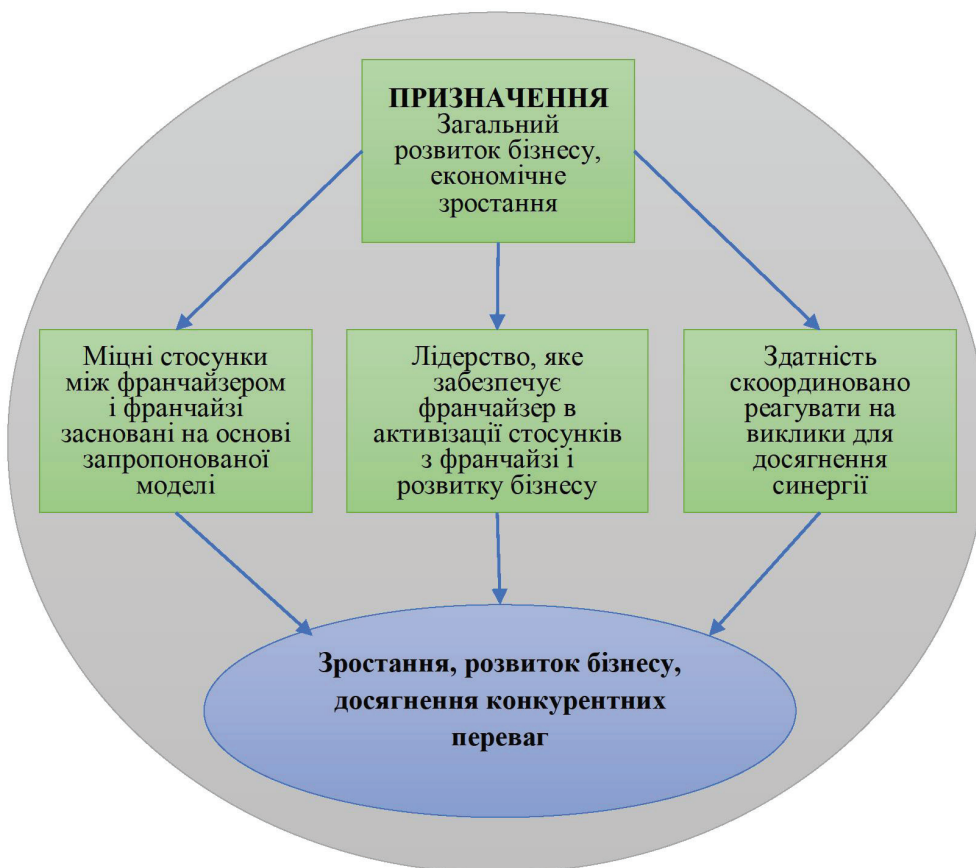


Рис. 3. Мета побудови франчайзингових взаємовідносин

Джерело: сформовано автором

мету стратегічного аналізу. Цілями формування франчайзингової мережі є отримання вигоди (прибутку, задоволення клієнтів); збільшення частки ринку; отримання конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку усіх партнерів франчайзингової мережі (рис. 4).

Реалізація концепції франчайзингу створює низку переваг для франчайзера, франчайзі та споживача.

Конкурентними перевагами для франчайзера є додатковий дохід; розвиток мережі; збільшення впізнаваності бренду; зміцнення довіри, репутації; розробка бізнес-концепції.

Конкурентними перевагами для франчайзі є доповнення до відомого бренду на основі відомої торгової марки; успішна бізнес-концепція; спрощений доступ до ресурсів і компетенцій; зниження ризику; підтримка мережі.

Конкурентними перевагами для споживача є дотримання однакового (високого) рівня якості всіх товарів і послуги торгової марки франчайзингової мережі; більш високий рівень обслуговування; послуги з більшим ступенем особистої участі франчайзі.

Ключовим поняттям франчайзингу є термін «бренд». Під ним розуміють «сукупність системи матеріальних і нематеріальних елементи, що відображає певний образ товару у свідомості споживача, який виражається в характеристиках товару, його дизайні, назві, способі реклами чи інших особливостях, які диференціюють продукт, надаючи споживачеві реальні та/або віртуальні, раціональні та/або емоційні вигоди» [4, с. 10].

Бренд-менеджмент – це «управління формуванням, підтримкою та розвитком бренду, спрямоване на досягнення стратегічних цілей та реалізації довгострокових програм (створення та підтримка бренду конкурентоспроможності, позиціонування, підвищення лояльності споживачів і сили бренду) для підвищення цінності бренду та зростання обсягу власного капіталу» [4, с. 31].

Враховуючи стадію розвитку організації, стратегія є загальним планом досягнення головної мети підприємства, способи і терміни її досягнення, а також система оцінки ступеня реалізації мети.

Стратегія розвитку бренду це «план дій щодо приведення компанії у відповідність до бренду та вдосконалення. робота компанії в напрямку її консолідації, покликана поступово покращувати враження, отримані клієнтами спільно з компанією» [5, с. 134].

Отже, згідно з вищезазначеним, концептуальні аспекти формування стратегічного роз-

витку франчайзингового бренду франчайзі – партнерство, взаємодія, потенціал стратегічної взаємодії.

Структура механізму стратегічного розвитку бренду складається з [8, с. 106]:

- складових механізму: місія, цілі, завдання, принципи, функції, методи, рівні, відносини в контексті суб'єкт – об'єкт і суб'єкт – суб'єкт;
- підсистеми механізму: цільова, функціональна, підсистема забезпечення;
- етапів процесу та технології попереднього формування бренду;
- етапів процесу та технології розробки стратегічного бренду.

Якщо коротко пояснити вищесказане, то особливого концептуального значення набуває відношення та взаємодія в площині суб'єкт – об'єкт і суб'єкт – суб'єкт.

На нашу думку, процес формування та розвитку бренду франчайзингу, заключається у взаємодії партнерів (франчайзер, франчайзі, споживачі) один з одним у соціальній та матеріально-інформаційній сфері (ресурси, як засоби і предмети праці).

Партнерство, формування бренду вимагає використання цільової, функціональної та підсистемної безпеки впровадження.

Ключові аспекти стратегічного розвитку франчайзингового бренду полягають в досягненні відповідності між діями співробітників компанії і очікуваннями від бренду; контроль поінформованості всіх партнерів про бренд і його цінність [4; 5].

Застосування представлених аспектів здійснюється з урахуванням наступних складових маркетингу: асортиментна політика; потреби споживачів і частка ринку; цінова політика; збутова політика та реклама; ризики, збільшення вартості бренду.

Висновки. Ефективний розвиток франчайзингового бізнесу вимагає співпраці в межах франчайзингової мережі, щоб забезпечити синергетичний ефект у розвитку франчайзера і франчайзі. Цього можна досягнути шляхом поєднання можливостей та ресурсів, що позитивно відобразиться на діяльності зазначених суб'єктів.

Обґрунтовано механізм стратегічного розвитку франчайзингового бренду, концептуальною основою якого є «партнерська взаємодія», «потенціал стратегічного партнерства», «стратегія розвитку бренду».

Запропоновано концептуальну модель побудови франчайзингових відносин в сучасних умовах. Суть якої полягає в побудові ефективних франчайзингових взаємовідносин за вико-

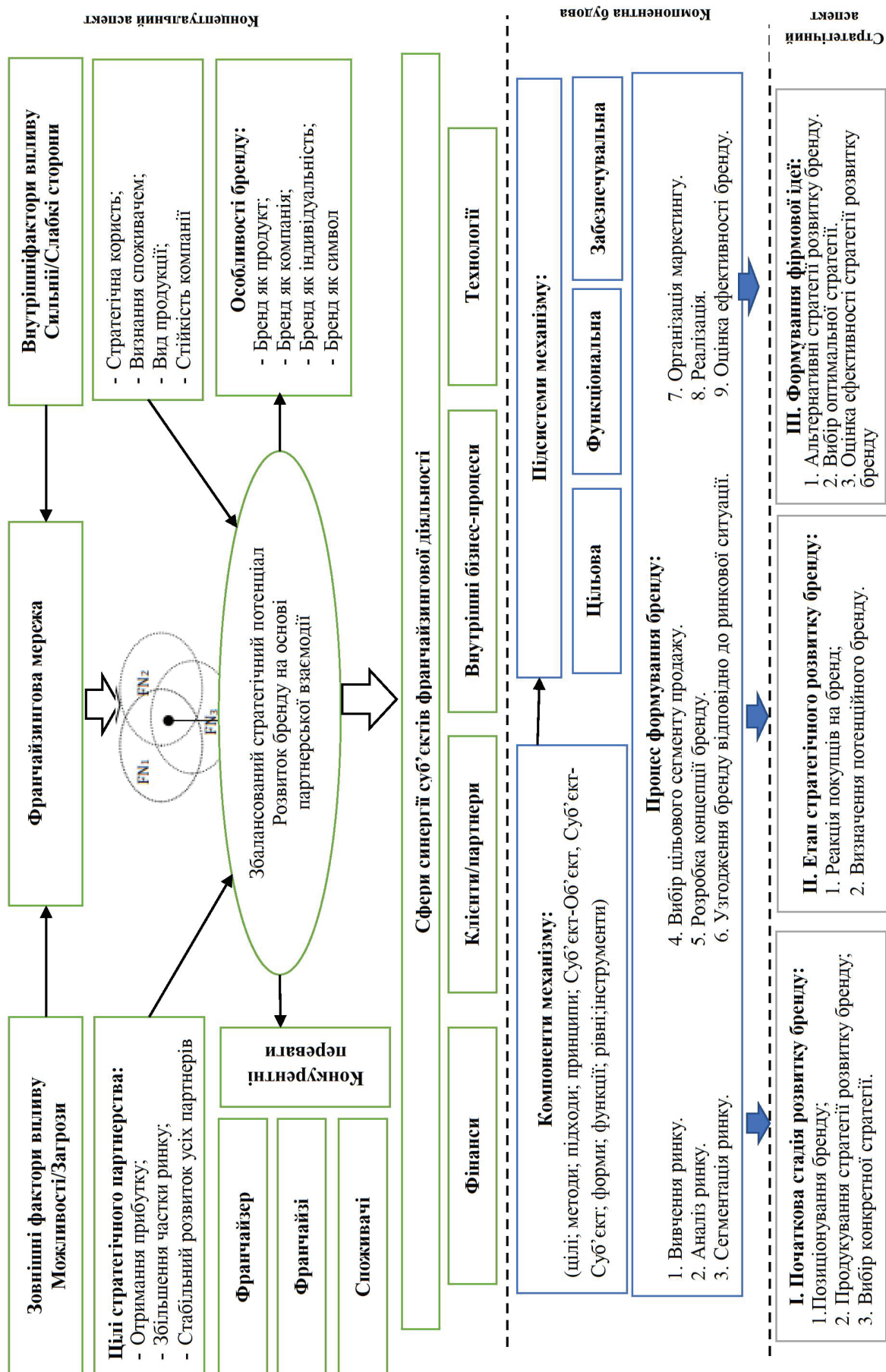


Рис. 4. Механізм стратегічного розвитку франчайзингового бренду

Джерело: [8, с. 105]

ристання як примусових, так і непримусових інструментів впливу на франчайзі.

Враховуючи реалії сьогодення, побудова ефективної моделі франчайзингових відносин потребує: внесення змін до законів та нормативно-правових актів; усунення недоліків Податкового кодексу щодо оподаткування роялті; забезпечення державної фінансово-кредитної допомоги; надання можливості застосування франчайзі спрощеного бухгалтерського обліку; створення мережі освітніх установ, яка б дала змогу покращити рівень підготовки вітчизняних працівників та поповнила інформативну базу у сфері франчайзингу тощо.

Визначено, що ведення бізнесу на умовах франчайзингу є важливим як на рівні держави, так і на рівні підприємств, оскільки сприяє соціально-економічному розвитку держави, науково-технічному обміну між підприємствами, стимулює розвиток малого бізнесу, сприяє збільшенню зайнятості населення.

Література:

1. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2008. Вип. 2. С. 96–104.
2. Безрукова Н. В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. *Економічний простір*. 2016. № 106. С. 16–25.
3. Добрянська Ю. О. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. № 7. С. 122–126.
4. Кузьмін О. Є. Франчайзинг : навч. посібник. Київ : Знання. 2018. 546 с.
5. Литвин О. Є., Запорожець М. О. Франчайзинг як ефективна форма партнерства із закордонними фірмами. *Фінансовий простір*. 2019. № 4 (36). С. 141–150.
6. Мавриду В. Ю. Теоретичні та практичні аспекти франчайзингу. *Науково-технічний збірник*. 2006. № 73. С. 303–313.
7. Мартиненко О. О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 253–258.
8. Петлін І., Мотузіук Ю. Механізм стратегічного розвитку франчайзингового бренду закладами ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Формування ринкової економіки в Україні*. Вип. 48. 2022. С. 101–113.
9. Тонюк М. О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 687–689.

10. Alon, I.; Boulanger, M.; Misati, E.; Madanoglu, M. Are the Parents to Blame? Predicting Franchisee Failure. *Compet. Rev.* 2015. No. 25. P. 205–217.
11. Madanoglu M., Castrogiovanni G.J., Kizildag M. Franchising and Firm Risk among Restaurants. *Int. J. Hosp. Manag.* 2018. No. 83. P. 236–246.
12. Shane S. A. Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. *Acad. Manag. J.* 1996. No. 39. P. 216–234.

References:

1. Bedrynets' M. D. (2008) Franchayzynyh: svitovyy dosvid i perspektyvy rozvytku v Ukraini [Franchising: world experience and development prospects in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 96–104.
2. Bezrukova N. V. (2016) Mizhnarodnyi franchayzynyh yak forma osvoinnia svitovykh rynkiv: osoblyvosti rozvytku ta vplyv na svitovyi valovy produkt [International franchising as a form of development of world markets: development features and impact on the global gross product]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 106, pp. 16–25.
3. Dobrianska Yu. O. (2015) Doslidzhennia suchasnoho stanu franchayzynyh v Ukraini ta sviti [Research on the current state of franchising in Ukraine and in the world]. *Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho*, no. 7, pp. 122–126.
4. Kuzmin O. (2018) Franchayzynyh. Navch. posibnyk. Kyiv: Znannia, 546 p.
5. Litvin O. Ye., Zaporozhec M. O. (2019) Franchayzynyh yak effektivna forma partnerstva iz zakordonnimi firmami *Finansovij prostir*, no. 4 (36), pp. 141–150.
6. Mavridu V. Yu. (2006) Teoretichni ta praktichni aspekty franchayzynyh *Naukovo-tehnichnij zbirnik*, no. 73, pp. 303–313.
7. Martynenko O. O. (2018) Svitovyi dosvid vykorystannia franchayzynyh yak efektyvnoi modeli rozshyrennia biznesu [Worldwide experience in using franchising as an effective business expansion model]. *BiznesInform*, no. 9, pp. 253–258.
8. Petlin I., Motuziuk Yu. (2022) Mekhanizm stratehichnoho rozvytku franchayzynyhovooho brendu zakladamy restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, is. 48, pp. 101–113.
9. Toniuk M.O. (2017) Franchayzynyh yak osoblyva forma orhanizatsii ta funktsionuvannia biznesu v Ukraini [Franchising as a special form of organization and functioning of the business in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 9, pp. 687–689.
10. Alon I., Boulanger M., Misati E., Madanoglu M. (2015) Are the Parents to Blame? Predicting Franchisee Failure. *Compet. Rev.*, no. 25, pp. 205–217.
11. Madanoglu M., Castrogiovanni G.J., Kizildag M. (2018) Franchising and Firm Risk among Restaurants. *Int. J. Hosp. Manag.*, no. 83, pp. 236–246.
12. Shane S. A. (1996) Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. *Acad. Manag. J.*, no. 39, pp. 216–234.

Summary. The article examines the essence of the franchise relations model, which considers modern business conditions and supports and strengthens economic relations with customers, suppliers, and partners by agreeing and implementing mutually acceptable strategies. It has been substantiated that the effectiveness of the model of franchise relations depends on the establishment of cooperation between the parties. A conceptual model of building franchise relations in modern conditions has been proposed, the essence of which is to build effective franchise relations using coercive and non-coercive tools of influence on franchisees. Reasonably non-coercive tools as mechanisms for supporting or building the potential of enterprises include training, marketing, advertising, technical and operational assistance, business planning, and updating of operating instructions. It has been proven that franchisor assistance and support is provided by persuasion and example. The instruments of coercive control, which appear in the form of strict reporting rules, centralized accounting and audit of

franchisees, etc., have been studied. It has been argued that in modern realities, building an effective model of franchising relations requires: making changes to laws and regulations; eliminating shortcomings of the Tax Code regarding the taxation of royalties; providing state financial and credit assistance; making it possible for franchisees to use simplified accounting; creation of a network of educational institutions, which would make it possible to improve the level of training of domestic workers and replenish the information base in the field of franchising, etc. It was noted that conducting business on the terms of franchising is important both at the state level and at the level of enterprises. This contributes to the socioeconomic development of the state, scientific and technical exchange between enterprises stimulates the development of small businesses, and contributes to the increase in employment of the population.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, model of franchise relations.