



ФРАНЧАЙЗИНГ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТЫХ СТРАН

д.э.н., проф. **Отакузиева Зухра**

Высшей школы бизнеса и предпринимательства при
Кабинете Министров Республики Узбекистан

ORCID: 0000-0002-5059-0614

zukhra.otakuzieva@rambler.ru

Алимов Акобир

Высшей школы бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

ORCID: 0009-0006-0333-5836

akobiralimov95@gmail.com

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики франчайзинг приобретает новое стратегическое значение как модель масштабируемого и устойчивого бизнеса. Настоящая статья содержит сравнительный анализ развития франчайзинга во Франции, Италии и Германии, с акцентом на институциональные и правовые основы, экономические показатели, цифровую зрелость и трансформацию бизнес-моделей. Исследование выявляет, что цифровизация способствует повышению эффективности франчайзинговых сетей, углублению поддержки малых и средних предприятий и усилению правовой защиты интеллектуальной собственности.

Ключевые слова: франчайзинг, цифровая экономика, коммерческая концессия, интеллектуальная собственность, поддержка МСП, институциональное регулирование, бизнес-модель.

РАҚАМЛИ ИҚТИСОДИЁТДА ФРАНЧАЙЗИНГ: РИВОЖЛАНГАН МАМЛАКАТЛАР ТАЖРИБАСИ

и.ф.д., проф. **Отакузиева Зухра**

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги
Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби

Алимов Акобир

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги
Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби

Аннотация. Иқтисодиётнинг рақамли трансформацияси шароитида франчайзинг масштабланадиган ва барқарор бизнес модели сифатида янги стратегик аҳамият касб этимоқда. Ушбу мақолада Франция, Италия ва Германия мисолида франчайзинг ривожланишининг қиёсий таҳлили келтирилган. Тадқиқот институционал ва ҳуқуқий асослар, иқтисодий кўрсаткичлар, рақамли етишганлик дараҷаси ҳамда бизнес-модельларнинг трансформациясига алоҳида эътибор қаратган. Хуносалар шуни кўрсатади, рақамлилашув франчайзинг тармоқларининг самарадорлигини оширади, кичик ва ўрта бизнесни қўллаб-қувватлашни чуқурлаштиради ва интеллектуал мулк ҳуқуқларини ҳимоя қилишни мустаҳкамлайди.

Калит сўзлар: франчайзинг, рақамли иқтисодиёт, тиҷорат концессияси, интеллектуал мулк, КЎТ (кичик ва ўрта тадбиркорлик), институционал тартибга солиш, бизнес-модель.

FRANCHISING IN THE DIGITAL ECONOMY: INTERNATIONAL EXPERIENCE OF DEVELOPED COUNTRIES

DSc, prof. Otakuzieva Zukhra

*Higher School of Business and Entrepreneurship
under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan*

Alimov Akobir

*Higher School of Business and Entrepreneurship
under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan*

Abstract. *In the context of the digital transformation of the economy, franchising is gaining new strategic significance as a model of scalable and sustainable business. This article presents a comparative analysis of franchising development in France, Italy, and Germany, with a focus on institutional and legal frameworks, economic indicators, digital maturity, and the transformation of business models. The study reveals that digitalization enhances the efficiency of franchise networks, deepens support for small and medium-sized enterprises, and strengthens the legal protection of intellectual property.*

Keywords: franchising, digital economy, commercial concession, intellectual property, SME support, institutional regulation, business model.

Введение.

Франчайзинг выступает одним из наиболее распространенных и продвинутых методов организации бизнеса в современной экономике, способствуя ускоренному созданию новых предприятий, рабочих мест и внедрению инноваций. В условиях цифровой трансформации экономики эта модель приобретает дополнительное значение: информационная революция меняет среду функционирования франшиз, создавая новые возможности для роста и инновационного развития франчайзинговых сетей.

Актуальность темы обусловлена тем, что цифровизация затрагивает все аспекты предпринимательства – от маркетинга до операционного управления – и потенциально усиливает конкурентные преимущества франчайзинга. Внедрение цифровых технологий положительно влияет на рост франчайзинга и, как следствие, на экономическое развитие, поскольку цифровые инструменты повышают эффективность бизнес-процессов, расширяют доступ к рынкам и облегчают масштабирование сети.

Обзор литературы.

Обзор литературы показывает, что развитие франчайзинга в условиях цифровой экономики требует переосмыслиния как стратегических подходов, так и нормативных основ. Исследователи (Василевска, 2009; Салет и Фалуди, 2000; Сарторио, 2005) подчёркивают, что понятие стратегии в современном контексте объединяет как теоретические цели, так и прикладные инструменты реализации. Франчайзинг при этом рассматривается как модель масштабируемого бизнеса, эффективно адаптирующаяся к цифровым изменениям, особенно в малом и среднем предпринимательстве (Суходолова, 2017; Бируков, 2020). Цифровизация усиливает кооперацию между франчайзером и франчайзи, расширяя доступ к рынкам и повышая качество управления.

Сравнительный анализ зарубежных практик показывает, что успешное развитие франчайзинга опирается на институциональную поддержку и цифровую зрелость. Во Франции и Италии правовое регулирование основывается на специальных законах, предусматривающих раскрытие информации и защиту прав франчайзи, тогда как в Германии действует саморегулируемая модель с активной ролью ассоциаций и

судебной практики. Ассоциации франчайзинга (FFF, Assofranchising, Deutscher Franchiseverband) играют ключевую роль в продвижении стандартов, сертификации и цифровой адаптации отрасли.

Методология исследования.

Методологическая основа исследования — сравнительный анализ практик франчайзинга во Франции, Италии и Германии на основе академических публикаций, отраслевых отчётов и статистики национальных и международных ассоциаций. Анализ проводился по ключевым параметрам: законодательство, институциональная структура, масштабы рынка, степень цифровизации и меры поддержки малого бизнеса.

Анализ и обсуждение результатов.

Франция является признанным лидером франчайзинга в Европе (Рожкова, Сальникова, 2022). Еще в 1989 г. во Франции был принят специальный закон № 89-1008, регламентирующий коммерческую деятельность по модели франчайзинга. Этот закон, аналогичный по духу требованиям раскрытия информации в США (Uniform Franchise Offering Circular, UFOC) (1995), нацелен на защиту потенциальных франчайзи от неполной или недостоверной информации со стороны франчайзера.

Во Франции с конца XX века сформирована прочная правовая основа, обязывающая франчайзеров предоставлять детальное описание бизнеса, финансовые показатели, сведения о товарном знаке и пр. до заключения договора франшизы.

Помимо законодательства, во Франции активно действует Французская федерация франчайзинга (FFF), которая оказывает правовую помощь предпринимателям, планирующим открыть бизнес по франшизе. Федерация также участвует в формировании стандартов отрасли и организации коммуникационных площадок: ежегодно проводятся крупные выставки Franchise Expo Paris, Top Franchise в Марселе, MAPIC в Каннах, где представлены актуальные франшизы и происходит обмен опытом. Эти мероприятия, поддерживаемые в том числе банками (например, Groupe Banque Populaire) и государственными структурами, служат платформой для привлечения новых франчайзи и популяризации франчайзинговой модели.

Государство и региональные власти во Франции также опосредованно поддерживают франчайзинг как форму развития малого бизнеса — через программы финансирования МСП, льготные кредиты (часто под гарантию известной франшизы) и инициативы по цифровизации торговли.

Экономические показатели и цифровые практики. По состоянию на 2020 год во Франции насчитывалось 2070 франчайзинговых сетей (франчайзеров) с совокупным годовым оборотом около 68,4 млрд евро. Франчайзинг обеспечивает значимый вклад в экономику страны: Франция занимает третье место в мире по масштабу франчайзингового сектора и около 45% всего франчайзинга Европы приходится именно на Францию. В отраслевой структуре французского франчайзинга доминирует розничная торговля непродовольственными товарами: порядка 47% сетей относятся к продаже одежды и косметики, далее следуют гостиничный и туристический бизнес (22%), различные услуги (21%) и сфера быстрого питания (около 10%). За последние десять лет индустрия франчайзинга во Франции резко выросла, поскольку все больше предпринимателей осознают преимущества этой модели для быстрого старта и расширения бизнеса.

Цифровая трансформация французского франчайзинга проявляется в широком внедрении информационных технологий в операционную деятельность сетей. Согласно исследованию, проведенному банком Banque Populaire совместно с FFF, 70% французских франчайзи оснащены современными цифровыми инструментами, позволяющими им беспрепятственно обмениваться информацией внутри сети.

Примечательно, что 24% этих цифровых решений были внедрены или существенно усилены в период пандемии COVID-19, что свидетельствует об ускорении цифровизации в ответ на внешние вызовы.

Многие франчайзеры во Франции разрабатывают мобильные приложения для своих клиентов, используют системы аналитики больших данных для отслеживания продаж и предпочитают омниканальные модели сбыта. Например, крупнейшие сети общественного питания (McDonald's, Subway и др.) активно применяют онлайн-платформы и централизованные базы знаний для взаимодействия с партнерами-франчайзи.

В целом, во Франции цифровая экономика стала катализатором роста франчайзинга: от онлайн-маркетинга и электронных платежей до использования облачных CRM-систем – цифровые технологии повышают эффективность франшиз и облегчают контроль стандартов качества на уровне всей сети.

Поддержка МСП и интеллектуальная собственность. Франчайзинговая модель во Франции рассматривается как драйвер развития малого и среднего предпринимательства: франчайзи чаще всего являются владельцами малого бизнеса, которые получают от франчайзера не только бренд, но и технологии, обучение и поддержку¹. Для государства такая модель выгодна созданием новых устойчивых предприятий, поэтому помимо законодательства о франчайзинге существуют общие программы содействия МСП, от участия в выставках до льготного кредитования, которые доступны и франчайзинговым предприятиям.

Институционально защищены права интеллектуальной собственности: по условиям типового договора коммерческой концессии (франшизы) во Франции франчайзи получает право использования товарного знака, фирменного дизайна, ноу-хау головной компании, репутации бренда и других объектов IP на срок действия договора. По окончании срока договора такие права подлежат возврату франчайзеру, что закреплено как в национальном законодательстве, так и в Европейском кодексе этики франчайзинга (Алиев, 2017).

В цифровую эпоху к традиционным объектам интеллектуальной собственности добавились новые формы – цифровой контент, программное обеспечение, онлайн-платформы, базы данных клиентов. Французские франчайзеры активно регистрируют свои товарные знаки и защищают авторские права на цифровые продукты (например, мобильные приложения или алгоритмы обслуживания клиентов), тем самым формируя нематериальные активы новой эпохи.

Следовательно, опыт Франции демонстрирует, что сочетание прочной правовой базы, широкой цифровизации и мер поддержки предпринимательства создает благоприятные условия для роста франчайзинга в цифровой экономике. Франция не случайно стала крупнейшим франчайзинговым рынком Европы – эти факторы обусловили динамичный рост числа сетей и их вклад в ВВП.

В Италии франчайзинговая деятельность также развивается на основе специального законодательства и поддерживающей инфраструктуры, хотя масштабы рынка несколько уступают французским. В 2004 году в Италии был принят Закон № 129/2004 «Об установлении правил для коммерческой аффилиации (франчайзинга)» (Legge, 2004), который создал первый всеобъемлющий правовой режим для франчайзинга в стране. Данный закон обязывает заключать договор франчайзинга в письменной форме, устанавливает минимальный срок договора (не менее 3 лет), а также вводит требование о предварительном раскрытии информации: за 30 дней до подписания соглашения франчайзер должен предоставить кандидату-франчайзи подробный документ с описанием своего бизнеса, финансовой отчетностью,

¹ Плюсы и минусы ведения франчайзинг бизнеса в Италии [Электронный ресурс]. — URL: <https://fideacorp.eu/article/plusy-i-minusy-vedenia-francajzing-biznesa-v-italii>

сведениями о уже существующих франчайзи и др.² Дополнительно в 2005 г. были изданы подзаконные акты, уточняющие объем раскрываемой информации и регулирующие взаимоотношения сторон, в том числе принцип добросовестности и лояльности в ходе переговоров (Italy, 2025).

Появление специального закона в Италии повысило прозрачность франчайзингового рынка и доверие предпринимателей к этой модели ведения бизнеса. На институциональном уровне в Италии действует Ассоциация франчайзинга (Assofranchising), которая объединяет крупные сети и консультирует начинающих франчайзи. Итальянская ассоциация, будучи членом Европейской федерации франчайзинга, продвигает соблюдение Этического кодекса и предоставляет аналитические данные по отрасли.

Франчайзинговые предприятия могут пользоваться общенациональными мерами поддержки МСП – например, льготными мерами налогообложения в южных регионах, субсидиями для молодых предпринимателей и программами «цифровой повестки» (цифровизации бизнеса), реализуемыми правительством Италии в рамках стратегии Industrie 4.0. В целом, институциональная среда Италии к началу цифровой эпохи характеризуется наличием четких правовых рамок для франчайзинга и растущим интересом бизнеса к этой модели, чему способствуют усилия профильной ассоциации.

Экономические показатели и влияние цифровизации. По количеству и разнообразию франчайзинговых сетей Италия входит в число крупнейших рынков Европы, хотя и уступает Франции и некоторым другим странам ЕС. Так, по данным Европейской федерации франчайзинга, Италия наряду с Великобританией, Германией, Францией и Испанией формирует группу лидеров, на которую суммарно приходится свыше 70% всех европейских франшиз (Алиев, 2017).

В 2018 году в стране насчитывалось порядка 960 франчайзеров, а к 2021 их число приблизилось к 1000, что сопоставимо с показателями Германии. Розничных точек, работающих по системе франчайзинга, в Италии насчитывается десятки тысяч – по данным Ассо-франчайзинга, только в 2021 году открыто почти 60 тыс. франчайзинговых магазинов и точек услуг по всей стране (Franchising in Italy, 2020). Отраслевой разрез итальянского франчайзинга схож с другими странами: наиболее представлены сферы торговли (одежда, продукты, товары для дома), общественного питания (ресторанные сети, кафе) и услуг (образовательные, косметические, агентства недвижимости и т.д.). В последние годы наблюдается приток молодых предпринимателей в сектор франчайзинга, что связано с желанием начать бизнес с меньшими рисками, опираясь на проверенную модель.

Цифровая экономика в Италии развивается несколько медленнее, чем во Франции или Германии, однако и здесь цифровизация постепенно проникает в франчайзинговый бизнес. Многие итальянские франчайзеры адаптируют свои бизнес-модели к онлайн-среде: активно используются социальные сети и маркетплейсы для продвижения франшиз, некоторые сети (особенно в рознице) запускают интернет-магазины для поддержки продаж франчайзи. Во время пандемии COVID-19 цифровые каналы продаж и доставки (например, сервисы доставки еды для ресторанных франшиз) стали критически важными, вынуждая традиционные итальянские франшизы ускоренно осваивать e-commerce.

Несмотря на то, что по ряду цифровых показателей (таких как уровень онлайн-продаж или проникновение CRM-систем) Италия отставала от Франции и Германии, отмечается положительная динамика: растет число франчайзи, внедряющих программы учета и аналитики, используют облачные сервисы для обучения персонала и взаимодействия с франчайзером. В частности, крупные итальянские сети одежды и

² Italian Franchising Law: A Detailed Guide for International Clients [Электронный ресурс]. — URL: <https://oslaw.eu/en/italian-franchising-law-a-detailed-guide-for-international-clients/>

аксессуаров интегрируют онлайн- и офлайн-продажи, предлагая франчайзи омниканальные инструменты (например, общие платформы учета складов и заказов). Сами потребители в Италии все активнее пользуются цифровыми сервисами, что стимулирует и франчайзеров соответствовать их ожиданиям – создавать мобильные приложения лояльности, присутствовать на платформах доставки, инвестировать в SEO-продвижение.

Итальянский рынок франчайзинга интересен высокой долей национальных брендов. Около 96% франчайзинговых сетей в Италии – отечественного происхождения, то есть абсолютное большинство франшиз основаны на итальянских брендах и концепциях. Для сравнения, во Франции этот показатель около 89%, а в ряде стран (например, в Венгрии) доля собственных франшиз лишь ~60%, остальные – иностранные. Следовательно, итальянские предприниматели активно развиваются свои франчайзинговые проекты, а проникновение зарубежных франшиз ограничено языковыми, культурными и рыночными барьерами.

С точки зрения защиты интеллектуальной собственности Закон № 129/2004 закрепляет принцип, что франчайзер передает франчайзи на оговоренный срок права на использование своих знаков, фирменного стиля, ноу-хау и коммерческой информации, при этом обязывая франчайзи соблюдать конфиденциальность таких сведений. В договоре франчайзинга по итальянскому праву обязательно прописываются объекты интеллектуальной собственности, доступные франчайзи, и условия их использования; более того, стороны должны действовать добросовестно и разумно в отношении этих нематериальных активов.

Цифровая среда ставит новые вопросы к регулированию IP: например, при франшизе онлайн-обучения или IT-сервиса франчайзи получает доступ к программному обеспечению и базам данных – все эти элементы также охраняются контрактом и законом. Благодаря комплексной защите IP, итальянские франчайзинговые сети успешно эксплуатируют свои бренды как внутри страны, так и за рубежом: Италия является одним из крупнейших экспортёров франшиз в Европе (наряду с Францией, Германией, Испанией и Великобританией).

Поддержка МСП через франчайзинг в Италии осуществляется, главным образом, рыночно: крупные банки (Unicredit, Intesa) предлагают специальные условия кредитования для франчайзи, зная, что франшизы имеют отработанную бизнес-модель. Государственные учреждения (Агентство по развитию предпринимательства, региональные фонды) информируют малый бизнес о преимуществах франчайзинга, проводятся обучающие семинары. В результате многих начинающих предпринимателей привлекает модель «бизнес под ключ», и франчайзинг воспринимается как относительно безопасный способ старта, особенно в цифровую эпоху, когда присутствие бренда онлайн помогает быстрее привлечь клиентов.

В Германии франчайзинг развивается динамично, хотя прямого специализированного закона, как во Франции или Италии, в этой стране нет. Немецкое право не содержит отдельного *Gesetz* о франчайзинге – деятельность строится на общих положениях гражданского и торгового законодательства, а также на основе добровольного соблюдения стандартов индустрии. Такой подход нередко характеризуют как «гибкое саморегулирование»: отсутствует строгая государственная регламентация, но сложилась развитая правоприменительная практика (прецедентное право), защищающая права как франчайзеров, так и франчайзи. В частности, немецкие суды за десятилетия выработали критерии добросовестности для франчайзинговых отношений, и нарушение обязательств (например, сокрытие важных данных франчайзером) может быть пресечено судебно.

Вместо детального закона в Германии ключевую роль играет Немецкая ассоциация франчайзинга (*Deutscher Franchiseverband*), объединяющая большинство крупных

франчайзеров страны. Ассоциация устанавливает кодекс этики для своих членов и фактически обеспечивает институциональную базу: сертифицирует франчайзеров, консультирует по правовым вопросам, взаимодействует с органами власти.

Отсутствие жесткого регулирования в Германии компенсируется высокой культурой ведения бизнеса и ответственностью участников рынка. Франчайзинг здесь рассматривается как полноценное партнерство, основанное на принципах *fair play* – многочисленные добровольные соглашения о честной практике регулируют то, что не прописано в законе. Государство напрямую не субсидирует франчайзинг, однако в стране действуют благоприятные общие условия для предпринимателей: относительно невысокие налоговые ставки на бизнес (суммарная ставка порядка 29,8%, что ниже, чем во многих странах Западной Европы), развитая система подготовки кадров, а также широкий доступ к финансированию через банки развития (KfW, с программами кредитования стартапов).

Размер рынка и цифровая трансформация. Экономика Германии – крупнейшая в Европе, что отражается и на масштабах франчайзингового сектора. В 2021 году в Германии насчитывалось около 1000 франчайзеров (для сравнения, во Франции – 1369 в том же году), и этот показатель стабильно увеличивается. По данным Немецкой ассоциации франчайзинга, совокупный оборот франчайзинговых предприятий в стране превысил 72 млрд евро еще в 2016 году, а к 2021 году, по оценкам, объем рынка более чем удвоился, превысив 100 млрд евро в год.

Германия является лидером ЕС по годовому обороту франшиз, что обусловлено высокой производительностью и масштабом сетей. В секторе занято сотни тысяч человек: франчайзинг обеспечивает работой порядка 470 тысяч немцев, уступая в мире по этому показателю только США, Китаю и Франции (во Франции – около 690 тыс. занятых).

Отраслевые предпочтения немецкого франчайзинга имеют свою специфику. Большинство франчайзинговых систем Германии работают в сфере услуг (около 43%), далее идут розничная торговля (29%), гастрономия и сфера туризма/досуга (20%), а также ремесленные услуги, строительство и ремонт (примерно 8%). В отличие от Франции, где сильно развита розничная торговля по франшизе, в Германии доминируют сервисные франшизы – от сферы образования и фитнеса до B2B-услуг.

Цифровизация немецкой экономики в целом находится на высоком уровне, и франчайзинговый бизнес активно внедряет инновации. Во многом цифровая трансформация здесь движима самими потребителями и конкурентной средой: немецкие потребители давно перешли к онлайн-сервисам, и франчайзеры были вынуждены адаптироваться.

К началу 2020-х практически все крупные франчайзинговые сети Германии имеют цифровые платформы для франчайзи – интранет-порталы для обмена данными, стандартизованные ERP-системы для учета продаж, электронные обучающие программы для новых партнеров. Во время пандемии цифровые решения также помогли франчайзи: многие перешли на онлайн-продажи или доставку, используя общенациональные приложения. Например, ресторанные франшизы (такие как Subway, Burger King) усилили онлайн-контроль показателей: сбор данных по продажам происходит еженедельно в электронном виде, показатели по каждой точке сравниваются в режиме *like-for-like*, а сами франчайзи пользуются единым коммуникационным ресурсом – корпоративным интернет- порталом, который выполняет роль базы знаний и канала обратной связи.

Кроме того, германские франчайзеры активно применяют *smart*-технологии: от систем умного учета запасов до маркетинговой аналитики на основе больших данных. Текущие тренды цифровой эпохи в франчайзинге (по результатам опросов экспертов) включают расширение цифровой трансформации охвата клиентов, применение смарт-

гаджетов (например, IoT-сенсоров в торговых автоматах), интеграцию маркетинга на всех этапах жизненного цикла клиента, персонализацию данных под локальные потребности, создание мобильных приложений для пользователей и продвижение с помощью SEO, контент-маркетинга и технологий дополненной реальности.

Германия демонстрирует пример того, как даже при отсутствии узкого регулирования, но при высокой технологической и предпринимательской культуре франчайзинг может процветать: цифровая экономика лишь усилила эффективность франшиз, предоставив новые инструменты для управления большими сетями и анализа рынка.

В германских франчайзинговых отношениях аспект интеллектуальной собственности урегулирован преимущественно через договорные конструкции и судебные прецеденты. Стандартизированная практика требует, чтобы в договоре франшизы четко оговаривались лицензируемые права – торговые марки, логотипы, бизнес-модели, секреты производства, а также условия их использования и защиты. Поскольку франчайзинг в Германии часто развивается без прямого контроля государства, репутация франчайзера и доверие играют ключевую роль.

В случае споров суды в Германии исходят из общих положений о добросовестности и защите интеллектуальной собственности, а также учитывают нормы европейского права (директивы ЕС, например, о защите коммерческой тайны). Национальная ассоциация требует от членов предоставления франчайзи полного комплекта руководств (ноу-хау), разработки уникального товарного знака и регистрации его надлежащим образом. Что касается поддержки МСП, то немецкая модель ориентирована на облегчение доступа к капиталу и образованию.

Многие предприниматели начинают франшизу, получив государственную субсидию по программе поддержки стартапов или кредит в банке развития. Периоды экономических трудностей (например, кризис 2020 г.) показали устойчивость франчайзинговой модели: после спада в 2020-м рынок быстро восстановился, поскольку франчайзинг позволяет снизить риски для малого бизнеса за счет готовой концепции, поддержки опытной компании и совместного маркетинга.

По сути, для начинающих предпринимателей, опасающихся запускать новое дело с нуля, франшиза представляется «безопасной гаванью». Государство это косвенно поощряет: консультационные центры при торгово-промышленных палатах нередко рекомендуют франчайзинг как форму самозанятости для бывших безработных, а учебные заведения включают кейсы франчайзинга в программы обучения по предпринимательству.

Рассмотренные страны – Франция, Италия, Германия – предоставляют ценный материал для анализа влияния цифровой трансформации на франчайзинг. Во всех трех экономиках франчайзинг зарекомендовал себя как эффективный механизм роста МСП и распространения инноваций, однако институциональные условия и степень цифровизации заметно различаются.

Франция характеризуется самой развитой правовой базой франчайзинга (специальный закон 1989 г., действующий и поныне, плюс активная федерация франчайзинга), что обеспечивает высокую прозрачность отношений и доверие к модели.

Италия лишь в 2004 г. приняла профильный закон, но сумела за короткое время наверстать упущенное, создав порядка тысячи национальных франшиз и выстроив собственную экосистему поддержки (Assofranchising, выставки, банковское сопровождение).

Германия пошла иным путем – без специализированного закона, опираясь на общее право и саморегулирование, – и достигла сопоставимых результатов по числу

сетей и даже большего оборота, что говорит о гибкости и рыночной привлекательности модели франчайзинга в наименее зарегулированных условиях.

В плане экономических показателей все три страны входят в европейскую верхушку: по данным EFF, на них приходится значительная доля совокупного оборота франчайзинга ЕС (совместно с Испанией и Британией – более 70% рынка).³ Франция лидирует по числу франчайзеров (2070 сетей в 2020 г.), Германия – по годовому обороту (в 2021 г. свыше 100 млрд евро), Италия – по доле собственных брендов (96% локальных сетей). Это отражает разные **модели роста**: французская – через постоянное появление новых франшиз во множестве секторов, немецкая – через масштабирование уже известных сетей и эффективное ведение бизнеса, итальянская – через развитие национальных концепций в рамках внутреннего рынка.

Цифровизация экономики выступила мощным драйвером трансформации бизнес-моделей франчайзинга во всех трех странах, хотя степень внедрения технологий разнится. Франция оказалась наиболее восприимчивой к цифровым инновациям в франчайзинге: высокая проникновенность Интернета, государственные инициативы в области *La French Tech* и активность банков (Banque Populaire, BNP Paribas) в финансировании технологических модернизаций привели к тому, что большинство франчайзи в Франции используют современные цифровые инструменты в работе.

Франчайзинговые сети быстро переняли практики электронной коммерции, CRM и Big Data для повышения конкурентоспособности. Германия, обладая сильной инженерной и IT-базой, также уверенно интегрировала цифровые решения: особенно выделяется использование централизованных IT-платформ для мониторинга показателей сети (пример Subway), а также внедрение концепции «умного франчайзинга» (системы автоматизации управления запасами, персонифицированный маркетинг и пр.).

Примечательно, что эксперты называют страны ЕС, США и Японию лидерами глобальной цифровизации, и именно они задают тон в развитии цифрового франчайзинга. Италия несколько медленнее осваивает цифровые возможности, что коррелирует с общенациональными показателями цифровой зрелости (в рейтингах DESI Италия традиционно ниже Франции и Германии).

Цифровая эпоха привнесла новые формы ведения бизнеса во франчайзинг. Появились электронные франшизы – например, франчайзинговые платформы в сфере услуг, полностью опирающиеся на онлайн (франшизы по разработке софта, обучающие онлайн-сервисы и т.д.). Традиционные сети интегрировали e-commerce: магазины одежды по франшизе теперь продают через маркетплейсы, рестораны – через приложения доставки, отели – через агрегаторы. Эти изменения требуют переосмыслиния договорных отношений: франчайзеру важно сохранять контроль над качеством и брендом во всех каналах, а франчайзи – получать новую цифровую экспертизу.

В сфере интеллектуальной собственности особое внимание уделяется защите данных и технологий. Если ранее основным активом франшизы был товарный знак и бизнес-метод, то сейчас добавились IT-системы, уникальный контент, базы клиентов – все это требует юридического оформления. Опыт Франции и Италии, где есть прямые законы, показывает, что можно предусмотреть обязанности сторон по использованию и возврату IP (включая цифровые активы) в самом тексте закона. Германия же демонстрирует, что и в отсутствие закона отрасль сама вырабатывает нормы: немецкие франчайзеры часто прописывают детальные политики по данным (например, кому принадлежат клиентские данные, собранные франчайзи, и как они могут использоваться).

³ *Franchising in Italy: Almost a million euros total turnover 2021 compared to 2020* [Электронный ресурс]. — URL: <https://franchisingitaly.com/franchising-italy-almost-million-euros-total-turnover-2021-compared-2020/>

Несмотря на положительные тенденции, есть и препятствия в развитии франчайзинга цифровой эпохи. В Италии, например, относительно фрагментированный рынок и более низкая цифровая грамотность части малого бизнеса могут сдерживать внедрение новых технологий в франшизах. Во Франции и Германии вызовом становится кибербезопасность и защита персональных данных: крупные сети вынуждены инвестировать в безопасность своих IT-систем, чтобы избежать утечки данных франчайзи или клиентов. Еще одним барьером могут быть различия в законодательстве о цифровой торговле и налоговом учете онлайн-операций между странами – транснациональные франшизы сталкиваются с сложностью соответствия разным требованиям (НДС, лицензии на ПО и пр.).

Тем не менее, успешные практики, выявленные в анализе, перевешивают барьеры. К ним можно отнести: (1) государственно-частное партнерство в продвижении франчайзинга – во Франции участие банков и институтов развития в выставках и исследованиях отрасли привело к повышению доверия и осведомленности; (2) этическое саморегулирование – немецкий пример показывает, что наличие сильной ассоциации и кодекса этики может компенсировать отсутствие строгого закона, сохраняя баланс интересов франчайзера и франчайзи; (3) интеграция цифровых платформ – все страны выиграли от внедрения единых IT-платформ в сетях (CRM, аналитика), что повысило прозрачность и скорость обмена информацией между участниками франчайзинга; (4) адаптивность бизнес-моделей – франчайзеры, сумевшие быстро изменить модель (например, добавить онлайн-каналы продаж), пережили кризисные периоды лучше конкурентов.

Выводы и предложения.

Опыт Франции, Италии и Германии демонстрирует, что цифровая трансформация, при поддержке институтов и законодательства, способна ускорить рост франчайзинговых сетей, повысить их эффективность и устойчивость.

Франция показывает пример комплексного подхода: сочетание раннего специализированного законодательства, активной позиции ассоциации и массового внедрения цифровых технологий привело к тому, что страна стала ведущим франчайзинговым рынком Европы с тысячами сетей и миллиардов оборотами.

Германия иллюстрирует альтернативный путь – гибкое регулирование и акцент на инновациях – что позволило добиться сопоставимых успехов благодаря высокому доверию к модели и глубокой цифровизации бизнес-процессов.

Италия, хотя и позже вступила на этот путь, продемонстрировала, что наличие четких правил (закон 2004 г.) и ориентация на национальные бренды могут обеспечить активное развитие франчайзинга даже в стране с переходной экономикой к цифровому укладу.

Выявленные успешные практики могут быть применены в странах с переходной экономикой, где франчайзинг способен стать драйвером предпринимательства и устойчивого роста при условии формирования благоприятной правовой, организационной и цифровой инфраструктуры.

В условиях Узбекистана, где франчайзинг только формируется как отдельный сектор, целесообразно: (1) совершенствовать нормативно-правовое регулирование франчайзинга, учитывающее особенности цифровой экономики и современные формы коммерческой концессии; (2) сформировать национальные стандарты франчайзинговой деятельности, включая требования к раскрытию информации, качестве услуг и цифровому взаимодействию внутри сети; (3) интегрировать цифровые инструменты (CRM, платформы обучения, базы знаний) в практику франчайзеров; (4)

стимулировать защиту интеллектуальных и цифровых активов путем модернизацию законодательства и адаптации механизмов защиты к реалиям цифровой среды.

Литература/Reference:

Franchising in Italy: (2020) Almost a million euros total turnover 2021 compared to 2020 [Электронный ресурс]. — URL: <https://franchisingitaly.com/franchising-italy-almost-million-euros-total-turnover-2021-compared-2020>.

Italy: (2025) Pre contractual information obligations in the franchise contract [Электронный ресурс] // Rödl & Partner. — Published 18 March. — URL: <https://www.roedl.com/en-gb/insights/pages/italy-franchise-pre-contractual-obligations.aspx>.

Legge n. 129 del 6 maggio (2004) «Disciplina dell'affiliazione commerciale (franchising)» [Электронный ресурс]. — Gazzetta Ufficiale, 12 05 2004, n. 110. — URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2004-05-06,129>.

Uniform Franchise Offering Circular (UFOC). (2000) Washington, D.C.: Federal Trade Commission, - 45 p.

Алиев О. М. (2017) Анализ развития франчайзинга в зарубежных странах // Междунородный журнал прикладных и фундаментальных исследований. № 9. - С. 143 147. [Электронный ресурс] — URL: <https://applied-research.ru/article/view?id=11844>

Рожкова Л.В., Сальникова О.В. (2022) Междунородное франчайзинговое предпринимательство в Европейском союзе. *Fortus: экономические и политические исследования*, 3 (17).