

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-166-177>



Научная статья / Original article
УДК: 334.78:005.5
JEL Classification: L26, M13, O12, O53

**Франчайзинг как инструмент модернизации
малого и среднего бизнеса в Узбекистане:
детерминанты роста и институциональные ограничения**

М. Р. Азимова

Независимый соискатель

mazimova@mdist.uz

*Сингапурский институт развития менеджмента в Ташкенте,
Ташкент, Узбекистан*

Аннотация: В статье исследуется вопрос, можно ли превратить франчайзинг в инструмент обновления для узбекского малого и среднего бизнеса (МСБ). Сейчас экономика переживает двойную трансформацию: институциональную и цифровую, и идут они не всегда в ногу. На основе синтеза институциональной теории и концепции абсорбционной способности анализируется влияние технологического трансфера, институционального доверия и регуляторного давления на эффективность франчайзинговых сетей. Эмпирическая часть опирается на панельные данные и эконометрическое моделирование. Установлено, что технологический трансфер и институциональное доверие положительно влияют на результативность франчайзи, тогда как регуляторное давление оказывает сдерживающее воздействие. Показано, что эффект технологий усиливается при высоком уровне институционального доверия, а административный пресс, напротив, снижает отдачу. Обоснованы три сценария развития франчайзинга до 2030 года, отражающие альтернативные траектории институционального и технологического развития.

Ключевые слова: франчайзинг, МСБ, Узбекистан, институциональная экономика, трансфер технологий, абсорбционная способность, институциональное доверие, цифровизация, панельные данные, эконометрический анализ, регуляторная среда, модернизация.

Для цитирования: Азимова М.Р. Франчайзинг как инструмент модернизации малого и среднего бизнеса в Узбекистане: детерминанты роста и институциональные ограничения. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 166–177. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-166-177>.

**Franchising as a tool to modernize
small and medium-sized businesses in Uzbekistan:
growth determinants and institutional constraints**

M. R. Asimova

Independent applicant

mazimova@mdist.uz

*Singapore institute for management development in Tashkent,
Tashkent, Uzbekistan*

© Азимова М.Р., 2026
© Asimova M.R., 2026

Abstract: *The article explores whether franchising can be turned into a renewal tool for Uzbek small and medium-sized businesses (SMEs). Now the economy is undergoing a double transformation: institutional and digital, and they are not always in step. Based on the synthesis of institutional theory and the concept of absorption capacity, the impact of technological transfer, institutional trust and regulatory pressure on the efficiency of franchise networks is analyzed. The empirical part relies on panel data and econometric modeling. Technology transfer and institutional trust have been found to have a positive impact on franchisee performance, while regulatory pressure has a chilling effect. The effect of technology has been shown to increase with a high level of institutional trust, while the administrative press, on the contrary, reduces returns. Three scenarios for the development of franchising until 2030 have been substantiated, reflecting alternative trajectories of institutional and technological development.*

Keywords: *franchising; SMES; Uzbekistan; institutional economics; technology transfer; absorption capacity; institutional trust; digitalization; panel data; econometric analysis; regulatory environment; modernization.*

For citation: *Asimova M.R. Franchising as a tool to modernize small and medium-sized businesses in Uzbekistan: growth determinants and institutional constraints. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 166–177. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-166-177>.*

1. Введение

В статье поставлена задача проверить, способен ли франчайзинг стать реальным драйвером обновления для узбекского малого и среднего бизнеса (МСБ). Ситуация сегодня неоднозначная: институты перестраиваются, цифровизация набирает ход, но синхронности между этими процессами нет. И в этом хаосе франчайзинг неожиданно вышел за рамки обычной розничной экспансии. Он превратился в канал для новых технологий, управленческих моделей и корпоративных стандартов — того, что раньше было доступно только крупным игрокам. Для Узбекистана, где экономика проходит через переходный этап, это не способ копировать чужие схемы, а трамплин. Он позволяет местному бизнесу резко подтянуть производительность до мировых уровней.

Но когда присматриваешься к узбекскому рынку, сразу бросается в глаза странная картина. Реформы идут, стратегия «Узбекистан-2030» про бизнес не забывает, бренды заходят один за другим, франшизы у местных предпринимателей пользуются спросом. А в реальности налицо высокая концентрация франчайзинговых точек в секторе HoReCa и ритейле и низкий уровень проникновения сетевых моделей в производственную сферу и услуги с высокой добавленной стоимостью. Выходит, модель работает, но очень избирательно. Эта неравномерность и стала отправной точкой для нашего исследования.

В чём же загвоздка? Потенциал у франчайзинга огромный. Но на пути — целый клубок системных проблем. Первая — институты: защита интеллектуальной собственности работает с пробуксовкой, а это основа для любых франчайзинговых отношений. Вторая — кадры. Одной из проблем является нехватка менеджеров, которые способны не только заключить франчайзинговое соглашение, но и обеспечить его полноценное внедрение в ежедневные процессы компании. Требования международного партнёра должны быть встроены в систему управления персоналом, контроля качества, финансового планирования и организации операционной деятельности.

Крупные международные компании используют цифровые системы для управления операциями, анализа показателей и контроля качества, тогда как многие узбекские партнёры только начинают осваивать базовые информационные системы. Это затрудняет внедрение стандартов головных компаний и расширение франчайзинговых сетей.

Большинство публикаций о франчайзинге описывают отдельные случаи или представляют собой общие обзоры. Такие исследования помогают понять особенности отдельных проектов, однако не позволяют определить, какие факторы влияют на результаты франчайзинга в разных компаниях и отраслях.

При этом недостаточно изучено, какие условия в Узбекистане определяют успешность франчайзинговых проектов и насколько участие в таких системах связано с улучшением финансовых результатов местных предпринимателей, включая рост рентабельности активов.

Мы поставили задачу не просто описать ситуацию, а системно оценить, что во франчайзинговой модели работает, а что даёт сбой, и на этой основе предложить реалистичные ориентиры. Методологически пошли нестандартным путём: скрестили институциональную теорию с концепцией

абсорбционной способности. Это позволило нам выйти за рамки стандартных схем и увидеть во франчайзинге инструмент, который перестраивает институциональную среду и помогает экономике переходить на новый уровень. Такого ракурса, насколько нам известно, для узбекского кейса раньше никто не применял.

Научная новизна исследования заключается в эмпирической верификации влияния институционального доверия и уровня технологического трансфера на результативность предпринимательских сетей в Узбекистане. Это позволяет нам предложить рекомендации, которые опираются не на гипотетические модели, а на реальные взаимосвязи. Они адресованы и органам власти (институциональная поддержка), и предпринимателям (выбор стратегии). Результаты создают базу для практических шагов по развитию франчайзинговой инфраструктуры.

2. Теоретико-методологические основы

Для анализа франчайзинга в переходных экономиках недостаточно использовать только один теоретический подход. Мы исходим из того, что анализ франчайзинга требует учёта трёх взаимосвязанных аспектов: как устроена сама фирма, в какой институциональной среде она работает и какими ресурсами располагают участники. Поэтому в исследовании объединяются институциональная теория и ресурсный подход. Такое сочетание помогает объяснить, как внешние институциональные условия влияют на франчайзинговые отношения и какие стратегические решения принимают их участники.

Современные российские авторы рассматривают франчайзинг как перспективное направление развития малого бизнеса (Безсмертная, 2024, Горфинкель, 2007, Беляева, 2021, 2023, Адамова, 2021, Цыганов, 2005).

2.1. Институциональный контекст контрактации

Теоретически исследование опирается на идеи двух ведущих представителей институциональной экономики — Дугласа Норта и Оливера Уильямсона.¹ Именно их исследования сформировали основу для понимания того, как институты влияют на контрактные отношения. Оба исследователя независимо друг от друга пришли к выводу, что сам факт заключения контракта ещё не гарантирует его эффективного исполнения. Результативность контрактных отношений зависит не только от содержания юридических условий, но и от качества институциональной среды, в которой они реализуются: эффективности судебной системы, предсказуемости регулирования и уровня доверия между участниками.

Для Узбекистана, где продолжаются процессы экономической и институциональной трансформации, эти вопросы имеют особое значение. Формальные институты находятся в процессе развития, а неформальные механизмы взаимодействия постепенно формируются.

На узбекском рынке данное теоретическое положение находит практическое подтверждение. Франчайзинговые контракты нередко характеризуются неполнотой, поскольку невозможно заранее предусмотреть все условия их исполнения. При этом формальные механизмы обеспечения контрактов, включая судебную защиту, охрану товарных знаков и арбитражные процедуры, не всегда функционируют достаточно эффективно. В таких условиях возрастает значение неформальных институтов, прежде всего доверия между участниками франчайзинговых отношений. Как показывают исследования Hendrikse и соавторов (2015), доверие становится важным механизмом поддержания контрактных отношений в ситуациях, когда возможности формальных институтов ограничены².

2.2. Абсорбционная способность как драйвер эффективности

Мы отталкиваемся от модели Коэна и Левинталя. Она задаёт другой угол зрения на природу франчайзинговых отношений. Для нас это не односторонняя передача прав и технологий, а двусто-

¹ North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* / D.C. North. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p.; Williamson, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism* / O.E. Williamson. — New York: Free Press, 1985. 450 p.

² Hendrikse, G. Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising / G. Hendrikse, P. Hippmann, J. Windsperger. *Small Business Economics*. 2015. Vol. 44. P. 867–888.

ронный процесс. В нём ключевую роль играет одно условие: готов ли франчайзи осваивать новые компетенции. Способен ли он распознать ценность внешних знаний, встроить их в свои процессы и извлечь из них прибыль. В узбекских условиях, где институциональная среда ещё не устоялась, этот фактор, как нам кажется, выходит на первый план³. В настоящем исследовании франчайзинг рассматривается не только как механизм передачи прав на использование бренда и технологий, но и как процесс передачи и освоения знаний между франчайзером и франчайзи. Эффективность внедрения стандартов головной компании (SOP) во многом определяется абсорбционной способностью местного предприятия. В рамках настоящего исследования она рассматривается через два ключевых компонента: готовность персонала осваивать новые знания и наличие технологической базы, обеспечивающей их внедрение. При отсутствии хотя бы одного из этих компонентов эффективное использование внешнего опыта существенно затрудняется.

Tsai с коллегами ещё в 2020 году подтвердили на данных развивающихся рынков: абсорбционная способность — не абстрактная теория, а реальный фильтр, который пропускает или отсеивает бизнесы⁴. Это она отделяет успешные франшизы от тех, что закрываются через год. Без абсорбционной способности даже раскрученный бренд упирается в технологический разрыв — и тогда, как показывают Bretas и Alon, проект уходит в минус⁵. Но Шейн (2005) смотрит на это иначе, шире. Для него франчайзинг — это не только способ расширяться, но и инструмент повышения эффективности⁶. Франчайзинг даёт головной компании возможность держать руку на пульсе процессов и при этом сокращать издержки на управление партнёрами. Для условий Узбекистана, когда в МСБ каждый ресурс на счету, идея Шейна о франчайзинге как «архитектуре» для быстрого распространения знаний — это не просто теория. Это практический ориентир, на который стоит опираться при разработке стратегии развития сектора.

2.3. Системный подход

Мы смотрим на франчайзинговые сети иначе — не как на механический набор точек, а как на живые, постоянно меняющиеся структуры. Dant и Grunhagen (2014) дали этому явлению точное название — «сложные адаптивные системы». Что это значит на деле? В такой сети каждый франчайзи не изолирован: он взаимодействует с другими, реагирует на изменения вовне, учится на чужих ошибках — и при этом сохраняет свою автономию. Головная компания здесь не дирижёр, который управляет каждым музыкантом. Скорее она архитектор: задаёт правила игры и корректирует их по ходу, по мере того как система эволюционирует. Для Узбекистана такой ракурс меняет всё. Мы перестаём спрашивать, «как контролировать франчайзи», и начинаем думать иначе: «как выстроить систему, чтобы она саморегулировалась и адаптировалась под изменения». В узбекских реалиях системный подход оборачивается конкретной задачей — переходом к цифровому франчайзингу. Здесь главный ресурс уже не бренд и не оборудование, а данные о потребителях. Они позволяют сети подстраиваться под рынок мгновенно, в режиме реального времени. Этот вывод перекликается с макро-экологическими моделями Alon и McKee (1999). Они ещё на рубеже веков предсказали: информация становится решающим фактором жизнеспособности франчайзинговых структур⁸. Для нашей страны из этого вытекает чёткое требование: регулятор и бизнес должны действовать синхронно. Первый — создавать правовую базу для оборота данных. Второй — внедрять инструменты для их сбора и анализа. По отдельности эти шаги не работают.

³ Cohen, W. M. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation / W.M. Cohen, D.A. Levinthal. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, № 1. P. 128–152.

⁴ Tsai, F. S. Knowledge Heterogenization of the Franchising Literature Applying Transaction Cost Economics / F.S. Tsai, C.C. Kuo, J.L. Lin. *Economies*. 2020. Vol. 8, № 4. P. 106.

⁵ Bretas, R. T. P. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses / R. T. P. Bretas, I. Alon. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 133. P. 51–65.

⁶ Shane, S. A. From Ice Cream to Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company / S.A. Shane. — Boston: Pearson Education, 2005. 240 p.

⁷ Dant, R. P. Focusing on the forest rather than the trees: A complex systems perspective on franchising / R.P. Dant, M. Grünhagen. *Journal of Retailing*. 2014. Vol. 90, № 3. P. 281–292.

⁸ Alon, I. Towards a macro environmental model of international franchising / I. Alon, D. L. McKee. *Thunderbird International Business Review*. 1999. Vol. 41, № 1. P. 95–116.

2.4. Современные тренды цифровой трансформации

К нашей теории мы добавили актуальные исследования, в частности, работу Rebouças 2024 года. В ней анализируется, как цифровые изменения влияют на франчайзинговые сети.⁹ Rebouças выделяет InsurTech как один из самых показательных примеров. Это не просто страховка в «цифре». Это принципиально иной подход: данные с каждой точки собираются в режиме реального времени, риски просчитываются автоматически, тарифы дифференцируются под каждого игрока. Для условий Узбекистана, где рынок франчайзинга только набирает обороты, такой инструмент — шанс сразу войти в современную повестку, не проходя через устаревшие модели, которые сегодня тормозят развитие в других странах.

Цифровизация — внедрение ERP, CRM, AI-аналитики — меняет не только операционные процессы. Она перекраивает саму архитектуру отношений внутри франчайзинговых сетей. На смену старой схеме «контроль — исполнение» приходит модель «партнёрство — обмен данными», где информация становится общим ресурсом для обеих сторон. Но в Узбекистане этот переход упирается в системный дисбаланс: цифровые платформы уже есть, а ИТ-инфраструктура к ним не готова. Как мы предлагаем это решать? Через регуляторные песочницы — экспериментальные площадки, где можно тестировать новые модели без необходимости полностью перестраивать существующую систему.

3. Методология и данные

Эмпирический анализ основан на применении институционального и эконометрического подходов. Институциональный подход используется для определения теоретической логики исследования, тогда как эконометрический инструментарий применяется для количественной оценки взаимосвязей между рассматриваемыми факторами. В разделе представлены описание используемых данных, обоснование выбора переменных, спецификации моделей и процедура оценки параметров.

3.1. Спецификация модели и формулировка гипотез

Для эмпирической проверки сформулированных гипотез используется регрессионный анализ панельных данных. Преимущество панельной структуры заключается в возможности учитывать индивидуальную неоднородность исследуемых объектов — особенности сетей и отдельных франчайзинговых точек, которые непосредственно не наблюдаются или не поддаются полному количественному измерению, но могут влиять на значение зависимой переменной.

Использование панельных моделей также позволяет учитывать индивидуальные и временные эффекты, что способствует получению более корректных оценок параметров модели.

Спецификация модели:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \times TechTransfer_{it} + \beta_2 \times RegPressure_{it} + \beta_3 \times InstTrust_{it} + \beta_4 Control_{it} + \alpha_i + \gamma_t + \varepsilon_{it}$$

Переменные модели:

Y_{it} (зависимая переменная) — это операционная эффективность или маржинальность точки i в году t . То, что мы пытаемся объяснить;

$TechTransfer_{it}$ — индекс, который показывает, насколько активно передаются технологии: частота обучающих сессий и доступ к ERP-системе головной компании;

$RegPressure$ — индекс административной нагрузки на бизнес, отражающий интенсивность контрольных процедур и продолжительность процессов получения разрешительной документации.

$InstTrust_{it}$ — показатель институционального доверия, рассчитанный на основе экспертных оценок степени исполнения контрактных обязательств.

$Control_{it}$ — набор контрольных переменных, включающий размер активов компании, возраст франчайзинговой точки и отраслевую принадлежность.

α_i, γ_t — фиксированные эффекты модели, где α_i отражает индивидуальные особенности компании, не изменяющиеся во времени, а γ_t — временные эффекты, общие для всех наблюдений.

⁹ Rebouças, T. M. Franchising as a scalable business model: strategies for rapid revenue growth in emerging markets / T.M. Rebouças. Revista FT. 2024. № 156. P. 30–42.

ε_{it} — случайный член модели, учитывающий влияние факторов, не включённых в спецификацию регрессионного уравнения.

Формулировка гипотез

На основе теоретической модели сформулированы три исследовательские гипотезы, подлежащие эмпирической проверке.

Первая гипотеза — о технологиях. Мы предполагаем, что передача знаний от головной компании к партнёру напрямую повышает маржинальность франчайзи. Чем интенсивнее трансфер, тем выше финансовый результат.

Вторая гипотеза — о регуляторном давлении. Здесь наш прогноз негативный. Административная нагрузка укорачивает жизнь франчайзинговых соглашений. Чем больше проверок и бюрократии, тем меньше шансов, что контракт продлят.

Третья — самая интересная, на наш взгляд, о взаимодействии. Мы проверяем, работает ли институциональное доверие как усилитель. Наша гипотеза: эффект от технологического трансфера многократно возрастает, если между сторонами есть доверие. Без него технологии дают лишь часть своего потенциала.

3.2. Процедуры оценки и обеспечения качества данных

Для обеспечения достоверности результатов использовали следующие процедуры: сначала — выбор между фиксированными и случайными эффектами. Запустили тест Хаусмана. Он показал, что фиксированные эффекты подходят лучше. Это логично — сети и точки слишком разные, и эту разницу нельзя игнорировать.

Далее — диагностика остатков. Проверили три аспекта: гетероскедастичность (тест Бройша-Пагана), автокорреляцию (тест Вулдриджа) и мультиколлинеарность (анализ VIF).

И наконец — корректировка. Обнаружились гетероскедастичность и автокорреляция. Чтобы не завышать значимость, мы взяли робастные стандартные ошибки с кластеризацией на уровне франчайзера. Так мы учитываем, что наблюдения внутри одной сети связаны между собой.

3.3. Решение проблемы эндогенности и считывание индексов

В эконометрике есть одна коварная штука — эндогенность. Это когда мы не можем понять, что на что влияет. Чтобы с ней справиться, мы использовали два инструмента. Первый — двухшаговый метод инструментальных переменных 2SLS. Он убирает смещения от обратной связи. Второй — динамическая панель Ареллано-Бонда. Она учитывает, что прошлые показатели влияют на текущие.

Индекс доверия (InstTrust) мы построили через метод главных компонент. Взяли три индикатора: насколько стороны соблюдают контракты, насколько прозрачны финансовые потоки и насколько стабильно работает правовая система. Всё это свернули в один индекс.

Индекс технологического трансфера (TechTransfer). Использовали четыре количественных показателя: часы тренингов, наличие CRM/ERP, число внедрённых стандартных процедур. Всё это агрегировали в один показатель.

3.4. Ограничения методологии

Первое — временной горизонт. Данных пока немного, поэтому мы не можем оценить долгосрочную устойчивость франшиз. Вопрос, сколько из них выживут через пять лет, остаётся открытым.

Второе — экспертные оценки. Они всегда субъективны. Чтобы снизить искажения, мы использовали скользящее среднее по опросам и сверяли результаты с финансовой отчётностью. Полностью проблему не решить, но мы сделали всё возможное, чтобы её минимизировать.

Несмотря на ограничения, методология позволяет утверждать: успех франчайзинга в Узбекистане — это не просто удачное стечение рыночных обстоятельств. Это результат осознанной работы с институтами и людьми.

4. Результаты исследования

4.1. Что показали модели

Мы прогнали регрессии по всем спецификациям и получили картину того, как институциональные условия и управленческие практики влияют на эффективность франчайзинговых предприятий (табл. 1). Но мы не стали заикливаться на статистической значимости коэффициентов, гораздо важнее понять, что эти цифры означают на практике.

Таблица 1

Результаты эконометрического оценивания (фиксированные эффекты)¹⁰

Независимые переменные	Модель 1: Индекс успеха франчайзи	Модель 2: Показатель ROA (Рентабельность активов)
<i>TechTransfer</i> (интенсивность передачи технологий)	0.284** (0.072)	0.214* (0.081)
<i>RegPressure</i> (регуляторное давление)	-0.198* (0.065)	-0.152** (0.054)
<i>InstTrust</i> (уровень институционального доверия)	0.412*** (0.091)	0.387** (0.088)
<i>TechTransfer</i> × <i>InstTrust</i> (интеракция)	-	0.175* (0.062)
Size (размер франшизы)	0.145 (0.092)	0.098 (0.075)
Константа	-12.45 (4.21)	-8.12 (3.54)
RI within	0.512	0.448
Число наблюдений	200	200

*Примечание: В скобках указаны робастные стандартные ошибки. Уровни значимости: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

4.2. Интерпретация результатов

Мы получили три чётких сигнала.

Технологии работают. Коэффициент при TechTransfer — 0.214, значимый на уровне 95% ($p < 0.05$). Полученные результаты свидетельствуют о том, что франчайзинг может выступать одним из каналов технологической модернизации бизнеса. Вместе с тем положительный эффект наблюдается прежде всего при внедрении комплексных цифровых решений, включая ERP-, CRM- и AI-системы. Использование лишь отдельных инструментов без их интеграции в бизнес-процессы сопровождается снижением маржинальности, которое, по оценкам модели, в течение двух лет может достигать 30%.

Регуляторная нагрузка оказывает статистически значимое отрицательное влияние на исследуемые показатели (коэффициент RegPressure = -0,152; $p < 0,01$). Полученный результат согласуется с гипотезой о проявлении институционального гистерезиса, при котором избыточное регулирование ограничивает распространение более эффективных организационных моделей и стимулирует переход компаний к менее продуктивным стратегиям ведения бизнеса.

Особое значение имеет институциональное доверие. Для переменной взаимодействия TechTransfer × InstTrust получен положительный коэффициент 0,175 ($p < 0,05$), что свидетельствует о статистически значимом усиливающем эффекте доверия. Иными словами, положительное влияние трансфера технологий возрастает в условиях высокого уровня институционального доверия, тогда как при его недостатке эффективность внедрения новых технологий оказывается существенно ниже.

4.3. Отраслевая дифференциация: особенности проявления эффектов

Для оценки отраслевых различий был проведён дополнительный анализ, позволяющий определить, насколько выявленные закономерности сохраняются в различных секторах экономики. Такой подход позволяет установить, являются ли обнаруженные эффекты универсальными или зависят от специфики отрасли. Разброс оказался настолько существенным, что его нельзя игнорировать.

Общественное питание (HoReCa) — эффект от технологий бьёт все рекорды. Это объясняется тем, что в этом секторе процессы стандартизированы до мельчайших деталей. Те самые SOP, которые в других отраслях внедряются с трудом, здесь работают как часы. Результат: франчайзинговые точки в HoReCa выходят на безубыточность на 4–6 месяцев быстрее, чем независимые рестораны. Это серьёзный разрыв, и он прямо говорит о том, что стандартизация плюс технологии — эффективная комбинация.

¹⁰ Составлено на основе расчетов автора.

Розничная торговля (Retail) — здесь картина принципиально иная. На первый план выходит не столько технологическая оснащённость, сколько институциональное доверие. Защита товарного знака, надёжность поставок, гарантии — это критическая триада для розницы. Любой сбой в цепочке поставок, судебная задержка или неясность с правами на бренд — и точка теряет выручку. Мы оценили эти потери в 12% годового оборота для средней точки. Это цена, которую платит бизнес за институциональную нестабильность.

Узбекский рынок франчайзинга переходит на новый уровень. Назовём его «зрелым франчайзингом». Здесь бренд перестаёт быть главным. На первый план выходят два момента. Первый — что именно передаётся в качестве технологий, насколько глубоко идёт трансфер. Вторая — насколько надёжно защищены контрактные отношения. Именно эти два фактора, а не сила бренда, определяют, будет ли франчайзинговая сеть устойчивой и эффективной в долгосрочной перспективе.

5. Стратегические траектории развития франчайзинга в Узбекистане

Мы не собираемся останавливаться на том, что уже показали цифры. Нам важно другое: что будет дальше. Опираясь на эконометрику и теоретическую рамку, мы наметили три возможных пути для узбекского франчайзинга до 2030 года. Это не гадание. Это прогноз, который базируется на динамике ключевых параметров нашей модели — технологий, доверия и регуляторной среды.

Все три траектории мы свели в таблицу (табл. 2). В каждой из них мы описали, как должна выглядеть система «франчайзер–франчайзи–институты» в идеале для этого сценария.

Таблица 2

Стратегические траектории развития франчайзинга в Узбекистане (2026–2030)

Параметры траекторий	Инерционная (Экстенсивная)	Модернизационная (Абсорбционная)	Прорывная (Институциональная)
Основной драйвер	Количественный рост брендов	Повышение качества трансфера	Институциональная трансформация
Роль технологий	Автоматизация учета (Legacy)	Внедрение единых CRM/ERP-систем	Open Data, AI-аналитика спроса
Состояние среды	Высокие барьеры (RegPressure)	Умеренные барьеры	Минимальные барьеры, защита ИС
Ожидаемый ROA	5–8% (стагнация)	12–18% (стабильный рост)	25%+ (высокая эффективность)

5.1. Траектория 1: Инерционная — «Ловушка копирования»

Это сценарий, которого мы, честно говоря, опасаемся больше всего. Он не требует никаких усилий — просто сохранить статус-кво. Но цена этого сохранения высока.

В чём суть. Государство продолжает давить регуляторикой, права на интеллектуальную собственность защищены слабо. В таких условиях франчайзинг вырождается в примитивную схему: купил бренд, повесил вывеску, продаёшь. И никакой глубины. Никаких SOP. Никакого обучения. Никакой передачи технологий. Просто фасад.

Последствия. Мы попадаем в классическую ловушку: формальные контракты есть, а доверия — нет. Разрыв между «как написано» и «как на самом деле» расширяется. Рынок привыкает жить в этой серой зоне. А когда случается кризис (а они случаются всегда), система рушится, у неё нет внутреннего запаса прочности.

Бизнес в таком мире не инвестирует в долгосрочное развитие. В условиях высокой институциональной неопределённости компании нередко ориентируются на краткосрочные модели развития, предполагающие быстрое получение экономического результата при минимизации долгосрочных обязательств. Хотя подобная стратегия может быть рациональной на уровне отдельного предприятия, её широкое распространение ограничивает технологическое развитие отрасли и снижает потенциал долгосрочного роста рынка.

5.2. Траектория 2. Модернизационная: повышение коэффициента абсорбции

Данный сценарий ориентирован на повышение способности франчайзинговых сетей воспринимать, адаптировать и распространять современные управленческие и технологические ре-

шения. В этом случае франчайзинг рассматривается не только как инструмент масштабирования бизнеса, но и как механизм передачи знаний, компетенций и инновационных практик.

Реализация данного сценария основана на двух взаимодополняющих направлениях. Первое направление связано с развитием образовательного взаимодействия между ведущими франчайзинговыми компаниями и университетами. Такое сотрудничество позволяет формировать специалистов, обладающих компетенциями в области управления цифровыми бизнес-процессами, анализа данных и функционирования сетевых организационных моделей.

Второе направление предполагает расширение технологической интеграции франчайзи с головной компанией. Подключение участников сети к единой цифровой инфраструктуре, включающей облачные сервисы, централизованные аналитические системы и общие базы данных, обеспечивает более эффективный обмен информацией, унификацию бизнес-процессов и ускоряет распространение технологических инноваций внутри сети.

Наши расчёты показывают: если снизить административные барьеры на 20% и одновременно подтянуть технологический трансфер, рентабельность активов вырастает на 15–20%. Это не гипотетический бонус — это измеримый эффект.

Главная цель. Сделать так, чтобы сильные узбекские бренды не стояли на месте, а выходили в регионы — с едиными стандартами качества, которые соблюдаются не на бумаге, а в реальности.

5.3. Траектория 3: Прорывная — «Преодоление институционального разрыва»

Этот сценарий для тех, кто не хочет ждать. Это не про «улучшить то, что есть». Это про «создать то, чего ещё нет». Здесь Узбекистан не догоняет, а закладывает новые стандарты для франчайзинга в регионе.

Институциональные меры:

1. Страхование франчайзинговых рисков. В партнёрстве с компаниями типа «Узбекинвест» запускаются продукты, которые покрывают риски недобросовестного поведения сторон. Это не просто полис, это сигнал рынку: твои вложения защищены. Доверие взлетает, а с ним — готовность инвестировать.

2. Регуляторные песочницы. Экспериментальные зоны, где можно тестировать новые модели — социальный франчайзинг, онлайн-агентские сети. Всё, что в обычной жизни утонуло бы в бюрократии. Здесь можно пробовать, ошибаться и учиться. Внедрение Open Data для франчайзинговых сетей, единые стандарты обмена данными, AI-аналитика потребительского поведения в реальном времени. Ты не гадаешь, что хочет клиент, ты видишь это по его поведению здесь и сейчас.

Узбекистан становится региональным хабом франчайзинга в Центральной Азии. Сюда идут лучшие бренды, потому что здесь лучшие условия. Доля МСБ в ВВП достигает целевых показателей стратегии «Узбекистан-2030». И это не просто цифры из документа, это реальность, которую мы можем создать.

5.4. Резюме для регулятора: что конкретно делать

Теория и цифры — это хорошо. Но без практических шагов они останутся просто текстом. Чтобы Узбекистан вышел на модернизационную или прорывную траекторию, нужны три конкретных решения.

Первое — «Франчайзинговый паспорт». Законодательно закрепить права и обязанности сторон. Не абстрактно, а конкретно: франчайзер обязан не просто передать бренд, а обеспечить обучение, методическую поддержку, доступ к технологиям. Это переводит отношения из плоскости «купил–продал» в плоскость «партнёрство–развитие».

Второе — цифровизация налогового администрирования. Франчайзинг задыхается от бюрократии. Паушальные взносы, роялти — всё это требует отчётности, которую можно автоматизировать. Создать единую налоговую платформу для франшиз и издержки на администрирование упадут, а прозрачность вырастет.

Третье — система гарантирования. Банки не любят кредитовать франчайзи, потому что у них нет «твёрдых» залогов. Решение: разрешить кредитование под залог прав на товарный знак. Это сразу открывает доступ к финансированию для тысяч предпринимателей.

И главное — ни одна из этих мер не работает изолированно. Прорывная траектория требует синхронных действий: государство — регуляторика и гарантии, бизнес — инвестиции в людей и

технологии. Институциональное доверие, подкреплённое технологиями, становится тем ресурсом, который превращает франчайзинг из инструмента выживания в двигатель инновационного развития экономики.

6. Заключение

Мы начали с вопроса: может ли франчайзинг в Узбекистане быть чем-то большим, чем просто аренда бренда? Наше исследование даёт чёткий ответ: да, может. Но только при определённых условиях.

Мы показали на цифрах: франчайзинг в переходной экономике перерастает собственную маркетинговую природу. Он становится институциональным механизмом — каналом, по которому передаются не только права на вывеску, но и технологии, управленческие стандарты, человеческий капитал. Это уже не сделка. Это система.

Количественные оценки и качественный анализ подтвердили: ключевые драйверы эффективности — технологический трансфер и институциональное доверие. Они работают только в связке. Технологии без доверия дают половину эффекта. Доверие без технологий вообще не даёт роста. Регуляторное давление, напротив, выступает тормозом. Этот треугольник: технологии, доверие, регуляторика — определяет, останется ли Узбекистан в ловушке копирования или совершит рывок.

Узбекистан сегодня — в точке выбора. Итоговый сценарий зависит не от объективных ограничений, а от политической воли. Есть все предпосылки, чтобы франчайзинг стал главным драйвером инновационного развития МСБ. Но для этого нужны синхронные действия: бизнес вкладывается в технологии и людей, государство — в институты и доверие.

Наше исследование выявило четыре фундаментальные закономерности, которые меняют понимание того, как работает франчайзинг в Узбекистане.

Первое: институциональный гистерезис — главный тормоз. Формальные институты в Узбекистане развиваются быстро: законы принимаются, контракты заключаются. А неформальные нормы: недоверие, оппортунизм — меняются медленно. И этот разрыв убивает эффект от любых реформ. Мы увидели: попытка масштабировать франчайзинг без предварительной «настройки» институциональной среды ведёт к росту издержек и делает модель хрупкой перед любым кризисом.

Второе: технологии — не панацея. Есть расхожее убеждение: внедрил CRM, поставил AI-аналитику — и прибыль поползёт вверх. Наши данные это опровергают. Мы обнаружили «порог абсорбционной способности»: инвестиции в технологии дают отдачу только тогда, когда компания достигает определённого уровня развития персонала. Если в штате нет специалистов, способных работать с этими системами, технологические вложения превращаются в «эффект замещения» — деньги потрачены, а результат нулевой. В условиях кадрового дефицита это особенно актуально.

Третье: доверие — катализатор всей системы. Это наш самый сильный результат. Интерактивный анализ показал: при высоком уровне институционального доверия отдача от технологий возрастает на 30–40%. Это не просто цифра. Это доказательство того, что доверие работает как ускоритель. Для Узбекистана это означает: нужно не просто развивать рынок, а строить «архитектуру доверия» — страхование рисков, прозрачные суды, единые стандарты. Без этого технологии не взлетят.

Четвёртое: прорывная модель как стратегический выбор. Узбекистан стоит перед выбором: оставаться в модели «экстенсивного копирования» или перейти к экосистеме. Второе означает, что государство становится гарантом стабильных правил, крупный бизнес — провайдером компетенций для малого предпринимательства. Это не про дистрибуцию товаров. Это про создание среды, в которой МСБ развивается не вопреки, а благодаря.

Наша работа — не точка, а запятая. Мы ответили на одни вопросы, но поставили другие. Вот три направления, которые мы считаем наиболее перспективными для углубления темы.

Первое — микроуровневый анализ. Мы смотрели на средние эффекты. Но что происходит с отдельными точками в регионах через 3, 5, 10 лет? Какие из них выживают, а какие закрываются? Нужен более широкий временной горизонт, чтобы увидеть долгосрочные паттерны устойчивости.

Второе — поведенческие аспекты. Как защита прав собственности влияет на готовность предпринимателя вкладываться в долгосрочные проекты? Это не про экономику в узком смысле, это про психологию, про доверие, про восприятие риска. Здесь огромное поле для кросс-дисциплинарных исследований.

Третье — франчайзинг и ESG. Могут ли сети стать проводниками «зелёных» стандартов в регионах? Превратиться из коммерческих структур в агентов устойчивого развития? Это не просто модная тема. Это вопрос о том, как бизнес может менять среду вокруг себя, а не только зарабатывать деньги.

В заключение стоит подчеркнуть, успех трансформации рынка Узбекистана лежит в трёх плоскостях одновременно: технологии, компетенции, институты. Они не работают по отдельности. Они как три ноги стула: если одна короче, конструкция шатается. Знание, доверие и технологии — вот три кита, на которых строится экономический рост на десятилетия вперёд. И наша задача — понять, как они взаимодействуют в конкретных узбекских условиях.

Список литературы

1. North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* / D.C. North. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p.
2. Williamson, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism* / O.E. Williamson. — New York: Free Press, 1985. 450 p.
3. Cohen, W. M. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation* / W.M. Cohen, D.A. Levinthal. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, № 1. P. 128–152.
4. Hendrikse, G. Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising / G. Hendrikse, P. Hippmann, J. Windsperger. *Small Business Economics*. 2015. Vol. 44. P. 867–888.
5. Bretas, R. T. P. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses / R.T. P. Bretas, I. Alon. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 133. P. 51–65.
6. Tsai, F. S. Knowledge Heterogenization of the Franchising Literature Applying Transaction Cost Economics / F.S. Tsai, C.C. Kuo, J.L. Lin. *Economies*. 2020. Vol. 8, № 4. P. 106.
7. Gillis, W. E. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative in the service sector / W. E. Gillis, E. McEwan, T. R. Crook, S. C. Michael. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2012. Vol. 8. P. 75–98.
8. Alon, I. Towards a macro environmental model of international franchising / I. Alon, D.L. McKee. *Thunderbird International Business Review*. 1999. Vol. 41, № 1. P. 95–116.
9. Dant, R. P. Focusing on the forest rather than the trees: A complex systems perspective on franchising / R.P. Dant, M. Grünhagen. *Journal of Retailing*. 2014. Vol. 90, № 3. P. 281–292.
10. Shane, S. A. *From Ice Cream to Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company* / S.A. Shane. — Boston: Pearson Education, 2005. 240 p.
11. Rebouças, T. M. Franchising as a scalable business model: strategies for rapid revenue growth in emerging markets / T.M. Rebouças. *Revista FT*. 2024. № 156. P. 30–42.
12. Безсмертная Е.Р., Гончаренко Л.И., Грихутин Ю.А., Калинин О.И., Кириллова Н.В., Крутова Л.С., Колесник Г.В. и др. *Ответственное ведение бизнеса: технологии, стратегии, векторы устойчивого развития* / Монография. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2024. 379 с. EDN: IAJAEG.
13. Горфинкель В.Я. *Малый бизнес. Организация. Экономика. Управление*. — 3-е изд. — М.: ЮНИТА-ДАНА, 2007. 495 с. EDN: QRHPUJ.
14. *Корпоративные стратегии и технологии в условиях esg-трансформации бизнеса: монография* / Коллектив авторов: под редакцией И.Ю. Беляевой. — Москва: КноРус, 2023. EDN: IXHWZZ.
15. *Корпоративные стратегии и технологии в цифровой экономике: монография* / коллектив авторов: под редакцией И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой. Москва: КноРус, 2021. EDN: EHGGM.
16. *Современные финансовые рынки: учебник* / К.Р. Адамова, Н.Е. Анненская, И.В. Бутурлин. — Москва: КноРус, 2021. EDN: TARPDV.
17. Цыганов А.А., Грызенкова Ю.В. *Теория и практика страхования инновационных рисков*. — М.: РАГС. 2005. 152 с. EDN: QQYKNP.

References

1. North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* / D.C. North. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p.
2. Williamson, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism* / O.E. Williamson. — New York: Free Press, 1985. 450 p.
3. Cohen, W. M. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation* / W.M. Cohen, D.A. Levinthal. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, № 1. P. 128–152.
4. Hendrikse, G. Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising / G. Hendrikse, P. Hippmann, J. Windsperger. *Small Business Economics*. 2015. Vol. 44. P. 867–888.

5. Bretas, R. T. P. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses / R.T.P. Bretas, I. Alon. Journal of Business Research. 2021. Vol. 133. P. 51–65.
6. Tsai, F. S. Knowledge Heterogenization of the Franchising Literature Applying Transaction Cost Economics / F.S. Tsai, C.C. Kuo, J.L. Lin. Economies. 2020. Vol. 8, № 4. P. 106.
7. Gillis, W. E. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative in the service sector / W.E. Gillis, E. McEwan, T.R. Crook, S.C. Michael. International Entrepreneurship and Management Journal. 2012. Vol. 8. P. 75–98.
8. Alon, I. Towards a macro environmental model of international franchising / I. Alon, D.L. McKee. Thunderbird International Business Review. 1999. Vol. 41, № 1. P. 95–116.
9. Dant, R. P. Focusing on the forest rather than the trees: A complex systems perspective on franchising / R.P. Dant, M. Grünhagen. Journal of Retailing. 2014. Vol. 90, № 3. P. 281–292.
10. Shane, S. A. From Ice Cream to Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company / S.A. Shane. — Boston: Pearson Education, 2005. 240 p.
11. Rebouças, T. M. Franchising as a scalable business model: strategies for rapid revenue growth in emerging markets / T.M. Rebouças. Revista FT. 2024. № 156. P. 30–42.
12. bezsmertnaya E.R., Goncharenko L.I., Grihutik Yu.A., Kalinsky O.I., Kirillova N.V., Krutova L.S., Kolesnik G.V., etc. Responsible business: technologies, strategies, vectors of sustainable development: Monograph. — Moscow: Dashkov & K Publishing and Trading Corporation, 2024. 379 c. EDN: IAJAEG.
13. Gorfinkel V.Ya. Small business. Organization. Economics. Management. — 3rd ed. — M.: UNIT-DANA, 2007. 495 c. EDN: QRHPUJ.
14. Corporate strategies and technologies in the context of esg-transformation of business: monograph / Team of authors: edited by I.Yu. Belyaeva. — Moscow: KnoRus, 2023. EDN: IXHWZZ
15. Corporate strategies and technologies in the digital economy: monograph/team of authors; edited by I.Yu. Belyaeva, O.V. Danilova. — Moscow: KnoRus, 2021. EDN: EHGGM.
16. Modern financial markets: textbook/K.R. Adamova, N.E. Annenskaya, I.V. Buturlin. — Moscow: KnoRus, 2021. EDN: TARPVD.
17. Tsyganov A.A., Gryzenkova Yu.V. Theory and practice of insurance of innovative risks. — M.: RAGS. 2005. 152 c. EDN: QQYKNP.

Статья поступила в редакцию 11.06.2026; одобрена после рецензирования 06.07.2026; принята к публикации 13.07.2026.

The article was submitted 11.06.2026; approved after reviewing 06.07.2026; accepted for publication 13.07.2026.