**საშუალო განათლება: საქართველო vs მსოფლიო**

სექტემბერი, 2013

# Forbes GEORGIA

# საქართველოს სატრანზიტო დერეფანი

- რკინიგზა, როგორც ბიზნესსუბიექტი
- საერთაშორისო საჰაერო გადაზიდვები
- პორტები და მილსადენები

ფასი 7 ლარი
ISSN 2233-348
9 772233 348006

**EL PRIMERO CHRONOMASTER 1969**

**Acknowledged as the world's best chronograph, it is a descendant of** the legendary El Primero first unveiled in 1969 and proudly bears the iconic colours of the first high-frequency automatic column-wheel chronograph calibre. Beating at a rate of 36,000 vibrations per hour, this daring feat embodies the exceptional expertise of the Manufacture.

ZENITH

SWISS WATCH MANUFACTURE

SINCE 1865

WWW.ZENITH-WATCHES.COM

# Forbes

**10** | ფაქტები და კომენტარი
**სტივ ფორბსი**
„დიდი ხელისუფლება“, ცენტრალური ბანკები: ჭეშმარიტი კრიმინალები.

## LEADERBOARD

**16** | სოციალური მედიის ჩემპიონები

**18** | სტუდენტური ვენჩურული კომპანიები

**20** | პრობლემების ტაუერი

**22** | 15 მხატვრული პერსონაჟი

## მოსაზრება

**24** | ინტერვენცია მესამე სამყაროს ქვეყნებში „ოსტატური უმოქმედობის“ შესანიშნავი მაგალითი?
**პოლ ჯონსონი**

**26** | „დიდი მონაცემების“ ქაოსური დაპირება
**რიჩ კარლგაარდი**

cartier.com

Cartier

## CALIBRE DE CARTIER

### CHRONOGRAPH 1904-CH MC

THE 1904-CH MC, THE NEW AUTOMATIC WINDING CHRONOGRAPH MOVEMENT, WAS CONCEIVED, DEVELOPED AND ASSEMBLED BY THE CARTIER MANUFACTURE IN THE GREATEST WATCHMAKING TRADITION. THIS MOVEMENT IS EQUIPPED WITH INGENIOUS SYSTEMS FOR UTMOST PRECISION: A COLUMN WHEEL TO COORDINATE ALL THE CHRONOGRAPH FUNCTIONS, A VERTICAL CLUTCH DESIGNED TO IMPROVE THE ACCURACY OF STARTING AND STOPPING THE TIMING FUNCTION, A LINEAR RESET FUNCTION, AND A DOUBLE BARREL TO ENSURE UNRIVALLED TIMEKEEPING.

42 MM CASE AND BRACELET IN STEEL, MECHANICAL MANUFACTURE CHRONOGRAPH MOVEMENT, SELF-WINDING, CALIBRE 1904-CH MC (35 JEWELS, 28,800 VIBRATIONS PER HOUR, APPROXIMATELY 48 HOUR POWER RESERVE), CALENDAR APERTURE AT 6 O'CLOCK, STEEL OCTAGONAL CROWN, SILVER OPALINE SNAILED DIAL, SILVER FINISHED CHAMFERS.

23 RUSTAVELI AVENUE, TEL.: +995 32 2923366

**28** | ევრაზიის ენერგოსატრანსპორტო დერეფანი და საქართველოს პოლიტიკური როლი
გიორგი ცხადაია

**32** | საქართველოს ეკონომიკური ზრდის ტენდენციები
მაია გრიგოლია, ნინო დოღონაძე

## მთავარი თემა:

**35** | გადაზიდვები საქართველოში

**36** | სს „საქართველოს რკინიგზა“, როგორც ბიზნესსუბიექტი
ავტორი: დავით გონდაური

**39** | საერთაშორისო საჰაერო გადაზიდვები
საქართველოში საერთაშორისო საჰაერო გადაზიდვებს სულ სამი ავიაკომპანია ახორციელებს, სამივე უცხოური.
ავტორი: ანა ცხოვრებოვა

**40** | ქართული პორტები
საქართველოში ზღვისპირეთი სამი ნავსადგომით შემოიფარგლება და თითოეული მათგანი უცხოური კომპანიის მიერ იმართება. რა ტვირთბრუნვა აქვთ მათ და რა ინფრასტრუქტურულ პრობლემებს აწყდებიან მმართველი კომპანიები?

**44** | საქართველოს სატრანზიტო დერეფანი
გაგაცნობთ იმ ძირითად კომპანიებს, რომლებიც თავიანთი ბიზნესით სიტყვათშეთანხმება „სატრანზიტო დერეფანს“ მნიშვნელობას სძენენ.
ავტორი: მაგდა ლეკიაშვილი

**52** | BP-ის საქმიანობა საქართველოში
ავტორი: ანა მაყაშვილი

## სტრატეგიები

**56** | ნავთობის შადრევანს მიღმა
მარკ პაპამ მიტოვებული Enron-ი ამერიკის ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ ნავთობკომპანიად აქცია. მისი ნათქვამი ჰიდრავლიკური რღვევის ბუმთან დაკავშირებით ნამდვილად გაგაკვირვებთ.
ავტორი: კრისტოფერ ჰელმანი

**58** | Hain Celestial-ი წვენებზე გადავიდა
ირვინ საიმონმა შექმნა ნატურალური პროდუქტების უდიდესი კომპანია მსოფლიოში და ნიუ-იორკის შტატში დიდ წარმატებას მიაღწია. გსურთ ორგანიზმის გაწმენდა?
ავტორი: კლერ ო'კონორი

# BOUCHERON

PARIS

A COLLECTION OF ANIMALS

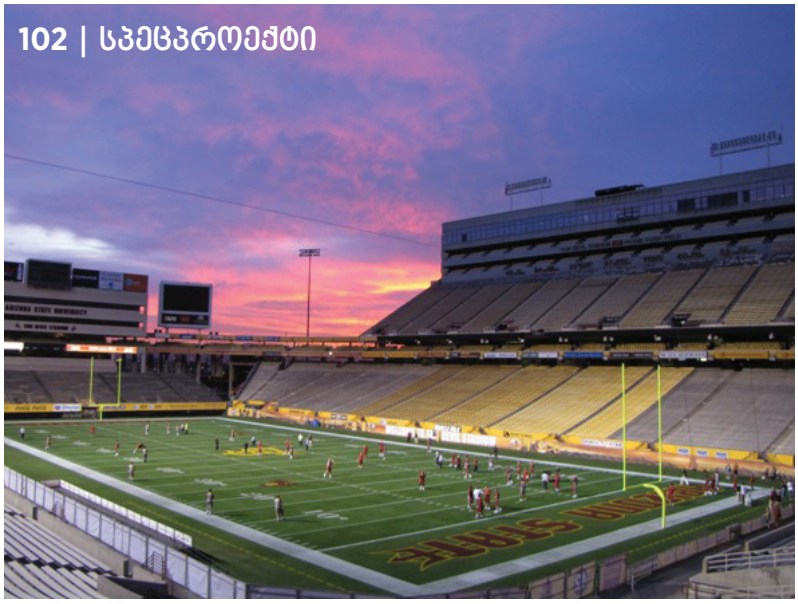
FIRST JEWELER OF THE PLACE VENDÔME*

*In 1893, Frédéric Boucheron is the first of the great contemporary jewelers to open a Boutique on the Place Vendôme

Geneva

TBILISI : 23 RUSTAVELI AVENUE

+995 32 29 222 92 | www.boucheron.com




**60** | ადგილი, სადაც ახალი ბიზნესი დაიბადება
კვლევის თანახმად, საქართველოში ახალი ბიზნესის დაწყების მსურველთაგან მხოლოდ 15%-ს აქვს თუნდაც მარტივი ფორმის, ქაღალდზე გადატანილი გეგმა, ხოლო რეალური ჩამოყალიბებული ბიზნესგეგმა მხოლოდ 7%-ს გააჩნია. სწორედ ამიტომ, ილიაუნის ბაზაზე "ბიზნესინკუბატორი" გაჩნდება.

**64** | მშვიდობისაკენ მიმავალი გზა მოგებაზე გადის
მაშინ, როდესაც ებრაელ და პალესტინელ პოლიტიკოსებს დრო ფუჭ საუბრებში გაჰყავთ, მეწარმეები ყოველგვარი ხმაურის გარეშე რეალურ ნაბიჯებს დგამენ. შიგნიდან დანახულმა პარტნიორულმა საზოგადოებამ შესაძლოა ახლო აღმოსავლეთი გადაარჩინოს.
**ავტორი: რიჩარდ ბეჰარი**

## ტექნოლოგიები

**74** | ციფრული ავტოგამტაცებლები
პენტაგონის მიერ დაფინანსებული ჰაკერების წყვილი ამტკიცებს, რომ რამდენიმე ღილაკზე თითის დაჭერით შესაძლებელია თქვენი ავტომობილი კონტროლს დაექვემდებაროს. დროა, დეტროიტმა გაიღვიძოს.
**ავტორი: ენდი გრინბერგი**

**78** | მითვალთვალე, თუ შეძლებ
ნაციონალური უსაფრთხოების სააგენტოს თვალთვალის სკანდალმა გამოიწვია მომხმარებელთა და ინვესტორთა მზარდი დაინტერესება ისეთი ონლაინ-შენიღბვის ინსტრუმენტებით, როგორიცაა Disconnect-ი.
**ავტორი: ქაშმირ ჰილი**

**82** | თანამგზავრული ტელევიზია ქართული ტელემაუწყებლობის დიგიტალიზაციის პროცესში
**ავტორი: ანა ცხოვრებოვა**

## მეწარმეები

**84** | უცნაური წყვილი
დუაიტ მერიმანმა და კევინ რაიანმა კომპანიების ერთად შექმნით შთამბეჭდავ წარმატებას მიაღწიეს - ძირითადად იმის წყალობით, რომ ერთმანეთს გზას არ უღობავდნენ.
**ავტორი: ჰეი ჰეი კოლაო**

**86** | დამატებითი სწავლება
გარე სპონსორების დახმარებით Lynda.com-მა $100-მილიონიანი ონლაინ-განათლების კომპანია შექმნა. ახლა ბიზნესის გადახალისების დროა.
**ავტორი: მეგან კარელი**

de GRISOGONO
GENEVE
Geneva
23, Rustaveli Ave., 0108 Tbilisi, Georgia - Tel.: +995 32 29 22292
Fax: +995 32 2921656 - E-mail: georgia@geneva.ge
www.degrisogono.com

## ინვესტიციები

**88** | მარცხის თავიდან აცილება
Guggenheim Investments-ის აქტივები 180 მილიარდამდე გაიზარდა კაპიტალდაბანდებების ფართოდ გაშლისა და ხალხის მასების საწინააღმდეგო მიმართულებით მოძრაობის გზით.
**ავტორი: დენიელ ფიშერი**

**92** | აქციებზე ნადირობის სეზონი
**კენ ფიშერი**

## სპეცპროექტი: ამერიკის საუკეთესო კოლეჯები

**94** | კოლეჯებს საფრთხე ემუქრება
მშობლები და სტუდენტები უზარმაზარ დროსა და ფულს ხარჯავენ აკადემიურად და სოციალურად შესაფერისი სკოლის ძებნაში. მათი მხრიდან უფრო გონივრული იქნებოდა, მეტი ყურადღება მიექციათ კოლეჯების ფინანსური მდგომარეობისათვის.
**ავტორი: მეტ შიფრინი**

**100** | საბავშვო გადასახადების თავიდან აცილება
გვერდი აუარეთ სტუდენტი შვილების საინვესტიციო შემოსავლის გადასახადებს.
**ავტორი: უილიამ ბოლდუინი**

**102** | მატყუარა სკოლები
ზოგიერთი კოლეჯი ყველაფერს აკეთებს საკუთარი რეიტინგის ასამაღლებლად.
**ავტორი: აბრამ ბრაუნი**

**104** | ქართველი მოსწავლეების მიღწევები
საერთაშორისო საგანმანათლებლო კვლევებში ქართველი მოსწავლეების შედეგები აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპისა და დასავლეთ ევროპის ყველა ქვეყნის, ასევე დსთ-ის ზოგიერთი ქვეყნის შედეგებზე მნიშვნელოვნად დაბალია.
**ავტორი: ნათია ანდღულაძე**

**108** | აზრები
განათლების შესახებ

ილუსტრაცია ყდაზე: დათო მაჭავარიანი

Forbes Georgia -
საერთაშორისო სავაჭრო პალატის
მედიაპარტნიორი

GEORGIA
International Chamber of Commerce
The world business organization

**Forbes**

**მთავარი რედაქტორი**
გუგა სულხანიშვილი

**აღმასრულებელი რედაქტორი**
შოთა დიღმელაშვილი

**არტ-დირექტორი**
ანა შუხაევა

**ლიტერატურული რედაქტორი**
ირინა ბიაშვილი

**ვებ-დირექტორი**
გოგი ქავთარაძე

**ვებრედაქტორი**
ანი ერისთავი

**დამკაბადონებელი**
სერგი ნემსიწვერიძე

**მთარგმნელები**
შპს "ბეიკერლოო"

**ფოტოგრაფი**
ლაშა ღუღუნიშვილი

**ნომერზე მუშაობდნენ**
ნუკი ჭაბუკიანი
.....

ჟურნალ Forbes Georgia-ს გამოსცემს
სააქციო საზოგადოება
Media Partners

**გამომცემელი**
მაია მირიჯანაშვილი

**გაყიდვების დირექტორი**
თინა ოსეფაშვილი

**ლოგისტიკის მენეჯერები**
ლაშა ლაზარაშვილი
ლევან ლორთქიფანიძე

FORBES, INC
PRESIDENT AND EDITOR-IN-CHIEF Steve Forbes
CHIEF OPERATING OFFICER Timothy C. Forbes
VICE CHAIRMAN Christopher Forbes
VICE PRESIDENT, BUSINESS DEVELOPMENT Miguel Forbes
ჟურნალი Forbes დაარსდა 1917 წელს

**სექტემბერი 2013 N: 22**

რედაქციის მისამართი: საქართველო, 0179, თბილისი,
ფალიაშვილის ქ. 15; ტელ.: (+995 32) 223 77 07; ი-მეილ: info@forbesgeorgia.ge
Forbes Georgia ბრის ყოველთვიური ბამოცემა. საცალო ფასი 7 ლარი.
ჟურნალი გამოდის 2011 წლის დეკემბრიდან. Forbes Georgia დარეგისტრირებულია საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის საბიბლიოთეკო რესურსების დეპარტამენტის მიერ 2011 წლის 16 ნოემბერს. ISSN 2233-3487

ISO 9001:2008

დაბეჭდილია სააგენტო "ომეგა თეგი"
საქართველო, თბილისი, სარაჯიშვილის 17
ტელეფონი: 00 995 322 53 03 62

PRINTED BY "OMEGA TEGI" PRINT HOUSE
TBILISI, GEORGIA, 17 SARAJISHVILI STREET
TELEPHONE: 00 995 322 53 03 62

Copyright 2011 საქციო საზოგადოება Media Partners, საავტორო უფლებები დაცულია. ჟურნალში გამოქვეყნებული მასალების ნაწილობრივ ან მთლიანად გამოყენება აკრძალულია. Copyright 2011 Forbes, as to materials published in the US Edition of Forbes. All rights reserved. სამარკო ნიშანი Forbes წარმოადგენს Forbes Inc.-ის საკუთრებას. გამოყენების უფლებით სარგებლობს საქციო საზოგადოება Media Partners შესაბამისი სალიცენზიო ხელშეკრულებით. Forbes Georgia is published by the Media Partners JSC under a license agreement with Forbes Media LLC, 60 Fifth Avenue, New York, New York 10011. Forbes is a trademark used under the license from FORBES LLC.

UDC (UAK) 338.22 (051.2) F-75
გამოცემა იყენებს ბესარიონ გუგუშვილის BPG-InfoTech ფონტებს:
„ბპგ გარდიან ეგვიპტური“ და „ბპგ პრიმა“.

# PATRIMONY TRADITIONNELLE SMALL SECONDS
## მარადიული კლასიკა

VACHERON CONSTANTIN
Manufacture Horlogère. Genève, depuis 1755.

1930 - 1950 წლებში შექმნილი საათებისადმი მიძღვნილი Patrimony Traditionnelle Small Seconds-ი მესაათეობის ჭეშმარიტი ტრადიციის მემკვიდრეა. სუფთა ხაზებითა და ჰარმონიული პროპორციებით ის მთელი სისავსით გადმოგვცემს თავის მარადიულ ბუნებას. ვიწრო ჩარჩო, რელიეფური და ჩახრახნილი უკანა სარქველი საფირონის მინით, 18-კარატიანი თეთრი ოქროსაგან დამზადებული საათის ნიშნულები, დოფინის სტილის ისრები და ციფერბლატის რამდენიმე ტონი: ეს მოდელი კიდევ უფრო ხვეწს და აკეთილშობილებს Patrimony Traditionnelle-ის ხაზის ესთეტიკურ პრინციპებს.

ამ ახალი მოდელის საათი აკმაყოფილებს Poinçon de Genève-ს ანუ ჟენევის დამღის მოთხოვნებს, რომლებიც მხოლოდ მექანიზმით აღარ იფარგლება და საათის დასრულებულ სახეს აქცევს ყურადღებას. ეს უმაღლესი შეფასებაა კომპანიისათვის, რომელმაც 2011 წელს თავისი 125 წლის იუბილე აღნიშნა და გადაწყვიტა სრულად დაეკმაყოფილებინა სულ უფრო მეტად ინფორმირებულ კლიენტთა მოთხოვნები ისე, როგორც არასდროს. 950 სინჯის პლატინის კორპუსი გარს ერტყმის ნაცრისფერ ციფერბლატს, ასახავს რა დროის მარადიულ ციკლს. 18-კარატიანი თეთრი ოქროს მოგრძო ფორმის საათების ნიშნულები აქცენტირებულია თეთრი ფერის წუთების მაჩვენებლებით, რომლებიც ლამაზად იკვეთება მუქ ფონზე. ყველაფერი ეს ქმნის სასიამოვნო ვიზუალურ ეფექტს. სიმარტივისაკენ სწრაფვა ასახულია ისრების ტრადიციულ ელეგანტურ ფორმაში და გადმოცემულია დახვეწილი ოსტატობით, რომელიც დროის მარადიული სულით არის გამსჭვალული.

Vacheron Constantin-ის 4400 კალიბრის ხელით მოსამართი მექანიზმი საოცრად ამაღელვებელია. Geneva Fine Watchmaking-ის ტრადიციების ყველაზე მკაცრი სტანდარტების გათვალისწინებით შემუშავებული და დამზადებული საათის დარტყმის სიხშირე 4 ჰერცია (28,800 ვიბრაცია/საათი) და გვიჩვენებს საათებს, წუთებსა და წამებს (პატარა ისრებით 6 საათის ნიშნულთან). სვლის რეზერვი დაახლოებით 65 საათს შეადგენს. მისი ფორმაცა და კონცეფციაც უდიდეს ოსტატობაზე მეტყველებს. გარდა იმისა, რომ ძირითადი ბრტყელი ზედაპირები გაფორმებულია Côtes de Genève-ის მოტივით, მათი კუთხეები წაკვეთილი და ხელით გაპრიალებულია, ისევე როგორც მოსამართი თავაკი.

იმისთვის, რომ მექანიკის გენიის ეს გამოხატულება თავისი სტილისათვის მიესადაგებინა, Vacheron Constantin-მა ახალი Patrimony Traditionnelle Small Seconds-ის კორპუსი ორი კრიტერიუმის მიხედვით შეიმუშავა: მაშინ, როდესაც ელეგანტური და თხელი გვერდითი ხედი ამაყად ისწრაფვის კლასიკური ტრადიციისაკენ, 38 მმ დიამეტრის კორპუსი უდავოდ თანამედროვე მოცულობას ქმნის. გარდა ამისა, მისი კორპუსის უკანა სარქვლის საფირონის მინა საშუალებას გვაძლევს დავტკბეთ 4400 ხელით მოსამართი მექანიზმით. მოდელისთვის დასრულებული სახის მისაცემად Vacheron Constantin-მა Patrimony Traditionnelle Small Seconds-ს მოარგო მისისიპის შავი ალიგატორის ტყავის სამაჯური, რომელიც იკვრება 950 სინჯის პლატინის კლასიკური შესაკრავით.

www.vacheron-constantin.com

Geneva

23, Rustaveli Ave., 0108 Tbilisi, Georgia, tel.: +995 32 2922292 - Fax: +995 32 2921656, e-mail: georgia@geneva.ge

# „დიდი ხელისუფლება“, ცენტრალური ბანკები: ჭეშმარიტი კრიმინალები

ავტორი: სტივ ფორბსი, FORBES-ის მთავარი რედაქტორი

ბრიტანეთის ხელისუფლებამ განაცხადა, რომ აპირებს შემოიტანოს კანონპროექტი, რომლის თანახმადაც მაღალი რანგის ბანკირებს „უგუნური“ რისკებისათვის ციხე დაემუქრებათ. ეს სიახლე ორ ძალიან სახიფათო ტენდენციას გამოკვეთს.

პირველი მათგანია თანამედროვე დემოკრატიული ხელისუფლებების მიერ სულ უფრო და უფრო მეტი საქმიანობის კრიმინალიზაციის ფენომენი, რომელიც ძირითადად უყურადღებოდაა დატოვებული. მაგალითად, აშშ-ში კორპორაციული მენეჯერების წინააღმდეგ უამრავი სამართლებრივი დევნა განხორციელდა იმ ქმედებების გამო, რომლებიც მისდამი დაქვემდებარებულმა პირებმა ჩაიდინეს, თუმცა მათ შესაბამისი ბრძანება არ გაუციათ ან საერთოდ არაფერი იცოდნენ უკანონო ქმედებების შესახებ. ნუთუ სამართლის ერთ-ერთი მთავარი ფუძემდებლური პრინციპი ის არ არის, რომ არ შეიძლება პიროვნებას წაეყენოს ბრალი იმ დანაშაულისათვის, რომელიც მას არ ჩაუდენია?

ამ ტენდენციის ბუნებრივი გაგრძელებაა ადამიანთა დაჯარიმება ან დასჯა იმ გადაცდომებისა და დარღვევებისათვის, რომელთა შესახებ მათ წარმოდგენაც არ ჰქონდათ. რა თქმა უნდა, არსებობს აქსიომა, რომ კანონის არცოდნა არ არის გამამართლებელი საბუთი, მაგრამ ეს ეხება ისეთ ძირითად კრიმინალს, როგორიცაა, მაგალითად, ქურდობა, რომელიც, ყველამ იცის, რომ უკანონოა. თუმცა ბოლო წლებში სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობები - განსაკუთრებით კი მარეგულირებელი უწყებები, როგორიცაა, მაგალითად, აშშ-ის გარემოს დაცვის ინსპექცია - გამოსცემენ უამრავ წესსა და საკანონმდებლო ნორმას, რომელთა საშუალებითაც ძალიან ადვილია დაიჭირო გაუთვითცნობიერებელი ადამიანები. ამით  განსაკუთრებით ცნობილია ფედერალური საგადასახადო კოდექსი. შემზარავი სიმართლე ასეთია: თუ ფედერალურ ხელისუფლებას სურს თქვენი ან თქვენი ბიზნესის „გაფუჭება“, ის ამას შეძლებს. არ არსებობს გზა, რომლითაც ყველაზე კანონმორჩილი მოქალაქეც კი მოახერხებს თავი დააღწიოს ამჟამინდელი მარეგულირებელი ნორმების კლანჭებს.

ცნობილი სოციალური მკვლევარი და ავტორი ჩარლზ მიურეი წერს წიგნს იმ ფენომენზე, რომელსაც სრულიად სამართლიანად ახასიათებს, როგორც აშშ-ის ხელისუფლების მზარდ უკანონობას. ნიაღვარი ახალი საკანონმდებლო ნორმებისა, რომელთაგანაც უმრავლესობა საკმაოდ ბუნდოვნადაა ჩამოყალიბებული და განმარტებული, ძირს უთხრის კანონის უზენაესობის მთავარ პრინციპს: სიმარტივესა და პროგნოზირებადობას. როგორც მიურეიმ აღმოაჩინა, ეს ფენომენი ბევრად ფართოდ არის გავრცელებული, ვიდრე უმრავლესობას წარმოუდგენია. გენერალური ინსპექტორის მიერ ცოტა ხნის

HAPPY DIAMONDS COLLECTION
Chopard
Chronograph
watches & jewellery
თავისუფლების მოედანი 2, 0105, თბილისი, საქართველო, ტელ: (+995 32) 250 50 00, www.chronograph.ge

**სრულიად შესაძლებელია Detroit Tigers-მა მოიგოს World Series-ი მას შემდეგ, რაც ბოლო ათი წლის განმავლობაში ერთ-ერთი ყველაზე უარესი შედეგი ჰქონდა აშშ-ის ბეისბოლის მთავარი ლიგის (MLB) ისტორიაში. თავად დეტროიტსაც შეუძლია ეკვივალენტურ ეკონომიკურ წარმატებას მიაღწიოს.**

წინ გამოქვეყნებული ანგარიში აშშ-ის საგადასახადო სამსახურის ხშირი და მიზანმიმართული გადაცდომების შესახებ, მხოლოდ აისბერგის წვერია.

მასში ბრიტანული სიახლის კიდევ ერთი ძალიან შემაშფოთებელი ტენდენციაა ასახული: გულუბრყვილო რწმენა, რომ უფრო მეტი რეგულაცია ნიშნავს უფრო უსაფრთხო, ნაკლებად სარისკო ფინანსურ სისტემასა და ეკონომიკას. ბრიტანეთშიც და ევროპის სხვა ქვეყნებშიც „დიდი ხელისუფლება“ გულმოდგინედ ეწევა იმ საოცარი მითის პოპულარიზაციას, რომ ბოლო ფინანსური კრიზისი უგუნურმა და ხარბმა კერძო ბანკირებმა გამოიწვიეს. შესაბამისად, ბუნებრივია, რომ ადამიანები ბანკირთა დასჯას ითხოვენ. თუმცა მთავარი ბოროტმოქმედები ამ საქმეში იყვნენ ხელისუფლებები, კერძოდ, ცენტრალური ბანკები.

გამოცდილებამ არაერთხელ გვიჩვენა, რომ როდესაც ქვეყანა აუფასურებს საკუთარ ვალუტას, ამას ძალიან ცუდი შედეგები მოჰყვება. 1970-იან წლებშიც და ბოლო ათწლეულის დასაწყისშიც ფედერალური სარეზერვო სისტემა მუდმივად იწვევდა დოლარის დევალვაციას და ამ მაგალითს მიჰყვებოდნენ სხვა ცენტრალური ბანკებიც სხვადასხვა ხარისხით. ამ ყველაფერს, როგორც მოსალოდნელი იყო, შედეგად მოჰყვა სასაქონლო ბუმი, უძრავი ქონებისა და სასოფლო-სამეურნეო მიწების გაძვირება, სახელმწიფო ხარჯების მკვეთრი ზრდა და საწარმოო ინვესტიციების დეფიციტი.

როგორც ვირუსი აზიანებს კომპიუტერში არსებულ ინფორმაციას, ისე არასტაბილური ვალუტა იწვევს ბაზრის დეფორმირებას. მაგალითად საბინაო საკითხს მოვიყვანთ: ადამიანებს სჯერდათ, რომ სახლების ფასები მხოლოდ და მხოლოდ გაიზრდებოდა. აქედან გამომდინარე, საკრედიტო სტანდარტები დაეცა. და თუ მყიდველი გადახდისუუნარო გახდა? მერე რა? მუდმივად მზარდი ღირებულების აქტივი ადვილად დაფარავს იპოთეკურ სესხს. ამ პირობებში, უძრავი ქონების შეძენა სესხით და მცირე ან ნულოვანი წინასწარი შენატანით გამდიდრების მარტივ და გარანტირებულ გზად განიხილებოდა. და შესანიშნავი ფინანსური ინჟინრები, როგორც ნამდვილი ალქიმიკოსები, რომლებიც ფასიანი ქაღალდების ახალ სახეობებს ქმნიან, სუბსტანდარტულ იპოთეკურ კრედიტებს - ან, ყოველ შემთხვევაში, მათს გარკვეულ ნაწილს - პირველი კლასის ფასიან ქაღალდებად აქცევდნენ.

ახლა კი ხელისუფლებას, რომელმაც ბაზრის დეფორმაცია გამოიწვია, სურს ციხეში იხილოს ის ბანკირები, რომლებმაც სრულიად რაციონალურად უპასუხეს ამ დეფორმაციას. დიდი ბრიტანეთის ხელისუფლების განცხადებით, ის ასეთ მკაცრ ზომებს იმიტომ იღებს, რომ საბანკო სექტორი ძალიან მნიშვნელოვანია მისი ეკონომიკისათვის. ეს იგივეა, რომ ოფიციალურმა ვაშინგტონმა გადაწყვიტოს მაღალი ტექნოლოგიების სფეროზე

ფოტო: REUTERS

# YOUR TIME IS NOW.

## GET READY FOR YOUR NEXT APPOINTMENT WITH SUCCESS.

**Masterpiece 5 Aiguilles**
Five delicate hands, animated by an automatic calibre and all balanced on one unique axis. An emblematic complication where each element of time elegantly rotates around the dial, for an exquisite blend of craftsmanship.

MAURICE LACROIX

Manufacture Horlogère Suisse

ოფიციალური დისტრიბუტორი საქართველოში ARTTIME Boutique თბილისი, პეკინის ქ. 24, ტელ.: 238 83 51

ახალი რეგულაციებითა და დაპატიმრების მუქარით ზეწოლის განხორციელება და ეს ყველაფერი გაამართლოს არგუმენტით, რომ ტექნოლოგიები ძალიან მნიშვნელოვანია აშშ-ის ეკონომიკისათვის. ოფიციალური ლონდონის ასეთი ნაბიჯები გამოიწვევს ნიჭიერი და კომპეტენტური ადამიანების ქვეყნიდან გადინებას, რაც კიდევ უფრო დაასუსტებს ქვეყნის ფინანსურ სექტორს.

სიცხადისათვის უნდა აღვნიშნოთ, რომ ჩვენ სრულებით არ ვამართლებთ ნამდვილ ბოროტმოქმედებას, ისეთს, როგორიცაა ბაზრით მანიპულირება ან მეანაბრეთა კუთვნილი ფულის მითვისება. მაგრამ ბუნდოვანი ტერმინი „უგუნური“, პირველ რიგში, სწორედ „დიდ ხელისუფლებას“ აყენებს კანონის დარღვევის ცდუნების წინაშე.

ერთ მომენტს განსაკუთრებით უნდა გავუსვათ ხაზი: რომ არა აშშ-ის ფედერალური სარეზერვო სისტემის მიერ დოლარის გაუფასურება აშშ-ის საფინანსო დეპარტამენტის ჩუმი თანხმობით, არ იქნებოდა არც „უგუნური“ ქმედებები და არც ავადსახსენებლი ექსცესები.

ბანკირების დაპატიმრება? მოდი, დავიწყოთ რეალური ბოროტმოქმედებით - ცენტრალური ბანკებითა და მათი პოლიტიკური ბატონებით.

## **დეტროიტის** ახალი მოდელი

არავინ უწყის, რამდენ ხანს გასტანს დეტროიტის გაკოტრების დრამა, მაგრამ მან, ვისაც ამ ქალაქის, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მძლავრი კომერციული ცენტრის, აღდგენა სურს, რამდენიმე უმნიშვნელოვანეს სფეროზე უნდა გაამახვილოს ყურადღება.

• **გადასახადები**. ამ საავტომობილო ქალაქში პოსტბანკროტულ პერიოდში უნდა დაწესდეს დაბალი საგადასახადო რეჟიმი, განსაკუთრებით -კომერციული, სამრეწველო და საცხოვრებელი უძრავი ქონების სფეროებისათვის. დაივიწყეთ ელექტრონული ცხრილები და ობლიგაციების მფლობელებისა და პროფკავშირების პრეტენზიები. მათ მოუწევთ ამ დარტყმის გადატანა. სამაგიეროდ, დაბალი განაკვეთები უძრავ ქონებაზე, ბრუნვის გადასახადსა და სხვა სახის მოსაკრებლებზე მოიზიდავს შესაძლებლობის მაძიებელ მრავალ მეწარმეს. მათი ძალისხმევა, ენერგია, კაპიტალი და დაღვრილი ოფლი კიდევ ერთხელ აქცევს დეტროიტს მიმზიდველ და საცხოვრებლად ვარგის ქალაქად. მხოლოდ ასეთი ეკონომიკის პირობებში შეძლებენ კრედიტორები იმის უკან დაბრუნებას, რასაც სხვა შემთხვევაში აუცილებლად დაკარგავენ. როდესაც ვსაუბრობთ გადასახადებზე, მიჩიგანის შტატი უნდა დაეხმაროს საკუთარ თავსაც და თავის ყველაზე დიდ ქალაქსაც იმით, რომ დაუყოვნებლივ გააუქმოს (ნაცვლად ათი წლის განმავლობაში ეტაპობრივი შემცირებისა) გამანადგურებელი ქონების გადასახადი, რომელიც დაწესებულია მანქანა-დანადგარებსა და მსგავს აღჭურვილობაზე.

• **პენსიები**. პენსია უნდა შემცირდეს, ისევე როგორც მათთვის განკუთვნილი ფორმულები, ვინც ჯერ არ არის პენსიაზე. ბენეფიციების რესტრუქტურიზაციის შემდეგ შესაბამისი სქემები უნდა გადაიქცეს ანუიტეტად და უნდა დამკვიდრდეს 401 (k) საპენსიო სქემის მსგავსი მოდელი. ეს აუცილებელია ქალაქის სამომავლო ფინანსური სიჯანსაღის უზრუნველსაყოფად. ამგვარად, პოლიტიკოსები ვეღარ შეძლებენ გასცენ სასაცილო დაპირებები სამომავლო სოციალური დაცვის საკითხებთან დაკავშირებით. შესაძლებელია ისეთი ახალი ნორმების მოფიქრებაც, რომლებიც საშუალებას მისცემს ადამიანებს დეტროიტის ეკონომიკური აღმავლობის პარალელურად დაიბრუნონ დაკარგული რესურსის გარკვეული ნაწილი, მაგრამ არა მაღალი საგადასახადო განაკვეთების ხარჯზე.

• **სამედიცინო ხარჯები.** პენსიონერებისათვის უნდა შეიქმნას სამედიცინო შემნახველი ანგარიშები, გამოქვითვების მაღალი შესაძლებლობებით.

სამედიცინო შემნახველ ანგარიშებზე ყოველწლიურად, ვთქვათ, $3 000-ის შეტანა რეგულარული მიმდინარე სამედიცინო მომსახურებისათვის და ასევე ხარჯების დაფარვის უზრუნველყოფა კატასტროფული შემთხვევების დროს, რომელთა ღირებულება სცილდება $5 000-ს, სავარაუდოდ, უფრო იაფი დაუჯდება ქალაქს, ვიდრე იმ სქემის განხორციელება, რომელსაც ამჟამად ჰპირდება მოქალაქეებს. და ალბათ არც ხანდაზმული ადამიანები ჩათვლიან თავს გაძარცულებად. ასეთივე სქემით უნდა ისარგებლონ დასაქმებულმა ადამიანებმაც. რა თქმა უნდა, კონკრეტული ციფრები შეიძლება შეიცვალოს, მაგრამ - კონცეფციის დონეზე. ასეთი პოლიტიკით ყველა მოგებული დარჩება: ქალაქი ფულს დაზოგავს, დასაქმებულები კი სამედიცინო მომსახურების რეალური და უკეთესი მომხმარებლები გახდებიან. ბოლოს და ბოლოს, რასაც ამ ეტაპზე არ გამოიყენებენ, შეენახებათ.

• **სკოლები**. მოიქეცით ისე, როგორც გააკეთეს ნიუ-ორლეანში ქარიშხალ კატრინის შემდეგ. საშუალება მიეცით ჩარტერულ სკოლებს მიიღონ ისეთივე დაფინანსება ერთ მოსწავლეზე, როგორსაც იღებენ საჯარო სკოლები. ამის შედეგად მიღებული კარგი სასკოლო სისტემა ქალაქში ახალ მცხოვრებლებს მოიზიდავს.

• **აქტივების გაყიდვა**. დეტროიტს უამრავი აქტივი აქვს, თუნდაც რამდენიმე ასეული მილიონის ღირებულების ხელოვნების ნიმუშები (შესანიშნავი შესაძლებლობა ქველმოქმედებისათვის, შეიძინონ ეს ნიმუშები და ახალი მუზეუმი შექმნან), ასევე ავტოფარეხები, პარკირების სივრცეები, ცარიელი შენობები და მიწა. მიღებული შემოსავლები გამოიყენეთ კრედიტორების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად და არსებული, მაგრამ შემცირებული პენსიების ანუიტეტად გადასაქცევად. თუ ახალი საგადასახადო რეჟიმი ნამდვილად ჰონკონგისას დაემსგავსება, შენობებსა და მიწას მყიდველები დაიტაცებენ. F

# THE NEXT GENERATION RANGE ROVER

landrover.com

LAND ROVER

ABOVE AND BEYOND

With Terrain Response® 2, the next generation Range Rover is the most refined and capable Land Rover ever.

## ჯი-თი მოტორსი

დ.აღმაშენებლის ხეივანი მე-12 კმ
თბილისი 0131
+995 32 259 50 00 **www.landrover.ge**

საწვავის მოხმარების ოფიციალური მონაცემი (ლ/100კმ): ქალაქი 8.5ლ, ქალაქ გარეთ 7.0ლ, შერეული 7.5ლ
$CO_2$ გამონაბოლქვი გ/კმ: - 196.

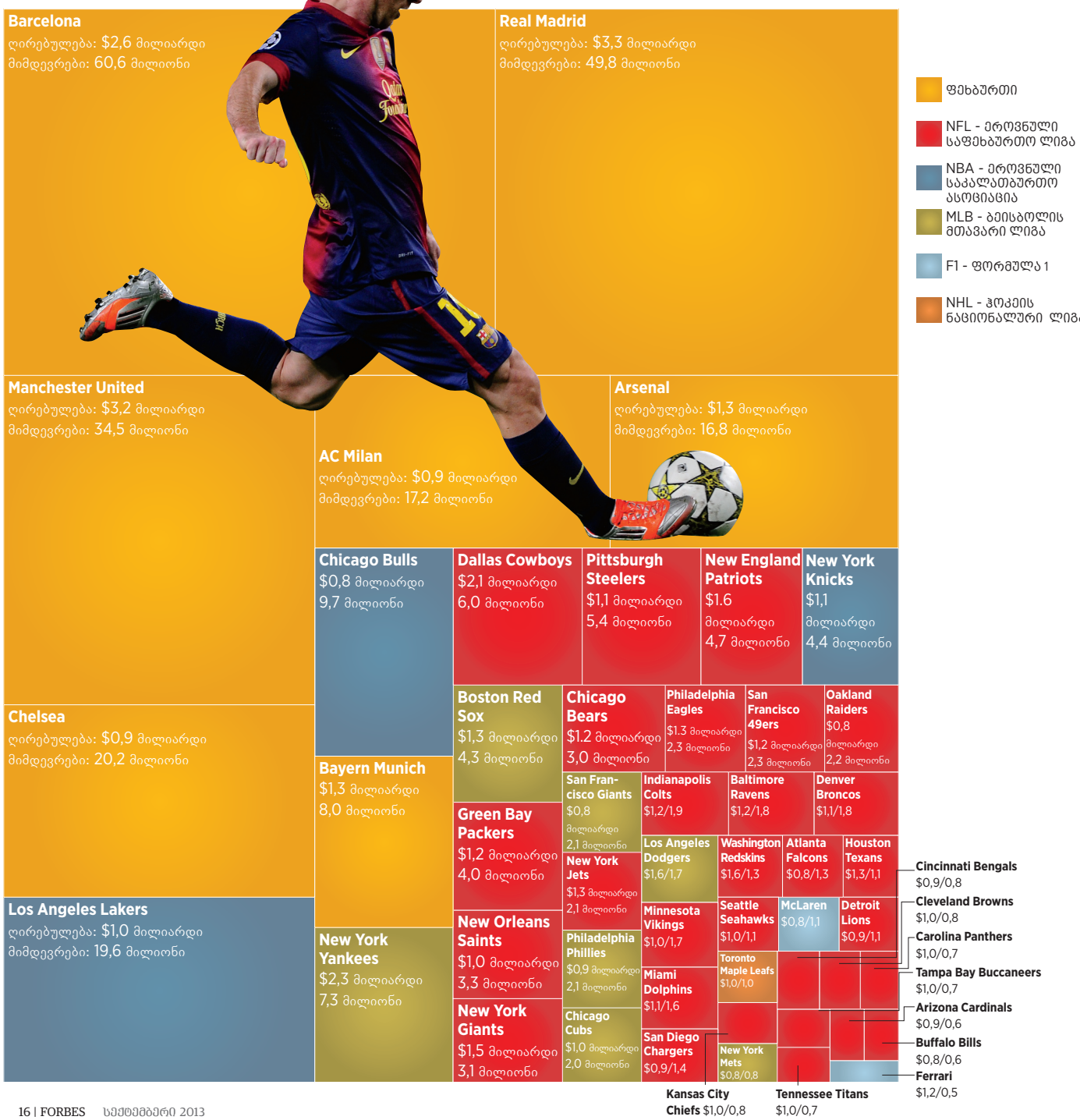
## $1 მილიარდი -

Real Madrid-ის „საკურორტო კუნძულის“ (Resort Island) სავარაუდო ფასი. ეს 124-აკრიანი თემატური პარკი არაბთა გაერთიანებული საამიროების სანაპიროზე შენდება და მისი გახსნა 2015 წლისათვისაა დაგეგმილი.

### სპორტული ფული

# სოციალური მედიის ჩემპიონები

ჩვენი გათვლებით (იხილეთ Forbes.com/topteams), Real Madrid-ი კვლავაც მსოფლიოს ყველაზე ძვირად ღირებული სპორტული გუნდია და მისი ფასი $3,3 მილიარდს შეადგენს. თუმცა ფანების მსოფლიო ბაზის წყალობით, ფეხბურთი სოციალურ მედიაში კიდევ უფრო პოპულარულია. ქვემოთ: წამყვანი 50 გუნდი, მათი Facebook- და Twitter-მიმდევრების საერთო რიცხვის მითითებით. მარტო ბარსელონას ჰყავს იმდენი მიმდევარი, რამდენიც თითქმის მთელ ნაციონალურ საფეხბურთო ლიგას.



# Hennessy X.O

www.hennessy.com

ابتهج بالأوقات الجيدة

يستحق كل يوم أن يكون يوم احتفال

## $308,4 მილიარდი -

ქვეყნის 120 წამყვანი უმაღლესი სასწავლებლის მიერ 2011 წელს მიღებული საერთო თანხა, რომელიც საერთო დაფინანსების 74%-ს შეადგენს. პირველ ადგილას ჰარვარდია $32 მილიარდით.

### სამი კითხვა

## სტუდენტური ვენჩურული კომპანიები

2012 წელს ვენჩურული კაპიტალის ფილადელფიურმა ფირმამ, First Round Capital-მა, $500 000-ით დააფინანსა პენსილვანიისა და დრექსელის უნივერსიტეტების 11 სტუდენტის მიერ დაფუძნებული სტარტაპები. შემდეგ Dorm Room Fund-მა დაიწყო კოლეჯების ინვესტირება ორ სხვა ქალაქში, შემდგომ მათ სხვებიც დაემატა. კომპანიამ უკვე განახორციელა 15 ინვესტიცია, თითოეული - $10 000-დან $20 000-მდე; მათ შორისაა ეკრანზე ერთობლივი წვდომის პროგრამული უზრუნველყოფა Firefly და მეორადი ავტომობილების ონლაინ-რიტაილერი ZenKars-ი. First Round-ის საქმიანობასთან დაკავშირებით მის პარტნიორს, ფინ ბარენს, გავესაუბრეთ.

**როგორ გაჩნდა ეს იდეა?** „ჩვენ გავაერთიანეთ ორი ფუნდამენტური იდეა. პირველი: კოლეჯის სტუდენტებს საოცარი კომპანიების შექმნა შეუძლიათ; Birchbox-ი, Warby Parker-ი და Invite Media სტუდენტებმა დააფუძნეს. მეორე: ვენჩურული ფონდები მოქმედებენ, როგორც სტარტაპები; ამიტომ ჩვენ უნდა ვიპოვოთ სტუდენტები, რომლებსაც ვენჩურული კომპანიის სტარტაპის შექმნა სურთ“.

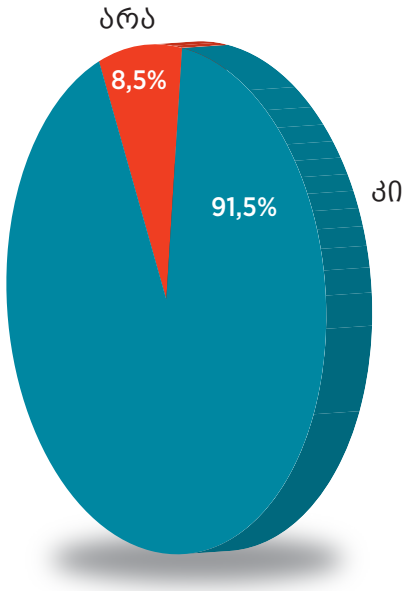
**როგორ ირჩევთ სტუდენტური კომიტეტების წევრებს?** „ჩვენ გვაქვს ღია აპლიკაციები ყველასათვის, დაწყებული ჰუმანიტარული ფაკულტეტების სტუდენტებით, დამთავრებული იმ ადამიანებით, რომლებიც წერენ საკანდიდატოს ბიოლოგიაში. როდესაც ისინი სწავლას ამთავრებენ, ირჩევენ თავიანთ შემცვლელებს“.

**დამწყები მეწარმეები ფილადელფიაში**

**როგორ პოულობენ ინვესტიციებს?** „ჩვენ მიგვაჩნია, რომ სტუდენტები არიან საუკეთესო პოზიციაზე იმისთვის, რომ გამოავლინონ სამეწარმეო ნიჭი თანატოლთა შორის. ისინი იყენებენ პირად კავშირებს. ისინი გულდასმით მუშაობენ პრობლემების უკეთ გასააზრებლად და პოულობენ არაჩვეულებრივ ტალანტებს მათ გადასაწყვეტად. ჩვენ დავამატეთ სატრენინგო პროგრამა, მაგრამ საინვესტიციო გადაწყვეტილებებს სტუდენტები იღებენ.

### 50 მილიარდერის გამოკითხვა

**ღირს თუ არა უმაღლესი განათლება მასში ფულისა და დროის დახარჯვად?**



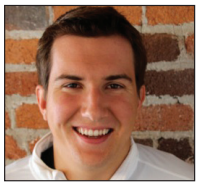

— FORBES-ის მსოფლიო მილიარდერთა სიის წევრების ანონიმური გამოკითხვის შედეგები.

### პერსპექტიული პიროვნებები

## პალტოები გადასახადები დოტაციები

### დერეკ პაკი COATCHEX

2010 წელს ინდიანის უნივერსიტეტის სტუდენტმა მშობლებისაგან $500 ისესხა, რათა დაეფუძნებინა COATCHEX-ი - უნომრო საგარდერობო ელექტრონული სისტემა უნივერსიტეტის ბარისათვის. ხუთ თვეში მისმა მოგებამ $50 000 შეადგინა. 2012 წელს მან ABC-ის შოუ SHARK TANK-ში (ცურვა ზვიგენებთან) მილიარდერ ინვესტორს, მარკ კუბანს, უარი უთხრა $200 000-იან შეთავაზებაზე კომპანის აქციათა 33%-ის სანაცვლოდ. ის ბრძნულად მოიქცა. ამ ეპიზოდის ეთერში გასვლის შემდეგ 24 წლის პაკმა $200 000 მიიღო ინდიანაპოლისელი კერძო ინვესტორებისაგან. მას აქვს დაფინანსების სხვა უფრო დიდი რაუნდი და გარიგებები COMCAST-თან, NBC-სთან, DISNEY-სა და MAXIM-თან.



### ლუკას დუპლანი CLINKLE

ივნისში CLINKLE-ის 22 წლის მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა სილიკონის ველის ისტორიაში ყველაზე მსხვილი ინვესტიცია - $25 მილიონი მიიღო იმ სერვისისათვის, რომელიც თქვენს საფულეს თქვენს ტელეფონში გადაიტანს. მისი შექმნისა და ბეტა-ვერსიის ტესტირების ადგილი სტენფორდის კამპუსია. უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული (ინფორმატიკის შესწავლა მან სამი წლის წინ დაამთავრა) აპლიკაციაზე ორ წელზე მეტხანს მუშაობდა, ეყრდნობოდა რა სტენფორდის პროგრამისტ-სტუდენტთა ბრეინსტორმინგს. მსხვილმა ინვესტორებმა - ჯიმ ბრეიერმა, დიან გრინმა და პიტერ ტილმა - მასზე ფსონის დადება მოისურვეს, რაც მის პერსპექტიულობაზე მეტყველებს.

### დევიდ სპანდორფერი და მაიკ ბარნშტეინი JANJI

2010 წლის მაისში შეჯიბრებაზე მიმავალი ვაშინგტონის უნივერსიტეტის მსუბუქი ათლეტიკის გუნდის წევრები სპანდორფერი და ბრანშტეინი - იმ დროს, როდესაც მათი თანაგუნდელები დოჯბოლის ყურებით ერთობოდნენ - მორბენლებისათვის განკუთვნილი სპორტული ტანსაცმლის გაყიდვის გეგმებს აწყობდნენ. „ეს ჩემი სპორტული კარიერის საუკეთესო მომენტები იყო“ — ამბობს 24 წლის სპანდორფერი. ავტობუსში გაჩენილ იდეას JANJI ეწოდა. მისი ყოველი გაყიდვიდან $4 დოლარი ირიცხება მსოფლიოს საკვებისა და სასმელის პრობლემების გადასაწყვეტად. სპანდორფერმა და 23 წლის ბარნშტეინმა პარტნიორი ორგანიზაციებისგან $25 000-ზე მეტი მიიღეს. ისინი გვთავაზობენ მაისურებსა და შორტებს იმ ქვეყნების სიმბოლიკით, რომლებსაც ეხმარებიან.

ფოტო: „დაბრკოლებანი მეწარმეობაში ფულადფულია“: მეგან კასელი; პერსპექტიული პიროვნებების ავტორები: კერი ეკლერენი, და სანდრა ბარონ

# დაივიწყეთ ჭურჭელი,გამოიყენეთ მთელი დრო თქვენთვის!

Green Technology inside

BOSCH - ის ჭურჭლის სარეცხი მანქანების წყალობით, თქვენი დრო და წყალი არ გაგისხლტებათ ხელიდან.

ელიტ ელექტრონიქსი
ELIT ELECTRONICS

BOSCH
შექმნილია ცხოვრებისთვის

**$3,7 მილიონი -** ტრამპ-ტაუერის აპარტამენტის საშუალო ფასი 2012 წელს. 2011 წელთან შედარებით 22%-ითაა შემცირებული.

შფოთიანი სიმაღლეები

# პრობლემების ტაუერი

ეს სახლი უკავშირდება ისეთ გლამურულ სახელებს, როგორებიცაა სტივენ სპილბერგი და ენდრიუ ლოიდ ვებერი. მაგრამ ნიუ-იორკის მეხუთე ავენიუზე წამომართულ დონალდ ტრამპის საფირმო ელიტურ ცათამბჯენში ასევე ცხოვრობენ ადამიანები, რომლებიც სკანდალებში არიან გახვეულნი, დაწყებული აზარტული თამაშების ორგანიზებითა და ფულის გათეთრებით, დამთავრებული სამკაულებისა და ხელოვნების ნიმუშების ქურდობით. გთავაზობთ ყველაზე გახმაურებული შემთხვევების მიმოხილვას.

## დონალდ ტრამპი
### 66-ე, 67-ე, 68-ე სართულები

თავად დონალდს სამი სართული უკავია. კონფლიქტებს მის ცხოვრებაში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს, კერძოდ, ის დაჟინებით ითხოვდა ობამასაგან დაბადების მოწმობის წარმოდგენას, „ღორად“ და „ლუზერად“ მონათლა როსი ო'დონელი და სასამართლო პროცესი ჰქონდა იმის გამო, რომ ბილ მეიერმა მას „ორანგუტანგის შვილი“ უწოდა.

## ჰილელ „ჰელი“ ნაჰმადი
### 51-ე სართული

გავრცელებული ინფორმაციით, მილიარდერისა და ხელოვნების ნიმუშებით მოვაჭრის, დევიდ ნაჰმადის ვაუმა რამდენიმე აპარტამენტში დაახლოებით $22 მილიონი გადაიხადა. აპრილში ის დაადანაშაულეს აზარტული თამაშების ორგანიზებაში რუსული მაფიის ფულის გასათეთრებლად. მისი ადვოკატი ყველა ბრალდებას უარყოფს.

## სუზეტა მიონი
### 32-ე სართული

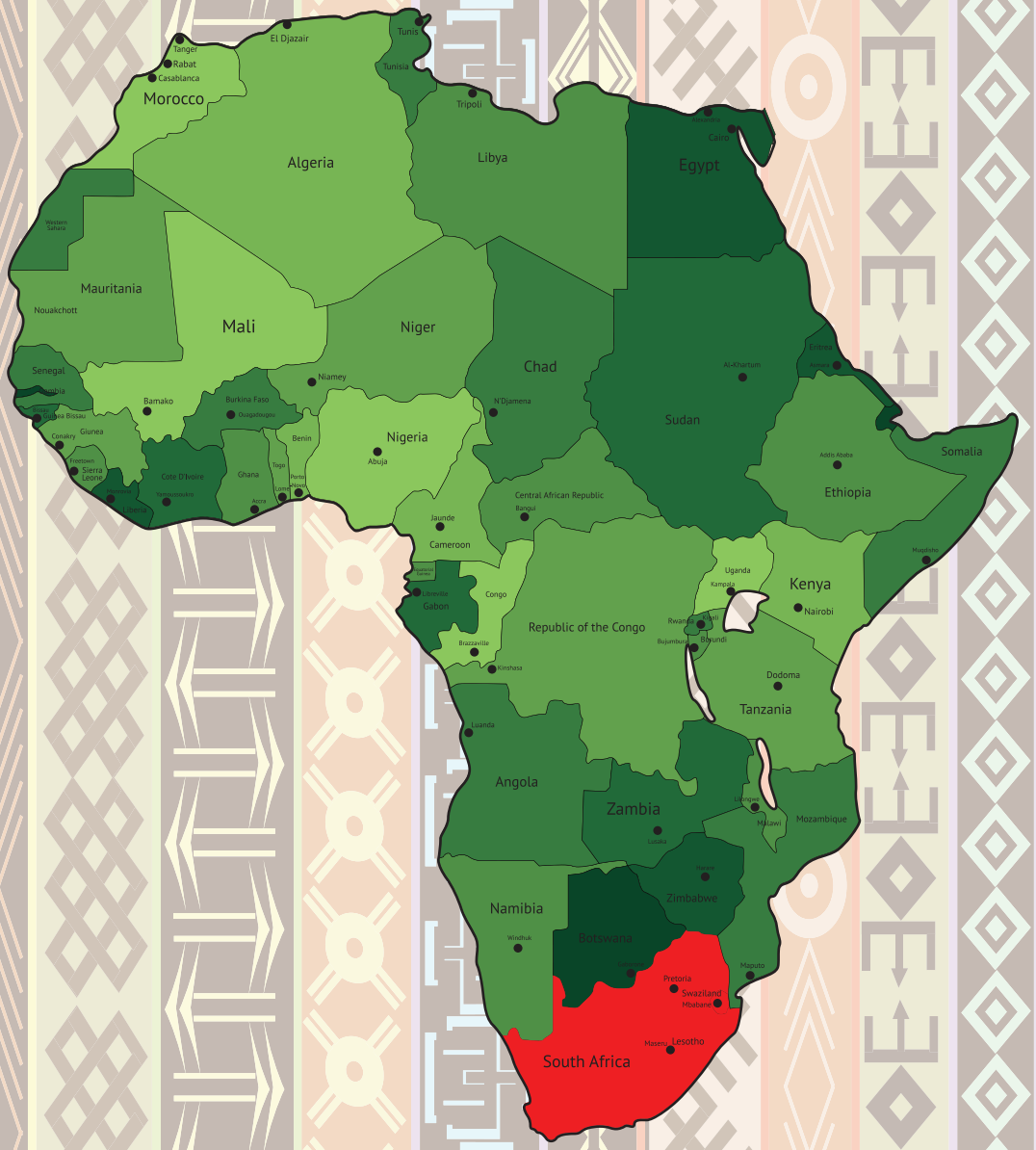
მას ადანაშაულებდნენ იმაში, რომ მილანში მცხოვრებ მომაკვდავ დედას $15 მილიონის სამკაულები, ხელოვნების ნიმუშები, ფული და ბეწვეული მოჰპარა. ახლა მას აქვს სასამართლო დავა დისშვილთან, რომელიც ამტკიცებს, რომ დედამ დატოვა წერილი, რომელშიც მიონს ქურქის მოპარვაში ადანაშაულებს. მიონი ამტკიცებს, რომ ფული მას ეკუთვნის, წერილი კი ფალსიფიცირებულია.

## რაფაელო ფოლიერი
### 48-ე სართული

ენ ჰეთეუეის ყოფილი შეყვარებული ყურადღების ცენტრში მას შემდეგ მოექცა, რაც მოატყუა ისეთი ცნობილი ადამიანები, როგორებიც არიან რონ ბარკლი და ბილ კლინტონი. ის მათ სთხოვდა ათობით მილიონს, რომლებიც, მისი თქმით, სჭირდებოდა კათოლიკური ეკლესიისაგან შეძენილ უძრავ ქონებაში ინვესტირებისათვის. ის დაიწვა ნაღდ ფულზე, ქირაობდა რა იახტებს და ენი სამოგზაუროდ კერძო თვითმფრინავებით დაჰყავდა. 2008 წელს მას ოთხი წელი მიესაჯა, გათავისუფლების შემდეგ კი დეპორტირდა.

## სტიუარტ რარი
### 24-ე სართული

მილიარდერი და თვითგამოცხადებული „გართობის მეფე“ შარშან პოლიციამ აიყვანა და საავადმყოფოს ფსიქოლოგთან გადაამისამართა მას შემდეგ, რაც გავრცელდა ინფორმაცია, რომ მან ტრამპ-ტაუერის ლიფტის ოპერატორს იარაღი დაუმიზნა („მე ის არასოდეს ამომიღია“, -აცხადებს რარი). ივნისში მან ელექტრონული ფოსტით გაავრცელა ლიმუზინში გადაღებული სექსუალური ხასიათის ვიდეორგოლი სამი გოგონას მონაწილეობით. მისი ადვოკატის პასუხია: „ისინი ზრდასრული ქალბატონები არიან. მათ მეგობრული, ნებაყოფლობითი და კანონიერი ურთიერთობა ჰქონდათ“.



South Africa is the 25th-largest country in the world by land area, and with close to 53 million people

South Africa is a multiethnic society encompassing a wide variety of cultures, languages, and religions. Its pluralistic makeup is reflected in the constitution's recognition of 11 official languages, which is among the highest number of any country in the world.

South Africa has a mixed economy with a high rate of poverty and low GDP per capita. Unemployment is high and South Africa is ranked in the top 10 countries in the world for income inequality.

World Bank research shows that South Africa has one of the widest gaps between per capita GNP versus its Human Development Index ranking

## გართობის ფული

# 15 მხატვრული პერსონაჟი

ყოველწლიურად Forbes-ი აფასებს რომანების, ფილმების, ტელეშოუ-ბისა და თამაშების უმდიდრეს პერსონაჟებს და ქმნის მათს ისტორიებზე დაფუძნებულ პორტფელს, შემდეგ კი რეალური სამყაროს პროდუქციისა და აქციათა ფასების მიხედვით ადგენს მათს ღირებულებას. ეს კარგი წელი იყო გამოგონილი პერსონაჟებისათვის: 15 მხატვრული პერსონაჟის ჯამურმა ქონებამ $215,8 მილიარდი შეადგინა, რაც შარშანდელ მაჩვენე-ბელს 3%-ით აღემატება. ქვემოთ გთავაზობთ იმ სიბრძნეს, რომელიც ამ პერსონაჟებს ფანტასტიკური სიმდიდრის მოპოვებაში დაეხმარა.

**1. . სკრუჯ მაკდაკი** ↻ „ბიძია სკრუჯი“ **$65,4 მილიარდი**
წყარო: სამთო საქმე, განძის ძიება. საცხოვრებელი ადგილი: დაკბურგი, კალისოტა.
„არც ერთი ადამიანი, რომელსაც შეუძლია აკეთოს ის, რისი კეთებაც უყვარს, არ არის ღარიბი! მე მიყვარს დელფინივით ფულში ცურვა! მასში თრიასავით სოროების თხრა! ჰაერში აყრა და თავის შეშვერა!“

**2. სმაუგი** ▼ „ჰობიტი“ **$54,1 მილიარდი**
წყარო: მაროდიორობა. საცხოვრებელი ადგილი: მარტოხელა მთა.
„მე ვკლავ, სადაც მოვისურვებ და ვერავინ მიბედავს შეწინააღმდეგებას“.

**3. კარლის კალენი** ▲ „ბინდი“ **$46 მილიარდი**
წყარო: რთული პროცენტები, ინვესტიციები. საცხოვრებელი ადგილი: ფორკსი, ვაშინგტონი.

**4. ტონი სტარკი** ▲ „რკინის კაცი“ **$12,4 მილიარდი**
წყარო: თავდაცვა. საცხოვრებელი ადგილი: მალიბუ, კალიფორნია.
„ამბობენ, რომ საუკეთესო იარაღი ის არის, რომელსაც არასდროს გაუსვრია. მე ამას არ ვეთანხმები. მე მირჩევნია იარაღი, რომლითაც მხოლოდ ერთხელ დაგჭირდება გასროლა“.

**5. ჩარლზ ფოსტერ კეინი** ▲ „მოქალაქე კეინი“ **$11,2 მილიარდი**
წყარო: მედია. საცხოვრებელი ადგილი: კსანადუ, კალიფორნია.
„ძალიან მდიდარი რომ არ ვყოფილიყავი, შესაძლოა ჭეშმარიტად დიდი ადამიანი გავმხდარიყავი“.

**6. ბრუს უეინი** ▲ „ბეტმენი“ **$9,2 მილიარდი**
წყარო: მემკვიდრეობა, თავდაცვა. საცხოვრებელი ადგილი: ქალაქი გოთემი, აშშ.
„ზოგჯერ მხოლოდ სიგიჟე გვქმნის ისეთებად, როგორებიც ვართ“.

**7. რიჩი რიჩი** ▼ „მდიდარი რიჩი“ **$5,8 მილიარდი**
წყარო: მემკვიდრეობა, კონგლომერატი. საცხოვრებელი ადგილი: რიჩვილი, აშშ.
„რატომ ვლაპარაკობთ მხოლოდ ფულზე?იქნებ რაიმე საინტერესო გაგვეკეთებინა?“

**8. კრისტიან გრეი** ★ „გრეის ორმოცდაათი ტონი“ **$2,5 მილიარდი**
წყარო: ინვესტიციები, წარმოება. საცხოვრებელი ადგილი: სიეტლი, ვაშინგტონი.
„მე მივყვები ჩემს შინაგან ხმას და მას თითქმის არასოდეს მოვუტყუებივარ. თუ შეძლებთ გაათავისუფლოთ საკუთარი აზროვნება სხვათა მოლოდინებისა და ზეწოლისაგან, მაშინ თქვენი მიზნის მისაღწევად შეზღუდვები აღარ იარსებებს“.

**9. ტაივინ ლანისტერი** ▼ „სამეფო კარის თამაში“ **$1,8 მილიარდი**
წყარო: მემკვიდრეობა. საცხოვრებელი ადგილი: კასტერლი-როკი, უესტეროსი.
„ლომი არ იწუხებს თავს ცხვრების აზრის გათვალისწინებით“.

**10. მონტგომერი ბერნსი** ▲ „სიმფსონები“ **$1,5 მილიარდი**
წყარო: ენერგეტიკა. საცხოვრებელი ადგილი: სპრინგფილდი, აშშ.
„რა არის კარგი ფულში, თუ ის თქვენს ახლობელს ტერორს არ შთააგონებს?“

**11. უოლდენ შმიდტი** ★ „ორ-ნახევარი ადამიანი“ **$1,3 მილიარდი**
წყარო: ტექნოლოგიები. საცხოვრებელი ადგილი: მალიბუ, კალიფორნია.
„მე არ შემიძლია მოგცეთ იმედი, მაგრამ შემიძლია მოგცეთ ჩემი „ამერიკან ექსპრესის“ შავი ბარათი“.

**12. ლარა კროფტი** ↻ „სამარხების მძარცველი“ **$1,3 მილიარდი**
წყარო: მემკვიდრეობა, განძის ძიება. საცხოვრებელი ადგილი: უიმბლდონი, ინგლისი.
„ყველაფერი დაკარგული აუცილებლად მოიძებნება“.

**13. ბატონი მონოპოლი** ▼ „მონოპოლია“ **$1,2 მილიარდი**
წყარო: უძრავი ქონება. საცხოვრებელი ადგილი: ატლანტიკ-სიტი, ნიუ-ჯერსი.

**14. მერი ქროული** ★ „დაუნტონის სააბატო“ **$1,1 მილიარდი**
წყარო: მემკვიდრეობა, ქორწინება. საცხოვრებელი ადგილი: იორკშირი, ინგლისი.

**15. ჰეი გეტსბი** ↻ „დიადი გეტსბი“ **$1 მილიარდი**
წყარო: უკანონო ბიზნესი, ინვესტიციები. საცხოვრებელი ადგილი: ვესტ-ეგი, ნიუ-იორკი.
„შეუძლებელია წარსულის განმეორება? რატომ? რა თქმა უნდა, შესაძლებელია!“


▲ ზრდადი ▼ ეცემოთ ★ ახალბედა ↻ დაბრუნებული

ავტორი: დავით გ. თავდი

მაგვარ: ნიკოლოზ ვინა-ბრისაგელი; ნაცრისფერი: YUKMIN/GETTY IMAGES; ბიბლიო: ALAMY; ფოტო: NEWSCOM; სიფრანგ ვეფხვიერის ოფუსერიბის

# ინტერვენცია მესამე სამყაროს ქვეყნებში „ოსტატური უმოქმედობის“ შესანიშნავი მაგალითი?

ნებისმიერი ზესახელმწიფო, საგანგებო სამხედრო შენაერთებით, საჰაერო გადაზიდვების უდიდესი მოცულობითა და საჰაერო უპირატესობით, ყოველთვის განიცდის ცდუნებას, ჩაერიოს მესამე სამყაროს ქვეყნების შიდა საქმეებში.

ეს ყველაფერი ძალიან მარტივი ჩანს, განსაკუთრებით, ამერიკის შეერთებული შტატებისათვის, რომელსაც აქვს ჰიპერაქტიური მედია, „ადამიანთა უფლებების“ სადარაჯოზე მდგარი ხმაურიანი დემოკრატიული ინსტიტუტები და ჰუმანური მოსაზრებებით განხორციელებული ინტერვენციების ძველი ტრადიცია. მესამე სამყარო, განსაკუთრებით კი მუსლიმანური სამყარო, მდიდარია მძიმე სახელისუფლებო კრიზისებით, რომელთა დროსაც  გარკვეული დაჯგუფებები ცდილობენ ხელში ჩაიგდონ მართვის სადავეები, შეიარაღებული ძალები ცეცხლს ხსნიან და ადამიანებს ხოცავენ. კონგრესი და მედია სასწრაფოდ ითხოვს აშშ-ის მხრიდან რეაგირებას და ქვეყნის პრეზიდენტის თითიც სამართავ ღილაკზე ეშვება.

ძალიან მარტივი და კმაყოფილების მომგვრელია ამ ღილაკზე თითის დაჭერა. სატრანსპორტო-სადესანტო თვითმფრინავები ზეცაში იჭრებიან და პრეზიდენტის ბრძანებებიც მყისიერად სრულდება, რასაც შთამბეჭდავი შედეგები მოჰყვება. მაგრამ რა ხდება მას შემდეგ, რაც  მესამე სამყაროს „ბოროტ“ ხელისუფლებას ჩამოაგდებენ? სწორედ აქ იწყება რეალური პრობლემები, რომლებიც, თავდაპირველად თითქოს უმნიშვნელო, სულ უფრო და უფრო იზრდება და რთულდება... და აღარ მთავრდება.

ნუთუ ვინმეს გულწრფელად სჯერა იმის, რომ ამერიკის ჩარევამ ერაყის კრიზისი მოაგვარა? ან ავღანეთის კრიზისი? ან იმის, რომ ოდესმე მოაგვარებს?

მოდი, დავბრუნდეთ უკან, 1950-იან წლებში, როდესაც აშშ-ის პოლიტიკის სადავეები ხელთ ეპყრა უაღრესად გამოცდილ და გამჭრიახ გენერალს, რომელმაც ძალიან კარგად უწყოდა, რა სულელურ რჩევებს აძლევს სამხედრო უწყება სამოქალაქო ხელისუფლებას და კარგად არჩევდა მაქინაციებს ამ მრავალთავიანი არსებისა, რომელსაც მან „სამხედრო-სამრეწველო კომპლექსი“ უწოდა. გენერალი დუაიტ დ. ეიზენჰაუერი აშშ-ის პრეზიდენტი 1953-1961 წლებში იყო - ეს ის პერიოდია, როდესაც ამერიკის უპირატესობა სხვა ქვეყნებთან შედარებით ბევრად უფრო დიდი იყო, ვიდრე დღეს არის. მას ძალიან ხშირად მიმართავდნენ ამერიკის სამხედრო ჩარევის თხოვნით, მაგრამ ეიზენჰაუერი ყოველთვის უარით პასუხობდა. მხოლოდ ერთხელ, 1958 წელს, ლიბანის პრეზიდენტის, ქამილ შამუნის, თხოვნით შეიყვანა ლიბანში თავისი ჯარი, მაგრამ ძალიან მალე, სამი თვის შემდეგ გამოიყვანა 15 ათასი ამერიკელი ჯარისკაცი უკან ისე, რომ მათ ერთი ტყვიაც კი არ გაუსროლიათ.

ეიზენჰაურის ჩაურევლობის ისტორია ნამდვილად იმსახურებს შესწავლას და მეც სწორედ ასე მოვიქეცი, როდესაც მის მოკლე ბიოგრაფიაზე ვმუშაობდი. აიკი აღიარებდა, რომ სამხედრო ავანტიურაში ჩართვა ძალიან ადვილი იყო, განსაკუთრებით, თუ ამისათვის საჭირო რესურსები გაგაჩნდა. მაგრამ მისგან თავის დაღწევა და გვერდზე გადგომა სრულიად სხვა საქმე იყო და შეიცავდა დამცირებისა და მარცხის რეალურ რისკს. შესაბამისად, მან გადაწყვიტა, რომ საუკეთესო გზა უარის თქმა იქნებოდა და ასეც მოიქცა.

## ბრმად მოქმედება

და მაინც, სულაც არ არის აუცილებე-

ლი იყო გენერალი, რომ აღარაფერი ვთქვათ აიკის მსგავს შორსმჭვრეტელობასა და სიბრძნეზე, რათა დაინახო, რომ მუსლიმანურ სამყაროში სამხედრო ჩარევის გაგრძელება ძალიან უგუნური ნაბიჯი იქნება.

ამჟამად აშშ-ის ხელისუფლებას განუწყვეტლივ მოუწოდებენ სირიელი აჯანყებულების შეიარაღებისკენ. მაგრამ ჩვენ საერთოდ არ ვიცით, ვინ არიან ეს აჯანყებულები. არსებობს ოცზე მეტი განსხვავებული დაჯგუფება. მათ უმეტესობას პირდაპირი ან ირიბი კავშირები აქვს ტერორისტებთან, ზოგიერთი კი თავად არის ტერორისტი. გარდა ამისა, არ არსებობს არანაირი გარანტია, რომ როდესაც შეიარაღება სირიას მიაღწევს, ის კონკრეტული ჯგუფის ხელში აღმოჩნდება; ან თუ ეს შეიარაღება მოხვდება ჯგუფში, რომელიც ამჟამად განიხილება, როგორც „არატერორისტული“, სამომავლოდაც საიმედო ხელში დარჩება.

გონივრული იქნება იმის გათვალისწინება, რომ ნებისმიერი იარაღი, რომელსაც დასავლეთი, ადრე თუ გვიან, სირიაში გაგზავნის, მთლიანად ან ნაწილობრივ ტერორისტების ხელში აღმოჩნდება. ჩვენ მთელი ძალისხმევა უნდა მივმართოთ იქითკენ, რომ რუსეთმა, ჩინეთმა და ირანმა შეწყვიტონ ასადის რეჟიმის შეიარაღება.

გარდა ამისა, მაქსიმალურად უნდა ვეცადოთ, ავიცილოთ თავიდან ეგვიპტეში ნებისმიერი სახით მონაწილეობა, რაც სათქმელად უფრო ადვილია, ვიდრე გასაკეთებლად, ვინაიდან ეგვიპტის შეიარაღებული ძალები მნიშვნელოვანწილად სწორედ აშშ-ის მიერ ფინანსდება. შესაძლოა ამ ეტაპზე გამართლებულიც იყოს ამ სუბსიდირების გაგრძელება, მაგრამ აშშ-მ არ უნდა გაზარდოს ის და ასევე არ უნდა უკარნახოს ეგვიპტის შეიარაღებულ ძალებს შემდგომი მოქმედებები.

საქმე ისაა, რომ მთელ ახლო აღმოსავლეთში ჩვენ ბრმად ვმოქმედებთ. ჩვენ არ შეგვიძლია ჭეშმარიტად დემოკრატიული ძალების მეტ-ნაკლებად ზუსტი იდენტიფიცირება ან თუნდაც იმის დადგენა, არსებობენ თუ არა საერთოდ ასეთი ძალები. ასევე არ ვიცით, რამდენად აქვთ ამ შესაძლო დემოკრატიულ ძალებს იმუნიტეტი ტერორისტული ჯგუფების გავლენის მიმართ. ჩვენ წარმოდგენაც არ გვაქვს, რომელ პიროვნებას ან რომელ ორგანიზაციას უნდა დავუჭიროთ მხარი, ან, საერთოდ, არის თუ არა რომელიმე მათგანი სანდო. ასე რომ, ჩვენი საუკეთესო პოლიტიკა იქნებოდა ნებისმიერი მოქმედებისაგან თავის შეკავება - როგორც ბენიამინ დიზრაელი იტყოდა, „ოსტატური უმოქმედობა“.

მთავარი აქ მოთმინებაა. თუ შეიძლება რაიმე დარწმუნებით ითქვას, ეს გახლავთ ის, რომ დემოკრატიის შესვლას მუსლიმანურ სამყაროში ძალიან დიდი დრო დასჭირდება. F

# „დიდი მონაცემების“ ქაოსური დაპირება

ბიზნესის მკაცრი მხარე - ხარჯები, სისწრაფე, მარაგების ბრუნვა, მიწოდების ჯაჭვი, კაპიტალის ეფექტიანობა - შედგება ისეთი ასპექტებისაგან, რომელთა ზუსტად გაზომვაც შესაძლებელია. შესაბამისად, გასაკვირი არ არის, რომ ბიზნესის მკაცრი მხარე ყოველთვის იდეალურად თანამშრომლობდა გამომთვლელ და კომპიუტერულ ტექნოლოგიებთან, მონაცემებსა და ანალიტიკასთან. მიჩნეულია, რომ ყველაზე ძველი გამომთვლელი მანქანა იყო ბაბილონური საანგარიშო, რომელსაც ფულის დასათვლელად იყენებდნენ. რომაელებმა საანგარიშო მოწყობილობა უფრო მობილური გახადეს, რათა ის საკუთარი იმპერიის მშენებლობაში დახმარებოდათ.

ბიზნესის მკაცრი მხარისა და მონაცემთა ანალიზის ეს „ქორწინება“ დღემდე გრძელდება. 1980-იან წლებში კომპანია Wal-Mart-ი, 1990-იანებში - კომპანია Dell-ი, ხოლო დღეს Amazon-ი და Netflix-ი  მონაცემთა ანალიზის სამყაროს მბრძანებლებად ითვლებიან.

იმავდროულად, ის, რასაც შეგვიძლია ბიზნესის „რბილი“ მხარე ვუწოდოთ - ისეთი ასპექტები, როგორიცაა დიზაინერული ხედვა, გუნდის შეკრება, ნდობა, ლიდერობა, გამჭრიახობა, ლეგენდა - ყოველთვის საკუთარ რეალობაში, იდუმალებისა და ინტუიციის სამყაროში არსებობდა. როგორც წესი, გენიოსებად აღიარებენ არა ანალიტიკოსებს, არამედ სწორედ საუკეთესო პრაქტიკოსებს: სტივ ჯობსს - დახვეწილი გემოვნებისათვის, ჯეკ უელჩს - ლიდერთა მომზადებისათვის, ფილ ნაიტს - პროდუქტის გაყიდვის შემოქმედებითი უნარისათვის, რიჩარდ ბრენსონს - აღტაცების

გამოწვევისათვის. არც ისე მარტივია ბიზნესის ამ რბილი ასპექტების გაზომვა, ისევე როგორც იმ უნარ-ჩვევების გადაცემა სხვებისათვის, ამ ასპექტებში წარმატების მისაღწევად რომ არის საჭირო.

რა თქმა უნდა, მე ოდნავ ვაჭარბებ, როდესაც ბიზნესის ამ ორ მხარეს ე.წ. მარსვენერას პრინციპით ვყოფ. საუკეთესო გენერალური აღმასრულებლები ყოველთვის პოულობდნენ გზას ამ ორ მხარეს შორის ხიდის გასადებად. სტივ ჯობსმა საშუალება მისცა ჰიპერანალიტიკურ ტიმ კუკს Apple-ის ოპერაციები ემართა, რაშიც მან უდიდეს წარმატებას მიაღწია. მაიკლ ეისნერს შესაძლოა თავადაც გადაერჩინა Disney, მაგრამ მან ეს შესანიშნავი ოპერაციული დირექტორის, ფრენკ უელსის დახმარებით გააკეთა. Google-ი იმდენად ცალმხრივად იყო განვითარებული ანალიტიკის მიმართულებით, რომ თავის მთავარ გვერდზე ღურჯის 41 ტონი გამოაქვეყნა, რათა მომხმარებლის არჩევნით ესარგებლა. დღეს Google-ი თავის გრაფიკულ დიზაინერებს მოქმედების მეტ თავისუფლებას ანიჭებს - და, შესაბამისად, მისი ვიზუალური მხარეც მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა.

## დამალული სიურპრიზი

„დიდი მონაცემების“ ამ ახალ ეპოქაში საკითხი ასე დგას: დავტოვოთ ბიზნესის რბილი მხარეები ინტუიციური გენიოსების ხელში თუ გამოვიყენოთ „დიდი მონაცემები“ იმისათვის, რომ რბილ მხარეს სიზუსტე და რაციონალობა შევძინოთ? საერთოდ შესაძლებელია კი ამის გაკეთება? ეს სულაც არ არის ტრივიალური შეკითხვები, თუ თქვენ წარმატებული კომპანიის შექმნას გეგმავთ.

ტერმინს „დიდი მონაცემები“, დღეს ხშირად ბოროტად იყენებენ. მე მომწონს ამ ტერმინის ის განმარტება, რომელიც მოცემული აქვთ ვიქტორ მეიერ-შონბერგერსა და კენეტ კუქიერს წიგნში „«დიდი მონაცემები»: რევოლუცია, რომელიც შეცვლის ჩვენს ცხოვრებას, საქმიანობასა და აზროვნებას“ (Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think (Houghton Mifflin, Harcourt, 2013)). „დიდი მონაცემები“, როგორც ისინი წერენ, შეუზღუდავი და არასტრუქტურირებულია; არაზუსტია, მაგრამ პროგნოზირების უნარი აქვს; არ შეუძლია გვიჩვენოს მიზეზშედეგობრივი კავშირი, მაგრამ გვიჩვენებს კორელაციას.

ამ მახასიათებლების გამო „დიდი მონაცემები“, მთელი თავისი ქაოსურობით, ბიზნესის რბილ მხარეს უფრო წააგავს, ვიდრე მკაცრს. ამრიგად, დაგვეხმარება თუ

არა „დიდი მონაცემები“ უფრო მიმზიდველი პროდუქტების დაპროექტებაში, წარმატებული სამუშაო გუნდებისა და ძლიერი კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში, გრძელვადიანი და სახელოვანი ბრენდების შექმნასა და ბაზრის პირობებთან მეტად ადაპტირებაში?

ეს ჯერ კიდევ აუთვისებელი ტერიტორიაა. „დიდი მონაცემები“ იმდენად სწრაფად ვითარდება, რომ გაურკვეველია, სად შემოგვთავაზებს ის რეალურ სარგებელს და სად დარჩება, უბრალოდ, ძვირად ღირებულ გასართობად. „დიდმა მონაცემებმა“ თვალსაჩინო წარმატებას მიაღწია ისეთ სფეროებში, როგორიცაა საკრედიტო ბარათების დეტექტირება. სავარაუდოდ, მისი გამოყენებით შესაძლებელი გახდება სისხლის რამდენიმე წვეთის ანალიზით დაავადების გამოვლენა. მაგრამ რას სთავაზობს „დიდი მონაცემები“ ბიზნესლიდერს, რომელსაც ახალი პროდუქტის გაყიდვა ან საკუთარი გუნდის მოტივირება სურს?

იმისათვის, რომ გამეგო, როგორ იყენებენ „დიდ მონაცემებს“, ამ ზაფხულს გავესაუბრე სხვადასხვა სფეროში მოქმედი მცირე თუ დიდი კომპანიების გენერალურ აღმასრულებლებს, დიზაინერებს, მარკეტოლოგებსა და გუნდის ლიდერებს. მე მაინტერესებდა სად, ბიზნესის რომელ ასპექტში დადასტურდა „დიდი მონაცემების“ ეფექტიანობა.

ჩემი ერთ-ერთი რესპონდენტია ტონი ფადელი, Nest Labs-ის დამფუძნებელი და გენერალური აღმასრულებელი. სილიკონის ველის ეს კომპანია აწარმოებს „გონიერ“ თერმოსტატებს, რომლებიც გვეხმარება ფულის დაზოგვაში, აკვირდება რა სახლის გათბობისა და გაგრილების სისტემას. ფადელმა პროდუქტის დაპროექტება ისწავლა ამ საქმის საუკეთესო ოსტატის, სტივ ჯობსისაგან, როდესაც 2000-იანი წლების დასაწყისში ეხმარებოდა მას iPod-ის წამოწყებაში. „ეხმარება თუ არა «დიდი მონაცემები» Nest-ს თერმოსტატების შექმნაში?“ - ვკითხე მას.

„არა, - მიპასუხა ფადელმა, - ღირებული პროდუქტის შექმნის საიდუმლო განსაკუთრებულ ხედვაშია. მას საკუთარი თავისათვის ქმნი. ხშირად იგნორირებას უკეთებ იმ ასპექტებს, რომლებიც მონაცემების თანახმად აუცილებლად უნდა ჰქონდეს პროდუქტს. სტივ ჯობსს შესანიშნავად შეეძლო ასეთი იგნორირება. მაგრამ „დიდ მონაცემებს“ შეუძლია გვიჩვენოს, როგორ იყენებენ ადამიანები პროდუქციას ჩვენთვის მოულოდნელი კუთხით. „დიდი მონაცემები“ გვაწვდის მნიშვნელოვან ინფორმაციას, როგორ შეიძლება გავაუმჯობესოთ პროდუქტის პროგრამული უზრუნველყოფა, დავამყაროთ კომუნიკაცია მომხმარებლებთან და მოვიპოვოთ მათი ერთგულება“.

ეს, უბრალოდ, ერთი გენერალური აღმასრულებლის ერთი რჩევაა. „დიდი მონაცემები“ სწრაფად მზარდი სფეროა, რომელსაც უკვე მოეძებნა მრავალი ეფექტიანი გამოყენება და ამის საუკეთესო მაგალითებს მომდევნო ნომრებში შემოგთავაზებთ. F

გიორგი ცხადაია – გეოპოლიტიკა

# ევრაზიის ენერგოსატრანსპორტო დერეფანი

## და საქართველოს პოლიტიკური როლი.

საქართველოს, როგორც ევრაზიის ენერგოსატრანსპორტო დერეფნის შემადგენელი ქვეყნის შესახებ საუბარი, ფაქტობრივად, საბჭოთა კავშირის დაშლისა და ქვეყნის დამოუკიდებლობის მოპოვებისთანავე დაიწყო. ამის მიზეზი, ერთი მხრივ, საქართველოს გეოგრაფიული მდებარეობაა, თუმცა, მეორე მხრივ, რეგიონში მიმდინარე პოლიტიკურმა პროცესებმა ამ გეოგრაფიულ მდებარეობას განსაზღვრული ფორმა მისცა. მაგალითად, ჩრდილო-სამხრეთის დერეფნის პერსპექტივა რუსეთ-საქართველოს შორის არსებულმა კონფლიქტებმა შეასუსტა, აღმოსავლეთ-დასავლეთს შორის ენერგოკორიდორის საქართველოს ტერიტორიაზე გაჭრა კი სომხეთ-აზერბაიჯანის კონფლიქტმა და სომხეთსა და თურქეთს შორის დაძაბულმა ურთიერთობამ წაახალისა. ყარაბაღის კონფლიქტი რომ არა, საქართველო თავის ენერგოსატრანსპორტო ფუნქციას ნაწილობრივ დაკარგავდა, რადგან, მოგეხსენებათ, უმოკლესი გზა თურქეთიდან აზერბაიჯანში არა საქართველოს, არამედ სომხეთის ტერიტორიაზე გადის.

ამ სტატიაში ვისაუბრებ იმაზე, თუ რა ეტაპზეა ევრაზიის ენერგოსატრანსპორტო დერეფნის განხორციელების იდეა და რა პოლიტიკური ურთიერთობებია იმ ქვეყნებს შორის, რომლებიც უკვე არსებული სატრანსპორტო და ენერგოინფრასტრუქტურის ბაზაზე, აღმოსავლეთ-დასავლეთის დამაკავშირებელი ენერგოდერეფნის გამყარებასა და გაფართოებას გეგმავენ. ბოლოს დავასრულებ იმის განხილვით, თუ რა პოლიტიკური როლი აქვს საქართველოს ევრაზიის ენერგოსატრანსპორტო დერეფნის გაჭრაში.

### ენერგოსატრანსპორტო დერეფანი სამხრეთ კავკასიაში და საუბრები მის გაფართოებაზე

აზერბაიჯანიდან საქართველოში ნავთობი ორი ნავთობსადენით მოედინება: ბაქო-სუფსის (საიდანაც შავ ზღვაში და შემდეგ მსოფლიო ბაზარზე გადის) და ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის (საიდანაც ხმელთაშუა ზღვის ტანკერებში იცლება). გაზი ე.წ. სამხრეთ კავკასიის გაზსადენის, ანუ ბაქო-თბილისი-ერზურუმის მეშვეობით აზერბაიჯანიდან თურქეთს მიეწოდება. თავისთავად ამ ენერგოსადენების არსებობა რეგიონში უკვე ახალ პოლიტიკურ რეალობასა და ახალ ძალთა ბალანსზე მეტყველებს.

თუ დღემდე თურქეთი რეგიონში ნეიტრალურ და პასიურ მოთამაშედ ითვლებოდა, ახლა უკვე შედარებით უფრო გამოკვეთილ მხარედ ყალიბდება. მართალია, აქამდეც ძალთა გადანაწილებით ერთ მხარეს აზერბაიჯანი-საქართველო-თურქეთი და მეორე მხარეს რუსეთი-სომხეთი-ირანი იმყოფებოდნენ, მაგრამ თურქეთი, რომლისთვისაც რუსეთი იმპორტის ერთ-ერთი მთავარი წყაროა, ცდილობდა რუსეთთან არსებული ურთიერთობები საფრთხის ქვეშ არ დაეყენებინა. ენერგოსადენების არსებობამ, ფაქტობრივად, კოალიციებს შორის ვითარების დაძაბვა გამოიწვია. ამაზე ისიც მეტყველებს, რომ 2008 წლის 6 აგვისტოს, რუსეთ-საქართველოს ომამდე ორი დღით ადრე ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავ-

თობსადენის თურქეთის ნაწილზე აფეთქება მოხდა, რომელზე პასუხისმგებლობაც თავის თავზე ქურთისტანის მუშათა პარტიამ აიღო.

აზერბაიჯან-საქართველო-თურქეთის მხარეს ყველაზე აქტიურად ამერიკა უჭერს მხარს. მაგალითად, რეგიონში თურქეთის გავლენის გაზრდა შეგვიძლია ერაყის, როგორც პოლიტიკური აქტორის, განეიტრალებას, საქართველოში ამერიკის გავლენის ზრდასა და ირანთან მიმართებით დასავლეთის კრიტიკულ პოზიციას პირდაპირ დავუკავშიროთ. ფაქტობრივად, ამერიკა თურქეთს რეგიონული ლიდერის პოზიციაში განიხილავს და საშუალებას აძლევს, საკუთარი ენერგოინტერესები დაიკმაყოფილოს.

ამერიკელ პოლისიმეიკერებს მიაჩნიათ, რომ რეგიონის ქვეყნების დამოუკიდებლობის მთავარი გარანტია სწორედ ენერგოსადენების არსებობა იქნება. ამერიკის როლის მნიშვნელობა განსაკუთრებით გამოჩნდა ბოლო თვეებში, როდესაც აზერბაიჯან-თურქმენეთის გაზსადენის იდეამ წამოიწია წინ. 30 მაისს აშხაბადში თურქეთის პრეზიდენტმა აბდულა გიულმა და თურქმენეთის პრეზიდენტმა ყურბანგული ბერდიმუჰამედოვმა კიდევ ერთ შეთანხმებას მოაწერეს ხელი, რომლის მიხედვითაც თურქმენეთის გაზი ახლო მომავალში თურქეთს უნდა მიეწოდოს. მართალია, ამაზე საუბარი 90-იანი წლებიდან მოყოლებული ყოველთვის იყო, მაგრამ დღესდღეობით რუსეთისთვის საფრთხე გაცილებით უფრო დიდია, ვინაიდან თურქმენეთმა უკვე დაიწყო ე.წ. „აღმოსავლეთ-დასავლეთის გაზსადენის“ მშენებლობა, რომლითაც ქვეყნის აღმოსავლეთ ნაწილში არსებულ გაზის მარაგებს დასავლეთ ნაწილთან და კასპიის ზღვასთან დააკავშირებს.

რუსეთისა და ირანის რეაქცია თურქეთის, აზერბაიჯანისა და თურქმენეთის გარიგებაზე უარყოფითი იყო და მათ დიპლომატიურ არგუმენტად ის მოიშველიეს, რომ ტრანსკასპიური გაზსადენის მშენებლობა კასპიის ზღვის ეკოლოგიისთვის დამღუპველი იქნება. რუსეთისა და ირანის პოზიცია ის არის, რომ კასპიის ზღვის ქვეყნებმა ერთად უნდა გადაწყვიტონ ახალი გაზსადენის მშენებლობის მიზანშეწონილობა. ამერიკის ელჩმა აზერბაიჯანში კი 24 მაისს (თურქეთსა და თურქმენეთს შორის მიღწეულ შეთანხმებამდე ერთი კვირით ადრე) შემდეგი კომენტარი გააკეთა: „შეერთებული შტატების პოზიცია ის არის, რომ თუ ორი ქვეყანა (იგულისხმება აზერბაიჯანი და თურქმენეთი - გ.ც.) შეთანხმებას მიაღწევს, გაზსადენის აშენების დაწყებისთვის არავითარი დაბრკოლება აღარ უნდა არსებობდეს“.

თავად აზერბაიჯანი, თურქეთის მსგავსად, რუსეთსა და ირანთან მიმართებით უფრო მეტად რადიკალურ პოზიციას იკავებს. აზერბაიჯანის ნავთობი ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანისა და ბაქო-სუფსის ნავთობსადენების გარდა, ბაქო-ნოვოროსიისკის ნავთობსადენით რუსეთის შავი ზღვის პორტში და იქიდან მსოფლიო ბაზარზე გადიოდა. აზერბაიჯანმა თანდათანობით რუსეთს ნავთობის მოწოდება იმ დონეზე შეუმცირა, რომ საბოლოოდ ნავთობსადენის მუშაობას აზრი დაეკარგა და რუსეთმა ამა წლის ივნისში აზერბაიჯანთან ბაქო-ნოროვოროსიისკის ნავთობსადენზე დადებული ხელშეკრულებაც გააუქმა. აზერბაიჯანის ნავთობი მსოფლიო ბაზარზე ახლა საქართველოს გავლით გადის.

თუ აზერბაიჯანი ტრანსკასპიური გაზსადენის მიმღები მხარე გახდება, ქვეყანა არა მხოლოდ ნავთობისა და გაზის მიმწოდებლის, არამედ სატრანზიტო ქვეყნის სტატუსსაც შეიძენს, რაც მის პოლიტიკურ მნიშვნელობას ევროპისა და ამერიკისთვის კიდევ უფრო მეტად გაზრდის. მართალია, შესაძლოა თურქმენულმა გაზმა აზერბაიჯანულ გაზს თურქულ და ევროპის ბაზარზე კონკურენცია გაუწიოს, მაგრამ იმ პოლიტიკური მნიშვნელობის სანაცვლოდ, რასაც აზერბაიჯანი ამ გარიგებით მიიღებს, გაზრდილი კონკურენციის დაშვება სრულიად მიზანშეწონილი იქნება.

ამ გარიგებებში ევროკავშირი, როგორც აქტორი, წინა პლანზე ისე აგრესიულად არ ჩნდება, როგორც ამერიკა. ამავე დროს, ევროკომისიის პრეზიდენტი ბაროზუ აცხადებს, რომ სამხრეთის გაზის კორიდორი ევროპისთვის საკვანძო პრიორიტეტია და ევროკავშირი ამ პროექტებში ჩართულ კომპანიებს „უზრუნველყოფს სამართლებრივი, ფინანსური, პოლიტიკური დახმარებით“. ევროპელები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ენერგოსატრანსპორტო პროექტებისთვის ფინანსური დახმარების გაწევით. მაგალითად, ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობსადენის პროექტი ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის მხარდაჭერით განხორციელდა. ახლაც, აზერბაიჯანის ენერგეტიკის მინისტრის განცხადებით, ევროკავშირი ხელშეკრულების ერთ-ერთი მონაწილე მხარე გახდება და, სავარაუდოდ, ტრანსკასპიური გაზსადენის მშენებლობაში მსხვილ ფინანსურ კონტრიბუციასაც განახორციელებს.

არსებული რეალობის საფუძველზე უკვე

შეგვიძლია იმაზე ვისაუბროთ, რომ თურქეთის, საქართველოსა და აზერბაიჯანის ინტერესები იმდენად დაუახლოვდა ერთმანეთს, რომ ეს სამი ქვეყანა შეიძლება სამხრეთ კავკასიის სატრანსპორტო დერეფნის შემდგარ რგოლად აღვიქვათ. ახლა ყველაზე საინტერესო ის არის, თუ სამხრეთ კავკასიის რეგიონში განხორციელებული საუკუნის პროექტები როგორ მიებმება ცენტრალური აზიისა და ევროპის გეოპოლიტიკურ სიტუაციას, ანუ შეიქმნება თუ არა ევრაზიის სატრანსპორტო დერეფანი.

## შუა აზიის ენერგორესურსები და ევროპის ბაზარი

შუა აზიის რესურსები ევროპისთვის მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ახლო აღმოსავლეთისა და რუსეთის შემდეგ აქ ბუნებრივი რესურსების ყველაზე დიდი მარაგია. მაგალითად, თურქმენეთის ბუნებრივი გაზის რესურსები შეფასებულია, როგორც სიდიდით მე-3 მსოფლიოში, ყაზახეთის ნავთობის რესურსები კი - მე-11. პრობლემა მხოლოდ ის არის, რომ ორივე ქვეყანა (და უზბეკეთიც, რომელსაც ასევე ყაზახეთსა და თურქმენეთთან შედარებით ნაკლები, მაგრამ მაინც მნიშვნელოვანი რესურსები აქვს) დღესდღეობით რუსეთზეა მიბმული.

ყაზახეთის ნავთობის 80%-ზე მეტი რუსეთის გავლით მიეწოდება მსოფლიო ბაზარს. ტრანსკასპიური ნავთობსადენი არ განიხილება, მაგრამ, იქიდან გამომდინარე, რომ უახლოეს ათწლეულში ყაზახეთის მიერ ნავთობის წარმოება 60%-ით გაიზრდება, არის შანსი, რომ აქედან ნაწილი ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობსადენშიც მოხვდეს (ტანკერებით გადაზიდული კასპიის ზღვაზე). თურქმენული ნავთობის ნაწილი უკვე მიეწოდება ბაქოს, მაგრამ მომავალში ალბათ თურქმენეთის ნავთობპროდუქციისა და გადატვირთული ნოვოროსიისკის ხაზის წყალობით, ბაქოში შემოსული თურქმენული ნავთობის წილიც გაიზრდება.

გაზის ექსპორტს რაც შეეხება, აქ საქმე ცოტა სხვანაირად არის, რადგან თურქმენეთი და უზბეკეთი დაახლოებით ერთი მოცულობის გაზს აწარმოებენ (თუმცა თურქმენეთის რესურსები გაცილებით მეტია და უზბეკეთისა იწურება), ხოლო ყაზახეთი კი - ორჯერ ნაკლებს.

შუააზიური გაზი ევროპაში საქართველოს გავლით ორი მიმართულებით შეიძლება გავიდეს: თურქეთის ან/და უკრაინის გავლით. თურქეთი უკვე აქტიურ და საქმიან ურთიერთობებს აწამოებს შუა აზიასთან, უკრაინა ჯერჯერობით სიტუაციას აკვირდება.

თურქეთისა და თურქმენეთის მოლაპარაკებების შესახებ ზემოთ უკვე დავწერე. საინტერესო კიდევ ის არის, რომ თურქმენეთმა თავდაპირველად „აღმოსავლეთ-დასავლეთის გაზსადენის“ მშენებლობა რუსეთთან შეთანხმებით დაიწყო, მაგრამ მოგვიანებით გეგმები შეცვალა და გადაწყვიტა, რომ შესაძლოა ეს გაზი ტრანსკასპიური გაზსადენით აზერბაიჯანისთვის და, შესაბამისად, თურქეთისთვის მიეწოდებინა. ყაზახეთმა მხარი დაუჭირა თურქმენეთისა და აზერბაიჯანის გადაწყვეტილებას, თავად განაგონ ტრანსკასპიური გაზსადენის ბედი, მაგრამ სხვა მხრივ შემოთავაზებები აღარ ჰქონია.

თურქმენეთს გაზის ბაქო-თბილისი-ერზურუმის გაზსადენით თურქეთისთვის მიწოდება იმ მიზეზით აწყობს, რომ, ფაქტობრივად, მიეცემა შესაძლებლობა, არა რუსეთის გავლით, არამედ თავად გავიდეს მომხმარებელთა ბაზარზე. მომხმარებელი ამ შემთხვევაში არა მხოლოდ ევროპა იქნება, არამედ თავად თურქეთიც, რომლის მოთხოვნაც, ეკონომიკურ ზრდასთან ერთად, უფრო და უფრო გაიზრდება.

სხვა და კომპლექსური საკითხი გახლავთ ის, თუ როგორ გავა გაზი თურქეთიდან ევროპაში. ნავთობის შემთხვევაში საქმე უფრო მარტივად არის, ვინაიდან ნავთობი ბუნებრივად თხევადი პროდუქტია და მისი ტანკერებით გადაზიდვა ადვილია. ნავთობის მსოფლიო ბაზარზე გასვლა ჯეიჰანის პორტიდანაც თავისუფლად შეიძლება, გაზის პოლიტიკა კი უფრო მეტად ენერგოსადენების მდებარეობაზეა დამოკიდებული.

თურქეთიდან ევროპაში გამავალი ყველაზე ცნობილი გაზსადენის პროექტი „ნაბუკოა“. მისი განხორციელების გზაზე მთავარი პრობლემა ის იყო, რომ მას იმ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებზე უნდა გაევლო, რომლებზეც რუსეთი ზეწოლას ახორციელებდა. ამასთანავე, „ნაბუკოს“ ერთ-ერთმა მთავარმა მეწილემ, გერმანულმა კომპანიამ რუსეთის ზეწოლით პროექტში მონაწილეობაზე უარი განაცხადა. დაბოლოს, რუსეთმა კიდევ ერთი გამარჯვება მოიპოვა იმით, რომ ე.წ. „სამხრეთის ნაკადის“ შავ ზღვაში აშენების უფლება თურქეთისგან მოიპოვა და, ფაქტობრივად,

„ნაბუკოს“ პროექტის განხორციელების ყველანაირი შანსი მოსპო.

მართალია, „ნაბუკოს“ ჩაფლავებით თურქეთმა და აზერბაიჯანმა აღმოსავლეთ ევროპის ბაზრის ნაწილი დაკარგეს, მაგრამ, სანაცვლოდ, პირდაპირ დასავლეთ ევროპის ბაზარზე გასვლა დაგეგმეს. „ნაბუკოს“ მაგივრად ამა წლის 28 ივნისს აზერბაიჯანული შაჰ-დენიზის საბადოს მფლობელმა კონსორციუმმა ტრანსადრიატიკული გაზსადენის მშენებლობას დაუჭირა მხარი. ამ პროექტის განხორციელების შედეგად, აზერბაიჯანული (და შესაძლოა თურქმენული) გაზი თურქეთიდან პირდაპირ იტალიაში და შემდეგ დასავლეთ ევროპაში გავა.

მართალია, ტრანსადრიატიკული გაზსადენის მსგავსი პოლიტიკური მხარდაჭერა არა აქვს, მაგრამ აზერბაიჯანული (და, პოტენციურად, თურქმენული) გაზის საქართველოდან უკრაინაში ტრანსპორტირების სქემაც არსებობს, რომელსაც „თეთრი ნაკადი“ ჰქვია. პროექტზე საუბარი 2000-იან წლებში დაიწყო, მაგრამ იმის გამო, რომ პოლიტიკური მხარდაჭერა ვერ მოიპოვა, თაროზე იყო შემოდებული. რუსეთი უკრაინას საერთო ჯამში ათასი კუბური მეტრი გაზისთვის იმაზე მეტს ახდევინებს, ვიდრე დასავლეთ ევროპის ქვეყნებს (მიუხედავად სევასტოპოლის პორტის ლიზინგის სანაცვლოდ უკრაინისთვის გაზის ნაწილობრივი გაიაფებისა). შესაბამისად, უკრაინა ბუნებრივი აირის ალტერნატიულ წყაროებს ეძებს და ამა წლის ივნისის დასაწყისში იანუკოვიჩმა და რადამ „თეთრი ნაკადის“ პროექტის განხილვა კვლავ დაიწყეს. თუმცა, მიუხედავად მცდელობებისა, უკრაინა ჯერჯერობით მაინც მთავარ მოთამაშედ არ განიხილება, რადგან აქამდე საკითხთან მიმართებით  მტკიცე პოლიტიკური ნება არასდროს გამოუჩენია და მიმდინარე გაზსადენებისა და ნავთობსადენების პროექტებსაც გვერდიდან აკვირდება.

## საქართველოს, როგორც მონაწილე ქვეყნის, როლი

ევრაზიის ენერგოსატრანსპორტო დერეფნის გაჭრაში საქართველოს ბევრი ვერაფრის გაკეთება შეუძლია. ყველაფერი იმაზე იქნება დამოკიდებული, თუ რაზე შეთანხმდებიან ექსპორტიორი და იმპორტიორი ქვეყნები. საქართველო ამ შემთხვევაში თამაშობს მხოლოდ და მხოლოდ პოლიტიკურ როლს, როგორც რეგიონში ამერიკის ურყევი მოკავშირე და რუსეთთან პრინციპულად დაპირისპირებული მხარე.

რუსეთი ევრაზიის ენერგოსატრანსპორტო დერეფნის იდეით იმდენად გაღიზიანებულია, რომ მზად არის მის განხორციელებას ყველა ხერხით შეუშალოს ხელი. შეიძლება ითქვას, რომ საქართველომ ერთ გამოცდას უკვე გაუძლო და ის ფაქტი, რომ 2008 წლის აგვისტოში რუსეთმა თბილისში შემოსვლა ვერ შეძლო, უკვე იმაზე მეტყველებს, რომ საქართველოს სუვერენიტეტს სერიოზული მხარდაჭერა აქვს დასავლეთში. დასავლეთი აცნობიერებს იმას, რომ საქართველოზე რუსეთის გავლენა მთელ რეგიონზე რუსეთის გაბატონების ტოლფასი იქნება. ერთადერთი რეალისტური გზა სუვერენიტეტის უზრუნველსაყოფად საქართველოსთვის დამოუკიდებლობის გარანტიის მიცემაა.

თუ თურქმენეთსა და აზერბაიჯანს შორის შეთანხმება რუსეთის ზეწოლით ჩაიშლება, ეს მაინც არ იქნება იმის საბოლოო ვერდიქტი, რომ ევრაზიის ენერგოსატრანსპორტო დერეფნის იდეა დასამარდა. მომავალში პოლიტიკური სიტუაციის ცვლილებასთან ერთად, ცენტრალური აზიის ქვეყნებმა შესაძლოა კვლავ განიზრახონ ბაქოსთან დაკავშირება.

საქართველომ ამასობაში ძალისხმევა არ უნდა დაიშუროს იმისთვის, რომ თავი წარმოაჩინოს როგორც ქვეყანამ, რომელიც რეგიონში დასავლური კურსის ფლაგმანი იქნება. თუ რეგიონის სხვა ქვეყნები დაინახავენ, რომ რუსეთი მის პატარა მეზობელზე გავლენას ვერ ახდენს, ეს მათ მისცემთ მნიშვნელოვან პოლიტიკურ მხარდაჭერას იმისთვის, რომ რუსულ ზეწოლას გაუძლონ.

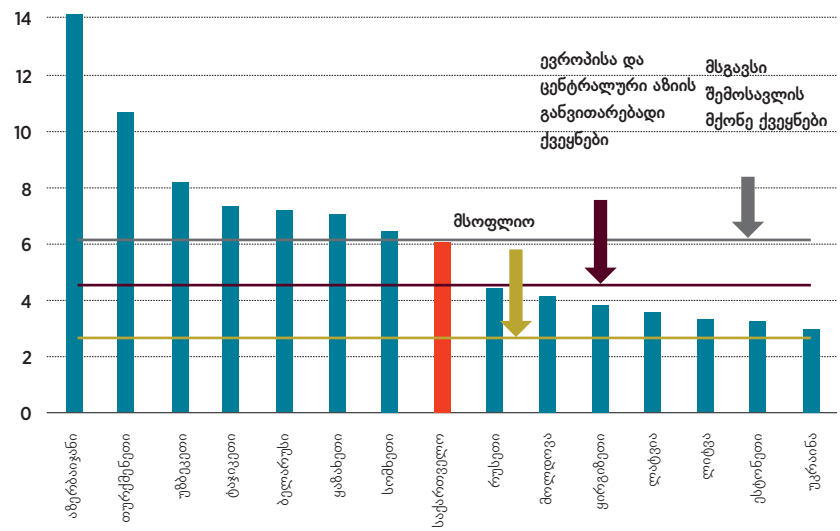
ამასთანავე, საქართველოს რჩება საშუალება, რომ რეგიონში დამოუკიდებელი პოლიტიკა აწარმოოს და თურქეთის გავლენის ქვეშაც არ მოექცეს. თურქეთისა და აზერბაიჯანის ინტერესები ისე დაუკავშირდა ერთმანეთს, რომ საქართველოს ამ შემთხვევაში უკვე არსებული მოცემულობის მიღება უწევს, ძალისხმევისა და თავის ატკივების გარეშე.

უახლოეს სამ წელიწადში გაირკვევა, გაფართოვდება თუ არა სამხრეთკავკასიური ენერგოდერეფანი და იქცევა თუ არა ევრაზიულ დერეფნად. ამ პერიოდში საქართველომ ყველა პოლიტიკური გამოცდა წარმატებით უნდა ჩააბაროს. F

მაია გრიგოლია, ნინო დოღონაძე

# საქართველოს ეკონომიკური ზრდის ტენდენციები

**საშუალო წლიური ზრდა (%), 2004 - 2012**




წყარო: მსოფლიოს განვითარების ინდიკატორები

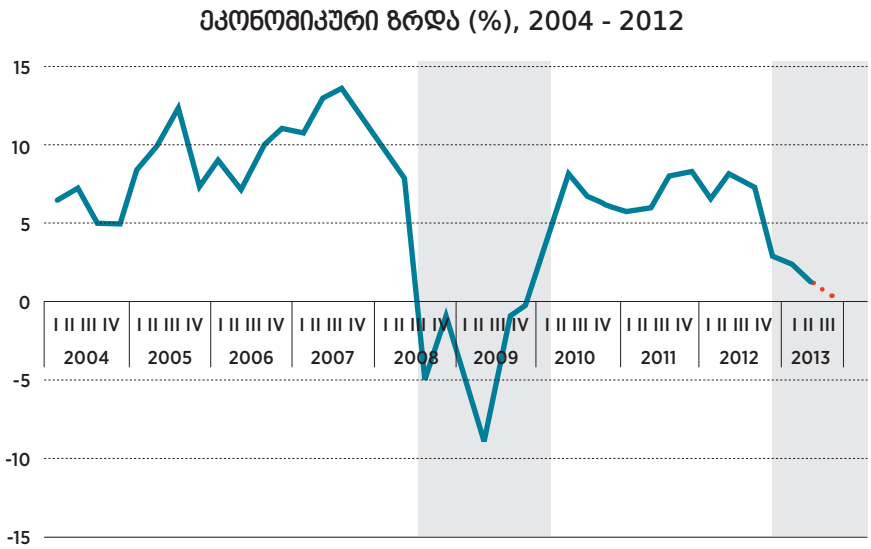
გასული რამდენიმე თვის მანძილზე საქართველოს ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებლები ცხარე დებატების მიზეზად იქცა. მიმდინარე პოლიტიკური მდგომარეობა ასეთი შენელების წმინდა ეკონომიკური მიზეზების ანალიზს ართულებს. წინ საპრეზიდენტო არჩევნებია და პოლიტიკური დაძაბულობა მატულობს. შედეგად ან განიმუხტება „კოჰაბიტაცია“ ან... ასეთი პოლიტიკური გაურკვევლობისას ბუნებრივია, რომ ყველა (ინვესტორი, მწარმოებელი და მომხმარებელი) სიფრთხილეს იჩენს და (ისევ) ელოდება ოქტომბერს.

საქართველოს საშუალო წლიური ეკონომიკური ზრდა 2004 - 2012 წლებში დაახლოებით 6% იყო. ამ მაჩვენებლით ქვეყანა მნიშვნელოვნად უსწრებდა მსოფლიო საშუალოს, თუმცა ეს სიხარულის საბაბს არ გვაძლევს, თუკი გავითვალისწინებთ იმას, რომ მსოფლიოში ბევრი ღარიბი ქვეყანაა, რომლებიც ნელა იზრდებიან და არსებობს ისეთი განვითარებული ქვეყნებიც, რომლებიც სწორედ იმიტომ იზრდებიან ნელა, რომ სწრაფი ზრდის პოტენციალი უკვე ამოწურეს. კეთილდღეობის იმ დონის მისაღწევად, რომელიც დღეს განვითარებულ სამყაროშია, განვითარებადმა სახელმწიფოებმა საშუალოზე მაღალი ზრდის ტემპი დიდი ხნის მანძილზე უნდა შეინარჩუნონ. საქართველოც იმ ქვეყნების რიცხვშია, რომელთათვისაც ზრდას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება.

თუკი საქართველოს ეკონომიკური ზრდის ტემპს ბოლო ათწლეულის მანძილზე შევადარებთ ევროპისა და ცენტრალური აზიის განვითარებადი ქვეყნების იმავე მაჩვენებელს, დავინახავთ, რომ ამ მხრივ ქვეყნის ეკონომიკა საკმაოდ წარმატებული იყო. თუმცა მსგავსი შემოსავლის მქონე ქვეყნების საშუალოსთან შედარებისას საქართველოს მაჩვენებელი საშუალოს ოდნავ ჩამორჩება. საქართველოსთან ერთად ამ ჯგუფში შედიან უკრაინა, კოსოვო, ვიეტნამი, უზბეკეთი, განა, სენეგალი და აფრიკის ბევრი სხვა ქვეყანა. ეს იმას ნიშნავს, რომ იმ ქვეყნების ნაწილი, რომელთაც საქართველოს მსგავსი შემოსავალი აქვთ დღესდღეობით, მომავალში უფრო მაღალშემოსავლიანი იქნება, ვიდრე ჩვენ.

## ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებლები საქართველოში დღეს

ეკონომიკური ზრდის ტემპის შემცირება გასული წლის მესამე კვარტალიდან დაიწყო და 2012 წლის მეოთხე კვარტალში ზრდამ მხოლოდ 2,8% შეადგინა, მაშინ როდესაც საქართველოში 2004 წლიდან მოყოლებული 5%-ზე ნაკლები ზრდის ტემპი მხოლოდ მსოფლიო ფინანსური კრიზისისა და რუსეთთან ომის შემდეგ (2008 წლის III კვარტალიდან 2010 წლის I კვარტალის ჩათვლით) დაფიქსირდა. წინასწარი შეფასებებით, ყოველ მომდევნო კვარტალში ზრდის ტემპი კიდევ უფრო ნაკლებია. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემე-




წყარო: საქსტატი, ISET-ის კვლევითი ინსტიტუტი

ბის მიხედვით, მიმდინარე წლის მეორე კვარტალის ზრდის წინასწარმა მაჩვენებელმა მხოლოდ 1,3% შეადგინა. ISET-ის კვლევითი ინსტიტუტის (თსუ, ეკონომიკის საერთაშორისო სკოლის კვლევითი ინსტიტუტი) მშპ-ს ზრდის პროგნოზი 2013 წლის მესამე კვარტალისათვის კიდევ უფრო პესიმისტური, 0,5%-ია.

რეცესიის საყოველთაოდ აღიარებული ეკონომიკური განმარტება გულისხმობს მშპ-ს უარყოფით რეალურ ზრდას ზედიზედ 2 კვარტალის მანძილზე. აშკარაა, რომ არც რეცესია გვაქვს და მით უმეტეს, არც დეპრესია. მიუხედავად ამისა, ეს მოდუნების საშუალებას არ გვაძლევს - არსებობს რისკი, რომ შენელება შეიძლება გადაიზარდოს რეცესიაში, რომელსაც მოკლევადიან პერიოდში სპირალის ეფექტი აქვს. ამის მიზეზი მარტივია: როდესაც ეკონომიკაში ყველა უფრო ნაკლებს მოიხმარს (როგორც მომხმარებელი, ასევე ბიზნესსექტორი (ინვესტიციები და სახელმწიფო), ერთობლივი მოთხოვნა და შედეგად ფასების დონეც მცირდება (ასეც მოხდა: ინფლაცია ეკონომიკის შენელებასთან ერთად დაეცა და 2013 წლის ივლისში 1,3% შეადგინა). ფასების დონის შემცირება მწარმოებლისთვის მოკლევადიან პერიოდში შემოსავლების შემცირებას ნიშნავს, რაც წარმოების შემცირებას გამოიწვევს. აქ უკვე მეორე ციკლი იწყება: წარმოება თუ მცირდება, მცირდება ინვესტიციები, იზრდება უმუშევრობა და კიდევ უფრო მცირდება მოთხოვნა, რაც ფასების დონეს ამცირებს და ა.შ. ამ სპირალიდან გამოსავალი მოთხოვნის ხელოვნურად სტიმულირებაა, რაც სახელმწიფოს ხარჯებისა და მონეტარული პოლიტიკის ექსპანსიას გულისხმობს. აღსანიშნავია, რომ ეს უკანასკნელი სრულდება და საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი აგვისტოში 3,75%-მდე დასწია (რაც საქართველოსთვის ისტორიულ მინიმუმს წარმოადგენს). რაც შეეხება სახელმწიფოს ხარჯებს, ბოლო 2 კვარტალის მანძილზე სახელმწიფოს მოთხოვნა საქონელსა და მომსახურებაზე შემცირებულია შესაბამისად 46 და 37%-ით წინა წლის შესაბამის პერიოდებთან შედარებით. სახელმწიფოს მხრიდან მოთხოვნის გაზრდა მოკლევადიან პერიოდში აქტივობის გაზრდის საშუალებაა შენელების მიზეზების მიუხედავად. თუმცა, თუკი ეკონომიკური შენელების მიზეზი სისტემური განუსაზღვრელობაა, მხოლოდ სახელმწიფო შესყიდვების ზრდა გრძელვადიან პრობლემას ვერ მოაგვარებს.

ბოლო სამი კვარტალის განმავლობაში ბიზნესის მოლოდინები გაუარესდა, რაც, თავის მხრივ, ინვესტიციების მოცულობის მნიშვნელოვან შემცირებაში აისახა. ინვესტიციები მთლიანი შიდა პროდუქტის ყველაზე მერყევი კომპონენტია, რომელიც ძალიან მგრძნობიარეა პოლიტიკური და მაკროეკონომიკური არასტაბილურობის მიმართ და რომლის ცვლილებაც ეკონომიკურ რყევებს იწვევს. აღსანიშნავია, რომ საქართველოში დანაზოგების დაბალი დონიდან გამომდინარე, მთლიანი ინვესტიციების დიდი ნაწილი სწორედ უცხოურ ინვესტიციებზე მოდის. ინვესტიციების ჯამური მოცულობა 2013 წლის პირველ კვარტალში 16%-ით შემცირდა, რაშიც წვლილი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების 3,2%-იანმა შემცირებამაც შეიტანა.

შესაბამისად, მნიშვნელოვანია საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესება, რაც გრძელვადიან პერიოდში სტაბილური პოლიტიკური გარემოს ჩამოყალიბებითა და ინვესტორებისთვის ხელსაყრელი ეკონომიკური გარემოს შექმნით შეიძლება. ეს უკანასკნელი კი სახელმწიფოს მხრიდან მკაფიო ეკონომიკური ორიენტაციის შეთავაზებით და საბაზრო ეკონომიკისკენ მიმართული ნაბიჯებით გახდება შესაძლებელი: სახელმწიფოს ნაკლები ჩარევა, ეფექტიანი რეგულატორული გარემო, დაბალი და მარტივად ადმინისტრირებადი გადასახადები, საკუთრების უფლების დაცვა, მიუკერძოებელი სასამართლო სისტემა და ა.შ.

2013 წლის პირველი სამი კვარტალის მონაცემებით (მესამე კვარტალის პროგნოზის ჩათვლით), ეკონომიკური ზრდა აშკარად შენელებულია და თუ ასე გაგრძელდა, მაქსიმუმ 2%-იანი წლიური ზრდა

ფოტო: REUTERS

გვექნება. ეკონომიკისა და ფინანსთა სამინისტროები აღნიშნავენ, რომ ეს ხდება სოფლის მეურნეობის ჩაუთვლელობის გამო, მაგრამ რთული წარმოსადგენია, რომ სექტორმა, რომელიც მშპ-ს დაახლოებით 10%-ს შეადგენს, მნიშვნელოვნად პოზიტიურად იმოქმედოს საერთო ზრდის მაჩვენებელზე. თუნდაც სექტორის ოპტიმისტური 12%-იანი ზრდის გათვალისწინებით (რომელიც ბოლოს 2005 წელს დაფიქსირდა), სოფლის მეურნეობას მშპ-ს წლიური ზრდის ტემპის გაზრდა მაქსიმუმ 1 პროცენტული პუნქტით შეუძლია. ამიტომ სოფლის მეურნეობის ჩაუთვლელობა არსებულ სტატისტიკას მნიშვნელოვნად ვერ შეცვლის.

რამ გამოიწვია საქართველოს მაღალი ზრდის ტემპი ბოლო წლების განმავლობაში?

ISET-ის მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით, გასული წლების ზრდა კაპიტალის აკუმულირებით კი არა, პროდუქტიულობის ზრდით იყო გამოწვეული. ავტორები ბაბიჩი და ფიუნფციგი („ეკონომიკური ზრდის დიაგნოსტიკა: საქართველოს შემთხვევა", მაისი 2012) მიიჩნევენ, რომ პროდუქტიულობის ზრდა საწარმოო პროცესის ინოვაციის შედეგად მოხდა. კერძოდ, საწარმოო პროცესი ეფექტიანი ბიზნესების ისეთი ბარიერებისგან გათავისუფლების შედეგი იყო, როგორიცაა კორუფცია, მაღალი გადასახადები და ბიუროკრატია. რა თქმა უნდა, ნებისმიერის თავიდან აღმოცენების დასაბუთებული თუ დაუსაბუთებელი საფრთხის აღქმაც კი ქვეყნის ეკონომიკას სიკეთეს არ მოუტანს.

რატომ უნდა გვაღელვებდეს ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებელი?

ეკონომიკური ზრდა არის მთლიანი შიდა პროდუქტის პროცენტული ცვლილება (წლიური ან კვარტალური). მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდა კი ქვეყნის ეკონომიკური კეთილდღეობის გაუმჯობესებას ნიშნავს. რამდენადაც უცნაურადაც  უნდა ჟღერდეს, თუნდაც ძალიან მცირედი ზრდა ან კლება დღეს, განსაზღვრავს რამდენად უკეთეს/უარეს მდგომარეობაში აღმოჩნდებიან ჩვენი შვილები და შვილიშვილები. მაგალითად, 1960 წელს იაპონიის შემოსავალი ერთ სულ მოსახლეზე საშუალო ამერიკელის შემოსავლის მხოლოდ 35%-ს შეადგენდა. აშშ-ის საშუალო ეკონომიკური ზრდა 1960 - 2004 წლებში 2,2% იყო, ხოლო იაპონიისა - 4,1%. 4,1%-იანი ზრდა მნიშვნელოვნად არ ზრდიდა იაპონელის კეთილდღეობას წლიდან წლამდე, მაგრამ უკვე 90-იან წლებში საშუალო იაპონელის შემოსავალმა საშუალო ამერიკელის შემოსავლის 85% შეადგინა.

საქართველოს საშუალო ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებელი 2003-2008 წლებში 9,3% იყო. თუ ამ საშუალო მაჩვენებელს შევინარჩუნებდით, საქართველოს საშუალო მოქალაქის კეთილდღეობა გაორმაგდებოდა ყოველ 7,5 წელიწადში. ანუ 15 წლის შემდეგ მოქალაქე 4-ჯერ უფრო მეტი საქონლისა და მომსახურების ყიდვას შეძლებდა, ვიდრე აღნიშნულ წლებში. ეკონომიკური კეთილდღეობა სხვა არაფერია, თუ არა იმ საქონლისა და მომსახურების რაოდენობა, რომლის შესყიდვა შეგვიძლია, მათ შორის - განათლებისა და სამედიცინო მომსახურების. მერე იყო კრიზისი და სამხედრო კონფლიქტი, რამაც რეცესია გამოიწვია და შედეგად 2009 - 2011 წლებში ეკონომიკური ზრდის საშუალო მაჩვენებელი 3,2% იყო, თითქმის 3-ჯერ უფრო ნაკლები, ვიდრე წინა წლებში, შესაბამისად, 3-ჯერ უფრო მეტი წელიწადი დასჭირდებოდა ეკონომიკური კეთილდღეობის გაორმაგებას, თუ 3,2%-იან ზრდას შევინარჩუნებდით.

მიმდინარე პერიოდში ზრდის მაჩვენებლები ასეთია: 2013 წლის აპრილში, მაისსა და ივნისში ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებლები შესაბამისად 4,6%, 0,2% და -0,8% იყო. რატომ უნდა გვაღელვებდეს ეკონომიკური ზრდის ეს მაჩვენებლები? იმიტომ, რომ ამ მაჩვენებლების კიდევ რამდენიმე თვით შენარჩუნება ქვეყნის გრძელვადიანი განვითარების პერსპექტივას უქმნის საფრთხეს. F

Forbes GEORGIA

# გადაზიდვები საქართველოში

საქართველოსათვის სატრანსპორტო სექტორების ეფექტიან მუშაობას, ქვეყნის გეოსტრატეგიული მდებარეობიდან გამომდინარე, სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს. საქართველოში სატრანსპორტო გადაზიდვები ხორციელდება სახმელეთო, საჰაერო, საზღვაო და სარკინიგზო ტრანსპორტით.

სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების თანახმად, 2013 წლის პირველ კვარტალში ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის საერთო ბრუნვამ 1039,6 მილიონი ლარი შეადგინა: აქედან, სახმელეთო ტრანსპორტითა და მილსადენებით ტრანსპორტირების ბრუნვამ - 307,3 მილიონი ლარი, წყლის ტრანსპორტის ბრუნვამ - 0,4 მილიონი ლარი, საჰაერო ტრანსპორტის ბრუნვამ - 14,9 მილიონი ლარი, დამხმარე და დამატებითი სატრანსპორტო საქმიანობის ბრუნვამ - 445,1 მილიონი ლარი, ხოლო ფოსტისა და კავშირგაბმულობის ბრუნვამ - 271,8 მილიონი ლარი. შედარებისათვის, გასული წლის პირველ კვარტალში ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის ბრუნვამ 1012,1 მილიონი ლარი შეადგინა, სულ 2012 წელს ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის საერთო ბრუნვამ კი - 4348,1 მილიონი ლარი. 2004 წლიდან 2008 წლის ჩათვლით ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის დარგში ბრუნვის თვალსაზრისით აღმავალი ტრენდი ფიქსირდებოდა. 2009 წელს ტენდენცია დაირღვა და დარგის ბრუნვა შემცირდა, თუმცა 2010 წლიდან კვლავ გაჯანსაღება შეინიშნება, რამდენადაც ინდუსტრიის ბრუნვის მაჩვენებელი 2011 და 2012 წლებში წინა წელთან შედარებით მუდმივად იზრდებოდა.

მზარდი ტენდენცია შეინიშნება ინდუსტრი-

**2013 წლის პირველ კვარტალში დარგის მიერ გამოშვებული პროდუქციის ღირებულებამ 730,7 მილიონი ლარი შეადგინა.**

ის მიერ წლიურად გამოშვებული პროდუქციის თვალსაზრისითაც, თუმცა 2009 წელი ამ შემთხვევაშიც კრიზისულ პერიოდად გვევლინება. 2013 წლის პირველ კვარტალში დარგის მიერ გამოშვებული პროდუქციის ღირებულებამ 730,7 მილიონი ლარი შეადგინა: აქედან, სახმელეთო ტრანსპორტითა და მილსადენებით ტრანსპორტირების გამოშვებამ - 730,7 მილიონი ლარი, წყლის ტრანსპორტის გამოშვებამ - 288,1 მილიონი ლარი, საჰაერო ტრანსპორტის გამოშვებამ - 0,4 მილიონი ლარი, დამხმარე და დამატებითი სატრანსპორტო საქმიანობის გამოშვებამ - 213,5 მილიონი ლარი, ხოლო ფოსტისა და კავშირგაბმულობის გამოშვებამ - 213,7 მილიონი ლარი. ამასთან, 2012 წლის ანალოგიურ პერიოდში ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის მიერ გამოშვებული პროდუქციის ღირებულების მაჩვენებელი 676,6 მილიონი ლარი იყო, ხოლო სულ 2012 წლის განმავლობაში - 3185,5 მილიონი ლარი. შედარებისათვის, ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის დარგის მიერ გამოშვებული პროდუქცია 2011 წელს 2770,2 მილიონ ლარს შეადგენდა.

სტატისტიკური მონაცემების თანახმად, ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის ინდუსტრიაში ფიქსირებული აქტივების რაოდენობა წლიდან წლამდე მზარდია. 2011 წელს ფიქსირებული აქტივების მოცულობამ 5230,9 მილიონი ლარი შეადგინა, ხოლო ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციების ოდენობამ - 924,3 მილიონი ლარი. აქედან, სახმელეთო ტრანსპორტსა და მილსადენებით ტრანსპორტირების ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებულმა ინვესტიციებმა 437,8 მილიონი ლარი შეადგინა, წყლის ტრანსპორტის ფიქსირებულ აქტივებში - 0,2 მილიონი ლარი, საჰაერო ტრანსპორტის ფიქსირებულ აქტივებში - 3,6 მილიონი ლარი, დამხმარე და დამატებითი სატრანსპორტო საქმიანობის ფიქსირებულ აქტივებში - 180,6 მილიონი ლარი, ხოლო ფოსტისა და კავშირგაბმულობის გამოშვებამ - 266,1 მილიონი ლარი. ამასთან, 2011 წელს ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციების მოცულობა 1172,1 მილიონ ლარს შეადგენდა, ხოლო 2009 წელს - 971,8 მილიონ ლარს. თავად ფიქსირებული აქტივების ღირებულება კი 2010 წელს 4580,5 მილიონი ლარი იყო, ხოლო 2009 წელს - 4395,3 მილიონი ლარი.

ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის სფეროში 2012 წლის ბოლო კვარტალში დასაქმებული იყო 59 272 ადამიანი, ხოლო 2013 წლის პირველი კვარტალის მონაცემებით - 53726 ადამიანი. აღნიშნული მაჩვენებელი ყველაზე მაღალი 2004 წელს იყო - 60 072 ადამიანი. დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება 2013 წლის პირველი კვარტალისათვის 991,3 ლარს შეადგენდა. 2012 წლის ბოლო კვარტალში სექტორში დასაქმებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურება 1043,0 ლარი იყო, ხოლო 2011 წელს - 566,8 ლარი.

სახმელეთო ტრანსპორტის სააგენტოს 2012 წლის მონაცემების თანახმად, დღეისათვის საქართველოში 100-ზე მეტი გრძელვადიანი ნებართვის მფლობელი გადამზიდავი კომპანია მოქმედებს. სარკინიგზო გადაზიდვებს ერთად-

**ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის სფეროში 2012 წლის ბოლო კვარტალში დასაქმებული იყო 59 272 ადამიანი, ხოლო 2013 წლის პირველი კვარტალის მონაცემებით - 53 726 ადამიანი.**

ერთი კომპანია - საქართველოს რკინიგზა ახორციელებს, ხოლო საჰაერო გადაზიდვებს სამი საერთაშორისო კომპანია - Silk Way Airlines-ი (ახორციელებს ფრენებს ბაქო-თბილისი-ბაქოს მიმართულებით კვირაში ერთხელ); Cargolux-ი (ახორციელებს ფრენებს ლუქსემბურგი-თბილისი-ბაქოს მიმართულებით კვირაში ორჯერ); Turkish Cargo (ახორციელებს რეგულარულ ფრენებს სტამბული-თბილისი-სტამბულის მიმართულებით კვირაში სამჯერ).

ეკონომიკის სამინისტროს სტატისტიკური მონაცემების თანახმად, 2013 წლის პირველ კვარტალში სატრანსპორტო დარგების მიერ გადაზიდული ტვირთების ჯამურმა რაოდენობამ 21,0 მილიონი ტონა შეადგინა, იგივე მაჩვენებელი 2012 წლის ბოლო კვარტალში 21,9 მილიონ ტონას შეადგენდა. ამასთან 2013 წლის პირველი კვარტალის მონაცემებით საზღვაო ნავსადგურებსა და საზღვაო ტერმინალებში გადამუშავებული ტვირთების ჯამურმა მოცულობამ 10,3 მილიონი ტონა შეადგინა. რაც შეეხება გადამუშავებული კონტეინერების რაოდენობას, საზღვაო ნავსადგურებში 2013 წლის პირველ კვარტალში გადამუშავდა სულ 192 809 კონტეინერი, იგივე მაჩვენებელი 2012 წლის ბოლოს 180 555 კონტეინერს შეადგენდა.

# სს „საქართველოს რკინიგზა“, როგორც ბიზნესსუბიექტი

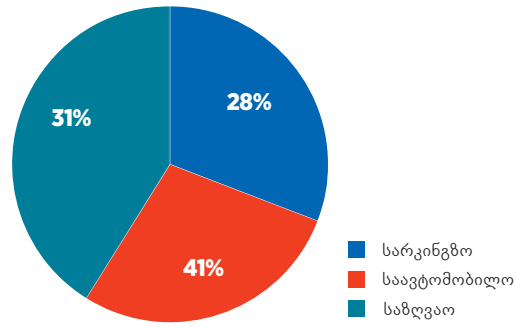
ავტორი: დავით გონდაური

## ლოგისტიკის როლი ქართული ეკონომიკის განვითარებაში

ლოგისტიკა საქართველოს ეკონომიკის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს. მისი წილი ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის დაახლოებით 12%-ს შეადგენს. ლოგისტიკის სექტორის ინტენსიური განვითარება უზრუნველყოფს საქართველოს სწრაფ ინტეგრაციას გლობალურ ლოგისტიკურ ქსელში და მის ეფექტიან დაკავშირებას მსოფლიოს წამყვან ბაზრებთან. განვითარებული ლოგისტიკა განაპირობებს მაღალი ხარისხის სერვისს, იაფ და ეფექტიან მიწოდების ქსელს, რაც კონკურენტუნარიანობის ამაღლების აუცილებელი პირობაა, როგორც მთლიანად ქვეყნისთვის, ასევე საქართველოში მოქმედი საწარმოებისთვის, სოფლის მეურნეობისათვის, ვაჭრობისა და ტურიზმისათვის.

2009 წლიდან საქართველოში ტვირთბრუნვა დინამიკურად იზრდება. საშუალო წლიური ზრდა შეადგენს 10%-ს, რაც მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდაზე დაახლოებით ორჯერ მეტია. საერთაშორისო ორგანიზაციების პროგნოზების თანახმად, მომავალ ათ წელიწადში ეს ტენდენცია კიდევ უფრო დაჩქარდება.

### სატრანსპორტო საშუალებების წილი სატვირთო გადაზიდვებში, 2012




2012 წელს მთლიანმა სატვირთო გადაზიდვებმა 49 მლნ ტონა შეადგინა. განსაკუთრებით აღსანიშნავია საკონტეინერო გადაზიდვების სწრაფი ზრდა ფოთისა და ბათუმის პორტებში. 2012 წელს ამ პორტებმა დაახლოებით 300 ათასი კონტეინერი გადაამუშავა, რაც 33%-ით მეტია წინა წელთან შედარებით. პროგნოზის თანახმად, 2013 წელს გადაზიდვა 400 ათასი კონტეინერით მოხდება.

საქართველოს სატრანსპორტო გადაზიდვების ბაზარი შემდეგი სტრუქტურით ხასიათდება (იხ. გრაფიკი ზევით).

ბაზრის სტრუქტურიდან ჩანს, რომ საავტომობილო გადაზიდვებს საქართველოში მეტად მაღალი პროცენტული განაკვეთი უჭირავს. ეს განპირობებულია იმით, რომ სარკინიგზო გადაზიდვების როლი საქართველოში თანდათანობით მცირდება. ამის ძირითადი გამომწვევი მიზეზი გადაზიდვების მაღალი ტარიფები, სარკინიგზო ინფრასტრუქტურის არაეფექტიანობა და ინტერმოდალური ტერმინალების დეფიციტია, რაც კიდევ უფრო მოუქნელსა და არაკონკურენტულს ხდის ქართულ რკინიგზას საავტომობილო ტრანსპორტთან შედარებით.

საჰაერო სატვირთო გადაზიდვები ჯერჯერობით უმნიშვნელო როლს თამაშობს არსებულ ბაზარზე, რაც უმეტესწილად საჰაერო ტვირთებისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურის დეფიციტითა და სერვისის მაღალი ფასებით არის გამოწვეული.

ფოტო: SHUTTERSTOCK

## სს „საქართველოს რკინიგზის“ ფინანსური და საოპერაციო მაჩვენებლები

რკინიგზის საქმიანობის სფერო ორ ძირითად მიმართულებად იყოფა: სატვირთო გადაზიდვები და სამგზავრო გადაყვანები. საქართველოს რკინიგზის შემადგენლობაში შედის სამი ძირითადი ფილიალი: ფილიალი „ინფრასტრუქტურა“, ფილიალი „სატვირთო გადაზიდვები“ და ფილიალი „მგზავრთა გადაყვანა“.

თითოეულ ფილიალს ინდივიდუალურად აქვს განაწილებული მმართველობითი ფუნქციები და ადამიანური რესურსი. თითოეული მათგანი ასევე ინდივიდუალურად ადგენს წლის ბიუჯეტს და გეგმავს სტრატეგიულ პროექტებს, რომელთა ძირითადი ნაწილი მიმართულია სერვისის გაუმჯობესებაზე, შემოსავლების გაზრდასა და ხარჯების ოპტიმიზაციაზე.

მსოფლიო პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ რკინიგზით მგზავრთა გადაყვანა წაგებიანი ბიზნესია, რადგანაც მგზავრის გადაყვანის თვითღირებულება მნიშვნელოვნად აღემატება საზოგადოების მატერიალურ შესაძლებლობებს. დანაკარგების ძირითადი ნაწილი იფარება სატვირთო გადაზიდვებიდან მიღებული მოგებით.

## სამომავლო გეგმები და პროექტები

სს „საქართველოს რკინიგზის“ უახლოესი წლების ამოცანაა, სასწრაფოდ გააუმჯობესოს საწარმოს ისეთი მნიშვნელოვანი ეკონომიკური მაჩვენებელი, როგორიც არის დამატებული ეკონომიკური ღირებულება.

იმისათვის, რომ საქართველოს რკინიგზა გახდეს სამამულო ეკონომიკის ზრდის ლოკომოტივი, აამაღლოს საქართველოს ტერიტორიაზე გამავალი დერეფნების კონკურენტუნარიანობა, პარტნიორ ორგანიზაციებთან ერთად შექმნას გრძელვადიანი მდგრადი გადაზიდვების მოდელები, იყოს სახელმწიფოს უსაფრთხოების შემადგენელი ეფექტიანი რგოლი, საჭიროა შემდეგი ღონისძიებების გატარება:

• მოგებიანობის გაზრდისათვის, როგორც ტვირთების, ისე რეგიონების დივერსიფიკაცია.

• სატვირთო გადაზიდვების ბიზნესის გაზრდა-განვითარება და ახალი გეოგრაფიული არეალის ათვისება;

### სს „საქართველოს რკინიგზის“ მოგება-ზარალის უწყისი, რომელშიც ნაჩვენებია კომპანიის 2002 - 2012 წლების ფინანსური მონაცემები

**კატეგორიების მიხედვით:**

| გადაზიდული ტვირთის მოცულობა, მილიონი ტონა | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2009-2012 CAGR | I კვ 2012 | I კვ 2013 | % სხვაობა |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| თხევადი ტვირთები | 9.7 | 11.5 | 10.5 | 9.5 | -0.9% | 2.2 | 2.5 | 12.6% |
| ნავთობის ნედლეული | 5.2 | 6.3 | 5.4 | 4.7 | -3.1% | 1.2 | 1.3 | 13.7% |
| ნავთობის ტვირთები | 4.5 | 5.1 | 5.1 | 4.8 | 1.5% | 1.1 | 1.2 | 11.3% |
| მშრალი ტვირთები | 7.4 | 8.5 | 9.7 | 10.6 | 12.9% | 2.3 | 2.1 | -11.7% |
| მარცვლეული | 1.1 | 1.4 | 1.2 | 1.4 | 7.7% | 0.4 | 0.1 | -67.3% |
| მადნეული და მადნეულის პროდუქტები | 1.1 | 1.6 | 1.9 | 2.2 | 26.2% | 0.5 | 0.5 | -6.0% |
| სამრეწველო ნედლეული | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 7.3% | 0.1 | 0.1 | 39.8% |
| სამშენებლო ტვირთები | 1.1 | 1.2 | 1.6 | 1.6 | 14.3% | 0.4 | 0.3 | -16.9% |
| ქიმიური და მინერალური სასუქები | 0.4 | 0.4 | 0.5 | 0.5 | 5.9% | 0.1 | 0.1 | 26.7% |
| შავი ლითონი და ჯართი | 0.8 | 1.0 | 1.2 | 1.1 | 13.4% | 0.3 | 0.3 | -7.7% |
| შაქარი | 0.5 | 0.6 | 0.5 | 0.7 | 10.4% | 0.1 | 0.1 | -9.8% |
| ცემენტი | 0.7 | 0.4 | 0.5 | 0.7 | -0.4% | 0.1 | 0.1 | 42.1% |
| სხვა | 1.1 | 1.4 | 1.7 | 1.7 | 15.0% | 0.4 | 0.4 | -0.5% |
| **სულ** | 17.1 | 19.9 | 20.1 | 20.1 | 5.5% | 4.5 | 4.6 | 0.1% |

### საოპერაციო მაჩვენებლები 2009 - 2012 წწ. და 2012-2013 წლების I კვარტალში[1]

**სახეობების მიხედვით:**

| გადაზიდული ტვირთების მოცულობის ტიპები და მგზავრები | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2009-2012 CAGR | I კვ 2012 | I კვ 2013 | % სხვაობა |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ადგილობრივი გადაზიდვები | 1.7 | 2.2 | 3.0 | 3.0 | 20.3% | 0.7 | 0.6 | -15.6% |
| ექსპორტი | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 1.7 | 7.4% | 0.3 | 0.4 | 23.4% |
| იმპორტი | 2.6 | 3.0 | 2.9 | 3.3 | 7.5% | 0.7 | 0.5 | -33.6% |
| ტრანზიტი | 11.4 | 13.2 | 12.6 | 12.1 | 2.1% | 2.8 | 3.1 | 9.7% |
| **სულ** | 17.1 | 19.9 | 20.1 | 20.1 | 5.5% | 4.5 | 4.6 | 0.1% |
| მგზავრები | 3.120 | 3.24 | 3.27 | 3.16 | 0.4% | 0.7 | 0.6 | -9.3% |

| შემოსავალი სატვირთო და სამგზავრო გადაყვანებიდან | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2009-2012 CAGR | I კვ 2012 | I კვ 2013 | % სხვაობა |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| თხევადი ტვირთები | 115.5 | 147.9 | 173.4 | 172.5 | 14.3% | 38.0 | 48.5 | 27.6% |
| ნავთობის ნედლეული | 44.1 | 59.5 | 71.3 | 73.6 | 18.6% | 16.3 | 22.3 | 36.6% |
| ნავთობის ტვირთები | 71.3 | 88.4 | 102.0 | 98.9 | 11.5% | 21.7 | 26.2 | 20.8% |
| მშრალი ტვირთები | 122.9 | 150.1 | 175.6 | 178.3 | 13.2% | 36.7 | 36.1 | -1.5% |
| სამგზავრო გადაყვანები | 14.0 | 14.7 | 16.2 | 17.4 | 7.7% | 3.7 | 3.42 | -7.4% |
| **სულ** | 252.3 | 312.7 | 365.1 | 368.3 | 13.4% | 78.3 | 88.0 | 12.3% |

[1]ცხრილში მოცემული CAGR (COMPOUND ANNUAL GROWTH RATE) მიუთითებს კონკრეტული მაჩვენებლის საშუალო გეომეტრიულ ზრდას.

• ბიზნესსაქმიანობის ფოკუსირება მხოლოდ ძირითად მიმართულებებზე;
• კავკასიის კორიდორის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება;
• როგორც კაპიტალური, ისე საექსპლუატაციო დანახარჯების მოქნილი და ეფექტიანი სტრუქტურის შექმნა;
• ინფრასტრუქტურის შემდგომი განვითარება და მოდერნიზაცია.

## პროექტები

**I. ბაქო-თბილისი-ყარსის პროექტი**

ბაქო-თბილისი-ყარსის პროექტი არის ახალი სატრანსპორტო დერეფანი, რომელიც აერთიანებს აზერბაიჯანის, საქართველოსა და თურქეთის სარკინიგზო ხაზებს. ამ პროექტის განხორციელების შედეგად, თურქეთის გავლით, გაიხსნება სარკინიგზო დერეფანი კასპიის ზღვიდან ევროპისკენ, რომელიც საბოლოოდ გამორიცხავს საზღვაო გზით გადაზიდვის საჭიროებას. ბაქო-თბილისი-ყარსის პროექტით ასევე შესაძლებელი იქნება დერეფნის გახსნა, რომელიც რუსეთს თურქეთთან დააკავშირებს.

ბაქო-თბილისი-ყარსის სარკინიგზო მაგისტრალის პროექტის განხორციელება 2007 წელს, მშენებლობა კი 2008 წელს დაიწყო და იგი ითვალისწინებს საქართველოს ტერიტორიაზე მარაბდა–ახალქალაქის სარკინიგზო ხაზის რეაბილიტაცია-რეკონსტრუქციას და ახალი სარკინიგზო ხაზის მშენებლობას ახალქალაქიდან თურქეთის საზღვრამდე. პროექტის საერთო ღირებულება 775 მილიონ აშშ დოლარს შეადგენს.

**II. სს „საქართველოს რკინიგზის“ მოდერნიზაციის პროექტი.**

მოდერნიზაციის პროექტის ძირითადი მიზნებია: სატვირთო გადაზიდვებისა და სამგზავრო გადაყვანების ოპტიმიზაცია; სადგურების, დეპოებისა და ინფრასტრუქტურის ოპტიმიზაცია; სატვირთო და სამგზავრო მოძრავი შემადგენლობის ოპტიმიზაცია; ოპერირების ხარჯების შემცირება; უსაფრთხოების გაუმჯობესება; სოციალური და გარემოს უსაფრთხოების დაცვა; მატარებლების სიჩქარის გაზრდა. პროექტის ღირებულება 253,4 მილიონ აშშ დოლარს შეადგენს.

## თბილისის შემოვლითი გზა

სს „საქართველოს რკინიგზა“ ახორციელებს „თბილისის შემოვლითი რკინიგზის პროექტს“, რომლის მიზანია თბილისის ცენტრალური ნაწილის შემოვლა ახალი სარკინიგზო ტრასის საშუალებით. პროექტი ასევე გულისხმობს სადგურ „დიდუბესა“ და სადგურ „ნავთლუღს“ შორის მდებარე მონაკვეთზე სარკინიგზო ინფრასტრუქტურის დემონტაჟს, რაც საერთო ჯამში 73 ჰექტარი მიწის ნაკვეთს გამოათავისუფლებს. აღნიშნული ტერიტორია გამოყენებული იქნება ქალაქის განვითარებისთვის.

პროექტის უარყოფითი ფაქტორები რკინიგზისთვის: წლიური მოვლა-შენახვისა და საოპერაციო ხარჯები შემოვლითი რკინიგზისთვის იზრდება 12,1 მლნ დოლარამდე (+50% არსებულთან შედარებით); მატარებლის საოპერაციო ხარჯები იზრდება 34 %-ით, ინფრასტრუქტურის საოპერაციო ხარჯები იზრდება 31%-ით, ინფრასტრუქტურის მოვლა-შენახვის ხარჯი იზრდება 73% -ით.

მთლიანი ხარჯი მომდევნო 11 წლის განმავლობაში 126 მლნ დოლარიდან გაიზრდება 197 მლნ დოლარამდე. პროექტის შედეგად, თბილისის ცენტრალური სადგური გაუქმდება, ხოლო „დიდუბისა“ და „ნავთლუღის“ სადგურებს რეაბილიტაცია ჩაუტარდება. სადგური „ნავთლუღი“ მოემსახურება აღმოსავლეთის მიმართულების მგზავრებს, ხოლო სადგური „დიდუბე“ – დასავლეთის მიმართულების.

## დასკვნა

მიუხედავად ბოლო წლების პოზიტიური ცვლილებებისა, საქართველოს რკინიგზაში კვლავ სუსტია ბიზნესზე ორიენტაციის მასშტაბები, რაც გამოწვეულია შემდეგი ფაქტორებით:
• წლობით მიღებული გამოცდილების მიუხედავად, თანამედროვე ეტაპზე დარგობრივი დირექტორების დაბალი კვალიფიკაცია, რაც განპირობებულია დარგში არსებული თანამედროვე, უახლესი ცოდნის მიღების სუსტი მოტივაციით. აქედან გამომდინარე, ნაკლებია მათი ეფექტიანობა და ფოკუსირება მაქსიმალური შედეგის მიღწევაზე;
• ფერხდება პერსონალის ოპტიმიზაციის პროცესი;
• არ ხდება რესურსების მაქსიმალური გამოყენება (უტილიზაცია);
• საკმაოდ დიდია ჭარბი აქტივები;
• სამგზავროს გადაყვანების კუთხით არ არის ჩამოყალიბებული გრძელვადიანი სტრატეგია, არ არის განსაზღვრული ის არაფულადი სარგებელი, რომელიც მიიღება სახელმწიფოს მიერ სამგზავრო რეისების შესრულებით. F

# საერთაშორისო საჰაერო გადაზიდვები

საქართველოში საერთაშორისო საჰაერო გადაზიდვებს სულ სამი ავიაკომპანია ახორციელებს, სამივე უცხოური.

ავტორი: ანა ცხოვრებოვა

ფოტო: REUTERS

Silk Way Airlines-ი ფრენებს ბაქო-თბილისი-ბაქოს მიმართულებით კვირაში ერთხელ ახორციელებს. კომპანიას თბილისში აზერბაიჯანის საერთაშორისო ავიახაზები წარმოადგენს.

მეორე კომპანია - Cargolux-ი საქართველოში 2008 წლიდან ოპერირებს. დღეისათვის ახორციელებს ფრენებს B747- 8F ტიპის ავიახომალდით ლუქსემბურგი-თბილისი-ბაქოს მიმართულებით კვირაში ორჯერ, სამშაბათობით და პარასკევობით. Cargolux-ს საქართველოში TAV-ი წარმოადგენს. ოფიციალური წარმომადგენლის ცნობით, Cargolux-ი ყველანაირი ტვირთის გადაზიდვას ახორციელებს, რაც ექვემდებარება გადაზიდვას (მათ შორის, მანქანები, ავეჯი, ფრინველი) და არ არის შესული აკრძალული ან საშიში ნივთების სიაში. TAV-ის ინფორმაციით, კომპანია ახორციელებს როგორც საექსპორტო, ისე საიმპორტო გადაზიდვებს, თუმცა მის მიერ განხორციელებულ გადაზიდვებში მაინც იმპორტი ჭარბობს.

Turkish Cargo, რომელიც Turkish Airline-ის შვილობილი კომპანიაა, საქართველოს საჰაერო გადაზიდვების ბაზარზე 2007 წლის მარტიდან არის წარმოდგენილი. როგორც კომპანიის რეგიონალური დირექტორი ბურაქ ომეროღლუ (S. Burak Ömeroğlu) აცხადებს, 2012 წლის მონაცემებით, Turkish Airline-ი ქართული საჰაერო გადაზიდვების ლიდერია 41%-იანი წილით. მისივე განცხადებით, 2012 წელს Turkish Cargo-ს მიერ განხორციელებულ საექსპორტო და საიმპორტო გადაზიდვებს შორის შეფარდება 1/9 იყო, ხოლო სულ განხორციელებული ექსპორტის მოცულობა - 437 000 კილოგრამი. კომპანია სხვადასხვა ტიპის ტვირთების გადაზიდვას ახორციელებს, მათ შორის: ბიოლოგიური ნივთიერებების, სამედიცინო აღჭურვილობის, მობილური ტელეფონების, პარფიუმერული ნაწარმის, ელექტრონული მოწყობილობების გადაზიდვებს.

Turkish Cargo A310-304F და A330-200F ტიპის ავიახომალდებით რეგულარულ ფრენებს კვირაში სამჯერ სტამბული-თბილისი-სტამბულის მიმართულებით ახორციელებს. კომპანიას მფლობელობაში სულ ცხრა სატვირთო ავიახომალდი აქვს. F

# საქართველოს პორტები

საქართველოში ზღვისპირეთი სამი ნავსადგომით შემოიფარგლება და თითოეული მათგანი უცხოური კომპანიის მიერ იმართება. რა ტვირთბრუნვა აქვთ მათ და რა ინფრასტრუქტურულ პრობლემებს აწყდებიან მმართველი კომპანიები?

## ბათუმის საზღვაო ნავსადგომი

ბათუმის საზღვაო ნავსადგომის შექმნის ისტორია პრაქტიკულად კავკასიის რეგიონის ლოგისტიკური ცენტრის ფორმირების ისტორიაა, რომელმაც საქართველოს, როგორც ტრანზიტული ქვეყნის, როლი განსაზღვრა.

ბათუმის პორტი ევროპა-კავკასია-აზიის კორიდორის მნიშვნელოვან რგოლს წარმოადგენს, რომელიც სათავეს ევროპაში იღებს და ბულგარეთის, რუმინეთის, უკრაინის, შემდეგ შავი ზღვის გავლით კასპიის ზღვის რეგიონის ქვეყნებს - აზერბაიჯანს, ყაზახეთს, თურქმენეთს და ა.შ. - აკავშირებს.

პორტის განვითარების ძირითადი ფაქტორი იყო და არის კასპიის ზღვის ნავთობი.

ბათუმის პორტის ძირითადი კონკურენტები შავ ზღვაზე არიან: უკრაინული - ოდესისა და ილიჩევსკის პორტები, რუსული - ნოვოროსიისკისა და ტუაფსეს პორტები.

ბათუმის პორტის უპირატესობა ის გახლავთ, რომ უკრაინის აკვატორია ზამთარში იყინება, ხოლო რუსეთის პორტებში, ზამთრის პერიოდში, ხშირია ძლიერი ქარები.

2008 წლის თებერვალში სს „ყაზტრანსოილის“ შვილობილმა კომპანიამ - შპს Batumi Industrial Holding-მა ბათუმის საზღვაო ნავსადგურის ექსკლუზიური მართვის უფლება 49 წლით და ბათუმის ნავთობტერმინალის აქციების 100%-იანი პაკეტი შეიძინა.

სს „ყაზტრანსოილი“ ყაზახეთის ნაციონალური კომპანიის, სს „ყაზმუნაიგაზის“ შვილობილი კომპანიაა, რომელიც ყაზახეთის ძირითადი ოპერატორია ნავთობის ტრანსპორტირების სფეროში.

ყაზახეთის მიერ ბათუმის საპორტო აქტივების შეძენის მიზანი ნათელია: საუბარია ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების გადაზიდვის ახალი საექსპორტო ფანჯრის შექმნაზე. ეს მიმართულება საშუალებას მისცემს ყაზახეთს, ნავთობნაკადების დივერსიფიცირება მოახდინოს და არ იყოს დამოკიდებული სხვა ქვეყნების კუთვნილ ტერმინალებზე. სამომავლოდ ბათუმიდან კაშაგანის ნავთობსაბადოს ნავთობის ტრანსპორტირება იგეგმება (კაშაგანიდან ნავთობის მოპოვება ოფიციალური მონაცემებით 2012 წელს უნდა დაწყებულიყო, თუმცა ჯერაც არ დაწყებულა).

კაშაგანის ნავთობსაბადო, რომელიც ოთხ სტრუქტურას აერთიანებს (კაშაგანი, კალამკასი, აქტოტი და კაირანი), ყველაზე დიდ ნავთობსაბადოდ ითვლება 1968 წელს ალასკაზე აღმოჩენილი პრადჰო-ბეის საბადოს შემდეგ. არსებული ნავთობის მარაგი, სავარაუდოდ, 35 მილიარდი ბარელია. პროგნოზებით, შესაძლებელი იქნება 1,5 მილიონი ბარელი ნავთის მოპოვება დღე-ღამეში. პერსპექტივაში, საბადოს სრულად ათვისების შემთხვევაში, კაშაგანის საბადოს შეუძლია მთელი ევროპის ნავთობის მოხმარების სადღეღამისო მოცულობის 10%-ის უზრუნველყოფა.

## საკონტეინერო ტერმინალი და სანავმისადგომო კომპლექსი ბორნების მომსახურებისათვის

საკონტეინერო ტერმინალის გამტარუნარიანობა წელიწადში 100 000 TEU-ს შეადგენს. საკონტეინერო ტერმინალს გააჩნია ღია სასაწყობო ფართები და გადამტვირთავი დანადგარები, რომლებიც კონტეინერების პირდაპირი და სასაწყობო ვარიანტით დამუშავებაზეა სპეციალიზებული.

ბორანი კურსირებს ვარნის, ილიჩევსკისა და ბათუმის ნავსადგურებს შორის. საბორნე სისტემის მუშაობა სრულიად ავტომატიზებულია. ტერმინალის ნომინალური წლიური გამტარუნარიანობა

დაახლოებით 700 000 ტონას შეადგენს.

## მშრალი ტვირთების ტერმინალი

ემსახურება დიდ- და მცირეტონაჟიან გემებს. სპეციალიზებულია ჯართის (პირდაპირი და სასაწყობო ვარიანტები), ნაყარი, თხევადი, გენერალური და საცალო ტვირთის ტარებში გადამუშავებაზე.

მშრალი ტვირთების ტერმინალის მაქსიმალური გამტარუნარიანობა წელიწადში 2,0 მილიონი ტონაა.

2013 წლის პირველი ნახევრის შედეგებით ბათუმის პორტის მშრალი ტვირთების ტვირთბრუნვამ 789 629 ტონა შეადგინა, რაც 26%-ით მეტია შარშანდელ ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით.

## სამგზავრო ტერმინალი

სამგზავრო ტერმინალი ბათუმის ცენტრში, სანაპირო ბულვარის გაყოლებაზე მდებარეობს. ტერმინალის გამტარუნარიანობა წელიწადში დაახლოებით 180 000 მგზავრს შეადგენს. სამგზავრო ნავმისადგომები უზრუნველყოფენ სამგზავრო გემებისა და ასევე Ro-Ro ტიპის სამგზავრო სატვირთო მცირეტონაჟიანი ბორნების დამუშავებას.

პორტს ამჟამად 22 სახეობის ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების გადატანა შეუძლია, რაც მისი ძირითადი უპირატესობაა სხვა პორტებთან შედარებით. ყაზახური ნავთობის განაწილების პროპორციები ბათუმისა და ყულევის ტერმინალებს შორის 30% და 70%-ია. ბათუმს იმედი აქვს, რომ ყულევიდან გამავალი ყაზახური ნავთობის ნაწილი მომავალში ბათუმის პორტის სასარგებლოდ გადანაწილდება.

## ბათუმის ნავთობტერმინალი

ბათუმის ნავთობტერმინალი ყაზახეთის პირველი სტრატეგიული ნავთობსატრანსპორტო აქტივია შავ ზღვაზე.

ტერმინალი თავის კლიენტებს სთავაზობს ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების გადატვირთვის მომსახურებას ყაზახეთიდან, აზერბაიჯანიდან, თურქმენეთიდან, საქართველოდან და სხვა ქვეყნებიდან.

ტერმინალის საერთო ტერიტორია დაახლოებით 90 ჰექტარს მოიცავს, რომელზეც ხუთი სარეზერვუარო პარკი და ნავთობჩამოსასხმელი კომპლექსია განლაგებული.

ტერმინალის თითქმის მთელ ტერიტორიას ტექნოლოგიური ცენტრი იკავებს, სადაც განლაგებულია ძირითადი სარკინიგზო ესტაკადები, ხარისხის კონტროლის ლაბორატორია, ასევე საქვაბე, რომელიც გამოიყენება ორთქლის წარმოქმნისა და მუქი ნავთობპროდუქტების გათბობისათვის.

ნავთობტერმინალის ძირითადი უპირატესობაა სხვადასხვა სახეობის ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების შენახვისა და გადატვირთვის მოქნილობა. ტერმინალს შეუძლია გადატვირთოს 22 სახეობამდე ნავთობი და ნავთობპროდუქტი. ბათუმის ნავთობტერმინალს ნავთობი საქართველოს რკინიგზის მეშვეობით, ვაგონ-ცისტერნებით მიეწოდება, რომელთა დაცლა თანამედროვე სარკინიგზო ესტაკადებზე ხორციელდება.

ნავთობტერმინალის გამტარუნარიანობა წელიწადში 15 მლნ ტონამდე ნავთობს შეადგენს. ტერმინალი სპეციალიზებულია ნედლი ნავთობისა და პრაქტიკულად ყველა ტიპის ნავთობის - დიზელის საწვავის ბენზინის, მაზუთისა და ა.შ. - გადამუშავებაზე.

ბათუმის ნავთობტერმინალზე მოქმედებს შვიდი ნავთობჩამოსასხმელი სარკინიგზო ესტაკადა, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია ერთდროულად 194 ვაგონ-ცისტერნის ან დღე-ღამეში 770-ზე მეტი ვაგონ-ცისტერნის დაცლა. ყველა ესტაკადა მილსადენების სისტემის მეშვეობით დაკავშირებულია სხვადასხვა სარეზერვუარო პარკთან, რაც უზრუნველყოფს ტერმინალის საექსპლუატაციო მოქნილობას. ერთ-ერთი ესტაკადა აღჭურვილია გათბობის მრავალსაფეხურიანი სისტემით მძიმე და ბლანტი ნავთობისა და ნავთობპროდუქტებისათვის. ტერმინალის ყოველი სარკინიგზო ესტაკადა აღჭურვილია ელექტრონული რეგისტრაციის სისტემით, რომელიც პროდუქტის დაცლის მონაცემებს აფიქსირებს.

დღეისათვის პორტი ორ ინფრასტრუქტურულ პროექტს - საავტომობილო ესტაკადის (რომელიც ბათუმს საჩუქრად გადაეცემა) და ახალი ადმინისტრაციული ნაგებობის მშენებლობას ახორციელებს. პორტის გენერალური დირექტორის, ზურაბ შურღაიას, განცხადებით, გამორიცხული არ არის მომავალში ყაზახური ხორბლის ტრანსპორტირებაც, ისევე როგორც ნახშირისა და მეტალისა ქალაქ ტემირტაუდან. ამჟამად ყაზახური ხორბალი ნოვოროსიისკისა და ბალტიისპირეთის პორტების გავლით მიეწოდება ეგვიპტეს, იორდანიასა და შორეული აღმოსავლეთის ქვეყნებს. პორტის ხელახლა მოწყობა ამ სახის ტვირთებისათვის მხოლოდ მას შემდეგ მოხდება, რაც მიიღწევა შეთანხმება ყაზახეთსა და საქართველოს შორის ხორბლის ფიქსირებული რაოდენობების ტრანსპორტირების შესახებ.

## ყულევის პორტი - შპს „შავი ზღვის ტერმინალი“

ყულევის ტერმინალის მშენებლობა 2000 წელს და-

იწყო, მაგრამ ორი წლის შემდეგ, დაფინანსების შეწყვეტის გამო, შეჩერდა. მშენებლობას საქართველოს რკინიგზა და ავსტრიული კომპანია „არომაგ ოილი“ აწარმოებდნენ.

2004 წლის სექტემბერში პროექტის გაგრძელების მიზნით შეიქმნა საერთაშორისო კონსორციუმი, რომელშიც ტერმინალის მშენებლობის ინიციატორები და ქართველი და უცხოელი ბიზნესმენები შედიოდნენ.

2007 წლის იანვარში ტერმინალი აზერბაიჯანის სახელმწიფო ნავთობკომპანია Socar-მა შეიძინა.

საბოლოოდ, ყულევის ნავთობტერმინალი 2008 წლის 16 მაისს გაიხსნა.

„სოკარმა“ დღეისათვის საქართველოს ეკონომიკაში 400 მილიონამდე დოლარის ინვესტირება განახორციელა.

ტერმინალმა თავის თავზე აიღო გარკვეული ვალდებულებები, რომლებიც საქართველოს რკინიგზაზე მთელი რიგი სამშენებლო და სარეაბილიტაციო სამუშაოების განვითარებას გულისხმობდა. სარკინიგზო ინფრასტრუქტურის განვითარებისათვის 3 მლნ დოლარი გამოიყო. განვითარებული სარკინიგზო ინფრასტრუქტურა მნიშვნელოვნად შეამცირებს ხარჯებს თბომავლის საწვავზე, დააჩქარებს ტვირთის მიწოდებასა და ხელს შეუწყობს ტვირთბრუნვის გაზრდას.

ტერმინალის გამტარუნარიანობა - წელიწადში 10 მლნ ტონამდე - ნავთობპროდუქტის გადატვირთვის საშუალებას იძლევა, აქედან: 3 მლნ ტონა ნავთობის, 3 მლნ ტონა დიზელისა და 4 მილიონი ტონა მაზუთის. სარეზერვუარო პარკის მთლიანი მოცულობა 320 ათასი კუბური მეტრია, 380 ათას ტონამდე გაზრდის პოტენციალით. ნავთობპროდუქტების ჩამოსასხმელად ტერმინალში გათვალისწინებულია ორი ნავსაბმელი, რომლებიც 100 ათას ტონამდე ტვირთამწეობის ტანკერებს ემსახურება. ჩამოსხმის მწარმოებლურობა საათში 1000-დან 8000-მდე კუბურ მეტრს შეადგენს. ობიექტს ემსახურება წინასაპორტო სარკინიგზო სადგური, რომელიც ტვირთის გადასხმის მოლოდინში მყოფ 180 ვაგონ-ცისტერნას ერთდროულად იტევს. სარკინიგზო ესტაკადებზე ერთდროულად 168 ვაგონ-ცისტერნის გადმოტვირთვაა შესაძლებელი.

2010 წლის ივლისიდან ყულევის პორტმა ყაზახური ნავთობის გადაზიდვა დაიწყო. ამ პროექტის რეალიზაციისათვის, რომელიც დიდტონაჟიანი ტანკერების (100 000 ტონაზე მეტი ტვირთამწეობის) მომსახურების აუცილებლობასთან იყო დაკავშირებული - ფსკერის დაღრმავების სამუშაოები განახორციელა. ტერმინალის ტექნიკური აღჭურვილობა ტანკერების რეკორდულად მცირე დროში (რეგიონის სხვა ტერმინალებთან შედარებით 2-ჯერ ნაკლები) დატვირთვის საშუალებას იძლევა.

2012 წლის ივლისში კი, ნავთობტერმინალში არსებული პროპილენის გადასატვირთი ახალი კომპლექსის მეშვეობით, ყულევის ტერმინალით ქიმიური პროდუქციის გადატვირთვაც გახდა შესაძლებელი.

## ფოთის პორტი

ფოთის პორტი დამაკავშირებელი რგოლია ტვირთების გადაზიდვისას თურქეთიდან, ახლო აღმოსავლეთიდან და ევროპიდან შუა აზიის ქვეყნებსა და ავღანეთში.

2008 წ. ფოთის პორტის აქციების 51% და პორტის მართვის უფლება 49-წლიანი ვადით არაბულმა კომპანია RAK Investment Authority-მ (RAKIA, UAE) შეიძინა. მოგვიანებით კომპანიამ პორტის აქციების დარჩენილი წილიც შეისყიდა და აქციების 100%-იანი პაკეტის მფლობელი გახდა. აღნიშნული გარიგების ერთ-ერთი მთავარი ვალდებულება საქართველოს მხრიდან ფოთში თავისუფალი ეკონომიკური ზონის შექმნასა და განვითარებას, ასევე ახალი აეროპორტის მშენებლობას ითვალისწინებდა. არაბი ინვესტორების მიერ გაცხადებული გრანდიოზული გეგმების მიუხედავად, 2011 წლის აპრილში RAKIA-მ ფოთის პორტის აქციების 80% დანიურ გიგანტს, AP Moller-Maersk Group-ის შვილობილ, APM Terminals-ს მიჰყიდა და პორტის მართვიდან გავიდა.

ფოთის პორტი გადაზიდვებს სამი ძირითადი მიმართულებით ახორციელებს:

- გადაზიდვები აზერბაიჯანსა და რუსეთში სასაზღვრო ზოლიდან - სამური/იალამა
- გადაზიდვები თურქმენეთში, ავღანეთში, ტაჯიკეთში, უზბეკეთში- ბორნით - ბაქო-თურქმენბაში
- გადაზიდვები ყაზახეთში, უზბეკეთსა და ყირგიზეთში - ბორნით - ბაქო-აქტაუ
- მუდმივი შეფერხებები ბორანზე ბაქო-თურქმენბაში, ბაქო-აქტაუ, ისევე როგორც სასაზღვრო ზონებში ავღანეთთან (სერხეტაბატ - ტურგუნდის მიმართულებით და გალაბა - ხაირატონის მიმართულებით) საგრძნობლად ზრდის სატრანზიტო დროს ფოთის პორტიდან. F

CATONI
CATONI & CO. GEORGIA

საქართველო, 0108 თბილისი, ღესია უკრაინკას ქ. #3, ბინა 8
ტელ.: (+995 32) 2 922 622/2 989 230; ფაქსი: (+995 32) 2 922 264
www.hapag-lloyd.com; www.catoni.com.tr
e-mail: iraklib@catoni.com.ge

# საქართველოს სატრანზიტო დერეფანი

**როდესაც საქართველოს ეკონომიკაზე საუბრობენ, ქვეყნის სტრატეგიულად ხელსაყრელი მდებარეობა უმნიშვნელოვანეს საკითხთა ნუსხაში ექცევა. თუმცა, როგორც ჩანს, ქვეყნისთვის ამ უმნიშვნელოვანესი ინდუსტრიის გზა მხოლოდ „აბრეშუმის“ არაა და ის მრავალ ბარიერს შეიცავს. მიუხედავად ამისა, არსებობენ კომპანიები, რომლებიც ინფრასტრუქტურულ თუ სხვა სახის სირთულეებს არ უფრთხიან, გადაზიდვების სფეროში ნაყოფიერად მუშაობენ და დიდ სარგებელსაც იღებენ. გაგაცნობთ იმ ძირითად კომპანიებს, რომლებიც თავიანთი ბიზნესით სიტყვათშეთანხმება „სატრანზიტო დერეფანს“ მნიშვნელობას სძენენ.**

ავტორი: მაგდა ლეკიაშვილი

## „მაერსკ საქართველო“

ქართულ ბაზარზე გამოჩენიდან დაახლოებით 10 წლის განმავლობაში საქართველოსა და ამერკავკასიაში კომპანია „მაერსკ საქართველო“ საკონტეინერო გადაზიდვების განმახორციელებელ კომპანიებს შორის უპირობო ლიდერი იყო. დღეს ის MSC Georgia-ს შემდეგ მეორე ადგილს იკავებს, თუმცა 1998 წლიდან მოყოლებული სატრანზიტო გადაზიდვების ერთ-ერთ უმსხვილეს კომპანიას წარმოადგენს.

„მაერსკ საქართველოს“ გენერალური დირექტორი, ნიკოლოზ გოგოლი, ამბობს, რომ „მაერსკი“ მხოლოდ ფოთის პორტით სარგებლობს, ბათუმის პორტის გამოყენებით კი გადაზიდვებს არ აწარმოებს. შემოტანილი ტვირთის ნაწილი - დაახლოებით 30% - საქართველოში რჩება, ნაწილი კი სომხეთ-აზერბაიჯანში იგზავნება (ასევე დაახლოებით 30-30%). იმპორტირებული ტვირთის დარჩენილი 5-10% შუა აზიაზე ნაწილდება. რაც შეეხება ექსპორტს, ნიკოლოზ გოგოლის თქმით, საქართველოში დატვირთული, ექსპორტისთვის განკუთვნილი კონტეინერების პროცენტული მაჩვენებელი დაახლოებით 15 %-ია. აღნიშნული 15%-დან ექსპორტისთვის გამზადებული ტვირთი ძირითადად ქართულია, ხოლო ნაწილი აზერბაიჯანიდან და სომხეთიდანაც მოდის.

ტვირთების გადაზიდვის მხრივ, აზერბაიჯანისა და სომხეთისთვის საქართველო ძირითადად ტრანზიტულ რეგიონს წარმოადგენს, გადაზიდვები სრულდება ავღანეთის მიმართულებითაც, თუმცა არც ისე ხშირად, ვინაიდან ინფრასტრუქტურული პირობები და პორტები საქართველოს გავლით ავღანეთსა და შუა აზიაში ხშირი ტრანსპორტირების საშუალებას არ იძლევა. „მაერსკ საქართველოს“ ავღანეთში საკვები პროდუქტი და ჯარისთვის საჭირო საყოფაცხოვრებო ნივთები შეაქვს. კონტეინერები და გემები „მაერსკ ლაინის“ საკუთრებაა და ამიტომ ტვირთის გადასატანად კომპანიას დამატებითი კონტეინერების დაქირავება არ უწევს. მას შემდეგ, რაც ავღანეთიდან ჯარების გამოყვანა დაიწყება, იქ საკვები და საყოფაცხოვრებო პროდუქტი მაინც შევა. შესაძლოა ავღანეთიდან ტექნიკის გამოსაყვანად საქართველოს კორიდორიც გამოიყენონ, თუმცა დეტალები ამ დროისთვის უცნობია.

„მაერსკ საქართველოს“ გენერალური დირექტორი, ნიკოლოზ გოგოლი, ამბობს, რომ ქართულ ბაზარზე გადამზიდავ კომპანიებს შორის დიდი კონკურენციაა, ვინაიდან ყველა მსხვილ სატრანზიტო კომპანიას საქართველოში საკუთარი წარმომადგენლობა უკვე ჰყავს. დაახლოებით 10-მდე წამყვან საზღვაო საკონტეინერო კომპანიას შორის ნიკოლოზ გოგოლი „მაერსკს“ იმით გამოარჩევს, რომ მას ადგილობრივად უკეთესი სერვისის შეთავაზება შეუძლიათ მომხმარებლისთვის, რაც კმაყოფილი კლიენტების რაოდენობას ზრდის და კომპანიის იმიჯს ამაღლებს. თუმცა ძირითადი კონკურენცია უკვე ზღვაზე იწყება, სადაც ხაზები ეჯიბრება ერთმანეთს გადაზიდვისთვის საჭირო ოპტიმალური დროისა და ფასის შეთავაზებით.

„ამ ეტაპზე ჩვენი პრობლემა არის ის, რომ ვერ შემოგვყავს ე.წ დედა გემები - დედა გემს ვეძახით ძირითადი მარშრუტის, სახაზო გემს. მნიშვნელო-

ვანია, რომ საქართველოს პორტებში, იქნება ეს ფოთის თუ ბათუმის, შემოვიდეს დიდი ზომის გემები. მაგალითად, იმისთვის, რომ ჩვენ ტვირთი ფოთში ან ბათუმში მივიღოთ, ეს ტვირთი ჯერ სტამბულში უნდა ჩავიტანოთ, გადმოვტვირთოთ პროდუქტი პატარა გემზე და იმ პატარა გემით მოვიტანოთ ფოთამდე. ჩვენი მიზანია, შემოვიყვანოთ საქართველოში ისეთი დიდი ზომის გემები, როგორიც, მაგალითად, უკრაინაში შედის. კერძოდ, ჩინეთიდან მიმავალი გემი პირდაპირ შედის ოდესის პორტში. ქართულ პორტებს კი დიდი გემების მიღება არ შეუძლიათ", – ამბობს ნიკოლოზ გოგოლი.

თუ საქართველოს პორტები დიდი ზომის გემების მიღებას შეძლებს, ეს გადაზიდვის პროცედურასაც გაამარტივებს და ხარჯებსაც შეამცირებს. აღსანიშნავია, რომ ხშირად ავღანეთისა და შუა აზიის ტვირთები ქართულ პორტებს გვერდს უვლიან და გადაზიდვისთვის სხვა გზას ირჩევენ, მაგალითად, გზას ბალტიისპირეთის პორტებიდან. შემდეგ კი ტრანსპორტირებისთვის რუსეთის რკინიგზას იყენებენ. ნიკოლოზ გოგოლის თქმით, ეს რკინიგზა კონკურენტუნარიანია, პროდუქცია დროულად ჩადის დანიშნულების ადგილზე და ფასებიც შედარებით დაბალია.

„რადგან საქართველოს პორტებში დიდი გემი ვერ შემოგვყავს, ამიტომ დამატებითი გადატვირთვა გვიწევს სტამბულში ან სხვა პორტში. ცხადია, ეს დამატებითი ხარჯია. ხარჯს ზრდის პატარა გემებით გადაზიდვაც. შესაბამისად, გადაზიდვის ღირებულება ფოთამდე ან ბათუმამდე ძვირდება", – განმარტა „მაერსკ საქართველოს" გენერალურმა დირექტორმა.

კომპანიის ძირითადი საქმიანობა საზღვაო გადაზიდვაა, აქედან გამომდინარე, „მაერსკის" წარმომადგენლები ქართულ პორტებთან აწარმოებენ მოლაპარაკებას, თუმცა – ჯერჯერობით უშედეგოდ. დღეს ფოთში 1 100 TEU-იანი (1 TEU – 20-ფუტიანი კონტეინერის ეკვივალენტი) გემის შემოყვანაა დაშვებული, რაც ძალიან მცირე ზომისად ითვლება, მაშინ როდესაც უკრაინის პორტში 6 500- 7 000 TEU-იანი გემები შედის.

თუკი სამომავლოდ პორტში არსებული პრობლემები მოგვარდება, საქართველოს, როგორც ტრანზიტული რეგიონის, პოტენციალი გაიზრდება. ქართულ გადამზიდავ კომპანიებს კი მეტი დატვირთვით მოუწევთ მუშაობა, რაც მათ კიდევ უფრო დიდ წარმატებას მოუტანს.

**„მაერსკ საქართველო" დანიური „მაერსკ ლაინის" აგენტია ამიერკავკასიაში, რომლის საქმიანობის ძირითადი მიმართულება საზღვაო საკონტეინერო გადაზიდვებია, ტვირთის საბოლოო დანიშნულების პუნქტი კი – მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილი. საქართველოსა და ამიერკავკასიაში კომპანია ძირითადად იმპორტს ახორციელებს. უფრო კონკრეტულად, კონტეინერების 85%-ით ტვირთის იმპორტირება ხორციელდება, 15%-ით კი – ექსპორტირება. საქართველოდან ექსპორტის ძირითად მასას ჯართი ან ჯართისგან დამზადებული ნახევრად მზა და მზა პროდუქცია წარმოადგენს. საქართველოდან გადის ღვინოც, თუმცა ექსპორტირებულ საქონელში ღვინის წილი საკმაოდ მცირეა.**

## „კატონი ენდ კომპანი ჯორჯია"

სატრანსპორტო და ლოგისტიკური კომპანია „კატონი ენდ კომპანი ჯორჯია" საქართველოში 2000 წლიდან მუშაობს პორტებში გემების აგენტირების, საოკეანო და სახმელეთო გადაზიდვების სფეროში. კომპანიის სათავო ოფისი თბილისში მდებარეობს, ხოლო საოპერაციო – ფოთში.

ფოტო: REUTERS

კომპანია ეწევა გემების სააგენტო მომსახურებას ფოთის, სუფსისა და ბათუმის პორტებში. „კატონი ენდ კომპანი ჯორჯია" მსოფლიოში ერთ-ერთი უდიდესი საკონტეინერო გადამზიდავის, გერმანული Hapag Lloyd-ის, აგენტია ამიერკავკასიაში.

„კატონი ენდ კომპანი ჯორჯია" მსოფლიოში უძველესი, 1846 წელს დაარსებული L Catoni Group-ის წევრია. ამ ჯგუფს 14 ოფისი აქვს ხმელთაშუა, ეგეოსის, შავი ზღვებისა და კასპიის ზღვის ძირითად პორტებში და ამდენად არის მნიშვნელოვანი რეგიონული მოთამაშე. ჯგუფის სათავო ოფისი სტამბულშია განთავსებული.

„კატონი ენდ კომპანი ჯორჯია" ემსახურება თავის კლიენტებს როგორც ამიერკავკასიაში (საქართველო, სომხეთი, აზერბაიჯანი), ასევე შუა აზიის ქვეყნებშიც, რაც გულისხმობს ნებისმიერი ტვირთის (საკონტეინერო თუ არაგაბარიტული) როგორც საოკეანო, ასევე სახმელეთო - სარკინიგზო, საავტომობილო - გზით დანიშნულების ადგილამდე მიტანას.

ბოლო წლებში ფოთის პორტის ტვირთბრუნვა სწრაფი ტემპებით იზრდებოდა (წელიწადში საშუალოდ 15-20% -ით), რასაც ვერ ვიტყვით 2013 წლის I ნახევარზე (სულ 5%-იანი ზრდა 2012 წლის შესაბამის პერიოდთან შედარებით). ხოლო კომპანიის ტვირთბრუნვა ამავე პერიოდში 70%-ით გაიზარდა.

ახალქალაქ-ყარსის რკინიგზის გახსნა სერიოზული გამოწვევის წინაშე დააყენებს საქართველოს პორტებს, რადგან მისი დამთავრებისთანავე ჩვენს პორტებს დიდი კონკურენცია ელის. რკინიგზის საშუალებით ტვირთების შეუფერხებელი გადაზიდვა შესაძლებელი გახდება ევროპიდან შუა აზიის მიმართულებით პორტებში დატვირთვა-გადმოცლის მომსახურების გარეშე, რაც გადაზიდვის დროსა და ხარჯებს დაზოგავს. ამ კონკურენციაში ჩასაბმელად ფოთის პორტსა და საქართველოს რკინიგზას მნიშვნელოვანი მოდერნიზაციის ჩატარება მოუწევთ, რადგან მათი ინფრასტრუქტურა, რბილად რომ ვთქვათ, დიდად ჩამორჩება თანამედროვე სტანდარტებს.

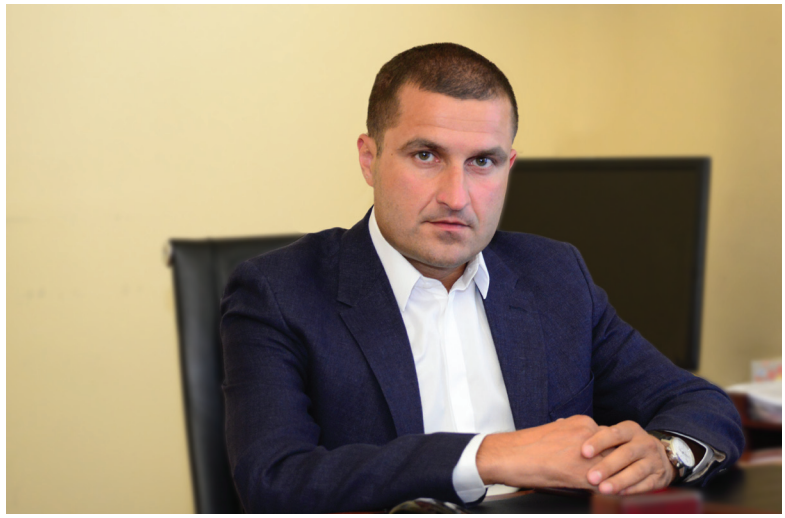
დიდი მოლოდინი 2014 წლისთვის გახლავთ ავღანეთიდან ნატოს ტვირთების გამოტანა. რამდენიმე წლის წინ „კატონი" წარმატებულად მონაწილეობდა ამ ტვირთების ავღანეთის მიმართულებით გადაზიდვაში. ამერიკელ და ნატოელ პარტნიორებს აქვთ მარშრუტის არჩევის პრეროგატივა. თუ ე.წ. „სამხრეთის" მარშრუტი შეირჩა როგორც „ჩრდილოეთის" (რუსეთი) ალტერნატივა, აქაც „კატონი ენდ კომპანი ჯორჯიას", როგორც გამოცდილ პარტნიორს, წარმატების იმედი აქვს.

## „სილქ როუდ ჯგუფი"

1997 წლიდან ქართულ ბაზარზე „ბრითიშ ვირჯინ აილენდის" რეზიდენტი კომპანია „სილქ როუდ ჯგუფი" გამოჩნდა. ჰოლდინგი „სილქ როუდი" მასში შემავალი კომპანიების ინტერესების კონსოლიდირებისათვის დაარსდა. აღნიშნული ინტერესები საკვები პროდუქციის ბაზარს, უძრავ ქონებას, ფინანსურ მომსახურებას, ინვესტიციებსა და კორპორაციულ სერვისებს, ინფრასტრუქტურისა და სავაჭრო სფეროებს მოიცავს. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება კი სხვადასხვა სახის ტვირთის ტრანსპორტირების უზრუნველყოფაა. ამ მხრივ მთავარი საქმიანობა ნავთობპროდუქტების გადაზიდვაა: შუა აზიიდან, თურქმენეთიდან და ყოფილი საბჭოთა კავშირის თითქმის ყველა ქვეყნიდან - ნებისმიერი მიმართულებით. კომპანიის ისტორიის დაწყებით ეტაპზე გადაზიდვები აზერბაიჯანიდან საქართველოს მიმართულებით ხორციელდებოდა - ბათუმისა და ფოთის პორტების გავლით. მოგვიანებით არეალი გაფართოვდა და თურქმენეთიც მოიცვა. ბოლოს კი ყაზახური წარმოების ნავთობპროდუქტები და ნედლი ნავთობიც დაიძრა საქართველოს მიმართულებით. გზა სამხრეთ ყაზახეთიდან უზბეკეთისა და თურქმენეთის გავლით, საქართველოს მიმართულებით, სწორედ ამ კომპანიის ინოვაციაა. ნედლი ნავთობი და ე.წ. მუქი პროდუქტები მანამდე „სამხრეთის გზით" ტრანსპორტირდებოდა. მოგვიანებით კომპანია „ტეტრო კაზახსტანი", რომელიც ნავთობპროდუქტს სამხრეთ ყაზახეთში აწარმოებდა, ჩინეთის ნავთობკორპორაციამ შეისყიდა. პროდუქტს მიმართულება შეეცვალა, „სამხრეთის გზა" კი ამ ეტაპზე უფუნქციოდ დარჩა.

„სილქ როუდ ჯგუფი" ის კომპანიაა, რომელმაც 2001 წლიდან (11 სექტემბრის ტერაქტის შემდეგ) ნატოს ჯარების ნავთობპროდუქტებით მომარაგება დაიწყო. 2009 წლიდან კი, როდესაც ავღანეთისკენ მიმავალი სხვა მიმართულებები ჩაიკეტა, სწორედ „სილქ როუდის" მარშრუტით გაიზარდა ტრანსპორტირება ქვეყანაში. კომპანიის ლოგისტიკისა და ფინანსების დირექტორი, დავით რაფავა, ამბობს, რომ კომპანია ნატოს მკაცრ და მაღალმოთხოვნად სტანდარტებს კარგად მოერგო და მათთვის ნავთობის მისაწოდებლად ექსკლუზიური უფლებაც მოიპოვა.

„გამომდინარე იქიდან, რომ ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნებში წარმოებული ნავთობის ხარისხი ნატოს არ აკმაყოფილებს, მათი ჯარების ექსკლუზიური მიმწოდებელი კომპანია „სუპრიმი"



დასავლეთის ქვეყნებსა და აფრიკაში, თანამედროვე ტექნოლოგიებით წარმოებულ სპეციალური ხარისხის ავიაციურ საწვავს ყიდულობს და ტანკერებით ფოთის პორტამდე ეზიდება", – ამბობს რაფავა და დეტალურად აღწერს იმ მარშრუტს, რომელიც „სილქ როუდ ჯგუფს" ფოთიდან ავღანეთამდე პროდუქციის ტრანსპორტირებისთვის სჭირდება: „საწვავის ნავთობტერმინალში გადატვირთვის შემდეგ პროდუქციას ფოთის სარკინიგზო შემადგენლობის ვაგონ-ცისტერნებში ვათავსებთ და ბაქომდე ტრანსპორტირებას უზრუნველვყოფთ. ბაქოში მეორე ეტაპი იწყება – ნაბთობპროდუქტი თავსდება ბორანზე, გადადის თურქმენეთში და გადაკვეთს კასპიის ზღვას. მომდევნო ეტაპი კვლავ სარკინიგზო მაგისტრალს მოიცავს – ცისტერნებში გადატვირთვის შემდეგ ავღანეთის მიმართულებით, ბოლო სარკინიგზო პუნქტამდე ვეზიდებით. ავღანეთში რკინიგზა ბოლომდე არ არის გაყვანილი, შესაბამისად, საწვავი ან თურქმენეთ-ავღანეთის, ან უზბეკეთ-ავღანეთის საზღვრამდე მიგვაქვს. ბოლო ეტაპი საწვავის ცისტერნებიდან ჯერ ადგილობრივ ტერმინალში, შემდეგ კი ავტოცისტერნებში განთავსებაა". შემდგომ შეიარაღებული ბადრაგის თანხლებით, პროდუქცია დანიშნულების ადგილამდე, ყველა იმ ქალაქში ჩადის, სადაც ნატოს კონტინგენტია განლაგებული. ფოთის პორტიდან ავღანეთის სარკინიგზო საზღვრამდე ნავთობის ტრანსპორტირებისთვის საჭირო დრო ერთი თვეა, საწვავის რაოდენობა კი – თვეში 30 ათასი ტონა.

ნავთობპროდუქტების გადაზიდვა „სილქ როუდ ჯგუფისთვის" ერთადერთი მიმართულება არ არის. კომპანიას ავღანეთის მიმართულებით ჯარისთვის საჭირო მშრალი საყოფაცხოვრებო პროდუქციაც გადააქვს. ფოთის პორტში შემოსული პროდუქტი სარკინიგზო გზით ავღანეთამდე იმავე რეისს ახორციელებს.

ნატოს პოლიტიკა ავღანეთში უკვე განსაზღვრულია. 2014 წელს, ჯარების გამოყვანის შემდეგ, კომპანია კვლავ მიიღებს მონაწილეობას ტვირთის მოძრაობაში, თუმცა ერთი ცვლილებით – ამჯერად საწყისი პუნქტი ავღანეთი იქნება. მიუხედავად იმისა, რომ საჯარისო შენაერთები ტერიტორიას დატოვებს, ნავთობპროდუქტების შიდა მოხმარებისთვის „სილქ როუდმა" შესაძლოა კვლავ გამოიყენოს გზა, რომლითაც უკვე წლებია, სარგებლობს.

ბოლო ორი წლის განმავლობაში, გარდა ავღანური მისიისა, კომპანიას მნიშვნელოვანი დაკვეთები არ ჰქონია. აღსანიშნავია ისიც, რომ „სილქ როუდ ჯგუფს" საკუთარი ვაგონ-ცისტერნები არა აქვს და მათ სხვადასხვა კომპანიისგან ქირაობს. კონტეინერებისთვის პლატფორმებსაც საქართველოს რკინიგზას უკვეთს.

„ნებისმიერი სახისა და რაოდენობის ტვირთის გადაზიდვა შეგვიძლია, თუმცა გვაქვს გააზრებული სატარიფო პოლიტიკა, რომელიც დამკვეთისთვის, ქართულ მარშრუტებთან შედარებით, შესაძლოა, მიუღებელი იყოს. მაგალითად, კვლავ ავღანეთი, რომელიც ასევე ბალტიისპირეთის ქვეყნების პორტებიდან, რუსეთის გავლით, მარაგდება ნავთობპროდუქციით, თუმცა ამ მარშრუტს კონკურენციას ვუწევთ – ჩვენი სქემითა და პირობებით ამ ეტაპზე ვჯობნით. ასე რომ, საქართველოს კორიდორი კონკურენტუნარიანი გავხადეთ", – ამბობს დავით რაფავა და იმასაც აღნიშნავს, რომ ის ნავთობპროდუქტები, რომლებიც ევროპაში საქართველოს გავლით თურქმენეთიდან მიედინებოდა, დღეს უმეტესად რუსეთის გზით გადადის. ეს სატარიფო პოლიტიკაა – კომპანიებმა და რუსეთის რკინიგზამ კონკურენცია „სილქ როუდს" ხელსაყრელი ტარიფებით გაუწია.

რაც შეეხება შიდა კონკურენციას, „სილქ როუდ ჯგუფისთვის" საქართველოს რკინიგზა უკონკურენტო და ერთადერთი ბუნებრივი მონოპოლისტია ბაზარზე.

„სილქ როუდს" აქვს მონიტორინგის სისტემა, რომელიც მათ დამოუკიდებლად შეიმუშავეს. გასავლელი გზის ყველა წერტილზე კომპანიას ნებისმიერი ცისტერნის გაკონტროლება შეუძლია. პარალელურად, არსებული სიტუაციის მონიტორინგს ახორციელებენ და წლების განმავლობაში შესრულებული ყოველი რეისის ისტორიასაც არქივში ინახავენ, რაც, მათი აზრით, კომპანიის მობილურობას ზრდის.

**„სილქ როუდ ჯგუფი", მისი გამოცდილებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ დროს, მოთხოვნებსა და სტანდარტებს მაქსიმალურად ერგება. პირველები ვიყავით, ვინც ე.წ. „სამხრეთის გზა" გაჯრა, ნატოს ჯარებს ნავთობპროდუქტებს ექსკლუზიურად ვაწვდით. შესაბამისად, სამომავლო „მისიაც" ისეთივე აქტუალური და მნიშვნელოვანი იქნება, როგორიც წინა პროექტები. რაც მთავარია, მომდევნო პროექტების შემუშავების დროსაც ძირითად აქცენტს საქართველოს კორიდორის მაქსიმალურად ათვისებაზე გავაკეთებთ", – აღნიშნავს დავით რაფავა, კომპანიის ლოგისტიკისა და ფინანსების დირექტორი.**

**ყველაზე დიდი გემი, რომელიც ბათუმის საზღვაო ნავსადგურმა მისი არსებობის ისტორიაში მიიღო, გახლავთ MSC UKRAINE, რომლის სიგრძე 202 მეტრია, ხოლო სიგანე - 31 მეტრი. ბათუმის ტერმინალმა 44 საათის განმავლობაში ამ გემზე საერთო ჯამში 2400 TEU-ს დაცლა-დატვირთვის ოპერაცია განახორციელა. MSC UKRAINE პოლონეთში 1989 წელს ააგეს და ამჟამად ის MSC Mediterranean Shipping Company-ის ფლოტის შემადგენლობაშია.**

## MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.

2009 წლის აპრილში ამიერკავკასიაში ქსელის გაფართოების მიზნით MSC Mediterranean Shipping Company S.A.-მ საზღვაო-სატრანსპორტო სააგენტო MSC Georgia, როგორც დამოუკიდებელი ერთეული, დააფუძნა. მის ძირითად საქმიანობად საქართველოში, სომხეთსა და აზერბაიჯანში MSC-სათვის სააგენტო მომსახურების გაწევა განისაზღვრა. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ MSC Mediterranean Shipping Company S.A. საქართველოში 1996 წლიდან მოქმედებს.

MSC Mediterranean Shipping Company S.A. შვეიცარიული საზღვაო-სატრანსპორტო კომპანიაა, რომლის ცენტრალური ოფისი ჟენევაში მდებარეობს. MSC-ის საკუთრებაშია თანამედროვე სტანდარტების მქონე, უახლესი ტექნიკით აღჭურვილი 450-მდე გემი. გემების აღნიშნული რაოდენობა შესაძლებელს ხდის MSC-ის მიერ უმოკლეს ვადაში კლიენტის მოთხოვნის შესაბამისად მოხდეს ტვირთის გადაზიდვა მსოფლიოს ერთი წერტილიდან მეორეში.

MSC Mediterranean Shipping Company S.A. წარმოდგენილია მსოფლიოს 162 ქვეყანაში 480 სააგენტო ოფისით. MSC Georgia ერთადერთი გადამზიდავი კომპანიაა, რომელიც საზღვაო-სატრანსპორტო მომსახურებას (როგორც იმპორტს, ასევე ექსპორტს) რეგულარულად ახორციელებს საქართველოში არსებული ორივე საზღვაო ნავსადგურიდან (ფოთი, ბათუმი) მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ასევე, მხოლოდ MSC არის ამიერკავკასიაში მოქმედი საზღვაო ხაზი, რომელიც თავის კლიენტებს პირდაპირ სერვისს სთავაზობს თურქეთსა და უკრაინაში. MSC Georgia მომხმარებელს სახმელეთო მომსახურებასაც უწევს, თუმცა მისი ძირითადი საქმიანობა საზღვაო საკონტეინერო გადაზიდვებია.

MSC Georgia-ს გაყიდვებისა და მარკეტინგის მენეჯერი, დავით კოხრეიძე, აღნიშნავს, რომ საქართველოდან ექსპორტი ნელ-ნელა, მაგრამ სტაბილურად მატულობს; ასევე მაღალი მაჩვენებელი აქვს საქართველოს, როგორც ტრანზიტულ დერეფანს: საქართველოს ფოთისა და ბათუმის საზღვაო ნავსადგურებში ჩამოცლილი ტრანზიტული ტვირთები ძირითადად სომხეთში, აზერბაიჯანსა და შუა აზიაში ნაწილდება. სომხეთისა და აზერბაიჯანის მიმართულებით ტრანზიტული ბრუნვა დამუშავებული და დარეგულირებულია; რაც შეეხება შუა აზიის მიმართულებას, ამ მხრივ პოტენციალი ძალიან დიდია და MSC Georgia მის ასათვისებლად ყველა საჭირო რესურსს ფლობს.

საზღვაო-სატრანსპორტო გადაზიდვის სფეროში MSC Georgia-ს ღირსეული კონკურენტები ჰყავს, რაც დიდი სტიმულია კომპანიის განვითარებისათვის.

„სიამაყით უნდა აღინიშნოს, რომ დიდი პატივია, გეკავოს ლიდერის პოზიცია ასეთ ძლიერ და ჯანსაღ კონკურენტულ გარემოში", – ამბობს კოხრეიძე.

კომპანიაში წარმატების მომტანი ერთი კონკრეტული ფორმულის დასახელება უჭირთ, თუმცა აღნიშნავენ, რომ ამ წარმატების მიღწევაში მათ თითოეულ კლიენტთან ინდივიდუალური მიდგომა ეხმარებათ. საზღვაო მომსახურების მკაცრად განსაზღვრული ფასი არ არსებობს. ყოველ კლიენტს, ყოველ ტვირთს, ყოველი საზღვაო კონტეინერის გადაზიდვას MSC Georgia განიხილავს, როგორც ცალკეულ შემთხვევას, სადაც ფასი მორგებულია კლიენტს.

„ყოველ კლიენტთან ინდივიდუალური მიდგომა გვაქვს და ამიტომ ძალიან დიდი სამუშაოს ჩატარება გვიწევს. მომხმარებლებს მაღალი ხარისხის სერვისს ვთავაზობთ და ყოველთვის ვცდილობთ, მათ მოთხოვნებს მოვერგოთ. დიდი მიღწევა და პასუხისმგებლობაა, იყო ბაზრის ლიდერი", – ამბობს დავით კოხრეიძე.

MSC Georgia-ს, როგორც MSC Mediterranean Shipping Company-ის დიდი ოჯახის ერთ-ერთ წევრს, დიდი სამომავლო გეგმები აქვს. ამასთანავე, იგი რჩება ერთგული პრინციპისა, რომ კომპანიის წარმატებას თითოეული კლიენტის ინტერესების მაქსიმალური გათვალისწინება განსაზღვრავს. ამ დევიზით დღემდე მოსული კომპანია საქართველოში დღესდღეობით ერთ-ერთი უმსხვილესი გადამზიდავია და ქართულ ბაზარზე პირველ, ლიდერის პოზიციასაც იკავებს.

## FORWARD LINE

Forward Line-ი ქართულ ბაზარზე არსებული სხვა გადამზიდავი კომპანიებისგან იმით გამოირჩევა, რომ მისი საქმიანობის ძირითადი მიმართულება ტვირთების ავიაგადაზიდვებია მსოფლიოს ირგვლივ. კომპანია 2011 წლიდან საერთაშორისო სატრანსპორტო ქსელის Ceva Logistics-ის ექსკლუზიური წარმომადგენელია საქართველოში, სათავო ოფისი მას ამერიკაში, კერძოდ, ჰიუსტონში აქვს. ქსელს გააჩნია 1700-მდე ოფისი მსოფლიოს 170 ქვეყანაში, არის მრავალგზის გამარჯვებული სხვადასხვა სატრანსპორტო ჯილდოს ნომინაციებში.

Forward Line-ის მეშვეობით მომხმარებელს შეუძლია ნებისმიერი წონისა და მოცულობის ტვირთი გადაიტანოს სასურველ ადგილას როგორც საჰაერო, ისე სახმელეთო და საზღვაო საშუალებებით. კომპანია ასევე ახორციელებს თვითმფრინავების მთლიან ან/და ნაწილობრივი დაფრახტვა-ჩარტერს როგორც არაგაბარიტული, ისე დიდი მოცულობის ტვირთებისთვის, საბაჟო ფორმალობებისა და ქვეყნის შიდა გადაზიდვების ჩათვლით. თვითმფრინავის დაქირავება ძირითადად სასწრაფო და შედარებით ძვირად ღირებული ტვირთების გადასატანად ხდება, მაგალითად, როგორიცაა საპროექტო ტვირთები, ძვირად ღირებული მანქანები, დიდი მანქანა-დანადგარები და ა.შ.

საჰაერო გადაზიდვების კომპანია კლიენტს ე.წ. Full service-ს სთავაზობს, რაც გულისხმობს პროცედურას შემდეგი თანმიმდევრობით: მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან ტვირთის ტრანსპორტირება აეროპორტამდე, საბაჟო პროცედურების მოგვარება, პროდუქციის თვითმფრინავის ბორტზე დადება და დანიშნულების ადგილას გაგზავნა. Forward Line-ს ხელშეკრულებები აქვს გაფორმებული მსოფლიოში არსებულ ყველა წამყვან ავიახაზთან. ერთადერთი შემთხვევა, როდესაც შესაძლოა კომპანიამ რომელიმე კონკრეტულ ავიახაზს არ მიმართოს, არის ჩარტერული რეისი. მაშინ Forward Line -ი კერძო თვითმფრინავს ქირაობს. სპეციალურად ამ სერვისისთვის 24 საათის განმავლობაში უწყვეტად მუშაობს ჩარტერის მობილური ჯგუფი. ასევე კონტრაქტორებისგან არის დაქირავებული საზღვაო და სახმელეთო გადაზიდვებისთვის საჭირო ტრანსპორტი.

„ჩვენი კომპანია საერთაშორისო სატრანსპორტო ქსელის ექსკლუზიური წარმომადგენლობაა საქართველოში, რომელიც მსოფლიოს ყველაზე

მსხვილი სატრანსპორტო კომპანიების ხუთეულში შედის. შესაბამისად, როდესაც ქსელთან გვაქვს საქმე, არ არსებობს ბიუჯეტირების ორგანიზების პრობლემა. ყოველდღიურ საქმიანობაში ვცდილობთ გავაუმჯობესოთ არსებული და მუდმივ რეჟიმში გავუწიოთ მონიტორინგი ჩვენსავე პროგრესს“, – ამბობს Forward Line-ის მენეჯერი მაია ლობჟანიძე.

კომპანიის ტვირთბრუნვის 70%-ს იმპორტი შეადგენს, 20-25%-ს – ტრანზიტული ტვირთების მომსახურება შუა აზიასა და ახლო აღმოსავლეთში, დანარჩენ 5 %-ს კი – ექსპორტი.

ვინაიდან „დამკვეთი“ ყოველთვის ყურადღების ცენტრშია, კომპანია საჭიროების შემთხვევაში გადაზიდვებთან არსებულ დოკუმენტაციას სრულ მონიტორინგს უწევს, რათა ყოველგვარი შეფერხება თავიდან იქნას აცილებული.

როდესაც საუბარია Forward Line- ის საქმიანობაზე, კომპანიაში ამბობენ, რომ მათი მუშაობის მთავარი პრინციპებია: შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, გადაზიდვის სისწრაფე, პასუხისმგებლობა და ინდივიდუალური დამოკიდებულება დამკვეთის მიმართ.

წარმატების მომტანი სწორედ ამ თვისებების მქონე ადამიანებით დაკომპლექტებული ჯგუფია, რომლის უახლოეს გეგმებში კომპანიის გაფართოება შედის. საქართველოს გარდა, წარმომადგენლობის გახსნა აზერბაიჯანშიც იგეგმება. კომპანიაში ამბობენ, რომ Forward Line-ი მუდმივად უჭერს მხარს ახალ იდეებსა და ნოვაციებს, ყოველთვის ასრულებს დანაპირებს და ასე აღწევს წარმატებებს. საქმისადმი დამოკიდებულება კი შემდეგ ფრაზაში გამოიხატება: WE CAN DO! F

# „ტავ ჯორჯია“- ახალი პროექტები საქართველოს განვითარებისთვის

მეთე ერქალი
კომპანია TAV-Georgia-ს
გენერალური მენეჯერი.

თბილისისა და ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტების ოპერატორი კომპანია „ტავ ჯორჯია“, რომელიც საქართველოში 2005 წლიდან მოღვაწეობს, TAV Airports Holding-ის შვილობილი კომპანიაა. TAV Airports Holding-ი 1997 წელს დაარსდა როგორც Tepe და Akfen ჯგუფების ერთობლივი საწარმო, რათა განეხორციელებინა სტამბულის ათათურქის აეროპორტის მშენებლობა და ოპერირება.

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში განხორციელებული მრავალმილიონიანი ინვესტიციისა და აეროპორტების ოპერირებაში მრავალწლიანი გამოცდილების შედეგად TAV Airports Holding-ი 2012 წლისათვის, აეროპორტების მშენებლობისა და მართვის სფეროში, ერთ-ერთ მძლავრ კომპანიად ჩამოყალიბდა. ამის შედეგად, 2012 წელს, ფრანგულმა კომპანია Aeroports de Paris Group-მა TAV Airports-ის კაპიტალის 38 %-იანი წილი შეიძინა, რაც იმას ნიშნავს, რომ „ტავ ჯორჯია“ ნაწილობრივ უკვე ფრანგული კომპანიაა. დღეს ეს ორი კომპანია ერთობლივად ახორციელებს აეროპორტების ოპერირებას საქართველოში, თურქეთში, საფრანგეთში, საუდის არაბეთში, ტუნისში, მაკედონიაში, ლიბიაში, ეგვიპტეში, ომანსა და ლატვიაში.

ამ ორი გლობალური ბრენდის თანამშრომლობის შედეგად, აეროპორტების ოპერირებისა და მშენებლობის კუთხით, TAV Airports-ი და Aeroports de Paris Group-ი ერთობლივად ოპერირებას უწევს 37 აეროპორტს და ემსახურება 180 მილიონ მგზავრს მთელ მსოფლიოში.

მიმდინარე წელს ახალი მთავრობისა და ეკონომიკური გუნდის მხრიდან ბევრი შეკითხვა დაისვა თბილისის საერთაშორისო აეროპორტის მისამართით. ახალი ასაფრენ-დასაფრენი ზოლის მშენებლობა, რომელიც „ტავ ჯორჯიამ“ 2012 წლის სექტემბერში დაიწყო და რომელშიც $64 მილიონი ინვესტიციის დაბანდებას გეგმავდა, დროებით შეჩერებულია.

რა ეტაპზეა მოლაპარაკებები და როდის დაიწყება ახალი ასაფრენ-დასაფრენი ზოლის მშენებლობა? ამის შესახებ კომპანიის გენერალურ მენეჯერს, ბატონ მეთე ერქალს ვესაუბრეთ.

## ინტერვიუ

**ბატონო მეთე, რა ეტაპზეა მოლაპარაკებები ეკონომიკის სამინისტროსთან განახლებულ ხელშეკრულებასთან დაკავშირებით და ასე რატომ გაჭიანურდა პროცესი?**

როგორც იცით, მოლაპარაკებები ახალ მთავრობასთან ასაფრენ-დასაფრენი ბილიკის მშენებლობასთან დაკავშირებით 2013 წლიდან დავიწყეთ. „ტავ ჯორჯია“ მზად იყო და ახლაც მზად არის განახორციელოს $64 -მილიონიანი ინვესტიცია და ააშენოს ახალი ასაფრენ-დასაფრენი ზოლი, რომელიც ასე ძალიან სჭირდება თბილისის საერთაშორისო აეროპორტს.

მოლაპარაკებების მსვლელობის დროს მთავრობამ კონკრეტული მემორანდუმის (2012 წელს გაფორმებული მემორანდუმი ახალი ასაფრენ-დასაფრენი ზოლის მშენებლობასთან დაკავშირებით) გადახედვის გარდა, 2005 წელს გაფორმებული ოპერირების შესახებ ხელშეკრულების გადახედვაც მოინდომა და მასში რიგი ცვლილებისა შეიტანა. ხელშეკრულებას დაწვრილებით ვეცნობით და მასში ჩვენი შენიშვნები და კორექტივები შევვაქვს. ვიმედოვნებთ, რომ მოლაპარაკებები წარმატებით დასრულდება და ჩვენ გავაგრძელებთ საქმიან და ეფექტიან მუშაობას საქართველოს მთავრობასთან. „ტავ ჯორჯიას“ სურვილია, რომ ჩვენ ერთად ვიზრუნოთ თბილისისა და ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტების განვითარებასა და წინსვლაზე.

**ბოლო დროს მედიაში ბევრს საუბრობენ მოქმედი ასაფრენ-დასაფრენი ზოლის გაუმართაობის შესახებ. რა მდგომარეობაშია ბილიკი და მართლა არსებობს თუ არა ბილიკზე კატასტროფის საშიშროება?**

არსებული ასაფრენ-დასაფრენი ზოლი, რომელიც ახლა ექსპლუატაციაშია, საკმაოდ მოძველებულია და შეკეთებას საჭიროებს, თუმცა ბილიკის გაუმართაობის გამო მოსალოდნელ კატასტროფაზე საუბარი გაზვიადებულია.

„ტავ ჯორჯია“ ყოველწლიურად არემონტებს ასაფრენ-დასაფრენი ბილიკის გარკვეულ მონაკვეთებს, რათა თავიდან იქნას აცილებული ნებისმიერი, თუნდაც უმნიშვნელო შეფერხება. წელსაც შევაკეთეთ ასაფრენ-დასაფრენი ზოლის მნიშვნელოვანი ნაწილი. ასაფრენ ზოლზე სამუშაოები საზაფხულო სეზონის (მარტი - ოქტომბერი) განმავლობაში თითქმის ყოველდღიურად სრულდება. ასაფრენ ზოლზე სარეაბილიტაციო სამუშაოები წარმატებულად მიმდინარეობს, რასაც ავიაკომპანიების წარმომადგენლებიც აღნიშნავენ. ივსება არსებული ბზარები, ასე რომ თბილისის აეროპორტი მზად არის ნებისმიერი ტიპის თვითმფრინავის მისაღებად.

მერწმუნეთ, კატასტროფის მინიმალური საფრთხეც რომ არსებობდეს, ისეთი ავტორიტეტული ავიაკომპანიები, როგორიც არის Lufthansa, Turkish Airlines-ი, Alitalia, Aegean Airlines-ი, LOT Polish Airlines-ი, Qatar Airways-ი

და სხვა, თბილისის საერთაშორისო აეროპორტში რეისებს ნამდვილად არ შეასრულებდნენ.

ასევე აღსანიშნავია მსოფლიოში ცნობილი გადამზიდავი (CARGO) კომპანიები Cargolux-ი, Silk Ways Airlines-ი, ATMA, რომლებიც რეგულარულად, დიდი ტვირთამწეობის ბორტებით ასრულებენ რეისებს თბილისის საერთაშორისო აეროპორტში და კმაყოფილები არიან იმ ინფრასტრუქტურითა და სერვისებით, რომლებსაც ჩვენ ვთავაზობთ.

სწორედ ავიაკომპანიების მხრიდან მაღალი ნდობისა და მხარდაჭერის ნიშანია ის ჯილდო, რომელიც ამა წლის ივლისში უკრაინაში, ქალაქ დონეცკში გამართულ საერთაშორისო ავიაფორუმ „Routes CIS 2013"-ზე მივიღეთ. ავიაფორუმზე, რომლის ჟიურიც წამყვანი ავიაკომპანიების წარმომადგნელებისგან იყო დაკომპლექტებული, თბილისის აეროპორტს „ყველაზე რეკომენდებული აეროპორტი დსთ-ს ქვეყნებში" ტიტული მიენიჭა.

**გაგვაცანით 2013 წლის სტატისტიკური მონაცემები, რამდენად არის გაზრდილი თბილისის საერთაშორისო აეროპორტით მოსარგებლე მგზავრთა რაოდენობა? კიდევ ხომ არ იგეგმება ახალი ავიაკომპანიების შემოსვლა ქართულ ბაზარზე?**

თბილისისა და ბათუმის აეროპორტებში გადაყვანილ მგზავრთა რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება. ზრდის სწრაფი ტემპი 2013 წელსაც შენარჩუნდა. ბოლო სამი წლის განმავლობაში მგზავრთა გადაყვანის კუთხით პროცენტული ზრდა ასე გამოიყურება: 17% - 2010 წელს; 28% - 2011 წელს და 15 % - 2012 წელს. 2013 წლის პირველ ნახევარში 16%-იანი ზრდა დაფიქსირდა. ჩვენი გათვლებით, ეს მაჩვენებელი წლის განმავლობაში კიდევ უფრო გაიზრდება და წლის ბოლოსათვის თბილისის საერთაშორისო აეროპორტით მოსარგებლე მგზავრების სავარაუდო რაოდენობა 1,5 მილიონ ადამიანს მიაღწევს. დღეს 30-მდე ავიაკომპანია კვირის განმავლობაში 200-მდე რეგულარულ რეისს ასრულებს და თბილისს 40-მდე ქალაქთან აკავშირებს. მგზავრთა რაოდენობის ზრდა დიდწილად ახალი ავიაკომპანიებისა და მიმართულებების დამატებით არის გამოწვეული.

2012 წლის იანვრიდან 2013 წლის აგვისტოს ჩათვლით 9 ახალმა ავიაკომპანიამ დაიწყო თბილისის მიმართულებით რეგულარული რეისების შესრულება (Qatar Airways-ი, Estonian Air-ი, Aegean Airlines-ი, Alitalia და UTAir-ი ქართულ ავიაბაზარზე 2012 წელს შემოვიდნენ; IsrAir-ი, Air Onix-ი, Iraq Airways-ი და Al Naser Airlines-ი კი - 2013-ში). 2013 წლიდან ქართული ავიაკომპანია Fly Georgia რეისებს ასევე რვა მიმართულებით (დიუსელდორფი, დუბაი, ბრიუსელი, კიევი, კაირო, შარმ-ელ-შეიხი, თეირანი, და ბაღდადი) ახორციელებს; „ტავ ჯორჯია" აქტიურ მოლაპარაკებებს აწარმოებს სხვადასხვა ავიაკომპანიასთან, რათა მომავალში თბილისის აეროპორტის მგზავრებს დამატებითი მიმართულებებით სარგებლობის საშუალება ჰქონდეთ.

**მარიტა გურჩიანი**
**მგზავრთა გადაზიდვების აგენტი**

2008 წელს დავამთავრე ივ.ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი, საერთაშორისო ურთიერთობების სპეციალობით. 2010 წელს მონაწილეობა მივიღე კომპანია „ტავ ჯორჯიას" მიერ ორგანიზებულ ტრენინგებში მგზავრთა გადაზიდვების დარგში. ტრენინგის შემდგომ წარმატებით გავიარე ტესტირება და 21 წლის ასაკში გავხდი „ტავ"-ის თანამშრომელი. ამჟამად ვმუშაობ მგზავრთა გადაზიდვების აგენტად და ბედნიერი ვარ, რომ საშუალება მომეცა ამ დიდი ოჯახის ნაწილი გავმხდარიყავი.

თბილისისა და ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტებში საუკეთესო მომსახურების ხარისხის შესანარჩუნებლად „ტავ ჯორჯია" განაგრძობს ახალი სამშენებლო გარემოს დაცვითი და სხვა ინოვაციური პროექტების განხორციელებას.

## პერსონალი

TAV Airports Holding-ს 3 კონტინენტზე, 12 აეროპორტში, 46 ათასზე მეტი ადამიანი ჰყავს დასაქმებული, აქედან 1000-მდე

**ლაშა ლაბარტყავა**
**მიწისზედა მომსახურების ოპერატორი**

2007 წელს ჩავბარე საქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტში, რომლის დამთავრების შემდეგაც, 2011 წლის ზაფხულში, ამიყვანეს სტაჟიორად „ტავ ჯორჯიაში", ფრენების ოპერირების დეპარტამენტში. მიმაჩნია, რომ უცხო ენების კარგად ფლობამ მნიშვნელოვნად შემიწყო ხელი ერთთვიანი სტაჟირების წარმატებით გავლასა და ზემოთ აღნიშნულ დეპარტამენტში მიწისზედა მომსახურების ოპერატორის პოზიციაზე მუშაობის დაწყებაში. მოხარული ვარ, რომ 20 წლის ასაკში გავხდი საავიაციო სფეროში ერთ-ერთი უდიდესი კომპანიის თანამშრომელი და ვიმედოვნებ, რომ „ტავ ჯორჯიაში" მიღებული პროფესიული გამოცდილება და ცოდნა კარიერულ წინსვლაში დამეხმარება.

**თორნიკე ადეიშვილი**
**მგზავრთა გადაზიდვების აგენტი**

2011 წელს დავამთავრე საქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტი. „ტავ ჯორჯიაში" 21 წლის ასაკში სტაჟიორად მოვედი. მუშაობის პერიოდში ყველაზე ძალიან მგზავრთა მომსახურების სფერომ დამაინტერესა. სტაჟირების წარმატებით გავლის შედეგად მუშაობა დავიწყე პასპორტისა და ვიზის კონტროლიორის პოზიციაზე. აღნიშნულ პოზიციაზე შეძენილმა თითქმის ორწლიანმა გამოცდილებამ მომცა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა და 2013 წლის გაზაფხულიდან ვმუშაობ მგზავრთა გადაზიდვების აგენტად. „ტავ ჯორჯიაში" მუშაობა საშუალებას მაძლევს არაერთ საინტერესო ადამიანთან მქონდეს ურთიერთობა.

თანამშრომელი თბილისისა და ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტებს ემსახურება.

აღსანიშნავია, რომ „ტავ ჯორჯიას" 1000 თანამშრომლიდან მხოლოდ ოცია უცხო ქვეყნის მოქალაქე, დანარჩენი პერსონალი მთლიანად საქართველოს მოქალაქეებისგან არის დაკომპლექტებული, ასე რომ „ტავ ჯორჯია" ჭეშმარიტად ქართული კომპანიაა.

თითოეული თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა „ტავ ჯორჯიას" ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტია.

ჩვენი კომპანია ყოველწლიურად მონაწილეობს თბილისისა და ბათუმის დასაქმების ფორუმებში და ყველა მსურველ ახალგაზრდას აძლევს უნიკალურ შანსს, რომ თავიანთი კარიერა სწორედ ქვეყნის მთავარ აეროპორტებში დაიწყონ.

თბილისის აეროპორტის სხვადასხვა დეპარტამენტში სტაჟირებას რეგულარულად გადიან საქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტის სტუდენტები და კურსდამთავრებულები.

გვინდა, რომ თქვენც გაგაცნოთ რამდენიმე ახალგაზრდა, რომლებმაც კარიერაში პირველი წარმატებული ნაბიჯები სწორედ „ტავ ჯორჯიაში" გადადგეს.

## თბილისის აეროპორტის ინფრასტრუქტურა

„ტავ ჯორჯია" სისტემატურად ზრუნავს თბილისისა და ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტების ინფრასტრუქტურის განვითარებისა და აეროპორტებში მაღალი ტექნოლოგიების დანერგვაზე.

მგზავრთა ნაკადის მკვეთრი მომატების შედეგად, „ტავ ჯორჯია" აქტიურად მუშაობს თბილისის აეროპორტის ტერმინალის გაფართოების პროექტზე, რომლის განხორციელებაც უახლოეს მომავალში იგეგმება.

ავიახომალდებისათვის ტექნიკური მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით, ივლისში თბილისის აეროპორტში მაღალი ტექნოლოგიებით აღჭურვილი, სპეცტექნიკის სარემონტო ავტოფარეხი გაიხსნა.

პირველად ამიერკავკასიაში, იაპონიის მთავრობის მხარდაჭერით, თბილისის აეროპორტში განახლებადი (ალტერნატიული) ენერგიის წყაროს, მზის ბატარეების დამონტაჟება მოხდება, რაც თბილისის აეროპორტს წლიურად მოხმარებული 5% ენერგიის დაზოგვაში დაეხმარება.

# BP-ის საქმიანობა საქართველოში

ავტორი: ანა მაყაშვილი

ბრიტანული მულტინაციონალური ნავთობისა და გაზის გიგანტ-კომპანია BP-ის ისტორია ჯერ კიდევ გასული საუკუნის დასაწყისში იღებს სათავეს, როცა ავსტრალიისა და ახალი ზელანდიის ოქროს საბადოებით გამდიდრებულმა ბრიტანელმა უილიამ ნოქს დ'არსიმ 1900 წელს თანხმობა განაცხადა, სპარსეთში ნავთობისა და მინერალების ძიება დაეფინანსებინა. ადამიანები, რომლებმაც დ'არსი იმაზე დაითანხმეს, რაც მალე მსოფლიოში ძალაუფლების განმსაზღვრელი გახდებოდა, გახლდნენ დიდი ბრიტანეთის ყოფილი ელჩი სპარსეთში და კონსერვატიული პარტიის წარმომადგენელი სერ ჰენრი დრამონდ-ვულფი, „როიტერსის" გენერალური მდივანი მესიე კოტი და (რაც ალბათ ამ ჩამონათვალში ყველაზე საინტერესოა) ქართული წარმოშობის სპარსი გენერალი ანტუან კიტაბგი ხანი. სპარსეთის შაჰიც, თავის მხრივ, 20 ათასი გირვანქა სტერლინგისა და ჯერ არარსებული ნავთობკომპანიის წლიური შემოსავლების 16%-ის სანაცვლოდ, დათანხმდა, დ'არსის 60 წელი ნავთობის ძიებაში გაეტარებინა და შემდეგ ჩრდილოეთ სპარსეთის ხუთი პროვინციის გარდა, მთელი ქვეყნის ნავთობზე სწორედ ამ ბრიტანელს ჰქონოდა უფლებები.

ექსპედიცია, რომელსაც მკვლევარი ჯორჯ რეინოლდსი ხელმძღვანელობდა, 1901 წელს დაიწყო და მომდევნო შვიდ, უმეტესად უიმედო, წელიწადს მისტერ დ'არსის მოთმინებისა და ჯიბის ხარჯზე წარიმართა. იმდენად, რომ 1904 წელს, დ'არსის მაშინდელი წამყვანი ნავთობკომპანიის, შოტლანდიური Burmah Oil-ისა და ბრიტანული საადმირალოს დახმარება დასჭირდა.

...მაგრამ ჰაერში რაღაც ტრიალებდა! უფრო ზუსტად კი - გაფუჭებული კვერცხის სუნი. სუნი, რომელიც 1908 წლის 26 მაისს რეინოლდსისთვის ამქვეყნად ყველაზე ტკბილი სუნი უნდა ყოფილიყო, რადგან სწორედ ამ დღეს, 1 800 ფუტზე გათხრილი ჭაბურღილიდან, როგორც იქნა, ნავთობის შადრევანმა ამოხეთქა! დ'არსი კი, რომელიც გაკოტრების ზღვარზე იყო, იმაზე მდიდარი კაცი გახდა, ვიდრე ოდესმე წარმოედგინა. და ასე, 1909 წელს, დაიბადა „ანგლოსპარსული ნავთობკომპანია" (APOC), რომელსაც ათწლეულების შემდეგ BP-ის დაარქმევენ და რომელიც საქართველოშიც შემოადგამს ფეხს.

თუმცა გზა საუკუნის დასაწყისიდან მიმდინარე საუკუნემდე, ცხადია, უმტკივნეულო და იოლი არ ყოფილა. პირველი იმედგაცრუება თავად დ'არსის ჰქონდა: Burmah Oil-ისა და ბრიტანული საადმირალოს ფინანსური მხარდაჭერის გამო, მას აღარ შეეძლო კომპანიისთვის თავისი სახელი დაერქმია და იძულებული გახდა, მხოლოდ აქციონერად დარჩენილიყო. დაარსებიდან ხუთ წელიწადში კი კომპანია უკვე გაკოტრების პირას იდგა: ბევრი ნავთობი ჰქონდათ, მაგრამ ვერ ყიდდნენ; მანქანები იმ დროს ძვირი ღირდა საიმისოდ, რომ საწვავის მასობრივად გაყიდვის იმედი ჰქონოდათ; ინდუსტრიული საწვავის ბაზარი კი უკვე ძირძველ ნავთობკომპანიებს (მაგალითად, Standard Oil of Indiana-ს, მოგვიანებით - იმავე AMOCO-ს) ჰქონდათ მონოპოლიზებული. მართალია, ბრიტანელები საკუთარი ფლოტით ამაყობდნენ და ნავთობზე მომუშავე ხომალდებიც მაშინ „ახალი სიტყვა" იყო, კომპანიას მაინც უჭირდა სამეფო ფლოტთან შეთანხმების მიღწევა, რადგან ძველი, კარგი ქვანახშირი ახალგაზრდა მეტოქეს კონკურენციას უწევდა... საბოლოოდ სცენაზე გამჭრიახი პოლიტიკოსი, უინსტონ ჩერჩილი გამოვიდა და ყველაფერი თავის ადგილას დააყე-

ფოტო: JEFF WHYTE / SHUTTERSTOCK.COM

ნა, როცა თქვა, „მსოფლიოს უზარმაზარი ნავთობის რეგიონები მოძებნეთო“. ამით კომპანიის ფინანსურ კრიზისს წერტილი დაუსვა და ბრიტანეთის მთავრობა კომპანიის მთავარ აქციონერად აქცია. დრო არ იყო, კომპანიაში დაფიქრებულიყვნენ, რას ნიშნავდა პოლიტიკურ გაერთიანებასთან ფინანსური ინტერესების გაერთიანება... ეს უკვე მერე, ასევე გამჭრიახი ბრიტანელი პოლიტიკოსის, მარგარეტ თეტჩერის „პრივატიზების“ ეპოქაში მოხდა: ჯერ მარტო 1979 წელს კომპანიის 80 მილიონი აქცია გაიყიდა, რითაც მთავრობას მფლობელობა მაშინ 46%-მდე შეუმცირდა.

ბუნებრივია, თეტჩერამდეც და მის შემდეგაც კომპანიას ბევრი რამ გადახდა თავს. კომპანიამ ორივე მსოფლიო ომი გამოიარა, შეეხო ახლო აღმოსავლეთში სხვადასხვა დროს გაფურჩქნილი ნაციონალისტური სენტიმენტები, ყველაზე მეტად კი – ირანის 1979 წლის ისლამური რევოლუცია, რადგან სწორედ აიათოლა ხომეინიმ მოუღო ბოლო მის 70-წლიან მოღვაწეობას ირანში. მაგრამ ის, რასაც BP-ი, შესაძლოა, ყველა რეალურ დაზარალებულსა თუ აღშფოთებულ გარემოს დამცველზე მეტად ნანობს, ინდუსტრიული კრახია, რომელიც მან მექსიკის ყურეში განიცადა და რომელიც მექსიკის ყურეში ნავთობის ჩაღვრის სახელითაა ცნობილი – საწვავის ინდუსტრიის ისტორიაში ყველაზე მასშტაბური უბედური შემთხვევა, რომელიც ამავე კომპანიის სხვა უბედურ შემთხვევებს თითქმის წვრილმანებად აქცევს. ოღონდ ნანობს არა მხოლოდ იმიტომ, რომ აშშ-ის ისტორიაში ყველაზე დიდი ჯარიმა, 4,5 მილიარდზე მეტი გადაიხადა (თან გამოძიება არაა დასრულებული და 2014 წლისთვის ჯარიმამ შეიძლება, 17,6 მილიარდიც კი შეადგინოს), არამედ იმიტომ, რომ ამ შემთხვევის, ანუ 2010 წლის 20 აპრილის, შემდეგ მისი სახელი სწორედ კატასტროფასთან იქნა ასოციირებული; მეტიც – ისიც კი შეიძლება ითქვას, რომ სწორედ ამ შავი დღით გახდა მასობრივად პოპულარული. მართლაც, ამ პერიოდში ტვიტერი ისეთივე ინტენსივობით ლანძღავდა BP-ს, როგორითაც ბოლო დროს ქეით მიდლტონისა და პრინც უილიამის ახალშობილის სახელის წინასწარმეტყველებით იყო აღტკინებული.

BP-ს მთავარი ოფისი ლონდონში აქვს, ყველაზე დიდი ქვეოფისი კი ამერიკაში – BP America აშშ-ში მეორე ყველაზე მსხვილი ნავთობისა და გაზის მწარმოებელი კომპანიაა. იქ, სადაც BP-ის ფულს ეხება საქმე, ციფრების რაოდენობა წარმოსახვის ფარგლებს სცდება, ხოლო იქ, სადაც წამყვანი ნავთობისა და გაზის კომპანიების (ან სულაც ზოგადად კომპანიების) სიებს – ექვსი თითი სრულიად საკმარისია. ის საწვავის ინდუსტრიის ყველა სფეროში მუშაობს: საწვავის აღმოჩენა და წარმოება, გადამუშავება, დისტრიბუცია და მარკეტინგი, ნავთობქიმია, ენერგიის გენერირება და ვაჭრობა, განახლებად ენერგიაზე მუშაობა ბიოსაწვავებსა და ქარის ენერგიაში. 2012 წლის მონაცემებით მას 85 700 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული და 80-მდე ქვეყანაში ოპერირებს.

1996 წლიდან ამ ქვეყანათა რიცხვში საქართველოცაა. შეიძლება, ქართველი მაინცდამაინც ვერ ეგუება, რომ თუ არსებობს რამე, რაც საქართველოს საერთაშორისო სამყაროსთვის ღირებულ რეგიონად აქცევს, მისი გეოგრაფიული მდგომარეობაა; შეიძლება, არ მოსწონს, რომ საქართველო, მისდა უნებურად, სატრანზიტო ქვეყანაა, მაგრამ ამ შემთხვევაში ფაქტია: რომ არა ეს მდგომარეობა, მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი ენერგოკომპანია ამ ქვეყნით არ დაინტერესდებოდა და არ გახდებოდა ის, რაც რეალურად არის: ერთ-ერთი უდიდესი უცხოელი ინვესტორი.

1996 წელს BP-ი საქართველოში რამდენიმე თანამშრომლით იყო წარმოდგენილი, მილსადენების მშენებლობისას კი მათი რიცხვი 6 ათასამდე გაიზარდა; დღეს, როცა მილსადენების მშენებლობა დასრულებულია, BP-ის დაახლოებით 480 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული, მათი 95% კი საქართველოს მოქალაქეა.

BP-ის პირველი ინვესტიცია საქართველოში ბაქო-სუფსის მილსადენი, იგივე „დასავლეთის მიმართულების საექსპორტო მილსადენი“ (WREP) იყო – 830 კილომეტრის სიგრძის მილსადენი, რომელიც ბაქოსთან ახლო, სანგაჩალის ტერმინალიდან საქართველოში, სუფსის ტერმინალამდეა გაჭიმული და კასპიის ზღვის შირაქის საბადოდან მოპოვებული ნავთობი გადააქვს. თანაც მილსადენის თითქმის ნახევარი საქართველოს ტერიტორიაზე გადის. კომპანიის ვებგვერდის მიხედვით, ბაქო-სუფსის მილსადენი 1999 წლიდან უსაფრთხოდ და წარმატებით მუშაობს. თუმცა სხვა წყაროებს თუ დავუჯერებთ, ეს უფრო განახლებული საბჭოთა დროის მილსადენია: 2006 წელს გარკვეული ხარვეზები შეუნიშნავთ, რის გამოც 2008 წლამდე მისი შეჩერება და ზესტაფონთან ახლოს და აზერბაიჯანის ტერიტორიის მტკვარზე რაღაც მონაკვეთების შეკეთება მოუხდათ. თუმცა „შეკეთება“ ცოტა შეუფერებელი სიტყვაა იმის გათვალისწინებით, რომ ეს ყველაფერი ჯამში კომპანიას 53 მილიონი დოლარი დაუჯდა. უსაფრთხოების მიზნით მილსადენის მუშაობის შეჩერება აგვისტოს ომის დროსაც გახდა საჭირო. ცნობისათვის, ბაქო-სუფსა ის პროექტია, რომლის ამუშავებაზეც აქ – ედუარდ შევარდნაძე, აზერბაიჯანში კი ჰეიდარ ალიევი შეთანხმდნენ.

ქრონოლოგიურად მეორე (2006 წელი) მილსადენი, რომელიც საქართველოში გადის, ყველასათვის კარგად ნაცნობი, უმნიშვნელოვანესი ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის მილსადენია (BTC). როგორც ვებგვერდზე ვკითხულობთ, ეს უკანასკნელი „ახალი ათასწლეულის ყველაზე დიდი საინჟინრო მიღწევაა“. ეს

**იქ, სადაც BP-ის ფულს ეხება საქმე, ციფრების რაოდენობა წარმოსახვის ფარგლებს სცდება.**

„საინჟინრო მიღწევა“ სამ ქვეყანაზე გადის: 433 კილომეტრი აზერბაიჯანში, 249 – საქართველოში და 1076 – თურქეთის ტერიტორიაზე (ჯამში 1 768 კმ-ს შეადგენს) და ბაქოს, საქართველოს გავლით, თურქეთის სამხრეთ-აღმოსავლეთ ხმელთაშუაზღვისპირა პორტთან, ჯეიჰანთან აკავშირებს. საქართველოში ის ხვდება თბილისში, ადიგენში, ვალეში, ახალციხეში, ბორჯომში, ბაკურიანში, წალკაში, თეთრიწყაროში, რუსთავში, გარდაბანსა და მარნეულში.

სხვათა შორის, ამ შემთხვევაში, აზერბაიჯანსა და სომხეთს შორის არსებული კონფლიქტი წაგვადგა: ის რომ არა, მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე გრძელი მილსადენი სომხეთში გაივლიდა. თუმცა სომხეთის ნაცვლად საქართველოზე გამავალი გზა უფრო გრძელი, უფრო რთული ასაშენებელი და, შესაბამისად, უფრო ძვირი დაჯდა. მისი მშენებლობის დოკუმენტსაც საქართველოს მეორე პრეზიდენტის ხელმოწერა ახლავს: 1998 წლის 28 ოქტომბერს აზერბაიჯანის პრეზიდენტმა ჰეიდარ ალიევმა, თურქეთის პრეზიდენტმა სულეიმან დემირელმა, საქართველოს პრეზიდენტმა ედუარდ შევარდნაძემ, უზბეკეთის პრეზიდენტმა ისლამ კარიმოვმა და ყაზახეთის პრეზიდენტმა ნურსულთან ნაზარბაევმა „ანკარის დეკლარაცია“ შეიმუშავეს; მის შედგენას აშშ-ის ენერგეტიკის მინისტრი – ბილ რიჩარდსონი ესწრებოდა და მილსადენის პროექტს ძალიან უჭერდა მხარს. მთავრობათაშორის ხელშეკრულებას კი ხელი უკვე 1999 წლის 18 ნოემბერს სტამბულში, ეუთოს სხდომაზე მოეწერა აზერბაიჯანის, თურქეთისა და საქართველოს პრეზიდენტების მიერ. სამაგიეროდ, 2005 წლის ოქტომბერს, მილსადენის პრეზენტაციის ცერემონიას საქართველოში უკვე პრეზიდენტმა სააკაშვილმა უმასპინძლა.

იმის აღიარება, რომ პრაქტიკული და ეკონომიკური სარგებლის გარდა, ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანს ძალიან მნიშვნელოვანი პოლიტიკური დატვირთვა აქვს, შევარდნაძის კარიერის დიდი პლუსია. საქართველოს მეორე პრეზიდენტის თვალში, მილსადენი ქვეყნის მომავალი ეკონომიკური და პოლიტიკური უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის გარანტია იყო. ცხადია, საქართველოს მესამე პრეზიდენტიც იზიარებს ამ მოსაზრებას. და, ცხადია, ვისაც ყველაზე მეტად არ მოსწონს ეს ფაქტი, რუსეთის მთავრობაა, რადგან მილსადენი მხარს უჭერს საქართველოს დამოუკიდებლობას რუსული გავლენისაგან, ზოგადად ასუსტებს მის გავლენას კავკასიაში და აღმოსავლეთსა და დასავლეთს შორის მნიშვნელოვან დერეფანს ქმნის, რითაც თურქეთს უფრო ძლიერ გეოპოლიტიკურ რეგიონად აქცევს. BP-ი კი ამ მნიშვნელოვანი ნავთობსადენის მფლობელ 11 ენერგოკომპანიას შორის ყველაზე დიდი მეწილეა.

დაბოლოს, მესამე პროექტი, რომელიც საქართველოში BP-ის ეკუთვნის, 692 კილომეტრის სიგრძის სამხრეთ კავკასიის გაზსადენია (SCP), რომლის მშენებლობაც 2006 წელს დასრულდა და რომელიც აზერბაიჯანიდან, კასპიის ზღვაში მდებარე შაჰ-დენიზის საბადოდან, საქართველოს გავლით, თურქეთამდე ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის მილსადენის პარალელურად გადის. მისი მთავარი მიზანი თურქეთისა და საქართველოს გაზით მომარაგებაა. როგორც სატრანზიტო ქვეყანას, საქართველოს უფლება აქვს, გაზის წლიური მიმოქცევიდან ხუთი პროცენტი აიღოს და კიდევ 0,5 მილიარდი კუბური მეტრი ყოველ წელს ფასდაკლებით შეისყიდოს.

სწორედ ამ უკანასკნელ გაზსადენს უკავშირდება ბევრი ისეთი გეგმა, რაც საქართველოს, როგორც დერეფანს, კიდევ უფრო მეტ სტრატეგიულ მნიშვნელობას მიანიჭებს; კერძოდ, ლაპარაკია სამხრეთ კავკასიის გაზსადენის გაფართოების პროექტზე, რომლის ფარგლებშიც ტრანსანატოლიური გაზსადენისა (TANAP) და შემდეგ ტრანსადრიატიკული გაზსადენისა ან სულაც ყბადაღებული „ნაბუქოს“ მშენებლობა იგეგმება. ორივე შაჰ-დენიზის საბადოდან მოპოვებული გაზით გამოიკვებება, პირველი საქართველო-თურქეთის საზღვრიდან თურქულ-ევროპულ საზღვრამდე (საბერძნეთამდე) გადაიჭიმება, მეორე კი ამ პუნქტიდან ალბანეთისა და ადრიატიკის ზღვის გავლით იტალიასა და კიდევ უფრო დასავლეთ ევროპამდე ჩაიტანს გაზს. ტრანსანატოლიური გაზსადენის მშენებლობის დაწყება 2014 წლისთვისაა დაგეგმილი, დასრულება კი – 2018-ისათვის.

საინტერესოა, რომ ამ ზაფხულს საქართველოს ამჟამინდელმა პრემიერ-მინისტრმა, ბიძინა ივანიშვილმა, პრესკონფერენციაზე განაცხადა, რომ სამხრეთ კავკასიის გაზსადენის გაფართოებასთან დაკავშირებით აზერბაიჯანულ „სოკარსა“ და ბრიტანულ BP-ის წარმომადგენლებს შეხვდა და პროექტის განხორციელებისადმი მზაობა გამოხატა. მისი თქმით, გაზსადენის გაფართოებისთვის საქართველოში 2 მილიარდი დაიხარჯება, აზერბაიჯანიდან მიღებული იაფი გაზის მოცულობა გასამმაგდება და მშენებლობის დროს ბევრი სამუშაო ადგილი შეიქმნება.

ცხადია, სამხრეთ კავკასიის გაზსადენი და მასთან დაკავშირებული გეგმები, გარკვეული აზრით, მსოფლიო დონის რევოლუციის ტოლფასია, რადგან პოლიტიკურად საკვანძო სიტყვები ამ პროექტების კონცეფციაში „რუსეთის გვერდის ავლა“ და „რუსეთის გაზზე საერთაშორისო დამოკიდებულების მნიშვნელოვანი შემცირებაა“. რაც შეეხება თავად საქართველოს, უშუალო სარგებლის (იაფი გაზი) გარდა, გაზსადენი საქართველოს ტრანზიტულ ფუნქციებს აძლიერებს, რაც მის პოლიტიკურ და ეკონომიკურ უსაფრთხოებასთან არის მიბმული. სხვა თუ არაფერი, ისეთი ტრადიციული, მნიშვნელოვანი მეგაკომპანიის, როგორიც BP-ია, საქართველოში არსებობა, ქვეყნის უსაფრთხოების თვალსაზრისით, სულ მცირე, ოპტიმიზმის საფუძველს იძლევა. F

# სტაბილური №3 საქართველოს საზღვაო გადაზიდვებში

■ საზღვაო-საკონტეინერო გადაზიდვების ბაზრის წილით მსოფლიოში მესამე და საფრანგეთში პირველი კომპანია - CMA CGM-ი საქართველოში უკვე 14 წელია ოპერირებს. ამ პარამეტრით კომპანია საქართველოშიც მესამე ადგილზეა და სტაბილურად ინარჩუნებს მთლიანი ბაზრის 13-14%-იან წილს.

ჟაკ საადეს მიერ 1978 წელს მარსელში დაფუძნებულმა კომპანიამ საქართველოში ოფიციალური წარმომადგენლობა 2005 წელს გახსნა. მანამდე, 1999 წლიდან, ქვეყანაში მხოლოდ ცალკეული აგენტებით იყო წარმოდგენილი. ხათუნა სანაძემ, დღეს უკვე CMA CGM-ის ქართული წარმომადგენლობის გენერალურმა მენეჯერმა, კომპანიაში სწორედ 1999 წლიდან დაიწყო მუშაობა, ანუ სულ თავიდან.

„როდესაც CMA-ის გემი პირველად შემოვიდა ფოთში, მასზე სულ 23 კონტეინერი იდო“, - ღიმილით იხსენებს ხათუნა სანაძე და აქვს კიდეც ღიმილის მიზეზი, რადგან დღეისათვის კომპანიის კერძო, კეთილმოწყობილ ტერმინალში, რომელიც ფოთის პორტშია განთავსებული, კვირაში ერთი ან ორი გემი შემოდის, თვეში საშუალოდ ექვსი და მათზე კონტეინერების რაოდენობა 400-დან 500-მდე მერყეობს.

CMA CGM-ი თითქმის ყველანაირი ტვირთის ტრანსპორტირებას ახორციელებს, რაც კი საკონტეინერო გადაზიდვას ექვემდებარება. კომპანიას 150-ზე მეტ ქვეყანაში 650-მდე წარმომადგენლობა აქვს, ამიტომ კონტეინერები საქართველოში მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან იყრის თავს. მათი ტრანსპორტირება კი CMA CGM-ის საკუთრებაში არსებული 414 საუკეთესოდ აღჭურვილი, თანამედროვე გემით ხორციელდება.

„ფოთის პორტში მომავალი ტვირთებისთვის ფუნქციონირებს ორი გადატვირთვის პორტი მალტასა და კონსტანცაში. შესაბამისად, ნაწილი ტვირთებისა შედის მალტაში, იქ ფიდერულ გემებზე იტვირთება და შემდეგ მოდის ფოთის პორტში“, - ამბობს ხათუნა სანაძე. მისი თქმით, საქართველოში უფრო მეტად ტვირთების იმპორტი ხორციელდება, ვიდრე ექსპორტი. მაგალითად, ავტომანქანების იმპორტი, რომელსაც დღეისათვის ქვეყნის მთლიანი ტვირთბრუნვის 1/3 ნაწილი უკავია.

ამიერკავკასიაში CMA CGM-ს ოთხი ოფისი აქვს: თბილისში, ფოთში, ბაქოსა და ერევანში. თბილისისა და ფოთის ოფისები საქართველოს სააგენტოში ერთიანდება და ორივეში ერთად სულ 37 ადამიანია დასაქმებული.

„ამიერკავკასიის ოფისები ჩვენგან დამოუკიდებელი სტრუქტურული დანაყოფებია, მაგრამ ჩვენ ძირითადი წარმომადგენლები ვართ, ისინი კი - ჩვენი ქვეაგენტები. რაც შეეხება რეგიონულ ოფისს, რომლის წინაშეც უშუალოდ ჩვენ ვართ ანგარიშვალდებული, ის ტრაპზონშია განთავსებული“, - განმარტავს ხათუნა სანაძე.

აღსანიშნავია, რომ CMA CGM-ის ქართულ წარმომადგენლობაში კაპიტალის 80%-ია ფრანგული, ხოლო დანარჩენი 20% ქართულია და East Gate Group-ს ეკუთვნის. 2012 წელს CMA CGM საქართველომ 22 000 TEU კონტეინერი დაამუშავა, რაც, შესაძლოა, მთლიანად კომპანიის მიერ დამუშავებული კონტეინერების რაოდენობასთან (10,6 მილიონი TEU) შედარებით მოკრძალებული რიცხვია, მაგრამ საქართველოს მასშტაბებისათვის - არცთუ უმნიშვნელო. საინტერესოა, რომ აღნიშნული მაჩვენებლიდან მხოლოდ 3 000 TEU შეადგენდა ექსპორტს, ხოლო დანარჩენი - იმპორტს.

ხათუნა სანაძის თქმით, საქართველოდან ექსპორტი ყოველთვის უფრო ნაკლებია. „თუმცა, იმის გათვალისწინებით, რომ დამუშავებული კონტეინერების რაოდენობა წინა წელთან შედარებით ყოველწლიურად უწყვეტად იმატებს, პირდაპირპროპორციულად იზრდება ექსპორტის მოცულობაც, ისევე როგორც იმპორტის“, - დასძენს CMA CGM-ის გენერალური დირექტორი.

მაგალითისათვის, 2012 წლის მონაცემებით, კომპანიამ 25%-ით მეტი კონტეინერი დაამუშავა, ვიდრე 2011 წელს.

# ნავთობის შადრევანს მიღმა

მარკ პაპამ მიტოვებული Enron-ი ამერიკის ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ ნავთობკომპანიად აქცია. მისი ნათქვამი ჰიდრავლიკური რღვევის ბუმთან დაკავშირებით ნამდვილად გაგაკვირვებთ.

ავტორი: კრისტოფერ ჰელმანი

ფოტო: REUTERS

**EOG Resources-ის თავმჯდომარე მარკ პაპა აცხადებს, რომ ინვესტორები ძალიან ბევრს ელოდებიან აშშ-ის ნავთობის ბუმისაგან.**

როდესაც ჰიდრავლიკური რღვევის რევოლუციაზე ვსაუბრობთ, აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ ამ საქმეში რამდენიმე ადამიანს მიუძღვის დიდი წვლილი; მათ შორისაა EOG Resources-ის თავმჯდომარე, 66 წლის მარკ პაპაც. სწორედ ამიტომ საკვირველია, როდესაც თავის ჰიუსტონის ცათამბჯენში, საკონფერენციო მაგიდაზე გაშლილ ნახაზებთან დახრილი პაპა აცხადებს, რომ ამერიკული ნავთობის დიდი ბუმი „არ იქნება ისე მასშტაბური, როგორც ხალხს ჰგონია“.

„იმის შანსი, რომ აშშ ნავთობის სფეროში დამოუკიდებელი გახდება, ძალიან მცირეა“, - ამბობს ის.

ნახაზი გვიჩვენებს, როგორ უზრუნველყოფს ხუთი სხვადასხვა ადგილი სამომავლო მიწოდებებს. მათ შორის დომინირებს ორი: ჩრდილოეთ დაკოტის ფიქლური რეგიონი ბაკენი და სამხრეთ ტეხასის იგლ-ფორდი. რევოლუციური ტექნოლოგიების - ფენის ჰიდრავლიკური რღვევისა და ჰორიზონტალური ბურღვის - დახმარებით ამ ორმა ადგილმა ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში აშშ-ის ნავთობის მიწოდებაში 43%-ანი ზრდა უზრუნველყო. ერთობლივად ისინი შეიცავენ სამრეწველო ნავთობის 25 მილიარდი ბარელის მარაგს და ახლო მომავალში თითოეულიდან დღეში ერთი მილიონი ბარელის ამოტუმბვა იქნება შესაძლებელი.

ამერიკის სხვა დიდი საბადოები? პაპას თქმით, სიდიდით მესამე ახალი მოთამაშე - ტეხასსა და ნიუ-მექსიკოში მდებარე Permian Basin-იც კი ვერ გაამართლებს მოლოდინს. „ჩვენ ამ საბადოს ქანები შევისწავლეთ“, - ამბობს იგი და ნახაზზე მიმითითებს. მისი თქმით, მიუხედავად ფიქლური ნავთობის ათობით საბადოსი, უამრავ ფენას ნულოვანი მნიშვნელობა აქვს.

რატომ უნდა დავუჯეროთ პაპას? იმიტომ, რომ მისი ხელმძღვანელობით EOG-ის აქციები ბოლო ათ წელიწადში 650%-ით გაიზარდა, ბევრად მეტით, ვიდრე ნებისმიერი სხვა მნიშვნელოვანი ამერიკული ნავთობკომპანიისა. EOG-ის საბაზრო კაპიტალიზაცია თითქმის $40 მილიარდია - მეტი, ვიდრე Apache Corp.-ის ან Marathon Oil-ისა, Chesapeake Energy-ის ღირებულებას კი თითქმის სამჯერ აღემატება. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში EOG-მა ნავთობის მოპოვება გაზარდა წლიურად 37%-ით, დღეში 190 000 ბარელამდე. „მარკი კარგად ახერხებს თავისი კომპანიის პოზიციონირებას“, - ამბობს Simmons & Co-ს ანალიტიკოსი პირს ჰამონდი.

„ფიქლის ბუმის“ პერიოდის მიწების დასაკუთრების ფაზაში EOG Resources-ი - ერთ დროს Enron-ის შემადგენელი ნაწილი - ერთ-ერთი პირველი კომპა-

ნია იყო ბაკენის ფიქლურ საბადოში; მის მიერ აღმოჩენილი იგლ-ფორდი (მას აქვს დიდი წილები საუკეთესო საბადოებში ამ ადგილას და სხვაგანაც). Chesapeake Energy-საგან განსხვავებით, EOG-ს მიწების შესაძენად დიდ კრედიტები არ აუღია. სინამდვილეში პაპამ იცის, როგორ მიჰყიდოს სულელს მეორეხარისხოვანი მიწები კარგ ფასად.

როდესაც მიწების დასაკუთრების ეტაპი დასრულდა, კომპანიებმა აღმოაჩინეს, რომ მიწაში ტორფის უფრო ღრმა ფენა იყო, ვიდრე მათ გაბურღვა შეეძლოთ და ფასებმაც დაიწია. Hess Corp.-მა, უბრალოდ, გადააგდო გამოუსადეგარი მიწები და $800 მილიონის ზარალი ნახა. „«მუსიკალური სკამების» თამაშის დროს მუსიკა მოულოდნელად შეწყდა", - ამბობს კარლ ტრიკოლი, კერძო საინვესტიციო კომპანია Denham Capital-ის პრეზიდენტი. EOG-ი კი კარგად მოთავსდა.

პაპამ კარიერა ნიუ-მექსიკოში მდებარე საბურღ პლატფორმაზე დამხმარე მუშის რანგში დაიწყო. ის მუშაობდა კორპუს-კრისტიში, ნიუ-ორლეანსა და დუბაიში, შემდეგ კი გადავიდა პატარა მომპოვებელ კომპანიაში, რომელიც 1983 წელს Enron-მა შეიძინა. პაპა კომპანიის პრეზიდენტი გახდა და მალევე დაუპირისპირდა გენერალურ აღმასრულებელ ჯეფ სკილინგს Enron-ის სტრატეგიის გამო. ის, მისივე თქმით, იყო „მტრული განქორწინების" მომხრე, რომელიც მან 1999 წელს განახორციელა.

მისი ხელმძღვანელობით EOG-ი ფეხდაფეხ მიჰყვებოდა მილიარდერ ჯორჯ მიტჩელს, რომლის Mitchell Energy მიმართავდა ჰიდრავლიკური რღვევის მეთოდს, - იყენებდა რა მილიონობით გალონ ქვიშიან წყალს - რათა დიდი რაოდენობით ბუნებრივი აირი გამოეთავისუფლებინა. EOG-ი ერთმანეთთან ათავსებდა რღვევასა და მიმართულ ბურღვას, მიმართავდა რა ბურღს გვერდულად ფიქლოვან ფენებში. რევოლუცია დაიწყო.

პენსილვანიაში, ტეხასსა და ლუიზიანაში საბადოების აღმოჩენის შემდეგ ნათელი გახდა, რომ იქ ფიქლური გაზის უდიდესი მარაგები იყო. რა ხდებოდა ნავთობთან დაკავშირებით? ექსპერტები თავს იკავებდნენ. გაზის მოლეკულა ძალიან პატარაა და კლდოვან ქანში შეღწევაც შეუძლია. ნავთობის მოლეკულები კი უფრო დიდია. „ყველა ფიქრობდა, რომ ფიქალში ნავთობის მოლეკულები ვერ გამოვიდოდა", - ამბობს პაპა. მაგრამ 2006 წლის ბოლოს EOG-ის მიერ ბაკენში ჩატარებულმა ბურღვებმა დაამტკიცა, რომ ისინი ცდებოდნენ. EOG-ი თავის აღმოჩენას არ ამხელდა. 2007 წლის ოქტომბერში გამართულ სტრატეგიულ შეხვედრაზე პაპამ განაცხადა, რომ ინდუსტრიამ იმ რაოდენობის ფიქლის გაზი აღმოაჩინა, რომ „სავარაუდოდ, ჩვენ უზრუნველვყოფთ ბაზარს მომდევნო 20 წლის განმავლობაში". ასე რომ, მისი თქმით, EOG-ი მთლიანად ნავთობზე გადადიოდა.

მიუხედავად იმისა, რომ 2008 წელს ბუნებრივი აირის ათასი კუბური მეტრის ფასმა რეკორდულ $14-ს მიაღწია, ის მაინც თავის გეგმას მიჰყვებოდა. „ჩვენ ვიცოდით, რომ კრიზისი გარდაუვალი იყო", - იხსენებს პაპა. და ასეც მოხდა. 2009 წელს ფასმა დაიწია, 2012 წლის დასაწყისში კი ის $2-ზე ნაკლები იყო. ამასობაში EOG-მ დაისაკუთრა ნავთობით მდიდარი ტერიტორიები ჯერ ჩრდილოეთ დაკოტაში, შემდეგ კი ტეხასში.

EOG-ის კუთვნილ იგლ-ფორდის საბადოში არსებული 26 მილიარდი ბარელი ნავთობიდან, კომპანიის გათვლებით, ის, სავარაუდოდ, „სულ რაღაც" 2,2 მილიარდის ამოღებას შეძლებს. ეს 8%-იანი მწარმოებლურობა ფიქლის საბადოებისათვის სტანდარტული მაჩვენებელია, მაგრამ ის უფერულდება ჩვეულებრივი საბადოების 30 ან უფრო მეტ პროცენტთან შედარებით. მხოლოდ ერთი საპროცენტო პუნქტის დამატება ნიშნავს, რომ EOG-ი შეძლებს 200 მილიონი ბარელით მეტის ამოღებას - მიზანი, რომლის მიღწევასაც ის მომდევნო 15 წელიწადში აპირებს 10 000 ახალ ადგილას ბურღვის დაწყებით.

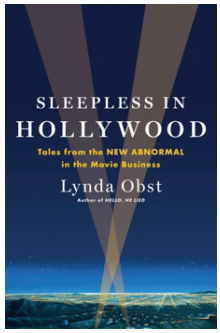
პაპა ამ ყველაფერს უკვე შორიდან მიადევნებს თვალს. ივლისში მან გენერალური აღმასრულებლის მოვალეობები გადასცა პრეზიდენტ ბილ ტომასს, რომელიც 30 წლის განმავლობაში მისი ნდობით აღჭურვილი პირი იყო. ეს კარგი დროა წასვლისთვის. Bernstein Research-ის ანალიტიკოს ბობ ბრეკეტს მიაჩნია, რომ ახლა, როდესაც ფიქლის მიწები დასაკუთრებულია, ისეთი მდიდარი და ზრდაზე ორიენტირებული მსხვილი მოთამაშეები, როგორიცაა, მაგალითად, Chevron-ი, ახლო მომავალში გამოთქვამენ EOG-ის მსგავსი წარმატებული კომპანიების შესყიდვის სურვილს. თუმცა პაპას არ სურს თავისი კომპანიის ან $180-მილიონიანი აქციების გაყიდვა. „ჩვენ არასდროს გვიფიქრია მათ გაყიდვაზე", - ამბობს ის.

მაგრამ მას ყველაფრის შეცვლაც შეუძლია. „მან თავისი სიტყვა შეასრულა - ამბობს Fidelity-ის $64-მილიარდიანი ფონდის, Contrafund-ის, ინვესტიციების მმართველი უილ დანოფი. - მან შექმნა ორგანიზაცია, რომელიც კვლავაც გააგრძელებს მოგების მოტანას". და არა აქვს მნიშვნელობა, იქნება თუ არა ბუმი. F

## *მოკლე მიმოხილვა*

### სპოილერი

„უძინარნი ჰოლივუდში" (Simon & Schuster) უჩვეულო სახელწოდებაა პროდიუსერ ლინდა ობსტის რიპ ვან უინკლისათვის, რომელმაც გამოიწვია კინობიზნესის ცვლილებების მთელი დეკადა, მაგრამ ის სასარგებლო სახელმძღვანელო იქნება მათთვის, ვინც ჯერ კიდევ არ იცის, რატომ იღებენ ჩინეთში ამ ბოლო დროს ამდენ ბლოკბასტერს. მიუხედავად ყველა ჰაეროვანი კოცნისა და გამეორებებისა, ობსტი გვთავაზობს საკმაოდ კარგ ფილმს დროის გასაყვანად.
– დენ ბიგმენი



# Hain Celestial-ი წვენებზე გადავიდა

ირვინ საიმონმა შექმნა ნატურალური პროდუქტების უდიდესი კომპანია მსოფლიოში და ნიუ-იორკის შტატში დიდ წარმატებას მიაღწია. გსურთ ორგანიზმის გაწმენდა?

ავტორი: კლერ ო'კონორი

**საიმონი გეგმავს, 2017 წლისთვის Hain Celestial-ის გაყიდვები $2 მილიარდამდე გაზარდოს ყოველწლიური $ 100-მილიონიანი შენაძენების საშუალებით.**

ნიუ-იორკის ინდუსტრიულ რაიონში, ქვინსში, მდებარე წვენების ქარხნის, BluePrint-ის, ლაბორატორიაში ისე ცივა, როგორც საყინულეში, ჰაერში კი ლიმონის არომატი ტრიალებს. BluePrint-ის მფლობელი, Hain Celestial-ის გენერალური აღმასრულებელი, ირვინ საიმონი, რომელიც მუშის თეთრ ხალათსა და რეზინის ჩექმებში გამოწყობილა, აღფრთოვანებით შესცქერის ხავსისფერი მასით სავსე 55-გალონიან კასრს. „ეს თხევადი ოქროა", - ამბობს ის.

11 სახის ორგანული ხილისა და ბოსტნეულის - მათ შორის ქალაქელი ახალგაზრდების ფავორიტი კომბოსტოს - ცივად გაწურული ნარევის ერთ უნციას თითქმის ძვირფასი ღვინის ფასი ადევს. Green Juice-ი (მწვანე წვენი) ერთდღიანი „გამწმენდი" - ე.წ. დეტოქსიკანტი ნექტრის ექვსი ცალი 16-უნციიანი ბოთლი, რომელთა შიგთავსი ყოველ ორ საათში ერთხელ საკვების ნაცვლად უნდა მიიღოთ - $75 ღირს, პლასტიკის დიდი ჭურჭელი კი -$5 000.

BluePrint-ი 54 წლის საიმონის ხელმძღვანელობით განხორციელებული ერთ-ერთი კარგად გათვლილი ბოლო შენაძენია. დაფუძნებიდან ოც წელიწადში Hain-ი ნატურალური საკვები პროდუქტების უმსხვილეს მწარმოებლად მსოფლიოში (2012 წლის შემოსავალმა $1,4 მილიარდი შეადგინა, 7%-იანი მარჟით) და ნიუ-იორკის შტატის დიდ ეკონომიკურ მიღწევად იქცა. ისეთი ბრენდები, როგორიცაა ბოსტნეულის ჩიფსების მწარმოებელი Terra, ულაქტოზო რძის მწარმოებელი Dream-ი და ჩაის მწარმოებელი Celestial Seasonings-ი, კარგადაა ცნობილი მდიდარი, საკუთარ ჯანმრთელობაზე მზრუნველი მყიდველებისათვის, რომლებიც ერთ ქილა ნუშის კარაქში ან ერთ ბოთლ Green Juice-ში $12-ს უპრობლემოდ იხდიან.

„როდესაც ირვინი ნიუ-იორკში ჩამოვიდა, ბევრი არაფერი ჰქონდა, - ამბობს Whole Foods-ის გენერალური აღმასრულებელი და საიმონის დიდი ხნის მეგობარი უოლტერ რობი. - მან არაფრისაგან ბევრი რამ შექმნა. ყველაფერი ნაწილ-ნაწილ ააწყო". რობმა ეს ისტორია კარგად იცის. Whole Foods-ი Hain Celestial-ს თავის უმსხვილეს მომწოდებლად განიხილავს; ორივე კომპანია წარმატებას სიმბიოზის წყალობით აღწევს, მათი აქციები ერთდროულად მიიწევს მაღლა.

ინფორმაცია BluePrint-ის შესახებ საიმონს სწორედ Whole Foods-ის აღმასრულებელმა მიაწოდა. 2013 წლის იანვარში მან $25 მილიონად შეიძინა ეს კომპანია მისი დამფუძნებლების, ერიკა ჰასისა და ზოი საკოუტისაგან. დუეტმა, რომელმაც ერთმანეთი ნიუ-იორკის Hudson Hotel-ის მოდურ ბარში გაიცნო, ეს ბიზნესი 2007 წელს, საკოუტის სამზარეულოში, ერთი წვენსაწურით წამოიწყო. 2012 წელს მისი შემოსავალი $20 მილიონი იყო – Nutrition Business Journal -ის ცნობით, იმ წელს ორგანული და ნატურალური წვენების ბაზარი 13%-ით გაიზარდა და $2,4 მილიარდს მიაღწია. „BluePrint-ის გოგონებს კაპიტალი არ ჰქონდათ და ჩიხში შევიდნენ". - ამბობს საიმონი.

საიმონის გათვლებით, წელს BluePrint-ი $50 მილიონს მოიტანს, 2014 წლისათვის კი ეს თანხა გაორმაგდება, რაც ძირითადად Whole Foods-ის ნაციონალურ მასშტაბზე გასვლამ უნდა უზრუნველყოს. წარმოება 10 000 კვადრატული ფუტის ფართის ფაბრიკიდან, რომელიც Hain-ის კუთვნილი 24 საწარმო-

ფოტო: MATTHEW FURMAN FOR FORBES

დან ყველაზე პატარაა (მუშები იქ ლიმონს კვლავ ხელით თლიან), გადადის უფრო დიდ ნაგებობაში, მანჰეტენიდან 30-წუთის სავალზე, ლონგ-აილენდის ლეის-საქსესში. Hain-ს იქ 94-აკრიანი შენობა აქვს, რომელშიც ერთ დროს გაეროს შტაბბინა იყო განთავსებული.

Hain-ის სათავო ოფისში სეირნობისას საიმონი მარწმუნებს, რომ ის ნიუ-იორკში დარჩება და არა მხოლოდ იმ $4,5-მილიონიანი საგადასახადო შეღავათის გამო, რომელსაც მას გუბერნატორ ენდრიუ კუომოს სამუშაო ადგილების შექმნის სააგენტო Empire State Development-ი სთავაზობს. „20 წლის განმავლობაში 4 000 სამუშაო ადგილი შევქმენით, - ამბობს ის. - ახლა ჩვენს ოფისში 257 ადამიანი მუშაობს. ორ წელიწადში 500 გვეყოლება“.

საიმონი ნიუ-იორკში იმიგრანტული ენთუზიაზმით შემოიჭრა. ის გაიზარდა ახალი შოტლანდიის გლეის-ბეიში, სადაც მამამისს 900 კვ. ფუტ. ფართის მაღაზია ჰქონდა, რომელშიც ადგილობრივი ებრაული მოსახლეობა ქაშერულ პროდუქტს ყიდულობდა. თავდაპირველად საიმონმა მუშაობა დაიწყო გამყიდველად კანადელი მილიარდერი საცალო მოვაჭრეების, უესტონების, ოჯახისათვის, რომელიც ფლობდა სასურსათო მაღაზიების ქსელ Loblaws-ს. ის მუშაობდა ახლად შეძენილ Häagen-Dazs-ში და ბრენდირების მნიშვნელობაც კარგად გაიაზრა, როდესაც კომპანიამ კაფე-სანაყინეები გახსნა.

მანჰეტენზე ის 1983 წელს გადავიდა. მანამდე იშვიათად ტოვებდა კანადას და მის ფარგლებს გარეთ არავის იცნობდა. 1990 წელს მან დაიწყო მუშაობა კიდევ ერთ მილიარდერთან, ტიპურ ნიუიორკელთან, დენიელ აბრაამთან - ანუ „დენისთან“, როგორც მას საიმონი ეძახის - ნოვატორული დიეტური კოქტეილის, Slim-Fast-ის შემქმნელთან. იქ მან შეიტყო, რომ საკუთარ ჯანმრთელობაზე ზრუნვით შეპყრობილ მყიდველთა გარკვეულ ნაწილს მოსწონს კვების ყოველდღიურად გაწერილი რეჟიმი - Slim-Fast-ის შემთხვევაში ეს იყო ერთი ულუფა კოქტეილი დილას და ერთიც - ლანჩზე. Slim-Fast-ი ერთგვარად BluePrint-ის წინამორბედად იქცა, თუმცა საიმონი კატეგორიულად აცხადებს, რომ ეს უკანასკნელი მთლიანად ნატურალური, ორგანული პროდუქტია. აბრაამისაგან წამოსვლის შემდეგ („ზედმეტი პოლიტიკა“, ამბობს საიმონი) $600 000-იანი დანაზოგითა და მეგობრებისაგან ნასესხები ფულით მან საკუთარი ბიზნესი წამოიწყო. საიმონის პირველი შენაძენი იყო ლონგ-აილენდის ქაშერული პროდუქტით მოვაჭრე მაღაზია Kineret-ი, შემდეგ მან შეიძინა გაყინული ჯანსაღი პროდუქტების მწარმოებელი Barricini Foods-ი, მოგვიანებით კი Hain Pure Foods-ი, რომელიც კარგი სახელწოდება იქნებოდა ქოლგა-კომპანიისათვის. როდესაც მან სამომავლო ზრდის უზრუნველსაყოფად 1993 წელს Hain-ის აქციები საჯაროდ გამოიტანა, მის მიერ არჩეული Nasdaq-ის ტიკერი - NOSH (წახემსება) - წმინდად ნიუიორკული იყო.

Hain Food Group-ი სწრაფად ყიდულობდა ნატურალური საკვების მწარმოებელ პატარა კომპანიებს. ყველაზე მოგებიანი შენაძენი გააკეთა 2000 წელს, როდესაც იყიდა ცნობილი Sleepytime Tea-ის მწარმოებელი Celestial Seasonings-ი. შერწყმის ღირებულება დაახლოებით $320 მილიონი იყო, რაც საკმარისი გახდა იმისათვის, რომ სახელწოდება Hain Celestial-ით შეცვლილიყო. ამჟამად მისი უმსხვილესი აქციონერია ცნობილი ინვესტორი კარლ აიკანი, რომელიც აქციათა 15%-ზე ნაკლებს ფლობს (საიმონს აქვს 5%-ზე ნაკლები, დაახლოებით $170 მილიონის ღირებულებისა). აიკანის ორი ტოპმენეჯერი, ბრეტ და დევის ჩესტერები, Hain-ის დირექტორთა საბჭოს წევრები არიან. „კარლმა ყიდვა $20-ის ფარგლებში დაიწყო, - ამბობს საიმონი, რომელიც Hain-ის ფასებს რეგულარულად ამოწმებს თავის BlackBerry-ში (ახლა ის დაახლოებით $74-ს შეადგენს). - ჩვენ მას $300 მილიონზე მეტი დავახარჯვინეთ“.

თავის ფართო ოფისში, რომელშიც იოგას სტუდიიდან ავდივართ, საიმონი გვიჩვენებს თეთრ დაფას, აჭრელებულს ისეთ ახალ შენაძენებთან დაკავშირებული შენიშვნებით, როგორიცაა, მაგალითად, საბავშვო ორგანული საკვების ბრენდი Ella's Kitchen-ი ან არაქისის კარაქის საუკეთესო ბრიტანული მწარმოებელი Sun-Pat-ი. ის გეგმავს ყოველწლიურად, სულ მცირე, $100 მილიონის დახარჯვას მსგავსი კომპანიების შესაძენად, რომელთა არჩევის საშუალებაც მას ყოველწლიურად ეძლევა სავაჭრო ბაზრობებზე („ჩემი სამონადირეო სანახები“, - როგორც ის მათ უწოდებს). საიმონი ამბობს, რომ ამ ტემპით განხორციელებული შესყიდვების საშუალებით მისი აშშ-ში მოქმედი ბიზნესის გაყიდვები სამ წელიწადში გაორმაგდება, მიაღწევს რა $2 მილიარდს და მიგვითითებს Hain-ის პროდუქციაზე, რომელსაც მისი ოფისის მთელი კედელი უჭირავს.

„ეს არის ის, რაც შეცვლის ამერიკას, - ამბობს იგი. - წინსვლას უზრუნველყოფს არა GE, Heinz-ი ან Campbell's-ი, არამედ სამეწარმეო სტარტაპები - ისეთი კომპანიები, როგორიცაა Ella's -ი და BluePrint-ი“. F

## *ტენდენციები*

რაზე საუბრობს Forbes.com-ის 47 მილიონი მომხმარებელი? ამის უკეთ გასარკვევად თვალი გადაავლეთ ქვემოთ მოცემულ ტექსტს ან აკრიფეთ შემდეგი მისამართი:
**FORBES.COM/BUSINESS**

პიროვნება
**მერილინ ტავენერი**
უფასო სამედიცინო დახმარების სახელმწიფო პროგრამის ახალი ხელმძღვანელი ყურადღების ცენტრში აღმოჩნდა მას შემდეგ, რაც ობამას ჯანდაცვის რეფორმამ არასტაბილურობა გამოამჟღავნა.

კომპანია
**ALNYLAM PHARMACEUTICALS**
კემბრიჯის (მასაჩუსეტსი) ბიოტექნოლოგიური კომპანიის აქციები წელს 170%-ით გაიზარდა იმედისმომცემი პრეპარატის, ALN-TTR-ის წყალობით.

იდეა
**უსასრულო ნაციონალური საფეხბურთო ლიგა**
ყველაზე ფასეული ლიგის სეზონი არასოდეს მთავრდება და ის დომინირებს Forbes.com-ის საზაფხულო ძიებებში.

# ადგილი, სადაც ახალი ბიზნესი დაიბადება

**კვლევის თანახმად, საქართველოში ახალი ბიზნესის დაწყების მსურველთაგან მხოლოდ 15%-ს აქვს თუნდაც მარტივი ფორმის, ქაღალდზე გადატანილი გეგმა, ხოლო რეალური, ჩამოყალიბებული ბიზნესგეგმა მხოლოდ 7%-ს გააჩნია. სწორედ ამიტომ, ილიაუნის ბაზაზე „ბიზნესინკუბატორი“ გაჩნდება.**

ავტორი: მიხეილ ბატიაშვილი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის სკოლის დეკანი

ფოტო: SHUTTERSTOCK

საქართველოს ბიზნესის მიმართულებების განვითარებას თუ რამ აკლდა ყოველთვის და ყველაზე მეტად, ეს იყო ინოვაციურობა. პირველი ეტაპის განვითარებას, რომელიც უფრო სფეროების ქაოსურ ზრდას მოგვაგონებდა, შემდეგი, უფრო პრაგმატული განვითარების ეტაპი მოჰყვა. საქართველოში ბიზნესის განვითარება უფრო ცდისა და შედეგის ლოგიკაზე იყო დაფუძნებული, ვიდრე რეალური ბიზნესის ცოდნასა და გამოცდილებაზე. ამ ცდისა და შედეგის მიღების ეტაპზე მოხდა რესურსების მნიშვნელოვანი დანაკარგები, რაც, ცხადია, საერთო ეკონომიკის განვითარებაზე დადე-

ბითად ვერ აისახებოდა. მაგალითად, იგივე თბილისი რომ ავიღოთ, საკმაოდ ხშირად ხდება, რომ, იმავე „რიტეილის“ სფეროში რომელიღაც მაღაზია გაიხსნება, იფუნქციონირებს ექვს თვეს ან ცოტა მეტხანს და დაიხურება. ანალოგიური სურათია კვების ობიექტებთან მიმართებითაც. ეს ის სფეროებია, რომლებიც ვიზუალურად შეგვიძლია დავინახოთ, მაგრამ რამდენია ისეთი სფერო, მაგალითად, წარმოებები, რომელთაც ვერ ვხედავთ, მაგრამ რომლებიც ასევე იხსნება და იხურება? ილიაუნი ბიზნეს რევიუს (IBR) მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებით დავადგინეთ, რომ ახალი ბიზნესის დაწყების მსურველთაგან მხოლოდ 15%-ს ჰქონდა თუნდაც მარტივი ფორმის, ქაღალდზე გადატანილი გეგმა, ხოლო რეალური, ჩამოყალიბებული ბიზნესგეგმა მხოლოდ 7%-ს გააჩნდა. ანუ 80%-ზე მეტმა ბიზნესი ისე დაიწყო, რომ არანაირი კონკრეტული გრძელვადიანი სტრატეგია არ ჰქონია. ბიზნესში წარმატების მიღწევის მეორე მნიშვნელოვანი პირობაა კონკრეტული ცოდნისა და გამოცდილების ქონა იმ სფეროში, რომელშიც ბიზნესის დაწყებასაც აპირებ. როგორც კვლევა გვიჩვენებს, აქაც არასახარბიელო მდგომარეობაა. 80%-ზე მეტი ბიზნესს იწყებს ისე, რომ არანაირი ცოდნა და გამოცდილება არ გააჩნია. საერთო ჯამში, გრძელვადიანი გეგმებისა და იმ სფეროში, რომლის განვითარებასაც ფიქრობენ, გამოცდილების მქონე ადამიანების რიცხვი მხოლოდ 5%-ს შეადგენს. წარმოიდგინეთ, ისედაც რამდენად მცირეა ბიზნესში წარმატების მიღწევის ალბათობა, ხოლო ამ ორი მთავარი კრიტერიუმის გარეშე, წარმატების ალბათობა, ფაქტობრივად, ნულს უახლოვდება. სწორედ ამის შედეგად მივიღეთ ამდენი დახურული ახალი ბიზნესი, რომლებიც მხოლოდ „ლაპარაკის დროს დაბადებული აზრებით“ იქმნებოდა. საქართველოში მიღებული ბიზნესფრაზები ასე ჟღერს: „დავიწყოთ და მერე ვნახოთ“; „აუცილებლად მუშაობაში უნდა ვნახოთ“; „დავიწყოთ და ვინმეს ვიპოვით“; „ქაღალდზე სხვაა და სინამდვილეში სულ სხვა გამოდის“. დომინირება დაიწყო ფრაზებმა, რომელთაც ჭეშმარიტებაზე აქვს პრეტენზია, მაგრამ სინამდვილეში ბიზნესის თეორიასთან არანაირი კავშირი არ გააჩნია.

ბიზნესის დაწყებისთვის ასევე მნიშვნელოვანი პრობლემაა რესურსების მოძიება. დღეს არავისთვის საიდუმლოს არ წარმოადგენს, რომ ბანკები დაწყებით ბიზნესს (Startup) არ აფინანსებს. კომპანიას, სულ ცოტა, ექვს თვეზე მეტი ხნის ისტორია უნდა გააჩნდეს, რომ ბანკმა თუნდაც განიხილოს თქვენი წინადადება, თუმცა რესურსების მიღების გარანტია არც ეს გახლავთ.

„ბიზნესინკუბატორი“ არის ადგილი, სადაც შესაძლებელია მთელი იმ მომსახურების მიღება, რომელიც მწირი ფინანსური რესურსების პირობებში შეუძლებელი იქნებოდა.

გარდა ბანკებისა, რა საშუალებები არსებობს რესურსების მოსაზიდად? კერძო საინვესტიციო ფონდები - რომლებიც საქართველოში, ფაქტობრივად, არ არსებობს. კერძო ინვესტორები - რომლებიც ასევე არ არსებობენ. ანუ რეალურად დღეს გაქვს იდეა, კარგი ბიზნესიდეა, რომელიც ხვალ შესაძლოა გახდეს სერიოზული ბიზნესი, მაგრამ მისი განხორციელების არანაირი შესაძლებლობა არ არსებობს.

შესაძლოა გაგიჩნდეთ იდეა, მაგრამ სანამ განხორციელების ეტაპამდე მიხვალთ, ამ იდეის განვითარებას სერიოზული კვლევითი სამუშაოების ჩატარება, ბიზნესგეგმის შექმნა, გრძელვადიანი სტრატეგიის ჩამოყალიბება სჭირდება. იმისთვის, რომ იდეა ფინანსური რესურსების მოთხოვნის სტადიამდე მივიდეს, ის სათანადოდ უნდა იყოს შეფუთული, რასაც თავისთავად არცთუ მცირე რესურსი სჭირდება. თუ იდეის შეფუთვის გამოცდილება არ გააგაჩნიათ, თუნდაც მარტივი კვლევის ჩატარებისა და ბიზნესგეგმის შექმნის ხარჯები ალბათ მინიმუმ 10 000 ლარს მაინც მიაღწევს, რა თანხაც, შესაძლოა, იდეის ავტორს არ გააჩნდეს. საუბარი ყველაზე მარტივ ბიზნესმოდელებზეა, ხოლო თუ, მაგალითად, პროდუქციის გამოშვებას გეგმავთ, გაითვალისწინეთ, რომ ნიმუშების დამზადება და სხვა დამატებითი სამუშაოები გაცილებით დიდ ფინანსურ რესურსებთან არის დაკავშირებული.

ანუ ჩვენი ანალიზით სამი წრე შეიკრა: იდეის შეფუთვის, გამოცდილებისა და ფინანსების

მოძიების, რაც, ფაქტობრივად, გაურღვეველ სივრცეს ქმნის ახალი ბიზნესის დასაწყებად. ეს, რა თქმა უნდა, იმას არ ნიშნავს, რომ ახალი არ იქმნება, მაგრამ საუბარია გაცილებით დიდ მასშტაბებზე, როდესაც წელიწადში ქვეყანაში ათობით ინოვაციური პროექტი იქმნება. ათობით პროექტი რომ შეიქმნას, ამაში ასობით ადამიანი უნდა იყოს ჩართული. რთული წარმოსადგენი არ არის, ზემოთ მოყვანილი მიზეზების გამო რამდენი საინტერესო იდეა დაიკარგა და რამდენი სამუშაო ადგილის შექმნის შესაძლებლობა იქნა ხელიდან გაშვებული.

აღნიშნული სივრცის გარღვევისთვის არსებობს მსოფლიოში საუკეთესო გამოცდილება, „ბიზნესინკუბატორების" განვითარების თემა, რომლის პირობებშიც ინოვაციური პროექტების სტიმულირება საკმაოდ სწრაფი ტემპით არის შესაძლებელი.

პირველი „ბიზნესინკუბატორი" 1959 წელს ჯოზეფ მარკუზოს მიერ შეიქმნა და მას „ბატავიას ინდუსტრიული ჯგუფი" ეწოდა. დღეს მსოფლიოში 10 000-მდე „ბიზნესინკუბატორია", რომელთა ფარგლებშიც 100 000-ზე მეტი პროექტია განხორციელების სტადიაში. აღნიშნული გზით მხოლოდ ამერიკის შეერთებულ შტატებში 20 000-მდე კომპანია და 250 000 სამუშაო ადგილი შეიქმნა, რაც ამერიკისთვისაც მნიშვნელოვანი ციფრებია.

„ბიზნესინკუბატორი" არის სივრცე, სადაც შეგიძლიათ მიიღოთ შემდეგი სახის მომსახურებები:

- დახმარება ბიზნესის დაწყებაში;
- ბიზნესის წარმომადგენლებთან კომუნიკაცია;
- სპეციფიკური ბიზნესცოდნის მიღება;
- სტრატეგიული პარტნიორების მოძიება;
- ტრენინგები ბიზნესის სფეროში;
- ბიზნესგეგმების მომზადება;
- ფინანსური რესურსების მოძიება;
- დახმარება პროექტების კომერციალიზაციაში;
- დახმარება პროექტების მართვაში;
- საჭირო სამუშაო კადრების მოძიება;
- დახმარება ინტელექტუალური საკუთრების საკითხებში
- და სხვა

ანუ „ბიზნესინკუბატორი" არის ადგილი, სადაც შესაძლებელია მთელი იმ მომსახურების მიღება, რომელიც მწირი ფინანსური რესურსების პირობებში შეუძლებელი იქნებოდა. ეს არის ადგილი, სადაც შესაძლებელია საკუთარი იდეები რეალობად ვაქციოთ, საკუთარი ბიზნესის მფლობელები გავხდეთ და ახალი სამუშაო ადგილები შევქმნათ.

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის სკოლა და ტექნოლოგიების გადაცემის ცენტრი ერთობლივად იწყებენ პროექტს, რომელიც უნივერსიტეტის ბაზაზე ანალოგიური ინოვაციური სივრცის შექმნას მოიცავს. უნივერსიტეტისა და ცენტრის თანამშრომლებმა გამოცდილება ამერიკის, ისრაელის, ლიტვისა და გერმანიის ყველაზე წარმატებულ „ბიზნესინკუბატორებში" მიიღეს.

უნივერსიტეტის ბაზაზე შემოდგომიდან ფუნქციონირებას დაიწყებს ბიზნესსივრცე, სადაც დაიწყება სტუდენტების, პროფესორებისა და ბიზნესის წარმომადგენლების ერთობლივი მუშაობა ახალი ინოვაციური პროექტების განხორციელებისათვის.

პროექტის განხორციელებაში აქტიურად იქნებიან ჩართული მიჩიგანის „როს ბიზნესსკოლისა" და ლიმერიკის უნივერსიტეტის წარმომადგენლები. ქართველი და უცხოელი ექსპერტები დახმარებას გაუწევენ მსურველებს პროექტების მომზადებასა და გრანტისთვის წინადადებების ჩამოყალიბებაში, განიხილავენ გუნდის მართვის, ინტელექტუალური საკუთრებისა და პატენტების თემებს. ახალბედა ბიზნესმენებს ყველანაირი დახმარება გაეწევათ კონკრეტული ბიზნესწინადადებების მომზადებაში.

რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, მოხდება საინტერესო პროექტების დაფინანსება (პროექტის ბიუჯეტიდან გამომდინარე), ასევე - დამატებითი ფინანსური პარტნიორების მოძიება.

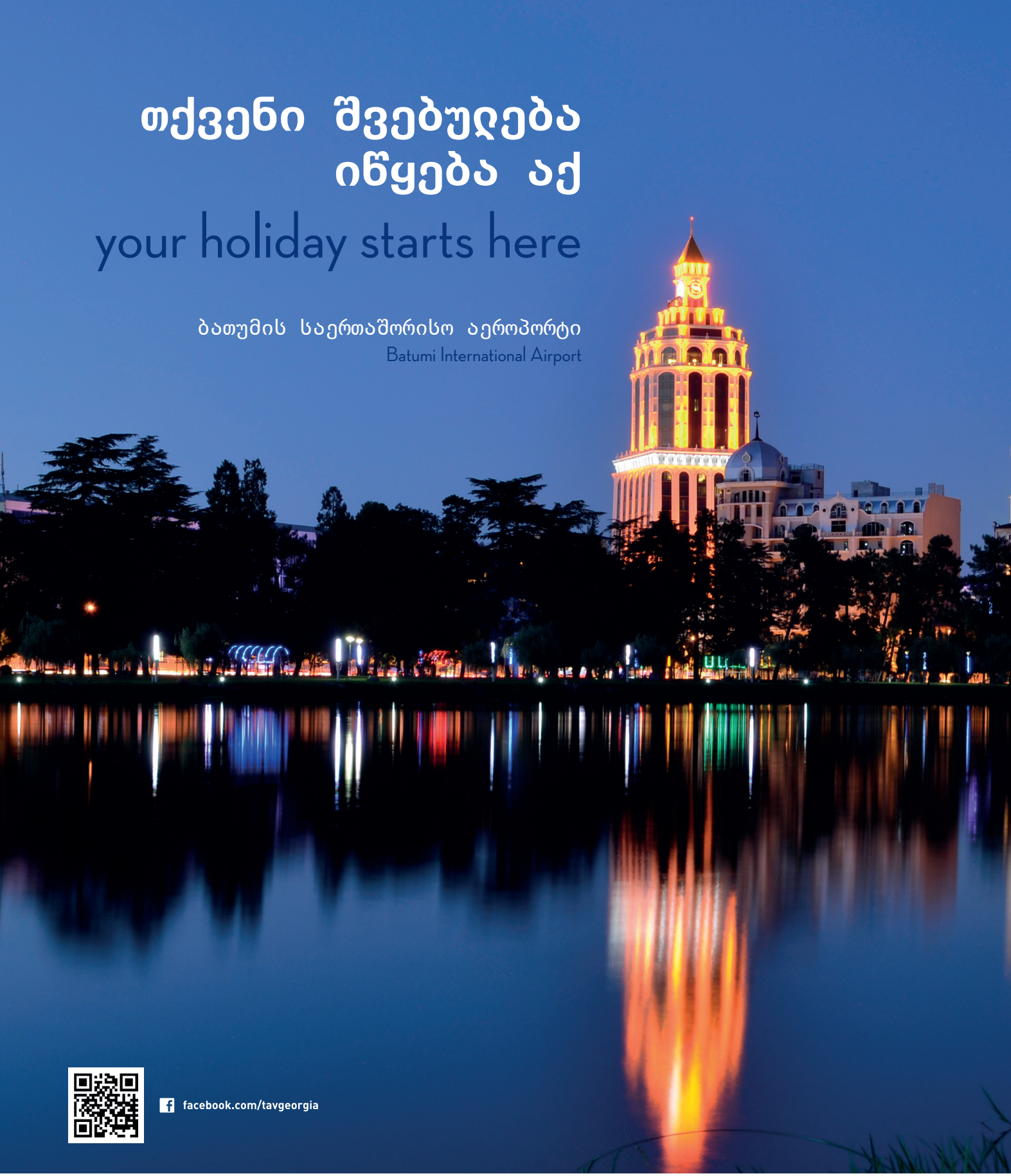
„ბიზნესინკუბატორის" მიზნებში შედის ერთი წლის განმავლობაში რამდენიმე ათეული პროექტის მომზადება და უმოკლეს ვადებში მათი ეტაპობრივი განხორციელების სტადიაში გადაყვანა. განსაზღვრულია ამ წლის ბოლომდე რამდენიმე კონკრეტული პროექტის დაწყება, რაც იქნება პირველი ნაბიჯები ახალი, ინოვაციური პროექტების განხორციელების გზაზე. F

# თქვენი შვებულება იწყება აქ

# your holiday starts here

ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტი

Batumi International Airport



facebook.com/tavgeorgia

www.batumiairport.com

Tepe Akfen TAV Airports

Live, Smile and Fly!

# მშვიდობისაკენ მიმავალი გზა მოგებაზე გადის

## მაშინ, როდესაც ებრაელ და პალესტინელ პოლიტიკოსებს დრო ფუჭ საუბრებში გაჰყავთ, მეწარმეები ყოველგვარი ხმაურის გარეშე რეალურ ნაბიჯებს დგამენ. შიგნიდან დანახულმა პარტნიორულმა საზოგადოებამ შესაძლოა ახლო აღმოსავლეთი გადაარჩინოს.

ავტორი: რიჩარდ ბეჰარი
ფოტოს ავტორები: ჰეიდი ლევინი/SIPA PRESS-ი FORBES-ისათვის

**ახლო აღმოსავლეთის სტანდარტების მიხედვითაც კი,** სცენა, რომელსაც მკვდარი ზღვის სიახლოვეს, ე.წ. „მწვანე ზონაში“ (ნეიტრალური ტერიტორია, რომელზე პრეტენზიას არ აცხადებენ არც ებრაელები და არც პალესტინელები) მდებარე ერთ-ერთ რესტორანში ნახავდით, სიურრეალისტური იყო. რესტორანთან აქლემი ჩამუხლულიყო, დახლთან მდგომი ორი ებრაელი სამხედრო უდარდელად მიირთმევდა ყავას, რაბინთა ჯგუფი სადილის წინ ლოცულობდა და არავის წარმოდგენაც კი არ ჰქონდა, რომ უკანა ოთახში ისტორიის შემქმნელი ათამდე პალესტინელი და ებრაელი საიდუმლოდ თათბირობდა.

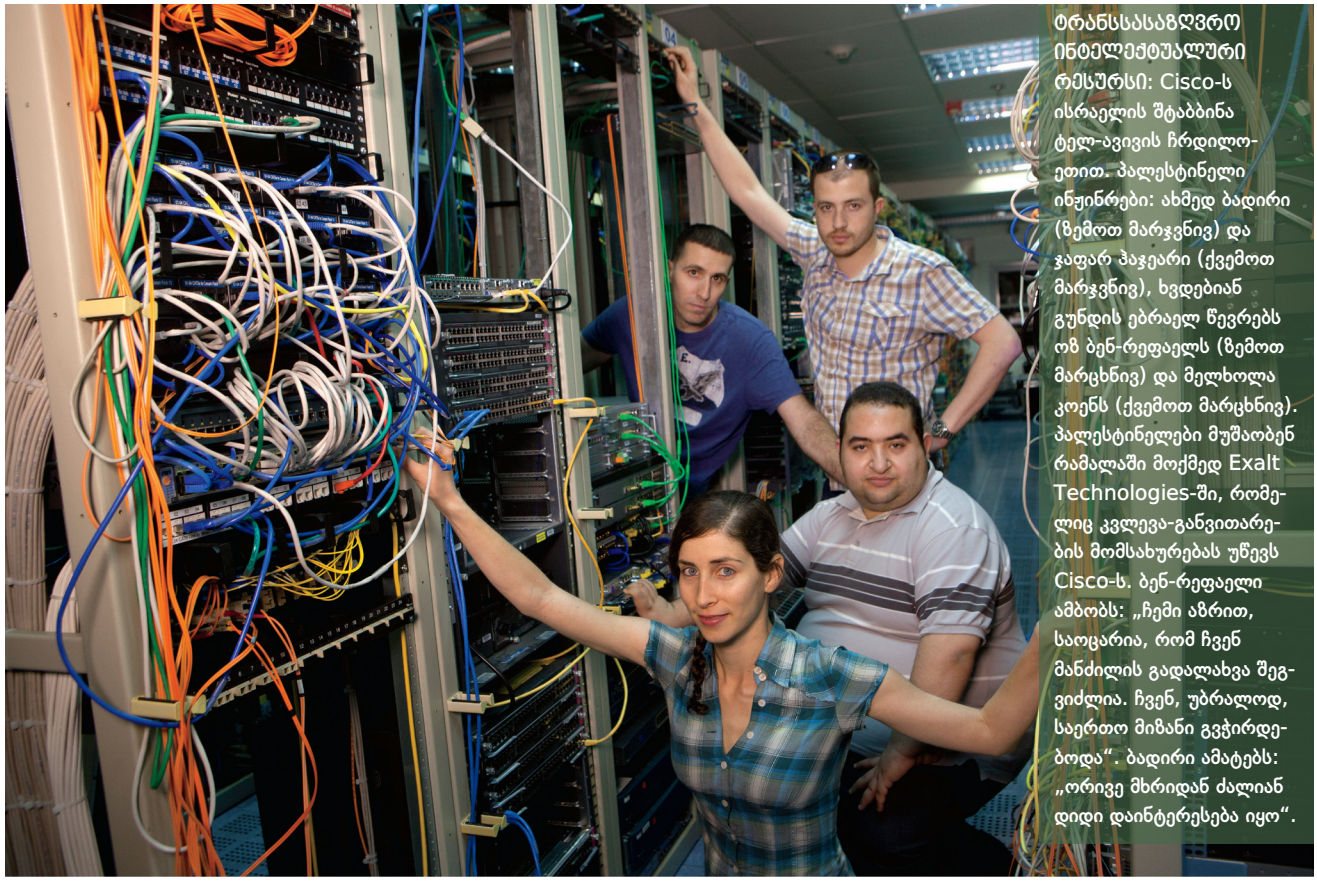
„ამრიგად, უსაფრთხოების ზომები მიღებული უნდა იყოს მთელი პროექტისათვის და არა მხოლოდ ცალკეული ამოცანისათვის“, - თქვა პალესტინელმა. „ნამდვილად“, - უპასუხა ებრაელმა და დაამატა: „ბუფერი დავმალოთ თუ გავასაჯაროოთ? რას ფიქრობთ?“ ახლა უკვე მეორე პალესტინელმა გამოთქვა აზრი: „კი მაგრამ, ვინ დამალავს ბუფერს?“ ამ ფრაზის შემდეგ ოთახში ხარხარი ატყდა. ამასობაში მესამე პალესტინელმა, რომელსაც ყურადღებაც არ მიუქცევია დავითის ვარსკვლავის აბსტრაქტული გამოსახულებისათვის მის ზურგს უკან, იკითხა: „თქვენ სიმართლე გინდათ თუ სიმართლე და უსაფრთხოება?“

იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ საუკუნოვანი კონფლიქტის შემდეგ ებრაელებსა და პალესტინელებს შორის ურთიერთობები ისევ დაძაბულია, ნებისმიერი კონსტრუქციული დიალოგი უკვე მნიშვნელოვანი სიახლეა. მაგრამ ეს ადამიანები არ არიან თავდაცვის უწყების წარმომადგენლები, რომლებიც ერთობლივ სამხედრო პატრულირებაზე მსჯელობენ; ეს საუბარი არ ეხება არც სამშვიდობო მოლაპარაკებების აღდგენას სამწლიანი ჩიხის შემდეგ. ამ ჯგუფის წევრები, რომელთაც თავი Cisco Systems-მა მოუყარა, მათთვის საერთო, ტექნოლოგიების მართვის ენაზე საუბრობენ. ბოლო ორი წლის განმავლობაში ისრაელის მაღალი ტექნოლოგიების ექსპერტები და პალესტინელი მეწარმეები დაახლოებით ასჯერ შეხვდნენ ერთმანეთს იმ იმედით, რომ ისრაელის ეკონომიკური სასწაული, ე.წ. „სტარტაპების ნაცია“, ტრანსსაზღვრო მოვლენად აქციონ. და ეს შეხვედრაც ერთ-ერთია იმ ათეულობით ბიზნესზე ორიენტირებული დიალოგიდან, რომლებიც უხმაუროდ - და უმეტესწილად საიდუმლოდ - ვრცელდება მთელ წმინდა მიწაზე.

„ამ კონფლიქტის დასრულების ერთადერთი გზა ფართო საშუალო კლასის შექმნა და ამ საზოგადოებაში ყველა ინდივიდის ჩართვაა, განურჩევლად მათი ასაკისა, სქესისა და რელიგიური მრწამსისა, - ამბობს Cisco-ს გენერალური აღმასრულებელი ჯონ ჩამბერსი, ტექნოლოგიების სფეროს ამერიკელი აღმასრულებელი, აქტიურად ჩართული ერთობლივ ძალისხმევაში, რომელშიც ასევე იღებენ მონაწილეობას მისი მსგავსი დე ფაქტო დიპლომატები Intel-იდან, Hewlett-Packard-იდან და Microsoft-იდან. - თუ მოახერხებთ ამ საკითხების გადაწყვეტას და სხვებსაც მოიზიდავთ, მაშინ წარმატებით გადაჭრით მშვიდობის პრობლემას ახლო აღმოსავლეთში“.

რა თქმა უნდა, უკვე არსებობს მილიარდობით დოლარის მოცულობის სავაჭრო ბრუნვა და ურთიერთობები იორდანეს დასავლეთ სანაპიროსა და ისრაელს შორის, თუ გავითვალისწინებთ მათ სიახლოვესა და ისრაელის სასაზღვრო კონტროლს დასავლეთ სანაპიროზე. თვით ღაზის სექტორშიც კი, რომლის ლიდერებიც ღიად აცხადებენ, რომ მათი მიზანი ისრაელის სახელმწიფოს განადგურებაა, აქტიურად მიმდინარეობს საკმაოდ დიდი მასშტაბის მქონე ორმხრივი ფარული ვაჭრობა. და მაინც, აპრილში მკვდარ ზღვასთან შემდგარი ეს შეხვედრა ბევრად მნიშვნელოვანი და პერსპექტიულია, თუმცა ნაკლებად ცნობილი. ნაცვლად იმისა, რომ უბრალოდ ივაჭრონ, ასობით ებრაელი და პალესტინელი ერთიანდება, როგორც ნამდვილი ბიზნესპარტნიორები და კოლეგები იმ სტარტაპებში, რომლებიც ნელ-ნელა ცვლიან პალესტინის ეკონომიკას, სულ მცირე, დასავლეთ სანაპიროზე მაინც.

რა თქმა უნდა, ეს არ არის მარტივი პროცესი. ამ ისტორიაზე მუშაობის პერიოდში Forbes-ი ესაუბრა მაღალი ტექნოლოგიების სფეროს მრავალ ლიდერს კონფლიქტის ზონის ორივე მხრიდან. თითქმის ყველა მათგანი გამოხატავდა ეჭვსა და შიშს იმის თაობაზე, თუ, როგორ იქნებოდა აღქმული მათი კომენტარები (ბევრმა მათგანმა სრული ანონიმურობაც კი მოითხოვა; Forbes-ი მხოლოდ



**ტრანსსასაზღვრო ინტელექტუალური რესურსი:** Cisco-ს ისრაელის შტაბბინა ტელ-ავივის ჩრდილოეთით. პალესტინელი ინჟინრები: ახმედ ბადირი (ზემოთ მარჯვნივ) და ჯაფარ ჰაჯეარი (ქვემოთ მარჯვნივ), ხვდებიან გუნდის ებრაელ წევრებს ოზ ბენ-რეფაელს (ზემოთ მარცხნივ) და მელხოლა კოენს (ქვემოთ მარცხნივ). პალესტინელები მუშაობენ რამალაში მოქმედ Exalt Technologies-ში, რომელიც კვლევა-განვითარების მომსახურებას უწევს Cisco-ს. ბენ-რეფაელი ამბობს: „ჩემი აზრით, საოცარია, რომ ჩვენ მანძილის გადალახვა შეგვიძლია. ჩვენ, უბრალოდ, საერთო მიზანი გვჭირდებოდა“. ბადირი ამატებს: „ორივე მხრიდან ძალიან დიდი დაინტერესება იყო“.

იმ პირობით დაუშვეს მკვდარ ზღვასთან გამართულ შეხვედრაზე, რომ საიდუმლოდ შეინახავდა მისი ჩატარების ზუსტ ადგილს). პალესტინის მხრიდან არაშორსმჭვრეტელ ადამიანთა ძალიან დიდი კონტინგენტი ნებისმიერი სახის თანამშრომლობას ღალატად მიიჩნევს იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ის ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებას უწყობს ხელს (განსაკუთრებით, თუ მსგავსი თანამშრომლობა ისრაელის გაძლიერებად აღიქმება). ისრაელის მხრიდან უმრავლესობა მზადაა თანამშრომლობა პოზიტიურ მოვლენად ჩათვალოს, თუმცა პარალელურად ებრაელთა მნიშვნელოვან ნაწილს ეშინია, რომ პალესტინელები იმ უნარ-ჩვევებსა და ტექნოლოგიებს, რომლებმაც თავის დროზე ისრაელის კეთილდღეობას შეუწყო ხელი, ისევ ისრაელის წინააღმდეგ გამოიყენებენ მომავალ ბრძოლებში.

მაგრამ, მიუხედავად ამ ორმხრივი ეჭვებისა, ისინი მაინც თანამშრომლობენ. Forbes-ის მონაცემებით, პალესტინის 300-მდე ტექნოლოგიურ კომპანიაში, რომლებსაც ტრენინგებით, ინვესტიციებითა და ბიზნესპარტნიორობებით მხარს უჭერენ ისრაელის კომპანიები ან ამერიკული კომპანიების ისრაელის ფილიალები, 4 500 ადამიანია დასაქმებული. ექვსი წლის წინ სულ 23 ასეთი კომპანია არსებობდა. ჯერ ყველაფერი წინ არის: სულ მცირე, $100 მილიონის მოცულობის ვენჩურული კაპიტალი ისრაელიდან და სხვა დასავლური წყაროებიდან ეძებს სარფიან გარიგებას ან უკვე იპოვა დაბანდების ადგილი პალესტინელების ან ისრაელის მკვიდრი არაბების სტარტაპებში (ისრაელის მკვიდრი არაბები, რომლებიც ქვეყნის მოსახლეობის ერთ მეხუთედს შეადგენენ, სულ უფრო აქტიურად ერთვებიან საქმიანობაში). ამასობაში ჩემბერსი და აშშ-ის ტექნოლოგიური გიგანტების სხვა წარმომადგენლები მოითხოვენ ისრაელში მოქმედი ფილიალებისაგან, რომ მათ კვლევისა და განვითარების საქმიანობა პალესტინურ სტარტაპებში გაიტანონ ან ადგილობრივი არაბები დაიქირაონ.

ეს პროცესები ნამდვილად ძალიან კარგი ფონია იმ განახლებული სამშვიდობო მოლაპარაკებებისათვის, რომლებიც დაიწყო და მიმდინარეობს აშშ-ის სახელმწიფო მდივნის, ჯონ კერის, შუამავლობით. უპასუხისმგებლო და სუსტი პოლიტიკოსები ყოველთვის ეცდებიან, მეორე მხარეს უმოქმედობაში დასდონ ბრალი. კერძო სექტორის დათბობის პოლიტიკა უკვე ახლა იმკის შედეგებს, ისახავს რა მიზნად შექმნას ისეთი ურთიერთგადაჯაჭვული კეთილდღეობის სისტემა, რომელშიც გრძელვადიანი მშვიდობა ყველას ეკონომიკურ ინტერესად იქცევა.

**რამალა, დასავლეთ სანაპიროს ბიზნესდედაქალაქი,** იერუსალიმიდან მხოლოდ 20 წუთის სავალზეა. თუმცა ეს ყველაფერი მხოლოდ ქაღალდზეა. პალესტინელ გენერალურ აღმასრულებელთა ჯგუფი იერუსალიმის სადავო, აღმოსავლეთ ნაწილიდან, Forbes-ს რამალაში შეხვედრაზე დათანხმდა, მაგრამ მოგვიანებით მათ შეხვედრის გაუქმება მოუხდათ. რამალასა და იერუსალიმს შორის არსებული საკონტროლო გამშვები პუნქტი გადაკეტეს ებრაელმა სამხედროებმა, რომლებიც ცდილობდნენ გამკლავებოდნენ ქვებითა და ცეცხლმოკიდებული საბურავებით შეიარაღებული ორმოცდაათამდე პალესტინელის შემოტევას.

# მშვიდობისაკენ მიმავალი გზა მოგებაზე გადის

**ღია ბიზნესისათვის:** იორდანეს დასავლეთ სანაპიროს ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული მეწარმე, Exalt Technologies-ის გენერალური აღმასრულებელი ტარექ მაიაჰი, რამალაში მდებარე თავისი კომპანიის სათავო ოფისის წინ. „დღემდე მიღებული ნორმა იყო, რომ პალესტინელები საქონელსა და მომსახურებას ებრაელებისაგან ვყიდულობდით. ახლა ამ ურთიერთობებს ვატრიალებთ პალესტინელებისათვის უფრო მოგებიანი პოზიციისაკენ, - ამბობს იგი. - ჩვენ გვინდა, რომ ტრანსნაციონალურმა ტექნოლოგიურმა კომპანიებმა გააცნობიერონ - პალესტინაში უამრავი რამის გაკეთება შეიძლება. აქ უზარმაზარი აუთვისებელი რესურსია“.

ასეთ სირთულეებს აწყდება ბიზნესი რამალაში, რომელიც იორდანეს დასავლეთ სანაპიროს ტექნოლოგიურ კვანძად ჩამოყალიბდა. მაგრამ სწრაფად ორგანიზებული სადილი ქალაქის დინამიკურობაზე მეტყველებს: მხოლოდ სამი სატელეფონო ზარითა და ერთი საათით ადრე შეთანხმებით, ადგილობრივი ტექნოლოგიური კომპანიების გენერალური აღმასრულებლები სადილზე მოვიდნენ. ჩვენ ქალაქის ერთ-ერთ მოდურ ადგილას, მექსიკურ რესტორან Fuego-ში შევიკრიბეთ. აქ დაახლოებით ოცი-ოცდაათი პალესტინელი კოქტეილს წრუპავს, მათი ლეპტოპები გახსნილია, სმარტფონები ჩართული - აქაური ატმოსფერო თითქოს არაფრით განსხვავდება ოსტინის ან სან-ფრანცისკოს გარემოსაგან.

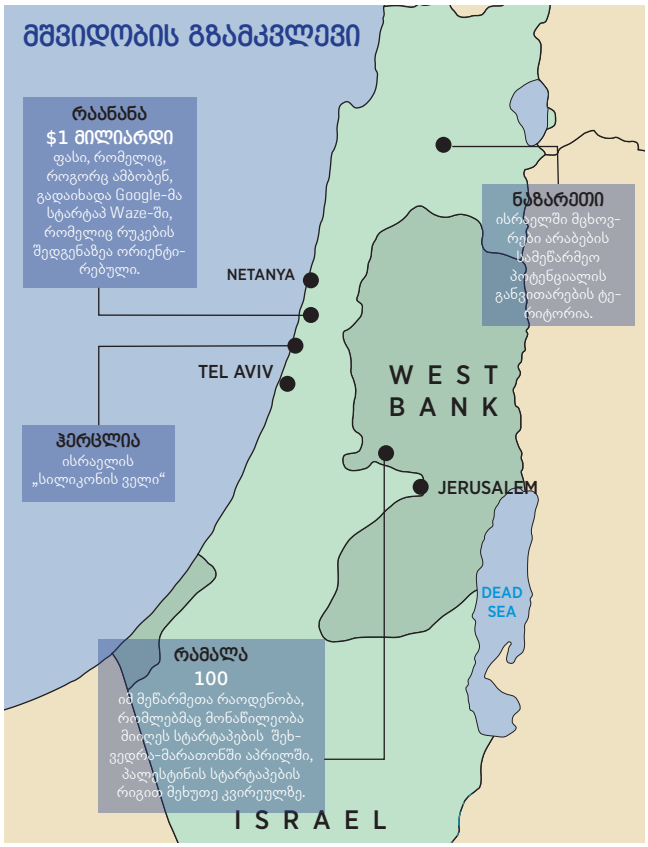
რამალის Exalt Technologies-ის დამფუძნებელი ტარექ მაიაჰი, რომლის 90 თანამშრომელი Cisco Israel-ისათვის პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარებაზე მუშაობს, ამზადებს კიდევ ერთ სარფიან გარიგებას ამერიკული კომპანიის ისრაელში მოქმედ ფილიალთან. თუმცა Pitbull-ის Give Me Everything-ის ფონზე, მას ურჩევნია მესაუბროს ერთ-ერთ სტარტაპზე, რომელსაც ეხმარება. ეს არის ShopZooky, რომელიც Facebook-ის ადგილობრივ კომერციულ კონტენტს - შეთავაზებებს, პოსტებს, სიახლეებს, ადგილობრივი მაღაზიების შესახებ ინფორმაციას - ერთ მობილურ აპლიკაციაში უყრის თავს.

მის მარჯვნივ მჯდომი ჰუსნი აბუ სამრაჰი იწყებს საუბარს იმ აპლიკაციაზე, რომელიც მისმა MobiStine-მა შეიმუშავა (ის აღვიძებს ფეხმძიმე ქალს, თუ მას იმ პოზაში სძინავს, რომელიც საზიანოა მისი ან ნაყოფის ჯანმრთელობისათვის), მაგრამ მერე თემას ცვლის და სახე უცისკროვნდება.

„ჩემი შვილი 14 წლის არის. მე მას MacBook-ი მივეცი და ვუთხარი: «facebook-ზე დროის კარგვას არ ჯობია, iPhone-ის განვითარება შეისწავლო?»- მიყვება აბუ სამრაჰი. - მან მიპასუხა: «კარგი, მომეცი 'Mac-ი»“. მან მამას აჩვენა, რომ Apple-მა Apple Store-ისათვის საბოლოოდ დაამტკიცა მისი პირველი აპლიკაცია, 20 განსხვავებული სირთულის დონისაგან შემდგარი თავსატეხი, სახელწოდებით GamesDifferent-ი.

ასეთი ამბიციების მქონე მეწარმეების რიცხვი არცთუ მცირეა. იორდანეს დასავლეთ სანაპიროს ათი სხვადასხვა კოლეჯი ყოველწლიურად დაახლოებით 2 000 ინჟინერსა და პროგრამისტს ამზადებს, მაშინ როდესაც ტექნოლოგიების სფეროში სულ 4 500 ადამიანია დასაქმებული. შესაბამისად, ბევრი კურსდამთავრებული სამსახურის საძებნელად საზღვარგარეთ მიდის, თუმცა, ამავე დროს, სამუშაო ადგილების დეფიციტი ბევრ კურსდამთავრებულს აიძულებს მეწარმისთვის აუცილებელი უნარები გამოავლინონ და თავად შექმნან სამუშაო ადგილები. არც ისე დიდი ხნის წინ რამალამ უიკ-ენდზე უმასპინძლა სტარტაპების კონკურსს, სადაც წარმოდგენილი იყო ისეთი ინიციატივები, როგორიცაა, მაგალითად, ფსიქიატრიული ონლაინ-მომსახურება მორწმუნე არაბი ქალებისათვის, რომლებსაც სახლიდან გამოსვლა არ შეუძლიათ.

ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვინ ფლობს ძალაუფლებას და ვინ აკონტროლებს ქალაქს თუ რეგიონს. 300 პალესტინური




ტექნოლოგიური კომპანიიდან უმეტესობა რამალაში მდებარეობს და იქვე საქმიანობს. ჰამასის მიერ კონტროლირებად ღაზის სექტორში კი, რომელსაც თითქმის არანაირი მობილურობა არ აკავშირებს ისრაელთან, ტექნოლოგიურ სფეროში მნიშვნელოვანი სამეწარმეო აქტივობა არ შეინიშნება. ტექნოლოგიების სფეროს ერთ-ერთი პალესტინელი კონსულტანტის ვარაუდით, ღაზის სექტორში დაახლოებით 3 000 დაუსაქმებელი პროგრამისტია. „ მათ დიდი წვალებით გააქვთ თავი“, - ამბობს იგი.

ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ დასავლეთ სანაპიროზე საქმიანობა ადვილია. ხშირი ბლოკადები ძალიან მნიშვნელოვანი დაბრკოლებაა, თუმცა რამალის მეწარმეთა უმეტესობა განიცდის არა იმას, რომ პირადი უხერხულობა ექმნებათ, არამედ იმას, რომ ეს ბლოკადები დიდ უპირატესობას აძლევს მათს ებრაელ კონკურენტებს. რეალურად, ყველაზე დიდი სირთულეა ბლოკადის ერთ-ერთი სახეობა - მაღალსიჩქარიანი მობილური კავშირის არარსებობა. ისრაელი მის განვითარებას უსაფრთხოების მიზნით ბლოკავს. მარტში ისრაელში ჩასულ აშშ-ის პრეზიდენტს ასეთი პლაკატებით დახვდნენ: „ობამა, ნუ წამოიღებ შენს სმარტფონს. ჩვენ 3G არ გვაქვს“.

ეს დინამიკა ბარიერებს უქმნის უამრავ პალესტინელს, რომლებიც წარმატებისაკენ მიილტვიან. როგორ მიიღონ ფული და დახმარება ისრაელის ტექნოლოგური და ბიზნესსფეროს წარმომადგენლებისაგან, როდესაც ებრაელი პოლიტიკოსები და სამხედრო ძალები ოკუპანტებად არიან მიჩნეულნი? “არსებობს ღრმად გამჯდარი რწმენა, რომ ყველაფერი, რაც უნდა გააკეთო ისრაელთან ერთად, თუ ეს არ ეხება კონფლიქტის მოგვარების პოლიტიკურ მხარეს, უნდა შეფასდეს „ნორმალიზაციად“, ეს კი აქ ერთგვარი ტაბუდადებული სიტყვაა, - ამბობს საედ ნაშეფი, რომელმაც Microsoft-ში მაღალი თანამდებობა დატოვა, რათა მეწარმე გამხდარიყო, შემდეგ კი სხვა დამფუძნებლებთან ერთად Sadara Ventures-ი შექმნა - პირველი ვენჩურული ფონდი პალესტინის ტერიტორიაზე. - თუმცა ამ ყველაფერს თავისი მიზეზებიც აქვს“.

ნაშეფი საკმაოდ რთულ მდგომარეობაშია. დასავლეთ სანაპიროზე ის არის ადამიანი, რომელსაც მიმართავენ ვენჩურული კაპიტალის საჭიროების შემთხვევაში და აქედან გამომდინარე, იგი უკვე „ნორმალიზატორია“. გარდა ამისა, ამ წამოწყებაში მისი პარტნიორია ებრაელი იადინ კაუფმანი, ისრაელის მაღალტექნოლოგიური სფეროს ერთ-ერთი პირველი ინვესტორი. ერთად მათ მოახერხეს $30 მილიონის მოზიდვა 24 ინვესტორისაგან, მათ შორის ისეთი ფონდებიდან და გავლენიანი ადამიანების პირადი ანგარიშებიდან, როგორებიც არიან ჯორჯ სოროსი, სტივ კეისი და ჯეფ სკოლი, აგრეთვე კომპანია Cisco და ევროპის საინვესტიციო ბანკი (დანარჩენ 19 ინვესტორს არ სურს ვინაობის გამხელა, თუმცა, როგორც ნაშეფი აცხადებს, არც ერთი მათგანი არ არის ებრაელი ან პალესტინელი).

„უამრავი ადამიანი ნათლად ხედავს მკაფიო განსხვავებას ჩვენ მიერ გაკეთებულ საქმესა და „ნორმალიზაციას“ შორის, - მეუბნება ნაშეფი რამალის Movenpick Hotel-ში შეხვედრისას. - მაგრამ, რა თქმა უნდა, არიან ისეთებიც, რომლებიც ჩვენთან ერთად არ იმუშავებენ“. მან ამის მწარე გამოცდილება მიიღო შარშან, როდესაც უფლება არ მისცეს დასავლეთ სანაპიროს ერთ-ერთ წამყვან უნივერსიტეტში, Birzeit-ში, გამოსულიყო, სადაც მას სტარტაპების ორგანიზებაზე უნდა ესაუბრა.

„ასე რომ, Birzeit-ში კარგა ხანს აღარავინ მიმიწვევს, რადგან მათთვის მე ნორმალიზაციის მხარდამჭერი ვარ, - ამბობს იგი სიცილით. - ეს სულაც არ მწყინს. ცუდი ის არის, რომ ამ უნივერსიტეტის სტუდენტებს არ მისცეს საშუალება ესარგებლათ იმ ნოუ-ჰაუთი და შესაძლებლობებით, რომლებსაც მე ვთავაზობდი“. ნაშეფი ღიად არ აფიქსირებს საკუთარ დამოკიდებულებას შეიარაღებული კონფლიქტის მიმართ, მაგრამ აცხადებს, რომ მისთვის „არსებობს წინააღდეგობის გაწევის სხვადასხვა ფორმა. და ერთ-ერთი ასეთი ფორმა ეკონომიკური გაძლიერებაა“.

როდესაც ფონდი Sadara ჩამოყალიბდა, ამ საომარმა განწყობამ ორი მიმართულებით იმუშავა. „ისრაელის წარმომადგენლებს არ სურდათ არაბულ ფონდში განეხორციელებინათ ინვესტიციები, არაბებს კი არ სურდათ ინვესტირება იმ ფონდში, რომელსაც ნაწილობრივ ისრაელის წარმომადგენლები მართავდნენ; ასე რომ, თანხების მოზიდვა თავიდან საკმაოდ რთული აღმოჩნდა“, - ამბობს სტიუარტ ჰაპერინი, Western Union-ის ყოფილი გენერალური აღმასრულებელი, რომელიც Soros Economic Development Team-ის ინვესტიციებს კურირებდა.

მიუხედავად ამ სირთულეებისა, 2011 წლის შემდეგ Sadara-მ ორი ინვესტიცია განახორციელა. ერთ-ერთი YamSafer-ია, Hotels.com-ის

# მშვიდობისაკენ მიმავალი გზა მოგებაზე გადის

არაბული ვერსია. YamSafer-ის ოფისი ცოცხალ ფერებშია გადაწყვეტილი და წააგავს ნიუ-იორკის ტრაიბეკას რაიონის თანამედროვე ლოფტს. აქ კომპანიის 12 თანამშრომელი პროგრამულ უზრუნველყოფასა და ტურისტულ გზამკვლევებზე მუშაობს. ის ემსახურება 22 არაბულ ქვეყანას და სულ ახლახან დაამატა თურქეთი.

როდესაც YamSafer-ის 26 წლის გენერალურ აღმასრულებელს, ფარის ზაჰერს, ვკითხეთ, როგორ უყურებდა იმ ფაქტს, რომ მისი კომპანია დააფინანსა ფონდმა, რომელსაც ნაწილობრივ ებრაელები მართავენ, მან გვიპასუხა, რომ ამას არავითარი მნიშვნელობა არა აქვს, თუმცა ისინი ამ ფაქტის გახმაურებას მაინც ერიდებიან: „ერთია, როდესაც მმართველ საბჭოში არის ადამიანი, თუნდაც ებრაელი, რომელსაც დამატებითი რესურსი მოაქვს კომპანიისათვის და მეორეა ისეთი კომპანიისაგან ფულის მიღება, რომელიც გარკვეულწილად პოლიტიკასთანაა დაკავშირებული. განსხვავება ძალიან დიდია“. ასეთი პრაგმატული მიდგომა აუცილებლად მოიტანს დივიდენდებს. პაპერინი ამბობს, რომ Sadara-ს იდეალურ შემთხვევაში ბევრად დიდი მოცულობის კაპიტალის მოზიდვა შეეძლო, მაგრამ ჩამოყალიბების ეტაპზე მყოფი პალესტინის ბაზარი მას ვერ შეიწოვს. „ჯერჯერობით აქ ასეთი მძლავრი ეკონომიკური და საბაზრო სივრცე არ ჩამოყალიბებულა, - ამბობს იგი. - მაგრამ საბოლო ჯამში, ის, ვინც ირჩევს ბრძოლის არა სამხედრო, არამედ ეკონომიკურ გზას, უკეთეს შედეგს მიიღებს. მას შემდეგ, რაც ისინი თავს მოუყრიან რამდენიმე ინვესტიციას, მე შევთავაზებ ჩემს კოლეგებს, დავეხმაროთ მათ საბაზრო მექანიზმებით კიდევ უფრო მეტი ფინანსური რესურსების მოზიდვაში“.

**თუ ისრაელი** სამართლიანად ითხოვს იწოდებოდეს „სტარტაპების ნაციად“ (მსოფლიოში პირველი ადგილი ერთ სულ მოსახლეზე სტარტაპების რაოდენობით; მსოფლიოში მესამე ადგილი NASDAQ-ზე კოტირებული კომპანიების რაოდენობით; და ყველაზე მაღალი ხარჯები კვლევასა და განვითარებაზე, მშპ-სთან პროცენტული თანაფარდობით), მაშინ ერელ მარგალიტს შეუძლია მოითხოვოს აღიარებული იყოს მის ერთ-ერთ ფუძემდებლად, რადგან ამის საფუძველი ნამდვილად გაარნია. 1993 წელს მან დააარსა ისრაელის ერთ-ერთი პირველი ვენჩურული ფონდი და დაარწმუნა 70 ამერიკული კომპანია, მათ შორის IBM-ი, გაეხსნათ მაღაზია მისი ფონდის სიახლოვეს. ორი ათწლეულის შემდეგ კიბუციში დაბადებული, ახლა უკვე 52 წლის ერელი კვლავაც იმედიანადაა განწყობილი პალესტინის ტერიტორიებთან დაკავშირებით: „იქ ბევრი რამ ხდება და ადამიანებს ჯერ კიდევ არ გაუცნობიერებიათ მთელი მასშტაბი და პოტენციალი“.

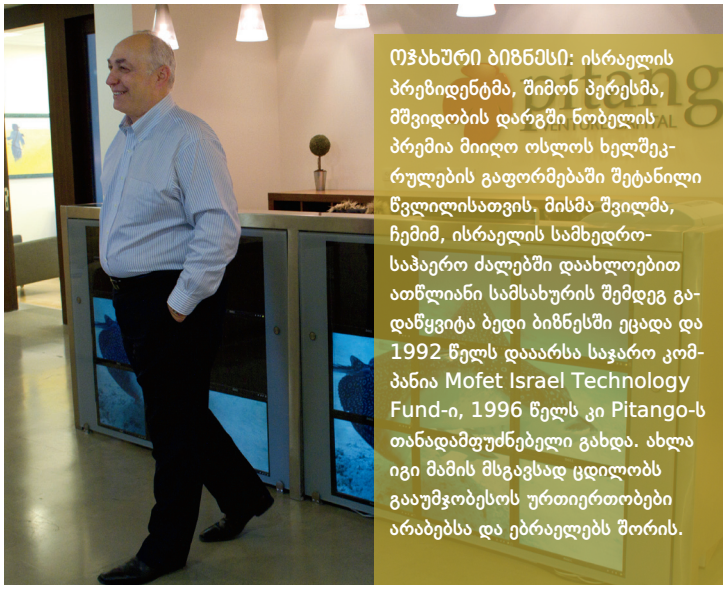
ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იმისა, რომ საზოგადოებამ ბევრი რამ არ იცის, გახლავთ ორივე მხარის თავშეკავება ინფორმაციის გავრცელებასთან დაკავშირებით. არც ისე დიდი ხნის წინ მარგალიტი დაესწრო საიდუმლო შეხვედრას, რომელშიც ტექნოლოგიური სფეროს 40-მდე ებრაელი და პალესტინელი ლიდერი მონაწილეობდა. და ეს შეხვედრა მნიშვნელოვნად გასცდა Cisco-ს მიერ დაფინანსებულ მკვდარი ზღვის შეკრების ჩარჩოს. ის რამალაში მდებარე ერთ-ერთ საცხოვრებელ შენობაში მდებარე ოფისში გაიმართა და ორიენტირებული იყო ბიზნესმენთა კოორდინირებულ

**რამალაში პალესტინელები კოქტეილს წრუპავენ, სმარტფონები და ლეპტოპებიც ჩართული აქვთ.**

**მშვიდობის ყალიონი:** Webydo ისრაელის პოპულარული სტარტაპია, რომელიც დიზაინერებს საშუალებას აძლევს, შექმნან იაფი კორპორაციული ვებგვერდები დეველოპერებისა და პროგრამისტების დახმარების გარეშე. „ჩვენ დიზაინერებს მართვის სადავეები მივეცით“, - ამბობს კომპანიის გენერალური აღმასრულებელი შმულიკ გრიზიმი. უნიკალურია კომპანიის მმართველი გუნდიც: გრიზიმი ისრაელის შეიარაღებული ძალების ერთ-ერთ ყველაზე ელიტური სპეცდანაყოფის ვეტერანია, ხოლო თზიკვა შტაინმეცი (მარჯვნივ) მორწმუნე სიონისტი, რაზეც მისი ნაქსოვი კიპა მეტყველებს. კომპანიის პირველი ინვესტორი: ისრაელის მკვიდრი მდიდარი არაბი ბინათმშენებელი, სახელად ჰიშამ ადნან რაია (მარცხნივ). ეს სამი ადამიანი ერთმანეთის ახლო მეგობარიც გახდა, ისინი უქმე დღეებში უდაბნოში იკრიბებიან, ასევე ერთმანეთს ეჯიბრებიან სათამაშო პლატფორმა PlayStation-ზე. „ზოგჯერ ისინი იმარჯვებენ, ზოგჯერ კი მე“, - ამბობს რაია.

მუშაობაზე. დამსწრეებმა განიხილეს ერთად მუშაობის პოტენციური შესაძლებლობები. შეხვედრის შემდეგაც ბევრმა მათგანმა გააგრძელა პოტენციურ პარტნიორობაზე საუბარი ადგილობრივ რესტორანში, სადაც მათ, როგორც მარგალიტი ამბობს, დიდად ისიამოვნეს „შესანიშნავი შიში-ქებაბით“.

„ეს ყველაფერი ძალიან ბუნებრივი იყო, - იხსენებს იგი ჭიქა ყავასთან ტელ-ავივის ჩრდილოეთით მდებარე კაფეში. - დაგეუფლებოდა განცდა: «ეშმაკმა დალახვროს, რა ხდება? ეს ადამიანები ხომ ჩვენი მეზობლები არიან, მათ უამრავი რამის გაკეთება სურთ, ჩვენ უამრავ რამეს ვაკეთებთ. ჩვენ შეგვიძლია ვითანამშრომლოთ. ისინი ჩვენი დედაქალაქიდან, იერუსალიმიდან, 20 წუთის სავალზე ცხოვრობენ. ყველაფერი სუფთა ფურცლიდან უნდა დავიწყოთ. ჩვენს ურთიერთობებში სიახლე უნდა შევიტანოთ»“.



ოჯახური ბიზნესი: ისრაელის პრეზიდენტმა, შიმონ პერესმა, მშვიდობის დარგში ნობელის პრემია მიიღო ოსლოს ხელშეკრულების გაფორმებაში შეტანილი წვლილისათვის. მისმა შვილმა, ჩემიმ, ისრაელის სამხედრო-საჰაერო ძალებში დაახლოებით ათწლიანი სამსახურის შემდეგ გადაწყვიტა ბედი ბიზნესში ეცადა და 1992 წელს დააარსა საჯარო კომპანია Mofet Israel Technology Fund-ი, 1996 წელს კი Pitango-ს თანადამფუძნებელი გახდა. ახლა იგი მამის მსგავსად ცდილობს გააუმჯობესოს ურთიერთობები არაბებსა და ებრაელებს შორის.

კეთილდღეობის მასწავლებელი: 2011 წლის შემდეგ ებრაელმა ტამი ავიგდორმა, Cisco-ს დაფინანსებით, 24 პალესტინურ კომპანიას გადამზადების კურსები ჩაუტარა. ამ ფოტოზე, რომელიც გადაღებულია იერიქონის (უძველესი ქალაქი მდინარე იორდანეს სიახლოვეს) სასტუმროში, მაღალი ტექნოლოგიების სფეროს მენეჯერებისათვის აპრილში ჩატარებული სემინარის დროს, იგი გამოსახულია (მარცხნივ) პალესტინელ ამენა შვეიკისთან (მარჯვნივ) ერთად. „ჩვენ ვეხმარებით მათ გლობალურ ბაზარზე საქმიანობაში, - ამბობს ავიგდორი. - არც ერთი სესია არ გაუქმებულა არანაირი გარემოების გამო - იყო ეს ომი, გაეროს განცხადება თუ სხვადასხვა საპროტესტო დემონსტრაცია. მე მინდა, მათ წარმატებას მიაღწიონ“.

მარგალიტის მცდელობები, შეიტანოს სიახლე ორ ერს შორის ურთიერთობებში, ბევრად სცილდება მხოლოდ ტრანსსასაზღვრო თანამშრომლობის ინიციატივებს. იანვარში იგი ისრაელის პარლამენტის, ქნესეთის წევრი გახდა იმ მიზნით, რომ ხელი შეუწყოს რეგიონში მშვიდობის დამყარებას რეგიონალური ეკონომიკური სისტემის ჩამოყალიბებით.

ბევრი მისი თანამოაზრისათვის ამ მიზნის განხორციელების ბუნებრივი საწყისი წერტილია ნაზარეთი, იესოს მშობლიური ქალაქი, რომელიც ამჟამად არაბებით დასახლებული ყველაზე დიდი ქალაქია ისრაელში. არაბები, რომლებიც ისრაელის მოსახლეობის 20%-ს შეადგენენ, ტელ-ავივის საფონდო ბირჟაზე კოტირებული 493 კომპანიიდან 0%-ს მართავენ. ისრაელელი არაბები დიდი ხნის განმავლობაში იზოლირებულად გრძნობდნენ თავს ებრაელთა სახელმწიფოში. მათი სამხედრო სავალდებულო სამსახურისაგან გათავისუფლება ნიშნავს იმას, რომ ისინი ვერ იღებენ შესაბამის ტექნოლოგიურ გადამზადებას, გუნდის შექმნისა და ლიდერის უნარ-ჩვევებს, რომლებიც „სტარტაპების ნაციის“ საფუძველს წარმოადგენს. „აქ წარუმატებლობის შიში მოქმედებს, - აცხადებს იმად ტელჰამი, რომლის Bebcom-შიც ამჟამად 1500 ადამიანია დასაქმებული პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარებისა და ბიზნესმომსახურების აუტსორსინგის მიმართულებით. შესაბამისად, ეს კომპანია არაბთა ყველაზე დიდი დამსაქმებელია ისრაელში. სწორედ ამ შიშის გამო ვერც კი წარმოიდგენ და იოცნებებ, რომ შეგიძლია საკუთარი კომპანია გქონდეს“, - დასძენს ის.

აითან ვერტაიმერი აცხადებს, რომ საკუთარი დროის „200%“-ს ამ განწყობის წინააღმდეგ ბრძოლაში დახარჯავს. ისრაელის ერთ-ერთი უდიდესი მეწარმის შვილმა (მამამისმა, სტეფმა, მჭრელი ინსტრუმენტების მწარმოებელი იმპერიის, ISCAR-ის, დარჩენილი ნაწილი სულ ახლახან მიჰყიდა უორენ ბაფეტის Berkshire Hathaway-ს და ამით თავისი ოჯახის ქონების წმინდა ღირებულება $4,4 მილიარდამდე გაზარდა) აპრილში საზეიმოდ გახსნა ნაზარეთის ინდუსტრიული პარკი, $25 მილიონად ღირებული ბიზნესინკუბატორი, რომელიც მომსახურებას სთავაზობს არაბულ სტარტაპებს, „ამრიგად, მათ ექნებათ სუფთა და მოწესრიგებული გარემო და აღარ მოუხდებათ ბინძურ ავტოფარეხებში მუშაობა“. ვერტაიმერი ამ წამოწყებას დაბალპროცენტიანი სესხებით ეხმარება; მან თავი მოუყარა მიკროსესხების პორტფელს, რომელიც, მისი თქმით, 12 000 დასაქმებულს უჭერს მხარს და წარმოქმნის $1,4 მილიარდის გაყიდვებს. მართალია, პროექტი ნაკლებად ამბიციურია, ვიდრე თავდაპირველი კონცეფცია, - „კაპიტალისტური კიბუცი“, რომელსაც უნდა მოეცვა ისრაელი და ღაზის სექტორი - მაგრამ ის სწრაფ შედეგს მოიტანს. „ეს კომპანიები წელიწადში 8,5 - 9%-იან ზრდას აღწევენ მაშინ, როდესაც ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებელი 2 - 1,5%-ს შეადგენს“, - ამბობს იგი.

# მშვიდობისაკენ მიმავალი გზა მოგებაზე გადის

ანალოგიური ხედვა აქვს ჩემი პერესს, ისრაელის პრეზიდენტის, შიმონ პერესის, ვაჟს, რომელიც ქვეყნის უმსხვილესი ვენჩურული ფონდის ($1,5 მილიარდი), Pitango-ს, მენეჯერია. იგი შეყვარებულია ჩერჩილის „გონების იმპერიების" იდეაზე და ყურადღებას ამახვილებს იმ ფაქტზე, რომ არაბული ენა ყველაზე სწრაფად მზარდი ენაა ინტერნეტში და ძალიან მალე შესაძლოა მეოთხე ადგილიც დაიკავოს ინგლისურის, ჩინურისა და ესპანურის შემდეგ. „ახალგაზრდა თაობა ბევრად მეტადაა დაინტერესებული კავშირების დამყარებით. ისრაელში მცხოვრები ბევრი ახალგაზრდა არაბი გეტყვით: «დაივიწყეთ პალესტინელები. ჩვენ გვინდა ისრაელის ნაწილი ვიყოთ. მთავარი ჩვენ ვართ»".

შესაბამისად, მან შექმნა $50-მილიონიანი ფონდი, სახელწოდებით - Al Bawader (არაბულად „პირველი ნიშნები"), რომელიც გამიზნულია მხოლოდ ისრაელის არაბულ საზოგადოებებში ინვესტირებისათვის. მსგავსი ტიპის დაფინანსება ახლო აღმოსავლეთში მანამდე არ ყოფილა. Al Bawader-ში ფულს დებენ როგორც ისრაელის მთავრობა, ისე ცალკეული ებრაელები, ისრაელში მცხოვრები არაბები და პალესტინელები. პერესი გულმოდგინედ მალავს იმ ინვესტორების ვინაობას და ასევე ზოგიერთი იმ არაბული კომპანიის დასახელებასაც, რომლებიც ფონდმა დააფინანსა.

„ჩვენ არ გვსურს დავასახელოთ ზოგიერთი კომპანია, როგორც ისრაელის მიერ დაფინანსებული, რადგან მათ უამრავი მომხმარებელი ჰყავთ არაბულ სამყაროში. შესაბამისად, არსებობს რისკი, რომ ისინი შეწყვეტენ ამ კომპანიების მომსახურებით სარგებლობას, მეუბნება პერესი, რომელიც ხმელთაშუა ზღვას გადაჰყურებს ჰერცლიაში მდებარე თავისი ოფისის ფანჯრიდან. ეს ქალაქი, რომელიც ტელ-ავივის ჩრდილოეთით მდებარეობს, სილიკონის ველის ებრაული ვერსიაა. - არ არის საჭირო საკუთარი დროშის აღმართვა". მას ეშინია ბოიკოტის ან მის მიერ დაფინანსებულ კომპანიებზე შურისძიებისა, განსაკუთრებით, იმ ექსტრემისტთა მხრიდან, რომელთა დამოკიდებულებაც რადიკალურია - „არავითარი თანამშრომლობა!"

**ებრაელები და პალესტინელები ერთმანეთს გაზგასამართი სადგურის უკან, ბედუინისაგან სახელდახელოდ ნაქირავებ კარავში შეხვდნენ.**

მოგების მიღების შესაძლებლობას ის მშვიდობის დამყარების ხელშეწყობაშიც ხედავს. Al Bawadar-ს დღემდე შვიდი ინვესტიცია აქვს განხორციელებული. პერესი განსაკუთრებით იმედიანადაა განწყობილი ნაზარეთში დაფუძნებული Datumate-ის მიმართ. ამ კომპანიამ შექმნა პროგრამული უზრუნველყოფა, რომელსაც შეუძლია გეოდეზიური კვლევის მონაცემების 2-D და 3-D ფორმატში დამუშავება. ვინ არის დამფუძნებელი? არაბი, გეოგრაფიის დოქტორის ხარისხით; ვინ არის მისი კომპანიის მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტი? ებრაელი. და ასეთი მაგალითი უამრავია, უბრალოდ, ძალიან ცოტა თუ ბედავს საჯაროდ გამოიტანოს თანამშრომლობის მაგალითები. „მე შემიძლია ძალიან კარგი ისტორია მოგიყვეთ, იმ ადამიანს თქვენთან საუბარი რომ შეეძლოს", - მეუბნება ადი პუნდაკ-მინცი, Gemini Israel Venture-ის ($700 მილიონის აქტივები) გენერალური პარტნიორი და ოხრავს.

**პალესტინელები** მედიასთან ასეთი სიტყვაძუნწები არ არიან, როდესაც საქმე კორპორაციულ ამერიკასთან თანამშრომლობას ეხება. Cisco-ს წარმომადგენელი ჯონ ჩემბერსი იხსენებს თავის ვიზიტს მაჰმუდ აბასთან რამალაში. მისდა გასაკვირად, პალესტინის ავტონომიის პრეზიდენტს თავის ოფისში თავმოყრილი ჰყავდა კაბინეტის ყველა წევრი. ჩემბერსმა განაცხადა, რომ აპირებდა $10 მილიონის გამოყოფას არაბული სტარტაპების განვითარების ხელშესაწყობად. „ჩვენ ამას პრესისათვის არ ვაკეთებთ, - უთხრა ჩემბერსმა აბასს. - თუმცა, მეორე მხრივ, თქვენი თანხმობის შემთხვევაში, დიდი სიამოვნებით გავაცნობდი საზოგადოებას ჩვენს საქმიანობას, რადგან შესაძლოა ამან უბიძგოს სხვა კომპანიებს, შემოგვიერთდნენ".

„ნამდვილად გინდათ ამის გაკეთება?", - ჰკითხა მას აბასმა.

როგორც კი ჩემბერსმა მზადყოფნა დაუდასტურა, აბასმა ფართოდ გამოაღო კაბინეტის კარი, გაუხსნა რა გზა მის მიღმა მომლოდინე ათეულობით პალესტინელ რეპორტიორსა და ფოტოგრაფს, რომლებიც ოთახში შემოცვივდნენ.

ჩემბერსი იცინის, როდესაც ამ ისტორიას ჰყვება. შესაძლოა ამ დასავლეთვირჯინიელს უფრო ღრმად სწამს ახლო აღმოსავლეთში დამყარებული მშვიდობის შედეგად მოპოვებული ეკონომიკური და სოციალური სარგებლისა, ვიდრე თავად ებრაელებსა და პალესტინელებს. დაახლოებით ათი წლის წინ, დავოსის შეხვედრის დროს, ჩემბერსს პირადად მიმართა იორდანიის მეფე აბდულამ და მის კომპანიას დახმარება სთხოვა რეგიონის საგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირებაში.

„ჩვენ ამას იმიტომ ვაკეთებთ, რომ სამყაროს შეცვლა გვსურს. შესაბამისად, ჩვენ არ ვმოქმედებთ მცირე მასშტაბებით. ძალიან კარგია, როდესაც სოფელს ეხმარები, მაგრამ მთავარია, როგორ შეძლებ დაეხმარო ქვეყანას".

Cisco-მ, რომელმაც ისრაელ-პალესტინის თანამშრომლობის ხელშესაწყობად უკვე $15 მილიონი გაიღო, ამ პროცესში ბევრი რამ ისწავლა. თავდაპირველად მის მიერ ორგანიზებული სასწავლო სესიები რამალაში ტარდებოდა, მაგრამ „ძალიან ბევრ ებრაელ მასწავლებელს ეშინოდა რამალაში წამოსვლა" ამბობს ზიკა აბზუკი, Cisco-ს აღმასრულებელი ისრაელში, რომელიც ამ წამოწყებას უდგას სათავეში. თავდაპირველად შიში მასაც ჰქონდა: „მე კონტაქტურ ლინზებს ვატარებდი. როდესაც რამალაში მივდიოდით, თან სათვალე მიმქონდა იმ შემთხვევისათვის, თუ გამიტაცებდნენ". საად აბდულჰადი, რომლის მედიამომსახურების კომპანია Al Nasher-ში 80 ადამიანია დასაქმებული, სხვა მიზეზითაა შეშფოთებული. მან უარი განაცხადა Cisco-ს მიერ ორგანიზებულ სასწავლო სესიაში მონაწილეობაზე, როდესაც გაიგო, რომ მისი ჩატარების ადგილად არჩეული იყო სასაზღვრო ზონის ტერიტორია, რომელიც, მისი აზრით, ისრაელმა მიისაკუთრა. „ჩვენ არ უნდა დავკარგოთ კავშირი არაბულ სამყაროსთან, - ამბობს იგი. - შესა-

ბამისად, მე უარს ვამბობ ამ ყველაფერზე“.

თუმცა პალესტინელთა უმრავლესობისათვის ცოდნისაკენ ლტოლვა პოლიტიკაზე მნიშვნელოვანია. უდაბნოს იმ ქალაქში, რომელზეც აბდულ ჰადი მიუთითებდა, შეხვედრამ მოგვიანებით სინაგოგაში გადაინაცვლა, რადგან ის აქ ერთადერთი კონდიციონერიანი შენობა იყო. „ეს მაგალითი ნათლად მეტყველებს, როგორი მიზანდასახულნი ვართ ჩვენი ქვეყნის განვითარების საქმეში“, - ამბობს Cisco-ს პალესტინელი კოორდინატორი სამ ჰუსეინი. ერთ-ერთ პირველ შეხვედრაზე ებრაელი სამხედროების მიერ სასაზღვრო გამშვები პუნქტის მოულოდნელმა გადაკეტვამ შეხვედრის მონაწილეები აიძულა დიდი გაზგასამართი სადგურის უკან, ბედუინისაგან სახელდახელოდ ნაქირავებ კარავში შეკრებილიყვნენ. ჯგუფის წარმომადგენლები ფეხმორთხმით ისხდნენ ხალიჩებზე, თითქოს ძველი აღთქმის ტომთა შეხვედრის სცენის გაცოცხლება სურდათ.

Cisco-ს ძალისხმევამ ტალღისებრი ეფექტი გამოიწვია და ამ საერთო საქმეში სხვა ამერიკული გიგანტი კომპანიებიც ჩაერთვნენ, რომლებიც ისრაელის ოფისებს პალესტინაში სამუშაოდაც იყენებენ. გამომდინარე იქიდან, რომ პალესტინელები, ამერიკული კომპანიების დახმარებით, საკმაოდ კომფორტულად თანამშრომლობენ ისრაელში დაფუძნებულ ორგანიზაციებთან, ისრაელში მოქმედმა მსხვილმა ტექნოლოგიურმა კომპანიებმაც დაიწყეს კავშირების ძიება. Cisco-მ ამ პროცესის ფორმალური მხარე უზრუნველყო, შექმნა რა 35 კომპანიისაგან შემდგარი კოალიცია სახელწოდებით Ma'antech (არაბულად - „ერთად“). ამ კოალიციაში შედის ყველა ის კომპანია, რომელთა მიზანია არაბული წარმოშობის ტექნოლოგიური სპეციალისტებისათვის სამუშაო ადგილების შექმნა, დაწყებული IBM-ით, დამთავრებული ისრაელის ბანკ Hapoalim-ით. თუმცა საკუთარი ფული მასში ჯერჯერობით მხოლოდ Cisco-მ ჩადო. „მე ბედნიერი ვარ, რომ ჩვენ სხვებს ვუკვალავთ გზას და წარმატების თესლით ვამდიდრებთ ნიადაგს“, - აცხადებს ჩემბერსი. კომპანია HP ახლა ახორციელებს კვლევა-განვითარების საქმიანობის გარკვეული ნაწილის აუტსორსინგს დასავლეთ სანაპიროზე. Microsoft-ის ისრაელის წარმომადგენლობამ რამალელი პალესტინელი ინჟინრები თავის შტატში ჩასვა.

Intel-ის ნაბიჯები უფრო გაბედულია. Cisco-ს მსგავსად, ისინიც მუშაობენ პალესტინის ინფორმაციული ტექნოლოგიების სექტორის გასაუმჯობესებლად: მათ დააფუძნეს კომპანიის ტექნოლოგიური ფორუმი, რომელსაც მარტში 60 პალესტინელი და ებრაელი მეწარმე დაესწრო. Intel-ის იერუსალიმის ოფისი ისე გამოიყურება, როგორიც შესაძლოა მომავალში ახლო აღმოსავლეთი იყოს: კაფეტერიაში შეკრებილი ებრაელი და პალესტინელი მამაკაცები თითქმის არაფრით გამოირჩევიან ერთმანეთისაგან, ისინი მეგობრულად თანაარსებობენ ქრისტიანებსა და დრუზებთან, ფარანჯებიან არაბ ქალებსა და თავწაკრულ ულტრაორთოდოქს ებრაელ ქალბატონებთან. ამ უკანასკნელთ Intel-ი სულ უფრო ხშირად უფორმებს სამუშაო ხელშეკრულებებს.

კიდევ ერთი სამომავლოდ მნიშვნელოვანი მოვლენა მოხდა მაისში, როდესაც Google-მა თავის ტელ-ავივის ახალ შტაბბინაში ტექნოლოგიური სფეროს 100 პალესტინელი და ებრაელი ლიდერი შეკრიბა გასაცნობად, სასაუბროდ და შესაძლო გარიგებებზე შესათანხმებლად. კომპანიის კულტურიდან გამომდინარე, ისინი საჭიროდ არ თვლიდნენ იმ სიფრთხილეს, რომელსაც Cisco და მარგალიტი იჩენენ. პალესტინელებმა მაინც მიაღწიეს იმას, რომ გარკვეულწილად ჩახშულიყო ის მოვლენა, რომელიც შესაძლოა გლობალური მნიშვნელობის სიახლედ ქცეულიყო, თუმცა სოციალურმა მედიამ დიდი ხმაურით განიხილა საკითხი, უტოლდებოდა თუ არა ღონისძიებაში მონაწილეობა „ნორმალიზაციას“. PITA-მ, პალესტინის ტექნოლოგიური სფეროს სავაჭრო ასოციაციამ, ამ ღონისძიებასთან საკუთარი სახელის დაკავშირება არ მოინდომა, თუმცა მას დაესწრო. სწორედ ამგვარად რეგულირდება პროგრესი ახლო აღმოსავლეთში ამჟამად.

**რამალლის ახალი სახე:** ფარის ზაჰერმა (მარჯვნივ) სერ იაბდელ ჰადისთან (მარცხნივ) ერთად რამალაში საფუძველი ჩაუყარა კომპანია YamSafer-ს, რომლის მიზანია არაბულ სამყაროში სასტუმროების დაჯავშნის სერვისის მოწესრიგება. როგორი განწყობაა მის ქალაქში? „ადამიანები დიდი ხნის განმავლობაში განიცდიდნენ ზეწოლას. ასე რომ, აქ ყველა დაძაბულია“. მან მოახერხა საკუთარი განცდები წარმატების მისაღწევად მიემართა. მას ახლა 12 თანამშრომელი ჰყავს, მათ შორის ვალაა აბდუ ლებდეჰი (ზემოთ).

## ისრაელის სხვა აუთვისებელი აქტივები

მხოლოდ პალესტინელები და ისრაელის მკვიდრი არაბები არ ცდილობენ დაეწიონ „სტარტაპების ნაციას“. ამ პროცესში ერთვებიან ებრაელი ულტრაორთოდოქსებიც (ებრაულად – ჰარედი) რომლებიც ათწლეულების განმავლობაში თვითიზოლაციაში იმყოფებოდნენ. როგორც წინა ორი ეთნიკური ჯგუფი, ჰარედიც დიდი ხანია გათავისუფლებულია ისრაელის სამხედრო სავალდებულო სამსახურისაგან, რომელიც ამ რეგიონის სეკულარი ებრაელებისათვის ერთგვარ სამეწარმეო პლაცდარმად იქცა. შესაბამისად, ეს მცირე თემები, რომლებიც ჩვეულებრივ მუშაობას მრავალშვილიანი ოჯახების მოვლასა და თორის შესწავლას ამჯობინებენ, საკმაოდ ღარიბულად ცხოვრობენ.

Intel-ისათვის, რომელსაც ისრაელში 8500 თანამშრომელი ჰყავს და ყოველწლიურად ქვეყნის სამრეწველო ექსპორტის 10%-ს აწარმოებს, ჰარედი კიდევ ერთი, ჯერჯერობით აუთვისებელი რესურსია. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში კომპანია ნელ-ნელა ახორციელებს მათ ასიმილირებას საკუთარ თანამშრომლებში – დღეისათვის იერუსალიმის ოფისის 1 000 თანამშრომლიდან 100 ულტრაორთოდოქსია.

Intel-ს საკმაოდ დიდ ძალისხმევად უჯდება ამ რელიგიური ჯგუფის რაბინებთან მუშაობა, რათა დაარწმუნოს ისინი, რომ მათი ტრადიციები დაცული იქნება. ეს განსაკუთრებით ეხება ჰარედი ქალბატონების განცალკევებას, რომელთაც არა აქვთ უფლება შეეხონ მამაკაცს, გარდა მეუღლისა. „ამ ყველაფრის შედეგად ჩვენ უკეთ ვეცნობით ერთმანეთს, ამბობს იიშაი ფრენკელი, Intel-ის იერუსალიმის ოპერაციების გენერალური მენეჯერი. – ჩვენ ჩვენს სამუშაო გარემოში ვქმნით ისრაელის საზოგადოების მიკროკოსმოსს“.

**ჰარედი ქალბატონი, რინა ბასი, ტესტირების ინჟინერი, რომელიც Intel-ის იერუსალიმის ლაბორატორიაში მამაკაცებთან ერთად მუშაობს. ამჟამად ამ კომპანიაში 100 ულტრაორთოდოქსი ადამიანია დასაქმებული.**

თუმცა თავი იჩინა გაუთვალისწინებელმა პრობლემებმაც. საკმაოდ რთულია ჰარედთა დაწინაურება, რადგან მათ აღზრდის პროცესში ასწავლიან, რომ ყოველთვის მოკრძალება უნდა გამოხატონ. თანამშრომლების კრიტიკული ანალიზი კიდევ უფრო რთული პროცესია. „მათ, უბრალოდ, არ სურთ კითხვარის შევსება, – ამბობს ულტრაორთოდოქსი ქალბატონი სახელად სარი, რომელმაც მენეჯერის საფეხურს მიაღწია. – ებრაელ ხალხში არსებობს ასეთი ფენომენი, ებრაულად მას ეწოდება ლაშონ ჰარა – ეს ნიშნავს, რომ – სხვა ადამიანზე ცუდის თქმა არ შეიძლება“.

და მაინც, როგორც ფრენკელი ამბობს, გაწეული შრომა ამად ღირდა: „ჩვენ ამას იმიტომ ვაკეთებთ, რომ ისინი კარგი ადამიანები არიან, ისინი ნათელი ადამიანები არიან, მათ აქვთ შთაგონება და მოტივაცია. ისინი უკვე წარმოადგენენ ინოვაციათა წარმმართველ ძალას“. და თუ მცირე ექსკურსიას ჩაატარებთ კომპანიის შენობაში, დარწმუნდებით, რომ იმ კულტურაში გაზრდილ ქალებს, რომელშიც უპირატესობა ეძლევა ათი და მეტი წევრისაგან შემდგარ ოჯახებს, ძალიან სიამოვნებთ დამოუკიდებლობა. სარის შემთხვევაში, დედამისი მის ოთხ შვილს უვლის მაშინ, როდესაც მისი მეუღლე ყოველდღე თორას სწავლობს იეშივაში. ვინ ამზადებს საკვებს მისთვის? „წარმოდგენა არ მაქვს, – სიცილით ამბობს სარი. – სადღაც რაღაცას პოულობს“. შეკითხვაზე, შესაძლებელია თუ არა, რომ ჰარედმა ქალმა ერთ მშვენიერ დღეს საკუთარ კომპანიას ჩაუყაროს საფუძველი, სარის სახე უნათდება: „დარწმუნებული ვარ, რომ ეს მოხდება“, შემდეგ კი ამატებს: „რა თქმა უნდა, ცოლები ამის შესახებ სახლში არ საუბრობენ“.

აღსანიშნავია, რომ უკვე ჰარედი მამაკაცებიც სულ უფრო ხშირად ეძებენ სამუშაოს. ერთ-ერთი მათგანი, პროექტის მთავარი ინჟინერი, არიელ მალამუდი, Forbes-თან საუბრისას აცხადებს, რომ იგი დიდი დილემის წინაშე იდგა: ფაქტობრივად, არჩევანი უნდა გაეკეთებინა თორის შესწავლასა და Intel-ის მიერ შემოთავაზებულ სამსახურს შორის. ის მოიქცა ისე, როგორც ყველა ჭეშმარიტი ჰარედი მოიქცეოდა: რჩევისათვის თავის რაბინს მიმართა. „მახსოვს, ფეხით მივსეირნობდით, – ამბობს მალამუდი, – და რაბინმა მკითხა, „რა არის Intel-ი? სერიოზული კომპანიაა?“ არიელმა დადებითად უპასუხა. „წადი Intel-ში, – ურჩია მას რაბინმა. – სერიოზულობა კარგი თვისებაა“.

არსებობს ერთი საკითხი, რომელზეც ახლო აღმოსავლეთის ტექნოლოგიურ სფეროში ყველა თანხმდება: კერძო სექტორის ეს ძალისხმევა საქველმოქმედო მიზნებს არ ემსახურება. პალესტინელები წლების განმავლობაში განებივრებულნი იყვნენ უცხოური დახმარების ფულით, რომლის გამოყენებაც, როგორც წესი, არამიზნობრივად ხდებოდა და შედეგიც შესაბამისად არამდგრადი იყო. დღეისათვის პალესტინელებისათვის მისაღებია ისრაელის ფირმებსა და ისრაელში მოქმედ ამერიკულ კომპანიებთან თანამშრომლობა, ვინაიდან ისინი მათ ეკონომიკის განვითარების საუკეთესო შანსს სთავაზობენ - და ამას მათი ამაყი კულტურისათვის მისაღები ფორმით აკეთებენ. მიუხედავად იმისა, რომ ისრაელის ებრაული მოსახლეობა მხოლოდ 6 მილიონს შეადგენს, ეს ქვეყანა ტექნოლოგიების სფეროს ერთ-ერთი ლიდერი გახდა სწორედ ნიჭის კულტივაციის გზით. შესაბამისად, 1,6 მილიონი ისრაელელი არაბი  და პალესტინის ტერიტორიაზე მცხოვრები 4,4 მილიონი ადამიანი შესაძლოა ყველაზე დიდი აუთვისებელი რესურსი იყოს ისრაელისათვის. Cisco, Intel-ი და მათი მსგავსი კომპანიები ერთნაირად მტკიცენი არიან საკუთარ გადაწყვეტილებაში: თუ ძალისხმევას არა აქვს გამართლება ბიზნესის თვალსაზრისით, მაშინ ისინი მას არც გასწევენ.

ის, რაშიც მხარეები ვერ თანხმდებიან, არის ხედვა, როგორ უკავშირდება ეს ყველაფერი სამომავალო მშვიდობას. მართალია, პალესტინელები ერთობლივ ბიზნესწამოწყებებში ურთიერთობების გაუმჯობესების შესაძლებლობას ხედავენ, მაგრამ არც ერთ მათგანს, ვისაც Forbes-ი შეხვდა, არ სურს ბიზნესმა კონფლიქტის პოლიტიკური გადაწყვეტა ჩაანაცვლოს. ისინი, უბრალოდ, გონივრულად იქცევიან, იყენებენ რა იმ ფაქტს, რომ მათი მეზობელი მსოფლიოს ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული მაღალტექნოლოგიური ქვეყანაა. ებრაელებსა და ამერიკელებს კი ღრმად სწამთ, რომ ასეთი ინიციატივები მნიშვნელოვანი ნაბიჯებია შეთანხმების მიღწევის გზაზე.

ბოლოს და ბოლოს, ეს ყველაფერი, უბრალოდ, სემანტიკაა. თუ რეალობა ქმნის ერთად მუშაობის ეკონომიკურ აუცილებლობას, მაშინ საბოლოო შედეგი შეთანხმება იქნება.

ასე და ამრიგად, ძალისხმევა სულ უფრო ძლიერდება. რაც შეეხება კორპორაციულ მხარეს, Cisco ოქტომბერში გრანდიოზულ ზეიმს

გეგმავს, რათა აღნიშნოს Ma'antech-ის სამი წლის იუბილე. ზოგიერთ პალესტინელ ტრენერს იმედი აქვს, რომ ერთი წვეულება ტელ-ავივის სანაპიროზეც ჩატარდება და მასზე დასწრების საშუალება მათაც მიეცემათ. „ბევრი პალესტინელისათვის ეს იქნება პირველი შემთხვევა, როდესაც ისინი ხმელთაშუა ზღვის სანაპიროზე აღმოჩნდებიან", - ამბობს ტამი ავიგდორი, ტრენინგების ლიდერი. მოახლოებული იუბილე უბიძგებს მათ პალესტინელ გენერალურ აღმასრულებლებთან ერთად განიხილონ ღია ერთობლივ საწარმოებზე გადასვლის საკითხი.

ამასობაში კი საქმიანობას იწყებს ებრაელი, ამერიკელი და არაბი ინვესტორების კონსორციუმის მიერ შექმნილი $25-მილიონიანი ფონდი. მართალია, ამ შემთხვევაშიც ფონდის მთავარი მხარდამჭერები კონფიდენციალობას არჩევენ, მაგრამ თავად ფონდის საშუალებით შეიქმნება სამაგალითო პარტნიორული ბიზნესწამოწყებები და არაბი მეწარმეები უფრო გაიხსნებიან დასავლეთთან თანამშრომლობისათვის.

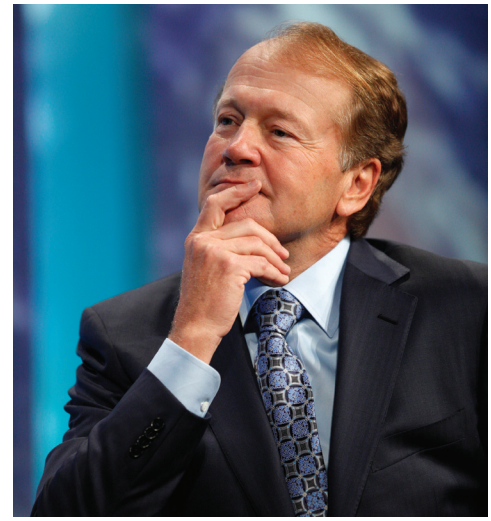
საბოლოოდ, ინიციატივებიც და მიზნობრივი დაფინანსებაც, უბრალოდ, ბიძგს აძლევს პროცესს. თავისუფალი ბაზრის პრინციპები გვკარნახობს, რომ მეწარმეები ერთმანეთს უკავშირდებიან არა იმის გამო, რომ მათ ამას ვიღაც კარნახობს, არამედ იმიტომ, რომ ეს მათ წარმატების შესანიშნავ შესაძლებლობას სთავაზობს.

იცჰარ შაი, რომელიც ხელმძღვანელობს ისრაელის $3,5-მილიარდიან ვენჩურულ კომპანია Canaan Partners-ს, უკვე ხედავს ამ ყველაფრის ნაყოფს. 2012 წელს მან საფუძველი ჩაუყარა ონლაინ-საზოგადოებას, Start-up Stadium-ს, რომლის მიზანია ისრაელში მოქმედ მეწარმეებს ერთმანეთთან გასაუბრების საშუალება მისცეს. დღემდე ამ ონლაინ-საზოგადოებაში უკვე 15 000 ადამიანი გაწევრიანდა და მათი 10%, როგორც შაი ამბობს, ისრაელში მცხოვრები არაბია. და რაც კიდევ უფრო სასიხარულოა, მათ შორის 1000 პალესტინელია. ეს რეალური მონაცემები იმ ახალგაზრდების შრომის შედეგია, რომლებსაც ბედმა არგუნა მომავალი სამოცი, სამოცდაათი ან კიდევ უფრო მეტი წელი იცხოვრონ ამ მიწაზე. სწორედ ისინი არიან იმედი ამ რეგიონისა, რომელიც ისეთივე ძველია, როგორიც მისი ოფიციალური ისტორია. „წარმატებულ დღეს ძალიან, ძალიან ოპტიმისტური ხდები, - ამბობს სოროსის ფონდის წარმომადგენელი პაპერინი, - წარუმატებელ დღეს კი ფიქრობ: «ღმერთო ჩემო!.. კარგი, მოდი, მომდევნო წარმატებულ დღეს დაველოდოთ»" F

ფოტო: REUTERS

# მეწარმეთა კლინიკა

Cisco-მ დაწერა წიგნი გლობალურ საქმიან გარიგებებზე. რას ეძებს ჯონ ჩემბერსი თავის პარტნიორებში?



**როგორ იღებთ გადაწყვეტილებას, თუ რომელ ბაზრებზე უნდა გააფართოოთ საქმიანობა?** მთავარი საყრდენი – მონაცემებია, მაგრამ ჩვენ ასევე განვიხილავთ ბაზრებს წმინდა ბიზნესშესაბამისობის ან მსოფლიოს შეცვლის შესაძლებლობების კუთხით. ჩვენ ორივე მიდგომას ვიყენებთ, რაც დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ადეკვატურად აღიქვამენ სიტუაციას სახელმწიფო ლიდერები. სჯერათ თუ არა მათ, რომ ინტერნეტსა და Cisco-ს, როგორც პარტნიორს, შეუძლიათ მნიშვნელოვნად დაეხმარონ მათს ქვეყნებს მიზნების მიღწევაში და ესმით თუ არა ფართოზოლიანი ქსელის ინფრასტრუქტურის მნიშვნელობა განათლებისათვის, ჯანდაცვისათვის, სამუშაო ადგილების შექმნისა და ინოვაციებისათვის?

**დგება თუ არა მომენტი, როდესაც ხვდებით, ესმით მათ ეს ყველაფერი თუ არა?** როგორც წესი, ეს უკვე პირველ 10-15 წუთში ხდება; ეს დრო საკმარისია მისახვედრად, გაჩნდა თუ არა თქვენ შორის ნდობა. რა თქმა უნდა, ჩვენ გარკვეულ წინასწარ სამუშაოებს ვატარებთ კონკრეტულ მიზნებსა და კონტაქტებთან დაკავშირებით. ჩვენი ადგილობრივი გუნდი ყოველთვის ძალიან აქტიურად არის ჩართული საქმეში. მე შემიძლია სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში დავეხმარო, მაგრამ გუნდი უდიდეს როლს თამაშობს. თუ ყველაფერს სწორად გავაკეთებთ, ეს იგივეა, რომ ამერიკულ ფეხბურთში ჩათვლის ხაზამდე ერთ მეტრში მომცენ ბურთი – და იმედია, რომ არ წავბორძიკდები.

**გარდა ახლო აღმოსავლეთისა, რომელია სხვა ახალი საინტერესო ადგილი Cisco-სათვის?** რუსეთი, ინდოეთი, ჩინეთი, მექსიკა, ბრაზილია. ეს არც არის გასაკვირი. რაც შეეხება ინდონეზიას, იქ წარმოუდგენელი შესაძლებლობებია, რაც დაეხმარება ქვეყანას უკეთესობისაკენ შეიცვალოს. წარმოიდგინეთ, რა მნიშვნელოვანია კავშირები ისეთი ქვეყნისათვის, რომელიც შედგება 18 000 კუნძულისაგან, 250 მილიონზე მეტი მოსახლეობით!

**რა არის ის მთავარი რისკები, რომლებსაც ითვალისწინებთ ახალ შესაძლებლობებთან ერთად?** ჩვენი მსოფლიო რეპუტაცია ჩვენთვის ყველაფერია. ორი რამ, რასაც უდიდეს მნიშვნელობას ვანიჭებ, არის ჩვენი ავტორიტეტი და ჩემი ხელის ჩამორთმევა. მე ყველა ჩვენს შენაძენს – მათ შორის $5-მილიარდიანსაც – ხელის ჩამორთმევით ვადასტურებ და მხოლოდ ამის შემდეგ ვთხოვ ჩვენს იურისტებს, სამართლებრივად გააფორმონ ყველაფერი. მე თავად იურისტი გახლავართ, მაგრამ მირჩევნია ადამიანის სიტყვას ვენდო, ვიდრე იურიდიული დოკუმენტი მქონდეს ხელთ. შესაბამისად, რისკი არის ბრენდი და ნდობა. ასევე უნდა გააანალიზო, შეგიძლია თუ არა იმის მიწოდება, რაც მეორე მხარეს სჭირდება და რისი გაკეთება შეუძლიათ ან არ შეუძლიათ შენს საქმიან ან სამთავრობო პარტნიორებს. ყოველთვის უნდა გახსოვდეს, რომ როდესაც რაღაცას აკეთებ ერთ ქვეყანაში, მას აუცილებლად ექნება გამოძახილი მეზობელ ქვეყნებში.

**არსებობს თუ არა ისეთი ადგილი მსოფლიოში, სადაც CISCO ბიზნესს არავითარ შემთხვევაში არ წამოიწყებს?** ირანი, კუბა, ანგოლა. ნებისმიერი ქვეყანა, რომელიც მოხვდება აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტის ემბარგოს ნუსხაში. და კიდევ ერთი, მე არ ვამყარებ საქმიან ურთიერთობას იმასთან, ვისაც არ ვენდობი. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს ჩემს ბიზნესს დააზარალებს, ასეთ გარიგებაზე უარს ვიტყვი. ჩვენ არ ვთანამშრომლობთ ისეთ ქვეყნებთან, რომლებმაც ვერ შეძლეს კორუფციისაგან გათავისუფლება. მაგრამ მე უარს არ ვამბობ ისეთ პრობლემურ რეგიონებში შესვლაზე, როგორიც იყო ღაზის სექტორი 2009 წლის ისრაელ-ჰამასის კონფლიქტის დროს ან როგორიცაა ეგვიპტე ამჟამად. მეგობრებს ყველაზე მეტად მაშინ სჭირდები, როდესაც მძიმე დრო უდგათ. სწორედ ამ დროს შეგიძლია ყველაზე ღირებულის გაკეთება მათთვის.

# ციფრული **ავტოგამტაცებლები**

**პენტაგონის მიერ დაფინანსებული ჰაკერების წყვილი ამტკიცებს, რომ რამდენიმე ღილაკზე თითის დაჭერით შესაძლებელია თქვენი ავტომობილი კონტროლს დაექვემდებაროს. დროა, დეტროიტმა გაიღვიძოს.**

ავტორი: ენდი გრინბერგი

როდესაც 3 500-ფუნტიანი Ford Escape-ის მუხრუჭზე ფეხის დაჭერისას მანქანა უარს ამბობს გაჩერებაზე - ან თუნდაც სვლის შენელებაზე - განგაშის განსაკუთრებული გრძნობა გიპყრობს. ახლაც, ამწუთას, ძლიერი ღრჭიალის ხმა ისმის, თითქოს ამ მაღალი გამავლობის მანქანის ქვეშ გაავებული კამეჩი ბღავისო. რაც უფრო ძლიერად ვაჭერ ფეხს პედალს, მით უფრო ძლიერდება ღრჭიალის ხმა... და ხითხითი ორი კმაყოფილი ჰაკერისა, რომლებიც ავტომობილის უკანა სავარძლებზე მოთავსებულან.

საბედნიეროდ, ყოველივე ეს მხოლოდ 5 მ/სთ-ზე ნაკლები სიჩქარით მოძრაობისას ხდება. ასე რომ, Escape, უბრალოდ, მიწას „ხნავს“ საუს-ბენდის (ინდიანა) სავაჭრო ცენტრის მიტოვებულ, 6-ფუტიანი სარეველებით სავსე ავტოსადგომზე, რომელიც ჩარლი მილერმა და კრის ვალასეკმა დღევანდელი ექსპერიმენტის საცდელ მოედნად აირჩიეს (როდესაც მილერმა მუხრუჭის გამოსართავი ხრიკი აღმოაჩინა, მაშინ ასე არ გაუმართლა: მისმა მინივენმა სწრაფად გაიქროლა გარაჟში, ნაწილებად დაშალა სათიბი მანქანა და $150-ის ზარალი მიაყენა უკანა კედელს).

„კეთილი, ახლა შენი მუხრუჭები ისევ მუშაობს“, - ამბობს მილერი, აჭერს რა თითს ხელის მუხრუჭის ახლოს შეუმჩნევლად განლაგებულ მონაცემთა პორტთან სადენით შეერთებული ძველი MacBook-ის ღილაკს. სარეველებიდან უკუსვლით გამოვდივარ და მანქანას ფრთხილად ვაჩერებ. „როდესაც კარგავ რწმენას, რომ მანქანა გააკეთებს იმას, რასაც მისგან ითხოვ, - დასძენს ის ავტომობილიდან გადმოსვლის შემდეგ, - ეს სრულიად გიცვლის შეხედულებას მისი მუშაობის შესახებ“.

მთელი გასული წლის განმავლობაში მილერი და ვალასეკი სწორედ იმის დემონსტრირებას ცდილობდნენ, რომ ავტომობილი არის არა უბრალოდ მინისა და ფოლადისგან შექმნილი მექანიზმი, არამედ კომპიუტერული ქსელი, რომელიც დაუცველია ჰაკერული თავდასხმებისაგან. Twitter-ის უსაფრთხოების ინჟინერმა, 40 წლის მილერმა და სიეტლის საკონსულტაციო ფირმის, IOActive-ის უსაფრთხოების სამსახურის უფროსმა, 31 წლის ვალასეკმა გასული წლის შემოდგომაზე პენტაგონის შეშლილ მეცნიერთა კვლევითი განყოფილებისგან, რომელიც ცნობილია, როგორც Defense Advanced Research Projects Agency („პერსპექტიული კვლევითი პროექტების თავდაცვის სააგენტო“), $80 000-იანი გრანტი მიიღეს ავტომობილების სუსტი მხარეების აღმოსაფხვრელად.

დუეტი გეგმავს ჩატარებული კვლევების შედეგები და მის მიერ შემუშავებული საიერიშო პროგრამული უზრუნველყოფა გაასაჯაროოს ჰაკერთა კონფერენციაზე, რომელიც მომავალ თვეს ლას-ვეგასში, Defcon-ში გაიმართება. ჯობს, ამბობენ ისინი, მანამდე დავეხმაროთ სხვა მკვლევარებს ავტოინდუსტრიის უსაფრთხოების პრობლემების პოვნასა და მათ მოგვარებაში, სანამ ბოროტმოქმედი ჰაკერები მძღოლებზე კონტროლის დამყარებას შეძლებენ. ავტომობილების ყურადღებით შესწავლის მოთხოვნა იზრდება მათი ავტომატიზაციის ზრდასა და ინტერნეტთან მიერთებასთან ერთად; პრობლემა სცილდება Toyota-სა and Ford-ის ფარგლებს. დღეს პრაქტიკულად ყველა ამერიკული ავტომწარმოებელი კლიენტებს სთავაზობს მობილურ მომსახურებას ან Wi-Fi ქსელს, მაგალითად, General Motors-ის OnStar-ი, Toyota-ს Safety Connect-ი და Ford-ის SYNC-ი. მობილური ინდუსტრიის სავაჭრო ჯგუფის, GSMA-ს, შეფასებით, ავტომობილების უსადენო მოწყობილობების შემოსავალი $2,5 მილიარდს შეადგენს და მისი პროგნოზით, 2025 წლისთვის ეს რიცხვი ათჯერ გაიზრდება. გაუმჯობესებული უსაფრთხოების გარეშე ყველაფერი პოტენციურად დაუცველია, ავტომშენებლები კი ან სიჩუმეს ამჯობინებენ, ან პრობლემის სიმწვავის შერბილებას ცდილობენ.

იმ საათზე მეტი ხნის განმავლობაში, რაც ავტომობილს ვმართავდი, მილერმა და ვალასეკმა დაამტკიცეს, რომ საკმაოდ კარგად აქვთ შესწავლი-

**უკუპროექტირება: ჩარლი მილერი (მარცხნივ) და კრის ვალასეკი თავიანთი Prius-ის დაშლილი ხელსაწყოთა პანელის უკან.**

ლი Escape-ისა და Toyota Prius-ის (ორივე 2010 წლის მოდელები) პროგრამული უზრუნველყოფა, რათა გვარვენონ მთელი რიგი არასასიამოვნო სიურპრიზისა: დაწყებული ისეთი უსიამოვნებით, როგორიცაა მანქანის სიგნალის თვითნებურად ჩართვა, დამთავრებული ისეთი სერიოზული საფრთხით, როგორიცაა მოულოდნელი დამუხრუჭება მაღალი სიჩქარით მოძრაობისას. ისინი თავიანთი ლეპტოპებიდან იძლევიან ბრძანებებს, რომლებსაც მწყობრიდან გამოჰყავს საჭის ჰიდროგამაძლიერებელი, ატყუებს GPS-ს და პათოლოგიურ მატყუარებად აქცევს სპიდომეტრებსა და ოდომეტრებს. ბოლოს გავდივართ სოფლის გზაზე, სადაც ვალასეკი მიჩვენებს, რომ შეუძლია Prius-ის საჭის მართვის მექანიზმში გამოიწვიოს ძლიერი ბიძგები ნებისმიერი სიჩქარით მოძრაობისას, რაც სიმინდის ყანაში შევარდნას ან რაიმესთან შეჯახებას გვიქადის. „წარმოიდგინე, რომ გზატკეცილზე მართავ ავტომობილს 80 მ/სთ-ში სიჩქარით, - ამბობს ვალასეკი. - ან გვერდით მოძრავ ავტომობილს შეეჯახები, ან საწინააღმდეგო მიმართულებით მოძრავ ტრანსპორტს. ეს მართლაც საშინელება იქნება“.

Ford-ის წარმომადგენელი ამბობს, რომ კომპანია „ძალიან სერიოზულად“ უყურებს ჰაკერებს, Toyota კი, თავის მხრივ, აცხადებს, რომ მილერისა და ვალასეკის ტრიუკებს მათზე დიდი შთაბეჭდილება არ დაუტოვებია: ნამდვილ ავტოჰაკინგს, ამტკიცებს კომპანიის უსაფრთხოების მენეჯერი ჯონ ჰენსონი, არ სჭირდება სამიზნე ავტომობილში ფიზიკურად ჩაჯდომა. „ჩვენ, ისევე როგორც მთელი ავტოინდუსტრია, აქცენტს ვაკეთებთ იმაზე, რომ არ დავუშვათ ჰაკინგი დისტანციური/უსადენო მოწყობილობებიდან, რომლებიც გარედან იმართება“, - წერს ის ელექტრონულ წერილში და დასძენს, რომ Toyota-ს ინჟინრები ამოწმებენ ავტომობილების უსაფრთხოებას უსადენო თავდასხმების თვალსაზრისით: „ჩვენ გვჯერა, რომ ჩვენი სისტემები საიმედო და უსაფრთხოა“.

მაგრამ მილერისა და ვალასეკის სამუშაო ითვალისწინებდა ავტომობილის კომპიუტერში ფიზიკურად მოხვედრას შემდეგი მიზეზით: მანქანის ქსელთან უსადენო კავშირის დამყარება არახალია. ვაშინგტონის უნივერსიტეტისა და სან-დიეგოს კალიფორნიის უნივერსიტეტის მკვლევარებმა 2010 წელს უცნობი კომპანიის სედანზე ჩატარებული ექსპერიმენტების შედეგად აღმოაჩინეს, რომ შეეძლოთ უსადენოდ შეეღწიათ იმ საკვანძო სისტემებში, რომლებიც მიზანში ჰქონდათ ამოღებული მილერსა და ვალასეკს, მანქანის OnStar-ის მსგავსი მობილური კავშირის, Bluetooth-ის მოწყობილობებისა და ეშმაკური ანდროიდული აპლიკაციების გამოყენებით, რომლებიც უკავშირდებოდა ავტომობილის ქსელს მძღოლის სმარტფონიდან ან, თუნდაც, კომპაქტდისკზე ჩაწერილი ვირუსული აუდიოფაილიდან მანქანის სტერეოსისტემაში. „მეცნიერებმა გვიჩვენეს, რომ შესაძლებელია «კოდის დისტანციური შესრულება», - ამბობს ვალასეკი, იყენებს რა ჰაკერულ ჟარგონს, რაც ნიშნავს სისტემისათვის მიცემული ბრძანების

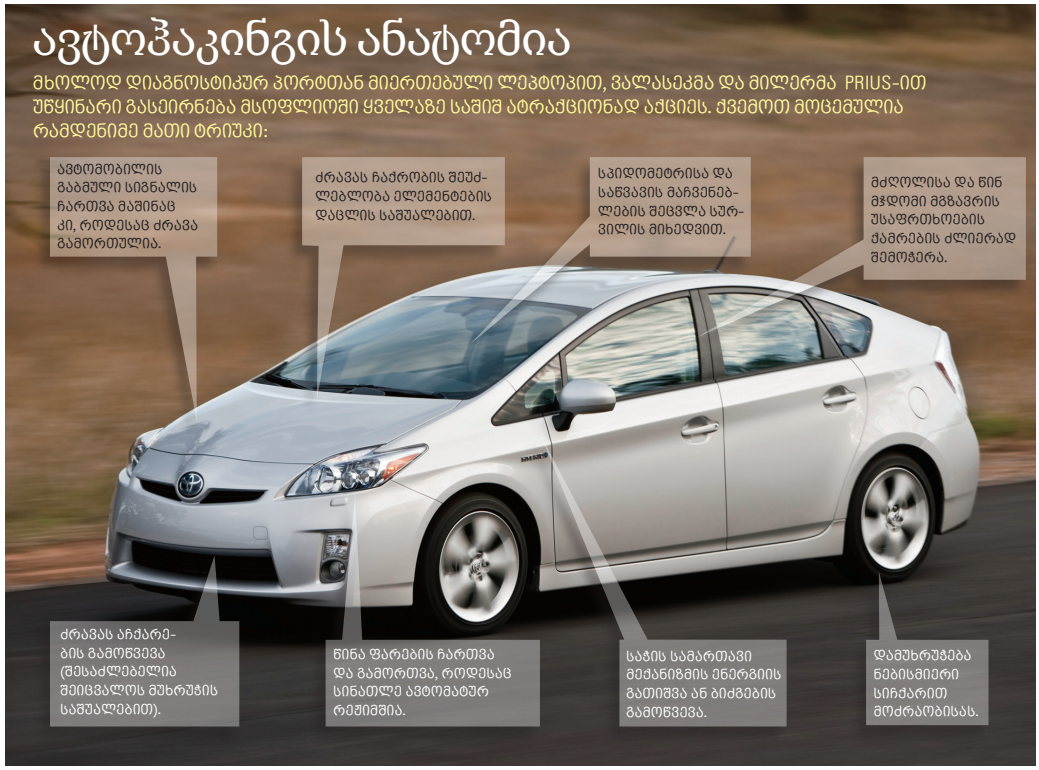
ფოტო: TRAVIS COLLINS FOR FORBES

შესრულების დაწყებას, - ჩვენ კი ვაჩვენეთ, რომ ბევრად გიჟური რამის გაკეთებაა შესაძლებელი, თუ თავად ავტომობილში მოხვდები“.

სან-დიეგოს კალიფორნიის უნივერსიტეტის ერთ-ერთი პროფესორი, სტივენ სევიჯი, რომელიც იმ ადრეულ ტესტირებებში მონაწილეობდა, აცხადებს, რომ უსადენო ჰაკინგი კვლავაც აქტუალური საკითხია, აყენებს რა ზიანს მთელ ინდუსტრიას. გამომდინარე იქიდან, რომ სამართავ სისტემებზე თავდასხმები ჯერ ლაბორატორიების ფარგლებს არ გასცილებია, მწარმოებლები ვერ უზრუნველყოფენ თავიანთი პროგრამული უზრუნველყოფის სრულ უსაფრთხოებას, ამბობს იგი. „ის სუსტი წერტილები, რომლებიც ჩვენ ვიპოვეთ, ისეთივეა, როგორიც ჰქონდა პერსონალურ კომპიუტერებს 90-იან წლებში, როდესაც კომპიუტერების ინტერნეტთან მიერთების პროცესი იწყებოდა“, - დასძენს სევიჯი.

რაც უფრო მეტად დაემსგავსება ავტომობილები Google-ის საოცნებო სამგზავრო რობოტებს, მით მეტი მათი მოწყობილობა იქნება პოტენციურად დაუცველი ჰაკინგისაგან. მაგალითად, მილერმა და ვალასეკმა საჭის მართვის მექანიზმზე კონტროლის დასამყარებლად Toyota-სა და Ford-ის თვითპარკირების ფუნქცია გამოიყენეს. 2014 წლის Mercedes Benz-ის S კლასის მსგავსი ავტომობილი, რომელსაც შეუძლია თავად გაუმკლავდეს ხშირი გაჩერებებისა და დაძვრის ფუნქციას ან პასიურად მიჰყვეს სპეციალურ სამართავ მოწყობილობას, კიდევ უფრო მეტ შესაძლებლობებს სთავაზობს ჰაკერებს, ამბობს Gartner Group-ის ანალიტიკოსი თილო კოზლოვსკი. „რაც ნაკლებადაა მძღოლი ჩართული მანქანის მართვაში, მით მეტია უსიამოვნებების პოტენციალი, როდესაც საქმეში ბოროტი ადამიანები ერევიან“, - დასძენს ის.

ამასობაში მილერი და ვალასეკი კამათობენ, რომელი გზაა საუკეთესო საავტომობილო კომპანიებზე ზეწოლისთვის მათი პროდუქციის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად, რათა თვალსაჩინოდ დაანახონ მათ, რა შეიძლება დაემართოს ბორბლებზე მოთავსებულ მრავალტონიან რეაქტიულ ყუმბარას. უმჯობესია, ახლა დაიზაფრონ შესაძლო ციფრული თავდასხმებით, ვიდრე მაშინ, როდესაც მანქანის მართვას ბოროტმოქმედი ჰაკერი ჩაიგდებს ხელთ. „თუ ერთადერთი რამ, რაც თქვენს ავტომობილს ავარიისაგან იცავს, არის ის, რომ არავინ ამაზე არ ლაპარაკობს, ამბობს მილერი, - ნებისმიერ შემთხვევაში არ ხართ უსაფრთხოდ“. F



## ჩვენი საყვარელი გაჯეტები

### WADIA 151 POWERDA C MINI

საუკეთესო სამაგიდო აუდიოსისტემები იწყება დიდი დასადგამი აკუსტიკური სისტემებით, მაგრამ ადამიანები ხშირად არ ითვალისწინებენ, რამხელა სხვაობა შეიძლება მოგვცეს ინტეგრირებულმა ხმის გამაძლიერებელმა. Wadia 15, მიუხედავად იმისა, რომ უკვე რამდენიმე წლისაა, რჩება კომპლექტის ფანტასტიკურ ნაწილად კომპანიისგან, რომელიც უყვართ სტერეომანებს მისი შთამბეჭდავი ციფრო-ანალოგიური კონვერტორების გამო. Forbes.com-ის „სტერეო გურუს“, ჯოფრი მორისონის, სამაგიდო აუდიოსისტემაში მას დღესაც განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს. Wadia-ს 50 ვატი ერთ არხზე (100 პიკი) საკმარისია რამდენიმე გამაძლიერებლისა და პატარა ოთახისათვის. მას არა აქვს Wi-Fi ან Bluetooth-ი, როგორც სხვა, შედარებით ახალ ინტეგრირებულ გამაძლიერებლებს, მაგრამ რასაც აკეთებს, ის მართლაც კარგად აკეთებს ($1 200).

# თბილისის საერთაშორისო თეატრალური ფესტივალი

„რეალობის ნატიფი გრძნობით...”

**19 სექტემბერი - 8 ოქტომბერი**

საერთაშორისო პროგრამა

საერთაშორისო პროგრამა - NEW

ქართული სპექტაკლების პროგრამა - Georgian Showcase

მასტერკლასები, ტრეინინგები და ფესტივალის შეხვედრები

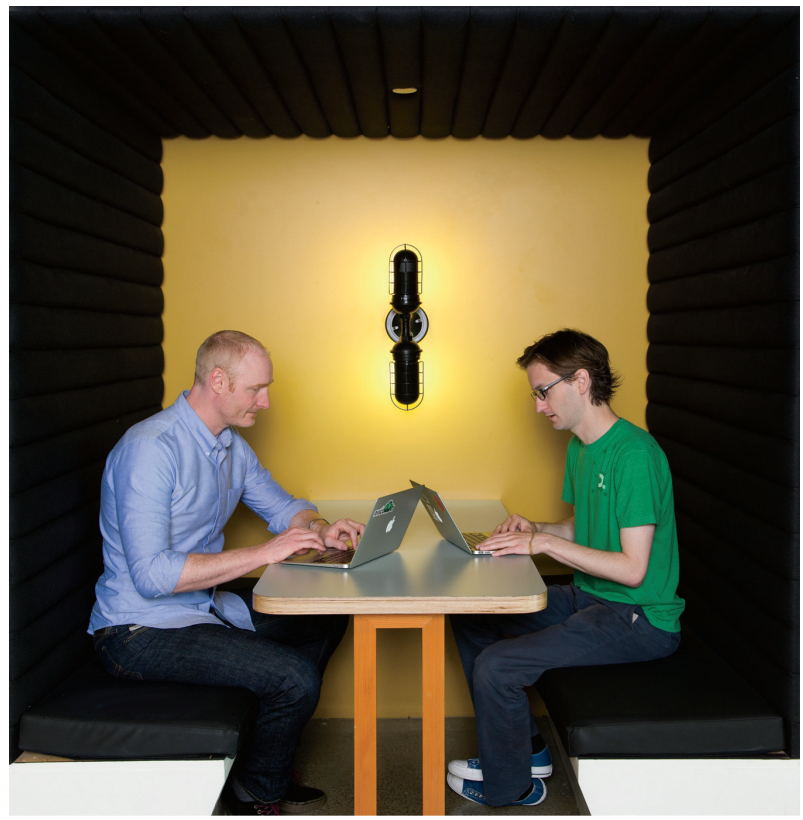
www.tbilisiinternational.com

www.facebook.com/TbilisiInternational

# მითვალთვალე, თუ შეძლებ

ნაციონალური უსაფრთხოების სააგენტოს თვალთვალის სკანდალმა გამოიწვია მომხმარებელთა და ინვესტორთა მზარდი დაინტერესება ისეთი ონლაინ-შენიღბვის ინსტრუმენტებით, როგორიცაა Disconnect-ი.

ავტორი: ქაშმირ ჰილი



ფოტო: CHRISTIAN PEACOCK FOR FORBES

Ovნისის ერთ ცხელ დღეს პროგრამული უზრუნველყოფის ოთხ ინჟინერს, იურისტსა და ჯუჯა პინჩერს, „ლანჩს“, თავი მოეყარათ დიზაინერ დენ კვოუნის კომპიუტერის ირგვლივ სან-ფრანცისკოში დაფუძნებული სტარტაპის, Disconnect-ის, ოფისში. ისინი უყურებდნენ თავიანთ ახალ საგანმანათლებლო ვიდეორგოლს, სახელწოდებით „არასასურველი თვალთვალი სულაც არ არის მაგარი“. ამ ვიდეოს მთავარი მოქმედი პირია თოჯინა-რვაფეხა, რომელიც პატარ-პატარა ნაჭრებად იჭრება ინტერნეტში სხვადასხვა გვერდის დათვალიერების დროს, რადგან უამრავი კომპანია ფარულად იღებს მისგან ინფორმაციას, აკეთებს არაზუსტ დაშვებებს და ქმნის ახალ პროფილებს.

ისინი ერთმანეთს ულოცავენ, რომ ძალიან გონივრულად გამოიყენეს თვალთვალის სისტემის სიმბოლო, რათა გაეყიდათ თავიანთი პროდუქტი - Disconnect-ი - ინსტრუმენტი, რომელიც შეიქმნა იმისათვის, რომ ხელში შეუშალოს ორუელისეულ ასპექტებს ინტერნეტში. Disconnect-ი ბრაუზერის დამატებითი, ე.წ. პირობითი უფასო პროგრამაა, რომელიც საძიებო სტრიქონის გვერდით განთავსებული მწვანე D-ის ციმციმით გიჩვენებთ, ინტერნეტში ყოფნის დროს რამდენი მოთხოვნა გაკეთდა თქვენი პირადი მონაცემების მიღებაზე, ბლოკავს ამ მოთხოვნებს და მნიშვნელოვნად აჩქარებს რესურსზე წვდომის სისწრაფეს. ამ პროგრამით სარგებლობის ორი კვირის განმავლობაში მე მუდმივად ვიღებდი ათეულობით მოთხოვნას ჩემს პირად მონაცემებზე ყველა იმ ვებგვერდზე, რომელსაც ვსტუმრობდი. ეს კიდევ ერთხელ ამტკიცებს, რომ ედვარდ სნოუდენმა, აშშ-ის ნაციონალური უსაფრთხოების სააგენტოს ყოფილმა თანამშრომელმა, რომელმაც ხმაური ატეხა, სამართლიანად უწოდა ინტერნეტს „ტელევიზორი, რომელიც გაკვირდებათ“. ეს სტარტაპი, რომელსაც თავის დროზე ძალიან გაუჭირდა ინვესტორების მოძიება, დღეს აქტიურად ყიდის საკუთარ პროდუქტს იმ პარანოიის წყალობით, რომელიც გამოიწვია სნოუდენის აღსარებამ, რომ აშშ-ის ნაციონალური უსაფრთხოების სააგენტო „დაუმეგობრდა“ სილიკონის ველის უამრავ მძიმეწონოსან კომპანიას, მათ შორის - Facebook-ს, Google-სა და Apple-ს, რათა ნებისმიერი გზით შეაგროვოს ყველა სახის ელექტრონული კომუნიკაცია. ვენჩურული კაპიტალისტები ახლა უკვე აქტიურად ცდილობენ, ხელში ჩაიგდონ Disconnect-ის გარკვეული წილი, მიუხედავად იმისა, რომ ამ პროგრამის 1 მილიონზე მეტი მომხმარებლის უმეტესობა არაფერს იხდის მისით სარგებლობისათვის. კომპანიამ სამი თვის წინ წამოიწყო „გადაიხადე, რამდენიც გინდა“ მოდელი - თანხა მისი ახალი მომხმარებლების 3%-მა გადაიხადა.

**Disconnect-ის თანადამფუძნებლები ქასეი ოპენჰაიმი (მარცხნივ) და ბრაიან კენიში: თქვენი კონფიდენციალობა მათთვის ბიზნესია.**

დღეს ძალიან აქტიურად მიმდინარეობს ნადირობა პერსონალურ მონაცემებზე, რომელთაც ზოგჯერ XXI საუკუნის ნავთობს უწოდებენ. Facebook-ის $62-მილიარდიანი საბაზრო კაპიტალიზაცია ნათელი დადასტურებაა იმისა, თუ რამდენად ფასობს მილიარდობით ადამიანის პირადი ცხოვრების ელექტრონული საცავი. მაგრამ აშშ-ის ნაციონალური უსაფრთხოების სააგენტოს თვალთვალის სკანდალმა ინტერნეტის მომხმარებლებში გააჩინა სარეკლამო ქსელების, მონაცემთა შემგროვებელი მარკეტოლოგებისა და ბროკერების მხრიდან თვალთვალის შიში. აშშ-ის ფედერალური სავაჭრო კომისია ცდილობს დაარწმუნოს ვებბრაუზერის შემქმნელი კომპანიები, მომხმარებელთა უფლებების დამცველები და სარეკლამო სექტორის წარმომადგენლები, შეთანხმდნენ და ერთად შექმნან ინტერნეტმომხმარებლებისათვის „Do Not Track“ოპცია, მაგრამ დღემდე ყველა მსგავსი მოლაპარაკება ჩაიშალა, რადგან რეკლამის განმთავსებლები და პირადი ცხოვრების დამცველები ვერ შეთანხმდნენ, რა ხარისხის დაცვა უნდა უზრუნველყოს ამ ინსტრუმენტმა.

ფინანსური რესურსები და ყურადღება ახლა მიპყრობილია იმ კომპანიებისაკენ, რომლებიც ბოლო წლებში გამოჩნდნენ და რომელთა მთავარი მიზანია, უზრუნველყონ მომხმარებელთა დაცვის მაღალი ხარისხი. მათ შორისაა ფოტოების წამშლელი აპლიკაცია Snapchat-ი, რომელმაც ივნისში დამატებით $60 მილიონი მოიზიდა და მისი ღირებულება ამჟამად უკვე $800 მილიონს შეადგენს; მონაცემთა შენახვის სერვისი Personal.com; პიროვნების ანტიიდენტიფიკატორი - Ipredator-ი და Silent Circle-ი, რომელიც კოდს ადებს სატელეფონო ზარებს, ტექსტებსა და ელექტრონულ ფოსტას. ეს პროგრამა უკვე ჩამონტაჟებულია $10 000 ღირებულების Vertu-ს სმარტფონებზე, რაც კიდევ ერთხელ გვახსენებს, რომ კონფიდენციალობა, ისევე როგორც ტელეფონი საფირონის მინის ეკრანითა და ტიტანის კორპუსით, ფუფუნების საგანია.

Disconnect-ი ერთ-ერთია ამ ახალი ტიპის კომპანიებს შორის და, შეიძლება ითქვას, რომ ის მტრის ზურგშია დაბანაკებული: კომპანიის პალოალტოში (კალიფორნია) მდებარე სათავო ოფისის ქვედა სართულზე განლაგებულია Disney Games-ი, განყოფილება Magic Kindgom-ისა, რომელიც 2011 წელს ვაჭრობის ფედერალურმა კომისიამ $3 მილიონით დააჯარიმა მცირეწლოვანი მოთამაშეების მონაცემთა შეგროვებისათვის. უამრავი სხვა ნაკლებად ცნობილი კომპანია, რომლებიც განთავსებულია ამავე შენობაში - და საერთოდ, მთელ სილიკონის ველზე - მომხმარებლებს უფასო პროდუქციას სთავაზობს რეკლამის განთავსების ან მათი პირადი მონაცემების შეგროვების (და მონეტიზაციის) უფლების სანაცვლოდ. Disconnect-ი კი ამ პროცესს საკმაოდ ართულებს.

კომპანია მალე გამოუშვებს მობილურ აპლიკაციას ბავშვებისათვის, რომლის საშუალებითაც ტრეკერები და მესამე პირები ვეღარ შეძლებენ ბავშვების მობილური ტელეფონებიდან ინფორმაციის მოპოვებას. ეს მობილური აპლიკაცია შექმნა კომპანიის ყველაზე ახალმა თანამშრომელმა, პატრიკ ჯეკსონმა, რომელიც (ყურადღებით!) აშშ-ის ნაციონალური უსაფრთხოების სააგენტოში მუშაობდა. ჯეკსონმა შეიმუშავა მეთოდი, რომლის საშუალებითაც შეუძლია Apple-ის საოპერაციო სისტემით მანიპულირება იმგვარად, რომ რეკლამის განმთავსებლებმა, მონაცემების შემგროვებლებმა და სოციალურმა ქსელებმა ვეღარ მიიღონ ინფორმაცია მომხმარებლის ადგილმდებარეობის, მისი საიდენტიფიკაციო ნომრისა და სხვა პირადი სახის მონაცემების შესახებ მომხმარებლის ტელეფონიდან.

Diconnect-ის თანადამფუძნებელი, 37 წლის ბრაიან კენიში, ერთ დროს ტრეკერთა ბანაკში იყო. ხუთი წლის წინ ეს თმაგაჩეჩილი ინჟინერი სარეკლამო კომპანია DoubleClick-ში მუშაობდა და ცდილობდა გამოენახა გზა, თუ როგორ შეეტანა რეკლამა მობილურ ტელეფონებში; მიუხედავად იმისა, რომ ამ ტელეფონების უმრავლესობა არა სმარტფონი, არამედ ე.წ. „დამბფონი“ იყო, მათგან მაინც შეიძლებოდა რეკლამის განმთავსებლებისათვის საინტერესო ინფორმაციის მიღება. 2003 წელს კენიში გადავიდა Google-ში, სადაც გააგრძელა მუშაობა სარეკლამო პროდუქციაზე, მოგვიანებით კი - ბრაუზერ Chrome-ის გაფართოებულ ფუნქციებზე.

მას შემდეგ, რაც Facebook-მა დაადასტურა 2010 წელს მონაცემთა შემთხვევითი გადინება, რამაც სარეკლამო კომპანიებს იმ ადამიანების იდენტიფიცირების საშუალება მისცა, რომლებმაც

დააწკაპუნეს მათ მიერ განთავსებულ რეკლამებზე, კენიში შეაშფოთა სოციალური ქსელების უნარმა, თვალი მიედევნებინათ მისთვის, როდესაც იგი ინტერნეტში Facebook Connect-ის საშუალებით შედიოდა. ეს არის ყველასათვის კარგად ცნობილი „Like“ და “Share” ღილაკები, რომელთაც იყენებენ ვებგვერდები თავიანთი კონტენტის პოპულარიზაციისათვის, მაგრამ იგივე ღილაკები Facebook-ს საშუალებას აძლევს თვალყური ადევნოს ადამიანებს ონლაინ-რეჟიმში. კენიშს მხოლოდ 30 საათი დასჭირდა იმისათვის, რომ დაეწერა 20-ხაზიანი პროგრამული კოდი, რომელიც ფილტრავს Facebook-ის ტრაფიკს და შემდეგ ბლოკავს მას. მან ამ ინსტრუმენტს Facebook Disconnect-ი უწოდა და ყველასათვის უფასოდ ხელმისაწვდომი გახადა. მისი გათვლებით, ამ პროგრამას დაახლოებით 50-მდე ადამიანი თუ გამოიყენებდა, მაგრამ ორი კვირის განმავლობაში ეს გაფართოებული ფუნქცია საკუთარ ვებბრაუზერებს 50 000-მა მომხმარებელმა დაამატა. „მე მივხვდი, რომ ადამიანები იწყებდნენ საკუთარ კონფიდენციალობაზე ზრუნვას“,- ამბობს კენიში.

კენიშმა და მისმა თანადამფუძნებელმა, ქასეი ოპენჰაიმმა, მომხმარებელთა უფლებების დამცველმა 39 წლის იურისტმა მინესოტიდან, შემდეგი ექვსი თვის განმავლობაში 50-მდე ინვესტორს მიმართეს. „ჩვენ უამრავჯერ გვითხრეს უარი. იმ პერიოდში კონფიდენციალობა არავის აინტერესებდა. მათ ეგონათ, რომ ეს არავის ანაღვლებდა და ამ პროდუქტს არავინ გამოიყენებდა“, - ამბობს კენიში.

მათ საბოლოოდ მაინც მოახერხეს თავი მოეყარათ $600 000-ისათვის ორი ვენჩურული კომპანიისა და ექვსი ენჯელ-ინვესტორისაგან. ისინი დაახლოებით ერთი წლის განმავლობაში მუშაობდნენ ერთ-ერთი ინვესტორის, Charles River Venture-ის, საკონფერენციო დარბაზში პროდუქტის გაუმჯობესებაზე და ყველა ძირითადი ვებბრაუზერის შესაბამისი ვერსიის შექმნაზე. პროგრამის ბოლო ვერსია ბლოკავს მონაცემებზე მონადირე დაახლოებით 2 000 სუბიექტს. ივნისში, როდესაც სნოუდენის სახელი მასმედიამ აქტიურად აიტაცა, კომპანიამ დამატებით $3,5 მილიონი მოიზიდა.

„არ არის საჭირო, ყველა კვალი, რომელსაც ინტერნეტში ტოვებთ, იქ სამუდამოდ დარჩეს“.

„არ არის საჭირო, ყველა კვალი, რომელსაც ინტერნეტში ტოვებთ, იქ სამუდამოდ დარჩეს, - ამბობს რიკ ჰაიცმანი, FirstMark-ის მმართველი დირექტორი, რომელიც ხელმძღვანელობდა Disconnect-ში ერთ-ერთ ბოლო ინვესტიციას. - მართალია, დღეს ადამიანები აქტიურად არ ზრუნავენ საკუთარ კონფიდენციალობაზე, მაგრამ ეს მდგომარეობა აუცილებლად შეიცვლება“.

მაიკ ზანეისი, Interactive Advertising Bereau-ს, ონლაინ-მარკეტოლოგების წარმომადგენელი ჯგუფის, მთავარი კონსულტანტი შეშფოთებულია კონფიდეციალობის ინსტრუმენტების შესაძლო გავლენით ციფრული რეკლამის ბაზარზე, რომელმაც 2012 წელს შემოსავლების სახით $36,6 მილიარდი მიიღო. „ეს ეკონომიკური კომპრომისია: თქვენ სტუმრობთ რომელიმე ვებგვერდს და ხედავთ რეკლამას. თუ ამ რეკლამას დაბლოკავთ, კონტენტის შემქმნელებს რთულ მდგომარეობაში ჩააგდებთ, - ამბობს ზანეისი. - თუ ეს ინსტრუმენტი ფართოდ გავრცელდება და მასობრივად დაინერგება, თქვენ ბიზნესიდან ათეულობით ათას მცირე გამომცემელს გარიყავთ “.

ზანეისი ვარაუდობს, რომ კონფიდენციალობის დაცვაზე ორიენტირებული კომპანიები აიძულებენ სარეკლამო ფირმებს, შეიმუშაონ ახალი გზები ადამიანებისა და მათი ხელსაწყოებისათვის თვალის მისადევნებლად. უკვე არის გარკვეული წინსვლა, კერძოდ, ტრეკინგის პროგრამული უზრუნველყოფის ფრაგმენტები, რომელთაც „ქუქისს“ (Cookies) უწოდებენ, შეიცვალა ხელსაწყოზე „თითის ანაბეჭდის“ ამოცნობის ფუნქციით, რომელიც გულისხმობს კონკრეტული მომხმარებლის იდენტიფიკაციას ხელსაწყოს ეკრანის ზომის, საათის პარამეტრების, დამხმარე პროგრამებისა და შრიფტების გათვალისწინებით.

„ჩვენ სრულიადაც არ გვსურს, რომ რეკლამები დავბლოკოთ, მაგრამ, სამწუხაროდ, დღეისათვის თვალთვალის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა დაიბლოკოს ყველა მოთხოვნა, რომლებიც ხშირად სარეკლამო აპლიკაციაშია განთავსებული, - ამბობს კენიში. - ჩვენ გვინდა შევქმნათ დიალოგი მომხმარებელსა და ვებგვერდს - და საბოლოო ჯამში, რეკლამის განმთავსებელებს - შორის, ისე, რომ მომხმარებლებს შეეძლოთ გადაწყვიტონ, რა სახის პირადი მონაცემების გასაცემად არიან მზად“. F

Radio Commersant

ბიზნესის პერსონალური რადიო

Commersant.ge

# ქართული ტელემაუწყებლობის **დიგიტალიზაციის პროცესი**

ორიოდ წელიწადში მიწისზედა ანალოგური მაუწყებლობა გაითიშება. ციფრულ მაუწყებლობაზე გადასვლის პროცესის გააქტიურებასთან ერთად, ქვეყანაში ფასიანი თანამგზავრული მაუწყებლობის პროვაიდერებიც ჩნდებიან.

ავტორი: ანა ცხოვრებოვა

ფოტო: REUTERS

ამენტამდე, ვიდრე საქართველოში მიწისზედა ანალოგური მაუწყებლობა (რომელსაც დღეს ტელევიზორის ან გარე ანტენით ვიღებთ) გაითიშება და ქვეყანა ციფრულ მაუწყებლობაზე გადავა, სულ ცოტა დრო რჩება. უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ, ტელემაყურებელს იმის მოსაფიქრებლად, თუ რა გზით მიიღებს გამოსახულებას საკუთარ ტელევიზორში - თანამგზავრული, საკაბელო ან მიწისზედა ქსელის, თუ ინტერნეტტელევიზიის სიგნალით, ორ წელიწადზე ოდნავ ნაკლები დრო რჩება. ამ შემთხვევაში, მიწისზედა და საკაბელო მაუწყებლობასთან შედარებით, თანამგზავრულ მაუწყებლობას ერთი დიდი უპირატესობა აქვს: სატელიტური ოპერატორები უკვე დიდი ხანია გადასული არიან ციფრულ მაუწყებლობაზე და საკუთარ აბონენტებს ციფრულ სიგნალს აწვდიან.

გარდა ამისა, მიწისზედა ანალოგური მაუწყებლობისაგან განსხვავებით, თანამგზავრულ მაუწყებლობას აქვს უპირატესობა, უკეთესი სიგნალი მიაწოდოს ისეთ ადგილებშიც, სადაც მიწისზედა სატელევიზიო ინფრასტრუქტურა საერთოდ არ არსებობს. ეს მახასიათებელი თანამგზავრულ ტელევიზიას მაღალმთიან რეგიონებსა და ძნელად მისადგომ ტერიტორიებზე დასახლებული ადამიანებისათვის უალტერნატივოს ხდის. თანამგზავრული ტელევიზია, გარდა იმისა, რომ უზრუნველყოფს უფასო და FTA (Free-To-Air) ტელეარხების მიწოდებას, აბონენტებს ფასიანი ტელეარხების გაცილებით უფრო ფართო არჩევანს სთავაზობს, ვიდრე მაუწყებლობის სხვა ფორმები.

„საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველოს“ მიერ 2012 წლის აგვისტოში გამოქვეყნებული კვლევის, „საქართველოს ტელემაუწყებლობის ანალიზის“, თანახმად, საქართველოში ოჯახების დაახლოებით 2%-ს არა აქვს ტელევიზორი. ამასთან, ამავე კვლევის მიხედვით, სოფელში მცხოვრებ მოსახლეობაში სატელიტური ანტენები დიდი პოპულარობით სარგებლობს, განსაკუთრებით კი მთიან რეგიონებში, სადაც სიგნალის მიღება პრობლემაა. კვლევაში მითითებული სტატისტიკური მონაცემების თანახმად, 2011 წელს სატელიტურ „თეფშზე“ შეერთებული ტელევიზორი ოჯახების დაახლოებით 17%-ს ჰქონდა, რომელთაგან 7% დედაქალაქში ცხოვრობდა, ხოლო 22% - დედაქალაქის გარეთ.

გარდა ამისა, აბონენტების დაახლოებით 43% სატელევიზიო სიგნალს საკაბელო ქსელის ან სატელიტის (DTH - Direct-to-Home) მეშვეობით იღებს და მათგან 59% ცხოვრობს თბილისში, ხოლო 36% - თბილისის გარეთ.

აღნიშნული მონაცემები ცხადყოფს, რომ ციფრულ მაუწყებლობაზე გადასვლისას იმ ოჯახებისათვის, სადაც სატელევიზიო სიგნალის მიღება პრობლემაა, სატელიტური მაუწყებლობა ყველაზე მარტივი და ამავდროულად ფინანსურად უფრო ხელმისაწვდომი გამოსავალია. ფინანსურად ხელმისაწვდომი იმიტომ, რომ იმ რეგიონებში, სადაც მიწისზედა ქსელით სიგნალის მისაღებად ინფრასტრუქტურა განუვითარებელია, მოსახლეობის დიდი ნაწილი უკვე იყენებს სატელიტურ თეფშებს და შეძენილი აქვს სატელიტური მაუწყებლობის მისაღებად საჭირო მოწყობილობები. ციფრულ მაუწყებლობაზე გადასვლის შემდეგ, მათ თითქმის არაფრის შეძენა და შეცვლა არ მოუწევთ, გარდა იმისა, რომ კონკრეტული ან უფრო მეტი ქართული თუ უცხოური არხის მაღალი ხარისხით მისაღებად, ის სატელიტური ოპერატორი აირჩიონ, რომელიც მათ ტელევიზორებს ციფრული სიგნალით უზრუნველყოვს. ამ თვალსაზრისით, სატელიტური მაუწყებლობა ერთგვარ ბალანსის დამცველ ფაქტორადაც კი გვევლინება: რთულად მისადგომ დასახლებულ პუნქტებში მცხოვრებ მოსახლეობას აძლევს საშუალებას, ჰქონდეს ზუსტად ის ტელეარხები, ზუსტად იმავე რაოდენობით, ზუსტად იმავე ხარისხით და იმ ფასად, რომლებზეც დედაქალაქსა და სხვა დიდ ქალაქებში მცხოვრებ მოსახლეობას მიუწვდება ხელი.

ციფრულ მაუწყებლობაზე გადასვლის პროცესის გააქტიურებასთან ერთად, ქვეყანაში ფასიანი თანამგზავრული მაუწყებლობის პროვაიდერებიც ჩნდებიან. გასულ წელს ფუნქციონირება დაიწყო პირველმა ადგილობრივმა ციფრულმა თანამგზავრულმა ტელევიზიამ „მაგთისატმა“, რომელმაც გრძელვადიანი ხელშეკრულება დადო ერთ-ერთ უდიდეს თანამგზავრულ ოპერატორ SES-თან, რომლის მფლობელობაშიც 53 გეოსტაციონარული თანამგზავრია. ფასიანი თანამგზავრული მაუწყებლობის პროვაიდერების გაჩენის ტენდენცია მეტად სავარაუდოს ხდის, რომ საქართველოში თანამგზავრული ტელევიზიის მომხმარებელთა რაოდენობა ჯერ კიდევ ციფრულ მაუწყებლობაზე სრულად გადასვლამდე დაიწყებს ზრდას. F

# უცნაური წყვილი

## დუაიტ მერიმანმა და კევინ რაიანმა კომპანიების ერთად შექმნით შთამბეჭდავ წარმატებას მიაღწიეს - ძირითადად იმის წყალობით, რომ ერთმანეთს გზას არ უღობავდნენ.

ავტორი: ჯეი ჯეი კოლაო

კევინ რაიანმა და დუაიტ მერიმანმა ერთად შექმნეს სამი მილიარდის ღირებულების კომპანიები - ამის გაკეთება, როგორც ჩანს, უფრო ადვილი იყო, ვიდრე იმის ახსნა, როგორ შეძლეს ეს. წარმოიდგინეთ, რომ ერთ-ერთი ჩვენგანი ფულბეკია, მეორე კი შორიდან დარტყმულ ბურთებს იღებს", - განმარტავს რაიანი, 49 წლის გამხდარი, კოხტად ჩაცმული მამაკაცი, რომელიც შეუდარებელია ოპერაციების სფეროში. „ერთი სიტყვით, შენ ხარ მცველთა კოორდინატორი, მე კი, უბრალოდ, არაფერში ვერევი", - დარტყმას იგერიებს მერიმანი, 44 წლის ვირტუოზი ტექნოლოგი. ისინი შეიძლება შევადაროთ ორმაგი სპირალის ორ მავთულს, რომლებიც ერთიმეორეს ავსებს, მაგრამ ერთმანეთში არ იხლართება.

როგორიც არ უნდა იყოს მათი 17-წლიანი 50/50 ალიანსის საიდუმლო AlleyCorp-ის ეგიდით, მან რამდენიმე საოცარ წარმატებას მიაღწია. მერიმანის მიერ თანადაფუძნებულ და რაიანის მიერ მართულ DoubleClick-ში პრაქტიკულად შეიქმნა ონლაინ-სარეკლამო მომსახურება; ის 2005 წელს კერძო აქციონერებმა $1,1 მილიარდად შეიძინეს (და სამი წლის შემდეგ $3,1 მილიარდად Google-ს მიჰყიდეს). მას შემდეგ ამ დუეტმა შექმნა კიდევ ხუთი კომპანია, რომელთა შორის განსაკუთრებით გამორჩეულია ორი: Gilt Groupe-ი, რომელიც სპეციალიზდება ელიტური მოდის, სახლის დეკორისა და ლოკალური ონლაინ-შეთავაზებების სფეროში და 10gen-ი, რომელიც ყიდის პროგრამულ უზრუნველყოფას და მომსახურებას Cisco-ს, MTV-ისა და Salesforce.com.-ის მსგავსად. თუ კერძო ბაზრის ფასების გჯერათ, მაშინ ორივე კომპანია დაახლოებით $1 მილიარდად ფასდება.

მათი თანამშრომლობის ისტორიაში მარცხიც ყოფილა. პარტნიორებმა ფული დაკარგეს, როდესაც ვიდეოტექნიკის აღჭურვილობის კომპანია Panther Express-ი 2009 წელს CDNetworks-ს შეუერთდა. რამდენიმე წლის წინ გაყიდულმა ელექტრონული კომერციის საძიებო სისტემამ, ShopWiki.com-მა, მათ ძალიან მცირე სარგებელი მოუტანა. როგორც ორგანიზაციის შიდა ინფორმაციის მფლობელი, ბლოგერად ქცეული ყოფილი საფონდო ანალიტიკოსი, ონლაინ ახალი ამბების განყოფილების უფროსი, ჰენრი ბლოდჯეტი, აცხადებს, ეს ჯერჯერობით უფრო სარეკლამო ხმაურია, ვიდრე წარმატება: შარშან მან $3 მილიონი დაკარგა $12 მილიონ შემოსავალზე, თუმცა ცოტა ხნის წინ გამოაქვეყნა ანგარიში მოგების შესახებ და $5 მილიონი მიიღო Amazon-ის გენერალური აღმასრულებლის, ჯეფ ბეზოსისაგან.

ეს ყმაწვილები ერთად ტექნოლოგიისა და მედიის მასშტაბურმა შერწყმამ შეყარა. რაიანი, Caterpillar-ის აღმასრულებლის ვაჟი, რომსა და ჟენევაში იზრდებოდა, სანამ მისი ოჯახი ჩაგრინ-ფოლში (ოჰაიო) დაფუძნდებოდა. მისი რეზიუმე ზედგამოჭრილი იყო ორგანიზაციის წამყვანი პოზიციებისათვის: ეკონომიკის ბაკალავრის ხარისხი იელის უნივერსიტეტში; საინვესტიციო საბანკო საქმე ლონდონში; ბიზნესის მაგისტრის ხარისხი ინსედში, საფრანგეთში; საფინანსო საქმიანობა Disney-სა და United Media-ში, კოლუმნისტებისა და კომიქსების სინდიკატორი, სადაც მან შექმნა უაღრესად პოპულარული Dilbert.com.-ი.

მერიმანი კი მთლიანად მიჯაჭვული იყო პროგრამირებაზე მას შემდეგ, რაც 14 წლის ასაკში მიდლტაუნში (ოჰაიო) თავისი პირველი კომპიუტერი, TI-99/4A, შეიძინა. ახლომდებარე მაიამის უნივერსიტეტში ინფორმატიკის შესწავლის შემდეგ მან მუშაობა დაიწყო Intercomputer Communications-ში - კევინ ო'კონერის მიერ დაფუძნებულ ცინცინატის ქსელურ კომპანიაში. როდესაც ის Digital Communications Associates-მა შეიძინა, მერიმანი თან გაჰყვა ო'კონერს ატლანტის ახალ ოფისში.

*დამფუძნებლის ინსტრუმენტების ყუთი*

### ხმაურის გაფილტვრა

ფასიანი ქაღალდების კომისიის (SEC) გადაწყვიტილებამ მოხსნა აკრძალვა ე.წ. გენერალურ შუამდგომლობაზე და მწვანე შუქი აუნთო ათასობით სტარტაპს დაფინანსების მოსათხოვად. ვენჩურული კაპიტალის ახლობლური ურთიერთობების სამყარო, რომელიც მიჩვეულია ბიზნესის კეთებას პირადი რეკომენდაციებით, პანიკამ მოიცვა, რადგან იგი ვერ ხვდება, როგორ „გაარჩიოს ერთმანეთისგან ნამდვილი სიგნალი და უბრალო ხმაური", -ამბობს ვენჩურული კაპიტალის ონლაინ-კომპანიის FundersClub-ის გენერალური აღმასრულებელი ალექს მიტალი. მიტალის გუნდს, რომელიც უკვე განიხილავს პერსპექტივებს თავისი 6 500 აკრედიტებული ინვესტორისათვის, ახლა ადამიანების გაფილტვრის ახალი მეთოდი აქვს: „მდიდარ შესაძლებლობებთან" მიშვების სანაცვლოდ მის წევრებს შეუძლიათ მიიღონ 10%-მდე ოდენობა ფონდზე დარიცხული პროცენტიდან. მოძებნეთ სხვები, რომლებიც სხვა გზებს იპოვიან უბრალო მოკვდავების ახლოს არმოსაშვებად.

- კელი ეპლტონი

სამი წლის შემდეგ, 1995 წელს, ო'კონერის სარდაფში დაიბადა კომპანია DoubleClick-ი. მან და მერიმანმა შექმნეს სარეკლამო ბანერების სისტემა 30-მდე ვებგვერდისაგან შემდგარ ქსელში განსათავსებლად და რეკლამის სამიზნე ვიზიტორებზე მისი გავლენის თვალის მისადევნებლად. ამან დააინტერესა რაიანი, რომელსაც საკუთარი ინტერნეტრეკლამის ბიზნესის წამოწყება სურდა. ნიუ-იორკში ის შეხვდა ო'კონერსა და მერიმანს და გაოგნებული დარჩა: „გამოვედი და გავიფიქრე: «მათ უნდა შევუერთდე»".

მაშინ, როდესაც ბიზნესის დამფუძნებლები პლატფორმის გაუმჯობესებით იყვნენ დაკავებული, რაიანი - ჯერ მთავარი ფინანსური დირექტორის, ხოლო შემდეგ პრეზიდენტის რანგში - ფინანსებს მართავდა, ახალ ტალანტებს ეძებდა და შიდა სისტემებს ქმნიდა. 1998 წელს DoubleClick-ი საჯარო გახდა. 2000 წელს, იმ დროისთვის, როდესაც რაიანმა გენერალური მენეჯერის თანამდებობა დაიკავა, აქციების ღირებულებამ რვაჯერ მოიმატა და $135-ს მიაღწია; შემოსავლები კი $500 მილიონამდე გაიზარდა.

შემდეგ კრიზისი დადგა. 2000 წლის ბოლოს DoubleClick-ის აქციების ღირებულება $11-მდე დაეცა. 2001 წლისთვის ზარალმა $266 მილიონი შეადგინა, გაყიდვები კი ორ წელიწადში $270 მილიონამდე შემცირდა. თანამშრომელთა დათხოვნის შვიდ რაუნდში რაიანმა 700 ადამიანი გაათავისუფლა. კონფიდენციალობის დარღვევის ბრალდებით მომხმარებელთა მიერ შეტანილ საჩივრებს მოჰყვა ერთი გამოძიება ფედერალური სავაჭრო კომისიის (Federal Trade Commission) მხრიდან, ხოლო მეორე გამოძიებას სათავეში ჩაუდგა ნიუ-იორკის გენერალური პროკურორი ელიოტ სპიტცერი. მიუხედავად იმისა, რომ ფედერალურმა სავაჭრო კომისიამ ვერაფერი აღმოაჩინა, DoubleClick-ს მაინც მოუწია ათი შტატისათვის $450 000-ის გადახდა ისე, რომ თავი დამნაშავედ არ უცნია. 2005 წლის ივლისში მერიმანმა და რაიანმა გაყიდეს კომპანია და ამ გარიგების შედეგად თითოეულმა $29 მილიონი მიიღო.

როგორ იქცევა იდეები სტარტაპებად? თითქმის შემთხვევით. „ამდენ ხანს რომ მუშაობენ ერთად, იმიტომაც აქვთ ასეთი «მაღალსიჩქარიანი» კავშირი", - ამბობს ჩიპ ჰაზარდი, Flybridge Capital Partners-ის პარტნიორი და 10gen-ის ინვესტორი. „შესაძლოა მიზნამდე ერთი გზით არ მივდიოდეთ, - ამბობს მერიმანი, - მაგრამ, როგორც წესი, მას სწრაფად ვაღწევთ".

და იწყება შეტევა, რომლის დროსაც თითოეული მათგანი $250 000 დებს საწყისი დაფინანსების სახით. ეს არის სტრატეგია, რომელმაც, რაიანის აღიარებით, გზა ჩაუკეტა მათ უფრო მოგებიან ვენჩურულ წამოწყებათა რაუნდებისაკენ. 2007 წლის აპრილში მათ გაუჩნდათ Gilt-ის იდეა, აირჩიეს რა ფლეშ-გაყიდვების მოდელი, რომლის პიონერიც იყო Vente-Privee, ელექტრონული კომერციის ფრანგული ვებგვერდი. ზაფხულში მათ დაიქირავეს თანამშრომლების გუნდი, ნოემბერში კი, $5-მილიონიანი ვენჩურული დაფინანსებით, მუშაობა დაიწყეს. Gilt-ის გაყიდვები 2008 წლის $25 მილიონიდან გაიზარდა 250 მილიონამდე 2011 წელს, როდესაც მან კიდევ $138 მილიონი მიიღო $1-მილიარდიანი შეფასების შესაბამისად.

მას შემდეგ კომპანიის საქმიანობა შეფერხდა. მიუხედავად

ფოტო: JONATHAN KOZOWYK FOR FORBES A

იმისა, რომ შარშან Gilt-მა მოგების მოტანა დაიწყო, რაიანს პერსონალის 10%-ის გათავისუფლება მოუწია მას შემდეგ, რაც საქონლის სრულ ფასში გაყიდვის მცდელობა კრახით დასრულდა. Gilt Taste-ი (გურმანთა სამზარეულოს ვებგვერდი) და Park & Bond-ი (სამოსი მამაკაცებისათვის) დაიხურა, ტურისტული პაკეტების ბიზნესი Jetsetter-ი კი TripAdvisor-მა შეიძინა უცნობ თანხად. „Gilt-ი უინტერესო გახდა თითქმის ყველასთვის, ვინც მხარს უჭერდა მას, როგორც მოდური ტანსაცმლის ბაზრის მომავალ თაობას", - ამბობს სუჩარიტა მულპურუ, Forrester Research-ის ელექტრონული კომერციის ანალიტიკოსი. მაგრამ, მზარდი შემოსავლების გათვალისწინებით, მისი ღირებულება შესაძლოა ჯერ კიდევ $1 მილიარდზე მეტი იყოს.

რაიანი და მერიმანი თანხმდებიან, რომ 10gen-ი მათი პორტფელის მარგალიტია. Shop-Wiki-ის ვეტერანთან, ელიოტ ჰოროვიცთან ერთად დაფუძნებულ 10gen-ს აქვს ღია მონაცემთა ბაზა, MongoDB-ი, რომელიც დეველოპერებს უმარტივებს მონაცემთა უზარმაზარი კატალოგების ინტეგრირებას პროგრამული უზრუნველყოფის აპლიკაციებში. CERN-ის მკვლევარები ჰიგსის ბოზონზე ნადირობისას MongoDB-ს ემყარებოდნენ, ხოლო MetLife-მა ის გამოიყენა მილიონობით სტატისტიკური მონაცემის გარდასაქმნელად მომხმარებელთა მომსახურების აგენტების ინსტრუმენტად. ერთ სერვერზე წლიური $5 000 უსაფრთხოებისა და სარეზერვო ინსტრუმენტებისთვის, ამას დამატებული ტრენინგი და კონსულტაცია - 10gen-ი რამდენიმე ათეულ მილიონს მიიღებს წლევანდელი გაყიდვებიდან. „ისინი სწორ გზას ადგანან, - ამბობს Gartner-ის მონაცემთა ბაზების ანალიტიკოსი მერვ ადრიანი, რიგმა მნიშვნელოვანმა გარიგებამ შესაძლოა ერთ დღეს შთამბეჭდავი გამარჯვება მოიტანოს". მულტიმილიონიანი კომპანია ერთ მშვენიერ დღეს? „სრულიად შესაძლებელია", - მიაჩნია ადრიანს.

მერიმანი თითქმის მთელ თავისი დროს 10gen-ზე ხარჯავს, რაიანი კი ფიქრობს ახალ ვენჩურულ წამოწყებებზე განათლების, კომპიუტერული უსაფრთხოების, ელექტრონული კომერციის სფეროში, შესაძლოა, არაკომერციულშიც. ნუთუ ეს დუეტი საბოლოოდ გაიყოფა? „რამდენადაც არ არსებობს ოფიციალური პარტნიორობა, არც არაფერია შესაცვლელი, - ამბობს რაიანი. - ჩვენ არ დაგვიწყია იმ პირობით, რომ ყველაფერი ერთად უნდა ვაკეთოთ". F

# დამატებითი სწავლება

## გარე სპონსორების დახმარებით Lynda.com-მა $ 100-მილიონიანი ონლაინ-განათლების კომპანია შექმნა. ახლა ბიზნესის გადახალისების დროა.

ავტორი: მეგან კარელი

**„ეს ყველაფერი ძირითადად ამ გოგოს დასაკმაყოფილებლად დაიწყო“: დამფუძნებლები ლინდა ვაინმენი და ბრიუს ჰევინი.**

ოგჯერ იმ ფაქტმა, რომ ბაზარზე პირველი აღმოჩნდი, შესაძლოა გაგიჩინოს განცდა, რომ ახალგაზრდა აღარ ხარ. სკოტსდეილში (არიზონა) ცოტა ხნის წინ ჩატარებულ საგანმანათლებლო ინოვაციების სამიტზე ლინდა ვაინმენი და ბრიუს ჰევინი - ცოლ-ქმრისგან შემდგარი ჯგუფი ონლაინ-ვიდეოგაკვეთილების ვებგვერდ Lynda.com-იდან - ისე გამოიყურებოდნენ, როგორც ასაკოვანი როკვარსკვლავები დამწყებ შემსრულებლებს შორის. „ჩვენ ვართ 18-წლიანი სენსაცია, - იცინის 58 წლის ვაინმენი, მაღალი, ხალისიანი ქალბატონი, რომელსაც ვერასოდეს ნახავთ თავისი საფირმო სათვალის გარეშე, - და ზურგზე დიდი სამიზნე გვაქვს დახატული“.

2012 წელს საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების ბიზნესმა $1 მილიარდის ინვესტიციები მიიღო, მათ შორის, Lynda.com-მაც. ვებგვერდმა, რომელიც 1997 წლიდან მოგებიანია, ერთ-ერთმა პირველმა გამოიყენა კონტრიბუციის მოდელი: Forbes.com-ის მსგავად, გვერდი ეყრდნობა კონტენტის გარე შემქმნელებს - პედაგოგებს, რომლებსაც თითქმის ყველა ვიდეოგაკვეთილი მიჰყავთ. აბონენტები თვეში $25 დოლარს - ან წელიწადში $250 დოლარს - იხდიან იმისათვის, რომ ჰქონდეთ წვდომა 3-დან 20-წუთამდე ხანგრძლივობის ვიდეოგაკვეთილზე ვებდიზაინში, 3-D ანიმაციაში, Excel-სა და CAD-ში და ყოველწლიურად $ 100-მილიონიანი შემოსავალი მოაქვთ. ეს ყველაფერი დაეხმარა Lynda.com-ს თაყვანისმცემელთა დიდი ბაზისა და 100 000 ვიდეოსაგან შემდგარი ბიბლიოთეკის შექმნაში.

ახლა კი იმის შესახებ, რაც გადასახედია. ვებგვერდმა უნდა ისწავლოს, როგორ მიჰყვეს ფეხდაფეხ „ინტერნეტის უსწრაფეს განახლებას“, - ამბობს Accel-ის პარტნიორი და ინვესტორი ენდრიუ ბრაკია. დღეისათვის Lynda.com-ს ვიდეოს მომზადებისთვის - დამზადებიდან დისტრიბუციამდე - საშუალოდ სამი თვე სჭირდება. ახალი მოთხოვნების დაკმაყოფილება ნიშნავს საკუთარი ვიდეოების შემოტანას და უფრო აქტუალური კონტენტის შექმნას (ორივე პროექტი ძვირად ღირებულია) დაკარგული ტრაფიკის ჩასანაცვლებლად. „უსწრაფესი ციკლური პროცესი ჩვენგანაც უფრო სწრაფ მოქმედებას მოითხოვს“, - ამბობს ვაინმენი.

იმისათვის, რომ არ ჩამორჩენილიყო, კომპანიამ იანვარში მოიპოვა თავისი პირველი გარე კაპიტალი - $103 მილიონი დაფინანსების A სერიაში, რაც ყველაზე მსხვილი საინვესტიციო რაუნდია ონლაინ-განათლების კომპანიისათვის.

Lynda.com-ი შეიქმნა როგორც იმედგაცრუებული ავტორებისა და თავად ვაინმენის დახმარების საშუალება. მისი ვებგრაფიკის დიზაინი (Designing Web Graphics) (New Riders, 1996) ჰიტი გახდა. „მას კიდევ ერთი წიგნის გამოშვება უნდოდა, მაგრამ გამომცემელმა უარი უთხრა, - იხსენებს 46 წლის ჰევინი, რომელიც სათამაშო დათუნიას ჰგავს, - ეს ყველაფერი ძირითადად ამ გოგოს დასაკმაყოფილებლად დაიწყო“. სწორედ ამიტომ ახალდაქორწინებული წყვილი ლოს-

ფოტო: FLICKR

ანჯელესიდან  კალიფორნიის პატარა ქალაქ ოჯაიში გადაბარგდა.

წიგნიდან მიღებული $20 000-ის დახარჯვის შემდეგ ვაინმენი ასწავლიდა გრაფიკასა და ვებდიზაინს ოჯაის ციფრული ხელოვნების ცენტრში (Ojai Digital Arts Center-ში), რომელიც ყოფილ სტომატოლოგიურ კაბინეტში იყო განთავსებული. ინტერნეტში გასვლა ყველას სურდა. პროფესიონალი ილუსტრატორი ჰევინი ამბობს: „ჩვენს ვებდიზაინის გაკვეთილებს ესწრებოდნენ ვატიკანის წარმომადგენლები, აგრეთვე პორნოინდუსტრიის მუშაკები, რომლებსაც უნდოდათ ესწავლათ, როგორ დაეხვეწათ კანი ფოტოშოპის საშუალებით“.

„დოთ-კომის“ კრახმა Lynda.com-ს  მძიმე დარტყმა მიაყენა, თუმცა ამავდროულად უკეთესობისაკენ შეცვალა. საგანმანათლებლო სემინარები წარსულს ჩაჰბარდა; თანამშრომელთა რიცხვი 32-დან 9-მდე შემცირდა. წყვილმა ვენტურაში ვიდეოსტუდია ააშენა და ონლაინ-კურსების არჩევანი გააფართოვა. „ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ ვიდეოგაკვეთილები ძალიან ეკონომიურია, - ამბობს ჰევინი. - კურსზე დასასწრებად საჭირო სასტუმრო, თვითმფრინავის ბილეთი და სხვა ხარჯები, სავარაუდოდ, $3000-ს შეადგენს. ახლა კი ამ ყველაფერს ონლაინ მიიღებთ და ხუთ წუთში საკუთარ საქმიანობას დაუბრუნდებით“.

მაგრამ ონლაინ-ვიდეოები მოითხოვს უფრო მეტ კონტენტს, ვიდრე ვაინმენს შეეძლო შეექმნა. დაინტერესების გასაზრდელად მან მიმართა ტალანტებს ფოტოგრაფიის, კოდირებისა და, განსაკუთრებით, საოფისე აპლიკაციების სფეროში - ისეთებს, როგორიცაა, მაგალითად,  ჯულიანა კოსტი, Adobe-ის ვეტერანი 20-წლიანი გამოცდილებით,  რომელიც  ფოტოშოპის საფუძვლებს ასწავლის. „შესაძლოა წამყვანი ექსპერტი იყო რომელიმე სფეროში, მაგრამ არ იცოდე, როგორ ასწავლო სხვას, - ამბობს ვაინმენი. - უმნიშვნელოვანესია,რომ კამერის წინ მდგომმა კარგი მასწავლებლობა შეძლო“. თანამშრომლები საგამომცემლო კატალოგებსა და საკონფერენციო პროგრამებს იკვლევდნენ, შემდეგ კი ტესტირებას ატარებდნენ. კანდიდატურის დამტკიცების შემდგომ ისინი მიჰყავდათ გადაღებაზე Lynda.com-ის სტუდიაში და რეჟისორ-ტექნოლოგები აკეთებდნენ კურსების სინთეზირებას, მაგალითად, Excel 2013-ში მოცემული ხუთსაათიანი სასწავლო კურსი უნდა იქცეს ადვილად ასათვისებელ 100 სამწუთიან გაკვეთილად.

Lynda .com-ი ყოველთვიურად გარკვეულ საავტორო ჰონორარებს იხდის, თანხა მნახველთა რიცხვზეა დამოკიდებული. რამდენია? ვაინმენი უარს ამბობს გაყიდვების პროცენტის, საკომპენსაციო ფორმულის ან არასრული ჰონორარის დაკონკრეტებაზე. ამას არც კონტრიბუტორებს უმხელს. მე ათ ადამიანს ვესაუბრე და ეს არც ერთმა არ იცის ან საერთოდ არ აღელვებს. რატომ უნდა მივაქციოთ ყურადღება აუდიტს, თუ საკმაოდ კარგ ფულს ვაკეთებთ (ერთ შემთხვევაში ეს არის $30 000-ზე მეტი 2013 წლის პირველ ექვს თვეში)? „ზოგიერთი ავტორი Lynda. com -ზე უკეთეს საავტორო ჰონორარს იღებს, ვიდრე საკუთარი გამომცემლებისაგან“, - ამტკიცებს ჰევინი.

კონტრიბუტორებზე დამყარებული Lynda .com-ი ბოლო 17 წლის განმავლობაში სრულიად იყო დატვირთული. 2007 წლიდან მოყოლებული, ის უამრავ შეთავაზებას იღებდა დაინტერესებული ინვესტორებისაგან, რომლებიც მოხიბლული იყვნენ მარტივი მოდელითა და ფინანსური სიჯანსაღით. Lynda.com-მა არ იცოდა, როგორ მოქცეულიყო და დაიქირავა ერიკ რობინსონი, რომელსაც ჰქონდა კომპანიების შეფასების 8-წლიანი გამოცდილება პოლ ალენის საინვესტიციო კომპანია Vulcan-ში. „მე ათასობით ბიზნესგეგმა მინახავს, - ამბობს რობინსონი. - ლინდამ და ბრიუსმა, უბრალოდ, გამაოცეს“. მისი რჩევა იყო: თქვენ არ გჭირდებათ ფული; თქვენ გჭირდებათ გამოცდილი მენეჯმენტი. ორ თვეში მან გენერალური აღმასრულებლის ადგილი დაიკავა დირექტორთა საბჭოში, მაგრამ მალე აღმოჩნდა, რომ კომპანიას სჭირდება ფული, ბევრი ფული.

ბოლო ხუთ წელიწადში შემოსავალთან ერთად ხარჯებმაც იმატა. მას შემდეგ, რაც კომპანია სანტა-ბარბარასთან მდებარე ახალ შენობაში გადავიდა, თანამშრომელთა რიცხვი 67-დან 400-მდე გაიზარდა - ძირითადად გაყიდვებისა და პოსტპროდაქშენის მიმართულებით. წლის ბოლოს Lynda.com-ი თავის გვერდზე კონტენტის 1 400 საათს დაამატებს; სულ იქნება 55 კურსზე მეტი, რომლებიც მისაწვდომია 3 მილიონი ინდივიდუალური აბონენტისათვის, აგრეთვე სამთავრობო, სამეცნიერო და კორპორაციული კლიენტებისათვის (მათ შორის არიან Google-ი, Adobe-ი და Microsoft-ი).

დიდი რაოდენობით პროდუქციის სწრაფად გამოშვება რთული ამოცანაა. შარშან ვაინმენმა 20 პროდიუსერი დაიქირავა ისეთ სწრაფად განახლებად სფეროებში, როგორიცაა კოდირების, iOS-სა დაWindows 8-ის სასწავლო კურსები; მათ ვიდეოს დამზადება რამდენიმე დღეში შეუძლიათ. ამჟამად Lynda.com-ი უშვებს „ურთიერთობათა უნარ-ჩვევების“ სასწავლო კურსებსაც (მაგალითად, მოლაპარაკებების ტექნიკა და კონფლიქტების მოგვარება), რომლებიც დიდხანს იქნება აქტუალური.

ის საზღვრებს მიღმაც ფართოვდება. დაფინანსების კვირეულის ფარგლებში, Lynda.com-მა შეიძინა თავისი კონკურენტი გრაციდან (ავსტრია) Video2brain-ი, რომელიც ქმნის ვიდეოგაკვეთილებს გერმანულ, ესპანურ, ფრანგულ და ინგლისურ  ენებზე. გარიგების ღირებულება არ ხმაურდება. ეს არ არის მარტივი გაერთიანება: ჰევინი განმარტავს, რომ მათ დასჭირდებათ სერვერის დამატება სხვადასხვა ენისა და უცხოური ვალუტისათვის.

ეს ყველაფერი „უფრო მეტ ზეწოლას ახდენს მათზე, რათა დინებას არ ჩამორჩნენ“, - ამბობს ვიკ პარკერი Spectrum Equity-დან, რომელიც იანვარში დირექტორთა საბჭოს წევრი გახდა. ის დარწმუნებულია, რომ ვაინმენი შეძლებს თავის გართმევას. „ლინდა უშუალოდ მომხმარებლებისგან იღებს ინფორმაციას, რომელია ყველაზე მიმზიდველი კონტენტი“. მაგრამ ეს ნამდვილად იქნება იმპულსი იმისათვის, რომ ყველაფერი კომპანიაში შეიქმნას. ეს არის მოდელი, რომელიც  დიდ საწყის დანახარჯებს მოითხოვს. F

# მარცხის თავიდან აცილება

**Guggenheim Investments-ის აქტივები 180 მილიარდამდე გაიზარდა კაპიტალდაბანდებების ფართოდ გაშლისა და ხალხის მასების საწინააღმდეგო მიმართულებით მოძრაობის გზით.**

ავტორი: დენიელ ფიშერი

ორშაბათი. დილის 8 საათი. ივლისის დასაწყისი. მედისონ-ავენიუზე მდებარე Guggenheim Investments-ის მთავარი ოფისის საკონფერენციო ოთახში 50-მდე ადამიანია თავმოყრილი კრედიტებთან დაკავშირებულ ყოველდღიურ თათბირზე დასასწრებად.

ახალგაზრდა მამაკაცი ანალიტიკოსები, რომლებიც შეკრებილთა უმეტესობას შეადგენენ, თავისუფალი ჩაცმულობითა და ქცევით გამოირჩევიან, მაგრამ ისინი მაშინვე ჩუმდებიან, როგორც კი სპიკერფონთან მიდის გლობალური მთავარი საინვესტიციო დირექტორი სკოტ მაინერდი კომპანიის სანტა-მონიკას (კალიფორნია) ოფისიდან. 54 წლის 300-ფუნტიანი კულტურისტი საკმაოდ მბრძანებლური ხასიათის პიროვნებაა, მაგრამ მისი დღევანდელი მესიჯი თავისთავად აიძულებს მსმენელებს, ყური მიუგდონ მას.

„ეს ყველაზე უარესი ობლიგაციების ბაზარია, რაც კი 1927 წლის შემდეგ ყოფილა, - მჭექარე ხმით აცხადებს მაინერდი, როდესაც ახალგაზრდა ანალიტიკოსების წინაშე განიხილავს იმ მოსალოდნელ უარყოფით შედეგებს, რომლებიც შესაძლოა მოჰყვეს ათწლიანი სახაზინო ობლიგაციების შემოსავლების მკვეთრ ზრდას (1,7%-დან 2,7%-მდე) ბოლო რვა კვირის განმავლობაში. - ხალხი იძულებული იქნება, გაყიდოს“.

რაც იმას ნიშნავს, რომ Guggenheim-ი ყიდვისათვის უნდა მოემზადოს. მის მიერ მართული $180 მილიარდიდან, რომლის უმეტესი ნაწილი ფიქსირებულ შემოსავალს წარმოადგენს, Guggenheim-მა თვეში $4 მილიარდი ახალ ობლიგაციებსა და ფიქსირებულ საშემოსავლო ინვესტიციებში უნდა ჩადოს, მიუხედავად გარემოებებისა. ის ამას ახერხებს თავისი საქმიანობის საკრედიტო ბაზრებზე ფართოდ გაშლით, სტრატეგიულ პოზიციებზე კი ხალხის მასების წინ ან მათ წინააღმდეგ სვლით - მიმართულება, რომელიც, როგორც ჩანს, ბუნებრივად დამკვიდრდა ამ უჩვეულო კერძო კომპანიაში.

მისი მშობელი კომპანიაა Guggenheim Partners-ი, რომელიც დაფუძნდა მეოცე საუკუნის 90-იან წლებში, როდესაც ახლანდელმა გენერალურმა აღმასრულებელმა, მარკ უოლტერმა, თავისი ჩიკაგოს ფინანსური საკონსულტაციო და საინვესტიციო ფირმა გუგენჰაიმების ოჯახურ ოფისთან გააერთიანა. ხელოვნების ნიმუშების კოლექციებითა და მუზეუმებით სახელგანთქმული გუგენჰაიმების ქონება უკავშირდება მეიერ გუგენჰაიმს, ღარიბ შვეიცარიელ ემიგრანტს, რომელმაც XIX საუკუნის ბოლოს სამთო-მეტალურგიული მრეწველობის იმპერია შექმნა.

გუგენჰაიმების ოჯახი აქციათა მცირე წილს ინარჩუნებს, მაშინ როდესაც კომპანიის მმართველები ფირმის 50%-ს ფლობენ. აქციების კიდევ 30%-ის მფლობელია დალასური Sammons Enterprises-ი, რომელიც Guggenheim-ს საკუთარი სადაზღვევო კომპანიების პორტფელების მართვას ანდობს.

უმდიდრესი კლიენტები, რომლებიც ჰეჯ-ფონდების მეშვეობით $1-დან $25 მილიონამდე კაპიტალდაბანდებებს ახორციელებენ, კვლავაც რჩებიან კომპანიის ბიზნესის საკვანძო კომპონენტებად, მაგრამ Guggenheim-ი ამასთანავე საცალო ბაზრის მიმართულებითაც მოძრაობს. ამ გადაადგილებისას მის განკარგულებაში აღმოჩნდა საბირჟო საინვესტიციო ფონდის მმართველი Claymore-ი - 2009 წელს და Rydex-ის ფონდების ოჯახი - 2012 წელს. 40-მილიარდიანი საცალო ვაჭრობის ბიზნესი, ჰეჯ-ფონდები და ინსტიტუციური ფული - ეს ყველაფერი შედის Citibank-ის ვეტერანის, Guggenheim Investments-ის პრეზიდენტის,

## *ინსტრუმენტების ყუთი*

### შერეული აქტივები

თქვენი პორტფელის რა ნაწილი უნდა იყოს დაბანდებული ობლიგაციებში? ძველი ემპირიული წესის თანახმად, ობლიგაციებში უნდა ჩადო შენი ასაკი, რაც იმას ნიშნავს, რომ 40 წლის ადამიანს ფინანსების 40% ფიქსირებული შემოსავლის სახით უნდა ჰქონდეს. მაგრამ ამჟამად ინტერნეტში გამოჩნდა აქტივების გადანაწილების გამოთვლის ბევრად რთული და დახვეწილი მეთოდები. რეცენზიებისა და ბმულებისათვის გამოიყენეთ შემდეგი მისამართი www.forbes.com/retirement-calculators.

50 წლის ჯონ კლაინის გამგებლობაში.

რაც შეეხება Guggenheim Partners-ის პრეზიდენტს, 39 წლის ტოდ ბოელს, ის მთლიანად გადართულია კომპანიის წინსვლისთვის ახალი შესაძლებლობის ძიებაზე. ცოტა ხნის წინ ის ვიზიტით იმყოფებოდა პრობლემურ ევროპულ ბანკებში, საკონსულტაციო ფირმების შესაძენად და Guggenheim-ის პლატფორმისთვის დასამატებლად (შარშან მან ვერ მოახერხა Deutsche Bank-ის აშშ-ის საპაიო საინვესტიციო ფონდების შეძენა, მაგრამ, როგორც ამბობს, მისი რწმენა, რომ ევრობანკებს კაპიტალის მოსაზიდად მიმზიდველი აქციების გაყიდვა მოუწევთ, ურყევი რჩება).

თუმცა მთელი მისი ისტორიითა და ბოლოდროინდელი ზრდით, Guggenheim Partners-ი დღესდღეობით ყველაზე მეტად ცნობილია, როგორც ფინანსური ორგანიზატორი ჯგუფისა, რომელსაც მართავს უოლტერი და რომელმაც 2012 წელს იყიდა Los Angeles Dodgers-ი ძალიან მსხვილ (ზოგის აზრით, გადამეტებულ) თანხად - $2,2 მილიარდად. უოლტერი ამჟამად ამ ჯგუფის თავმჯდომარე და მმართველი მფლობელია. ჯგუფში წილს ფლობს ბოელიც - ყოფილი მოჭიდავე, რომელიც, სანამ 2001 წელს Guggenheim-თან სამუშაო კონტრაქტს მოაწერდა ხელს, J.H. Whitney& Co-ში ლევერიჯულ შესყიდვებზე მუშაობდა. ის დაჟინებით ამტკიცებს, რომ წილის შეძენა, თავისი არსით, იყო ინფრასტრუქტურული თამაში (ანუ სტადიონი) დიდი ფიქსირებული შემოსავლის კომპონენტით - კერძოდ, Dodgers-ის 25-წლიანი, $9 მილიარდად ღირებული ტრანსლაციის კონტრაქტი Time Warner-თან.

ზედმეტად მრავლისმომცველია? შესაძლოა, მაგრამ ფიქსირებული შემოსავლებისადმი ფართო კუთხით მიდგომა მოგებიანი იყო Guggenheim-სათვის. ხუთწლიან პერიოდში, რომელიც 2013 წლის 30 მარტს დასრულდა, მისმა $75 მილიარდმა ძირითადი შეუზღუდავი ფიქსირებული შემოსავლის ანგარიშებში 9,14% მოგება მოიტანა, რითაც ერთ წელიწადში ფართო ფიქსირებული შემოსავლის მაჩვენებელს 3,6 საპროცენტო პუნქტით გაუსწრო. სხვა $21 მილიარდმა, რომელიც განკუთვნილია საინვესტიციო კლასის ობლიგაციებისთვის, საშუალოდ 9,95% მოგება მოიტანა იმავე პერიოდის განმავლობაში (რომელიც მოიცავს ფინანსური კრიზისის „ხარისხისკენ შემობრუნებას“), რითაც გაუსწრო თავის მაჩვენებელს 2 საპროცენტო პუნქტით.

ბოელი ფიქსირებული შემოსავლების ბაზარს ყოფს ფართო სეგმენტებად, რაც მოიცავს მთავრობისა და მუნიციპალიტეტებისათვის კრედიტების გაცემას და ფიქსირებული და ცვალებადი პროცენტული განაკვეთების მქონე კორპორაციულ სესხებს. Guggenheim-მა, ივარაუდა რა პროცენტული განაკვეთების ზრდა, სახაზინო ობლიგაციების გაყიდვა 2012 წლის მაისში დაიწყო, როდესაც ათწლიანი სახაზინო ობლიგაციების მოგება 1,63%-მდე დაეცა. „მოსაზრება, რომ თითქოს ათწლიან სახაზინო ობლიგაციებს მოგება ყოველგვარი რისკის გარეშე მოაქვს, უბრალოდ, სასაცილოა, - ამბობს ბოელი. - შეიძლება ითქვას, რომ ისინი უფრო რისკია მოგების გარეშე“.

**შეტევაზე გადასვლა: როდესაც რომელიმე ობლიგაციის ინვესტორი გარბის, მის შესაძენად სცენაზე ჩნდებიან (მარცხნიდან) ჯონ კლაინი, სკოტ მაინერდი და ტოდ ბოელი.**

კორპორაციულ ფრონტზე კომპანიის მოგებას განსაკუთრებით ზრდის წინასწარი შეკვეთებით გაცემული სესხები, რომელთა განაკვეთები ხშირად 9%-ს აჭარბებს. კრედიტებთან დაკავშირებულ დილის თათბირზე კომპანიის ხელმძღვანელები განიხილავენ გარიგებებს, რომლებშიც მონაწილეობს ან რომლებსაც სწავლობს მათი კომპანია. მან მიიღო დაფინანსების $70-მილიონიანი წილი Vista Equity Partners-ის მიერ Websense-ის $1-მილიარდიანი შთანთქმიდან, ორი თვის განმავლობაში აწარმოებდა რა პირდაპირ მოლაპარაკებებს Vista-სთან 725 საბაზისო პუნქტის უზრუნველსაყოფად Libor-ზე. მოკლევადიან, გარდამავალ ბრიჯ-კრედიტზე გადადის Dell-თან დაკავშირებული კარლ აიკანის ტენდერის დაფინანსება მას შემდეგ, რაც კომპანიის ადვოკატებმა შემოთავაზებული პირობები დაიწუნეს. „იყო რამდენიმე ისეთი შემოთავაზება, რომელთა განხორციელების შემთხვევაში ფულს ვერ მივიღებდით“, - ამბობს მაინერდი. კიდევ ერთ მოსალოდნელ გარიგებაზე საუბრისას ის დამსწრეთა სიცილს იწვევს, როდესაც შენიშნავს, რომ Guggenheim-ს შესაძლოა ცოტა ლოდინი დასჭირდეს ნანატრ 12% -იან ფასიან

ფოტო: DAVID YELLEN FOR FORBES

ქაღალდებში მონაწილეობისთვის: „გენერალური აღმასრულებელი, უბრალოდ, თავგზააბნეული იყო განქორწინების გამო“, - ამბობს ის.

Guggenheim-ს ასევე ჰქონდა მოლაპარაკებები უძრავი ქონებითა და სხვა აქტივებით დაზღვეულ კომპლექსურ გრძელვადიან სესხებზე ისეთ კომპანიებთან, როგორიცაა, მაგალითად, Wyndham Worldwide-ი (Wyndham Worldwide-ის წინამორბედის, Cendant-ის, გენერალური აღმასრულებელი ჰენრი სილვერმენი ამჟამად Guggenheim Investments-ის ვიცე-თავმჯდომარეა). „საკუთარ თავზე უნდა იფიქრო, როგორც ლიკვიდურობის მიმწოდებელზე, რომელზეც დიდი მოთხოვნაა“, - ამბობს ბოელი. ამგვარი პრაქტიკული სესხების გაცემა Guggenheim-ის ინვესტორებს აძლევს არა მხოლოდ უფრო დიდ მოგებას, - ხშირად იმაზე მეტს, რაც მოაქვს იმავე კომპანიების მიერ გაცემულ დაუზღვეველ სესხს - არამედ დაცვასაც საპროცენტო განაკვეთების ზრდისაგან.

გინდათ ამ ღვეზლის ერთი ნაჭერი? თუ არ გაქვთ ის მინიმუმი, რომელიც საჭიროა Guggenheim-ის ჰეჯ-ფონდებისათვის, შეგიძლიათ კომპანიის კაპიტალში მონაწილეობა შეიძინოთ ორი ახალი სახელმწიფო ფონდის: Guggenheim-Macro Opportunities-ისა და Floating RateStrategies-ის საშუალებით. ორივეს აქვთ მსხვილი 4,75% საავანსო ნამატი საბაზრო ფასებზე (რომლებიც თავიდან არის აცილებული ბევრ საბროკერო ანგარიშში) და 1%-ზე მაღალი წლიური ხარჯების კოეფიციენტი.

მზარდი საპროცენტო განაკვეთების თაობაზე მაინერდი ჯერ კიდევ ივლისის დასაწყისში აფრთხილებდა ახალგაზრდა ანალიტიკოსებს. 1994 წელს, როდესაც Wharton-ის კურსდამთავრებული მაინერდი Morgan Stanley-ის ფიქსირებული შემოსავლის ლონდონის განყოფილებას მართავდა, ფედერალურმა სარეზერვო სისტემამ, საპროცენტო განაკვეთების მოულოდნელი მკვეთრი ზრდით, საკრედიტო ბაზრებზე ქაოსი გამოიწვია. ახლა ის განიხილავს საკრედიტო ბაზრის ნგრევის შესაძლო სცენარს: პროცენტები განაგრძობს სწრაფ ზრდას. სასოწარკვეთილი მოვაჭრეები ცდილობენ გაყიდონ თავიანთი გრძელვადიანი ინვესტიციები და როდესაც წარმატებას ვერ აღწევენ, თავდაცვის მიზნით სახაზინო ობლიგაციების შორტინგს ახორციელებენ. ეს კი, თავის მხრივ, იწვევს ლიკვიდურობის დაცემისა და მზარდი პროცენტების სპირალს, რასაც ლევერიჯული მოთამაშეების დაღუპვა შეუძლია.

საბედნიეროდ, მაინერდი ამ სცენარის განხორციელების მხოლოდ 10%-იან შესაძლებლობას უშვებს და (Forbes-ის ჟურნალისტის თანდასწრებით, რომელიც მის ისტყვებს იწერს) აკეთებს წინასწარ პროგნოზს, - ახლა, როგორც ჩანს, უფრო სავარაუდოს - რომ ბერნანკე უარს იტყვის თავის მინიშნებებზე ფედერალური სარეზერვო სისტემის ობლიგაციების შესყიდვის მოსალოდნელი დასრულების  შესახებ.

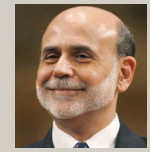
მზარდმა იპოთეკურმა ფასებმა, მსჯელობს მაინერდი, უკვე გამოიწვია ახალი საბინაო მშენებლობების ნებართვებთან დაკავშირებულ განაცხადთა რიცხვის შემცირება, რაც იმას ნიშნავს, რომ წელს საბინაო მშენებლობა კიდევ უფრო შემცირდება. საბინაო მშენებლობა, მისი ანგარიშით, პირველ კვარტალში მთლიანი შიდა პროდუქტის 1,8% -იანი ზრდის 1,4%-ს შეადგენდა. „1%-მდე ზრდა არ გაამართლებს დოქტორ ბერნანკეს მოლოდინს“, - ამბობს ის. მაინერდის თქმით, მოსალოდნელი სცენარი ასეთია: ფედერალური სარეზერვო სისტემის ობლიგაციების შესყიდვა გაგრძელდება, ხოლო ათწლიანი სახაზინო ობლიგაციების ფასები წლის ბოლოსათვის დაეცემა.

ამა წლის დასაწყისში Guggenheim-მა გაყიდა ჯანკ-ობლიგაციები (მაღალრისკიანი ობლიგაციები), დარწმუნებულმა, რომ მოგებას დახარბებული ინვესტორები მეტისმეტად ბევრს იხდიდნენ და ფასების ზრდის მოლოდინში ამოკლებდნენ მისი პორტფელის ვადას (ეს მათემატიკური გამოთქმა დიდი ხანია არსებობს და გამოხატავს იმას, თუ რა დიდ ზიანს აყენებს მზარდი ფასები პორტფელს). ახლა, როდესაც ის მაღალ ხარისხსა და მაღალ რისკზე საუბრობს, თავის ქვეშევრდომებს არიგებს, იდგნენ უფრო მაღალმოგებიანი ობლიგაციების სადარაჯოზე იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს ვადის გაგრძელებას ნიშნავს. წლის ბოლოსათვის Guggenheim-ს, სულ ცოტა, $15 მილიარდი ექნება ჩადებული შედარებით მდორედ, მაგრამ მაინც უკეთესობისაკენ მიმავალ ეკონომიკაში, რომლის დროსაც დაბალი საპროცენტო განაკვეთები შენარჩუნდება უფრო დიდხანს, ვიდრე მოსალოდნელი იყო.

„ნებისმიერი ბაზრისათვის დამახასიათებელია უცნაურობა, - ამბობს მაინერდი. - ყველა ბაზარი თავისებური გადახრით ხასიათდება“. F

## ტენდენციები

რაზე საუბრობს Forbes.com-ის 47 მილიონი მომხმარებელი? ამის უკეთ გასარკვევად თვალი გადაავლეთ ქვემოთ მოცემულ ტექსტს ან აკრიფეთ შემდეგი მისამართი:
**FORBES.COM/INVESTING**



**პიროვნება**
**ბენ ბერნანკე**
მტრედიდან შევარდნამდე და ისევ უკან მტრედამდე – ფედერალური სარეზერვო ფონდის თავმჯდომარე ბაზრებს გადააადგილებს.

**კომპანია**
**MCDONALD'S**
შემოთავაზებული ბიუჯეტი – რომელიც მიზნად ისახავდა დახმარებას – მისი მინიმალური ხელფასის მქონე თანამშრომლებისათვის ნიშნავს, რომ მათ ორ სამსახურში უნდა იმუშაონ.

**იდეა**
**TAR HEEL-ის დრო**
გადასახადების შემცირების ახალმა პაკეტმა შესაძლოა სამსახურიდან გადამდგარი პირები ჩრდილო კაროლინაში მიიზიდოს.

# გამოიწერეთ ჟურნალი

# Forbes GEORGIA

## ყოველთვიური ბიზნეს – ეკონომიკური გამოცემა

## ჟურნალის გამოწერა

☐ 6 ნომერი – 36 ლარი ☐ 12 ნომერი – 72 ლარი

სახელი, გვარი _____

თანამდებობა, კომპანიის დასახელება _____

_____

მიწოდების მისამართი: ☐ სამსახური ☐ სახლი _____

_____

_____ ინდექსი _____

საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი, ელ. ფოსტა _____

_____

**თიბისი ბანკის ნებისმიერი ფილიალი**
Ს.Ს. Media Partners.
**ბანკის კოდი:** TBCBGE 22.
**ანგარიშის ნომერი:**
GE09TB722 563 608 01 00001. ს.კ. 404408690.

**შევსებული ხელმოწერის ფორმა გამოგვიგზავნეთ მისამართზე:**
info@forbesgeorgia.ge

დამატებითი კითხვების შემთხვევაში დაგვიკავშირდით: ტელ.: +995 (32) 223 77 07

www.forbesgeorgia.ge

სიახლე

## ჟურნალის ელ. ვერსიის გამოწერა

3 თვე – 11 ლარი; 6 თვე – 21 ლარი; 12 თვე – 42 ლარი

სახელი, გვარი: _____

საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი: _____

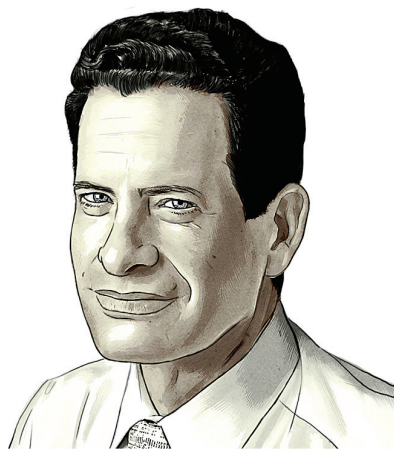
ელ. ფოსტა: _____

ჟურნალის ელ. ვერსია ხელმისაწვდომია ვებ გვერდზე – www.forbesgeorgia.ge. გამოწერისათვის ამოირჩიეთ გამოწერის პერიოდი, გადაიხადეთ შესაბამისი თანხა TBC ბანკის ნებისმიერ ფილიალში, ან TBC Pay Box-დან (სერვისი: სხვადასხვა – პრესა – ფორბსი), რის შემდეგაც თქვენს ელ. ფოსტაზე მიიღებთ აქტივაციის კოდს, რომელიც აქტიური იქნება გამოწერის პერიოდის განმავლობაში.

# აქციებზე ნადირობის სეზონი

12 აგვისტოს იწყება ბრიტანული არისტოკრატიის ერთ-ერთი ყველაზე საყვარელი ყოველწლიური ტრადიცია - ფრინველებზე ნადირობის სეზონი. ამ შოტლანდიური მრავალდღიანი დღესასწაულისაგან მეტ სიამოვნებას მიიღებთ, თუ თქვენ გვერდით თქვენი საყვარელი ლაბრადორი იქნება, თქვენს ხელში კი - ოცკალიბრიანი საფანტის თოფი. ფრინველი, რა თქმა უნდა, წითელი როჭოა. ისეთ „პრემიუმ"-ფრინველებზე ნადირობის სეზონი, როგორიცაა კაკაბი, ხოხობი და იხვი, მოგვიანებით დაიწყება. რაც შეეხება ნაკლებად „ჯენტლმენურ" კლასს, უბრალო ჩიბუხაზე ნადირობის სეზონი უკვე გახსნილია.

ინვესტორის თვალსაზრისით, დიდი ბრიტანეთი (ის მსოფლიოს ფასიანი ქაღალდების ბაზრის 9%-ს წარმოადგენს) უკვე წლებია, იტანჯება ჩიბუხა ჩიტებისაგან, რომლებიც სახელს უტეხენ ქვეყანას. სკეპტიკოსები აცხადებენ, რომ დიდი ბრიტანეთი ძალიან წაგავს ამერიკას, თანაც არა დადებითი, არამედ მხოლოდ უარყოფითი კუთხით: შიდა პრობლემები, ეკონომიკური ზრდის შეფერხება, არანაირი იმედი. დღეისათვის ბრიტანეთის ყველაზე მძლავრი აქციებიც კი შედარებით დაბალ ფასად იყიდება. ვფიქრობ, ახლა შესაფერისი დროა იმისათვის, რომ არჩევანი შევაჩეროთ ზოგიერთ დიდებულ ბრიტანულ ფრანშიზაზე. მე გამოვყავი რამდენიმე მათგანი, რომლებიც შეგიძლიათ მიზანში ამოიღოთ:



**BP (BP, 43)**, ადრე ცნობილი, როგორც British Petroleum-ი, შედარებით იაფია, ვიდრე სხვა ვერტიკალურად ინტეგრირებული დიდი ენერგოკომპანიები. ინვესტორებს ერთგვარი შიში აქვთ, რომ ახალი რეზერვების აღმოჩენა გაუჭირდებათ. ამასობაში კი ადამიანები ხარბად მოიხმარენ BP-ის ბუნებრივ აირს. კომპანიის აქციების ფასი ისე შეეფარდება ჩემ მიერ შეფასებულ მოგებას 2014 წლისათვის, როგორც შვიდი - ერთს და წარმოადგენს წლიური შემოსავლის მხოლოდ 30%-ს, 4,9%-იანი სადივიდენდო შემოსავლით.

ფართო მოხმარების საგნების მწარმოებელი ძლიერი ფირმები, როგორც წესი, ბაზრის ლიდერები მაშინ ხდებიან, როდესაც მყიდველებს უჩნდებათ „ხარის ბაზრის" აღორძინების თავბრუდამხვევი განცდა. ასე რომ, შეიძინეთ ალკოჰოლური სასმელების მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი მწარმოებლის, **DIAGEO-ს (DEO, 125)** აქციები. ეს არის მაღალი ხარისხის, ზომიერად მზარდი აქცია, 2,3%-იანი სადივიდენდო შემოსავლით. და თუ მე ვცდები „ხარის ბაზართან" დაკავშირებით, ფართო მოხმარების საგნების მწარმოებლები „დათვის ბაზრის" საწყის ეტაპზეც კარგ შედეგს აჩვენებენ.

მას შემდეგ, რაც მაისში კომპანია Xstrata გაერთიანდა **GLENCORE XSTRATA-ში (GLNCY, 8.25)**, ეს უკანასკნელი იქცა ფერადი ლითონების მწარმოებელ ერთ-ერთ ყველაზე დიდ ვერტიკალურად ინტეგრირებულ კომპანიად მსოფლიოში. მისი აქციები დროთა განმავლობაში ყველა სტანდარტული საინვესტიციო პორტფელის ნაწილი

> სკეპტიკოსები აცხადებენ, რომ დიდი ბრიტანეთი ძალიან წააგავს ამერიკას, ოღონდ მხოლოდ უარყოფითი კუთხით: შიდა პრობლემები, ეკონომიკური ზრდის შეფერხება, არანაირი იმედი.

გახდება. კომპანია Glencore-ის სეგმენტი, რომელიც ძირითადად ორიენტირებულია მარკეტინგსა და სასაქონლო ვაჭრობაზე, მერყევი და დასუსტებულია, მაგრამ აუცილებლად გააქტიურდება.

რაც შეეხება Xstrata-ს სეგმენტს, იგი ნაკლებად ცნობილია. კომპანიის ისტორია, რომელიც ჯაშუშური რომანივით იკითხება, ჩახლართულია და იწყება იმ პერიოდიდან, როდესაც ის ყოფილმა მილიარდერმა, ნავთობით მოვაჭრემ და საგადასახადო თაღლითმა, მარკ რიჩმა დააფუძნა. შესაძლოა გახსოვთ, რომ ბილ კლინტონმა 2001 წელს, თავისი საპრეზიდენტო ვადის ბოლო დღეს, შეიწყალა აწ გარდაცვლილი რიჩი. იმისათვის, რომ სწორი წარმოდგენა შეგექმნათ Glencore Xstrata-ზე, იფიქრეთ მასზე ისე, როგორც ნედლეულით მოვაჭრე ორი გიგანტის, Rio Tinto-სა და BHP Billiton-ის ნაზავზე. კომპანიის აქციების ფასი შეადგენს 2014 წლისათვის ჩემ მიერ შეფასებული მოგების ცხრამაგ ოდენობას და მისი შემოსავლების 12%-ს.

ან შეგიძლიათ უბრალოდ შეიძინოთ **RIO TINTO-ს (RIO, 40)** აქციები. გლობალურ ბაზარზე ეს ერთ-ერთი ყველაზე დაბალრისკიანი არჩევანი იქნება. RIO TINTO-ს მაღალხარისხიანი აქტივები შესანიშნავად იმართება. ეს კომპანიაც ფერადი ლითონების სფეროში საქმიანობს, თუმცა მას და Glencore-ს ძალიან ცოტა რამ აქვთ საერთო. აქციების ფასი წარმოადგენს 2014 წლისათვის ჩემ მიერ შეფასებული მოგების შვიდმაგ ოდენობას, 3,7%-იანი სადივიდენდო შემოსავლით.

**ASTRAZENECA-მ (AZN, 48)** გაიარა რესტრუქტურიზაციის პროცესი, შეამცირა რა ხარჯები და კომპანიის მასშტაბი. მაგრამ, ვფიქრობ, გრძელვადიან პერსპექტივაში კომპანია კვლავ გაიზრდება როგორც ადგილობრივ, ისე ბრაზილიის, ჩინეთისა და ინდოეთის აყვავებულ განვითარებად ბაზრებზე. აქციის ფასი ათჯერ აღემატება 2014 წლისათვის ჩემ მიერ შეფასებულ მოგებას, სადივიდენდო შემოსავალი შეადგენს 5,8%-ს.

პროფკავშირებს, საქველმოქმედო ფონდებს, რელიგიურ ჯგუფებსა და ლიბერალებს სძულთ **G4S-ი (GFSZY, 17)**, ნებისმიერი საზომით უდიდესი უსაფრთხოების კომპანია, რომელიც მოიცავს ყველა სახის მომსახურებას და ყველა ძირითად რეგიონს. ამ სკანდალებით ცნობილმა კომპანიამ 2013 წელს Public Eye Award-ის დაჯილდოებაზე, რომელიც მსოფლიოს ყველაზე ცუდ კომპანიებს ავლენს, მესამე ადგილი დაიკავა.

როგორც ინვესტორს, მე მომწონს ეს კომპანია. მას აქვს ყველაზე დაბალი შეფარდება საბაზრო კაპიტალიზაციისა და თანამშრომელთა რაოდენობას შორის, მსოფლიოს ნებისმიერ არაბანკროტ ფირმასთან შედარებით და არის ერთ-ერთი უმსხვილესი დამსაქმებელი მსოფლიოში, 650 000-იანი შტატით. G4S-ის საბაზრო კაპიტალიზაცია $5 მილიარდს შეადგენს, მისი აქციების ფასი შეადგენს შემოსავლების 40%-ს და 14-ჯერ აღემატება 2014 წლისათვის ჩემ მიერ შეფასებულ მოგებას. F

SMS Service
რეკლამის ყველაზე
მოკლე და ეფექტური გზა!

- კლიენტთა დადასტურებული, ლეგალური ბაზა
- წვდომა ყველა მობილურ ოპერატორთან
- SMS-ები ბრენდის სახელით
- კლიენტთა სეგმენტირება-სქესის, ასაკის, თბილისის რაიონებისა და საქართველოს რეგიონების მიხედვით
- სრული სტატისტიკა დისტრიბუციის შედეგების შესახებ და შესაბამისი ანგარიშსწორება
- კლიენტთა საკუთარი ბაზის შექმნის შესაძლებლობა
- კლიენტის ინტერფეისი - SMS-ების დამოუკიდებლად დაგზავნის
შესაძლებლობა.

Tel.: + 995570700040
www.smsreklama.ge
www.mmsgroup.ge;
http://facebook.com/smsreklama

**დევიდ მაქსველი, დრეიკის უნივერსიტეტის პრეზიდენტი: ჯანსაღი მენეჯმენტი პანიკის წინააღმდეგ.**

# კოლეჯებს საფრთხე ემუქრება

მშობლები და სტუდენტები უზარმაზარ დროსა და ფულს ხარჯავენ აკადემიურად და სოციალურად შესაფერისი სკოლის ძებნაში. მათი მხრიდან უფრო გონივრული იქნებოდა, მეტი ყურადღება მიექციათ კოლეჯების ფინანსური მდგომარეობისათვის.

ავტორი: მეტ შიფრინი

ფოტო: FLICKR

Ივნისის ბოლოს, დაახლოებით ორ თვეში მას შემდეგ, რაც უმაღლეს სასწავლებელში სწავლის გაგრძელების მსურველთა უმრავლესობამ გაგზავნა თავისი სადეპოზიტო ქვითრები ადგილების უზრუნველსაყოფად მთელი ამერიკის ასობით კოლეჯში, ლონგ-აილენდის კამპუს Post-ში, რომელიც ნიუ-იორკის მდიდარ გარეუბანში, ბრუკვილშია განლაგებული, ახალი მეთოდის გამოცდა დაიწყო. ამ მეთოდის საშუალებით, 2017 წლის სასწავლო წლისათვის, კოლეჯი დაახლოებით 250 ადგილის შევსებას იმედოვნებდა.

24 ივნისიდან მოყოლებული, ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტში „ექსპრესგადაწყვეტილების კვირა“ იყო. უფროსკლასელებს ეპატიჟებოდნენ კამპუს Post-ის Mullarkey Hall-ში ნებისმიერ დროს, დილის 9 საათიდან საღამოს 7 -მდე. მათ ხელთ უნდა ჰქონოდათ აკადემიური მოსწრების ამონაწერი, SAT-ის (ამერიკული კოლეჯის ტესტირების სისტემა) ქულები და პირადი განცხადება. LIU-ის მიმღები კომისიის ოფიცრები პირობას დებდნენ, რომ გადაწყვეტილებას იქვე, ადგილზევე მიიღებდნენ, სააპლიკაციო შესატანი არ იქნებოდა გადასახდელი და საშემოდგომო ლექციებისთვის რეგისტრაცია დაუყოვნებლივ ჩატარდებოდა. ზუსტად იმ პერიოდში მსგავსი ღონისძიება ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტის ბრუკლინის კამპუსშიც ჩატარდა.

Post-ის აგრესიული მარკეტინგული ხრიკები შემაშფოთებლად წააგავს დაბალპროცენტიანი საბინაო სესხების დაუყოვნებლივ გაცემის პრაქტიკას, რამაც საბინაო კრიზისამდე მიგვიყვანა. თუმცა პროდუქტი, რომელზეც დღეს ვსაუბრობთ, თითქოს ნაკლებად ხელშესახებია, ვიდრე იპოთეკური სესხი. რეალურად, მიმღები კომისიის ეს ოფიცრები ყიდიან უკეთესი ცხოვრების პერსპექტივას უმაღლესი განათლების მიღების საშუალებით.

ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტი ამ წამოწყებაში მარტო არ არის. ნიუბურგის (ნიუ-იორკის შტატი) Mount Saint Mary College-ი და ჰეკეტსტაუნის (ნიუ- ჯერსის შტატი) Centenary College-ი მომავალ სტუდენტებს მსგავს „სწრაფად და ადგილობრივად“ მოქმედებას სთავაზობენ. ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტის რეგისტრაციის განყოფილების ვიცე-პრეზიდენტის, ჯეკი ნილონის, თქმით“ უნივერსიტეტი კიდევ ერთი ნაბიჯით წაიწევს წინ, რადგან სახლში მომსახურების აკადემიკურ ვერსიას გამოიყენებს: გაზაფხულზე მიმღები კომისიის ოფიცრებს სკოლებში გაგზავნის სტუდენტების ადგილობრივად მისაღებად.

თუ ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტის მოქმედებაში გარკვეულ სასოწარკვეთას დაინახავთ, ესე იგი არ შეცდით - ეს მართლაც ასეა. ფინანსური თვალსაზრისით მას აქვს სერიოზული პრობლემები, რომლებიც საერთოა ასობით კოლეჯისთვის. თანახმად უახლესი ფინანსური მონაცემებისა, რომლებიც ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტმა მიაწოდა განათლების დეპარტამენტს, მისი კამპუსი Post-ი უკვე სამი წელია მიმდინარე დეფიციტის პირობებში მუშაობს. მისი ძირითადი ხარჯები ანუ ხარჯები, რომლებიც არსებითია საგანმანათლებლო საქმიანობისას, უფრო დიდია, ვიდრე მისი ძირითადი შემოსავალი. ბევრი სხვა სკოლის მსგავსად, Post-ი სწავლის საფასურზეა დამოკიდებული, რამდენადაც მისი ძირითადი წლიური შემოსავლის დაახლოებით 90%-ს სტუდენტთა გადასახადები წარმოადგენს.

წელს Post-მა სწავლის გადასახადი 3,5%-ით,

---

საუკეთესო კოლეჯები: კერონლაინ ჰოვარდის რედაქციით. თანრიგები გამოთვლილია ექსკლუზიურად FORBES-ისათვის CENTER FOR COLLEGE AFFORDABILITY & PRODUCTIVITY-ის („კოლეჯის ხელმისაწვდომობისა და პროდუქტიულობის ცენტრი“) მიერ.

## ტოპ 300

| რიგი | კოლეჯი | ფინანსური თანრიგი |
|---|---|---|
| 1 | **STANFORD UNIVERSITY** *STANFORD, CA* | A+ |
| 2 | **POMONA COLLEGE** *CLAREMONT, CA* | A+ |
| 3 | **PRINCETON UNIVERSITY** *PRINCETON, NJ* | A+ |
| 4 | **YALE UNIVERSITY** *NEW HAVEN, CT* | A+ |
| 5 | **COLUMBIA UNIVERSITY** *NEW YORK, NY* | A+ |
| 6 | **SWARTHMORE COLLEGE** *SWARTHMORE, PA* | A+ |
| 7 | **UNITED STATES MILITARY ACADEMY** *WEST POINT, NY* | NA |
| 8 | **HARVARD UNIVERSITY** *CAMBRIDGE, MA* | A+ |
| 9 | **WILLIAMS COLLEGE** *WILLIAMSTOWN, MA* | A+ |
| 10 | **MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY** *CAMBRIDGE, MA* | A+ |
| 11 | **UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA** *PHILADELPHIA, PA* | A+ |
| 12 | **BROWN UNIVERSITY** *PROVIDENCE, RI* | A+ |
| 13 | **AMHERST COLLEGE** *AMHERST, MA* | A+ |
| 14 | **UNIVERSITY OF CHICAGO** *CHICAGO, IL* | A+ |
| 15 | **DUKE UNIVERSITY** *DURHAM, NC* | A+ |
| 16 | **DARTMOUTH COLLEGE** *HANOVER, NH* | A+ |
| 17 | **NORTHWESTERN UNIVERSITY** *EVANSTON, IL* | A+ |
| 18 | **CALIFORNIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY** *PASADENA, CA* | A |
| 19 | **CORNELL UNIVERSITY** *ITHACA, NY* | A+ |
| 20 | **BOWDOIN COLLEGE** *BRUNSWICK, ME* | A+ |
| 21 | **WASHINGTON AND LEE UNIVERSITY** *LEXINGTON, VA* | A+ |
| 22 | **UNIV OF CALIFORNIA, BERKELEY** *BERKELEY, CA* | NA |
| 23 | **WELLESLEY COLLEGE** *WELLESLEY, MA* | A+ |
| 24 | **UNIVERSITY OF NOTRE DAME** *NOTRE DAME, IN* | A+ |
| 25 | **TUFTS UNIVERSITY** *MEDFORD, MA* | A+ |
| 26 | **GEORGETOWN UNIVERSITY** *WASHINGTON, DC* | B |
| 27 | **VASSAR COLLEGE** *POUGHKEEPSIE, NY* | A+ |
| 28 | **UNITED STATES NAVAL ACADEMY** *ANNAPOLIS, MD* | NA |
| 29 | **UNIVERSITY OF VIRGINIA** *CHARLOTTESVILLE, VA* | NA |
| 30 | **UNIVERSITY OF MICHIGAN, ANN ARBOR** *ANN ARBOR, MI* | NA |
| 31 | **UNITED STATES AIR FORCE ACADEMY** *COLORADO SPRINGS, CO* | NA |
| 32 | **DAVIDSON COLLEGE** *DAVIDSON, NC* | A+ |
| 33 | **RICE UNIVERSITY** *HOUSTON, TX* | A+ |
| 34 | **UNIV OF CALIFORNIA, LOS ANGELES** *LOS ANGELES, CA* | NA |
| 35 | **BOSTON COLLEGE** *CHESTNUT HILL, MA* | A |
| 36 | **COLGATE UNIVERSITY** *HAMILTON, NY* | A+ |
| 37 | **VANDERBILT UNIVERSITY** *NASHVILLE, TN* | A |
| 38 | **UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA, CHAPEL HILL** *CHAPEL HILL, NC* | NA |
| 39 | **WESLEYAN UNIVERSITY** *MIDDLETOWN, CT* | A+ |
| 40 | **BRYN MAWR COLLEGE** *BRYN MAWR, PA* | A+ |
| 41 | **MIDDLEBURY COLLEGE** *MIDDLEBURY, VT* | A+ |
| 42 | **CARNEGIE MELLON UNIVERSITY** *PITTSBURGH, PA* | A |
| 43 | **HAVERFORD COLLEGE** *HAVERFORD, PA* | A+ |
| 44 | **COLLEGE OF WILLIAM AND MARY** *WILLIAMSBURG, VA* | NA |
| 45 | **CARLETON COLLEGE** *NORTHFIELD, MN* | A+ |
| 46 | **JOHNS HOPKINS UNIVERSITY** *BALTIMORE, MD* | A |
| 47 | **HAMILTON COLLEGE** *CLINTON, NY* | A+ |
| 48 | **LAFAYETTE COLLEGE** *EASTON, PA* | A+ |
| 49 | **COLBY COLLEGE** *WATERVILLE, ME* | A+ |
| 50 | **OBERLIN COLLEGE** *OBERLIN, OH* | A+ |

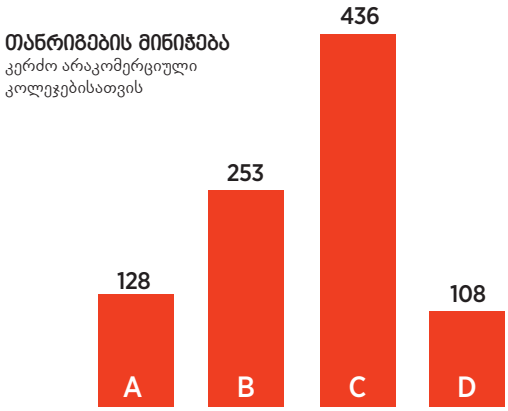
# საუკეთესო კოლეჯები

ანუ $34005-მდე გაზარდა, თუმცა ის უზარმაზარ ფასდაკლებებს სთავაზობს თითქმის ყოველ მომავალ პირველკურსელს. მის ვებგვერდზე რამდენიმე დაწკაპუნებით გაეცნობით გარიგების შესაძლებელობებს. თუ თქვენი შვილი A კატეგორიის სტუდენტია და სტანდარტულ ტესტში მისი ქულა მაქსიმალური 1600-დან 1300-ს აღწევს, შეგიძლიათ წელიწადში $20 000-იანი ფასდაკლების იმედი გქონდეთ.

უმაღლესი განათლების ბაზარზე ფასების ზრდისა და პარალელურად უზარმაზარი ფასდაკლებების ეს პარადოქსი, სინამდვილეში, საშუალო და დაბალი დონის კოლეჯების ცხოვრების წესად იქცა. ეს არის სიმპტომი ღრმად დაავადებული სისტემისა, სადაც ჰარვარდისა და იელის მსგავსი ელიტური დაწესებულებების პრესტიჟულობა აიძულებს ათასობით არაელიტურ სკოლას მიმართოს სტრატეგიას, რომლის მიხედვითაც მაღალი ფასები და უზარმაზარი ფასდაკლებები უფრო ეფექტიანია, ვიდრე დაბალი ფასები და შედარებით მცირე ფასდაკლებები. კოლეჯებისა და უნივერსიტეტების ბიზნესოფიცრების ნაციონალური ასოციაციის (National Association of College & University Business Officers) თანახმად, ე.წ. სასწავლო ფასდაკლების ტარიფი ექვსი წლის განმავლობაში განუხრელად იზრდება და ამჟამად 45%-ს შეადგენს. გარკვეული თვალსაზრისით, კოლეჯები პრესტიჟულობის მაძიებელი ლიქიორის ბრენდების მსგავსად მოქმედებენ. სხვა შემთხვევაში ისინი მოგვაგონებენ Macy-ის ჩვეულებრივ ფასდაკლებების დღეებს, ოღონდ - ხმაურის გარეშე.

ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტის კამპუსი Post-ი იღებს მცირე შეწირულებას $43 მილიონის ფარგლებში, ანუ 7 000 სტუდენტიდან თითოზე $6 000-ს (მაშინ როდესაც პრინსტონის უნივერსიტეტში თითო სტუდენტზე $2 მილიონი მოდის). მისი „სტუდენტური მოსავლის" მაჩვენებელი, ბოლო ანგარიშის თანახმად, 17%-ს შეადგენს, რაც იმას ნიშნავს, რომ მის მიერ მიღებული საშუალო სკოლის ყოველი ათი კურსდამთავრებულიდან ორზე ნაკლები თანხმდება Post-ში სწავლის გაგრძელებაზე.

## დოლარის რყევა დომინირებს




რა თქმა უნდა, ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტის არამყარი ფინანსური მდგომარეობის მიხედვით ვერ ვიმსჯელებთ განათლების იმ ხარისხზე, რომელსაც ის თავის სტუდენტებს აწვდის. ეს უნივერსიტეტი არ შედის Forbes-ის მიერ დასახელებულ საუკეთესო კოლეჯთა რიცხვში, მაგრამ კარგი ტენდენციით ხასიათდება რეგიონალური სკოლების რეიტინგში. თუმცა თუ მას შევაფასებთ, როგორც მოქმედ ბიზნესს, აღმოჩნდება, რომ ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტი საშინელ გაჭირვებას განიცდის და წლიდან წლამდე იბრძვის ხარჯების დასაფარად. მან ახლახან მოიწვია ახალი პრეზიდენტი, რომელიც მისი საქმიანობის რესტრუქტურიზაციას შეუდგა.

**GRINNELL COLLEGE**

**სტუდენტთა რიცხვი:**
1,693

**სწავლის გადასახადი:**
$41,000

**შეწირულება:** $1,5 მილიარდი. უორენ ბაფეტი ასრულებდა მეურვის ფუნქციას 1968 – 2011 წლებში.

**93%:** პირველკურსელებისა და მეორეკურსელების რაოდენობის შეფარდება.

**2013 წელს** ხმა მისცა ბრმად მიღების აუცილებლობას.

**ცნობილი კურსდამთავრებულები:**

**კრისტინ თორბურნი,** დაამთავრა 1992 წელს, ოლიმპიელი ველოსიპედისტი.

**იან რობერტსი,** დაამთავრა 1987 წელს, Upright Citizens Brigade-ის დამფუძნებელი.

**რობერტ ნოისი,** დაამთავრა 1949 წელს, Intel-ის თანადამფუძნებელი.

თანახმად Forbes-ის ახალი ფინანსური თანრიგებისა, რომლებიც აანალიზებს კერძო არაკომერციული კოლეჯების საბუღალტრო ბალანსებსა და ოპერატიულ შესაძლებლობებს, ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტის კამპუს Post-ს D თანრიგი ენიჭება.

ამ თვალსაზრისით, ლონგ-აილენდის უნივერსიტეტი ნამდვილად არ არის მარტო. D თანრიგი მიენიჭა დაახლოებით 107 სხვა სკოლას - მათ შორის ისეთ ცნობილ დაწესებულებას, როგორიცაა ოჰაიოს ვიტენბერგის უნივერსიტეტი, ხოლო 925 კოლეჯიდან, რომლებიც ფინანსური სიმყარის მიხედვით შევაფასეთ, ნახევარმა C ან უფრო დაბალი თანრიგი დაიმსახურა.

(პროგნოზი არაკეთილსაიმედოა, - გარკვეულწილად იმიტომ, რომ დღეს უმაღლესი განათლების დაწესებულებები უაღრესად რთულ ბიზნესგარე-

**ტოპ 300**

51 **BRANDEIS UNIVERSITY** *WALTHAM, MA* A-
52 **HARVEY MUDD COLLEGE** *CLAREMONT, CA* A+
53 **UNIVERSITY OF ILLINOIS, URBANA-CHAMPAIGN** *URBANA, IL* NA
54 **BARNARD COLLEGE** *NEW YORK, NY* A
55 **UNIVERSITY OF WASHINGTON** *SEATTLE, WA* NA
56 **NEW YORK UNIVERSITY** *NEW YORK, NY* B
57 **WASHINGTON UNIVERSITY IN ST. LOUIS** *ST. LOUIS, MO* A+
58 **UNION COLLEGE** *SCHENECTADY, NY* A
59 **SMITH COLLEGE** *NORTHAMPTON, MA* A+
60 **WAKE FOREST UNIVERSITY** *WINSTON-SALEM, NC* A+
61 **UNIVERSITY OF ROCHESTER** *ROCHESTER, NY* A
62 **WHITMAN COLLEGE** *WALLA WALLA, WA* A+
63 **UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA** *LOS ANGELES, CA* A
64 **GRINNELL COLLEGE** *GRINNELL, IA* A+
65 **REED COLLEGE** *PORTLAND, OR* A+
66 **UNIVERSITY OF TEXAS, AUSTIN** *AUSTIN, TX* NA
67 **COOPER UNION** *NEW YORK, NY* A
68 **UNIVERSITY OF WISCONSIN, MADISON** *MADISON, WI* NA
69 **KENYON COLLEGE** *GAMBIER, OH* A
70 **LEHIGH UNIVERSITY** *BETHLEHEM, PA* A+
71 **COLLEGE OF THE HOLY CROSS** *WORCESTER, MA* A
72 **SANTA CLARA UNIVERSITY** *SANTA CLARA, CA* B+
73 **UNIVERSITY OF MARYLAND, COLLEGE PARK** *COLLEGE PARK, MD* NA
74 **UNIVERSITY OF FLORIDA** *GAINESVILLE, FL* NA
75 **BRIGHAM YOUNG UNIVERSITY** *PROVO, UT* A
76 **COLORADO COLLEGE** *COLORADO SPRINGS, CO* A+
77 **GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY** *WASHINGTON, DC* B+
78 **TRINITY COLLEGE** *HARTFORD, CT* A
79 **VILLANOVA UNIVERSITY** *VILLANOVA, PA* B
80 **CENTRE COLLEGE** *DANVILLE, KY* A-
81 **SOUTHERN METHODIST UNIVERSITY** *DALLAS, TX* B+
82 **MACALESTER COLLEGE** *ST. PAUL, MN* A+
83 **GEORGIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY** *ATLANTA, GA* NA
84 **MOUNT HOLYOKE COLLEGE** *SOUTH HADLEY, MA* A+
85 **BOSTON UNIVERSITY** *BOSTON, MA* B
86 **FRANKLIN AND MARSHALL COLLEGE** *LANCASTER, PA* A
87 **VIRGINIA MILITARY INSTITUTE** *LEXINGTON, VA* NA
88 **UNIVERSITY OF RICHMOND** *RICHMOND, VA* A+
89 **CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY** *CLEVELAND, OH* A
90 **UNIVERSITY OF GEORGIA** *ATHENS, GA* NA
91 **SEWANEE—UNIVERSITY OF THE SOUTH** *SEWANEE, TN* A
92 **DEPAUW UNIVERSITY** *GREENCASTLE, IN* A-
93 **PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY, UNIVERSITY PARK** *UNIVERSITY PARK, PA* NA
94 **UNITED STATES COAST GUARD ACADEMY** *NEW LONDON, CT* NA
95 **SCRIPPS COLLEGE** *CLAREMONT, CA* A+
96 **UNIVERSITY OF CALIFORNIA, SANTA BARBARA** *SANTA BARBARA, CA* NA
97 **INDIANA UNIVERSITY, BLOOMINGTON** *BLOOMINGTON, IN* NA
98 **WHEATON COLLEGE** *NORTON, MA* B+

## თანრიგებს მიღმა

კოლეჯები და უნივერსიტეტები აქციების მსგავსად რომ იყიდებოდეს ბირჟაზე, სწავლის ჩამოთვლილ ფასებზე დაყრდნობით, უმაღლესი განათლება სამოთხე იქნებოდა ფასის შემცირებაზე მოთამაშე საბირჟო სპეკულანტებისათვის. კოლეჯის ფასის განსაზღვრა არაეფექტიანია – მაღალლიკვიდური და წვრილი აქციები (რომელთა ღირებულება $1-ზე ნაკლებია) შეფასების ერთნაირი, ვიწრო დიაპაზონის, ტენდენციით ხასიათდება. იმ მცირერიცხოვანი ელიტური საგანმანათლებლო დაწესებულებების გამოკლებით, რომლებსაც არ სჭირდებათ ფასდაკლებები, ჩამოთვლილი ფასები იშვიათად შეესაბამება ნამდვილ ღირებულებას ან რეალურ გასაყიდ ფასებს. და ისინი თითქმის არასოდეს ასახავს მათ უკან მდგომი კოლეჯის ფინანსურ მდგომარეობას.

კოლეჯების რეალური მდგომარეობის გამოსავლენად Forbes-მა შექმნა „კოლეჯის ფინანსური თანრიგების სისტემა“ და მისი საშუალებით გაზომა იმ 900-ზე მეტი ოთხწლიანი კერძო არაკომერციული სკოლის ფინანსური სტაბილურობა, რომლებსაც 500-ზე მეტი სტუდენტი ჰყავთ (საჯარო სკოლები არ მონაწილეობენ). ანალიზისათვის გამოვიყენეთ განათლების დეპარტამენტის მიერ მოწოდებული მონაცემები ბოლო ორი ფისკალური წლის – 2011 და 2010 – შესახებ. ამ თანრიგების საშუალებით იზომება ფინანსური სტაბილურობა, რომელსაც განსაზღვრავს სამ კატეგორიად დაყოფილი ცხრა კომპონენტი.

• საბუღალტრო ბალანსის სტაბილურობა (40%), რაც განისაზღვრა შემდეგი მონაცემებით: შეწირულებათა აქტივები სრული შტატის ეკვივალენტზე (15%), გასახარჯი აქტივების (აქტივები, რომელთა გაყიდვაც შეიძლება გაჭირვების შემთხვევაში) შეფარდება დავალიანებასთან, სხვაგვარად ცნობილია, როგორც „კოლეჯის სიცოცხლისუნარიანობის კოეფიციენტი“ (10%) და ასევე ანალოგიური საზომი, ცნობილი, როგორც „პირველადი რეზერვების კოეფიციენტი“ (15%). პირველადი რეზერვი ზომავს, შეძლებს თუ არა კოლეჯი საქმიანობის გაგრძელებას (და რამდენ ხანს), თუ იძულებული გახდება გაყიდოს მის საკუთრებაში არსებული აქტივები ხარჯების დასაფარად. მაგალითად, ისეთი სკოლები, როგორიცაა Pomona და Swarthmore-ი, აქტივებით იმდენად მდიდარი ორგანიზაციებია, რომ მათ ათი წლის განმავლობაში შეუძლიათ ხარჯების დაფარვა სწავლების საფასურზე საერთოდ უარის თქმის შემთხვევაშიც კი. სხვა ცნობილი სკოლების – როგორიცაა, მაგალითად, Carnegie Mellon-ი და Syracuse-ი – პირველადი რეზერვების კოეფიციენტი 1,0-ს შეადგენს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი აქტივების გაყიდვით მიღებული ფულით ერთ წელიწადს გასტანენ.

• ოპერატიული მდგომარეობა (35%): ეს არის აქტივების რენტაბელობის (10%), ძირითადი საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლების კოეფიციენტისა (10%) და, შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანის – სწავლის გადასახადის, როგორც ძირითადი შემოსავლების პროცენტის (15%) ერთობლიობა. სწავლის გადასახადზე დამოკიდებულება ყველაზე სერიოზული საფრთხეა, რომელიც დღეს მეორეხარისხოვან კოლეჯებს ემუქრება.

• სტუდენტთა მიღების ნაყოფიერება (10%): იმ სტუდენტთა პროცენტი, რომლებმაც ამა თუ იმ კოლეჯში სწავლა გადაწყვიტეს, მეტყველებს არა მარტო იმაზე, თუ რაოდენ დიდია მოთხოვნა კონკრეტულ სკოლაზე, არამედ მიგვანიშნებს მიმღები პერსონალის ეფექტიანობაზეც.

• პირველკურსელებისათვის განკუთვნილი ინსტიტუციური გრანტი (7,5%): ყველაზე მძიმე მდგომარეობაში აღმოჩენილი სკოლები იყენებენ ე.წ. „დამსახურების დახმარებას“ (ფინანსური დახმარება, რომელიც ეძლევა სტუდენტს სხვადასხვა საგაწმი მიღწეული გარკვეული წარმატების გამო), როგორც იარაღს მომავალი პირველკურსელების 90%-ის მოსაზიდად.

• სასწავლო ხარჯები დღის დასწრებული სწავლების ერთ სტუდენტზე (7,5%): პრობლემური სკოლები, ჩვეულებრივ, ეკონომიას აკეთებენ ამ სფეროში.

– მ.ს.

**PEPPERDINE UNIVERSITY**

**სტუდენტთა რიცხვი:**
3 474

**სწავლის გადასახადი:**
$42 770

**უახლოესი პლაჟები:** Malibu Lagoon State Beach, Dan Blocker Beach,Topanga State Beach

**აკრძალვები:** ალკოჰოლი, საწინააღმდეგო სქესისათვის განკუთვნილ ოთახებში სტუმრობა ღამის პირველი საათის შემდეგ.

**ცნობილი კურსდამთავრებულები:**

**კლარკ ოურენი,** დაამთავრა 1956 წელს, eHarmony-ის თანადამფუძნებელი.

**როდ ბლაგოევიჩი,** დაამთავრა 1983 წელს, იურიდიულ მეცნიერებათა დოქტორი, ილინოისის ყოფილი გუბერნატორი.

მოში საქმიანობენ. წარმოიდგინეთ, რომ მართავთ კომპანიას, რომელიც გარკვეულ საქონელს ყიდის, სადაც ფასწარმოქმნის სისტემა ბუნდოვანია და გყავთ ასობით კონკურენტი, რომლებიც გააფთრებული იბრძვიან მომხმარებელთა ერთსა და იმავე მუდმივად კლებადი ბაზისათვის, რომელიც, სხვათა შორის, თვითონაც ფინანსურ კრიზისს განიცდის.

შემდეგ წარმოიდგინეთ, რომ თქვენი მთავარი შემოსავლების ერთ-ერთი დამხმარე ძალა, შტატის ან ფედერალური მთავრობის სუბსიდიები და გრანტები, შემცირდა ან გაუქმდა. ამას დაამატეთ ისიც, რომ თქვენი ბიზნესის ჯებირებს შტურმით იღებენ ახლად გამოჩეკილი კომერციული ორგანიზაციები და იაფფასიანი ონლაინ-ალტერნატივები.

„ეს გარემო უაღრესად კონკურენტულია. გულწრფელად რომ ვთქვათ, საშინელ დღეში ჩავიგდეთ თავი როგორც თანასაზოგადოებამ“, - ამბობს დეიმოინის (აიოვის შტატი) დრეიკის უნივერსიტეტის პრეზიდენტი დევიდ მაქსველი. ის გულისხმობს ფასების/ფასდაკლებების კულისებს მიღმა მიმდინარე ომს. „ძირითადად ეს არის [ბიზნესი], რომელიც 17 წლის ახალგაზრდების გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული.

1881 წელს დაარსებული დრეიკის უნივერსიტეტი, სადაც ყოველწლიურად 5 300 სტუდენტი რეგისტრირდება, დაახლოებით ათი წლის წინ გაკოტრების საფრთხის წინაშე დადგა მას შემდეგ, რაც ის უმაღლესი ხელმძღვანელობის დიდმა ნაწილმა დატოვა. მაგრამ მაქსველმა, რომელმაც პრეზიდენტის პოსტი 1999 წელს დაიკავა, შეამცირა ისეთი ძვირად ღირებული და ნაკლებად პოპულარული პროგრამები, როგორიცაა, მაგალითად, უმაღლესი საექთნო განათლება და გამოთავისუფლებული რესურსები გადაამისამართა მაღალმოთხოვნადი პროგრამებისკენ, როგორიცაა, მაგალითად, ფარმაცევტიკა. ბოლო რვა წლის განმავლობაში დრეიკის უნივერსიტეტმა დაიწყო მცირე მიმდინარე მოგების მიღება და მისი შეწირულებები 1999 წლის $104 მილიონი-

| | | |
|---|---|---|
| 99 | **UNIVERSITY OF CALIFORNIA, DAVIS**<br>*DAVIS, CA* | *NA* |
| 100 | **PEPPERDINE UNIVERSITY**<br>*MALIBU, CA* | *B+* |
| 101 | **UNIVERSITY OF COLORADO, BOULDER**<br>*BOULDER, CO* | *NA* |
| 102 | **CONNECTICUT COLLEGE**<br>*NEW LONDON, CT* | *B+* |
| 103 | **UNIVERSITY OF DENVER**<br>*DENVER, CO* | *B* |
| 104 | **DICKINSON COLLEGE**<br>*CARLISLE, PA* | *A* |
| 105 | **RENSSELAER POLYTECHNIC INSTITUTE**<br>*TROY, NY* | *C* |
| 106 | **PURDUE UNIVERSITY, WEST LAFAYETTE**<br>*WEST LAFAYETTE, IN* | *NA* |
| 107 | **BATES COLLEGE**<br>*LEWISTON, ME* | *A* |
| 108 | **HOBART AND WILLIAM SMITH COLLEGES**<br>*GENEVA, NY* | *B* |
| 109 | **UNIVERSITY OF MINNESOTA, TWIN CITIES**<br>*MINNEAPOLIS, MN* | *NA* |
| 110 | **VIRGINIA TECH**<br>*BLACKSBURG, VA* | *NA* |
| 111 | **COLORADO SCHOOL OF MINES**<br>*GOLDEN, CO* | *NA* |
| 112 | **UNIVERSITY OF CALIFORNIA, IRVINE**<br>*IRVINE, CA* | *NA* |
| 113 | **GETTYSBURG COLLEGE**<br>*GETTYSBURG, PA* | *B+* |
| 114 | **UNIVERSITY OF CALIFORNIA, SAN DIEGO**<br>*LA JOLLA, CA* | *NA* |
| 115 | **SKIDMORE COLLEGE**<br>*SARATOGA SPRINGS, NY* | *A* |
| 116 | **AMERICAN UNIVERSITY**<br>*WASHINGTON, DC* | *B* |
| 117 | **OCCIDENTAL COLLEGE**<br>*LOS ANGELES, CA* | *A* |
| 118 | **PITZER COLLEGE**<br>*CLAREMONT, CA* | *A* |
| 119 | **WOFFORD COLLEGE**<br>*SPARTANBURG, SC* | *B* |
| 120 | **KALAMAZOO COLLEGE**<br>*KALAMAZOO, MI* | *A* |
| 121 | **SAINT OLAF COLLEGE**<br>*NORTHFIELD, MN* | *A* |
| 122 | **TEXAS A&M UNIVERSITY, COLLEGE STATION**<br>*COLLEGE STATION, TX* | *NA* |
| 123 | **SYRACUSE UNIVERSITY**<br>*SYRACUSE, NY* | *B* |
| 124 | **UNIVERSITY OF MIAMI**<br>*CORAL GABLES, FL* | *B* |
| 125 | **RUTGERS UNIVERSITY, NEW BRUNSWICK**<br>*NEW BRUNSWICK, NJ* | *NA* |
| 126 | **UNIVERSITY OF DELAWARE**<br>*NEWARK, DE* | *NA* |
| 127 | **LOYOLA UNIVERSITY MARYLAND**<br>*BALTIMORE, MD* | *C* |
| 128 | **TULANE UNIVERSITY**<br>*NEW ORLEANS, LA* | *B* |
| 129 | **SAINT LAWRENCE UNIVERSITY**<br>*CANTON, NY* | *B* |
| 130 | **DENISON UNIVERSITY**<br>*GRANVILLE, OH* | *A* |
| 131 | **SARAH LAWRENCE COLLEGE**<br>*BRONXVILLE, NY* | *B-* |
| 132 | **SOUTHWESTERN UNIVERSITY**<br>*GEORGETOWN, TX* | *A* |
| 133 | **WILLAMETTE UNIVERSITY**<br>*SALEM, OR* | *B* |
| 134 | **CREIGHTON UNIVERSITY**<br>*OMAHA, NE* | *C+* |
| 135 | **YESHIVA UNIVERSITY**<br>*NEW YORK, NY* | *A-* |
| 136 | **WORCESTER POLYTECHNIC INSTITUTE**<br>*WORCESTER, MA* | *A-* |
| 137 | **CUNY, CITY COLLEGE**<br>*NEW YORK, NY* | *NA* |
| 138 | **OHIO STATE UNIVERSITY, COLUMBUS**<br>*COLUMBUS, OH* | *NA* |
| 139 | **SUNY, BINGHAMTON (BINGHAMTON UNIVERSITY)**<br>*BINGHAMTON, NY* | *NA* |
| 140 | **UNIVERSITY OF CONNECTICUT**<br>*STORRS-MANSFIELD, CT* | *NA* |
| 141 | **WABASH COLLEGE**<br>*CRAWFORDSVILLE, IN* | *A* |
| 142 | **TRINITY UNIVERSITY**<br>*SAN ANTONIO, TX* | *A* |
| 143 | **UNIVERSITY OF UTAH**<br>*SALT LAKE CITY, UT* | *NA* |
| 144 | **FURMAN UNIVERSITY**<br>*GREENVILLE, SC* | *A* |
| 145 | **BENNINGTON COLLEGE**<br>*BENNINGTON, VT* | *B-* |
| 146 | **EARLHAM COLLEGE**<br>*RICHMOND, IN* | *A* |
| 147 | **HAMPSHIRE COLLEGE**<br>*AMHERST, MA* | *C-* |

# საუკეთესო კოლეჯები

დან $169 მილიონამდე გაიზარდა. დრეიკის უნივერსიტეტს, რომელიც ჯერ კიდევ დიდად არის დამოკიდებული სწავლის საფასურზე, ენიჭება C+ თანრიგი კერძო კოლეჯების ფინანსური სიჯანსაღის მიხედვით.

მაგრამ მაქსველის მსგავსი მენეჯერები გამონაკლისს წარმოადგენენ. დღეს კოლეჯთა უმეტესობის უდიდესი პრობლემა ის გახლავთ, რომ ისინი ჯანსაღი საქმიანი პრაქტიკის საპირისპირო მეთოდებით იმართება. აშშ-ის კოლეჯთა უმრავლესობაში გაბერილი შტატები და პროგრამებია, რაც ეკონომიკურად გაუმართლებელია.

ახლა თითქმის ყველა კოლეჯი კეთილშობილური განცხადებებით გამოდის, მაგრამ მხოლოდ ძალიან ცოტას აქვს ყოვლისმომცველი კულტურა ან უნარი საკუთარი თანამშრომლები მიმართოს საკვანძო კომპეტენციებზე, როგორც ამას აკეთებენ ისეთი ძლიერი კომპანიები, როგორიცაა Coca-Cola, IBM-ი და Wells Fargo. კოლეჯებისა და უნივერსიტეტების უმეტესობა ცდილობს ყველას ყველაფერი შესთავაზოს.

„როდესაც ბიზნესის გენერალური აღმასრულებელი ვიყავი, ისეთ პროდუქტს, რომელიც არ იყიდებოდა, ქსელიდან ვიღებდით და ამასთან დაკავშირებით ეჭვებიც კი არ არსებობდა. ჩვენ ორიენტირებული ვიყავით საბაზრო მოთხოვნაზე“, - ამბობს რობერტ დიკსონი, ჩრდილოეთ კოლორადოს უნივერსიტეტის ყოფილი პრეზიდენტი და ავტორი წიგნისა „აკადემიური პროგრამებისა და სერვისების პრიორიტეტების განსაზღვრა“ (Prioritizing Academic Programs and Services (John Wiley & Sons, 2010). „უმაღლესი განათლება ბევრად განსხვავებულ კულტურაში ოპერირებს და ჩვეულებრივ, გადაწყვეტილებები მიიღება იმ გათვლით, რომ რაც შეიძლება მეტ ადამიანს მოემსახუროს და მეტი პროგრამა დაამატოს. სამწუხაროდ, არ ხდება იმ პროგრამებისა და სპეციალობების შემცირება, რომლებზე მოთხოვნაც აღარ არსებობს. ამის მიზეზია შიში, რომ ხალხის დათხოვნა ან მასშტაბის შემცირება მოუწევთ, ეს კი არარაციონალური მიდგომაა“.

ბიზნესის კეთების ასეთი მეთოდი ასატანი იყო, როდესაც საშუალო სკოლის კურსდამთავრებულთა ბაზარი ფართოვდებოდა, როგორც ეს იყო 1990 - 2010 წწ-ში. თუმცა ასოციაცია College Board-ისა და ACT-ის („ამერიკული კოლეჯის ტესტირების სისტემა“) მიერ დაფინანსებული კვლევა აჩვენებს, რომ საშუალო სკოლის კურსდამთავრებულთა რიცხვი 2011 წლის 3,4- მილიონიანი პიკიდან ამჟამინდელ 3,2 მილიონამდე დაეცა და, როგორც ჩანს, ეს ტენდენცია 2020 წლამდე გაგრძელდება. ამ უსიამოვნო დემოგრაფიულმა ფაქტმა, რომელსაც ემატება დიდი რეცესიით გამოწვეული საოჯახო შემოსავლის შემცირება, კიდევ უფრო გაამწვავა პრობლემა.

დენვერის კვლევითი ფირმის, Academic Impressions-ის, პრეზიდენტი ამიტ მრიგი ყველაფრის მიზეზად ხელმძღვანელობის სრულ უუნარობას ასახელებს. „უმაღლესი განათლების სფეროში პასუხისმგებლობისაგან გაქცევის ბუმია“, - ამბობს მრიგი და მოჰყავს ჩატარებული კვლევის შედეგები, რომელთა მიხედვითაც კოლეჯის დირექტორების 74% აცხადებს, რომ ბიუჯეტის შემცირება მათს დაწესებულებაში სწავლების ხარისხის გაუარესებას გამოიწვევს.

უნივერსიტეტის პრეზიდენტებმა უნდა მოიპოვონ მხარდაჭერა თავიანთ სამეურვეო საბჭოებს მიღმა არსებული დაჯგუფების მხრიდან, ფაკულტეტების ჩათვლით. ხშირად უმოქმედობა ყველაზე იოლი გამოსავალია. „ერთ-ერთი განსხვავება კომერციულ სამყაროსა და უმაღლეს განათლებას შორის ისაა, რომ უამრავ მაგალითს ხვდები, როდესაც ერთი და იგივე ხალხი განუწყვეტლივ უშვებს ერთსა და იმავე შეცდომებს ბიუჯეტთან და დაგეგმვასთან დაკავშირებით და ამისათვის ისინი არასოდეს აგებენ პასუხს“, - ამბობს კრიმორის (ვირჯინია) Campus Strategies-ის ფინანსური კონსულტანტი ლერი გოლდსტეინი.

**BARD COLLEGE**

**სტუდენტთა რიცხვი:**
1,985

**სწავლის გადასახადი:**
$44,800

**მდედრობითი და მამრობითი სქესის სტუდენტთა თანაფარდობა:**
42% / 58%

**მილიარდერებთან კავშირი:** $60 მილიონი ჯორჯ სოროსისაგან 2011 წელს

**ცნობილი კურსდამთავრებულები:**

**ჯონ ეშბერი,** პოეტი

**ბილ ტ. ჯონსი** ქორეოგრაფი/მოცეკვავე

**მონა სიმპსონი,** მწერალი, სტივ ჯობსის უმცროსი და.

თუმცა, თუ უნივერსიტეტის პრეზიდენტები კორპორაციული მენეჯერების მსგავსად მოიქცევიან, ამან შესაძლოა უკმაყოფილება გამოიწვიოს, როგორც ეს რ. ოუენ უილიამსს დაემართა. უილიამსმა დიდი გამოცდილება მიიღო უოლ-სტრიტის 24-წლიანი კარიერის განმავლობაში, საქმიანობდა რა Salomon Brothers-ში, Goldman Sachs-სა და, ბოლოს, Bear Stearns Asia-ში, მისი თავმჯდომარის რანგში. შემდეგ გადაწყვიტა პროფესია შეეცვალა; მან მიიღო იელის უნივერსიტეტის სამართლის მაგისტრისა და ისტორიული მეცნიერების დოქტორის ხარისხები. 2010 წლის ზაფხულში ის ლექსინგტონის (კენტუკის შტატი) ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა

| | |
|---|---|
| **148 RHODES COLLEGE** *MEMPHIS, TN* | *A* |
| **149 LOYOLA MARYMOUNT UNIVERSITY** *LOS ANGELES, CA* | *B* |
| **150 CLARK UNIVERSITY** *WORCESTER, MA* | *A-* |
| **151 PROVIDENCE COLLEGE** *PROVIDENCE, RI* | *B* |
| **152 UNIVERSITY OF TULSA** *TULSA, OK* | *A* |
| **153 CLEMSON UNIVERSITY** *CLEMSON, SC* | *NA* |
| **154 MICHIGAN STATE UNIVERSITY** *EAST LANSING, MI* | *NA* |
| **155 MIAMI UNIVERSITY, OXFORD** *OXFORD, OH* | *NA* |
| **156 UNIVERSITY OF VERMONT** *BURLINGTON, VT* | *NA* |
| **157 UNIVERSITY OF NEW HAMPSHIRE** *DURHAM, NH* | *NA* |
| **158 HENDRIX COLLEGE** *CONWAY, AR* | *A* |
| **159 UNIVERSITY OF CALIFORNIA, SANTA CRUZ** *SANTA CRUZ, CA* | *NA* |
| **160 NORTH CAROLINA STATE UNIVERSITY, RALEIGH** *RALEIGH, NC* | *NA* |
| **161 UNIVERSITY OF PUGET SOUND** *TACOMA, WA* | *B* |
| **162 DRAKE UNIVERSITY** *DES MOINES, IA* | *C+* |
| **163 FORDHAM UNIVERSITY** *BRONX, NY* | *C+* |
| **164 COLLEGE OF WOOSTER** *WOOSTER, OH* | *A-* |
| **165 UNITED STATES MERCHANT MARINE ACADEMY** *KINGS POINT, NY* | *NA* |
| **166 BARD COLLEGE** *ANNANDALE-ON-HUDSON, NY* | *A-* |
| **167 LAWRENCE UNIVERSITY** *APPLETON, WI* | *B* |
| **168 JAMES MADISON UNIVERSITY** *HARRISONBURG, VA* | *NA* |
| **169 UNIVERSITY OF DALLAS** *IRVING, TX* | *C* |
| **170 CALIFORNIA POLYTECHNIC STATE UNIVERSITY, SAN LUIS OBISPO** *SAN LUIS OBISPO, CA* | *NA* |
| **171 UNIVERSITY OF PORTLAND** *PORTLAND, OR* | *C* |
| **172 UNIVERSITY OF SAN DIEGO** *SAN DIEGO, CA* | *B* |
| **173 SAINT JOHN'S COLLEGE** *SANTA FE, NM* | *B* |
| **174 COLLEGE OF NEW JERSEY** *EWING, NJ* | *NA* |
| **175 MILLS COLLEGE** *OAKLAND, CA* | *B* |
| **176 MARQUETTE UNIVERSITY** *MILWAUKEE, WI* | *C+* |
| **177 SAINT MARY'S COLLEGE OF MARYLAND** *ST. MARY'S CITY, MD* | *NA* |
| **178 JUNIATA COLLEGE** *HUNTINGDON, PA* | *C* |
| **179 LOUISIANA STATE UNIVERSITY** *BATON ROUGE, LA* | *NA* |
| **180 UNIVERSITY OF MASSACHUSETTS, AMHERST** *AMHERST, MA* | *NA* |
| **181 ALLEGHENY COLLEGE** *MEADVILLE, PA* | *B* |
| **182 UNIVERSITY OF OKLAHOMA, NORMAN** *NORMAN, OK* | *NA* |
| **183 UNIVERSITY OF IOWA** *IOWA CITY, IA* | *NA* |
| **184 LEWIS & CLARK COLLEGE** *PORTLAND, OR* | *B* |
| **185 FAIRFIELD UNIVERSITY** *FAIRFIELD, CT* | *B* |
| **186 MILLSAPS COLLEGE** *JACKSON, MS* | *B* |
| **187 CLARKSON UNIVERSITY** *POTSDAM, NY* | *C* |
| **188 FISK UNIVERSITY** *NASHVILLE, TN* | *B* |
| **189 HAMPDEN-SYDNEY COLLEGE** *HAMPDEN-SYDNEY, VA* | *B* |
| **190 UNIVERSITY OF SOUTH CAROLINA, COLUMBIA** *COLUMBIA, SC* | *NA* |
| **191 GONZAGA UNIVERSITY** *SPOKANE, WA* | *C* |
| **192 GROVE CITY COLLEGE** *GROVE CITY, PA* | *NA* |
| **193 UNIVERSITY OF PITTSBURGH** *PITTSBURGH, PA* | *NA* |
| **194 UNIVERSITY OF SAN FRANCISCO** *SAN FRANCISCO, CA* | *B-* |
| **195 BENTLEY UNIVERSITY** *WALTHAM, MA* | *B-* |
| **196 HILLSDALE COLLEGE** *HILLSDALE, MI* | *NA* |
| **197 GEORGE MASON UNIVERSITY** *FAIRFAX, VA* | *NA* |

198 PACIFIC UNIVERSITY *FOREST GROVE, OR* C
199 UNIVERSITY OF WYOMING *LARAMIE, WY* NA
200 OHIO WESLEYAN UNIVERSITY *DELAWARE, OH* B
201 WHITWORTH UNIVERSITY *SPOKANE, WA* C
202 FLORIDA STATE UNIVERSITY *TALLAHASSEE, FL* NA
203 CATHOLIC UNIVERSITY OF AMERICA *WASHINGTON, D.C.* B
204 COLLEGE OF THE ATLANTIC *BAR HARBOR, ME* NA
205 UNIVERSITY OF ALABAMA *TUSCALOOSA, AL* NA
206 UNIVERSITY OF REDLANDS *REDLANDS, CA* C-
207 SAINT LOUIS UNIVERSITY *ST. LOUIS, MO* B
208 UNIVERSITY OF MISSOURI, COLUMBIA *COLUMBIA, MO* NA
209 UNIVERSITY OF ARKANSAS *FAYETTEVILLE, AR* NA
210 KNOX COLLEGE *GALESBURG, IL* C
211 UNIVERSITY OF ARIZONA *TUCSON, AZ* NA
212 STEVENS INSTITUTE OF TECHNOLOGY *HOBOKEN, NJ* C
213 WESTMONT COLLEGE *SANTA BARBARA, CA* B
214 CALVIN COLLEGE *GRAND RAPIDS, MI* C+
215 TRANSYLVANIA UNIVERSITY *LEXINGTON, KY* A-
216 MUHLENBERG COLLEGE *ALLENTOWN, PA* B
217 UNIVERSITY OF OREGON *EUGENE, OR* NA
218 UNIVERSITY OF SAINT THOMAS *ST. PAUL, MN* B
219 JOHN CARROLL UNIVERSITY *UNIVERSITY HEIGHTS, OH* B
220 GUSTAVUS ADOLPHUS COLLEGE *ST. PETER, MN* C+
221 ALBION COLLEGE *ALBION, MI* B+
222 HOPE COLLEGE *HOLLAND, MI* B
223 SUNY, STONY BROOK (STONY BROOK UNIVERSITY) *STONY BROOK, NY* NA
224 WHEATON COLLEGE *WHEATON, IL* A
225 AUBURN UNIVERSITY *AUBURN, AL* NA
226 ARIZONA STATE UNIVERSITY *PHOENIX, AZ* NA
227 SAINT JOSEPH'S UNIVERSITY *PHILADELPHIA, PA* C+
228 ILLINOIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY *CHICAGO, IL* C
229 UNIVERSITY OF MARY WASHINGTON *FREDERICKSBURG, VA* NA
230 WITTENBERG UNIVERSITY *SPRINGFIELD, OH* D
231 ILLINOIS WESLEYAN UNIVERSITY *BLOOMINGTON, IL* B
232 IOWA STATE UNIVERSITY *AMES, IA* NA
233 MANHATTAN COLLEGE *RIVERDALE, NY* C
234 ELON UNIVERSITY *ELON, NC* B
235 BAYLOR UNIVERSITY *WACO, TX* C
236 NORTHEASTERN UNIVERSITY *BOSTON, MA* C+
237 XAVIER UNIVERSITY *CINCINNATI, OH* C
238 MERRIMACK COLLEGE *NORTH ANDOVER, MA* D
239 POLYTECHNIC INSTITUTE OF NYU *BROOKLYN, NY* D
240 OKLAHOMA STATE UNIVERSITY *STILLWATER, OK* NA
241 SEATTLE UNIVERSITY *SEATTLE, WA* C
242 AUGUSTANA COLLEGE *SIOUX FALLS, SD* C+
243 OHIO NORTHERN UNIVERSITY *ADA, OH* C
244 THE CITADEL *CHARLESTON, SC* NA
245 TEXAS CHRISTIAN UNIVERSITY *FORT WORTH, TX* A
246 UNIVERSITY OF KANSAS *LAWRENCE, KS* NA
247 UNIVERSITY OF NEBRASKA, LINCOLN *LINCOLN, NE* NA
248 VALPARAISO UNIVERSITY *VALPARAISO, IN* B-
249 UNIVERSITY OF DAYTON *DAYTON, OH* B
250 SUNY, GENESEO *GENESEO, NY* NA


კოლეჯის მმართველად დაინიშნა. უმრავლესობის აზრით, უილიამსს წარმატება ელოდა. კოლეჯში შემსვლელთა რიცხვი 20%-ით გაიზარდა და 233 წლის სკოლამ წამოიწყო მსუბუქი ათლეტიკისათვის განკუთვნილი ახალი სპორტული კომპლექსის მშენებლობა.

მიუხედავად ამისა, 2013 წლის მაისში კოლეჯის პედაგოგიურმა კოლექტივმა უილიამსს მოულოდნელად „უნდობლობა" გამოუცხადა. როგორც ჩანს, პროფესორებს არ მოსწონდათ მისი წმინდად საქმიანი მიდგომა მენეჯმენტის მიმართ და 35-გვერდიან დოკუმენტში მას „უყურადღებო და კოლეგებისადმი გულგრილი" უწოდეს. სინამდვილეში ისინი იმ ფაქტმა გააღიზიანა, რომ უილიამსმა გადადო ორი პროფესორის მუდმივ შტატში ჩასმის საკითხის განხილვა.

უილიამსის სტრატეგიას ერთსულოვნად უჭერდა მხარს ტრანსილვანიის უნივერსიტეტის სამეურვეო საბჭო. Forbes-ის თანახმადაც, ფინანსური სიჯანსაღის რეიტინგების მიხედვით ამ პატარა კოლეჯმა შედარებით შთამბეჭდავი, A თანრიგი მიიღო, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, უილიამსი იძულებული გახდა განეცხადებინა, რომ 2013-2014 სასწავლო წლის დასრულების შემდეგ პოსტს დატოვებს.

ზოგიერთი უმაღლესი სასწავლებლის პრობლემები მენეჯმენტის ფარგლებს სცილდება. ხშირად უმაღლესი განათლების მაჩვენებელთა სისტემასაც კი არაეფექტიანობამდე მივყავართ. მაგალითად, დღეს სტანდარტული აკადემიური მოსწრება იზომება საკრედიტო საათებით, ანუ „დასწრების დროით", რომელიც შესაძლოა საათში $1300-ს შეადგენდეს ისეთ სასწავლებელში, როგორიცაა ნიუ-იორკის უნივერსიტეტი. სტუდენტებმა იციან, რომ მათ ესაჭიროებათ 120 კრედიტი იმისათვის, რომ ბაკალავრის წოდება მიიღონ.

თუმცა დიკსონი და ზოგიერთი სხვა კონსულტანტი ამტკიცებენ, რომ უნდა იზომებოდეს არა საათები, არამედ კომპეტენცია. ონლაინ Western Governors University 14 წლის განმავლობაში სთავაზობდა მსურველებს დაჩქარებულ, თავისუფალ ტემპში სწავლებას. გასულ თვეს ვისკონსინის უნივერსიტეტმა თავისი რეგიონის სააკრედიტაციო ორგანიზაციისგან მიიღო სტუდენტებისათვის კომპეტენციაზე დაფუძნებული სწავლების შეთავაზების უფლება.

არავინ ელის, რომ უმაღლეს სასწავლებლებში ცვლილებები მალე მოხდება. „დაწესებულებების დიდი ნაწილი აგრძელებს დახარისხების პრინციპით მუშაობას, - ამბობს კოლეჯის ობლიგაციების გამცემი ვეტერანი ფრედ პრაგერი საინვესტიციო საბანკო ფირმა Prager &Co.-დან. - ისინი დარჩებიან რეაქტიულები. მათთვის ძნელია შეჩერება და გაუმჯობესებისაკენ შემოტრიალების წერტილამდე მისვლაც კი".

ეს იმას არ ნიშნავს, რომ უმაღლესი განათლების მომხმარებლები გაურკვეველ მდგომარეობაში უნდა იყვნენ. Forbes-ის საუკეთესო კოლეჯების რეიტინგები, ფინანსური თანრიგების ახალ სისტემასთან ერთად, შესაძლოა დაგეხმაროთ არა მხოლოდ ყველაზე ხელსაყრელი სკოლების, არამედ ისეთების მოძებნაშიც, რომლებიც მრავალი წლის განმავლობაში იქნებიან საუკეთესო.

ლუსი ლაპოვსკი, ბალტიმორის Goucher College-ის ყოფილი ფინანსური ვიცე-პრეზიდენტი და უმაღლესი განათლების ფინანსური კონსულტანტი, გირჩევთ, ყურადღება მიაქციოთ თქვენ მიერ არჩეული კოლეჯების ფინანსურ სტაბილურობას: „ფინანსური პრობლემების ზოგიერთი თვალში საცემი ნიშანია: კურსის საათების რაოდენობისა და სიხშირის შემცირება; უფრო მეტი კურსის გაძღოლა ადიუნქტი ლექტორების მიერ, ნაკლები ფულის გამოყოფა კლუბებისა და კამპუსის მატერიალური ბაზისათვის".

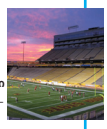
ფინანსური პრობლემები მთავარი მიზეზია აკრედიტაციის შეჩერებისთვისაც. მართლაც, ჩვენ მიერ მინიჭებული C და D თანრიგების თორმეტამდე სკოლა უკვე აღმოჩნდა აკრედიტაციასთან დაკავშირებული პრობლემის წინაშე. ორწლიანი კოლეჯისთვის ყველაზე უსიამოვნო აკრედიტაციის დაკარგვაა. როდესაც ეს ხდება, ფედერალები წყვეტენ ფინანსური დახმარების გაცემას, სასწავლებელში შემსვლელთა რიცხვი მკვეთრად მცირდება და სინათლეც ქრება. F

## ARIZONA STATE UNIVERSITY

**სტუდენტთა რიცხვი:**
58 404

**სწავლის გადასახადი:**
$9 700 შტატის ფარგლებში
$23 000 შტატის ფარგლებს გარეთ

**ვირტუალური ლიდერი:** სტუდენტების ყველაზე დიდი ონლაინ-კონტინგენტი აქტიური სამეცნიერო კვლევით დაკავებული ამერიკულ უნივერსიტეტებს შორის.



**კურსდამთავრებულთა პროცენტი:** 32% 4-წლიანი, 57% 6-წლიანი. **სტადიონი Sun Devil:** გადაღებული ფილმებში „ჯერი მაგუაიერი" (Jerry Maguire) (1996), U2-ს Rattle and Hum (1988) და "არიზონის აღზრდა" (Raising Arizona) (1987)

**თანამშრომლობა მეიოს კლინიკასთან (Mayo Clinic):** მედიცინის დოქტორის/ იურისპრუდენციის დოქტორის (M.D./J.D.) და მედიცინის დოქტორის/ ბიზნესადმინისტრირების მაგისტრის (M.D./M.B.A.) ორმაგი ხარისხის პროგრამები.

# საბავშვო გადასახადების თავიდან აცილება

## გვერდი აუარეთ სტუდენტი შვილების საინვესტიციო შემოსავლის გადასახადებს.

ავტორი: უილიამ ბოლდუინი

Q მის შიშით, რომ მდიდარი ოჯახები თავს აარიდებდნენ პროგრესულ საშემოსავლო გადასახადებს, კონგრესმა 1986 წელს „საბავშვო გადასახადი“ შემოიღო, რითაც ახალგაზრდების საინვესტიციო შემოსავალი შეიტანა მათი მშობლების მაღალსაშემოსავლო დაბეგვრის კატეგორიაში. ამ დაბეგვრის გამოყენება წყდებოდა 14 წლის ასაკში, ახლა კი ამ გადასახადით იბეგრებიან ახალგაზრდები 24 წლამდე - იმ შემთხვევაში, თუ ისინი სწავლობენ. არსებობს ამის თავიდან აცილების გზა? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად ჩვენ მივმართეთ იურისტს კალიფორნიიდან - შტატიდან, სადაც პროგრესივიზმს იმდენი ხნის განმავლობაში აქვს ფესვები გადგმული, რომ ელიტამ დაცვითი მექანიზმების შემუშავება შეძლო. ლორა ზვიკერი, რომელიც ოჯახებს ეხმარება ჩახლართულ საგადასახადო საქმეებში, კრეატიული შემოვლითი მანევრების საშუალებით ახერხებს თავიდან აიცილოს საბავშვო გადასახადი კოლეჯის სტუდენტების შემთხვევაში.

ფანდი დაკავშირებულია შემდეგ ფაქტთან: ფედერალურ საგადასახადო კოდექსში იმდენი სქემაა ჩაქსოვილი მდიდრებისგან გადასახადების ამოსაღებად, რომ ხანდახან ისინი ერთმანეთს აბათილებს. წარმატებულ ადამიანებზე დაკისრებული ერთ-ერთი სანქციის მიხედვით, ისინი ვერ სარგებლობენ პირადი დაუბეგრავი მინიმუმით. მეორე სანქციით, ისინი კარგავენ ამერიკული პოტენციური საგადასახადო კრედიტის (გადავადების) (American Opportunity Tax Credit) უფლებას განათლებაზე, რომლის საფასური $2 500-ია. დაბოლოს, არსებობს საბავშვო გადასახადი. დავუშვათ, მშობლებს აქვთ $10 000-ის ოდენობის გრძელვადიანი შემოსავალი აქციებში, რომელთა მოშორებაც უნდათ; მათ ჰყავთ კოლეჯის სტუდენტი შვილი, მაგრამ არ ეკუთვნით სწავლების საგადასახადო კრედიტი, რადგან მათი შემოსავალი $180 000-ს აღემატება; დაბოლოს, მათ არა აქვთ პირადი დაუბეგრავი მინიმუმის მოთხოვნის უფლება, რაც შესაძლოა მოხდეს ორი მიზეზით: ან მათი შემოსავალი აღემატება $422 500-ს, ან ისინი ექვემდებარებიან ალტერნატიულ მინიმალურ გადასახადს (ალტერნატიული მინიმალური გადასახადი შესაძლოა დაგეკისროთ $200 000-იანი შემოსავლის შემთხვევაში, თუ მაღალი გადასახადების მქონე შტატში ცხოვრობთ).

გამოსავალი: მშობლები აძლევენ აქციებს სტუდენტს, რომელიც ყიდის მათ სწავლის საფასურის დასაფარად. მშობლები იღებენ ზომებს, რომ დეკლარაციაში არ დაასახელონ შვილი მათზე დამოკიდებულ პირად. ამგვარი გამოტოვება მათ არაფრად უღირთ (რადგან მათ არ შეუძლიათ შეღავათებით სარგებლობა), სტუდენტისათვის კი შესაძლებელი ხდება სწავლის საგადასახადო კრედიტის მოთხოვნა. თუ სტუდენტი მოითხოვს კრედიტს, მშობლებს აღარ შეუძლიათ მისი მოთხოვნა, მაგრამ მათ ეს მაინცდამაინც არ ანაღვლებთ, რადგან შიდა საგადასახადო სამსახური ამის უფლებას მაინც არ მისცემდა.

სტუდენტი ვალდებულია აქციების გაყიდვისას გადაიხადოს კაპიტალის ნამატის გადასახადი (მშობლების განაკვეთებით), მაგრამ ეს საგადასახადო ვალდებულება მოხერხებულად ბათილდება კრედიტით. ფაქტობრივად, საბავშვო გადასახადი ქრება. ეს ყველაფერი ცოტა ჩახლართულია, მაგრამ სწორედ ეს ხდება, როდესაც საგადასახადო კოდექსი სამი მხრიდან უტევს მაღალშემოსავლიან ადა-

### MISSISSIPPI STATE UNIVERSITY

**სტუდენტთა რიცხვი:**
16 312

**სწავლის გადასახადი:**
$6 300 შტატის ფარგლებში
$16 000 შტატის ფარგლებს გარეთ

**კურსდამთავრებულთა პროცენტი:** 30% 4-წლიანი 60% 6-წლიანი.
**სტუდენტებისთვის გამოყოფილი დახმარების საერთო ოდენობა:** $17,6 მილიონი.
**ემბლემა:** „ბული“ ბულდოგი, ამერიკული კინოლოგიური კლუბის (AKC) მიერ რეგისტრირებული ინგლისური ბულდოგი.
**მიტჩელის მემორიალური ბიბლიოთეკის ფარგლებში:** ულის ს. გრანტის საპრეზიდენტო ბიბლიოთეკა (გაიხსნა 2012 წელს), ჯონ გრიშემის ('77) ოთახი (გაიხსნა 1998 წელს).

### ТОП 300

| | | |
|---|---|---|
| 251 | AUSTIN COLLEGE, SHERMAN, TX | B |
| 252 | SWEET BRIAR COLLEGE, SWEET BRIAR, VA | A |
| 253 | PRESBYTERIAN COLLEGE, CLINTON, SC | C |
| 254 | SPELMAN COLLEGE, ATLANTA, GA | A |
| 255 | MONTANA STATE UNIVERSITY, BOZEMAN, BOZEMAN, MT | NA |
| 256 | PACIFIC LUTHERAN UNIVERSITY, TACOMA, WA | C |
| 257 | UNIVERSITY OF KENTUCKY, LEXINGTON, KY | NA |
| 258 | COLLEGE OF THE OZARKS, POINT LOOKOUT, MO | A+ |
| 259 | UNIVERSITY OF CALIFORNIA, RIVERSIDE, RIVERSIDE, CA | NA |
| 260 | SAINT MICHAEL'S COLLEGE, COLCHESTER, VT | C |
| 261 | QUINNIPIAC UNIVERSITY, HAMDEN, CT | B- |
| 262 | GORDON COLLEGE, WENHAM, MA | C |
| 263 | URSINUS COLLEGE, COLLEGEVILLE, PA | B- |
| 264 | SAN DIEGO STATE UNIVERSITY, SAN DIEGO, CA | NA |
| 265 | UTAH STATE UNIVERSITY, LOGAN, UT | NA |
| 266 | ROLLINS COLLEGE, WINTER PARK, FL | A- |
| 267 | GOUCHER COLLEGE, BALTIMORE, MD | B+ |
| 268 | STONEHILL COLLEGE, EASTON, MA | B |
| 269 | CARROLL COLLEGE, HELENA, MT | C- |
| 270 | SAINT MARY'S COLLEGE, NOTRE DAME, IN | A |
| 271 | SAINT MARY'S COLLEGE OF CALIFORNIA, MORAGA, CA | C |
| 272 | SAN JOSE STATE UNIVERSITY, SAN JOSE, CA | NA |
| 273 | TAYLOR UNIVERSITY, UPLAND, IN | B |
| 274 | MASTER'S COLLEGE & SEMINARY, SANTA CLARITA, CA | C |
| 275 | CEDARVILLE UNIVERSITY, CEDARVILLE, OH | C |
| 276 | HANOVER COLLEGE, HANOVER, IN | A |
| 277 | RANDOLPH-MACON COLLEGE, ASHLAND, VA | B+ |
| 278 | UNIVERSITY OF MISSISSIPPI, UNIVERSITY, MS | NA |
| 279 | MISSISSIPPI STATE UNIVERSITY, MISSISSIPPI STATE, MS | NA |
| 280 | CUNY, BARUCH COLLEGE, NEW YORK, NY | NA |
| 281 | NEBRASKA WESLEYAN UNIVERSITY, LINCOLN, NE | C+ |
| 282 | UNIVERSITY OF TENNESSEE, KNOXVILLE, KNOXVILLE, TN | NA |
| 283 | SAINT ANSELM COLLEGE, MANCHESTER, NH | B |
| 284 | EMERSON COLLEGE, BOSTON, MA | C+ |
| 285 | MOREHOUSE COLLEGE, ATLANTA, GA | B |
| 286 | SAINT JOHN'S UNIVERSITY, QUEENS, NY | C- |
| 287 | COE COLLEGE, CEDAR RAPIDS, IA | C |
| 288 | CORNELL COLLEGE, MOUNT VERNON, IA | C |
| 289 | CALIFORNIA LUTHERAN UNIVERSITY, THOUSAND OAKS, CA | C |
| 290 | UNIVERSITY OF SCRANTON, SCRANTON, PA | C+ |
| 291 | COLORADO STATE UNIVERSITY, FORT COLLINS, CO | NA |
| 292 | SAINT NORBERT COLLEGE, DE PERE, WI | B |
| 293 | CALIFORNIA MARITIME ACADEMY, VALLEJO, CA | NA |
| 294 | BRYANT UNIVERSITY, SMITHFIELD, RI | B |
| 295 | LUTHER COLLEGE, DECORAH, IA | B- |
| 296 | BELOIT COLLEGE, BELOIT, WI | B |
| 297 | ST. JOSEPH'S COLLEGE, BROOKLYN, NY | C+ |
| 298 | LOYOLA UNIVERSITY CHICAGO, CHICAGO, IL | B- |
| 299 | WHITTIER COLLEGE, WHITTIER, CA | C- |
| 300 | SUNY, BUFFALO (UNIVERSITY AT BUFFALO), BUFFALO, NY | NA |

**მისისიპის სახელმწიფო უნივერსიტეტი**

ფოტო: FLICKR

მიანებს.

თუ სასწავლო კრედიტი არ გეკუთვნით, არ დანებდეთ. შესაძლოა, თქვენმა ოჯახმა მოახერხოს შრომითი შემოსავლის ავარიული გასასვლელით სარგებლობა. როგორც აღმოჩნდა, საბავშვო გადასახადი არ გამოიყენება, როდესაც ბავშვს შეუძლია თავისი სამუშაოს მეშვეობით დაფაროს საკუთარი საცხოვრებელი ხარჯების (სწავლის ჩათვლით) ნახევარზე მეტი.

ახალგაზრდას, რომელიც სწავლობს დაბალფასიან სახელმწიფო კოლეჯში ან იღებს „დამსახურების“ ფასდაკლებას ძვირად ღირებულ კერძო კოლეჯში, ხელმომჭირნე ცხოვრებისა და ნახევარ განაკვეთზე მუშაობის შემთხვევაში, შეუძლია წარმატებით ისარგებლოს ამ გარემოებით.

გამოდის, ბავშვი იბეგრება ისე, როგორც დაიბეგრებოდა ცალკე ცხოვრების შემთხვევაში. ეს ნიშნავს, რომ მას შეუძლია მოითხოვოს პირადი დაუბეგრავი მინიმუმი (2013 წლისთვის ეს არის $3 900) და სრული სტანდარტული საგადასახადო გამონაქვითი ($6 100). ორივე ამცირებს დასაბეგრ შემოსავალს.

ახლა ოჯახის უმცროს წევრს შესაძლებლობა აქვს ისარგებლოს 0%-იანი განაკვეთით დივიდენდებსა და გრძელვადიან შემოსავლებზე, სანამ მისი დასაბეგრი შემოსავალი არ მიაღწევს $36 250-იან ნიშნულს. მნიშვნელობა არა აქვს, რომ აქციები, რომლებისგანაც მისი შემწეობა შედგება, მდიდარი მშობლებისაგან მიღებული საჩუქარია. და თუ ბავშვი მეტისმეტად პატარაა იმისათვის, რომ იმუშაოს? თქვენ კვლავ შეგიძლიათ ისარგებლოთ საბავშვო გადასახადის შეღავათიანი ნორმით - $2 000-ით საშემოსავლო წელზე. თუ თქვენი 2 წლის ბავშვი ჭკვიანურად მოიქცევა, მას ექნება $90 000 აქციათა ინდექსის ფონდის სახით და ის არ გადაიხდის გადასახადებს დივიდენდებზე.

მდიდარი ოჯახების თავდაცვის ბოლო საშუალება მოთმინებაა. მარტინ შენკმენი, უძრავი ქონების ადვოკატი ნიუ-ჯერსიდან, გვირჩევს ტრასტულ ფონდებს, რომლებიც საინვესტიციო შემოსავლიდან დიდ თანხებს ბენეფიციარებზე მხოლოდ მას შემდეგ გასცემს, რაც მათ 24 წელი შეუსრულდებათ. F

# მატყუარა სკოლები

## ზოგიერთი კოლეჯი ყველაფერს აკეთებს საკუთარი რეიტინგის ასამაღლებლად.

ავტორი: აბრამ ბრაუნი

2004 წელს კლერმონტ მაკ'კენას (Claremont McKenna) კოლეჯის ლოს-ანჯელესის მახლობლად მდებარე პრესტიჟული ჰუმანიტარული სკოლის მიმღებმა დეკანმა, რიჩარდ ს. ვოსმა, შეიმუშავა ახალი მეთოდი, რათა დაეკმაყოფილებინა რექტორის მოთხოვნა მისაღები კლასების ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. ის, უბრალოდ, იტყუებოდა.

შემდეგი შვიდი წლის განმავლობაში ვოსი განათლების დეპარტამენტსა  და სხვა უწყებებს უგზავნიდა ფალსიფიცირებულ მონაცემებს (ციფრებს, რომლებმაც განაპირობა კლერმონტ მაკ'კენას ადგილი ამერიკის საუკეთესო კოლეჯების ჩვენს რეიტინგებში), ხელოვნურად ზრდიდა რა SAT- და ACT-ტესტების შედეგებს და ამცირებდა დაშვების ნორმას, რითაც ქმნიდა ილუზიას, რომ საუკეთესო სტუდენტები კლერმონტ მაკ'კენას ირჩევდნენ. ეს ყველაფერი მას გასდიოდა კონტროლის არარსებობის გამო; მას გადაუმოწმებლად ანდობდნენ მონაცემების დათვლას და მათ წარდგენას. რამ აიძულა ამდენი ხნის თანამშრომელი ასეთ ცუდ გზას დასდგომოდა? „ის განიცდიდა ისეთსავე ზეწოლას, ეჩვენებინა შედეგები, როგორსაც ნებისმიერი ხელმძღვანელი", - ამბობს კლერმონტ მაკ'კენას პრესმდივანი მაქს ბენავიდესი (ვოსს, რომელიც 2012 წლის იანვარში გადადგა, კომენტარისათვის ვერ დავუკავშირდით).

როგორც ანალიტიკოსის ინფორმაციას შეუძლია გამოიწვიოს აქციების ფასის აწევა, ასევე კოლეჯის რეიტინგის ზრდას, როგორც წესი, ფინანსური წარმატება მოჰყვება. „კოლეჯებზე ხდება ინსტიტუციური ზეწოლა მიღწევების საჩვენებლად ყველა დონეზე და ამაში შედის რეიტინგებიც, - ამბობს კოლეჯის დაგეგმვის ექსპერტი და Forbes-ის თანამშრომელი ტროი ონინკი. - ეს არის მაღალკონკურენტული გარემო საუკეთესო სტუდენტებისა და სწავლის გადასახადიდან მიღებული შემოსავლის მოზიდვის თვალსაზრისით".

კლერმონტ მაკ'კენა ერთადერთი პრესტიჟული კოლეჯი არ გახლავთ, რომელმაც იცრუა. ბაკნელის უნივერსიტეტი აყალბებდა SAT-ტესტირების შედეგებს 2006-დან 2012 წლამდე; ემორის უნივერსიტეტი ათ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში აჩვენებდა არა აბიტურიენტების, არამედ უკვე მიღებული სტუდენტების ტესტირების შედეგებს; ხოლო აიონას კოლეჯი, 2002 წლიდან მოყოლებული, ცხრა წლის განმავლობაში იძლეოდა ცრუ მონაცემებს მიღებული და კურსდამთავრებული სტუდენტების შეფარდების, SAT-ტესტირების შედეგებისა და კურსდამთავრებულთა მიერ გაღებული შეწირულებების შესახებ. დღეს ამას ყველა მათგანი აღიარებს  და აცხადებს, რომ უკეთესი პრაქტიკა დანერგეს. მათი არაკეთილსინდისიერების საპასუხოდ - და პრობლემის მასშტაბის ზრდის ხაზგასასმელად - ჩვენ ამ ოთხ დაწესებულებას ორი წლით ვიღებთ ქვეყნის საუკეთესო სასწავლებელთა სიიდან.

არიან კიდევ სხვა მატყუარები? თუ არიან, სიიდან მათაც ამოვიღებთ. დარჩით ჩვენთან. ჩვენ განვაგრძობთ დაკვირვებას. F

### საჯარიმო მოედანი

ბოლო ოთხი წლის განმავლობაში ეს სასწავლებლები ცრუ ინფორმაციას აწვდიდნენ ფედერალურ მთავრობას თავიანთი სტუდენტური კონტინგენტის ხარისხის შესახებ.

**ბაკნელის უნივერსიტეტი**
**აღიარა:** 2013 წლის იანვარში
**ზომები:** მონაცემების შემოწმებას დაასრულებს ორი დამოუკიდებელი თანამშრომელი.

**ემორის უნივერსიტეტი**
**აღიარა:** 2012 წლის აგვისტოში. **ზომები:** გათავისუფლდა ორი თანამშრომელი; ტარდება თითოეული განყოფილების პერიოდული შემოწმება.

**კლერმონტ მაკ'კენას კოლეჯი**
**აღიარა:** 2012წლის იანვარში
**ზომები:** გადადგა მიმღები დეკანი; მონაცემებს ამუამად აკონტროლებს, სულ მცირე, ორი თანამშრომელი და ისინი უნდა დაადასტუროს პროორექტორმა.

**აიონას კოლეჯი**
**აღიარა:** 2011 წლის აგვისტოში. **ზომები:** გათავისუფლდა პასუხისმგებელი პროორექტორი; მონაცემებთან დაკავშირებულ ანგარიშს  კომიტეტი განიხილავს.

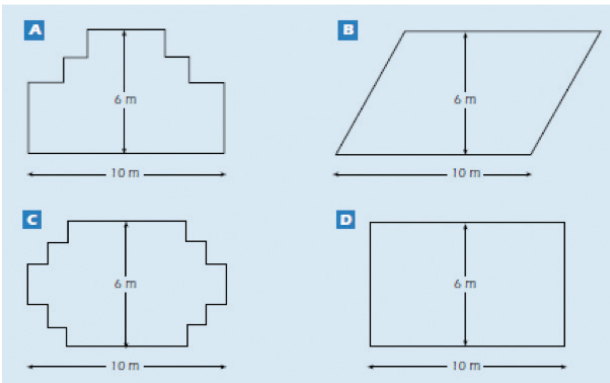
Forbes GEORGIA

forbesgeorgia.ge

# ქართველი მოსწავლეების მიღწევები: საერთაშორისო კვლევების შედეგები

საერთაშორისო საგანმანათლებლო კვლევებში ქართველი მოსწავლეების შედეგები აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპისა და დასავლეთ ევროპის ყველა ქვეყნის, ასევე დსთ-ის ზოგიერთი ქვეყნის შედეგებზე მნიშვნელოვნად დაბალია.


ავტორი: ნათია ანდღულაძე


დურგალს 32 მეტრი სიგრძის ხის მასალა აქვს ბაღის შემოსაღობად. ქვემოთ მოცემულია ბაღის დიზაინის ოთხი ვარიანტი.
ამ ვარიანტებიდან, რა შემთხვევაში ეყოფა ეს მასალა დურგალს ბაღის შემოსაღობად?
შემოხაზე „კი“ ან „არა“ თითოეული ვარიანტის გასწვრივ. მიუწერე „კი“, თუ 32 მეტრის სიგრძის მასალა ეყოფა დურგალს მოცემული დიზაინის ბაღის შემოსაღობად და მიუწერე „არა“, თუ 32 მეტრის სიგრძის მასალა არ ეყოფა დურგალს მოცემული დიზაინის ბაღის შემოსაღობად.

| ბაღის დიზაინი | ამ დიზაინის შემთხვევაში, ეყოფა თუ არ ეყოფა დურგალს მასალა |
|---|---|
| დიზაინი A | კი / არა |
| დიზაინი B | კი / არა |
| დიზაინი C | კი / არა |
| დიზაინი D | კი / არა |

შენიშვნა: ავტორის თარგმანი

ეს ამოცანა მოსწავლეთა მიღწევების საერთაშორისო შეფასების პროგრამის (PISA 2009, OECD) კვლევიდანაა. კვლევა 15 წლის მოზარდებში მათემატიკის ცოდნას აფასებს. ამ კვლევაში ეს ამოცანა ყველაზე მაღალი სირთულის ამოცანად კლასიფიცირდება. ასეთი სირთულის ამოცანებს 2010 წელს ჩატარებულ კვლევაში 15 წლის 4646 ქართველი მოსწავლიდან წარმატებით ორი მოსწავლე ხსნიდა.

## საქართველო საერთაშორისო საგანმანათლებლო კვლევებში

XX საუკუნის ბოლო ათწლეულიდან მოყოლებული, მსოფლიოს რამდენიმე ათეული ქვეყანა საერთაშორისო საგანმანათლებლო კვლევებში იღებს მონაწილეობას. 2006 წლიდან ამ კვლევებს საქართველოც შეუერთდა.

2006, 2007, 2010 და 2011 წლებში, შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის ორგანიზებით, მეოთხე და მერვე კლასის და 15 წლის მოსწავლეებში კითხვის, მათემატიკისა და მეცნიერებების ცოდნა და უნარები შეფასდა.

თითოეულ კვლევაში 200-ზე მეტი ქართულენოვანი სკოლის 5000-მდე მოსწავლე (ასევე, მათი მშობლები, მასწავლებლები და სკოლის დირექტორები) იღებს მონაწილეობას.

ეს კვლევები საშუალებას გვაძლევს, ქვეყანაში მოსწავლეების უნარები და ცოდნა შევაფასოთ და სხვა ქვეყნების მდგომარეობას შევადაროთ, აღმოვაჩინოთ მოსწავლეთა მიღწევებს შორის განსხვავებებისა და მსგავსებების სისტემური, მეთოდოლოგიური, კონტექსტური და იდიოსინკრატული მიზეზები, შევიმუშაოთ რეკომენდაციები შედეგების გასაუმჯობესებლად. ამ სტატიაში მხოლოდ მოსწავლეთა მიღწევებზე ვიმსჯელებთ.

## რა შედეგებს აღწევენ ქართველი მოსწავლეები?

საერთაშორისო საგანმანათლებლო კვლევებში ქართველი მოსწავლეების შედეგები აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპისა და დასავლეთ ევროპის ყველა ქვეყნის, ასევე დსთ-ის ზოგიერთი ქვეყნის შედეგებზე მნიშვნელოვნად დაბალია. შედეგებს კლასებისა და ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით ქვემოთ წარმოგიდგენთ.

მეოთხე კლასი (PIRLS 2011, TIMSS 2011)

დავიწყოთ მეოთხე კლასით. მეოთხეკლასელი მოსწავლეების მიღწევები კითხვაში, მათემატიკასა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში 2006, 2007 და 2011 წლებში ჩატარებული ოთხი კვლევის საშუალებით შეფასდა. 2006 და 2007 წლებთან შედარებით, 2011 წელს მეოთხეკლასელი ბავშვების შედეგები გაუმჯობესებას აჩვენებს. მაგრამ შედეგები მაინც ძალიან დაბალია.

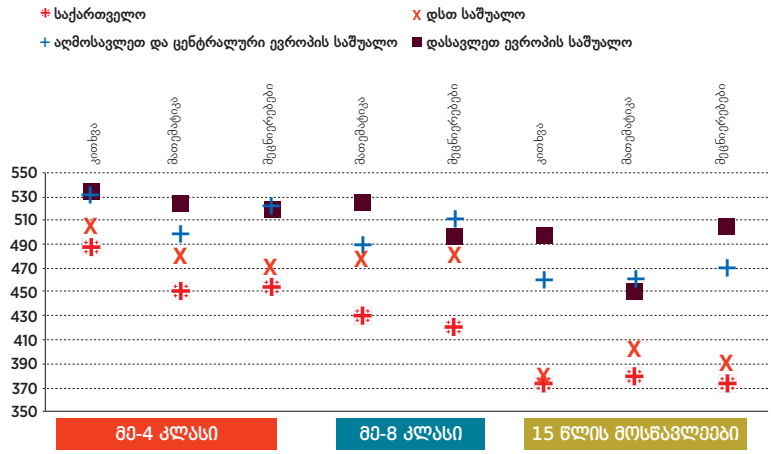
როგორც მოცემული ნახატიდან ჩანს, ქართველი მოსწავლეების შედეგები კითხვაში, მათემატიკასა და ბუნებისმეტყველებაში მნიშვნელოვნად ჩამორჩება დასავლეთ და აღმოსავლეთ ევროპისა და ცენტრალური ევროპის საშუალო მაჩვენებელს.

საქართველოს შედეგი დსთ-ის ქვეყნების საშუალოზეც დაბალია. დსთ-ის ქვეყნებს (კვლევებში მონაწილეობდა ყაზახეთი, რუსეთი, სომხეთი, აზერბაიჯანი და უკრაინა) შორის საქართველოზე დაბალი შედეგი სომხეთსა და აზერბაიჯანს აქვთ ბუნებისმეტყველებასა და კითხვაში, მაგრამ აზერბაიჯანის შედეგი საქართველოზე მაღალია მათემატიკაში. დსთ-ის ყველა დანარჩენ ქვეყანას საქართველოზე მაღალი შედეგები აქვს.

მერვე კლასში ქართველი მოსწავლეების შედეგები კიდევ უფრო სცილდება ევროპის ქვეყნების შედეგებს. მათემატიკაში ქართველი მოსწავლეების შედეგი 93 ქულით დაბალია დასავლეთ ევროპის მაჩვენებელთან შედარებით და 58 ქულით დაბალია აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის ყოფილი საბჭოთა და კომუნისტური ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით.

მათემატიკაში მერვეკლასელი ქართველი მოსწავლეების საშუალო შედეგი 56 ქულით ჩამორჩება ყაზახეთის საშუალო შედეგს, 35 ქულით - სომხეთის, 48 ქულით - უკრაინისა და 108 ქულით - რუსეთის საშუალო შედეგს.

**საერთაშორისო შეფასებებში საქართველოს, დსთ-ის ქვეყნების, აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპისა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნების საშუალო შედეგები.**



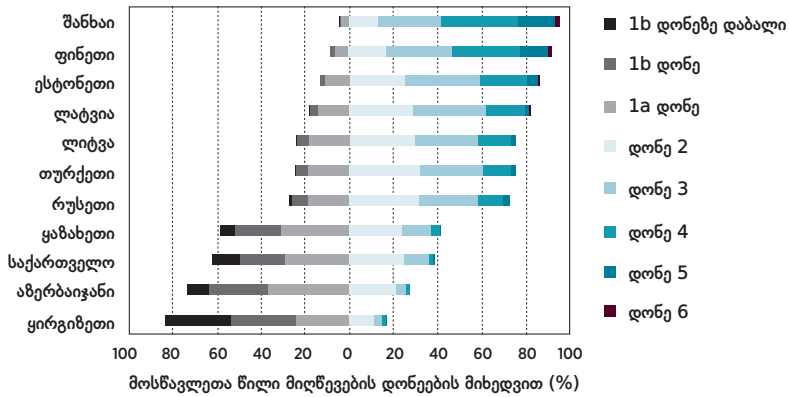

15 წლის მოსწავლეები (PISA 2009)

მერვეკლასელი მოსწავლეების მიღწევები დაბალია მეცნიერებებშიც. ქართველი მოსწავლეების შედეგი (455) დაბალია რუსეთთან (542), ყაზახეთთან (490), დასავლეთ ევროპის ქვეყნების საშუალო (494) და ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის საშუალო (510) მაჩვენებელთან შედარებით.

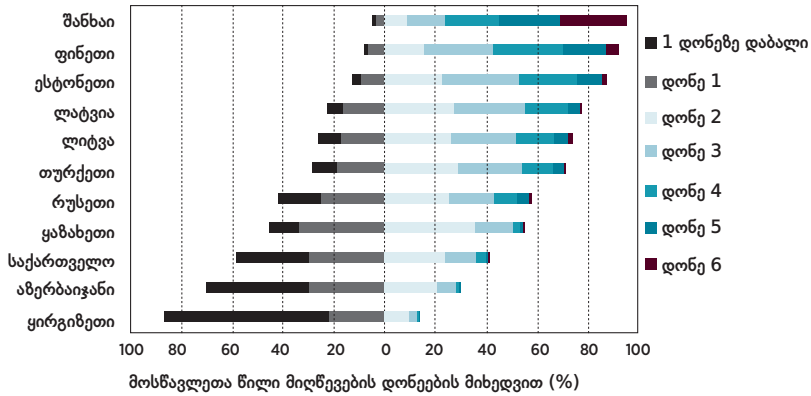
15 წლის მოსწავლეების მიღწევები კითხვაში, მათემატიკასა და მეცნიერებებში 2010 წელს შეფასდა. კითხვის უნარების მიხედვით, 66 მონაწილე ქვეყანას შორის ქართველ მოსწავლეებს 61-ე ადგილი უკავიათ. საქართველოზე უფრო დაბალი შედეგები მხოლოდ ყატარს, პანამას, პერუს, აზერბაიჯანსა და ყირგიზეთს აქვთ.

კითხვაში საქართველოზე მაღალი შედეგები აქვთ მოსწავლეებს აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის ყოფილ საბჭოთა და კომუნისტურ ქვეყნებში (ლიტვა, სერბეთი, უნგრეთი, სლოვაკეთი, ხორვატია, რუმინეთი, პოლონეთი, სლოვენია, ჩეხეთი, ბულგარეთი, ესტონეთი, ლატვია, ალბანეთი და მონტენეგრო), ასევე - ყაზახეთსა და რუსეთში. მსგავსი შედეგია მათემატიკასა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებშიც იმ განსხვავებით, რომ მათემატიკასა და მეცნიერებებში აზერბაიჯანს საქართველოზე

### კითხვის მიღწევები დონეების მიხედვით: საქართველო და შერჩეული ქვეყნები




### მათემატიკის მიღწევები დონეების მიხედვით: საქართველო და შერჩეული ქვეყნები




მაღალი შედეგები აქვს.

15 წლის მოსწავლეების მიღწევებს კომპეტენციებად თუ ვთარგმნით, ქართველი მოსწავლეების 60%-ს არა აქვს აკადემიურ თუ პროფესიულ გარემოში პროდუქტიულად და ეფექტიანად ფუნქციონირებისთვის საჭირო მინიმალური კომპეტენცია.

კითხვაში მინიმალური (დონე 2) ან მინიმალურზე მაღალი (დონეები 3, 4, 5 და 6) დონის მოთხოვნებს საქართველოში 38% აკმაყოფილებს. კვლევის განმარტებით, მინიმალური მიღწევის დონე კითხვის უნარის იმ მინიმალურ კომპეტენციებს განსაზღვრავს, რომლებიც აუცილებელია შრომის ბაზარზე ან შემდგომ საგანმანათლებლო საფეხურზე ოპერირებისთვის.

თუ შედარებით ჭრილში შევხედავთ მონაცემებს, ესტონეთში მეორე ან უფრო მაღალი დონის მოთხოვნებს აკმაყოფილებს მოსწავლეების 87%, ლატვიაში - 82%, ლიტვაში - 76%, თურქეთში - 75%, რუსეთში - 72%, ყაზახეთში კი - 41%. საქართველოზე დაბალია ასეთი მოსწავლეების წილი აზერბაიჯანსა (27%) და ყირგიზეთში (17%). ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი შანხაის აქვს (96%).

მათემატიკაში შედეგები კიდევ უფრო დრამატულია. მინიმალურ ზღვარს ქვემოთაა მოსწავლეების 70%. ასეთი მოსწავლეების წილი ესტონეთში - 13%, ლატვიაში - 23%, ლიტვაში - 26%, რუსეთში - 29%, თურქეთში - 42%, აზერბაიჯანში 45% და ყაზახეთში 59 პროცენტია. შანხაიში ასეთი მოსწავლეების წილი არ აღემატება 5%, ფინეთში კი - 8 პროცენტია.

საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში მოსწავლეების 33 პროცენტი აკმაყოფილებს მეორე (მინიმალური) დონის მოთხოვნებს.

საერთაშორისო კვლევებში საქართველოს შედეგები 2015 წელს გახდება ცნობილი.

## მოკლედ ზემოთ ნახსენები კვლევების შესახებ

- PIRLS, IEA - წიგნიერების საერთაშორისო კვლევა აფასებს წაკითხულის გააზრების უნარს მე-4 კლასის მოსწავლეებში. ამ კვლევას საერთაშორისო საგანმანათლებლო მიღწევების შეფასების ასოციაცია (IEA) ატარებს. კვლევა საქართველოში 2006 და 2011 წლებში ჩატარდა.

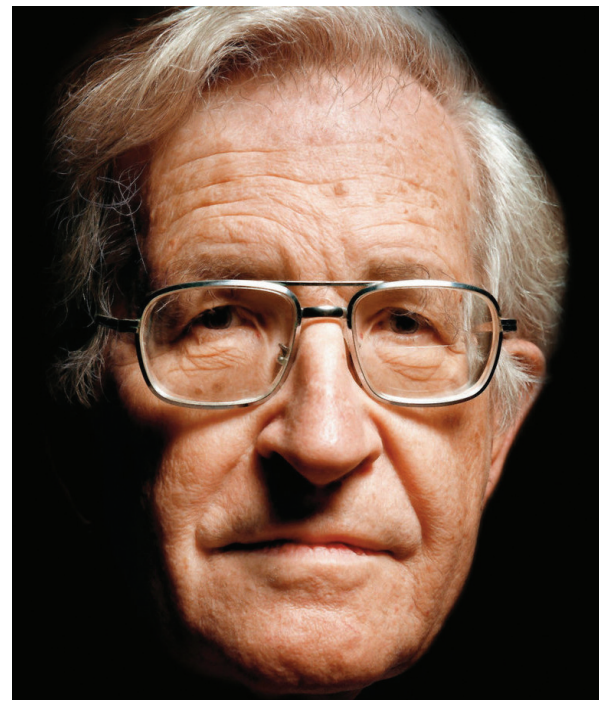
- TIMSS (IEA) - მათემატიკასა და საბუნებისმეტყველო საგნებში მოსწავლეთა მიღწევები - კვლევა, რომელიც აფასებს მე-4 და მე-8 კლასის მოსწავლეების მიღწევებს, საქართველოში 2007 და 2011 წლებში ჩატარდა.

- PISA, OECD - მოსწავლეთა მიღწევების საერთაშორისო შეფასების პროგრამა 15 წლის მოზარდებში აფასებს კითხვის, მათემატიკისა და მეცნიერებების უნარებს. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD). კვლევა საქართველოში 2010 წელს ჩატარდა. F

davines
SUSTAINABLE BEAUTY
ექსკლუზიური დისტრიბუტორი
საქართველოში UCG Georgia
ტელ: 225 04 06
info@ucgroup.ge
www.ucgroup.ge

“მთელი საგანმანათლებლო და პროფესიული ტრენინგის სისტემა ძალიან დახვეწილი ფილტრია იმ ადამიანთა გამოსახშირად, ვინც ზედმეტად დამოუკიდებელია, ვინც საკუთარ თავზე ფიქრობს, ვინც არ იცის მორჩილება და ა.შ. - რადგან ისინი ინსტიტუციებისთვის გამოუსადეგარნი არიან.

– ნოამ ჩომსკი



# განათლების შესახებ

**ინტელექტუალური** შოუები იმისთვის არსებობს, რომ თავი კარგად გვაგრძნობინოს, რადგან ვიცით შემთხვევითი, გამოუსადეგარი ფაქტები - სულ ესაა, რაც განათლებისგან შემოგვრჩა.

– ჩაკ პალანიკი

**ათი** წლის განმავლობაში კვირაში სამ დღეს საჯარო ბიბლიოთეკაში ვატარებდი. ეს უნივერსიტეტზე უკეთესია. ადამიანებმა საკუთარი თავი უნდა განათლონ - შენ შეგიძლია სრულფასოვანი განათლება მიიღო აბსოლუტურად უფასოდ. მეათე წელს იმ ბიბლიოთეკის ყველა მნიშვნელოვანი წიგნი წაკითხული მქონდა და ათასამდე მოთხრობა - დაწერილი.

– რეი ბრედბერი

**განათლება** თაყვანისცემას იმსახურებს, მაგრამ მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ყველაზე ღირებული რამეები სხვისგან არ ისწავლება.

– ოსკარ უაილდი

**იცხოვრე** ისე, თითქოს ხვალ კვდები. ისწავლე ისე, თითქოს საუკუნოდ იცხოვრებ.

– მაჰათმა განდი

**ინვესტიცია** განათლებაში ყველაზე მოგებიანი ინვესტიციაა.

– ბენჯამინ ფრანკლინი

**განათლება** არის უნარი, მოისმინო ყველაფერი და სიმშვიდე შეინარჩუნო.

– რობერტ ფროსტი

**განათლება** ყველაზე მძლავრი იარაღია, რომელსაც სამყაროს შეცვლა შეუძლია.

– ნელსონ მანდელა