

**Course name: Circular Economy Fundamentals**

**Week 4: Circular Business Models and Value Creation**

# Номи фан: Асосҳои иқтисоди даврӣ

(Circular Economy Fundamentals)

## МАВЗҶҶИ 4: Бизнес моделҳои даврӣ ва эҷоди арзиш

### Нақшаи лексия:

1. Таърихи рушди моделсозии бизнес дар амалияи хориҷӣ ва ватанӣ.
2. Пайдоиш ва рушди концепсияи бизнес-модел дар иқтисоди даврӣ.
3. Воситаҳои ташаккули бизнес-моделҳои даврӣ.
4. Самаранокии усулҳои ташаккули бизнес-моделҳои даврӣ аз нуқтаи назари экологӣ

### 1. Таърихи рушди моделсозии бизнес дар амалияи хориҷӣ ва ватанӣ.

Бизнес дар рушди иқтисоди даврӣ нақши ҳалқунанда мебозад. Бе гузариши корхонаҳо ва ташкилотҳо ба бизнес моделҳои даврӣ, танҳо рафтори бошууронаи истеъмолкунандагон наметавонад модели иқтисодиро тағйир диҳад. Тағйири рафтори истеъмолӣ кори ҳар як фард мебошад, аммо танҳо истеҳсолкунандагон метавонанд пешсафони ин раванд гарданд. Бо вуҷуди ин, қорӣ намудани ҳатто бизнес моделҳои санчидашудаи даврӣ барои корхонаҳо вазифаи осон нест ва бо душвориҳои чиддӣ ворид мешавад.

Моделсозии бизнес дар давраҳои гуногун ҳамчун воситаи идоракунии, ҳамчун тасвири абстраксии сохтор ва меъмурии ширкат, инчунин ҳамчун хусусияти корхонаи воқеӣ баррасӣ шудааст. Махсусан ақидае васеъ паҳн гардидааст, ки тибқи он бизнес-модел ҳамчун як схемаи когнитивию лингвистӣ маънидод мешавад. Тадқиқотҳои, ки мафҳуми «бизнес-модел»-ро дар заминаи мафҳуми «стратегия» баррасӣ мекунанд, мавқеи махсус доранд. Дар замони ҳозира бизнес-модел ҳамчун як концепсияи мустақил арзёбӣ мегардад, ки аз концепсияҳои стратегия, назарияи ташкилот ва банақшагирии бизнес ҷудо мебошад.

*Моделсозии бизнес* як тамоюлест, ки зехни соҳибкорон, роҳбарон, олимони ва мушовиронро фаро гирифтааст. Бисёре аз роҳбарон дар ҷустуҷӯи модели «муваффақ ва ғоидаовар» қарор доранд ва кӯшиш мекунанд фаҳманд, ки чӣ гуна аз як бизнес-моделҳои «бад» бизнес-моделҳои «хуб» сохтан мумкин аст.

*Бизнес-модел* бошад ин маҷмӯи робитаҳои муташаккили ҳамаи захираҳо, стратегияҳои корпоративӣ, равандҳои бизнес ва занҷираи эҷоди арзиш барои муштарӣ мебошад.

Аввалин маротиба дар бораи моделсозии бизнес Питер Друкер дар соли 1994 сухан гуфтааст. Аммо ӯ истилоҳи «бизнес-модел»-ро истифода накарда, аз «назарияи бизнес» ёд кардааст ва онро ҳамчун маҷмӯи фарзияҳо дар бораи ширкат мефаҳмид. Ин фарзияҳо муайян намудани бозор ва рақибон, қувваҳо ва заъфҳои ширкат, инчунин тарзи ба даст овардани даромадро дар бар мегирифтанд.

Яке аз равшантарин ва аз лиҳози таърихӣ аввалин зухуроти пайдоиши бизнес-моделҳои нав рушди босуръати ширкатҳои ИТ дар охири асри гузашта ва аввали асри ҳозира мебошад, ки бо ташаккули инфрасохтори шабакавӣ вобаста аст.

Мувофиқи маълумот, истилоҳи «бизнес-модел» бори аввал инчунин дар қорҳои Белламан зикр шудааст, ки дар он бизнес-модел ҳамчун маҷмӯи равандҳои ширкат баррасӣ мегардад. Ҳамчунин бизнес-моделҳо дар қорҳои Гарднер (1960) ва Макгуайер (1965) пешниҳод шудаанд, ки ин мафҳумро бо инноватсияҳо пайваст мекунанд.

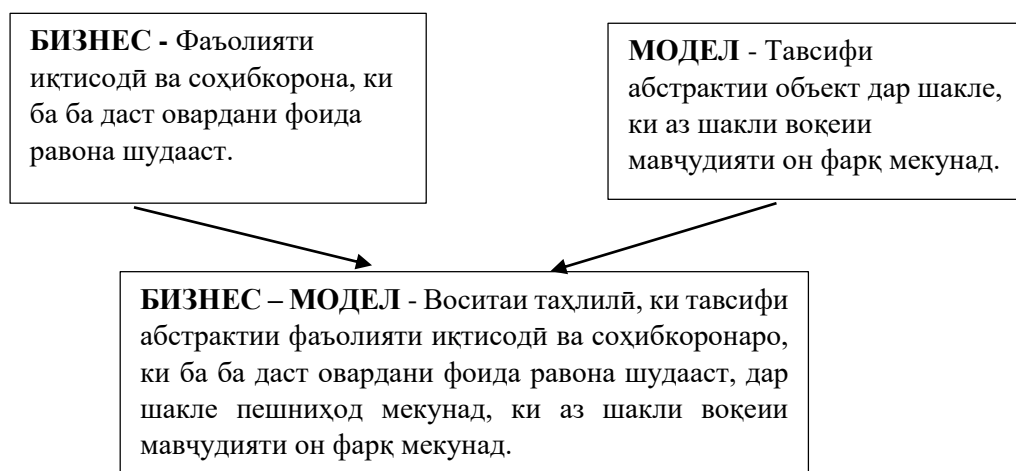
Дар айни замон бизнес-модел ҳамчун як концепсияи мустақил баррасӣ мегардад, ки аз концепсияҳои стратегия, назарияи ташкилот ва банақшагирии бизнес ҷудо мебошад.

Ramon Casadesus-Masanell va Joan Enric Ricart дар мақолаи худ «From Strategy to Business Models and onto Tactics» таъкид мекунанд, ки стратегия ва бизнес-модел, гарчанде бо ҳам алоқаманданд, аммо мафҳумҳои гуногун мебошанд: бизнес-модел натиҷаи татбиқи стратегия аст, вале худ он стратегия ҳисоб намешавад.

Стратегия дидгоҳ, мавқеъгирии ташкилот нисбат ба муҳити беруна ва рақибонро дар бар мегирад, инчунин самти рушдро муайян мекунад. Дар навбати худ, бизнес-модел бо концепсияе зич алоқаманд аст, ки мантиқи эҷоди арзиши ширкатро инъикос намуда, фаъолияти онро дар шакли умумӣ пурра тавсиф мекунад. Зери тасвири расмӣ концептуалӣ Александр Остервальдер ва Ив Пинье чунин мешуморанд, ки бизнес-модел намуна ё як навъ қолаби амалисозии фаъолияти ширкат мебошад. Масалан, он табдил додани мавқеъгирӣ ва ҳадафҳои стратегии ширкатро ба ҳадафҳои мушаххас ва модели концептуалӣ дар бар мегирад, ки нишон медиҳад бизнес чӣ гуна амал мекунад.

Инчунин бояд қайд кард, ки истилоҳи «бизнес-модел» пас аз нашри китоби Остервальдер бо номи «An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness» маъруфияти зиёд пайдо кард. Дар солҳои 1990-ум қариб ягон мақола оид ба ин мавзӯ вучуд надошт, аммо то соли 2005 шумораи онҳо ба ҳазорҳо дар як сол расид. Метавон тахмин кард, ки афзоиши чунин нашрияҳо ба набудани фаҳмиши дақиқи ин истилоҳ вобаста буд, зеро ин мафҳум дар худ унсурҳои гуногуни идоракунии, технологияҳо ва моделҳои гуногунро муттаҳид менамуд. Муҳаққиқони рус мафҳуми бизнес-моделро ба таври каме дигар шарҳ медиҳанд. Аз нуқтаи назари Александр Шаталов, ҳангоми таҳлили робитаи байни бизнес-модел ва натиҷаҳои фаъолияти ташкилот, мумкин аст чунин чузъҳои он чудо карда шаванд: «модели оператсионӣ», ки арзиш, занҷираи эҷоди арзиш ва бозорро дар бар мегирад, «модели рушд» ва «модели иқтисодӣ».

Ҳар як чузъи алоҳида як кластери муайяни бизнес-моделҳоро муайян намуда, робитаи байни намуди бизнес-модел ва натиҷаи фаъолияти ташкилотро инъикос мекунад. Ин усули таҳқиқот як қатор масъалаҳои пешгузоштаи муаллифро ҳал намудааст, аммо он универсалӣ ба ҳисоб намеравад. Илова бар ин, равиши «Паттерни қарорҳои 4W», ки аз ҷониби Каран Гиротра ва Сергей Нетесин пешниҳод шудааст, аҳамияти махсус дорад. Моҳияти он дар қабули қарорҳои мушаххас барои тағйир додани бизнес-модел бо мақсади коҳиш додани хавфҳои, ки дар доираи он ба вучуд меоянд, ифода меёбад. Муаллифон пешниҳод мекунанд, ки бизнес-модел аз рӯи чор самт таҳлил карда шавад: «чӣ» (ҳадафҳои ширкат, навъи маҳсулот ё хизматрасонӣ ва масъалаҳои асосӣ), «кай» (замони қабули қарорҳо), «кӣ» (шахси масъул барои қабули қарорҳо) ва «чаро» (манбаи ҳавасмандии иштирокчиёни бизнес-модел). Ба таври схемавӣ мафҳумҳои «бизнес-модел» ва «моделсозии бизнес»-ро баррасӣ мекунем.



**Расми 1. Схемати концептуалии дарки мафҳумҳои «бизнес», «модел» ва «моделҳои бизнес»**

Бизнес-модел ин як воситаи концептуалӣ барои омӯзиши объекти мураккаб (системаи бизнес) мебошад, ки мантиқи фаъолияти бизнесро инъикос мекунад.

Ҳамин тавр, моделсозии бизнес ин раванди муайян намудан ё бозсозии хусусиятҳои объекти мураккаб (низоми бизнес) мебошад, ки барои фаҳмидан ва инъикоси мантиқи бизнес кофӣ мебошанд. Ин раванд тавассути тавсифи абстрактӣ дар шакли тасвирҳо, нақшаҳо, харитаҳо, маҷмӯи муодилаҳо, схемаҳо, алгоритмҳо ва барномаҳо амалӣ карда мешавад.

Ҳангоми муайян намудани моҳияти мафҳуми бизнес-модел ду равиши асосӣ ҷудо карда мешавад:

якум, равише, ки ба бизнес-процессҳо ва нақшҳо равона шудааст ва бештар ба дохили корхона нигаронида шудааст;

дуюм, равише, ки ба арзиш ва муштарӣ равона гардида, ба муҳити берунии корхона диққат медиҳад.

Равиши аввал ба баррасии фаъолияти корхона аз нуқтаи назари равандҳои бизнес ва технологияҳо вобаста аст (диққат ба дохили корхона равона мешавад).

Равиши дуюм, баръакс, равонасозиро ба арзише, ки корхона барои муштариёни беруна эҷод мекунад, инчунин ба натиҷаҳои фаъолият пешбинӣ менамояд.

Моделҳои бизнес барои гирифтани ҷавоб ба саволҳо кӯмак мекунад: чӣ ва чӣ гуна бояд анҷом дода шавад, то ба натиҷаи дилхоҳ расид.

Унсурҳои калидии модели бизнеси корхона, ки мазмуни онро муайян мекунанд, инҳоянд:

1. арзиш барои муштариёни беруна, ки корхона пешниҳод мекунад
2. дар асоси маҳсулот ва хизматрасониҳои худ;
3. низоми эҷоди ин арзиш, ки таъминкунандагон ва муштариёни ҳадафиро дар бар мегирад,
4. инчунин занҷирҳои эҷоди арзиш;
5. дороиҳои, ки корхона барои эҷоди арзиш истифода мебарад;
6. модели молиявии корхона, ки муайян мекунад,
7. ҳам сохтори хароҷот ва ҳам роҳҳои ба даст овардани фоида [32].

Тақсироти таърифҳои модели бизнесӣ аз рӯи ду равиш — бо равонасозӣ ба арзиши муштарӣ ва ба равандҳои дохилии бизнес — дар ҷадвали 1 нишон дода шудааст.

Равиш	Таъриф
Равонасозӣ ба арзиш/муштарӣ	Бизнес модел ба таври мантиқӣ тавсиф мекунад, ки чӣ гуна ташкилот арзишро эҷод мекунад, ба муштариён мерасонад ва онро ба даст меорад — арзиши иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва дигар намудҳои арзиш (4).
	Бизнес модел — ин тарзе мебошад, ки ширкат арзишро барои муштариён эҷод мекунад ва аз он фоида ба даст меорад (5).
Равонасозӣ ба равандҳои дохилии бизнес	Бизнес модел — ин назари умумӣ ба корхона аст, ки ба параметрҳои муҳимтарини бизнес равона шудааст (6).
	Бизнес модели корхона — ин инъикоси бизнеси воқеан мавҷудбуда ё дар оянда банақшагирифташуда (корхона) дар шакле мебошад, ки метавонад ба таври равшан ҳамаи хусусиятҳо ва вижагиҳои муҳими корxonаро, ки бо қобилияти он барои ба даст овардани фоида ва рақобатпазир будан алоқаманданд, нишон диҳад (7).
	Бизнес модел — ин тасвири маҷмӯи унсурҳои ба ҳам алоқаманди моделӣ мебошад, ки муҳити дохилӣ ва берунии ширкатро дар доираи як низоми ягона муайян мекунанд (8).

**Ҷадвали 1. Схемаи концептуалии дарки мафҳумҳои «бизнес», «модел» ва «моделҳои бизнес»**

Дар айни замон тавачҷӯх ба моделҳои бизнесӣ ҳам аз ҷониби доираҳои илмӣ ва таҳқиқотӣ ва ҳам аз ҷониби амалкунандагони бизнес зоҳир мегардад. Ҳамин тавр, бар асоси

таҳқиқоти муаллифони русӣ ва хориҷӣ метавон таҳаввули зерини моделҳоро қайд кард. Дар марҳилаҳои ибтидоӣ модели бизнесӣ ҳамчун як абзор баромад мекунад, ки тадриҷан ба як низоми пурраи идоракунии ташкилот табдил меёбад [11].

## **2. Пайдоиш ва рушди концепсияи бизнес-модел дар иқтисоди даврӣ.**

Тибқи як таҳқиқоти бунёдии ахири Geissdoerfer [6], мафҳуми модели бизнесӣ дар иқтисоди даврӣ нисбат ба маҷмӯи асосии адабиёт оид ба иқтисоди даври пӯшида дертар ба вучуд омадааст. Бори аввал ин истилоҳ соли 2006 дар мақолаи Швагер ва Мозер пайдо шуд, ки дар он намудҳои алоҳидаи моделҳои бизнесӣ барои эҷоди арзиш дар шароити пӯшидашавии давраҳои истеҳсолӣ баррасӣ мешуданд. Аммо дар он вақт он паҳншавии васеъ пайдо накард.

Як қатор олимони дар таҳқиқотҳои худ оид ба монеаҳое, ки ба ҷорӣ намудани босуръати технологияҳои нави коркарди маҳсулот ва мавод халал мерасонанд, ба хулоса омаданд, ки яке аз чунин монеаҳо моделҳои кӯҳнашудаи бизнесӣ мебошанд [6,8,11].

Аз соли 2015 сар карда, шумораи нашрияҳо дар мавзӯи моделҳои бизнесии даврӣ ба таври экспоненсиалӣ афзоиш ёфт.

Бо вучуди он ки мафҳуми модели бизнесӣ дар иқтисоди даврӣ ҳамчун самти мустақили таҳқиқот танҳо дар солҳои охир рушд мекунад, баъзе ғояҳои ҷудоғонаи он дар соҳаҳои ҳамсоияи илмӣ дар давраи тӯлонитар баррасӣ шудаанд [2]. Масалан, методологияи таҳлил ва арзёбии давраи ҳаёти маҳсулот аз рӯи принсипи «аз ғаҳвора то ғаҳвора» низ ба мафҳуми модели бизнесии даври пӯшида ҳанӯз пеш аз пайдоиши мафҳуми муосири модели бизнесӣ мурочиат мекунад. Мафҳуми устувории моделҳои бизнесӣ, ки дар охири солҳои 2000-ум пайдо шуд, моделҳои бизнесии даврӣро ҳамчун яке аз намудҳои моделҳои устувор бо тавачҷӯх ба натиҷаҳои экологӣ ва иқтисодӣ дар бар мегирад.


Як соҳаи дигари ҳамсоияи таҳқиқот — ин мафҳуми системаҳои маҳсулотӣ-хизматрасонӣ (PSS) мебошад, ки тақрибан аз солҳои 1990-ум дар доираи равишҳои гуногуни экологикунории истеҳсолот фаъолона рушд ёфт ва баъд аз соли 2010 таъсири назарияи босуръат рушдбандаи сервитизатсия диққатро ба самаранокии иқтисодӣ равона намуд [8]. Моделҳои муосири инноватсионии маҳсулотӣ-хизматрасонӣ метавонанд зернавӣи моделҳои инноватсионии бизнесии даврӣ бошанд.

Дар ниҳоят, назарияҳои муосири ҳамзамон, ба мисли рақамигардонӣ, низ аксаран ба инноватсияҳо дар моделҳои бизнесӣ дахл мекунанд, зеро ҷорӣ намудани технологияҳои рақамӣ метавонад воситаи табдилдиҳии моделҳои бизнесӣ ба самти давриятнокии бештар гардад, ба шарофати бештар пайгирӣ кардани чараёнҳои мавод ва маҳсулоти тайёр.


Дар адабиёти муосир таърифҳои зиёди модели бизнесии даврӣ мавҷуданд. Одатан ҳамаи онҳо то андозае омезиши таърифи асосии модели бизнес ва стратегияҳои истифодаи самараноки мавод ва энергия, инчунин дематериализатсияи арзише мебошанд, ки ба истеъмолкунанда пешниҳод мешавад, бо мақсади кам кардани масрафи захираҳо, партовҳо ва партовҳо берун аз низоми ташкилот.

Ҳамин тавр, бизнес моделҳои даврӣро метавон аз рӯи чанд навъи асосӣ тасниф кард (расми 3):


- Бизнес модели бастанӣ чараёнҳои энергия ва мавод (истифодаи такрорӣ, таъмир, коркард);
- Бизнес модели дароз кардани давраи ҳаёт (истифодаи маводҳои дарозмуддат, қобилияти таъмирпазирии маҳсулот);
- Бизнес модели шиддат бахшидани истифодаи маҳсулот (тавассути абзорҳои иқтисоди истифодаи муштарак);
- Бизнес модели дематериализатсия (иваз кардани маҳсулот бо хизматрасонӣ, ҷорӣ намудани маҳсулот ва хизматрасониҳои рақамӣ).




Бизнес модели бастан чараёнҳои энергия ва мавод (истифодаи такрорӣ, таъмир, коркард)



Бизнес модели дароз кардани давраи ҳаёт (истифодаи маводҳои дарозмуддат, қобилияти таъмирпазирии маҳсулот)



Бизнес модели шиддат бахшидани истифодаи маҳсулот (тавассути воситаҳои иқтисоди истифодаи муштарак)



Бизнес модели кам истифода бурдани мавод (иваз кардани маҳсулот бо хизматрасонӣ, чорӣ намудани маҳсулот ва хизматрасониҳои рақамӣ).

**Расми 2. Стратегияҳои бизнес модели даврӣ, ки аз ҷониби Nancy Vocken [5] ва Martin Geissdoerfer [24] таҳия шудаанд.**

Ин таърифҳо ба таърифи бизнес модел, ки дар кори маъруфи Остервальдер ва Пинье [8] пешниҳод шудааст («бизнес модел шарҳ медиҳад, ки чӣ гуна ташкилот арзишро эҷод мекунад, мерасонад ва ба даст меорад») ва инчунин ба стратегияҳои даври пӯшида, ки бори аввал дар корҳои Бокен, Гейссдёрфер, Огази ва Мостагеле пешниҳод шудаанд, таъия мекунад. Ин стратегияҳо рушди коркарди маҳсулот (бастан давра), баланд бардоштани самаранокии истифодаи захираҳо (кам кардани истифода), дароз кардани давраи истифодаи маҳсулот (густариш), истифодаи шадидтари маҳсулот (афзоиш) ва иваз намудани маҳсулот бо хизматрасонӣ ва ҳалли барномавӣ (дематериализатсия)-ро дар бар мегиранд.

Хулоса, метавон гуфт, ки бизнес модели даврӣ — ин чунин модели бизнес мебошад, ки имкон медиҳад коркарди маҳсулот амалӣ гардад, истифодаи мавод ва энергия васеъ ё шадидтар шавад, инчунин арзиши пешниҳодшаванда ба истеъмолкунанда дематериализатсия гардад, то ки масрафи захираҳо, партовҳо ва партовҳо берун аз низоми ташкилот коҳиш ёбанд.

**3. Воситаҳои ташаккули бизнес-моделҳои даврӣ**

То имрӯз дар адабиёти ҷаҳонӣ шумораи зиёди воситаҳо барои таҳияи моделҳои бизнеси даврӣ таҳия шудаанд. Қариб ҳамаи онҳо ба воситаҳои классикии таҳияи моделҳои маъмулии бизнес (масалан, канваси модели бизнес ва мантиқи ба арзиш равонашуда) асос меёбанд, аммо унсурҳои навро низ дар бар мегиранд, ки ба татбиқи стратегияҳои даврӣ нигаронида шудаанд. Низомбандикунии ин воситаҳо дар ҷадвали 2 пешниҳод шудааст.

**Ҷадвали 2 Воситаҳои таҳияи бизнес модели даврӣ**

Ном	Шакли авалия (прототип)	Унсурҳои нав
Канваи (чорчуба) давраҳои бизнес (Mentink B.) [12]	Канваии (чорчуба) модели бизнес (Alexander Osterwalder ва Yves Pigneur) [8]	Худуди таҳлилро аз доираи як ширкати асосӣ то тамоми занҷири эҷоди арзиш ё қисми он васеъ мекунад, ки имкон медиҳад чараёни мавод ва энергия баста шавад. Дар маркази диққат — ҳамкорӣ ва кооператсия байни ширкатҳо.
Чорчӯба барои бизнес модели устувори инноватсионии даврӣ (Antikainen ва Valkokari)	Чорчӯба модели бизнес (Alexander Osterwalder ва Yves Pigneur) [8]	Баъзе унсурҳои «канва»-и асосиро васеъ менамояд: қисми «муносибат бо муштарӣ» то «муносибат бо стейкхолдерҳо» густариш дода шудааст, ба қисми «каналҳо» логистикаи баргашт илова гардидааст. Унсурҳои нав илова шудаанд: «тамоюлҳо ва омилҳои таҳрикдиҳанда», «чалби стейкхолдерҳо», «таъсир ба

		устуворӣ», «манфиатҳои устуворӣ», «арзёбии устуворӣ ва даврият».
Чорчубаи бизнес модели даврӣ (Lewandowski) [1]	Чорчубаи бизнес моделиӯ (Alexander Osterwalder ва Yves Pigneur) [8]	Унсурҳои нави зерин илова шудаанд: «низомҳои бозгардонӣ»; «омилҳои мутобиқшавӣ». Муносибатҳои нави байни унсурҳо пешниҳод гардидаанд. Ҳамчунин атрибутҳо (ё параметрҳои) пешакӣ муайяншуда барои пур кардани унсурҳои модели бизнес пешниҳод шудаанд. Масалан, барои муайян кардани пешниҳоди арзиш чунин вариантҳо пешниҳод мешаванд: низоми маҳсулот-хизматрасонӣ, маҳсулоти даврӣ, хизматрасонии рақамӣ, ангезаҳо барои баргардонидани маҳсулоти истифодашуда аз ҷониби муштарӣён.
Чорчубаи мутобиқшудаи устувори бизнес модел (Bocken ва ҳаммуаллифон) (Alexander Osterwalder ва Yves Pigneur) [8]	Мантиқи ба арзиш равонашуда (James Richardson); Чорчубаи бизнес модел	«Арзишҳои калидӣ ба се зеркатегория ҷудо шудаанд: Одамон», «Сайёра», «Ғоида». Баъзе унсурҳои «чорчуба»-и асосӣ васеъ карда шудаанд.
Харитасозии бизнес модели даврӣ (Nubholz) [2] Мантиқи ба арзиш равонашуда (James Richardson)	Чорчубаи бизнес модел (Alexander Osterwalder ва Yves Pigneur) [8]	Унсурҳои нави «Пешниҳод» илова шудааст. Сохтори матритсавии таҳлили бизнес модел пешниҳод шудааст, ки ба марҳилаҳои гуногуни давраи ҳаёти маҳсулот мутобиқ мебошад. Баъзе унсурҳои «канва»-и асосӣ васеъ карда шудаанд

Тавре ки аз ҷадвали 2 бармеояд, аксари воситаҳои муосири таҳияи моделҳои бизнесии даврӣ ба воситаи имрӯз хеле маъмул — канваси модели бизнес — асос ёфтаанд. Унсурҳои асосии канваси классикӣ инҳоянд: шарикони калидӣ, намудҳои асосии фаъолият (равандҳои эҷоди арзиш), захираҳои калидӣ, пешниҳоди арзиш, муносибат бо муштарӣён, каналҳо, сегменти муштарӣён, сохтори хароҷот ва манбаъҳои даромад. Мутобиқсозии канваси классикӣ ба талаботи модели бизнесии даврӣ тавассути илова намудани унсурҳои нав ё тағйир додани унсурҳои мавҷуда амалӣ мегардад.

Мантиқи ба арзиш равонашуда дуҷумин унсурҳои методологии асосист, ки бештар барои таҳияи моделҳои бизнес истифода мешавад. Дар он ташкили сохтори модели бизнес атрофи мафҳуми арзиш сурат мегарад. Се ҷузъи асосии ин мафҳум чунинанд: пешниҳоди арзиш (ширкат ба муштарӣ чӣ пешниҳод мекунад ва чаро ӯ омода аст барои он пардохт намояд), эҷод ва расонидани арзиш (ширкат чӣ гуна арзишро эҷод мекунад ва ба муштарӣ мерасонад), монетизатсияи арзиш (ширкат чӣ гуна ва аз ҳисоби чӣ даромад ба даст меорад).

Бо яқоя намудани мантиқи ба арзиш равонашуда, намудҳои асосии моделҳои бизнесии даврӣ ва усулҳои маъмултари таҳияи моделҳои бизнес, муаллифони кори Martin Geissdoerfer ва ҳаммуаллифон [6] канваи матритсавиро барои таҳлили имкониятҳои табиқ додани модели ҷорӣ корхона ба модели даврӣ пешниҳод менамоянд (ҷадвали 3).

### Ҷадвали 3. Канваи (чорчубаи) матритсавӣ барои таҳлили имкониятҳои табиқ додани бизнес модел ба бизнес модели даврӣ

	<b>Пешниҳоди арзиш</b> • Маҳсулот/хизматрасонии асосӣ • Сегментҳои муштарӣён/бозорҳо • Ниёзҳои муштарӣ ва роҳҳои қонеъ гардонидани онҳо	<b>Эҷод ва расонидани арзиш</b> • Унсурҳои асосии занҷири эҷоди арзиш • Салоҳиятҳои калидӣ • Захираҳо ва имкониятҳо	<b>Монетизатсияи арзиш</b> • Ҷараёнҳои даромад • Омилҳои муайянкунандаи нарх • Моделҳои даромад (лизинг, «бритва ва теғ», обуна, комиссияи платформа ва ғ.)
--	--	--	--

<p><b>Бастани чараёнҳои мавод ва энергия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Истифодаи такрорӣ</li> <li>• Таъмир</li> <li>• Азнавсозӣ</li> <li>• Коркард</li> <li>• Сохтори модуль</li> <li>• Ангезаҳо барои баргардонидани маҳсулоти истифодашуда ё қисмҳои он</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маҳсулоти таъмиршуда / барқароршуда ё коркардшуда / мавод / ашёи хоми органикӣ</li> <li>• Сегменти муштариёни мавҷуда ё нав, ки ба маҳсулот, мавод ё равандҳои дастрас ва аз ҷиҳати экологӣ тоза ниёз доранд</li> <li>• Бозгардонидани маҳсулот / мавод / ашёи хоми органикӣ ва табдили онҳо ба захираҳои нав</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Амалиётҳои таъмир, барқарорсозӣ, навсозӣ ва коркарди маҳсулот; бозтаъинот ё симбиози саноатӣ</li> <li>• Таъминкунан-дағони аутсорсинг ва ҳамкорӣ барои бастани давра</li> <li>• Ҷамъоваркунан-дагон, фурушандагон ё корхонаҳои коркард</li> <li>• Дастрасӣ ба маҳсулоти истифодашуда; ангеза ва огоҳии лозим барои баргардонидани онҳо аз муштариён</li> <li>• Занҷири таъминоти баргашт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Даромадҳои иловагӣ аз арзиши боқимондаи маҳсулот ё мавод</li> <li>• Сарфа аз ҳисоби хоҳиши хароҷоти захираҳои воридшаванда</li> <li>• Модели даромад бар асоси фуруши мустақим ё савдои захираҳо</li> </ul>
<p><b>Дароз кардани давраи ҳаёти маҳсулот</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Маҳсулоти дарозумр</li> <li>• Қобилияти таъмир</li> <li>• Тарҳи классикӣ</li> <li>• Хизматрасонии техникӣ</li> <li>• Маълумот барои истеъмолкунанда оид ба нигоҳубини маҳсулот</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маҳсулоти дарозумр бо тарҳи зуднавшаванда, имкони навсозӣ, кафолат ва дастгирӣ, хизматрасонӣ / таъмир / назорат, инчунин таъмир ва модернизатсия</li> <li>• Сегменти муштариёни мавҷуда ё нав, ки ба эътимоднокӣ ниёз доранд, сарфа аз ҳисоби истифодаи дарозмуддати маҳсулоти сармоябарро мехоҳанд ва хоҳиши хатари бекористиро сустҷӯ мекунанд</li> <li>• Пешниҳоди маҳсулоти премиум / босифати баланд ва сатҳи баланди хизматрасонӣ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Амалиётҳои хизматрасонӣ (масалан, нигоҳдории техникӣ, таъмир, навсозӣ, барқарорсозӣ / азнавҷихозонӣ)</li> <li>• Сохтор ва маҳсулоти мустаҳкам / таъмиршаванда</li> <li>• Имкониятҳои рақамӣ (масалан, нигоҳдории пешгирикунанда)</li> <li>• Шабакаи ҳамкории хизматрасонӣ</li> <li>• Маркетинг ва омӯзиши истеъмолкунандагон, ки ба дароз шудани муҳлати истифодаи маҳсулот мусоидат мекунанд</li> <li>• Муносибатҳои дарозмуддат бо муштариён</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Даромад аз маҳсулоти босифат (бо иловапулии премиалӣ) ё аз сатҳи баланди хизматрасонӣ, вафодории муштариён</li> <li>• Модели даромад, ки ба бастаҳои хизматрасонӣ ё шартномаҳои инфиродӣ асос ёфтааст (пардохт барои вазифа ё натиҷа), пардохт барои ҳар як хизматрасонӣ (масалан, имконияти навсозӣ ва таъмир)</li> </ul>
<p><b>Шиддат бахшидани истифодаи маҳсулот</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Моделҳои шерингӣ (истифодаи муштарак);</li> <li>• Моделҳои иҷора / лизинг;</li> <li>• Кооперативҳои истифодабарандагон</li> <li>• Моделҳои «пул» (истифодаи умумӣ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маҳсулот ҳамчун хизматрасонӣ, хизматрасониҳои истифодаи муштарак;</li> <li>• Сегменти муштариёни мавҷуда ё нав, ки ба арзиши умумии пасттари соҳибият ва/ё сармоягузории ибтидоии камтар, инчунин қулайӣ (масалан, ҳалли бе мушкил) ниёз доранд;</li> <li>• Таъмини функционалӣ ё дастрасии муваққатии маҳсулот ба ҷои соҳиб шудан</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идоракунии иқтидорҳои истеҳсолӣ (талабот ва пешниҳод)</li> <li>• Имкониятҳои рақамӣ (масалан, пайгирӣ)</li> <li>• Наклиёт ва логистика</li> <li>• Фуруши такрорӣ ё азнавтақсимкунии маҳсулот</li> <li>• Имкониятҳои даврӣ ва ҳамкорӣ (масалан, таъмир, нигоҳдорӣ, азнавсозӣ, барқарорсозии маҳсулот)</li> <li>• Тарҳрезии низомҳои маҳсулот-хизматрасонӣ</li> <li>• Ҷамоҳангсозии таъминкунандагон (масалан, хизматрасонҳо)</li> <li>• Шартномаҳо ва идоракунии муносибат бо муштариён</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Даромадҳои даврӣ аз шартномаҳои муваққатии хизматрасонӣ, муносибатҳои дарозмуддат бо муштариён (басташавӣ)</li> <li>• Афзоиши даромаднокии дарозмуддат аз ҳисоби сарфа ва истифодаи тӯлонии маҳсулот (масалан, чанд давраи истифода ва чанд истифодабаранда), инчунин баланд шудани самаранокии амалиётҳо (масалан, истифодаи энергия)</li> <li>• Нархгузорӣ барои як воҳиди хизматрасонӣ (масалан, вақт ё шумораи истифода), пардохти иҷора ё лизинг</li> </ul>
<p><b>Дематериализатсия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нармафзор ба ҷои таҷҳизот</li> <li>• Хизматрасонӣ ба ҷои маҳсулот</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хизматрасониҳои, ки ниёз ба таҷҳизотро иваз ё кам мекунанд</li> <li>• Сегменти муштариёни мавҷуда ё нав, ки ба</li> </ul>	<p>Технологияҳои рақамигардонӣ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тарҳрезии низомҳои маҳсулот-хизматрасонӣ</li> </ul>	<p>Даромадҳои даврӣ аз обуна ба хизматрасонӣ ё шартномаҳо, муносибатҳои дарозмуддат бо муштариён</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Омӯзиши истифодабарандагон</li> </ul>	<p>таҷриба дар фаъолиятҳои ғайриасосӣ, қулайӣ ва арзиши умумии пастири соҳибият ниёз доранд</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пешниҳоди ҳалли «тайёр» ҷе натиҷаҳои мушаххас барои қонеъ намудани ниёзҳои муштариён</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имкониятҳо ва ҳамкориҳои пайваста (масалан, таъмир, нигоҳдорӣ, азнавсозӣ, барқарорсозии маҳсулот)</li> <li>• Омӯзиши истеъмолкунандагон барои танзими оқилонаи талабот</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Афзоиши меъёри фоида аз ҳисоби арзиши иловагӣ, нодирӣ ва сарфа, истифодаи дарозмуддати маҳсулот ва баланд шудани самаранокии амалиётҳо (масалан, истеъмоли энергия, нақлиёт, кам кардани шумораи маҳсулот то ҳадди имкон)</li> <li>• Нархгузорӣ бар асоси натиҷаҳои мувофиқшуда (масалан, пардохт барои рӯшноӣ)</li> </ul>
--	--	--	---

Тавре ки аз чадвали 3 бармеояд, татбиқи модели бизнесии бастанӣ чараёнҳои захираҳо ва энергия дар амалия дар истифодаи такрорӣ маҳсулот, таъмири он ва барқарорсозии пурра ҷе қисман тавассути азнавкоркард (истеҳсоли такрорӣ) зоҳир мегардад. Аз нуқтаи назари пешниҳоди арзиш, бозгардонидани маҳсулоти истифодашуда унсури калидӣ мебошад. Монетизатсияи арзиш аз ҳисоби кам кардани хароҷот барои хариди ашёи хоми аввалия ва пайдоиши даромадҳои иловагӣ аз маҳсулоти истифодашуда сураат мегарад. Таъсирҳои мусбати экологӣ аз ҳисоби қоҳиши истеъмоли энергия ва маводҳои нав, инчунин кам шудани ҳаҷми партовҳо ба вуҷуд меоянд. Истифодаи модели бизнесии дароз кардани давраи ҳаёт ба баланд бардоштани самаранокии истифодаи маҳсулот тавассути сохтор ва хусусиятҳои хуби он дар истифодаи амалӣ равона шудааст. Маҳсулоте, ки муҳлати хизмати дароз доранд ва дар давоми истифода хизматрасонӣ мегиранд, метавонанд муносибатҳои дарозмуддат бо муштариён эҷод намоянд (эҷод ва расонидани арзиш), инчунин чараёнҳои нави даромадро тавассути бастаҳои хизматрасонӣ ҷе шартномаҳои инфиродӣ таъмин кунанд. Татбиқи ин стратегия боиси қоҳиши ниёз ба истеҳсоли маҳсулоти нав мегардад.

Шиддат бахшидани истифодаи маҳсулот ба пайдоиши пешниҳодҳои нави арзиш, ки бо моделҳои истифодаи муштарак ва имкониятҳои рақамии идоракунии муносибат бо муштариён алоқаманданд, оварда мерасонад. Моделҳои ин навъ имкониятҳои бештари сервитизатсия доранд, ки чараёни доимии даромадро таъмин мекунад. Афзалиятҳои асосии экологӣ дар кам шудани вақти бекористии маҳсулот ва қоҳиши партовҳои ифода меёбанд, ки аз хориҷ кардани маҳсулот пеш аз анҷоми муҳлати истифода ба вуҷуд меоянд. Кам шудани вақти бекористӣ зарурати истеҳсоли маҳсулоти навро низ қоҳиш медиҳад. Дематериализатсияи истифодаи захираҳои физикиро кам намуда, ба афзоиши арзише така мекунад, ки тавассути қарорҳои ғайримоддӣ, ба мисли хизматрасонӣ ва/ё нармафзор эҷод мешавад. Эҷод ва расонидани арзиш тавассути дароз кардан ва бастанӣ чараёнҳои энергия ва захираҳо амалӣ мегардад. Даромадҳои даврӣ, афзоиши фоида ва механизмҳои нави нархгузорӣ унсурҳои калидии монетизатсияи арзиш мебошанд.

Муҳим аст қайд шавад, ки ҳамаи ин чор модели бизнесии даврӣ метавонанд ҳатто дар як корхона ва боз ҳам бештар дар доираи як экосистема якҷоя истифода шаванд.

#### **4. Самаранокии усулҳои ташаккули бизнес-моделҳои даврӣ аз нуқтаи назари экологӣ**

Яке аз самтҳои муҳими таҳқиқот дар соҳаи моделҳои бизнесии даврӣ арзёбии самаранокии экологӣ усулҳои асосии табдили модели чорӣ хаттии бизнес ба модели даврӣ мебошад. Баъзе муҳаққиқон бар онанд, ки усули табдил метавонад таъсири баландтарин дошта бошад, махсусан дар ҳолате, ки модели бизнесии даврӣ пурра модели хаттиро иваз намояд. Азбаски усулҳои таъсиси стартап ва диверсификатсия бисёр умумият доранд, самаранокии экологӣ онҳо низ тақрибан яксон арзёбӣ мегардад. Новобаста аз он ки модели нави бизнес дар дохили корпоратсияи мавҷуда ҷе берун аз он дар асоси воҳиди нави бизнес таъсис дода мешавад, дар ҳар ду ҳолат имкони татбиқи қарорҳои нави монанд дар иқтисоди даврӣ фароҳам меояд. Назарияи инноватсияҳои раҳнашаванда нишон медиҳад, ки стартапҳо метавонанд имконияти чорӣ намудани қарорҳои радикалиро

фароҳам оваранд, ки таъсири бештар ба рушди иқтисоди даври пӯшида мерасонанд. Аммо таҳқиқоти охир [6] нишон доданд, ки ин бештар барои бизнес дар доираи як соҳа дуруст аст. Ҳамзамон, ҳам стратегияҳои стартап ва ҳам диверсификатсия метавонанд ба «эффекти рикошет» оварда расонанд ва таъсири манфӣ ба муҳити зистро зиёд намоянд, тавассути эҷоди бозорҳои нав ё талаботи қаблан вучуднадошта, ки истеъмоли иловагии захираҳо ба вучуд меоранд.

Ҳангоми истифодаи усули «харид» самаранокии истифодаи захираҳо метавонад вобаста ба муваффақияти ҳамгироӣ ва татбиқи синергия байни моделҳои бизнес ё афзоиш ё кам шавад. Дар ин ҷо метавон бехтаршавии натиҷаҳо аз тарафи ташкилоти саноатино интизор шуд, аммо паст шудани онҳо аз сифати муносибатҳои агентӣ ва дараҷаи ҳамроҳии корхонаҳои иштироккунанда низ имконпазир аст. Иттиҳоди стратегӣ низ ҷолибанд, зеро нақши муҳими ҳамкориҳои экосистемавӣ доранд. Онҳо метавонанд ба татбиқи стратегияҳои гуногун мусоидат намоянд. Масалан, дар заминаи табиқи модели бизнес ба даври пӯшида таҷрибаи як ширкати даниягии истеҳсоли нӯшоқиҳо нишон медиҳад, ки бо мақомоти маҳаллӣ барои ташкили низомии бозгардонидани бастабандӣ барои коркард ҳамкорӣ кардааст. Ҳамчунин, мисоли ширкати Norsk Ombruk ҷолиб аст, ки бо платформаи коркарди партовҳои электронии Норвегия ва истеҳсолкунандагони техникаи маишӣ, ба мисли Electrolux, иттиҳод таъсис додааст.

Дар натиҷаи таҳлили адабиёт дар соҳаи моделҳои бизнесии даврӣ метавон гуфт, ки аксари таърифҳои мафҳуми модели бизнес мустақим ё ғайримустақим ба мафҳуми занҷири эҷоди арзиш асос ёфтаанд. Азбаски воҳиди таҳлили ин занҷир воҳиди бизнес мебошад (Портер, 2004), онро метавон объекти асосии таҳлил ҳангоми таҳияи модели бизнесии даврӣ донист. Гарчанде баъзе муаллифон ширкат ё фирмаро ҳамчун маркази таҳияи модели бизнес мебинанд, ин бештар барои корхонаҳои дуруст аст, ки як маҳсулот ё портфели якхела доранд.

Таҳияи модели бизнесии даврӣ бидуни васеъ намудани доираи таҳлил ва дохил намудани шарикон ҳам дар боло (таъминкунандагон) ва ҳам дар поён (муштариён) имконнопазир аст. Ҳамчунин, ҷалби стейкхолдерҳо ва экосистемаи корхона ба таҳлил муфид мебошад. Ҳангоми таҳияи метавон аз усулҳои тағйирёфтаи идоракунии стратегӣ, масалан, канваси давраҳои бизнес истифода бурд, ки яке аз самараноқтарин усулҳо ба шумор меравад. Барои интиҳоби намуди мувофиқи модели бизнесии даврӣ ва усули ташаккули он барои ҳар як корхона, истифодаи алгоритми таҳлил, ки дар расми 5 пешниҳод шудааст, тавсия дода мешавад.

#### **Адабиет:**

1. Lewandowski, M., 2016. Designing the Business Models for Circular Economy — Towards the Conceptual Framework. *Sustainability* 8, 43. <https://doi.org/10.3390/su8010043>
2. Nußholz, J. L.K., 2017. Circular business models: Defining a concept and framing an emerging research field. *Sustain.* 9, 14–17. <https://doi.org/10.3390/su9101810>
3. Bocken, N. M.P., Short, S. W., 2016. Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environ. Innov. Soc. Transitions* 18, 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
4. Pazoki M., Zaccour G. (2021) Dynamic strategic interactions between a municipality and a firm in the presence of an extended producer responsibility regulation. *Journal of Cleaner Production*, 292, 125966 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125966>
5. Lahti, T., Wincent, J., Parida, V. 2018. A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future? *Sustain.* 10, 2799. DOI: 10.3390/su10082799
6. Geissdoerfer, M., 2020. Sustainable Business Model Innovation: Process, Challenges and Implementation. University of Cambridge

7. Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., Evans, S., 2018a. Business models and supply chains for the circular economy. *J. Clean. Prod.* 190, 712e721. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652618311867>.
8. Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Hoboken.
9. Geissdoerfer, M., Bocken, N. M.P., Hultink, E. J., 2016. Design thinking to enhance the sustainable business modelling process e a workshop based on a value mapping process. *J. Clean. Prod.* 135, 1218e1232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>.
10. Oghazi, P., Mostaghel, R., 2018. Circular business model challenges and lessons learned from an industrial perspective. *Sustainability* 10 (3), 739.
11. Den Hollander, M., Bakker, C., 2016. Mind the gap exploiter: circular business models for product lifetime extension. In: *Proceedings of Electronic Goes Green 2016*, vols. 1e8. Fraunhofer IZM Berlin, Berlin.
12. Geissdoerfer, M., 2019. *Sustainable Business Model Innovation: Process, Challenges and Implementation*. University of Cambridge. Geissdoerfer, M., Bocken, N. M.P., Hultink, E. J., 2016.