

# ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

## 2- Мавзу: Бизнес тизими модели. Лойиҳани бошқаришда моделлаштиришнинг зарурлиги ва аҳамияти

Хусан Усманов,  
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви» кафедраси доценти

Режа:

1. Мавзу масаласи тарихи.
2. Кутилган келажак ҳолатига ўтиш жараёнида компания фаолиятидаги стратегик бўшлиқлар ва муаммолар.
3. Ҳозиргидан кутилган келажакка ўтишда моделлаштириш зарурияти.
4. Компания бизнес стратегияси учун модел тушунчасининг аҳамияти.
5. «Канва» бизнес модел (андозаси)нинг таркибий тузилиши.
6. Лойиҳалаш жараёни.

*Калит сўзлар:* стратегик бўшлиқ, моделлаштириш, аналогия, бизнес тизим, «канва» бизнес модели, моделнинг талқини, моделлаштириш предмети ва объекти, итерация, ташкилий ва функционал тузилма, даромад манбалари, харажат, молиявий натижа.

**Таълим натижалари:**

**Билим ва тушунчалар:**

- компаниянинг мавжуд ҳолатидан кутилаётган ҳолатга ўтишда стратегик бўшлиқ хавфи мавжудлигини англаш;
- компаниянинг бизнес модели ҳақида тасаввурга эга бўлиш;
- «ҳозирги ҳолат» ва «келажакда кутилган ҳолат» моделларини тузиш тушунчасига эга бўлиш.

### ***Амалий кўникмалар:***

- *объект, жараён ёки ҳодисани моделлаштириш орасидаги фарқни аниқлаш;*
- *«Канва» моделининг таркибий қисмларини фарқлаш ва бирлаштириш;*
- *“Канва» моделидан фойдаланган ҳолда компаниянинг бизнес моделини тузиш усулини ўзлаштириш;*

### ***Маҳорат:***

- *«Канва» моделининг хусусиятларини реал бизнес компаниянинг бизнес параметрлари билан боғлаган ҳолда таҳлил қилиш ва баҳолаш.*

## **Кириш**

Бизнес моделлаштириш мавзуси бугунги кунда бошқарув профессионал муҳитида жуда долзарб ҳисобланади, айти пайтда у ноаниқлигича қолмоқда. Негаки, кундалик ҳаётда инсон фаолиятининг барча соҳаларига тегишли бўлганлиги сабабли инсонлар “**модел**” ҳақида сўз юритганда коинот моделларидан тортиб фотомоделларгача тушунишади.

**Асосий мақсад – бу бизнеснинг турли соҳаларида стратегик қарорлар қабул қилиш учун мустаҳкам асосни топишга уринишдир:** бу хоҳ молия, бозор позицияси, логистика схемалари бўлсин, хоҳ жамоани бошқариш бўлсин. Бу ерда биз назарияга чуқур кирмасдан, тадбиркорнинг қийин бошқарув ишларида фойдали бўлиши мумкин бўлган моделни яратиш мумкинлигини билиб олишингизга ҳаракат қиламиз.

## МАВЗУ МАСАЛАСИ ТАРИХИ

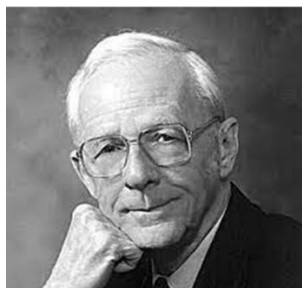
Дастлаб, моделлаштириш уринишлари иқтисодчилар ва математиклар томонидан капитал ҳажми, инвестициялар, ишлаб чиқариш ҳажми ва фойда билан боғлиқ оптималлаш вазифаларини ҳал қилиш орқали амалга оширилди. Нашриётда "корхона модели" концепциясининг биринчи эслатмаси XX аср ўрталарида топилган.

**1961-йилда Джей Форрестер «Корхона кибернетикасининг асослари»** китобида *математик тенгламалардан фойдаланган ҳолда корхона бошқаруви модели*ни тасвирлашга ҳаракат қилди.

**1972-йилда Стэффорд Бир** нинг «**Фирманинг мияси**» китоби нашр этилди, унинг муҳим қисми муаллифнинг *Чили иқтисодиётини бошқаришнинг кибернетик тизимини жорий этиш тажрибасига* бағишланган. Бу ва бошқа шунга ўхшаш ишланмалар, албатта, замонавий корпоратив АТ тизимлари учун асос бўлди, лекин мунтазам бошқарув амалиётида улар мураккаблиги туфайли кенг қўлланилмади.

**2004-йилда Александр Остервалдер**нинг энг машҳур «**Канва бизнес модели**» (Business model canvas) деб номланган модели тақдим этилди. Бу эса компаниянинг *9 та асосий жиҳатларини атиги 1 бетда тавсифлаш*га ва шу билан бирга ташкилотнинг бутун моҳиятини, унинг бозордаги мавқеи ва стратегиясини акс эттиришга имкон берди.

**1961-йилда  
Джей Форрестер**



**1972-йилда  
Стэффорд Бир**



**2004-йилда  
Александр Остервалдер**



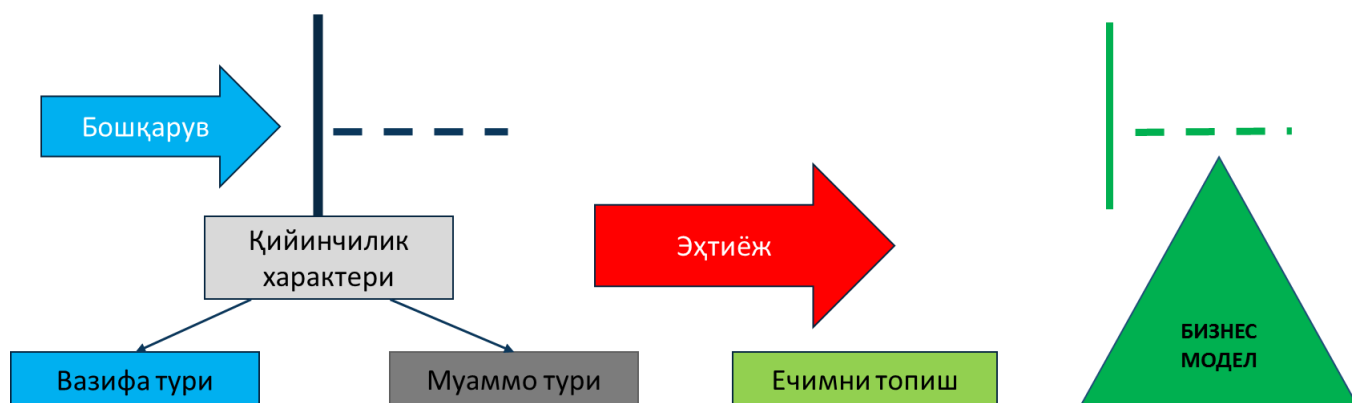
## Лойиҳани бошқариш: муаммолар ва уларнинг сабаблари

Лойиҳани бошқаришнинг замонавий концепцияси корxonанинг стратегик бошқарувидаги муаммоларини аниқлаш ва уларнинг ечимларини топишга қаратилган бўлиши керак:

- *Бугунги муаммолар кечаги режалантирилмаган ва бартараф этилмаган хатарлардир.*

Муаммоларнинг сабаблари қуйидагилар:

- Бизнес тизими (*маҳсулот*) моделининг камчиликлари;
- Корхона фаолиятидаги *ноаниқ мақсадлар ва ҳисоб-китобсиз натижа*;
- *Манфаатдор томонларнинг ўрни ва масъулиятининг ноаниқлиги*;
- Стратегик мақсадни *операцион вазифалар ва кутилган натижаларга трансформация (айлантириш)*нинг мутлақ имкони йўқлиги.



Келажакда кутилган ҳолатга ўтиш жараёнидаги стратегик бўшлиқлар

- Америкалик стратегик менежмент тадқиқотчилари С. Бодли-Скотт ва А.Бренчнинг фикрича, «ташкilotнинг олдинги ҳолатдан исталганига ўтишнинг муваффақиятсизлиги» деб тушунилган стратегик бўшлиқ улар

томонидан сўралган **380** компанияларнинг **25%** дан ортиғида содир бўлади.

- Ўтиш даврида улар бундай стратегик бўшлиқ туфайли капиталлашувнинг **2/3** қисмини йўқотадилар.
- Бундан ташқари, **80%** ҳолларда бу ўз стратегиясини амалга оширишни режалаштириш ва бюджетлаштириш билан боғлиқ жиддий камчиликлардан келиб чиқади.

Энг умумлаштирилган шаклда модел – *бу реал объектнинг соддалаштирилган акс эттирилишидир.*

У бизнес тизимларига нисбатан қуйидагиларга имкон беради:

- объектнинг тузилиши ва ички алоқаларини ўрганиш;
- маълум вақтда объектнинг ҳаракатини кузатиш;
- турли хил бошқарув қарорлари билан тажриба ўтказиш, эффектларнинг энг афзал комбинациясини танлаш;
- ишлаш учун зарур бўлган ресурслар ҳажмини баҳолаш;
- фаолият оқимларида ресурсларни тўғри тақсимлаш ва бошқалар.

**Бизнес** – мураккаблиги юқори даражадаги объект бўлиб, унда одамлардан ташқари янги технологиялар, рақобат, талабнинг ноаниқлиги ва қонунлар кабилар мавжуд.

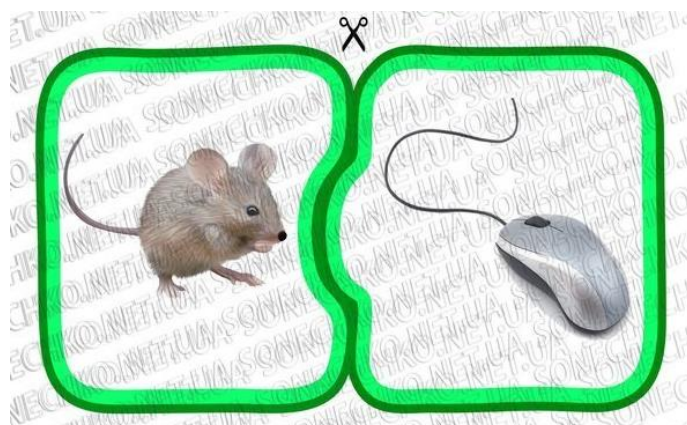
Ҳатто кичик корхонанинг тушунарли ва фойдали моделини тезда ва махсус билимсиз яратиш бугунги кунда ҳал қилиб бўлмайдиган вазифадир.

## Моделлаштириш хусусиятлари

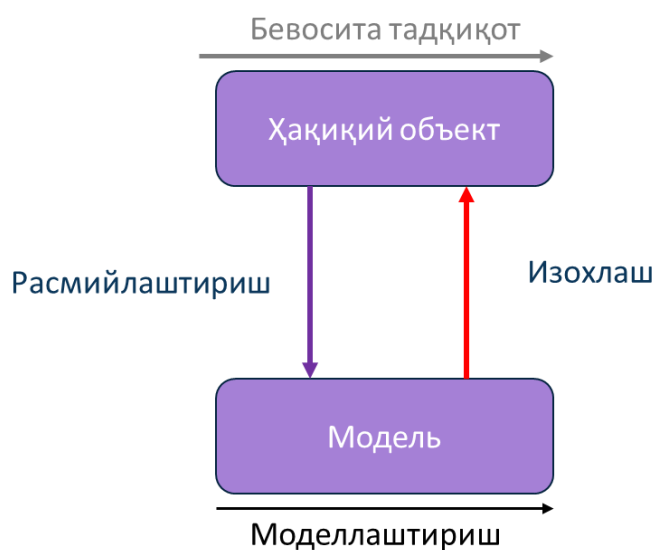
### Моделлаштириш

- бу билим объектларини уларнинг моделлари бўйича ўрганиш;
- реал ҳаётдаги объектлар, жараёнлар ёки ҳодисалар учун тушунтиришлар олиш;
- тадқиқотчини қизиқтирадиган ҳодисаларни башорат қилиш учун уларнинг моделларини қуриш ва ўрганишдир. **Моделлаштириш** аналогия усулига асосланган.

**Аналогия** – объектларнинг ҳар қандай белгиларидаги, муносабатларидаги ўхшашлигидир. Аналогия усули шундан иборатки, битта объект-модел ўрганилади ва хулосалар бошқа асл нусхага ўтказилади.



### Моделлаштириш жараёни



Расмийлаштириш йўли билан реал майдондан виртуал (моделга ўтиш) жараёни, сўнгра модел ўрганилади (ўзини моделлаштириш), натижалар виртуал майдондан реал майдонгага тескари ўтиш сифатида талқин этилади.

## Моделлаштириш ва моделни баҳолашнинг таркибий элементлари

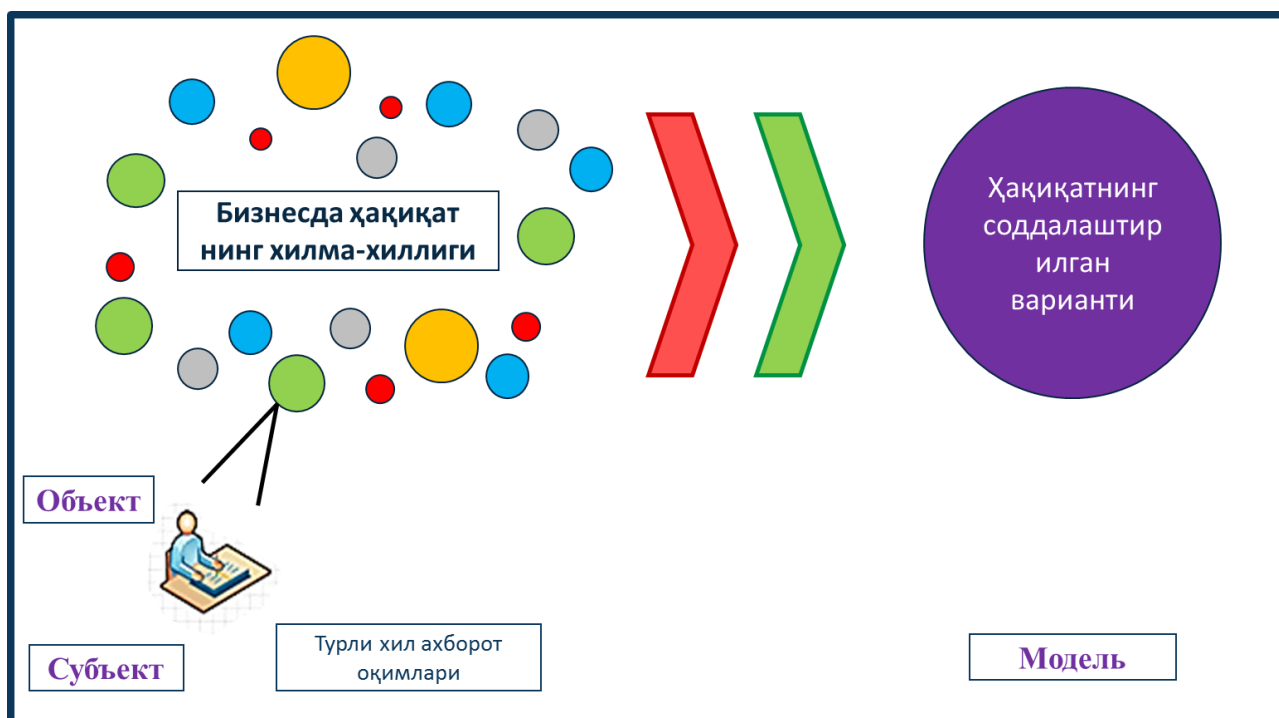
Моделлаштириш жараёни 3 та элементни ўз ичига олади:

1. Тадқиқот мавзуси(тадқиқотчи);
2. Ўрганиш объекти;
3. Идрок этувчи субъект ва объектнинг муносабатини белгиловчи модел.

### Моделни баҳолаш

- Модель, биринчи навбатда, ҳақиқий объект маълумотлари билан мувофиқлиги билан баҳоланади;
- Агар ҳар қандай модел такрорланадиган кузатувларга мос келмаса, ўзгартирилиши ёки рад этилиши керак.
- Моделни ўзгартиришнинг бир усули – бу юқори даражадаги ишончлилик билан кузатишларга мос келадиган дастур майдонини чеклашдир.

### Моделлаштиришнинг таркибий элементлари





**Компания бизнес тизимининг энг машхур моделаридан бири А. Остервалдер моделидир. Унинг асосий қиймати бу – бизнесни лойиҳалаш ёки ривожлантиришда раҳбар ёки гуруҳнинг фикрлашини тизимлаштириш ва рағбатлантиришдир.**

**Бизнес модели акс эттириши керак бўлган асосий нарса, ташкилот истеъмолчи учун қандай қиймат яратиши ва ундан фойда олишидир.**

**А. Остервальдер «канва» бизнес моделининг дизайни инсон миясининг тузилиши аналогияси ҳисобланади.**

### **«Канва» бизнес модели**

**Инсон миясининг ўнг томон ташқи муҳитда бизнес имиджини яратиш, мижозларга жозибадорлик ва пул оқимини ишлаб чиқариш қобилияти учун масъулдир ва қуйидаги блокларни ўз ичига олади:**

- энг муҳим хусусиятларга кўра сегментланган мижозлар;
- мижозларни жалб қилиш усуллари – агар унинг маҳсулотлари ёки хизматларига муҳтож бўлса, мижознинг компанияни қандай топишини аниқлайдиган пассив савдо усуллари;
- савдо каналлари – мижозлар ва сотувни фаол қидириш усуллари;
- даромад манбалари, яъни даромад олиш имкониятлари.

**Инсон миясининг чап қисм (мантикий) фаолиятнинг ташкилий ва техник қисми учун масъулдир ва харажатларни шакллантиради ва қуйидаги блокларни ўз ичига олади:**

- асосий фаолият (аниқроғи, бизнес жараёнлар);
- асосий ресурслар-фаолият учун барча зарур шароитлар, шу жумладан инфратузилма ва номоддий активлар;
- ҳамкорлар ва етказиб берувчилар;
- харажатлар таркиби ва тузилиши.

***Инсон миясининг тузилиши аналогияси***



## А. Остервальдернинг бизнес-модели



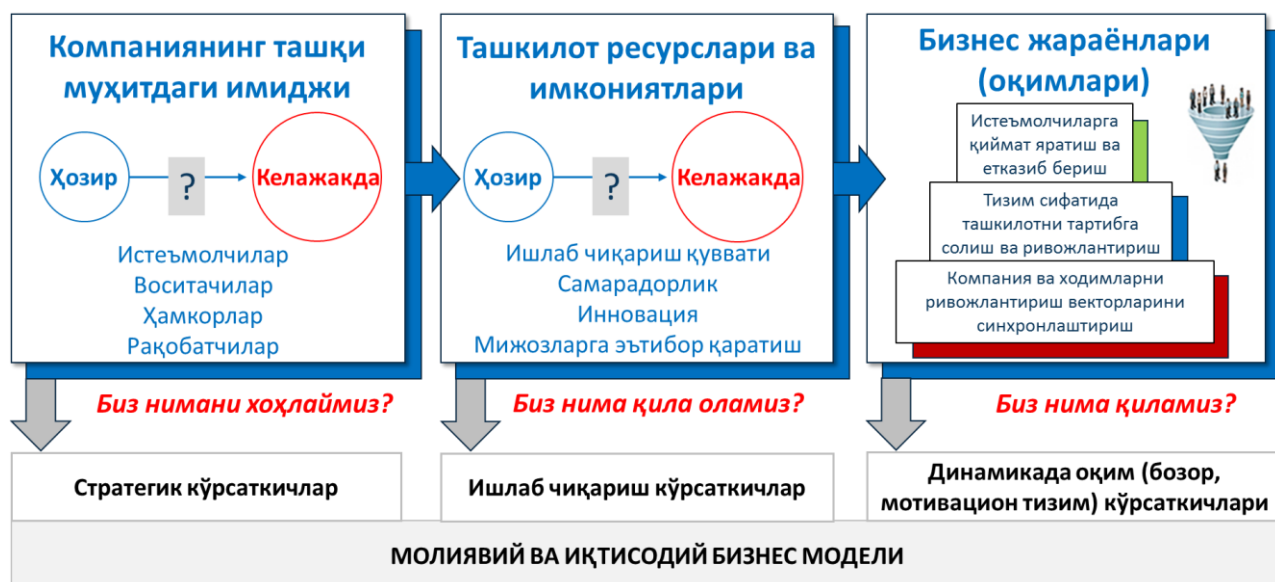
## «Канва» бизнес модели

- **"Канва"** моделини қуришдан мақсад – лойиҳани ташкилий моделлаштириш вазифасини соддалаштиришдир, чунки у моделнинг индивидуал элементларини ишлаб чиқиш ва боғлаш мантиғини ўрнатади.
- **Чизмага айланган тизимлаштирилган тажриба**, келажак ва амалдаги менежерларга бошқарув вазифаларининг моҳиятига янада чуқурроқ кириб бориш ва чинакам тизимли ечимларни топиш имконини беради.
- **Лойиҳаларнинг бизнес моделлари** бизнесни яратиш, оптималлаштириш ёки кенгайтириш билан боғлиқ бўлса, лойиҳани бошқариш амалиёти учун янада самарали қўлланилади.

## Тўлақонли бизнес моделини яратиш мантиқи

- Аввал компания келажакда қандай бўлиши кераклигини аниқлашингиз керак - аниқ имидж, мақсадлар ва стратегик режани яратиш.
- Кейин нимага қодир эканлигингизни тушунишингиз, ресурсларингиз, захираларингиз ва қобилиятларингизни баҳолашингиз керак.
- Кейинчалик, сиз ички оқимларни шундай қуришингиз керакки, бизнес билан шуғулланадиган одамлар компания мақсадларидан илҳомлансин, бу тизим алоҳида ходимларнинг кайфиятига боғлиқ бўлмасдан, яхши созланган механизм каби ишласин.

## Тўлиқ бизнес моделини яратиш мантиқи



## Адабиётлар

1. Сунъий интеллект янгиликлари: Иқтисодиёт, молия ва бизнесдаги ноаниқ тўпламлар. Фактор бўлмаганларни моделлаштириш. В.Б. Тарасов. - М.: КомКнига, 2004. - 144 с.
2. Бобрышев, А.Д. Корхоналарнинг барқарор ривожланишини бошқаришда бизнес моделлари: Қулланма/ А.Д. Бобрышев, В.М. Тумин, К.М. Тарабрин. - М.: Инфра-М, 2013. - 31 с.
3. Винстон, У. Бизнесни моделлаштириш ва маълумотларни таҳлил қилиш. Microsoft Excel ёрдамида шошилишч муаммоларни ҳал қилиш. У. Винстон. - СПб.: Питер, 2006. - 320 с.
4. Зубок, А.С. Телевизион бизнес: бизнес моделлари, технологиялари, стратегиялари усуллари / А.С. Зубок. - М.: Нашриёт ва медиа мактаби, 2012. - 560 с.
5. Калашян, А.Н. Структуравий бизнес моделлари: ДФД технологиялари / А.Н. Калашян, Г.Н. Калянов. - М.: Молия ва статистика, 2009. - 256 с.
6. Репин, В.В. Бизнес жараёнлари. Моделлаштириш, амалга ошириш, бошқариш / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов ва Фербер, 2013. - 512 с.
7. Шёнталер, Ф. Бизнес жараёнлари. Моделлаш тиллари, усуллари, воситалари / Ф. Шёнталер. - М.: Альпина Паблицер, 2019. - 264 с.