

## **ბიზნეს-პორტფელი და მისი ოპტიმიზაციის საჭიროება საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში**

**DOI:10.36962/ECS106/3-5/2024-22**

**ინგულ აბულაძე**  
მედიცინის მაგისტრი  
E-mail: s\_paliani@yahoo.com

### **რეზიუმე**

დასმულია საკითხი ბიზნეს-პორტფელის მართვის შესწავლის აუცილებლობის შესახებ როგორც ქვეყნებს შორის, ისე კომპანიებს შორის კონკურენციაში გასამარჯვებლად და ბაზარზე მოპოვებული ადგილის შესანარჩუნებლად. უპირველესად დახასიათებულია „სუსტი“ და „ძლიერი“ ბიზნეს-პორტფელის მქონე ქვეყნები, აგრესიული და კონსერვატიული პორტფელები, მოყვანილია მათი მაგალითები, საუბარია პორტფელის საკვანძო და უნიკალურ ფაქტორებზე და, აგრეთვე, ამ მიმართულებით კომპანიების მენეჯერებისთვის მეცნიერების მიერ მიცემულ რჩევებზე. აღნიშნულია, რომ, მართალია საკვანძო და უნიკალური კომპეტენციები განაპირობებენ კომპანიების წარმატებას ბაზარზე, მაგრამ მათი უნივერსალური ჩამონათვალი არ არსებობს და სიტუაციის მიხედვითაც იცვლებიან. კომპანიის გენერალურ მენეჯერს უნდა შეეძლოს კონკრეტულ სიტუაციაში უნიკალურ კომპეტენციაზე ფოკუსირება და ბიზნეს-პორტფელის დაკომპლექტებაშიც და ოპტიმიზაციაშიც მასზე დაყრდნობა.

წარმოდგენილი და აღწერილია ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ შემოთავაზებული ბიზნეს-პორტფელის მართვის BCG-მატრიცა, რომელიც გამოადგება ქართულ კომპანიებს.

**საკვანძო სიტყვები:** ბიზნეს-პორტფელი; პორტფელის დაკომპლექტება; პორტფელის ოპტიმიზაცია; პორტფელის მართვის მატრიცა.

### **შესავალი**

ეკონომიკის გლობალიზაციამ კომპანიებს შორის კონკურენცია გაამწვავა. ალბათ არ არსებობს საწარმო, მცირე და მიკროსაწარმოების გარდა, რომელიც ამ მსოფლიო კონკურენციაში არ იყოს ჩაბმული და თუ ჯერ კიდევ არ არის ჩაბმული, არ ფიქრობდეს მასში ჩართვას. მეტიც, არათუ კომპანიები, არამედ, ქვეყნებიც ამ „ზოგადსაკაცობრიო“ კონკურენციაში არიან ჩაბმულნი და ცდილობენ იმუშაონ შედარებითი უპირატესობის თეორიის პრინციპით, ანუ აწარმოონ ის პროდუქცია, რომლის წარმოება სხვა ქვეყნებთან შედარებით ნაკლები უჯდებათ და მისით ივაჭრონ. შემუშავებულია შედარებითი უპირატესობის საანგარიშო ალგორითმიც.

რადგან საქართველომ სულ რაღაც 30 წელია რაც დაიწყო საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა, ვერ ვიტყვით, რომ ეს საკითხი საქართველოს კომპანიებს, თვით მსხვილ საწარმოებსაც კი, მაღალ დონეზე აქვთ გაცნობიერებული, და, ამიტომ გადავწყვიტეთ ეს სტატია ამ საკითხს მივუძღვნათ.

### **ძირითადი ტექსტი**

უპირველესად დავსვათ ასეთი კითხვა: რას ეწოდება ბიზნეს-პორტფელი? რადგან პორტფელი („Portfelio“) გარკვეული ელემენტების ერთობლიობაა, ცხადია, ბიზნეს-პორტფელი სხვადასხვა სახის ბიზნესების (ბიზნეს იდეები, ბიზნეს-პროექტები და ა. შ.) ერთობლიობად უნდა ჩავთვალოთ. მონოპროფილურ კომპანიებს ბიზნეს-პორტფელი ფაქტიურად არა აქვთ, რადგან ისინი ერთი სახის ბიზნესს ახორციელებენ. ბიზნეს-პორტფელი აქვთ დივერსიფიცირებულ მსხვილ კომპანიებს.

ისინი სხვადასხვა დარგში საქმიანობენ და თავის დაქვემდებარებაში ამ სფეროებში შვილობილი კომპანიებიც აქვთ გახსნილი.

ბიზნეს-პორტფელი ქვეყნის ფორმატშიც შეიძლება იქნეს განხილული. იგი ნებისმიერ ქვეყანას გააჩნია, თუმცა, ზოგიერთი ქვეყნის ბიზნეს-პორტფელი მწირია (ავღანეთი, მონღოლეთი და სხვა), ზოგიერთის კი - პირსავსე (აშშ, გერმანია, საფრანგეთი და სხვები).

ტერმინ „პორტფელის“ გამოყენება საქართველოში ეკონომიკაზე გადასვლას დაუკავშირდა. საბჭოთა პერიოდში მის მაგვრად გამოიყენებოდა სიტყვათა წყობა „ეკონომიკის დარგობრივი შედგენილობა“. მაშინ საქართველოს „ეკონომიკური პორტფელი“ უფრო მრავალფეროვანი იყო. „საბაზრო ეკონომიკაზე“ გადასვლის შემდეგ აღნიშნული პორტფელიდან ამოღებული იქნა შავი მეტალურგია, აბრეშუმის მრეწველობა და ზოგიერთი სხვა. ჩაითვა, რომ ეს დარგები საქართველოსთვის არამომგებიანი იყვნენ. ამ პროცესს საბაზრო ეკონომიკის ენაზე ბიზნეს-პორტფელის ოპტიმიზაცია ეწოდება. პარალელურად დაიწყო სააქციო საზოგადოებებად გარდაქმნილი საბჭოური ერთპროფილიანი ფაბრიკა-ქარხნების დივერსიფიცირება სხვადასხვა სფეროებში. ეს პროცესი დღესაც გრძელდება. შედეგად მივიღეთ კომპანიები, რომლებსაც ერთდროულად აქვთ რამდენიმე სახის საქმიანობა, ანუ რამდენიმე ბიზნესი (მაგალითად, შპს „ე. ლოჯისტიკი“, გ. ბ. „კონსალტინგი“ და სხვები). ცხადია, არსებობენ ერთპროფილიანი კომპანიებიც. ისინი ძირითადად, მცირე და საშუალო საწარმოები არიან, მაგრამ, მოცემულ სტატიაში მათზე არ გვექნება საუბარი.

ბიზნეს-პორტფელის დაკომპლექტების ძირითადი ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ მასში თავმოყრილმა ბიზნესებმა უზრუნველყონ პორტფელის მფლობელის მიზანი. ყველა შემთხვევაში ეს მიზანი სტრატეგიულიც არის და ფინანსურიც, სტრატეგიული მიზანი არსებულ ბაზრებზე წილის გაფართოებაში ანდა ახალ ბაზრებზე გასვლაში გამოიხატება, ფინანსური კი - მეტი შემოსავლის მიღებაში.

ცნობილია ბიზნეს-პორტფელის ორი სახე: კონსერვატიული და აგრესიული ბიზნეს-პორტფელები. კონსერვატიული ბიზნეს-პორტფელი მოიცავს ისეთ ბიზნესებს, რომელთა პროდუქცია და მომსახურება მოთხოვნადია ყველა სიტუაციაში, უკიდურესი სიღარიბის დროსაც კი. მას მართალია მოაქვს მცირე მოგება, მაგრამ გაკოტრების რისკს არ უქმნის კომპანიას. ასეთია სამკურნალო-ღვინო საშუალებებით ვაჭრობა (სააფთიაქო ქსელი), სასურსათო საქონლით ვაჭრობა (მარკეტების ქსელი) და სხვა.

აგრესიული ბიზნეს-პორტფელი დაკომპლექტებულია ბიზნესის ახალი სახეებით, რომელთა პროდუქცია (ან მომსახურება) უცნობია მომხმარებლებისთვის და დიდი მოგების მიღების ბედი „სასწორზე“ დევს. ამის მაგალითებად დავასახელებთ კომპანია „Uber“-ს ტაქსების მომსახურების ბიზნესში, რომელიც ამ სიახლით მილიარდელი გახდა (დღეს მისი კაპიტალიზაცია 160 მლრდ დოლარია) და კომპანია „WeWorR“-ს სამუშაო სივრცეების ბიზნესში, რომლის თავდაპირველი 47 მლრდ ღირებულება დღეს 10 მლნ დოლარამდეა დაცემული [The Advaced... 2017]. როცა ჩვენ ამ ორ ბიზნეს-პორტფელს ერთმანეთს ვადარებთ, საქართველოს კომპანიებს ვურჩევთ იმუშაონ არა აგრესიული პორტფელებით, არამედ, კონსერვატიული პორტფელებით, რადგან, პორტფელური მართვის დიდი გამოცდილება მათ არა აქვთ.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ბიზნეს-პორტფელის დაკომპლექტების ამოცანა ბაზრის დიდი წილის დაუფლებასა და დიდი მოგების მიღებაში მდგომარეობს. ეს ხდება კონკურენციაში კომპანიის გამარჯვებით. კონკურენციაში გასამარჯვებლად დიდი მნიშვნელობა აქვს წარმატების საკვანძო ფაქტორების ამოქმედებას. კომპანიის საქმიანობაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს. მათ რიცხვშია: ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა, პროდუქციის მაღალი ხარისხი, მაღალი კვალიფიკაციის შრომითი პერსონალი, შედარებით მცირე დანახარჯები, რეკლამა, რეპუტაცია, სიმძლავრეები, ბაზარზე პროდუქტის პოზიციონირება, პროდუქტის დიზაინი და მრავალი სხვა. ცხადია, ყველა ისინი ერთდროულად საკვანძო ფაქტორებად არ ითვლებიან, მაგრამ კომპანიაში დგება მომენტები, როდესაც რომელიმე მათგანის მნიშვნელობა მაღლდება, და, ამიტომ ის საკვანძო ფაქტორი ხდება. კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატება სწორედ იმაზეა დამოკიდებული, თუ

რამდენად შეძლო კომპანიის გენერალურმა მენეჯერმა მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციაში წარმატების მომტან საკვანძო ფაქტორზე ყურადღების გამახვილება და მისი შესაძლებლობების ამუშავება.

საკვანძო კომპეტენციებში არჩევენ უნიკალურ კომპეტენციას [ტომპსონი, სტრიკლენდი. 2010. გვ. 9]. განსხვავება უნიკალურ და საკვანძო კომპეტენციებს შორის ის არის, რომ მეორეს ევალება უზრუნველყოს კონკურენტულ ბრძოლაში კომპანიის გამარჯვების უზრუნველყოფა, ხოლო პირველს, ანუ უნიკალურ კომპენსაციას, ამ გამარჯვების განმტკიცება-გამაგრება ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე.

საქართველოს ჯანდაცვის დღევანდელ მდგომარეობაში, როდესაც სახეზეა მთელ რიგ ავადმყოფობათა ზრდა, სიკვდილიანობის მატება, ექიმების მიერ დაშვებული შეცდომები, ე. წ. „პროფესიულ შემთხვევათა“ სიმრავლე, და, ამ ვითარებაში ჩამოყალიბდა პირდაპირი შედეგი-საქართველოს კლინიკებში მკურნალობით პაციენტების უკმაყოფილების ზრდა და ამ მიზნით თურქეთის კლინიკებში გადასაცვლება, ცხადია, მათ აკლიათ ის უნიკალური კომპეტენცია, რომელსაც ეწოდება ექიმ-ექთანთა კორპუსის (ექიმ-ექთანთა გუნდები) პროფესიონალიზმი. დღევანდელ სამყაროში, ჯანდაცვაშიც და სხვა სფეროებშიც უმთავრესი აქტივი ადამიანია. თუ წინა ტექნოლოგიურ ნიშობაში, - წერს მეცნიერი გ. ჯოლია, მოქმედებდა ასეთი ჯაჭვი - „მეცნიერი - ინჟინერი - მუშა - მომხმარებლები“, დღეს ეს ჯაჭვი ასეთია: „მაღალკვალიფიციური სპეციალისტი - მომხმარებელი“ [გ. ჯოლია. 2021. გვ. 77].

მეცნიერები საკვანძო და უნიკალურ ფაქტორებს კომპანიის რესურსულ შესაძლებლობებთან ერთად კომპანიის ბიზნეს-პორტფელის მყარი კონკურენტუნარიანობის საფუძვლად თვლიან. განსაკუთრებით ეს ეხება დასაქმებულთა მაღალპროფესიონალიზმს. მაღალგანვითარებული ქვეყნების კომპანიები - „Nike“, „General Electric“, „Amazon.com“ და სხვები, ამ უკანასკნელ ათწლეულებში ინტენსიურად ესწრაფვიან, რათა შტატები დააკომპლექტონ მხოლოდ ნიჭიერი ახალგაზრდებით. ამას ისინი იმიტომ აკეთებენ, რომ იციან ნიჭიერ ახალგაზრდებში უნიკალური კომპეტენციების შექმნის პოტენციალი. ასეთი ადამიანებით დაკომპლექტებულ კომპანიებს ინოვაციური სიახლეების მისაგნებად აღარ სჭირდებათ მეცნიერები, მათ საქმეს ეს ნიჭიერი თანამშრომლები აკეთებენ. ისინი ისეთ სიახლეებს აგნებენ „რომელთა ადვილად გამეორება ან იმიტირება კონკურენტებს არ შეუძლიათ“ [დევიდი&დევიდი. 2017. გვ. 213].

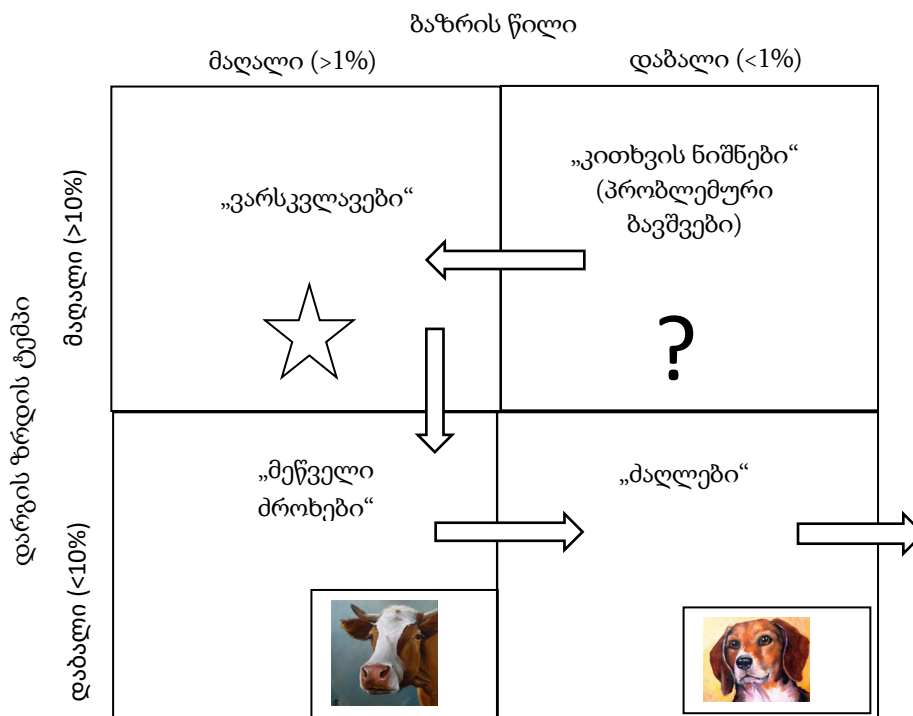
ამავე მიზანს ემსახურება კომპანიის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის რეინჟინინგი, ანუ ბიზნეს-პროცესების რეორგანიზაცია. მეცნიერებმა მას „ბიზნეს-პროცესების კონცეფცია“ უწოდეს [Hammer, Champy. 1993]. ეს კონცეფცია ფაქტიურად არის ბიზნეს-პორტფელის გადახალისება. მისი შინაარსი იმაშია, რომ კომპანიის მართვის სხვადასხვა განყოფილებებში აირჩევა სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი პროცესები და მათ სამართავად შეიქმნება ერთი ცალკე გუნდი. ამის მაგალითია აშშ-ში (კერძოდ, ქ. ფორტ-მაიერში) სასწრაფო დახმარების საავადმყოფოში დიაგნოზის შესაბამისად დაკომპლექტებული ექიმ-ექთანთა გუნდი, რომელიც პაციენტებს ადგილზე უტარებს კომპლექსურ მკურნალობას და მათ აღარ სჭირდებათ საავადმყოფოს ერთი განყოფილებიდან მეორეში გადასვლა გამოკვლევების ჩასატარებლად [Hall. Rsentel. 1993. p. 119].

ყველა კომპანიას, სამედიცინო პროფილის იქნება იგი თუ სხვა პროფილის, საკვანძო და უნიკალური კომპეტენციების შექმნა-განვითარების ათასი არჩევანი აქვს. ამ საქმეში არ არსებობს უნივერსალური მიდგომა და, არც უნივერსალური რჩევა. ყველაფერი დამოკიდებულია კომპანიაში შექმნილ ვითარებაზე და კომპანიის კულტურაზე. ამის მიუხედავად, პორტფელის სამართავად მეცნიერი პორტნი [პორტნი. 2016. გვ. 201] შემდეგ რჩევებს აძლევს კომპანიის მენეჯერებს:

- ხშირად დასვით კითხვა - რატომ?
- შეაფასეთ სიტუაცია.
- იყავით წინდახედულნი.
- იყავით ოპტიმისტი.
- იფიქრეთ პორტფელის დეტალებზე.

- თქვით ის, რასაც ფიქრობთ.
- სხვა ადამიანები მიიღეთ თანამოაზრეებად.
- დააფასეთ კარგად შესრულებული სამუშაო.
- დააფასეთ სხვების ძლიერი მხარეები.
- იყავით ლიდერი.

როგორც თავდაპირველად აღვნიშნეთ, დროთა განმავლობაში სიტუაციის შეცვლის კვალობაზე გადახალისება ანუ ოპტიმიზაცია სჭირდება კომპანიის ბიზნეს-პორტფელს. ოპტიმიზაცია უნდა განხორციელდეს კომპანიის მიერ არჩეული კონკრეტული დარგის ზრდის ტემპით და ბაზარზე დაკავებული წილით ასე უნდა შეფასდეს კომპანიის ბიზნეს-პორტფელში ჩართული თითოეული საქმიანობა. ამ სამუშაოს ჩასატარებლად ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფი კომპანიას სთავაზობს BCG-მატრიცას [Boston Consulting Group], რომელიც შემდეგნაირად გამოისახება (იხ. ნახაზი 1) [ტომპსონი, სტრიკლენდი. 2010].



ნახაზი 1. ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის BCG მატრიცა

წარმოდგენილი მატრიცის ამ კვადრატებში კომპანიის მიერ შერჩეული საქმიანობები (დარგები, ქვედარგები) მოხვდებიან. „ვარსკვლავების“ კვადრატში ადგილს დაიმკვიდრებენ ზრდის დიდი პერსპექტივის და ბაზარზე მაღალი ხვედრითი წილის მქონე საქმიანობები. „მეწველი ძროხების“ კვადრატში მოხვდებიან ის საქმიანობები, რომელთაც ზრდის დიდი პერსპექტივა აღარ აქვთ შესაძლებლობების ამოწურვის გამო, მაგრამ ბაზარზე ჯერ-ჯერობით მაღალი წილით იმდენი შემოსავალი აქვთ, რომ შეუძლიათ კომპანიის ის საქმიანობები დააფინანსონ, რომლებსაც ეს სჭირდებათ. ასეთია მაგალითად, „კითხვის ნიშნებში“ მოხვდრილი საქმიანობები. მათ ზრდის მაღალი პერსპექტივა აქვთ, მაგრამ დაფინანსება სჭირდება რომ განვითარდნენ და „ვარსკვლავებად“ იქცნენ. რაც შეეხება „ძაღვებს“, ამ კვადრატში ხვდებიან როგორც ზრდის ტემპით, ისე ბაზრის წილით უიმედო საქმიანობები.

ბუნებრივია კომპანიის დაფუძნების პირველ წელს მის პორტფელში შემავალი ყველა საქმიანობა, ანუ ყველა სახის ბიზნესი „კითხვის ნიშნების“ კვადრატში იქნებიან. სულ მცირე ერთი-ორი

ნელი უნდა გავიდე, რომ კომპანიის გენერალურმა მენეჯერმა ბიზნესებს თავის ადგილი მიუჩინოს BCG-მატრიცის კვადრატებში. თუ უფრო ობიექტურნი ვიქნებით, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ერთი-ორი წელი არ არის საკმარისი დრო ბიზნეს-პორტფელში „ჩადებული“ საქმიანობების შესაფასებლად და პორტფელისთვის „სუსტი“ ან „ძლიერი“ სტატუსის მისანიჭებლად. ამას ალბათ, 5 წელი მაინც დასჭირდება. ამ დროის გასვლის შემდეგ, კომპანიის გენერალურმა მენეჯერმა ზემოთ დასახელებული ორი მაჩვენებლით - ზრდის ტემპი და ბაზრის წილი - მკაცრად უნდა შეაფასოს თითოეული ბიზნესის მდგომარეობა, მისცეს მათ მატრიცაში დამსახურებული ადგილები, „ძაღლების“ კვადრატში მოხვედრილი ბიზნესი საერთოდ ამოიღოს პორტფელიდან, მის ნაცვლად კი წამოიწიოს რომელიმე სხვა სახის ბიზნესი, რომლის თავდაპირველი ადგილი პორტფელში იქნება „კითხვის ნიშნების“ კვადრატში.

ზოგადად, ბიზნეს-პორტფელში მოხვედრილი ბიზნესები (საქმიანობები) დროთა განმავლობაში BCG-მატრიცაში ასე მოძრაობენ. „კითხვის ნიშნების“ კვადრატიდან სათანადო დაფინანსების შემთხვევაში ისინი გადადიან „ვარსკვლავებში“, „ვარსკვლავებიდან“ თავიანთი პროდუქციით (თუ მომსახურებით) ბაზრის გაჯერების დასაწყისში გადადიან „მენველ ძროხებში“, „მენველ ძროხებში“ მოხვედრილი საქმიანობები კი ბაზრის გაჯერების დამთავრებისას (ანუ დაცემის ეტაპზე) გადადიან „ძაღლებში“. „ძაღლებში“ მოხვედრილ ბიზნესს არანაირი ზრდის პერსპექტივა აღარ აქვს და იგი უნდა ამოვარდეს პორტფელიდან.

ბიზნეს-პორტფელიდან ამა თუ იმ ბიზნესის ამოღების, ანდა პორტფელში ახალი ბიზნესის დამატების გადაწყვეტილების მიღებისას, კომპანიის გენერალურმა მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი:

1. „კითხვის ნიშნების“ კვადრატში მოხვედრილ ბიზნესებს ზრდის მაღალი პოტენციალი გააჩნიათ, თუ ისინი დაფინანსდებიან სათანადოდ. მენეჯერი უნდა დაფიქრდეს - ექნება კომპანიას მათი დაფინანსების საშუალება?

2. თუ კომპანია საჭირო დიდ ინვესტიციებს გამოძებნის და „კითხვის ნიშნების“ კვადრატში მოქცეულ ბიზნესის დაფინანსებას გადაწყვეტს, მან წინასწარ უნდა იანგარიშოს ამ ინვესტიციების ეფექტიანობა, რადგან ინვესტიციები მხოლოდ გრძელვადიან პერიოდში მოგვცემენ შედეგს. უნდა გამოანგარიშდეს ამ შედეგის დღევანდელი ღირებულება, და, შეუდარდეს საინვესტიციო დანახარჯებს. ცხადია, შედეგი უნდა აღემატებოდეს მას. სხვა შემთხვევაში „კითხვის ნიშნებში“ მოხვედრილი ბიზნესების დაფინანსებას აზრი არა აქვს.

3. ბიზნეს-პორტფელის გაფართოების ან შემცირების გადაწყვეტილების მიღება უნდა დაეყრდნოს მხოლოდ რელევანტურ ინფორმაციას, რომელიც მეტად ხშირად „შელამაზებულია“. ამიტომ კომპანიის გენერალურმა მენეჯერმა თავის გუნდთან ერთად კრიტიკულად უნდა გადაამოწმოს იგი, რადგან ამ ინფორმაციაზე მიღებული გადაწყვეტილება განსაზღვრავს კომპანიის მომავალს.

მართალია ბიზნეს-პორტფელების დაკომპლექტების ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მატრიცა გაკრიტიკებულია მეცნიერ დევიდის მიერ, რადგან მასში არ არის ასახული ზრდის საშუალო ტემპის მქონე ბიზნესსაქმიანობები [David. 2010], მაგრამ, რადგან, საქართველოს კომპანიები ახალი გადასული არიან საბაზრო ეკონომიკაზე და პორტფელურ მართვის და პორტფელური ეკონომიკის შესწავლასაც ეხლა იწყებენ, ჩვენ ამ სტატიას ამით დავამთავრებთ და მომავალში ბიზნეს-პორტფელის დაკომპლექტების სხვა ფორმებსაც სხვა სტატიაში განვიხილავთ.

## დასკვნა

კარგი საშედეგო მაჩვენებლების მისაღწევად კომპანიები გამსხვილებას ესწრაფვიან. ეს მიიღწევა დივერსიფიკაციით, ანუ საკუთარ „ბიზნეს-პორტფელში“ სხვადასხვა სახის ბიზნესების (საქმიანობების) თავმოყრით. ასეთი მისწრაფების არსი იმაშია, რომ თუ მოკლევადიან პერიოდში რომელიმე ერთი ბიზნესი ხარჯთეფექტური არ იქნება, იგი დაფინანსდება მეორე (მესამე, მეოთხე და ა. შ.) ბიზნესის შემოსავლებით, რომელიც მისგან განსხვავებით მოკლე დროშიც ეფექტური იქნება და ა. შ.

როგორც კომპანიების, ისე ქვეყნის დონეზეც ბიზნეს-პორტფელების ეფექტური დაკომპლექტების და ოპტიმიზაციის საბოლოო მიზანი არის კონკურენციაში გამარჯვება და სტაბილური ეკონომიკური მდგომარეობის შენარჩუნება. ამის უზრუნველსაყოფად, როგორც მაკრო, ისე მიკროდონის ხელმძღვანელობამ უნდა იცოდეს ბიზნეს-პორტფელების მართვა.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. დევიდი ფ., დევიდი დ. სტრატეგიული მენეჯმენტი (თარგმანი ინგლის.). თბ., 2017.
2. პორტნი ს. როექტის მართვა (თარგმანი ინგლის.). თბ., 2016.
3. ტომპსონი ა., სტრიკლენდი ა. სტრატეგიული მართვა. 2010
4. Maurice Kendall The advanced Theory of Statistic 2012.
5. Hammer M., Champy J. Reengenecation. Now-York. 1993.
6. Hall G., osenmal J. How to Make Reengineering Really Work. Harvard Bussines Review. December. 1993.
7. David F. Strategic Management. Twelfth Edition. New-York – 110001. 2010.

#### REFERENCES:

1. David F., David D. Strategic management (English translation). Tb., 2017.
2. Portney S. Project management (English translation). Tb., 2016.
3. Thompson A., Strickland A. strategic management. 2010 The advanced Theory of Statistic-
4. Maurice Kendall. The advanced Theory of Statistic-2012.
5. Hammer M., Champy J. Reengenecation. Now-York. 1993
6. Hall G., osenmal J. How to Make Reengineering Really Work. Harvard Bussines Review. December. 1993
7. David F. Strategic Management. Twelfth Edition. New-York – 110001. 2010.

## BUSINESS PORTFOLIO AND THE NEED FOR ITS OPTIMIZATION IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL COMPETITION

**Ingul Abuladze**

Master of Medicine

E-mail: s\_paliani@yahoo.com

#### RESUME

In the article - **“Business portfolio and the need for its optimization in the conditions of international competition”** – there is discussed the necessity of studying the management of business portfolio both between countries and between companies in order to win the competition and to maintain the place gained in the market is raised.

The article primarily characterizes the countries with “weak” and “strong” business portfolios, aggressive and conservative portfolios, gives their examples, talks about the key and unique factors of the portfolio, and also about the advice given by scientists to company managers in this direction.

The article states that although key and unique competencies determine the success of companies in the market, there is no universal list of them and they change depending on the situation. The general manager of the company should be able to focus on the unique competence in a specific situation and rely on it in the recruitment and optimization of the business portfolio.

The article presents and describes the BCG-matrix of business portfolio management proposed by the Boston consulting group, which is useful for Georgian companies.

**Keywords:** Business portfolio; Completing the portfolio; Portfolio optimization; Portfolio Management Matrix.