



ЛОЙИХАЛАРНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИ



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIY TARAQQIYOT VA KAMBAG'ALLIKNI
QISQARTIRISH VAZIRLIGI

Хусан Усманов,
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви»
кафедраси доценти

BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI

2-MAVZU.

БИЗНЕС ТИЗИМ МОДЕЛИ:

*Лойиҳаларни бошқаришда
моделлаштиришнинг зарурлиги
ва аҳамияти*



Тақдимот режаси:

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. Лойиҳалаштириш жараёнини кетма кетлиги.

Калит сўзлар: стратегик бўшлиқ, моделлаштириш, аналогия, бизнес тизим, «канва» бизнес модели, моделнинг талқини, моделлаштириш предмети ва объекти, 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;
- «мавжуд ҳолат» ва «қандай бўлиши керак» моделларини тузиш тушунчасига эга бўлиш.

Амалий кўникмалар:

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

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 моделидан тортиб фотомоделларгача тушунишади.



- **Асосий мақсад - бизнеснинг турли соҳаларида стратегик қарорлар қабул қилиш учун мустаҳкам асос топишга уринишдир:** бу хоҳ молия ё бозор позицияси ёки логистика чизмалари бўлсин, хоҳ жамоани бошқариш бўлсин. Бу ерда биз назарияга чуқур кирмасдан, тадбиркорнинг мураккаб бошқарув ишларида фойдали бўлиши мумкин бўлган моделни яратиш имконини билиб олишингизга ҳаракат қиламиз.



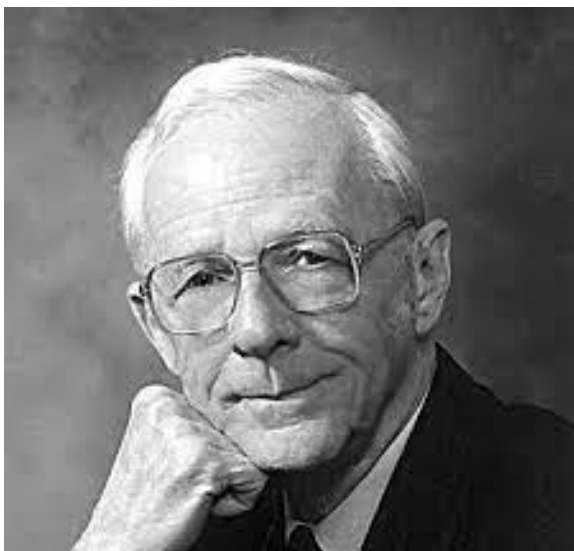
Мавзудаги масала тарихи

- **1961-йилда Джей Форрестер «Корхона кибернетикасининг асослари»** китобида *математик тенгламалардан фойдаланган ҳолда корхона бошқаруви модели*ни тасвирлашга ҳаракат қилди.
- **1972-йилда Стэффорд Биранинг «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 Остервалдернинг энг машҳур «Канва бизнес модели»** (Business model canvas) деб номланган модели тақдим этилди. Бу эса *компаниянинг 9 та асосий жиҳатларини атиги 1 бетда тавсифлашга* ва шу билан бирга ташкилотнинг бутун моҳиятини, унинг бозордаги мавқеи ва стратегиясини ақс эттиришга имкон берди.



Мавзудаги масала тарихи

1961-йилда
Джей Форрестер



1972-йилда
Стэффорд Бир



2004-йилда
Александр Остервалдер



Лойиҳани бошқариш: муаммолар ва уларнинг сабаблари

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

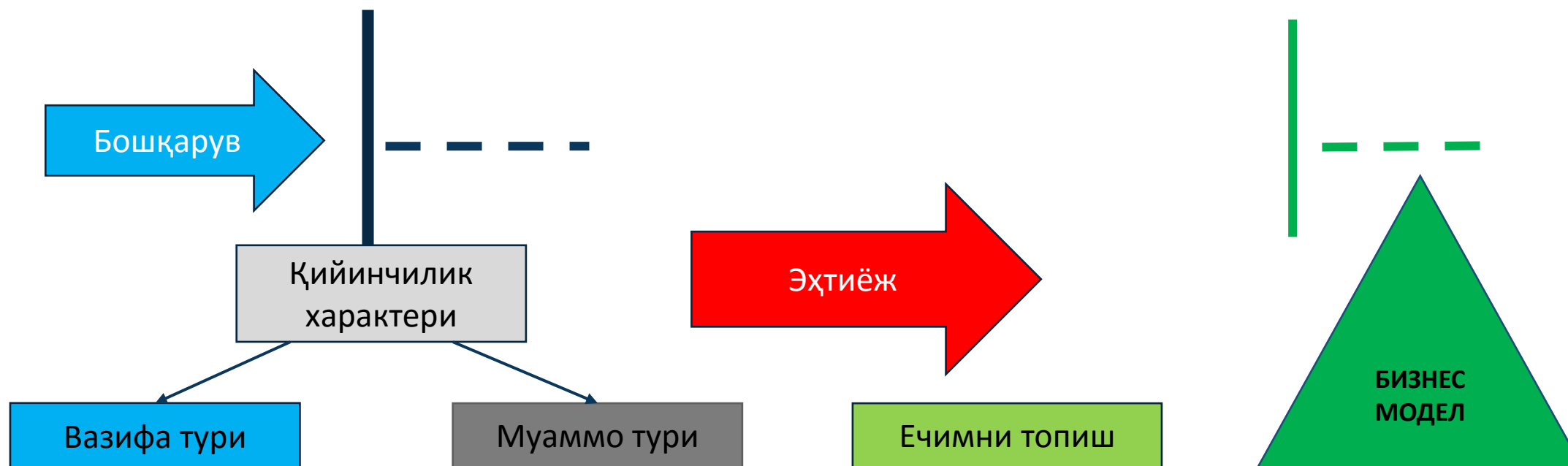
- *Бугунги муаммолар кечаги режаслаштирилмаган ва бартараф этилмаган хатарлардир.*

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.*



Лойиҳа бошқаруви муаммолари ва уларни бизнес модел воситасида ҳал қилиш



Келажакда кутилган ҳолатга ўтиш жараёнидаги стратегик бўшлиқлар

- Америкалик стратегик менежмент тадқиқотчилари **С. Бодли-Скотт** ва **А.Бренчнинг** фикрича, «ташкилотнинг 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.



Бизнес тизим модели тушунчаси

- **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.

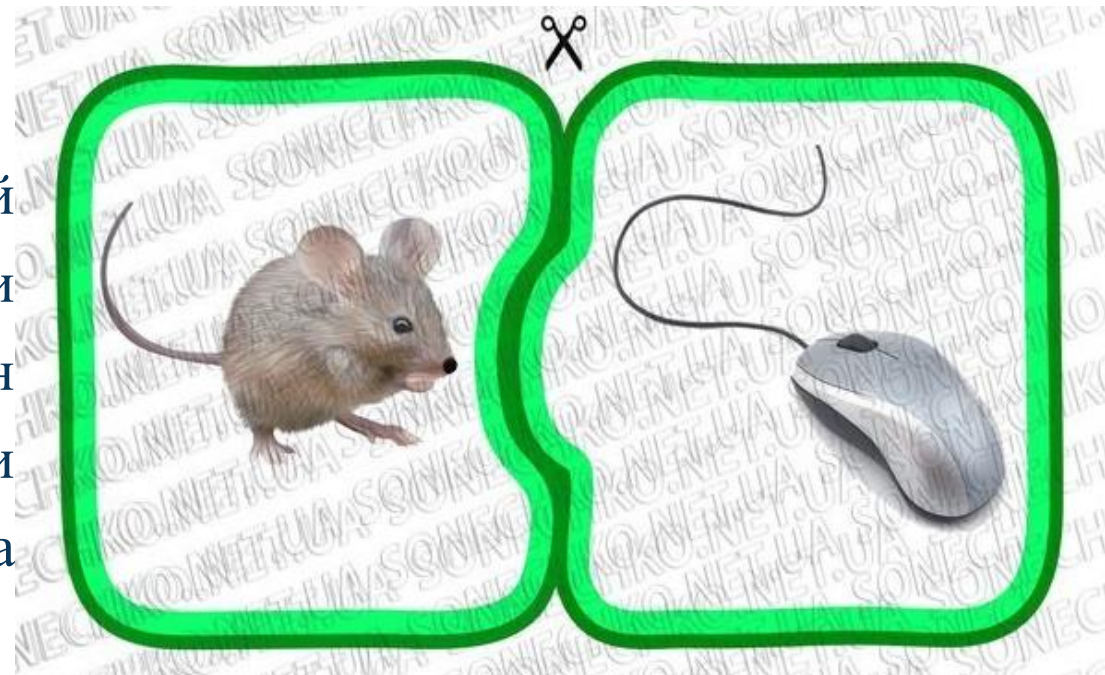


Моделлаштириш хусусиятлари

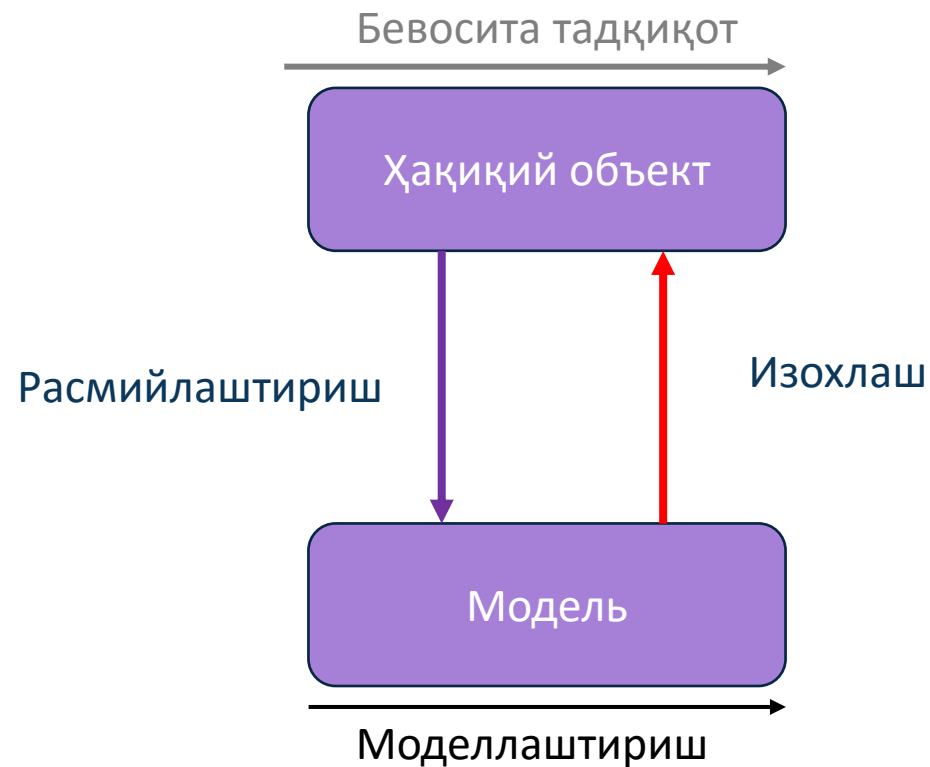
Моделлаштириш

- 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:

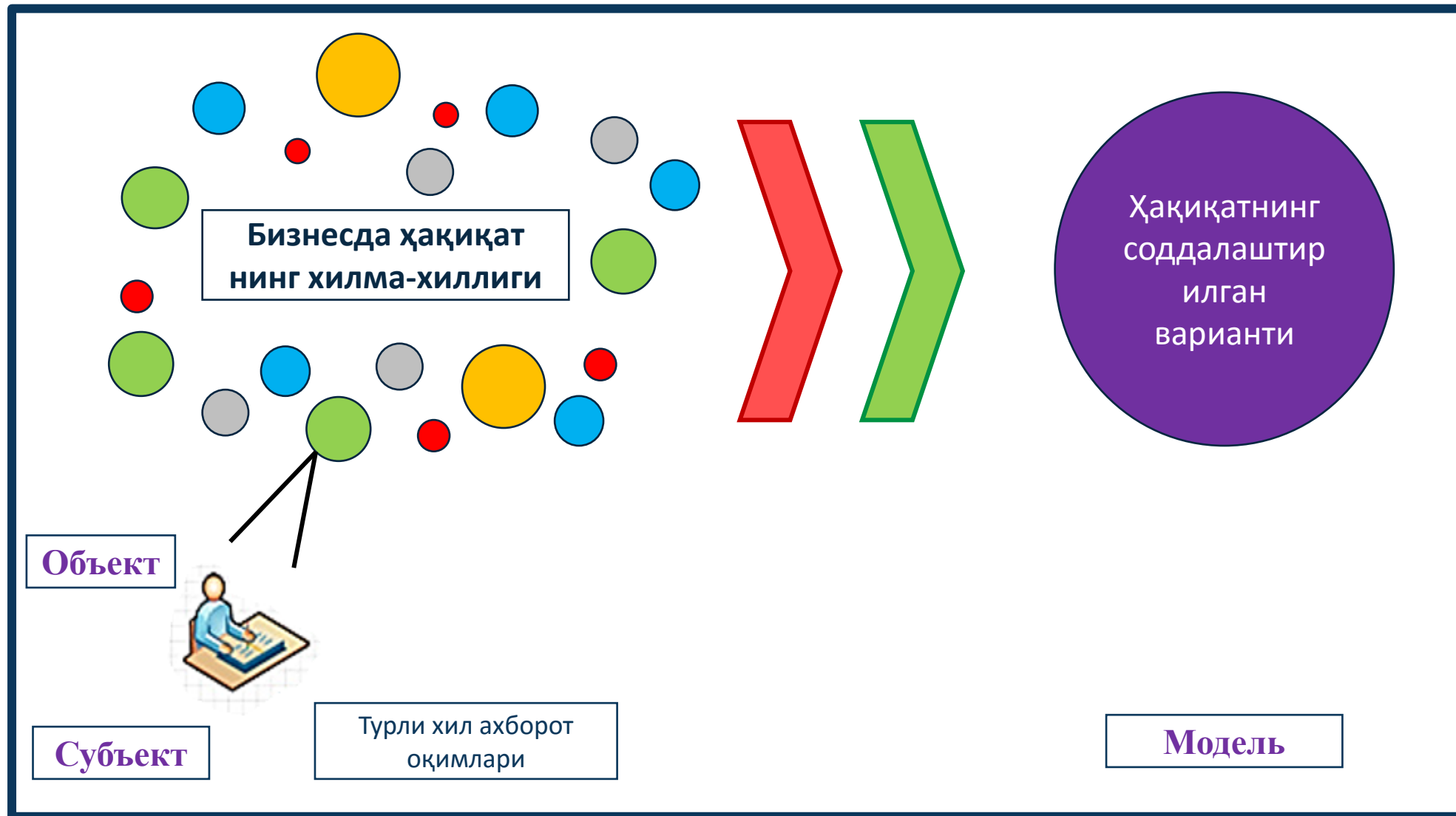
1. Тадқиқот мавзуси(тадқиқотчи);
2. Ўрганиш объекти;
3. Идрок этувчи субъект ва объектнинг муносабатини белгиловчи модел.

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 томони 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.



Бизнес тавсифи элементлари

«Канва» модели Александер Остервальдер (Alexander Osterwalder) ва Ив Пинье (Ives Pigneur) томонидан яратилган. Улар "Alexander Osterwalder & Ives Pigneur: The Business Model Generation" китобида модел чизмасининг батафсил тавсифини бердилар.

Инсон миясининг чап қисм (мантиқий) 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 тuzилиши аналогияси

Чап қисми

Мантиқ

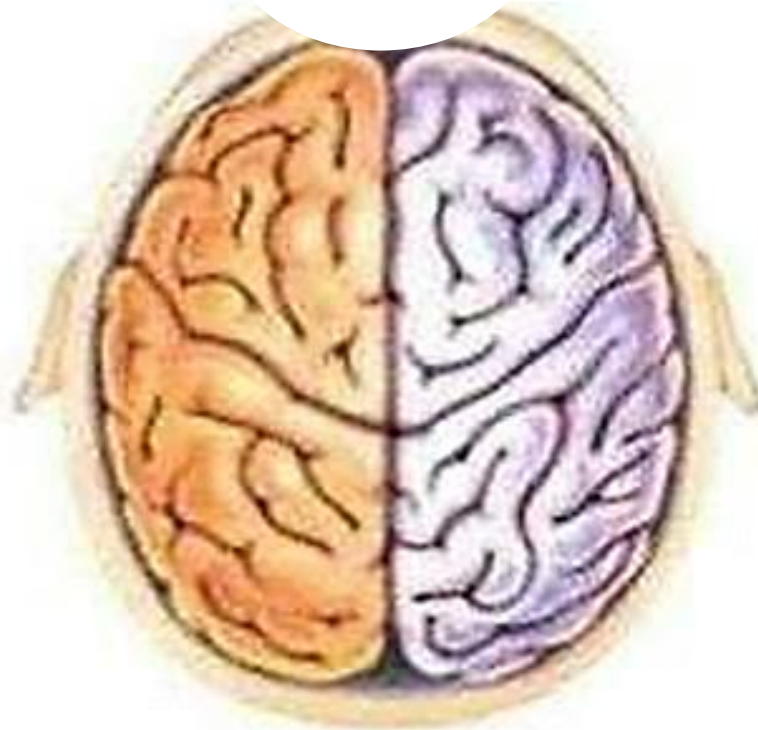
Таҳлил

Тиллар

Ёзма ва оғзаки нутқ

Эшитиш, кўриш,
таъм билиш

Дунё макон ва вақт
билан чекланган



Ўнг қисми

Сезги

Тасаввурлар

Тасвирлар

6-ҳиссиёт

Макон ва вақтда
чекланмаган



А. Остервальдернинг бизнес-моделли



«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.

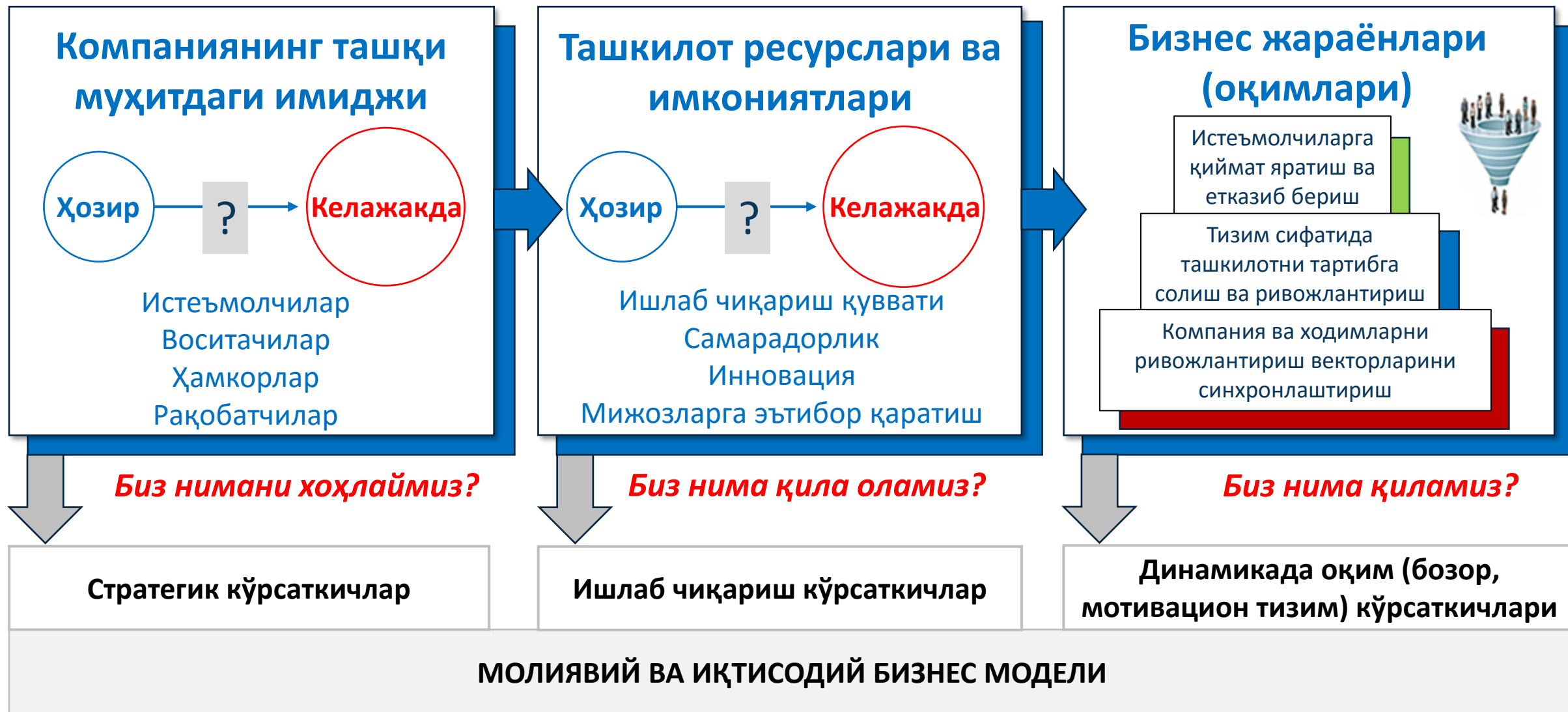


Тўлақонли бизнес моделини яратиш мантиқи

- 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 Паблишер, 2019. - 264 с.



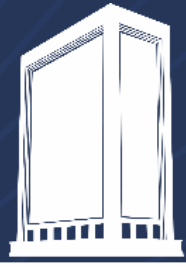
**ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН
РАХМАТ!**





ТИКУВ МАҲСУЛОТЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚАРУВЧИ КИЧИК КОРХОНАНИНГ БИЗНЕС МОДЕЛИНИ ТУЗИШ

(амалий маиғулот)



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIY TARAQQIYOT VA KAMBAG'ALLIKNI
QISQARTIRISH VAZIRLIGI

Корхона бизнес моделини қуриш асослари

- ✓ **Бизнес моделни қуришдан мақсад** – тадбиркорлик фаолиятини юритаётган корхона раҳбариди ишлаб чиқариш жараёнини тўлиқ тасаввурини пайдо қилишга қаратилган моделни қуриш кўнимасини шакллантиришидир.
- ✓ **Бизнес модель объекти** – тикув маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи корхона.
- ✓ **Бизнес модель орқали ўрганиладиган муаммо** – тадбиркорлик фаолиятини режалаштириш ва молиялаштириш жараёни.
- ✓ **Иштирокчилар** – маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш фаолияти билан боғлиқ манфаатдор томонлар.
- ✓ **Иштирокчиларнинг роллари** – ҳар бир иштирокчи моделни ишлашида бажарадиган функциялари белгиланган.
- ✓ **Пировард натижа** – 4 қисмдан иборат: маркетинг, ишлаб чиқариш, ресурслар бошқариш ва молиявий режаларни ишлаб чиқиш ва уни молиялаштириш стратегисини ишлаб чиқишнинг ўрни ва аҳамиятини кўрсатиш.



Бизнес модель қуришда фойдаланган услублар:

- 1) А.Остервальдернинг “канва” генератор моделини қуриш 9 та бўлимдан иборат 2 (ўнг ва чап) қисмларга бўлинган тузилма қуришдан иборат.
- 2) “Сузиш йўлаклари” усули қўлланилган, яъни ҳар бир иштирокчининг функциясига тааллуқли тадбирлар унинг устунига (йўлакчасига) жойлаштирилган.
- 3) Бизнес жараёнлар концепциясига мувофиқ моделда ҳар бир операциянинг *кириш – трансформация – чиқиш* нукталари аниқ кўрсатилган 5 босқичдан иборат кетма-кетликда амалга ошириладиган корхона фаолияти модели тасвирланган.
- 4) Натижага йўналтирилган ёндошувни қўллаш, яъни пировард натижа ҳар бир босқичдаги эришилган натижалар йиғиндиси сифатида пайдо бўлади.



	Маҳсулот бозори	Менежер-тадбиркор	Модельер технолог	Мол етказиб берувчи/Таъминотчи	Тикувчилар	Механик	Омборчи	Таъсисчи	Банк	Инвестор
Функция	Талаб ва таклифни ўрганиш орқали буюртма шакллантириш	Корхона оператив бошқарувини амалга ошириш	Маҳсулотлари сифати ва харидоргирлини таъминлаш	Товар/материални етказиб бериш	Режадаги тайёр маҳсулот чиқариш	Барча ускуналарни узлуксиз ишлашини таъминлаш	Сақлаш ва инвентаризацияни бошқариш	Корхона умумий бошқарувини амалга ошириш	Тижорат кредити бериш	Узоқ муддатли инвестиция киритиш
II. Маҳсулот ишлаб чиқаришни ташкил қилиш		<p>Маркетинг режасини тасдиқлаш</p> <p>Маҳсулот ишлаб чиқариш режасини тузиш</p>	<p>Маҳсулот ишлаб чиқаришга техник талабларни аниқлаш</p> <p>Маҳсулот ишлаб чиқариш қуввати ва қўламини белгилаш</p>		<p>Маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажми</p>	<p>Барча ускуналарни ишлаб чиқариш қувватини аниқлаш</p>				



	Маҳсулот бозори	Менежер-тадбиркор	Модельер технолог	Мол етказиб берувчи/Таъминотчи	Тикувчилар	Механик	Омборчи	Таъсисчи	Банк	Инвестор
Функция	Талаб ва таклифни ўрганиш орқали буюртма шакллантириш	Корхона оператив бошқарувини амалга ошириш	Маҳсулотлари сифати ва харидоргарлини таъминлаш	Товар/материални етказиб бериш	Режадаги тайёр маҳсулот чиқариш	Барча усқуналарни узлуксиз ишлашни таъминлаш	Сақлаш ва инвентаризацияни бошқариш	Корхона умумий бошқарувини амалга ошириш	Тижорат кредити бериш	Узоқ муддатли инвестиция киритиш
III. Ресурсларни ташкил қилиш	<p>Тайёр маҳсулотни етказиб бериш ҳаражатлари</p>	<p>Ишлаб чиқариш режасини тасдиқлаш</p> <p>Ресурслар режасини ишлаб чиқиш</p>	<p>Ишлаб чиқариш ҳаражатлари меъёрини аниқлаш</p> <p>Материал ва хом ашёлар ҳисоби</p>	<p>Материал, хом-ашё, усқуна, ишчи кучи ва хизматлар тури, сифати ва харид ҳажмини белгилаш</p>	<p>Ишчи кучи ҳисоби</p>	<p>Усқуналари ҳисоби</p>	<p>Тайёр маҳсулот сақлаш ҳаражатлари</p> <p>Тайёр маҳсулот қадоқлаш ҳаражатлари</p> <p>Тайёр маҳсулотлар, жўнатиш ҳаражатлари</p>			



	Маҳсулот бозори	Менежер-тадбиркор	Модельер технолог	Мол етказиб берувчи/Таъминотчи	Тикувчилар	Механик	Омборчи	Таъсисчи	Банк	Инвестор
Функция	Талаб ва таклифни ўрганиш орқали буюртма шакллантириш	Корхона оператив бошқарувини амалга ошириш	Маҳсулотлари сифати ва харидорғирлини таъминлаш	Товар/материални етказиб бериш	Режадаги тайёр маҳсулот чиқариш	Барча ускуналарни узлуксиз ишлашнинг таъминлаш	Сақлаш ва инвентаризацияни бошқариш	Корхона умумий бошқарувини амалга ошириш	Тижорат кредити бериш	Узоқ муддатли инвестиция киритиш
IV. И/ч ва сотишнинг молия режасини тузиш	<pre> graph TD A[Ресурслар режасини тасдиқлаш] --> B[Ресурслар бозор нархларини аниқлаш] B --> C[Тайёр маҳсулотни етказиб бериш тижорат таклифи] B --> D[Материал ва хом ашёлар сметаси] D --> E[1 дона маҳсулот калькуляцияси] E --> F[Материал хом-ашё харид қилиш режаси] E --> G[Ишчи қучи харажати сметаси] E --> H[Ускуналар харажати сметаси] E --> I[Маҳсулотлар жўнатиш ҳаражатлари сметаси] C --> E F --> E G --> E H --> E I --> E E --> J[Тайёр маҳсулот партияси таннархи] C --> K[Молиявий натижани белгилаш] J --> K L[Даромад] --> K M[Харажат] --> K </pre>									





Функция	Маҳсулот бозори	Менежер-тадбиркор	Модельер технолог	Мол етказиб берувчи/Таъминотчи	Тикувчилар	Механик	Омборчи	Таъсисчи	Банк	Инвестор	
	Талаб ва таклифни ўрганиш орқали буюртма шакллантириш	Корхона оператив бошқарувини амалга ошириш	Маҳсулотлари сифати ва харидорғирлини таъминлаш	Товар/материални етказиб бериш	Режадаги тайёр маҳсулот чиқариш	Барча ускуналарни узлуксиз ишлашини таъминлаш	Сақлаш ва инвентаризацияни бошқариш	Корхона умумий бошқарувини амалга ошириш	Тижорат кредити бериш	Узоқ муддатли инвестиция қиритиш	
V. И/ч корхонаси бизнес режасини молиялаштириш		<p>Молиявий режани тасдиқлаш</p> <p>↓</p> <p>Молиялаштириш стратегиясини ишлаб чиқиш</p>									
		<p>Ялпи фойда</p> <p>↓</p> <p>Соф фойда</p> <p>↓</p> <p>Рентабеллик и таъминлаш</p>									
								Устав бадалига тенг улуши (%) киритади	Имтиёзли узоқ муддатли кредит		
									Кредит тани ва фоизини сўндириш		Инвестицион лойихани молиялаштириш
								Бадалига тенг улуши (%) да дивиденд олади			Киритилган \$1 ни рентабеллик К га тенг фойда