

МЕТАЛЛУРГИЯ КОРХОНАЛАРИДА МАТРИЦАЛИ ЁНДАШУВНИ ҚЎЛЛАШ**Бабакулова Мафтуна**

Бизнес Ва Тадбиркорлик Олий Мактаби

Бизнесни бошқариш ва тадбиркорлик кафедраси магистранти

Стратегик режалаштириш ландшафтида, хусусан металлургия корхоналарида, Boston Consulting Group томонидан ишлаб чиқилган матрицали ёндашув бизнес портфели бўйича ресурсларни таҳлил қилиш ва тақсимлаш учун кенг тарқалган воситага айланди. Boston Consulting Group матрицаси сифатида танилган ушбу маҳсулотларни рақобатчиларга нисбатан бозор улуши ва бозор секторининг йиллик ўсиш суръатларига қараб таснифлайди. Маҳсулотларни туркумлаш орқали компаниялар улардан қайси бири рақобатбардош устунликка ега эканлигини аниқлашлари, бозор динамикасини баҳолашлари ва рентабеллик ва барқарорликни ошириш учун стратегик ресурсларни самарали тақсимлашлари мумкин.

Таниқли олимлар ва консалтинг фирмалари стратегик қарорларни қабул қилиш учун турли хил таҳлилий моделларни ишлаб чиқдилар. Енг кўзга кўринганлари орасида Ансофф матрицаси, Майкл Портернинг рақобатбардош таҳлил тизимлари ва Boston Consulting Group, McKinsey ва Artur D. Little каби консалтинг фирмаларининг портфел таҳлил матрицалари мавжуд. Хусусан, ПИМС (бозор стратегияларининг фойда таъсири) лойиҳаси Фарб корпорацияларида стратегик бошқарув воситаси сифатида муҳим аҳамият касб етиб, турли бизнес стратегияларининг рентабеллигини баҳолашга ёрдам берди. Металлургия корхоналарида ушбу моделлар рентабеллик ва рақобатбардош барқарорликни таъминлаб, бир нечта ишлаб чиқариш бирликлари бўйича ресурсларни тақсимлаш бўйича кўрсатмалар бериши мумкин.

Портфелни таҳлил қилиш стратегик менежмент компаниянинг стратегик бизнес бўлинмаларини баҳолашни ўз ичига олади (Сбус) ёки янги бизнес имкониятларини қаерга инвестиция қилиш, ажратиш ёки ривожлантиришни аниқлаш учун маҳсулот қаторлари. Металлургия корхоналари учун портфелни таҳлил қилиш истиқболли ишлаб чиқариш линияларини аниқлаш учун жуда муҳимдир, шу билан бирга ресурсларни кам даромадли ёки камайиб бораётган бирликлардан узоқлаштиради. Матрицали ёндашув ресурсларни бозор динамикаси билан уйғунлаштиради, бу еса менежерларга барқарор ўсиш ва рақобатбардош жойлашишни қўллаб-қувватлайдиган онгли қарорлар қабул қилишга имкон беради.

Масалан, Boston Consulting Group матрицасида ҳар бир бизнес бирлиги икки ўлчовли тармоққа жойлаштирилган бўлиб, битта ўқи бозор ўсиш суръатини, иккинчиси еса нисбий бозор улушини кўрсатади. "Юлдузли" квадрантдаги маҳсулотлар ёки бирликлар ўсиш траекториясини сақлаб қолиш учун юқори сармояларни талаб қилади, "нақд сигир" квадрантидагилар еса барқарор бўлиб, minimal сармоялар билан даромад келтиради. Ушбу ёндашув металлургия компанияларига портфел ичидаги капитал оқимини оптималлаштиришга имкон берадиган молиявий ресурсларни тақсимлашни осонлаштиради.

Металлургия корхоналари турли хил ишлаб чиқариш линияларини алоҳида Сбус сифатида таснифлашдан бошланади. Ушбу қадам, айниқса йирик корпорацияларда, бозорда мустақил равишда ишлайдиган ва аниқ стратегик мезонларга жавоб берадиган бўлинмаларни ажратишни талаб қилади. Ҳар бир Boston Consulting Group алоҳида мижозларга, рақобатчиларга ва бозор муваффақиятига йўналтирилган бошқарув гуруҳига ега бўлиши керак.

Ҳар бир Boston Consulting Group учун бозор рақибларига нисбатан рақобатбардош позиция ва бозорнинг ўсиш салоҳияти баҳоланади. Консалтинг фирмалари ушбу

омилларни баҳолашда ёрдам берадиган кўрсаткичларни тақдим етадилар ва металлургия корхоналарига ҳар бир маҳсулот линияси ўз бозорида қаерда еканлигини тушунишга ёрдам беради.

Таҳлил асосида ҳар бир Boston Consulting Group учун ноёб бизнес стратегияси ишлаб чиқилган бўлиб, кўпинча бозор динамикаси ўхшаш бўлганларни умумий стратегик ёндашувларга ега кластерларга гуруҳлайди. Бу йўналтирилган ўсиш, парваришlash ёки ажратиш стратегияларини аниқлашга ёрдам беради.

Барча Сбус бўйича ресурсларга бўлган еҳтиёж ва даромад потенциалини таққослаб, менежерлар умумий корпоратив стратегияга мос келишини таъминлашлари мумкин. Масалан, металлургия компаниялари барқарор "нақд сигир" операцияларидан маблағларни юқори ўсиш "Юлдуз" жойларига қайта тақсимлашни танлаши мумкин.

Портфел таҳлилининг афзалликларига қарамай, металлургия компаниялари уни қўллашда муҳим муаммоларга дуч келишмоқда. Турли хил маҳсулот портфеллари ичида Сбусни аниқлаш мураккаб бўлиши мумкин, айниқса юқори ўсиш ва барқарор операцияларни фарқлашда. Бундан ташқари, сбус гуруҳини ягона яхлит стратегияларга айлантириш металлургия соҳасидаги ноёб операцион еҳтиёжлар ва бозор динамикаси туфайли қийин.

Шунга қарамай, портфел таҳлили бир нечта стратегик афзалликларни беради, шу жумладан менежментни ҳар бир бизнес бўлинмасини мустақил равишда баҳолашга, ресурсларни тақсимлашга устувор аҳамият беришга ва ҳар бир бўлинманинг даромад потенциалини молиялаштириш еҳтиёжлари билан бир қаторда баҳолашга ундаш. Ташқи бозор маълумотларини киритиш орқали портфел таҳлили қарор қабул қилишда маълумотли, маълумотларга асосланган ёндашувни осонлаштиради.

БСГ матрицаси фойдали бўлса-да, металлургия корхоналарининг мураккаб ва ўзаро боғлиқ табиатига нисбатан чекловларга ега. Бу, биринчи навбатда, бошқа муҳим ўсиш омилларини ҳисобга олмасдан, икки ўлчовга—бозор ўсиши ва бозор улушига қаратилган. Бундан ташқари, матрица бизнес бирликлари ўртасидаги ўзаро боғлиқликни ёки кўплаб металлургия бозорларининг циклик табиатини ҳисобга олмайди.

Фақат бозор ўсиши ва бозор улушига таяниш соддалаштирилган стратегик қарорларга олиб келиши мумкин, чунки операцион самарадорлик, атроф-муҳитга таъсир ва тартибга солувчи ўзгаришлар каби ўсишга таъсир қилувчи бошқа муҳим омиллар еътибордан четда қолиши мумкин.

Позициясини аниқлаш кўпинча бозор доираси қандай аниқланганига боғлиқ, бу айниқса қийин бўлиши мумкин металлургия, бу ерда операциялар ўзаро боғлиқ бўлиши мумкин. Бозорнинг нисбий улуши ва рентабеллик ўртасидаги тахмин қилинган боғлиқлик ҳар доим ҳам сақланиб қолмайди, айниқса миқёс иқтисодиёти унчалик аҳамиятли бўлмаган соҳаларда.

Бугунги бозорларнинг ўзгарувчан ҳақиқатларига яхшироқ мослашиш учун Boston Consulting Group ёндашуви ривожланди. Янгиланган матрица енди рақобатдош устунликларнинг кўлами (консолидацияланган рақобатга нисбатан парчаланган) ва ушбу афзалликлардан фойдаланиш учун мавжуд стратегик вариантлар сони каби омилларни кўриб чиқади. Ушбу ўзгарувчиларни киритиш орқали металлургия корхоналари рақобатбардош жойлашуви ва бозор динамикаси тўғрисида янада аниқроқ тушунчаларни олишлари мумкин.

Матрицали ёндашув, хусусан Boston Consulting Group матрицаси, ресурсларни тақсимлашни оптималлаштиришга, юқори потенциал ўсиш соҳаларини аниқлашга ва рақобатбардошликни сақлашга интилаётган металлургия корхоналари учун қимматли восита бўлиб қолмоқда. Анъанавий Boston Consulting Group матрицаси чекловларга ега бўлса-да, унинг кучли томонлари мураккаб портфел қарорларини соддалаштириш ва стратегик инвестицияларни бошқаришда ётади. Моделга мослашиш, соҳага хос

нуансларни ҳисобга олган ҳолда, металлургия корхоналарига юқори рақобат муҳитида портфел ўсиши ва рентабеллигини мувозанатлаш учун аниқроқ йўл харитасини тақдим этиши мумкин.

Адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси инвестициялар ва ташқи савдо вазирлиги. (2021). Инвестиция бўйича қўлланма: металлургия соҳасидаги имкониятлар. Тошкент: Ўзбекистон ҳукумати.
2. Осиё тараққиёт банки (ОТБ). (2020). Ўзбекистон: Иқтисодиёт ва саноатни ривожлантириш. Осиё Тараққиёт Банки. Мавжуд: <https://www.adb.org>
3. Boston Консалтинг Гуруҳи. (1970). Маҳсулот Портфели. Boston: истиқболлари.
4. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113–124.
5. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
6. Henderson, B. (1979). BCG's Perspective on the Experience Curve. Harvard Business Review, 42(4), 3–7.
7. McKinsey & Company. (1980). Developing a Portfolio Strategy for Growth. McKinsey Quarterly, 15(1), 65–82.
8. Arthur D. Little Inc. (1982). Strategic Management Models and Applications. Boston: Arthur D. Little Publications.
9. Schoemaker, P. J. (1992). How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. Sloan Management Review, 34(1), 67–81.
10. Buzzell, R. D., Gale, B. T. (1987). The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. New York: Free Press.
11. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. London: Pearson Education.
12. Ghemawat, P. (1991). Commitment: The Dynamic of Strategy. New York: Free Press.
13. Faulkner, D., & Bowman, C. (1995). The Essence of Competitive Strategy. London: Prentice Hall.
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.
15. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, 73(4), 118–128.
16. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.
17. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.