

# ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ BMC (BUSINESS MODEL CANVAS) ДЛЯ РАСКРЫТИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ТЕКСТИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ УЗБЕКИСТАНА

**Фархад ДЖАББАРОВ**, Директор/Консультант  
Sherikkon Consulting, Республика Узбекистан,  
f.djabbarov@sherikkon.uz

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.18>

CZU: 334.7(575.1)

## **Аннотация**

*Узбекистан активно интегрируется в глобальные рынки и последовательно расширяет возможности повышения конкурентоспособности отечественных текстильных предприятий. Малые и средние предприятия (МСП) и стартапы текстильного сектора всё активнее стремятся выйти на экспортные рынки, рассматривая это как источник устойчивого роста.*

*Одним из эффективных инструментов при разработке стратегии выхода на экспорт является модель Business Model Canvas (BMC). Применение этой модели позволяет предпринимателям комплексно анализировать структуру своего бизнеса и формировать бизнес-модель, включающую целевые сегменты потребителей, уникальность продукции и ценностное предложение, оптимизацию цепочек поставок, выстраивание долгосрочных отношений с партнёрами, а также понимание ключевых источников доходов и расходов.*

*В статье представлено описание применения инструмента BMC среди узбекских МСП на основе практики консультирования и образовательной деятельности автора, а также взаимодействия с отраслевыми организациями и международными проектами. Опыт показывает, что использование BMC способствует улучшению стратегических решений, формированию инновационного мышления у предпринимателей, развитию креативности и повышению фокуса на устойчивое развитие бизнеса.*

*Хотя традиционно считается, что инструмент BMC наиболее актуален для стартапов на этапе внедрения бизнеса, международная практика демонстрирует его эффективность и среди действующих МСП, где предприниматели ищут возможности повышения конкурентоспособности продукции для международного рынка и достижения желаемых финансовых результатов.*

**Ключевые слова:** модель BMC/Канва, текстильные компании, МСП, конкурентоспособность, инновационное развитие, стратегическое развитие.

## IMPLEMENTATION OF BMC (BUSINESS MODEL CANVAS) TOOLS TO UNLOCK THE EXPORT POTENTIAL OF UZBEKISTAN'S TEXTILE INDUSTRY

### **Abstract**

*Uzbekistan is actively integrating into global markets and consistently expanding the opportunities to enhance the competitiveness of domestic textile enterprises. Small and medium-sized enterprises (SMEs) and startups in the textile sector are increasingly seeking to enter export markets, viewing this as a source of sustainable growth.*

*One of the effective tools for developing an export strategy is the Business Model Canvas (BMC). Applying this model enables entrepreneurs to comprehensively analyze the structure of their business and design a business model that includes target customer segments, product uniqueness and value proposition, optimization of supply chains, establishment of long-term relationships with partners, as well as understanding key sources of revenue and costs.*

*This article presents the application of the BMC tool among Uzbek SMEs based on the author's consulting and educational practice, as well as collaboration with industry organizations and international projects. Experience shows that using the BMC contributes to improving strategic decision-making, fostering innovative thinking among entrepreneurs, enhancing creativity, and increasing the focus on sustainable business development.*

*Although the BMC tool is traditionally considered most relevant for startups at the business implementation stage, international practice demonstrates its effectiveness also among existing SMEs, where entrepreneurs seek opportunities to enhance the competitiveness of their products for international markets and achieve desired financial results.*

**Keywords:** *BMC/Canvas model, textile companies, SMEs, competitiveness, innovative development, strategic development.*

### **1. Инструмент Бизнес-модель Канва и его предназначение**

Канва бизнес-модель (Business Model Canvas, BMC) была разработана швейцарскими исследователями Александром Остервальдером и Ивом Пинье и впервые представлена в 2010–2011 гг. Данный инструмент был предложен с целью визуализации и анализа бизнес-моделей организаций. Модель включает девять взаимосвязанных блоков, отражающих ключевые элементы функционирования бизнес-процессов компании, а именно: потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы сбыта, характер взаимоотношений с клиентами, источники доходов, структуру затрат, ключевые виды деятельности, ключевых партнёров, а также ресурсы, необходимые для эффективного функционирования бизнеса.

Структурно схема Канвы делится на две части (рис. 1). Пять блоков, расположенных в правой части, «фронтальная» часть бизнеса, часто ассоциируется с творческими функциями правого полушария мозга и ориентирована на создание ценности для внешних рынков (сторона ценности) и формируют доходную составляющую бизнес-модели [1]. Тогда как четыре блока левой части отражают её затратную сторону и представляет «закулисную» часть бизнеса. Ассоциируется с логическими функциями левого полушария мозга и ориентирована на внутренние операции и эффективность для обеспечения работы бизнес-модели (сторона эффективности). При разработке Канвы авторы модели рекомендуют определённую последовательность её заполнения: первоначально формируются элементы доходной части, включая потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы продаж, взаимоотношения с клиентами и источники доходов, после чего заполняются остальные блоки. В практическом применении особое внимание уделяется анализу потребительских сегментов и формированию ценностного предложения, поскольку именно данные элементы составляют основу бизнес-модели.

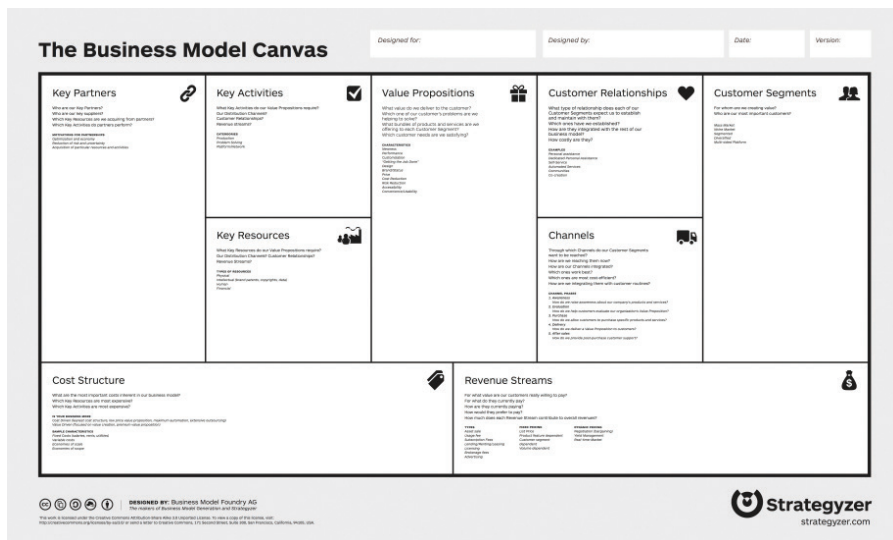


Рисунок 1. Бизнес-модель Канва

Источник: Канва бизнес-модели // Wikipedia [1]

Инструмент бизнес-модели Канвы был использован его авторами при работе с рядом европейских компаний для разработки и корректировки их стратегий развития. В отличие от традиционного бизнес-плана, модель ВМС представляет собой более компактный, наглядный и практико-ориентированный инструмент стратегического планирования, отличающийся простотой восприятия и удобством использования. Применение Канвы рекомендуется, прежде всего, самим владельцам бизнеса независимо от масштаба компании, а также их управленческим командам, которые в процессе совместной работы осваивают принципы построения бизнес-моделей с использованием визуальных средств, таких как стикеры и маркеры.

## **2. Почему инструмент бизнес-модель Канва?**

### **В чем его значимость?**

Автор в своей практической деятельности регулярно применяет данный инструмент при работе с клиентами с целью анализа текущих бизнес-процессов, разработки новых направлений деятельности, а также в сотрудничестве с владельцами стартапов, обладающих бизнес-идеей, но не имеющих четкого понимания этапов ее реализации. Дополнительным преимуществом инструмента является возможность и поощрение вовлечения членов команды в коллективную работу над формированием и развитием бизнес-моделей.

В процессе работы с бизнес-моделью Канва рекомендуется использование стикеров по принципу «одна идея — один стикер» [2]. Данный подход способствует более наглядной визуализации идей и позволяет рассматривать бизнес с различных точек зрения. Кроме того, использование стикеров обеспечивает гибкость работы с моделью, поскольку позволяет оперативно добавлять новые элементы или исключать неактуальные, что делает процесс моделирования динамичным и адаптируемым к изменяющимся условиям деятельности компании.

## **3. Развитие текстильных компаний в Узбекистане**

В Узбекистане, работая в сфере консалтинга, автор статьи время от времени применяет модель Канва (ВМС) в практических кейсах. Её использование было продемонстрировано как среди стартапов, так и среди действующих компаний, включая текстильные предприятия. Малые и средние предприятия (МСП) в Узбекистане являются

драйвером развития страны, и их количество постоянно увеличивается. Однако особое значение имеет их качественное развитие, поэтому владельцы компаний стремятся к росту бизнеса, закреплению стабильного положения на рынке, пониманию принципов масштабирования и освоению навыков стратегического принятия решений.

Личная практика автора показывает, что инструмент ВМС позволяет предпринимателям получить целостное представление о своем бизнесе: глубже понять потребителя, совершенствовать продукт через уточнение ценностного предложения, анализировать выбор каналов продаж и работу с клиентами. Некоторые текстильные предприятия открывают собственные розничные магазины (например, бренд Ideal, специализирующийся на мужских деловых костюмах, или TerraPro, с собственной линией мужской одежды, производимой в Узбекистане), другие распространяют продукцию через массовые розничные точки, а третьи используют смешанную модель – комбинацию массовой розничной торговли и бутиков (например, Bahmal Group).

При определении ключевых партнёров многие компании редко задумываются о том, кто ими являются и почему важно учитывать их интересы. В модели ВМС этому посвящён отдельный блок «Ключевые партнёры», где важно обозначить присутствие релевантных партнёров и их влияние на бизнес. В Узбекистане партнёрство и построение отношений имеют особое значение, так как культурные и социальные ценности базируются на личных контактах, и многие вопросы бизнеса решаются эффективнее при наличии тесных связей. Партнёрами могут быть поставщики, с которыми текстильные компании поддерживают регулярное взаимодействие: производители и переработчики бязи выстраивают отношения с поставщиками хлопка-сырца или коконов шелкопряда; предприятия, занимающиеся окрашиванием тканей, взаимодействуют с поставщиками бязи и так далее по цепочке добавленной стоимости до производства готовой одежды.

Хотя некоторые бизнес-аналитики считают модель ВМС менее применимой для крупных компаний, практика показывает, что ею в последние годы пользовались такие компании, как Nestle, General Electric и Procter & Gamble (P&G) [3]. Однако личная практика автора статьи в основном ограничивается работой с малыми и средними предприятиями Узбекистана, количество которых составляет около 400 тысяч. [4].

#### **4. Применение и результаты использования инструмента BMC**

Почему инструмент BMC рекомендуется к использованию, и как МСП в Узбекистане могут шире применять его на практике? Автор статьи, опираясь на личный опыт, убеждён, что широкое внедрение BMC не только возможно, но и необходимо, так как оно способствует более стратегическому подходу предпринимателей к развитию бизнеса. Модель Канва, как отмечалось ранее, отличается практичностью и удобством в использовании. Она позволяет детально проработать как доходную, так и расходную части бизнес-модели, а также определить ключевые области, требующие особого внимания при выполнении блока ключевых видов деятельности.

При работе с правой частью, доходной составляющей бизнес-модели, особое значение приобретает аналитическая работа, так как именно здесь визуализируется стратегия компании. В условиях роста конкуренции становится очевидным, что каждая компания, в частности в текстильном секторе, должна искать инновационные подходы к разработке дизайна одежды и бренда, формировании ценовой политики, повышении качества продукции и упаковки, а также уделять внимание развитию персонала через повышение профессиональной квалификации. Среди предпринимателей укрепляется понимание необходимости использования передовых технологий, внедрения автоматизированного управления и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). С развитием искусственного интеллекта (ИИ) в ближайшее десятилетие возможно значительное изменение подходов к управлению и развитию бизнеса.

Применение модели Канвы способствует также анализу различных источников дохода, включая прямые продажи, подписки, членские взносы, freemium-модель и другие. Кроме того, работа с моделью позволяет выйти за рамки изучения демографических характеристик потребителей и создавать так называемые «персоны» – портреты типичного покупателя. В них учитывается, что потребитель видит, слышит, какие у него предпочтения и потенциальные «боли», т.е. проблемные точки, на которые компании следует обращать внимание при разработке стратегии и продуктового предложения.

## Заклучение

Во-первых, Канва бизнес-модель (Business Model Canvas, BMC) зарекомендовала себя как удобный и практико-ориентированный инструмент, широко применяемый малыми и средними предприятиями в различных странах мира. Её использование не ограничивается профессиональными консультантами и бизнес-менторами, а активно внедряется непосредственно руководителями и собственниками малого бизнеса. В текстильной отрасли Узбекистана, несмотря на относительно ограниченный опыт применения данного инструмента, использование Канвы бизнес-модели открывает новые возможности в обучении управленческих кадров и владельцев предприятий процессам стратегического мышления, принятия управленческих решений и бизнес-планирования. Применение BMC способствует более глубокому пониманию целевых потребителей посредством формирования портрета клиента, совершенствованию качественных характеристик и ценностных атрибутов продукции, поиску и освоению альтернативных каналов сбыта, расширению круга партнёров и заинтересованных сторон (стейкхолдеров), а также выявлению новых ресурсов развития. В совокупности это обеспечивает целостное видение стратегических направлений дальнейшего развития компании.

Во-вторых, текстильные компании Узбекистана в своей массе представляют собой устойчивые, динамично развивающиеся и экспортно-ориентированные предприятия, обладающие значительным потенциалом для инновационных преобразований. Результаты исследования подтверждают, что внедрение инструментов Канвы бизнес-модели, в том числе посредством командной работы, визуализации бизнес-процессов, использования цветных стикеров и проведения мозговых штурмов, стимулирует генерацию новых идей и способствует формированию инновационных моделей развития. Таким образом, применение Business Model Canvas выступает эффективным механизмом поддержки инновационной активности и адаптации предприятий к требованиям современного конкурентного рынка.

## **Библиографические ссылки**

1. КАНВА БИЗНЕС-МОДЕЛИ. // Wikipedia. Доступно: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%BD%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%B%D0%B8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%BD%D0%B2%D0%B0_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%B%D0%B8) (Просмотрено: 28.10.2025)
2. ОСТЕРВАЛЬДЕР, А. и ПИНЬЕ, И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. Москва: Альпина Паблишер, 2023, 288 с. ISBN 9785961423457
3. OSTERWALDER, A. A Better Way to Think About Your Business Model. // Harvard Business Review, 6 Мая, 2013. ISSN 0017-8012
4. НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН ПО СТАТИСТИКЕ. Доступно: <https://stat.uz> (Просмотрено: 25.10.2025)