

რეიტინგები: 100 ყველაზე ძლევამოსილი ქალი • მსოფლიო რისხვებში

თებერვალი, 2018

Forbes

GEORGIA



მსოფლიო ადვიარეზა

„ნლის კომპანიის“ ტიტული Nexia International-ის 115 ქვეყნის 650 აუდიტორულ ოფისს შორის და 170%-იანი ზრდა, €2.3 მილიონზე მეტი წლიური შემოსავლით. ასეთია NEXIA TA Georgia-ს მონაგბარი 2017 წელს





54 | ბენეჭიბეი



72 | სპეცროქი

Forbes GEORGIA

LEADERBOARD

6 | 2017 წლის ყველაზე პოპულარული სტატიები Forbes.ge-ზე

8 | სოფლიო რიცხვებში ჩვენ თავი მოფუყარეთ საკვანძო ეკონომიკურ მაჩვენებლებს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის შესახებ.

20 | ჰოპის ყველაზე ღირებული გუნდები

21 | 30 30-წლამდე: უძრავი ქონების ოსტატები



22 | YOUTUBE-ის ვარსკვლავები

23 | ახალი მილიარდერი

მოსაზრება

24 | უნდა ვისწავლოთ // აკაკი ხელაძე

26 | კრიტიკული ინფრასტრუქტურა დასაცავია // მარინა გოგუაძე

28 | როსა გამარჯვებული არავინაა // ლაშა ბზარაშვილი

სტრატეგიები

30 | რეფორმების ელჩი

ნიკა გილაური საქართველოს ყოფილი პრემიერ-მინისტრია, რომელმაც პოსტი სულ რაღაც 39 წლის ასაკში დატოვა. დღეს ის ხელმძღვანელობს „რეფორმატივს“ - გლობალურ კომპანიას, რომელსაც თავად „მთელ მსოფლიოში ყველაზე მცირე ზომის გლობალურ კომპანიას“ უწოდებს.

ავტორი: ელენე კვანცილაშვილი

38 | ქვანახშირის უკანასკნელი მაგნატი

ქვანახშირს წინ შავი დღეები ელის? ნუ ეტყვით ამას მილიარდერ კრის კლაინს. ის დარწმუნებულია, რომ ყველაზე ბინძურ საწვავს კვლავაც აქვს ნათელი მომავალი და ქმნის იმას, რაც, მისი ღრმა რწმენით, უკანასკნელი მოქმედი ქვანახშირის მაღარო იქნება.

ავტორი: კრისტოფერ ჰელმენი

ტექნოლოგიები

46 | დიდი მონაცემები დიდი ქალაქებისთვის

Moovit-მა საზოგადოებრივი ტრანზიტის Waze-ი შექმნა. დაამარცხებს ეს აპლიკაცია ურბანულ საცობებს?

ავტორი: ალან თსმენი



მენეჯმენტი

50 | NEXIA TA - წლის კომპანია საქართველოდან

„წლის კომპანიის“ ტიტული Nexia International-ის 115 ქვეყნის 650 აუდიტორულ ოფისს შორის და 170%-იანი ზრდა, 2.3 მილიონზე მეტი წლიური შემოსავლით - ასეთია NEXIA TA Georgia-ს მონაგარი 2017 წელს.

ავტორი: თელარა გელანია

ანტრეპრენიორები

58 | პოლიეთილენის შობა

Balsam Brands-ი სილიკონის ხეობის ტიპური კომპანია როდია. ის ხელოვნურ საშობაო ნაძვის ხეებს ყიდის და ნამდვილ მოგებებს წერს.

ავტორი: სიზანა ადამსი

62 | შენი საყვარელი სახლი

შესადლოა, არ ეძებდე ახალ სახლს, მაგრამ Alliance Highline-ში რეზიდენციას მაინც იყიდი.

სპეცპროექტი

68 | მსოფლიოს 100 ყველაზე ძლევაძმოსილი ქალი

ვინ არის ბოსი? ჩვენ თოთხმეტი წლის წინ განსაზღვრეთ, რა არის საჭირო, რომ იყო ძლევაძმოსილი ქალი: ეკონომიკური ძალაუფლება, გავლენის ფართო არეალი და მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენის უნარი.

72 | კონკურენცია - ახალი პროფკავშირია

ათწლეულებია, ამერიკული კორპორაციები სამუშაო ადგილებს ამცირებენ, ბენეფიტებს კვეცენ და მეწილეებს თანამშრომლებზე წინ აყენებენ. მაგრამ ნახეთ, რა ხდება: The Just 100-ის კომპანიები, რომლებიც კარგად უხდიან და ეპყრობიან დაქირავებულებს, უფრო ეფექტიანები არიან მათთან შედარებით, ვინც ასე არ იქცევა.

ავტორი: მემი გაჭრეიტი, ლორან გენსლერსა და სამანთა შარფთან ერთად

ინვესტიციები

80 | დამალული ციფრები

ქალი ანტრეპრენიორები სილიკონის ხეობის ვენჩურ-კაპიტალისტი გიგანტებისგან ნამდვილად არ არიან განებივრებულნი. ჯენი ებრამსონის RETHINK IMPACT-ისთვის ეს მოგების ნახვის შესაძლებლობაა.

ავტორი: მელი ებალინგი

84 | მწვანე კარგია... მონებიზატის

სიკეთის მქმნელებს ეკოლოგიურად მდგრადი ინვესტირება მსოფლიოს გადასარჩენად უნდათ. კარინა ფანკი ამით ფულს შოულობს. ავტორი: ჯივ კაუფლინი

ეკონომიკა

86 | საყოველთაო ჯანდაცვა არ არის საყოველთაო

ავტორი: თეთრა აბასაძე

90 | საქართველოს საბარეო ვალი

ავტორი: ბესო ნაზარაძე

ისტორია

94 | კომუნიზმმა რა ჰქმნა

თბილისის საპატიო მოქალაქე მიქაელ არამიანი საკუთარი სახლის პატარა სარდაფში გარდაიცვალა, სადაც ბოლოს შვილებთან ერთად ცხოვრობდა. ავტორი: ვილ ავდალიანი

FORBES LIFE

98 | მსოფლიოს გარშემო 2018

ბოგოტადან ბალიმდე, ახალი ცხელ-ცხელი სასტუმროები და კურორტები 2018 წლისთვის. ავტორი: მნ აბელი

აზრები

100 | ბონების შემახვებ

თებერვალი 2018, N 72

რედაქციის მისამართი: სამართავლო, 0160, თბილისი, ბარბაკელის 19; ტელ.: (+995 32) 223 77 07; 0-მომლო: info@forbes.ge
Forbes Georgia არის ყოველთვიური გამოცემა. საბალო ფასი 7 ლარი.
შურნალი გამოდის 2011 წლის დეკემბრიდან. Forbes Georgia დარეგისტრირებულია საქართველოს პარლამენტის პროფული ბიბლიოთეკის საბიბლიოთეკო რესურსების დეპარტამენტის მიერ 2011 წლის 16 ნოემბერს. ISSN 2233-3487



დააარსეთ სააგენტო "ომეგა ტეგა" PRINTED BY "OMEGA TEGG" PRINT HOUSE
საპრინტი, თბილისი, საპრინტი, 17 SARAJSKIVILI STREET
თბილისი, 00 995 32 253 03 62 TELEPHONE: 00 995 32 253 03 62

Copyright 2011 სააქციო საზოგადოება Media Partners, სააგენტო უფლებები დაცულია. შურნალში 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. გამოყენებს უფლებით სარგებლობს სააქციო საზოგადოება Media Partners შესაბამისი სალოცენზიო 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 ბესარტონ გუგუშვილის BPG-InfoTech ფონტებს: „ბეგ გარდიან ევგვიტური“ და „ბეგ პრინა“.

Forbes GEORGIA

მთავარი რედაქტორი გიორგი ისაკაძე

ალმასრულაველი რედაქტორები შოთა დიდმელაშვილი, ელენე კვანჭილაშვილი

არტდირექტორი, ფოტორედაქტორი სერგა ნემსიწვერიძე

ლიტერატურული რედაქტორი ირინა ბიაშვილი

ვებდირექტორი გოგი ქავთარაძე

დამაბადონებელი ქეთა შორშოლიანი

ფოტოგრაფი ხათუნა ხუციშვილი

შურნალ Forbes Georgia-ს გამოსცემს სააქციო საზოგადოება Media Partners

გამომცემელი მია მირიჯანაშვილი

გაყიდვების დირექტორი ლელი მირიჯანაშვილი

შურნალი Forbes დაარსდა 1917 წელს

Forbes USA Editor-in-Chief Steve Forbes

Chief Content Officer Randall Lane

Art & Design Robert Mansfield

Editorial Director, International Editions Katya Soldak

Forbes Media President & CEO Michael Federle

Senior Advisor, International Tom Wolf

Founded in 1917 B.C. Forbes, Editor-in-Chief (1917-54) Malcolm S. Forbes, Editor-in-Chief (1954-90) James W. Michaels, Editor (1961-99) William Baldwin, Editor (1999-2010)

Copyright©2018 Forbes LLC. All rights reserved. Title is protected through a trademark registered with the U.S. Patent & Trademark Office.

2017 წლის ყველაზე პოპულარული სტატიები **FORBES.GE-ზე**

საბანკო სექტორი, სამშენებლო დეველოპმენტი, სადაზღვევო ბიზნესი, საგარეო ვაჭრობა, კრიპტოვალუტები, ველოსიპედები და კანაფის ლეგალიზაცია – თემების მრავალფეროვნება აშკარაა.

ამ და ათობით სხვა თემაზე წერენ Forbes Georgia-ს ავტორები. სტატიების მიმართ ინტერესის „დათვლა“ ყველაზე ადვილად ვებგვერდისა და სოციალური მედიის საშუალებებითაა შესაძლებელი.

რამდენმა ადამიანმა წაიკითხა და რამდენმა გააზიარა სტატიები Forbes.ge-ზე – ამის შესახებ ჩვენ სრულ ინფორმაციას ვფლობთ.

მთავარობთ 2017 წლის ყველაზე პოპულარული სტატიების ათეულს.



1. გული და ნება

21 ნოემბერი, 2017

მამუკა ხაზარაძის სვეტიშვილი გამოთქმული მოსაზრებები ეყრდნობა მის გამოსვლას TEDx-ზე.

22 ათასზე მეტი ნახვა და **6.1k+** გაზიარება ვებზე



2. ახალი საფეხური სამშენებლო დეველოპმენტში

21 ნოემბერი, 2017

„ალიანს ჯგუფის“ აღმასრულებელი დირექტორისა და თანადამფუძნებლის, აკაკი სონგულიას მიერ დაარსებული Alliance Vacation Club-ი სახეს უცვლის საერთაშორისო სასტუმრო ბიზნესს.

13 ათასზე მეტი ნახვა და **3.4k+** გაზიარება ვებზე



3. „ალიანს ჯგუფი“ სამშენებლო დეველოპმენტში მომავლის ტენდენციებს ამკვიდრებს

15 მაისი, 2017

„სამი ახალი ინოვაციური დეველოპერული პროექტის სახით, საქართველოში „ალიანს ჯგუფი“ მალე რაღაც ისეთს შემოიტანს, რასაც თავისუფლად შეგვიძლია, თანამედროვე არქიტექტურის „მეხუთე ელემენტი“ ვუწოდოთ“.

12 ათასზე მეტი ნახვა და **7.6k+** გაზიარება ვებზე



4. ახალი საფეხური

22 თებერვალი, 2017

ელენე კვანცილაშვილი გვიყვება, თუ როგორ დატოვა ნინა კობახიძემ საჯარო სამსახური და სადაზღვევო ბიზნესს დაუბრუნდა.

12 ათასზე მეტი ნახვა და **7.4k+** გაზიარება ვებზე



5. კანაფის ლეგალიზაციის ეკონომიკური სარგებელი

10 მარტი, 2017

ზურაბ ჯაფარიძის საავტორო სვეტში ვკითხულობთ: „წარმოვიდგინოთ, რომ საქართველომ მოახდინა რეკრეაციული მიზნებისთვის კანაფის კულტივაცია-რეალიზაცია-მონხმარების ლეგალიზაცია ამ ბაზრის დაახლოებით ისეთივე რეგულაციურ ჩარჩოში მოქცევით, როგორც თაგ ეს კოლორადოს შტატში მოხდა და ვნახოთ, რა ეკონომიკური ხასიათის შედეგები შეიძლება მოიტანოს ამ ნაბიჯმა“.

12 ათასზე მეტი ნახვა და **2.1k+** გაზიარება ვებზე



6. ევროკავშირში 65%-ით მეტი პროდუქცია გაგვაქვს, ვიდრე რუსეთში

19 სექტემბერი, 2017

სტატისტიკური მონაცემებით დასტურდება, რომ საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში, ევროკავშირის ბაზარი ქართული პროდუქციისთვის გაცილებით სტრატეგიულია, ვიდრე რუსული ბაზარი.

11 ათასზე მეტი ნახვა და **1.6k+** გაზიარება ვებზე



7. აუდიტის ბაზრის ამომავალი პარსკვლავი

14 აგვისტო, 2017

ელენე ჩომახიძის სტატიაში აღწერილია აუდიტის ქართული ბაზრის ერთ-ერთი ლიდერი კომპანიის, NEXIA TA Georgia-ს საქმიანობა.

10 ათასზე მეტი ნახვა და **2.1k+** გაზიარება ვებზე



9. Golden Fleece Token - პირველი ქართული კრიპტოვალუტა!

15 აგვისტო, 2017

სალომე ტიპაშვილი გვიყვება პირველი ქართული დეცენტრალიზებული ციფრული ვალუტის შესახებ.

9 ათასზე მეტი ნახვა და **2.2k+** გაზიარება ვებზე



8. ახალი ველოსიპედის გამოგონება

4 მაისი, 2017

პირველი ქართული ველოსიპედების მაღაზია Bikes.ge-ს დამაარსებელი ველენტუზიასტები ბექა კიკნაველიძე და ლუკა ელოშვილი საქართველოში წარმოებული პირველი ველოსიპედის პროტოტიპის შექმნაზე მუშაობენ – სტატიის ავტორია ინგე სნიპი.

9 ათასზე მეტი ნახვა და **3.6k+** გაზიარება ვებზე



10. Hospitality Game-Changer

18 იანვარი, 2017

ამბავი „ალიანს ჯგუფისა“ და მისი აღმასრულებელი დირექტორის, აკაკი სონგულიას შესახებ ინგლისურენოვანი Forbes Georgia-ს ყველაზე პოპულარული სტატია იყო გასულ წელს.

9 ათასზე მეტი ნახვა და **2.2k+** გაზიარება ვებზე

LeaderBoard

მსოფლიო რიცხვებში

ჩვენ თავი მოვუყარეთ საკვანძო ეკონომიკურ მაჩვენებლებს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის შესახებ, რათა მსოფლიოს წამყვანი მკვლევარი ორგანიზაციებისა და ანალიტიკოსების პროგნოზებზე დაყრდნობით, მოკლედ მოგითხროთ ამ ქვეყნების მიმდინარე მდგომარეობისა და განვითარების პერსპექტივების შესახებ.

ავტორი: ზაზა აბაშიძე



ეკონომიკა

ავსტრია

მაკროეკონომიკური ზრდა: **2.0%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$49,723 (PPP \$55,380)**
 ინფლაცია: **1.8%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-0.8**
 მოსახლეობა: **8.6** მილიონი

2017 წელს პოლიტიკური სიტუაცია ავსტრიაში მნიშვნელოვნად შეიცვალა, ვინაიდან არჩევნების შემდეგ მთავრობა ულტრაემარჯვენე „თავისუფლების პარტიამ“ ჩამოაყალიბა. ქვეყნის პრემიერ-მინისტრის პოსტი სებასტიან კურცმა დაიკავა, რომელიც მსოფლიოს ყველაზე ახალგაზრდა ლიდერი გახდა. მიმდინარე წელს ეკონომიკური მდგომარეობის მნიშვნელოვანი ცვლილება მოსალოდნელი არ არის და სავარაუდოდ ისეთივე იქნება, როგორც 2017 წელს.

ბელგია

მაკროეკონომიკური ზრდა: **1.6%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$45,063 (PPP \$49,210)**
 ინფლაცია: **1.7%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.9**
 მოსახლეობა: **11.5** მილიონი

ეკონომიკური რეფორმის გატარება ბელგიის კოალიციური მთავრობისთვის ერთ-ერთი პრიორიტეტული საკითხია. მოსალოდნელია სხვადასხვა საკითხზე უთანხმოება და დაპირისპირება, რამაც შესაძლოა, ეკონომიკურ გარემოებებზეც მოახდინოს ზეგავლენა. ყველაზე დიდი დაპირისპირების საგანი ქვეყნის ფისკალური და ეკონომიკური პოლიტიკაა, რამაც სამთავრობო კოალიციას შიშვალა ოთხი პარტია ამ დრომდე თანხმდება.

ბულგარეთი

მაკროეკონომიკური ზრდა: **3.3%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$8,723 (PPP \$21,620)**
 ინფლაცია: **2.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-0.6**
 მოსახლეობა: **7** მილიონი

ქვეყნის ახალმა ხელისუფლებამ ნაწილობრივ მოაგვარა ის პრობლემები, რაც წინა მთავრობის გადადგომის შემდეგ წარმოიშვა. აღნიშნული პროცესების გარდა, წელს მნიშვნელოვანი ევროკავშირის მხრიდან გაზრდილი ფულადი დახმარება იქნება, რომელიც ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელებას მოხმარდება, რაც ეკონომიკურ ზრდას მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს.

ხორვატია

მაკროეკონომიკური ზრდა: **2.6%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$14,152 (PPP \$26,620)**
 ინფლაცია: **2.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.6**
 მოსახლეობა: **4.2** მილიონი

ხორვატიას კოალიციური მთავრობა მართავს, სადაც დომინანტური პოზიცია კონსერვატორებს უჭირავთ. სავარაუდოდ, ქვეყნის პრემიერ-მინისტრი ანდრეი პლენკოვიჩი რიგგარეშე არჩევნებს გამართავს, რათა მისმა პარტიამ მდგომარეობა კიდევ უფრო მეტად გაიმყაროს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ეკონომიკური რეფორმის ჩავარდნის ალბათობა მაღალია. თუკი რიგგარეშე არჩევნებში პრემიერ-მინისტრის კონსერვატორული პარტია გაიმარჯვებს, სავარაუდოდ, რომ ახალი მთავრობა საჯარო ხარჯების შემცირებას შეეცდება.

ჩეხეთი

მაკროეკონომიკური ზრდა: **2.9%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$22,031 (PPP \$39,060)**
 ინფლაცია: **2.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-0.3**
 მოსახლეობა: **10.6** მილიონი

მილიარდერი ბიზნესმენის, ანდრეი ბაბიშის ანტიისტებლომენტური პარტიის გამარჯვების შემდეგ, ბევრი შიში და მერყევი პროგნოზები გაჩნდა გასულ წელს ჩეხეთის შესახებ. ბევრი პარალელს დონალდ ტრამპთანაც აცვლებდა. თუმცა, მიუხედავად გაურკვევლობისა, გასული პერიოდის ტენდენციებმა დაგვანახა, რომ ბაბიში პოპულიზმიდან ცენტრისკენ გადაინახრა და მისი მთავრობა პრობიზნესური აჯენდით მოქმედებს. სავარაუდოდ, რომ ჩეხეთში წელს კორუფციასთან ბრძოლა და საჯარო სექტორის რეფორმირება იქნება მთავარი მოვლენა, საგადასახადო კანონმდებლობის ცვლილებასთან ერთად. მოსალოდნელია, რომ ეკონომიკური ზრდაც უფრო სტაბილური გახდება.

დანია

მაკროეკონომიკური ზრდა: **1.7%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$59,399 (PPP \$53,400)**
 ინფლაცია: **1.7%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-0.4**
 მოსახლეობა: **5.6** მილიონი

შუახანს გადაცილებული მოსახლეობის სტიმულირება და მათი აქტიურ სამუშაო ძალად

დარჩენა, დანიის პრემიერ-მინისტრის ერთ-ერთი მთავარი ინიციატივა მიმდინარე წლისთვის. ამ გზით მთავრობა ქვეყნის ეკონომიკის ხელშეწყობას გეგმავს, თუმცა სავარაუდოდ, ეს პროგრესი საკმაოდ ნელი იქნება.

ესტონეთი

მაკროეკონომიკური ზრდა: **3.5%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$19,791 (PPP \$33,300)**
 ინფლაცია: **3.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-0.4**
 მოსახლეობა: **1.3** მილიონი

საგადასახადო სისტემის გამარტივება, პრივატიზაცია და სახელმწიფოს მიერ ინფრასტრუქტურულ პროექტებში ინვესტიციების გაზრდა - ეს სამი მიმართულება იქნება 2018 წელს ესტონეთის მთავრობის მთავარი სამოქმედო გეგმა. პოლიტიკურ ნაწილში მთავარი გამოწვევა, პროდასავლურ კურსთან ერთად, რუსეთთან ურთიერთობების სტაბილიზაცია იქნება.

ფინეთი

მაკროეკონომიკური ზრდა: **1.7%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$48,875 (PPP \$46,460)**
 ინფლაცია: **1.2%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.3**
 მოსახლეობა: **5.5** მილიონი

მმართველი კოალიციიდან გამოსვლის შემდეგ სავარაუდოდ, რომ ფინეთის ულტრაემარჯვენე პარტია გააძლიერებს მთავრობაზე ზეწოლას ოპოზიციიდან და ყველა მნიშვნელოვან საკითხზე მოლაპარაკებებს ჩააგდება. ამ კუთხით, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი რეგიონული მთავრობისა და ჯანდაცვის სისტემის მიმართულებით განსახორციელებელი ნაბიჯებია, რომლებიც, სავარაუდოდ, ამ განხეთქილებას შეეწირება. მოსალოდნელია, რომ ეკონომიკური ზრდა ოდნავ შემცირდება.

საფრანგეთი

მაკროეკონომიკური ზრდა: **1.7%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$40,758 (PPP \$45,860)**
 ინფლაცია: **1.3%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.9**
 მოსახლეობა: **65.2** მილიონი

შრომითი რეგულაციების შემსუბუქება, საგადასახადო სისტემისა და სოციალური პოლიტიკის რეფორმირება მაკროეკონომიკის მთავარი საზრუნავი იქნება. აღნიშნული პოლიტიკის

ავსტრია



გატარებაში მას ხელს უწყობს პარლამენტში მისი პარტიის კომფორტულ და დომინანტურ მდგომარეობაში ყოფნა. აღნიშნული პოლიტიკიდან სრული სარგებლის მიღებას საკმაოდ დიდი დრო დასჭირდება, თუმცა ეკონომიკის გამოცოცხლება მიმდინარე წელსვე გახდება თვალსაჩინო. სავარაუდოა, რომ ოპოზიციის ძირითადად ქუჩიდან და სავაჭრო კავშირებიდან შეეცდება წინააღმდეგობის გაწევას.

გერმანია

ეკონომიკური ზრდა: **1.8%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$47,022 (PPP \$52,670)**
 ინფლაცია: **1.5%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **0.6**
 მოსახლეობა: **82.8** მილიონი

ანგელა მერკელს კანცლერობის მეოთხე ვადაში საერთო გამოწვავა ულტრამემარჯვენე და ულტრამემარცხენე ძალებთან მოუწევს, რათა მთავრობამ ფუნქციონირება შეძლოს. მისი ერთ-ერთი მთავარი დილემა მემარჯვენე პოპულიზმთან გამკლავება იქნება, რომლის განსახიერებაც პარლამენტში პარტია „ალტერნატივა გერმანიისთვის“ იქნება. სავარაუდოა ფრონტზე ძირითად გამოწვევად რუსეთი და ევროკავშირიდან დიდი ბრიტანეთის გასვლის პროცედურა დარჩება.

საბერძნეთი

ეკონომიკური ზრდა: **1.8%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$18,736 (PPP \$27,600)**
 ინფლაცია: **1.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.2**

მოსახლეობა: **11** მილიონი

2018 წელს საბერძნეთში მთავრობის შეცვლის ალბათობა ძალიან მაღალია, ვინაიდან ულტრამემარცხენე „სირიზას“ და „დამოუკიდებელი ნაციონალისტების“ კოალიციის უმრავლესობა მხოლოდ სამი დეპუტატითაა გამყარებული. საბერძნეთის ევროზონიდან გასვლა უახლოეს მომავალში შესაძლებელია, თუმცა მიმდინარე წელს ამის ალბათობა დაბალია.

უნგრეთი

ეკონომიკური ზრდა: **3.4%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$15, 668 (PPP \$30,140)**
 ინფლაცია: **2.9%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.7**
 მოსახლეობა: **9.7** მილიონი

უნგრეთთან დაკავშირებული პრობლემები წელსაც დღის წესრიგში დარჩება. ავტორიტარიზმისკენ გადახრილი ორბანის მთავრობის პირობებში, ცენტრალური ბანკისა და საკონსტიტუციო სასამართლოს დამოუკიდებლობა კვლავ ეჭვქვეშ დადგება. მთავრობის მიერ შემუშავებული პოლიტიკის საფუძველზე, გასული პერიოდის მსგავსად, ეკონომიკური ზრდა კვლავ გაგრძელდება.

ირლანდია

ეკონომიკური ზრდა: **3.0%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$72,975 (PPP \$79,340)**
 ინფლაცია: **0.3%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-0.7**
 მოსახლეობა: **4.8** მილიონი

ირლანდიის ეკონომიკური ზრდა მიმდინარე წელს ზომიერი იქნება, თუმცა ნებისმიერ შემთხვევაში უფრო მაღალი, ვიდრე ევროკავშირის საშუალო მაჩვენებელი. პოლიტიკური არასტაბილურობისა და მთავრობის შესაძლო ცვლილების გარდა, 2018 წელს ერთ-ერთი მთავარი საკითხი რეფერენდუმი იქნება, რომელიც აბორტის ლეგალიზებას შეეხება. შესაძლებელია, რომ სიტუაცია რომის პაპის ვიზიტის შემდეგ კიდევ უფრო გამძაფრდეს.

იტალია

ეკონომიკური ზრდა: **1.0%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$34,074 (PPP \$41,590)**
 ინფლაცია: **0.9%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.1**
 მოსახლეობა: **59.3** მილიონი

იტალიას კიდევ ერთი ახალი არჩევნები ელის, რაც წლის მთავარი მოვლენა იქნება. სავარაუდოა, რომ მოსახლეობის გულს ერთპიროვნულად ვერავინ მოიგებს და კოალიციის შექმნა გარდაუვალი იქნება. კვლავ ყურადღების ცენტრში დარჩება 81 წლის სიღვიო ბერლუსკონი, რომელიც პროცესებში მონაწილეობისთვის აქტიურად ემხადება და სავარაუდოა, რომ შემდეგი მთავრობის ფორმირებაშიც საკუთარი როლი ექნება.

ლატვია

ეკონომიკური ზრდა: **2.8%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$16,129 (PPP \$21,120)**
 ინფლაცია: **3.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.9**
 მოსახლეობა: **1.9** მილიონი

ლატვიის პოლიტიკაში წლის მთავარი მოვლენა ოქტომბერში გასამართი საპარლამენტო არჩევნები იქნება, რომელიც, სავარაუდოდ, მემარჯვენე-ცენტრისტული კოალიციის შექმნით დასრულდება. ხელისუფლების პრობლემა კი კვლავინდებურად მოსახლეობის ეკონომიკური უთანასწორობა და გადაბრუნება დარჩება, რაც მომდევნო წლებშიც იჩენს თავს.

ლიტვა

ეკონომიკური ზრდა: **1.8%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$18,736 (PPP \$27,600)**
 ინფლაცია: **1.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.2**
 მოსახლეობა: **11** მილიონი

ლიტვის მთავრობის მთავარი საზრუნავი ენერგოსაფრთხილობის გამტკიცება და ამ კუთხით, ქვეყნის როლის გაზრდა იქნება. ეკონომიკა ძირითადად შიდა ხარჯებისა და ინვესტიციების ნიადაგზე განიხილავს პროგრესს. მძვინვარე

ალკოჰოლიზმთან ბრძოლა კიდევ ერთი საზრუნავია, რაზეც მთავრობა ენერჯის დახარჯვას გეგმავს.

ნიდერლანდები

მაკროეკონომიკური ზრდა: **2.3%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$50,736 (PPP \$55,800)**
 ინფლაცია: **1.4%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **0.4**
 მოსახლეობა: **17.2** მილიონი

2017 წლის ბოლოს დასრულდა ქვეყნის ყველაზე გრძელი პოსტსაარჩევნო მოლაპარაკებები მთავრობის ჩამოყალიბებაზე, რომელიც საბოლოოდ ოთხი პარტიის თანამშრომლობით შედგა. პოლიტიკურ ნაწილში მიღწეული სტაბილურობის პარალელურად, კარგი მდგომარეობაა ეკონომიკაშიც. ევროკავშირის სტანდარტებით, ქვეყნის მშპ-ის ზრდის მაჩვენებელი ძალიან კარგი ექნება.

ნორვეგია

მაკროეკონომიკური ზრდა: **1.8%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$79,848 (PPP \$62,600)**
 ინფლაცია: **1.8%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **3.8**
 მოსახლეობა: **5.4** მილიონი

მიმდინარე წელს ნორვეგიის მთავრობა შეეცდება ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის გამოყენებით ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობას ისეთ სექტორებში, რომლებიც ნავთობის ინდუსტრიასთან კავშირში არაა. აღნიშნულის მიზეზი ისაა, რომ ნავთობის ინდუსტრიის ზრდა შეწყდა. პოლიტიკურ ნაწილში რაიმე არასტანდარტული შემთხვევების მოლოდინი ნაკლებია, ვინაიდან 2017 წელს არჩეულ მთავრობას შემდეგი ოთხი წლის პერიოდში არაფერი ემუქრება.

ატლანტი

მაკროეკონომიკური ზრდა: **3.4%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$14,768 (PPP \$30,840)**
 ინფლაცია: **2.2%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.6**
 მოსახლეობა: **38.3** მილიონი

ეკონომიკური ზრდა და უმუშევრობის კლება პოლონეთში დღეისთვის ყველაზე მცირე პრობლემაა და ამ მხრივ ქვეყანა ევროპის კონტინენტზე ერთ-ერთ მოწინავე ადგილზეა. პრობლემები თავს დემოკრატიის, ოპოზიციასა და მედიასთან მიმართებით იჩენს თავს, რაც ბოლო დროს ქვეყნის მთავრობასა და ევროკავშირს შორის განხეთქილების მიზეზი გახდა. სავარაუდოა, რომ აღნიშნული დაპირისპირება მიმდინარე წელსაც გაგრძელდება და რეალური

ცვლილებები ნაკლებადაა მოსალოდნელი.

პორტუგალია

მაკროეკონომიკური ზრდა: **1.7%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$22,506 (PPP \$33,340)**
 ინფლაცია: **1.3%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.6**
 მოსახლეობა: **10.3** მილიონი

ბოლო პერიოდში ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებით, მთავრობის პოზიციები ამ დროისთვის სტაბილურია, თუმცა რიგ-გარეშე არჩევნების დანიშვნა 2019 წლამდე (სამთავრობო ციკლის დასრულებამდე) კვლავ შესაძლებელია. ეკონომიკური ზრდა მიმდინარე წელს „მორიდებული“ მაჩვენებლით იქნება.

რუსეთი

მაკროეკონომიკური ზრდა: **1.5%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$10,719 (PPP \$24,740)**
 ინფლაცია: **4.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.3**
 მოსახლეობა: **147** მილიონი

რუსეთის მთავრობის მთავარი გამოწვევა ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობა იქნება, ისეთ დამაბრკოლებელ მდგომარეობაში, როგორცაა დასავლეთის მხრიდან არსებული სანქციები და ნავთობის სექტორის შესუსტება. პოლიტიკურ ნაწილში თითქმის ყველაფერი უცვლელადაა - ვლადიმერ პუტინი მეოთხე საპრეზიდენტო ვადისთვის ემზადება, ოპოზიციონერი პოლიტიკოსებისა და სამოქალაქო საზოგადოების კრიტიკული ხმა კი თითქმის არ ისმის. არჩევნებში

მოსახლეობის აქტიური მონაწილეობა და პუტინის დიდი ანგარიშით გამარჯვება მნიშვნელოვანია, რათა ლეგიტიმაციის მაღალ მაჩვენებელზე აქცენტები სამომავლოდ გაგრძელდეს.

*** მიმდინარე წელს რუსეთში მსოფლიო ჩემპიონატი გაიმართება ფეხბურთში, რაც ქვეყნისთვის ერთ-ერთ მთავარ მოვლენას წარმოადგენს.

სლოვაკეთი

მაკროეკონომიკური ზრდა: **3.5%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$17,391 (PPP \$33,970)**
 ინფლაცია: **1.7%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1,4**
 მოსახლეობა: **5.5** მილიონი

სამუშაო ადგილებისა და ხელფასის რაოდენობის ზრდა სლოვაკეთის ეკონომიკურ ზრდას ბოლო სამი წლის ყველაზე მაღალ მაჩვენებელზე აიყვანს. სავარაუდოა, რომ გაიზრდება სლოვაკეთში ნაწარმოები მანქანების ექსპორტი და ინფრასტრუქტურის მიმართულებით განსახორციელებელი პროექტების რაოდენობა. მიმდინარე წლის მთავარი გამოწვევა ადმინისტრაციული რეფორმა და კორუფციასთან ბრძოლა იქნება.

სლოვენია

მაკროეკონომიკური ზრდა: **3.1%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$23,260 (PPP \$37,200)**
 ინფლაცია: **1.5%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.5**
 მოსახლეობა: **2.1** მილიონი



პორტუგალია

LeaderBoard

ხელისუფლების მთავარი დაპირება ჯანდაცვის სისტემის რეფორმირებაა, რის განხორციელებაც სამთავრობო კოალიციის დაშლის რისკებს საგრძნობლად ზრდის. მომდევნო არჩევნები ივლისში გაიმართება, თუმცა ერთპიროვნული გამარჯვების პროგნოზირება ძნელია. მიმდინარე წელს სწორედ ეს ორი საკითხი იქნება ყურადღების ცენტრში.

ესპანეთი



ეკონომიკური ზრდა: **2.8%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$30,688 (PPP \$40,120)**
 ინფლაცია: **1.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2,4**
 მოსახლეობა: **46.4** მილიონი

ეკონომიკის გაჯანსაღებისკენ მიმართული ტენდენციების მიუხედავად, ქვეყნის პოლიტიკური მდგომარეობა კვლავ მერყევი რჩება. პრემიერ მარიაანო რახოს მთავრობა, რომელსაც ვადა 2020 წელს ეწურება, დიდი ალბათობით ვადის ამოწურვამდე დაიშლება, რისი მიზეზიც შესაძლოა მიმდინარე წლის ბიუჯეტზე მისაღწევი შეთანხმება გახდეს. სამომავლო ეკონომიკური რეფორმების განხორციელება მანამდე არ მოხდება, სანამ ქვეყანას ძლიერი და მაღალი ლეგიტიმაციის მქონე მთავრობა არ ჩაუდგება სათავეში.

შვედეთი



ეკონომიკური ზრდა: **2.4%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$56,628 (PPP \$33,340)**
 ინფლაცია: **1.8%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **0.9**

მოსახლეობა: **10.3** მილიონი

მემარცხენე-ცენტრისტული კოალიციისგან შემდგარ მთავრობას ვადის ამოწურვამდე სულ რამდენიმე თვე დარჩა. სექტემბერში გასამართო საპარლამენტო არჩევნების შემდეგ მთავრობას, სავარაუდოდ, მემარცხენე-ცენტრისტული კოალიცია დააკომპლექტებს. მანამდე კი მოქმედი მთავრობა აქცენტს ჯანდაცვასა და განათლების სისტემაში უფრო მეტი ფულის ინვესტირებაზე გააკეთებს.

შვეიცარია



ეკონომიკური ზრდა: **1.4%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$84,599 (PPP \$66,780)**
 ინფლაცია: **0,6%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **0.2**
 მოსახლეობა: **8.5** მილიონი

შვეიცარიის მთავრობის მთავარი საზრუნავი ევროკავშირთან ურთიერთობის ჰარმონიზაცია იმ ფონზე, როდესაც ქვეყანაში ანტისაიმიგრაციო და ულტრამემარჯვენე პარტიებისთვის ხელშემწყობი განწყობები იზრდება. ქვეყნის აღმასრულებელ ორგანოში მყოფი „შვეიცარიის სახალხო პარტიის“ წარმომადგენლები მაქსიმალურად შეეცდებიან საკუთარი ინიციატივის გატანას და ანტისაიმიგრაციო საკითხზე რეფერენდუმის დანიშვნას.

თურქეთი



ეკონომიკური ზრდა: **4.1%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$10,745 (PPP \$26,720)**
 ინფლაცია: **8.0%**

საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2,3**
 მოსახლეობა: **81.9** მილიონი

ბოლო პერიოდში განვითარებული მოვლენების შემდეგ ხელისუფლებაში რეჟემ ტაიპ ერდოღან და მისი გუნდი ძალაგარდაა წარმოდგენილი. პუტის ჩახშობისა და რეფერენდუმში გამარჯვების შემდეგ კრიტიკული მედიის გაჩუმებისა და პროქურთული ოპოზიციასთან დაძაბულობის ჩახშობის დრო დადგა. პოლიტიკური გარემოებაში გამოწვეული ფაქტორების მიუხედავად, თურქეთის ეკონომიკა კვლავ სწრაფად გაიზარდა და ინვესტიციების შემცირება მასზე დიდ ზეგავლენას ვერ მოახდენს.

უკრაინა



ეკონომიკური ზრდა: **1.3%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$2,794 (PPP \$8,970)**
 ინფლაცია: **10.6%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2,5**
 მოსახლეობა: **42.2** მილიონი

საერთაშორისო სავალუტო ფონდიდან უკრაინისთვის დახმარების გაზრდა წელსაც იგეგმება, თუმცა დაპირებული რეფორმები უფრო და უფრო ნელი ტემპით მიმდინარეობს, რამაც შესაძლებელია, პრობლემები არაერთი მიმართულებით შექმნას. პოლიტიკური და ეკონომიკური კრიზისის მიუხედავად, პეტრო პოროშენკოს ხელისუფლება სავარაუდოდ გადაურჩება რიგგარეშე არჩევნებს და მომდევნო წლამდე საკუთარი უფლებამოსილების შესრულებას შეძლებს. ძალიან მაღალი ალბათობით, ევროკავშირი კვლავ გააგრძელებს რუსეთის წინააღმდეგ სანქციებს, რომლებიც ყირიმის ანექსიის შემდეგ დაწესდა და ვადა მიმდინარე წლის ივნისში ეწურება.

დიდი ბრიტანეთი



ეკონომიკური ზრდა: **1.3%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$38,175 (PPP \$45,650)**
 ინფლაცია: **2.5%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-3.5**
 მოსახლეობა: **65.9** მილიონი

ბრექსით და მის ირგვლივ განვითარებული პროცესები იქნება ცენტრალური საკითხი დიდ ბრიტანეთში, მიმდინარე წლის განმავლობაში. საინტერესოა, როგორ გადაწყდება მთავრობის შიგნით არსებული დაპირისპირება, რომელიც ევროკავშირთან არსებულ სამომავლო ურთიერთობებს ეხება. ერთი ჯგუფი მიიჩნევს, რომ ყველა ტიპის ინსტიტუციური ურთიერთობა სწრაფად უნდა შეწყდეს, მეორე ნაწილი კი არ იზიარებს ამ მოსაზრებას და ევროკავშირთან გარკვეული ტიპის ინსტიტუციურ თანამშრომლობას ეთანხმება. გასული სამი წლის მსგავსად, ეკონომიკური ზრდა კვლავ მცირე იქნება.



უნგრეთი

აზია

ავსტრალია



იკონომიკური ზრდა: **2.4%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$51,620 (PPP \$50,920)**
 ინფლაცია: **2.1%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.1**
 მოსახლეობა: **24.8** მილიონი

მმართველი ლიბერალ-ნაციონალური კოალიციის დაშლის შემდეგ ავსტრალიაში ნაადრევი არჩევნების ჩატარების შანსმა მიმდინარე წელს მოიმატა. ამ დროისთვის, არჩევნების გამართვის შემთხვევაში, მაღალია იმის ალბათობა, რომ მთავრობა შემარცხენე ძალებმა დააკომპლექტონ, რაც საჯარო ხარჯების გაზრდას გამოიწვევს ჯანდაცვისა და განათლების მიმართულებით.

ბანგლადეში



იკონომიკური ზრდა: **6.9%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$1,609 (PPP \$4,190)**
 ინფლაცია: **5.3%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-5.2**
 მოსახლეობა: **166.4** მილიონი

კარგი ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებლის მიუხედავად, ბანგლადეშის ხელისუფლების ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა მოსახლეობის ნაწილის პროტესტი იქნება, რომელიც საჭმელსა და საწვავზე ფასების ზრდას აპროტესტებს. ასევე ერთ-ერთი მთავარი მოთხოვნა ხელფასების ზრდაა. სხვა მხრივ, 2019 წლამდე ბანგლადეშის მთავრობას რაიმე მნიშვნელოვანი საფრთხე არ ემუქრება.

ჩინეთი



იკონომიკური ზრდა: **5.8%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$9,223 (PPP \$18,350)**
 ინფლაცია: **1.8%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-4.4**
 მოსახლეობა: **1.38** მილიარდი

სი ძინპინი ჩინეთის ბოლო დროის ყველაზე ძლიერ მმართველად აღიარებული, რაც გასულ წელს მისთვის ნდობის შესამეჯვრ გამოცხადებაშიც გამოიხატა. სავარაუდოა, რომ მისი პოპულარობა შემცირდება, ვინაიდან მას არაერთი რადიკალური რეფორმა და გამოწვევა აქვს დასაძლევია. ყველაზე სასწრაფო და მნიშვნელოვანი, ვალდებულებების სანაცვლოდ განხორციელებული ეკონომიკური ექსპანსიების შეჩერება იქნება, რაც ავტომატურად შეაფერხებს ჩინეთის ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებელს.

ბანგლადეში



ჰონკონგი



იკონომიკური ზრდა: **2.2%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$48,807 (PPP \$63,480)**
 ინფლაცია: **2.3%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-0.4**
 მოსახლეობა: **7.4** მილიონი

ჰონკონგის მთავარი გამოწვევა შიდა დემოკრატიასთან დაკავშირებული პრობლემები იქნება. ეკონომიკაში მდგომარეობა გაუარესდება სავარეო ვაჭრობისა და ინვესტიციების კუთხით, რაც, პირველ რიგში, ჩინეთის ეკონომიკური ზრდის ტემპის შენელებით იქნება გამოწვეული.

ინდოეთი



იკონომიკური ზრდა: **7.8%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$1,970 (PPP \$7,720)**
 ინფლაცია: **4.3%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-3.2**
 მოსახლეობა: **1.35** მილიარდი

2018 წელს ინდოეთი ყველაზე სწრაფად მზარდი დიდი ეკონომიკის მქონე ქვეყანა იქნება. პრემიერ-მინისტრ ნარენდრა მოდის რამდენიმე მიმართულებით აქვს რადიკალური რეფორმების გატარების გეგმა, რაც, სავარაუდოდ, წარმატებით გამოუვა. წელს მისი მმართველობის ბოლო წელი დაიწყო, თუმცა სავარაუდოა, რომ 2019 წლის არჩევნებზე დამაჯერებელ გამარჯვებას მოიპოვებს, რაც ეკონომიკური რეფორმების თამამად განხორციელებაში კიდევ უფრო დაეხმარება.

იაპონია



იკონომიკური ზრდა: **1.0%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$39,806 (PPP \$44,220)**
 ინფლაცია: **0.4%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-5.0**
 მოსახლეობა: **127.2** მილიონი

პრემიერ-მინისტრი შინზო აბე, გასული წლის ოქტომბერში მიღწეული წარმატების შემდეგ, მონეტარული და ფისკალური პოლიტიკის გადახედვით, ეკონომიკური ზრდისა და

LeaderBoard



იაპონია

რეფორმების განხორციელება გამორიცხული სულაც არ არის.

ტაივანი



ეკონომიკური ზრდა: **1.3%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$23,614 (PPP \$51,710)**
 ინფლაცია: **0.7%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **0.7%**
 მოსახლეობა: **23.5** მილიონი

2018 წელს ტაივანის მთავრობა მინიმალური გასამრჯელოს ზღვრის გაზრდას, ბავშვებისა და მოხუცების მოვლაზე მეტი ფულის დახარჯვას, საპენსიო სისტემის რეფორმირებასა და უფრო მძლავრი სოციალური პოლიტიკის დანერგვას შეეცდებოდა. ჩინეთზე დამოკიდებულების შემცირება კიდევ ერთი მიმართულება იქნება, რასაც მთავრობა მიმდინარე წელს გეგმავს.

უზბეკეთი



ეკონომიკური ზრდა: **4.2%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$1,840 (PPP \$6,850)**
 ინფლაცია: **15.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **0.6**
 მოსახლეობა: **32.7** მილიონი

იسلام კარიმოვთან შედარებით, ქვეყნის მოქმედმა პრეზიდენტმა - შავკათ მირზიოევმა უფრო მეტად გამჭვირვალე და დემოკრატიული მმართველობის მეთოდი აირჩია. უზბეკეთის მთავრობა წელს საგარეო ინვესტიციების მოზიდვას შეეცდებოდა, განსაკუთრებით საჭირო ეს ნაბიჯი მას შემდეგ გახდა, რაც ნავთობიდან მიღებულმა შემოსავლებმა კლება დაიწყო. დაგეგმილია ფინანსური და ადმინისტრაციული რეფორმების განხორციელება.

ვიეტნამი



ეკონომიკური ზრდა: **6.5%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$2,304 (PPP \$7,270)**
 ინფლაცია: **4.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-5.1**
 მოსახლეობა: **96.5** მილიონი

კომუნისტური მთავრობა კვლავ მძლავრად ხელისუფლებაში და პოზიციებსაც არ თმობს, თუმცა კორუფციისა და სიღარიბისგან გაბრუნებული მოსახლეობის დამორჩილება კიდევ უფრო რთული გახდება, ვიდრე ეს აქამდე იყო. ეკონომიკის ლიბერალიზაციის მიმართულებით, საგარეოდ, რამდენიმე ნაბიჯი გადაიდგმება, რაც პირველ რიგში მთავრობის როლის შემცირებას მოემსახურება. ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებლებით, ვიეტნამი 2018 წელს აზიის ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი ქვეყანა იქნება.

მდგრადობის გაზრდას შეეცდება. შინხო აბეს კოალიცია საკანონმდებლო ორგანოში კომფორტულ უპირატესობას ფლობს, რაც დასახული გეგმების განხორციელებაში კიდევ უფრო დაეხმარება.

ყაზახეთი



ეკონომიკური ზრდა: **2.3%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$8,268 (PPP \$50,920)**
 ინფლაცია: **6.2%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.6**
 მოსახლეობა: **18.4** მილიონი

კორუფციისთან ბრძოლა და შემლუდული სამოქალაქო თავისუფლებები კვლავ რჩება ქვეყნის განვითარების მთავარ შემაფერხებელ ფაქტორად. უარყოფითად აისახება ეკონომიკაზე ნავთობპროდუქციაზე ფასების კლება. პოლიტიკურ ნაწილში სტაბილურობაა მოსალოდნელი, ვინაიდან პრეზიდენტის პოსტს კვლავ ნურსულთან ნაზარბაევი იკავებს, რომლის მმართველობის ოცდამერვე წელი დაიწყო.

პაკისტანი



ეკონომიკური ზრდა: **5.5%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$1,661 (PPP \$50,920)**
 ინფლაცია: **3.8%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-4.6**
 მოსახლეობა: **200.8** მილიონი

ქვეყნის ბიზნესკლიმატი კვლავ არამომხდველი და არასტაბილურია, რაც ინვესტიციების მოზიდვასა და ბიზნესის წახალისებას საგრძნობლად უშლის ხელს. საგარეოდ,

გაუფასურდება ეროვნული ვალუტაც, თუმცა ეს პროცესი არჩევნების შემდეგაა ნავარაუდები, რომელიც სულ რამდენიმე თვეში გაიმართება.

სინგაპური



ეკონომიკური ზრდა: **2.0%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$56,320 (PPP \$95,070)**
 ინფლაცია: **1.4%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-1.7**
 მოსახლეობა: **5.7** მილიონი

ჩინეთის ეკონომიკაში არსებული პრობლემები ზეგავლენას მოახდენს სინგაპურის ეკონომიკაზე, თუმცა საგრძნობი ზიანის მიღება ნაკლებად შესაძლებელია. სხვა მხრივ, რაიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რაც ეკონომიკაზე ან პოლიტიკაზე ზეგავლენას მოახდენს, დღეისთვის არ არსებობს.

სამხრეთი კორეა



ეკონომიკური ზრდა: **2.3%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$29,902 (PPP \$50,920)**
 ინფლაცია: **1.7%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-0.6**
 მოსახლეობა: **51.2** მილიონი

ჩრდილო კორეასთან გამწვავებული ურთიერთობების სტაბილიზაცია და სამხედრო დაპირისპირების თავიდან არიდება წლის ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი იქნება. ჩინეთის ფაქტორი ამ შემთხვევაშიც ყველაზე დიდი დაბრკოლება იქნება ქვეყნის ეკონომიკისთვის. მთავრობა ასევე შეეცდება, რომ ვიწრო კორპორაციული მმართველობის სტილი შეიცვალოს და ამ მიმართულებით

ჩრდილო და სამხრეთი ამერიკა

კანადა



იკონომიკური ზრდა: **2.0%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$46,340 (PPP \$47,150)**
 ინფლაცია: **1.7%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.4**
 მოსახლეობა: **37.0** მილიონი

საშუალო კლასის გაძლიერება და მწვანე პოლიტიკის გატარება წელსაც დომინანტ პოზიციებს დაიკავებს კანადის მთავრობის აჯენდაში. გასული ორი წლისგან განსხვავებით, ოპოზიციური ძალები ნელ-ნელა იბრუნებენ მხარდაჭერას, რაც ჯასტინ ტრუდოს ხელისუფლებას მეთი წნეხის ქვეშ ამყოფებს. გასულ წელს კანადის ეკონომიკური ზრდა ყველაზე მაღალი იყო ქვეყნის უკანასკნელი ექვსი წლის განმავლობაში. წელს მსგავსი შედეგის მიღწევა ნაკლებად სავარაუდოა, თუმცა კერძო და საჯარო სექტორის მაღალი აქტიურობის ხარჯზე ეკონომიკა კვლავ სტაბილურად განავრცობს განვითარებას.

მექსიკა



იკონომიკური ზრდა: **1.9%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$9,338 (PPP \$18,920)**
 ინფლაცია: **3.9%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.3**
 მოსახლეობა: **130** მილიონი

მექსიკას წელს ახალი პრეზიდენტი ეყოლება, რომელიც დიდი ალბათობით მემარცხენე ორიენტაციის ანდრეს მანუელ ლოპეს ობრადორი იქნება. მთავრობის ძირითადი საზრუნავი მიმდინარე წელს ბიზნესის მიმართულებით გასატარებელი ცვლილებები და აშშ-ის შხრიდან სხვადასხვა მიმართულებით შესაძლო პროტექციონალისტურ პოლიტიკასთან გამკლავება იქნება.

აშშ



იკონომიკური ზრდა: **2,2%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$61,454 (PPP \$61,454)**
 ინფლაცია: **2.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-3.7**
 მოსახლეობა: **329** მილიონი

დონალდ ტრამპის იმპიჩმენტი ნაკლებად რეალური ხდება, შესაბამისად, მიმდინარე წელს ამ მხრივ რაიმე ცვლილებას არ უნდა ველოდოთ. ტრამპის ადმინისტრაციისთვის შემადგენელი იქნება საკუთარ პარტიასთან არასახარბიელო ურთიერთობები, განსაკუთრებით კი კონგრესში, რაც ხელს

შეუშლის პრეზიდენტის მიზნების სრულყოფას. აშშ-ის ეკონომიკური ზრდა დაახლოებით 2% იქნება, თუმცა ნაკლებად სავარაუდოა, რომ სამპროცენტო ნიშნულთან ახლოს მივიდეს.

არგენტინა



იკონომიკური ზრდა: **3,3%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$14,373 (PPP \$23,100)**
 ინფლაცია: **14,6%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-5.6**
 მოსახლეობა: **44.7**

პოლიტიკურ ცხოვრებაში მიმდინარე მდულარე და დაძაბული პროცესების მიუხედავად, არგენტინის ეკონომიკა წელს, 2011 წლის შემდეგ, ყველაზე სწრაფად გაიზარდა. მემარჯვენე-ცენტრისტი პრეზიდენტის, მაურისიო მაკრის ძირითადი მიზანი მომდევნო წლებში სტაბილური და მზარდი ეკონომიკური ზრდის მიღწევა იქნება.

ბოლივია



იკონომიკური ზრდა: **3.5%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$3,428 (PPP \$7,830)**
 ინფლაცია: **4.4%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-4.9**
 მოსახლეობა: **11.2** მილიონი

არგენტინა



ევო მორალესი მორიგი ტრიუმფისთვის ემზადება და მიმდინარე წელს მთავარი 2019 წელს გასამართლი არჩევნებისთვის მზადება იქნება. მეოთხე საპრეზიდენტო ვადის მოპოვებისთვის მემარცხენე მორალესის მთავარი ხელშეშლელი ფაქტორი ნავთობპროდუქტებზე ფასების ვარდნა იქნება, რაც ავტომატურად შეამცირებს შემოსავლებს და მოსახლეობას კრიტიკულად განაწყობს.

ბრაზილია



იკონომიკური ზრდა: **2.0%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$9,858 (PPP \$16,010)**
 ინფლაცია: **34.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-7.1**
 მოსახლეობა: **209** მილიონი

შრომითი კანონმდებლობის მოდერნიზება და საპენსიო სისტემაში ცვლილებების გატარება ბრაზილიის პოლიტიკაში მიმდინარე წლის მთავარ საკითხებს წარმოადგენს. ოქტომბერში გასამართლი არჩევნები ქვეყნის მომავლისთვის მნიშვნელოვანი თარიღი იქნება და ანალიტიკოსებს სავარაუდო პროგნოზების გაკეთება ამ დრომდე უჭირთ. ცნობილია, რომ პოლიტიკურ პროცესებში აქტიური მონაწილეობის მიღებას აპირებს ყოფილი პრეზიდენტი ლულა და სილვა, რომელიც წარსულში არაერთ სკანდალში გახვეწულა.

LeaderBoard

კუბა



ჩილე

ეკონომიკური ზრდა: **2.7%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$16,422 (PPP \$25,510)**
 ინფლაცია: **2.7%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.4**
 მოსახლეობა: **18.2** მილიონი

მარტის დასაწყისში ჩილეში არჩევნები გაიმართება, სადაც მოქმედი პრეზიდენტი და მისი გუნდი, სავარაუდოდ, გამარჯვებას ვერ მიაღწევენ, რაც დიდწილად კორუფციული სკანდალებით და ეკონომიკური პროგრესის შენელებით იქნება გამოწვეული. მისი კონკურენტი და არჩევნების მთავარი ფავორიტი სებასტიან პინიერა იქნება, რომელსაც წარსულში ქვეყნის პრეზიდენტის პოსტი უკვე ეკავა. მისი გამარჯვების შემთხვევაში, დაგეგმილია გადასახადების შემცირება და ბიზნესის ხელშეწყობის მიზნით რეფორმების განხორციელება.

კოლუმბია

ეკონომიკური ზრდა: **2.5%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$6,577 (PPP \$15,090)**
 ინფლაცია: **2.7%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.8**
 მოსახლეობა: **159.5** მილიონი

კოლუმბიის მთავრობასა და სამხედრო-პარტიზანულ ორგანიზაცია „FARC“-ს შორის 2016 წელს დადებული სამშვიდობო შეთანხმება ყველაზე მნიშვნელოვან ფაზაში წელს გადავა, ვინაიდან აქამდე მიმალული ორგანიზაციის წევრები არჩევნებში მონაწილეობასა და კონგრესში ადგილის მოპოვებას შეეცდებიან. მიმდინარე წლის მარტში პრეზიდენტ ხუან მანუელ სანტოს უფლებამოსილების ვადა გაუვა და, სავარაუდოდ, მისი შემცვლელი მისივე პარტიის წევრი, ხერმან ვარგას ლერასი იქნება. ბოლო პერიოდში მშვიდობისკენ გადადგმული ნაბიჯები ქვეყნის ეკონომიკის გაძლიერებას ხელს მნიშვნელოვნად შეუწყობს.

კუბა

ეკონომიკური ზრდა: **1.8%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$8,989 (PPP \$13,280)**
 ინფლაცია: **5.0%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-5.5**
 მოსახლეობა: **11.5** მილიონი

თებერვლის ბოლომდე 86 წლის რაულ კასტრო პრეზიდენტის პოსტს დატოვებს, თუმცა დიდი ალბათობით კუბის კომუნისტური პარტიის ლიდერისა და სამხედრო ძალების მეთაურის პოსტს კვლავ შეინარჩუნებს. საბაზრო ეკონომიკისკენ მცირე ნაბიჯების გადადგმა კვლავ სავარაუდოა, რაც კუბის ეკონომიკის

გაჯანსაღებას მოემსახურება, თუმცა მთავარი პარტიორის - ვენესუელის კრიტიკულ მდგომარეობაში ყოფნა მნიშვნელოვან ნეგატიურ ზეგავლენებს გამოიწვევს. ნებისმიერ შემთხვევაში, 2018 წელი კუბის ისტორიაში უმნიშვნელოვანესი იქნება, ვინაიდან კასტროების 59-წლიანი მმართველობის შემდეგ ქვეყანას ახალი პრეზიდენტი ეყოლება.

ვენესუელა

ეკონომიკური ზრდა: **-6.0%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$7,407 (PPP \$12,760)**
 ინფლაცია: **1,104%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-15.8**
 მოსახლეობა: **31.8** მილიონი

მონაცემთა გრაფაში ჩამოთვლილი მონაცემებიც საკმარისია იმის გასაგებად, თუ რა კრიტიკულ მდგომარეობაში იმყოფება ქვეყანა. ვენესუელის ხელისუფლების მთავარი გამოწვევა კვლავ იგივე რჩება - ჰიპერინფლაცია და შესაძლო დეფოლტი. სამშუხაროდ, კრიზისიდან გამოსვლის გზები ჯერჯერობით არ ჩანს. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ პრეზიდენტ მადუროს ხელში, ვენესუელას მინიმალური პროგრესის შანსი გააჩნდეს - თუნდაც შორეულ პერსპექტივაში.

SHUTTERSTOCK

ახლო აღმოსავლეთი და აფრიკა

ანგოლა



იკონომიკური ზრდა: **2.4%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$4,338 (PPP \$6,660)**

ინფლაცია: **15.8%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-8.4**
 მოსახლეობა: **31** მილიონი

გასულ წელს პრეზიდენტის პოსტი დატოვა უომე ედუარდო სანტუშმა, რომელიც ქვეყანას ოთხი ათეული წლის განმავლობაში მართავდა. მისი შემცვლელისგან ეკონომიკის გაჯანსაღებისა და ხელშეწყობის მოლოდინი დიდია, თუმცა მიმდინარე წელს მთავარი ბარიერი ნავთობპროდუქციაზე ფასების კლება იქნება, რაც ქვეყანაზე მძიმედ აისახება.

ეგვიპტი



იკონომიკური ზრდა: **4.2%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$2,519 (PPP \$12,570)**

ინფლაცია: **18.8%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-19.2**
 მოსახლეობა: **95.4** მილიონი

აპრილში გასამართ არჩევნებზე ეგვიპტის მოქმედი პრეზიდენტი მთავარი ფავორიტი და ამომრჩევლების ყველაზე მეტ ხმას სწორედ ის მოაგროვებს. სავარაუდოდ, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი მთავრობას მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს ეკონომიკის დაბალანსებისა და ბიზნესკლიმატის გაუმჯობესების კუთხით, რაც საყოფაცხოვრებო პირობებს გააუმჯობესებს.

ეთიოპია



იკონომიკური ზრდა: **5.7%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$700 (PPP \$1,930)**

ინფლაცია: **7.3%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-3.3**
 მოსახლეობა: **107.5** მილიონი

პოლიტიკური სიტუაცია ქვეყანაში დაძაბულია, რასაც შესაძლებელია, ეთნიკურ საფუძველზე აღმოცენებული დაპირისპირება დაემატოს - ორომოსა და ამარას ეთნიკური ჯგუფების მხრიდან. ამ ჯგუფის წევრები თავს მარგინალიზებულად და დაჩაგრულად მიიჩნევენ. ბოლო პერიოდში დაწყებული ეკონომიკური ზრდა მიმდინარე წელსაც გაგრძელდება და ექსპროცენტიანი მაჩვენებლის სიახლოვეში იქნება.

ირანი



იკონომიკური ზრდა: **5.7%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$5,879 (PPP**

\$22,060)

ინფლაცია: **13.5%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.0**
 მოსახლეობა: **82** მილიონი

პრეზიდენტის პოსტზე ხელახლა არჩეული ჰასან რუჰანი რეფორმისტულ ფრთას წარმოადგენს, თუმცა ირანულ კონტექსტში ეს ბევრს არაფერს ნიშნავს და მხოლოდ შედარებით ნაკლებად რელიგიურ კონსერვატივებს გულისხმობს. ირანისა და ტრამპის ადმინისტრაციის დაძაბული ურთიერთობა იქნება ერთ-ერთი მთავარი საკითხი მიმდინარე წელს და ამ მხრივ ხელისუფლებას გაცილებით უფრო მეტი წინდახედულობის გამოჩენა მოუწევს, ვიდრე ობამას პრეზიდენტობის პერიოდში.

ისრაელი



იკონომიკური ზრდა: **4.4%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$44,019 (PPP \$41,022)**

ინფლაცია: **1.3%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.0**
 მოსახლეობა: **8.8** მილიონი

ბენიამინ ნეთანიაჰში მიმდინარე წელს შესაძლებელია რიგგარეშე არჩევნები დანიშნოს, სადაც ის მთავარი ფავორიტი იქნება.

აღნიშნულის თქმის საფუძველს ოპონენტების სისუსტე, ეკონომიკური მიმართულებით კარგი მდგომარეობა და ტრამპის ადმინისტრაციის ძალიან დიდი მხარდაჭერა იძლევა. აღნიშნულ კონტექსტში სავარაუდოა, რომ მთავრობა პრიორიტეტულად ისეთი პროგრამების დაფინანსებას მიიჩნევს, რასაც საზოგადოების მხრიდან პოზიტიური რეაქცია მოჰყვება.

კენია



იკონომიკური ზრდა: **6.1%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$1,731 (PPP \$3,480)**

ინფლაცია: **6.5%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-6.0**
 მოსახლეობა: **51** მილიონი

კენიის ხელისუფლება 2018 წელს აქცენტს ინფრასტრუქტურულ პროექტებში ინვესტირებასა და სავაჭრო ურთიერთობების გაფართოებაზე გააკეთებს. სავარაუდო პარტნიორებთან ურთიერთობების გაუმჯობესება და ახალი კომერციული ბაზრების გაჩენა მიმდინარე წლისთვის პრიორიტეტული საკითხი იქნება. კენიის ეკონომიკური ზრდა ორჯერ მეტი იქნება, ვიდრე აფრიკის კონტინენტის საშუალო მაჩვენებელი.

ისრაელი



მაროკო



მაროკო

ეკონომიკური ზრდა: **3.2 %**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$3,245 (PPP \$8,730)**
 ინფლაცია: **1.2%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-3.6**
 მოსახლეობა: **36.2** მილიონი

პრემიერ-მინისტრისა და პარლამენტის როლების გაძლიერების მიუხედავად, მაროკოს მეფის – მუჰამედ მეოთხის ძალაუფლება კვლავ დიდია, მას ზურგს მოსახლეობის მხარდაჭერა უმაგრებს. ეკონომიკური ზრდა წელს შემცირდება, რაც აგროსფეროში არსებული ცუდი მდგომარეობით იქნება გამოწვეული.

ნიგერია

ეკონომიკური ზრდა: **2.2%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$1,850 (PPP \$5,960)**
 ინფლაცია: **13.9%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-2.3**
 მოსახლეობა: **196** მილიონი

2018 წელს ნიგერიაში ხელისუფლების

ტრანზაქციის შანსი დიდია, რამაც შესაძლოა არასტაბილური მდგომარეობა წარმოშვას. ქვეყნის პრემიერდენტს, მუჰამადუ ბუჰარის მძიმე დაავადება აღმოაჩნდა, რაც მის პოლიტიკაში ყოფნის შანსებს ამცირებს. გადადგომის შემთხვევაში, ძალაუფლებას მისი ხელქვეითი – იემი ოსინბაჯო მიიღებს, რაც ძალაუფლების ცენტრის ჩრდილოეთიდან სამხრეთით გადატანას გულისხმობს. აღნიშნული ფაქტორი კი ნიგერიის კონტექსტში, სადაც ქვეყნის გეოგრაფიული დაცოფა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, ხაზგასასმელია. რადიკალური ისლამისტებისგან მომავალი საფრთხე, სეცესიური მოძრაობები და სხვადასხვა ტიპის პოლიტიკური კონფლიქტები აღნიშნული პროცესის შემთხვევაში კიდევ უფრო სახიფათო გახდება.

საუდის არაბეთი

ეკონომიკური ზრდა: **2.3%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$21,042 (PPP \$55,450)**
 ინფლაცია: **3.1%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-8.3**
 მოსახლეობა: **33.6** მილიონი

პრინცი მუჰამად ბინ სალმანი ბოლო ხანს განსაკუთრებით გააქტიურდა პოლიტიკაში და უკვე დროის საკითხია, თუ როდის შეცვლის იგი მეფე აბდულ აზიზ ალ საუდის. პრინცის მიზანი ეკონომიკური რეფორმების განხორციელება და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში არსებული ნორმების ლიბერალიზაციაა. ნავთობის ფასის კლება ქვეყნის ეკონომიკაზე მთავარი ნეგატიური ზეგავლენის მქონე ფაქტორი იქნება.

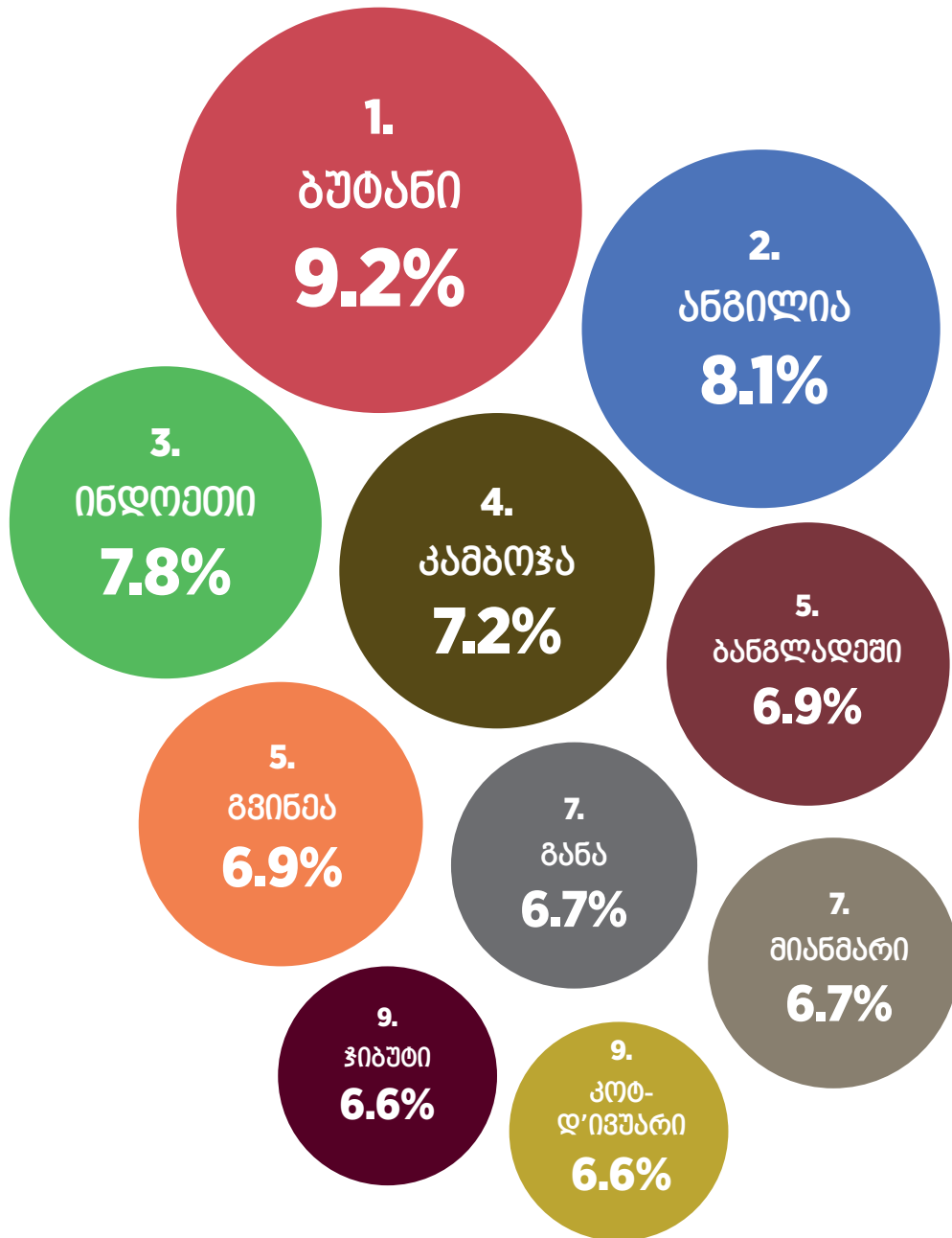
სირია

ეკონომიკური ზრდა: **3.4%**
 მშპ ერთ სულ მოსახლეზე: **\$1,852 (PPP \$3,970)**
 ინფლაცია: **30.2%**
 საბიუჯეტო ბალანსი (% მშპ): **-8.3**
 მოსახლეობა: **18.5** მილიონი

სირია მიმდინარე წელსაც მსოფლიოს ჰეგემონი ქვეყნების ინტერესთა სფერო და პოლიტიკური თამაშების ინსტრუმენტი იქნება. რუსეთი და სირია კვლავ განაგრძობენ მოქმედი ხელისუფლების მხარდაჭერას, ამერიკის შეერთებული შტატების მთავარი სამიზნე კი „ისლამური სახელმწიფოს“ ბაშარისა და ტერორისტების განადგურება იქნება.

SHUTTERSTOCK

ტოპ-10 ყველაზე სწრაფად მზარდი ქვეყნები



LeaderBoard

ფული სკორი

ჰოკეის ყველაზე ღირებული გუნდები

NATIONAL HOCKEY LEAGUE-ის ფრანშიზის ღირებულებებს სერიოზული ტემპი აქვთ აკრეფილი და 15%-იან ზრდას უჩვენებენ. ბოლო სამ წელიწადში ეს ზრდის რეკორდული სიჩქარეა. საშუალო კლუბი დღეს \$594 მილიონი ღირს. NHL-ის (ამ სეზონზე ის ახალ გუნდს, Vegas Golden Knights-ს წარმოვიდგენს) მოგებებიც საგრძნობლადაა გაზრდილი, კერძოდ კი 20%-ით – საშუალოდ, \$18 მილიონამდე. დამატებითი ინფორმაციისთვის, მათ შორის, ლიგის ყველაზე მაღალშემოსავლიან მოთამაშეთა რეიტინგის გასაცნობად, ეწვიეთ ვებგვერდს: forbes.com/nhl-valuations.



The Golden Knights' William Karlsson

ოქროს მონაგარი

\$500 მილიონი, რომელიც Vegas Golden Knights-მა NHL-ში „გასაწვერიანებლად“ გადაიხიდა, მშვენიერი საბაზისო ღირებულება ჰოკეის ფრანშიზებისთვის და ლიგის მნიშვნელოვანი ფინანსური წარმატების ილუსტრაციასაც წარმოადგენს.

Knights-ის გადასახადის გათვალისწინებით, 1967-ის გაფართოების შემდეგ, NHL-ში მოსახვედრად საჭირო ინფლაციასთან კორექტირებული ფასის საშუალოწლიური ზრდის ტემპი რთულ პროცენტებში 7.4% გამოდის. გაფართოების მომდევნო რაუნდზე (1970) მოგება 5.8% იყო, უახლესმა გაფართოებებმა (1992, 1997) კი საუკეთესო შედეგები – 7.7% – აჩვენეს.

სხვაგვარად რომ ვთქვათ, NHL-ის პირველი მსხვილი გაფართოების შემდეგ ჰოკეის მფლობელთა წლიური საშუალო მოგება 7%-ია. საპირისპიროდ, S&P 500-მა წლიური ფასნამატი, ინფლაციის გამოკლებით, მხოლოდ 2.5%-ად შეაფასა... დივიდენდების გათვალისწინებითაც კი, ეს მაინც 5.5%-იანი მოგებაა.

გუნდი მიმდინარე ღირებულება (\$მლნ) ¹	ღირებულების ცვლილება 1 წლიწინადად % ²
1 NEW YORK RANGERS \$1,500	20%
2 TORONTO MAPLE LEAFS 1,400	27
3 MONTREAL CANADIENS 1,250	12
4 CHICAGO BLACKHAWKS 1,000	8
5 BOSTON BRUINS 890	11
6 LOS ANGELES KINGS 750	25
7 PHILADELPHIA FLYERS 740	3
8 VANCOUVER CANUCKS 730	4
9 DETROIT RED WINGS 700	12
10 PITTSBURGH PENGUINS 650	14
11 WASHINGTON CAPITALS 625	9
12 EDMONTON OILERS 520	17
13 DALLAS STARS 515	3
14 VEGAS GOLDEN KNIGHTS 500	N/A
15 SAN JOSE SHARKS 490	4
16 ANAHEIM DUCKS 460	11

გუნდი მიმდინარე ღირებულება (\$მლნ) ¹	ღირებულების ცვლილება 1 წლიწინადად % ²
17 ST. LOUIS BLUES 450	45
18 MINNESOTA WILD 440	10
19 CALGARY FLAMES 430	5
20 OTTAWA SENATORS 420	18
21 NEW JERSEY DEVILS 400	25
22 NEW YORK ISLANDERS 395	3
23 TAMPA BAY LIGHTNING 390	28
24 COLORADO AVALANCHE 385	7
25 NASHVILLE PREDATORS 380	41
26 WINNIPEG JETS 375	10
27 CAROLINA HURRICANES 370	61
28 BUFFALO SABRES 350	17
29 COLUMBUS BLUE JACKETS 315	29
30 FLORIDA PANTHERS 305	30
31 ARIZONA COYOTES 300	25
ლიგის საშუალო 594	15

¹უკუნდის საწარმო ღირებულება (სააქციო კაპიტალს დამატებული წმინდა დაავალიანება) დაფუძნებული მოედნის მიმდინარე ხელშეკრულებებზე (თუკი ახალ ხტადიონთან არ მიმდინარეობს მოლაპარაკება).

ყველაზე მდიდარი ადამიანი შტატის მიხედვით



ინდიანა

მოსახლეობა: 6.6 მილიონი
2016 წლის მთლიანი შტატის პროდუქტი: \$342 მილიარდი (1.5%-იანი ზრდა)

მთლიანი შტატის პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე: \$51,546 (28-ე ადგილი უკავია ქვეყანაში)
მილიარდერთა რიცხვი: 3
ყველაზე მდიდარი ადამიანი: კარლ ჯუკი
შომება: \$8.1 მილიარდი



50 წელზე მეტია, რაც Cook Group-ის კათეტრები, ფილტრები და სტენტები პაციენტებს გამოკანონებულაში ეხმარება, მათი გაყიდვებიდან მიღებული მოგება კი

კომპანიის მემკვიდრისა და აღმასრულებელი დირექტორის, კარლ ჯუკის ქონების მსუვე წილს შეადგენს. მიუხედავად ამისა, ბოლო პერიოდში, კომპანიის IVC ფილტრები – სისხლის შედედების პრევენციისთვის გამოყენებული ობობის ფორმის ხელსაწყოები – დაახლოებით 3,000 სარჩელის ცენტრში ექვევა, რომლებიც პაციენტებს შეაქვთ სასამართლოში. ამ უკანასკნელთა თანახმად, ფილტრებს წუნი აქვს. პირველი პროცესი კომპანიამ ნოემბერში მოიგო: ნაფიც მსაჯულთა გადაწყვეტილებით, მომიჯნაშა – პაციენტმა, რომელსაც ფილტრი სხეულში შეერტო და ამით შიდა დაზიანებები მიიღო – ვერ დაამტკიცა, რომ ფილტრი დეფექტური იყო. ასეა თუ ისე, Cook-ს, რომელიც დაუნიებით ამტკიცებს, რომ მისი ფილტრები კარგად მუშაობს, სულ ცოტა, კიდევ ორი პროცესი ელის 2018-ში.

ქუკების კლანი საჯაროობას არასდროს წყალობდა. ბილს, კარლის მამას და კომპანიის დამფუძნებელს, ევანგელისტს Forbes 400-ში მოხვედრა. 2008 წლის ბიოგრაფიაში – „ბილ ჯუკი: სწორი, გახსენი ცეცხლი, დაუმიზნე!“ – კოლეგა მის სიტყვებს იხსენებს: „ყველა გადარეული, ვისაც არ დაგებრება, ახლა მე დამიწყებს დევნას“. წიგნის თანახმად, ეს 1988-ში ნათქვამი სიტყვებია, როცა ბილი ჩვენს რეიტინგს შეუერთდა. 55 წლის კარლსაც იგივე დამოკიდებულება აქვს: „როცა კი [Forbes-ი] გვიკავშირდება, როგორც წესი, ვეუბნებით, ჯანდაბაშიც წასულხართო“, ამბობს ის იმავე წიგნში. და რა გასაკვირია, რომ ჯუკს არც ამ წერილისთვის გაუკეთებია კომენტარი.

ფული სკორი - აპრილი: მასალა ინდიანისა და კარლ იკანის შესახებ. ყველაზე მდიდარი ადამიანი შტატის მიხედვით - აპრილი. მთელი თიხა

LeaderBoard

30 30-წლამდეელი

უძრავი ქონების ოსტატები

არ გავაცვივოთ კერა Forbes-ის 30 30-წლამდეელთან ერთად, 30 სიტყვასა ან ნაკლებში.



სუდიკ კუმარი, სამ ბერნშთინი

LoftSmart | 25, 23

ინკუბატორ AngelPad-ის კურსდამთავრებულებმა პირველი ეროვნული ტრანზაქციური ბაზრობა შექმნეს სტუდენტთა კამპუსს მიღმა დაბინავებისათვის. \$5-მილიონიანი საწყისი ინვესტიციით, LoftSmart-ი 250,000-ზე მეტ იჯარით ასაღებ საცხოვრებელს გვთავაზობს, რომელთა დაჯავშნა თითქმის მყისიერადაა შესაძლებელი.



შრუტი მერჩანტი, კერი ჰოუსნი

HubHaus | 24, 28

ჯოუნსი და მერჩანტი ლოს-ანჯელესისა და ყურის ოლქის საბინადრო თავის ტკივილებს პროფესიული კომუნალური საცხოვრებლებით უმკლავდებიან. ამ მომენტისთვის, 66 სახლში, 375-ზე მეტი მობინადრე ისეთი ბონუსებითაა უზრუნველყოფილი, როგორც უფასო Wi-Fi და ღვინის წვეულებები.

დევიდ უოკერი

Triplemint | 29

Yale-ის კურსდამთავრებულის ონლაინ საბროკერო კომპანია გვერდს უვლის Realtors-ს: „პროფესიული ანალიტიკისა“ და სხვა დიდი მონაცემების გამოყენებით, ის გასაყიდად ჯერ არგამოტანილი უძრავი ქონებისთვის მყიდველებსა და გამქირავებლებს პოულობს. 2017-ის შემოსავალმა, შესაძლოა, \$6 მილიონს მიაღწიოს.



ჰასნიერ ლარი

Ori | 29

იცხოვრებენ ჯეტსონ-ბივიტ ამ MIT-ის კურსდამთავრებულის ორიგამით შთაგონებულ ავეჯთან ერთად, რომელსაც ზურგს Khosla Ventures-ის \$6 მილიონი უმაგრებს. რობოტული ავეჯი საწოლიდან კომოდად ან საწერ მაგიდად ტრანსფორმირდება და პირიქით.



დევიდ მაგიდი

YSG Solar | 29

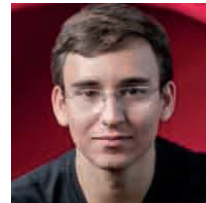
პერუელი იმიგრანტის ვაჟის მიერ დაფუძნებული ეს ნიუიორკული კომპანია ქმნის, აფინანსებს და ამონტაჟებს ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგებულ შშის პროექტებს სახლის მფლობელობისთვის. 2017-ის შემოსავალმა \$3 მილიონს გადააჭარბა.



ჯიმუელ ჯომეფი, ალექსის რივასი

Cover Technologies | 24, 24

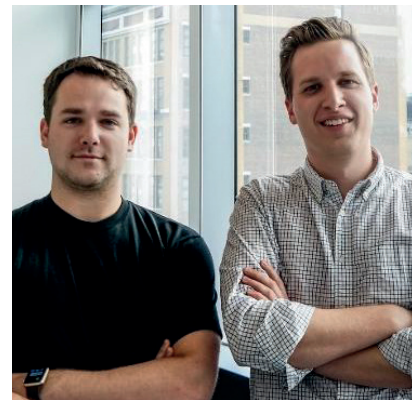
Cooper Union-ის კურსდამთავრებულები ლოს-ანჯელესში საცხოვრებელთა დეფიციტს ებრძვიან: ებოებისთვის 1,200 კვადრატულ ფუტამდე ქარხნულად დამზადებული შენობების ნებართვებს მოიპოვებენ, ქმნიან დიზაინს და აშენებენ. General Catalyst-ის, Khosla Ventures-ისა და სხვებისგან \$16 მილიონი მოიზიდეს.



ბრაიან ჯოუნსი, ლუკ შონფელდერი

Latch | 28, 28

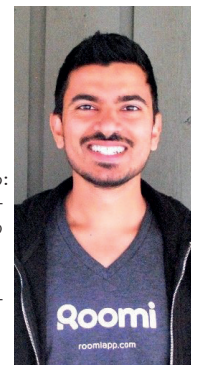
ისევე დაკარგეთ სახლის გასაღები? გააღეთ Latch-ის ჭკვიანი საკეტები ტელეფონით, გასაღების ბარათით ან PIN-კოდით. სტუმრებისა და ამანათების მიღებასაც დისტანციურად შეძლებთ. დუეტს \$26 მილიონი აქვს მოზიდული.



აჯანი იადაში

Roomi | 30

სულერთია, წვეულებების გიჟი ხართ თუ ადრე ადგომის მოყვარული, იდეალური მეზობლის პოვნა არ გავიჭირდებათ: იადაშის აპლიკაცია, რომელმაც \$17-მილიონიანი დაფინანსება მოიზიდა, ყველანაირი ტიპის პიროვნებას მსგავსი ცხოვრების წესის თანამოებინადრეების მოძებნაში ეხმარება.



ფოტო: კრისტინა ბრუნი

LeaderBoard

YOUTUBE-ის ვარსკვლავები



მვან ფონგი

ფონგი ისეთ ულტრაპოპულარულ თამაშებს თამაშობს, როგორც Grand Theft Auto და Call of Duty-ა, მის ვიდეოებში გამოსაჩენად კი სპონსორები დაახლოებით \$450,000-მდე თანხებს იხდენ.

DUDE PERFECT

ხუთი მეგობარი და მათი ჯგუფის სიმბოლო – პანდას კოსტუმში გამოწყობილი ტიპი – ტრიუკებსა და სულელურ ოინებს ასრულებენ; მაგალითად, ჰაერისბუმტუკებიან პლასტიკაში შეფუთულები ჭიდაობენ.



RYAN TOYSREVIEW

დანყვებით სკოლის ასაკის რაიანს ყველა ბავშვის საოცნებო „სამსახური“ აქვს: სათამაშოების მიმოხილვა.



ფელიქს კიელებერგი

კიელებერგი, ასევე ცნობილი, როგორც PewDiePie, ერთ დროს ჩვენი რეიტინგის სათავეში მოექცა, მაგრამ 2017 მისთვის საშიშლარი წელი გამოდგა: მის კლიპებში რასისტულ გამოსახულებათა ინციდენტების შემდეგ ეს გვიმერი ზოგიერთმა რეკალამა-დამკვეთმა მიატოვა. ასეა თუ ისე, მას კვლავაც 60 მილიონი მიმდევარი ჰყავს, ხოლო მისმა მასების მოზიდვის უნარმა ზოგიერთი ისეთი ბრენდი, როგორც Razer-ი Origin PC-ა, ადღუნა და მასთან მიიბრუნა.

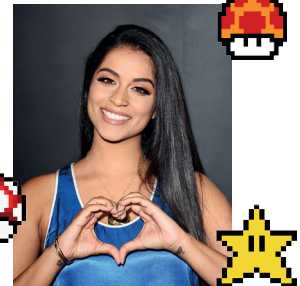


მარკ ფიშაბი

ამ გვიმერის 19 მილიონი გამომწერი მას Markiplier-ის სახელით იცნობს, ხოლო თუ თამაშებისას მისი ცოცხალი, დრამატული კომენტატორის რეპუტაციას გავითვალისწინებთ, არ გავივიკვირდება, ამას წინათ სკერ-კომედიური ტურის რომ მოაწყოს აშშ-სა და ევროპაში.

ჰივი პოლი

თავის უფროსი ძმის, ლოგანის (#5), მსგავსად, ვიდეობლოგერსა და Disney Channel-ის ყოფილ ვარსკვლავს დღეს ტალანტების მენეჯმენტის კომპანია აქვს.



ლილი სინგი

მან თავისი შთამავნებელი ვიდეო-ოლდორები ექვსციფრიან ავანსად აქცია New York Times-ის ბესტსელერისთვის – „როგორ დავიდგათ თავზე შარავანდედი“ (How to Be a Bawse).

დანიელ მიდლოტონი

2012-ში საკუთარი არხის ჩამოშვების შემდეგ Minecraft-ის ბრიტანელმა მოთამაშემ 11 მილიარდზე მეტი ნახვა მოაგროვა, გამოსცა გრაფიკული ნოველა და 50-ზე მეტი შოუსგან შემდგარ ტურნეში გაემურა, რომელთაგან ოთხი ანშლაგით დაიწყო სიდნეის ოპერის სახლში.



გვიმერების შემოსევა

YouTube-ის ყველაზე ბრწყინვალე ვარსკვლავები, შესაძლოა, დროის უდიდეს ნაწილს პიქსელებთან სამყაროში ატარებდნენ, მაგრამ შეგდომთ არ მოსდით: ნაღდ ფულში მილიონობით დოლარს აგროვებენ. ყველაზე მაღალშემოსავლიან YouTube-ის ვარსკვლავთა ჩვენი წლიური რეიტინგის თითქმის ნახევარი გვიმერები არიან და სწორედ გვიმერებს უკავიათ პირველი ორი ადგილი. მნახველი მათ არხებს აწყდება, რათა უცქიროს, როგორ თამაშობენ ისინი ახალ-ახალ თამაშებს და პარალელურად სასაცილო კომენტარებს აკეთებენ. აქ მოყვანილი ათი ვარსკვლავიდან ექვსი ახალშვეულია, რომლებსაც ფანები ტრიუკების ვიდეოებით, თვალგაბარწყინებულ ბავშვებთან და Call of Duty-ს ბრძოლებით ალტაცებაში მოჰყავთ.



RAZER-ის კრიტიკული დღეები

მინ-ლიან ტანი, შესაძლოა, აზიის ახალ ტექნოლოგიურ გიგანტს ქმნიდეს, მაგრამ Razer-ის წაგებები უკვე შთამბეჭდავს სახეს იღებს.

რაც თავი ახსნის, მინ-ლიან ტანს დღე-ღამეში ოთხ საათზე მეტი არ უძინია. მისი უძილობის მიზეზი, ბოლო დროს, THX-ს უკავშირდება. ჯორჯ ლუკასის მიერ დაფუძნებული ეს აუდიოკომპანია ტანმა გასულ ოქტომბერს იყიდა, თუმცა საფასურს არ ამხელს. „მოლოდინი დიდია, რომ გართობის სფეროში ზრდის მოწმენი გავხდებით, იქნება ეს კინო, მუსიკა თუ სხვა, – ამბობს ტანი, რომელსაც, ჩვეულებისამებრ, შავი პერანგი და ლურჯი ჯინსი აცვია. – ეს ამბავი ძალიან გვახარებს“.

40 წლის ტანმა ბოლო რამდენიმე წელიწადი Razer-ის ცნობადობის გაზრდაში გაატარა. ეს სინგაპურსა და სან-ფრანცისკოში დაფუძნებული 12 წლის კომპანია ყველაზე მეტად კომპიუტერული თამაშებისთვის განკუთვნილი ლეპტოპებითა და აქსესუარებით არის ცნობილი. 2015 წლის ივლისში Razer-მა Android-ის სათამაშო ხელსაწყოთა შემქმნელის, Ouya-ს პროგრამული უზრუნველყოფის აქტივები იყიდა. ხოლო 2017-ში Android-ის ტელეფონების მწარმოებელ Nextbit-ს დაეპატრონა. ნოემბრისთვის, მუსტად იმ დროს, როცა Razer-ი პირველად საჯარო შეთავაზებას აკეთებდა (რა დროსაც ტანმა კომპანიაში \$1.6 მილიარდის ტოლფასი 34%-იანი წილი შეინარჩუნა), კომპანია თავის პირველ ჰკვიან ტელეფონს ახადა ფარდა.

მთელ ამ აქტიურ პროცესში კი Razer-ის \$20-მილიონიანი მოგება (2014-ში) – ჯერ \$20-მილიონიან (2015-ში), ხოლო შემდეგ, 2016-ში, \$60-მილიონიან წაგებად იქცა.

ტანის ამბიციები ოდნავადაც არ გაფერმკრთალეულა. „ცხოვრება ხან-მოკლეა“, – ამბობს ის.

მათი რჩეული ნივთები

რომელმა საშობაო საჩუქარმა დაგამბხსოვრათ ყველაზე მეტად თავი?



მუსტად მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მამაჩემი ფულს აგროვებდა, თავისთვის ახალი კოსტიუმი რომ ეყიდა. ნაცვლად ამისა, მან ახალთახალი წითელი სამთვალა ველოსიპედი მიყიდა.
– რონ ბარონი, დამფუძნებელი, Baron Capital



„Barbie-ის Dream House-ი. ჩემმა ზრდასრულმა ცხოვრებამ, ფაქტობრივად, აქ პიროვნება განხორციელება!“
– კეროლინ რაფაელიანი, დამფუძნებელი, Alex & Ani



„ჩემი ვაჟის პირველი კლასის ესე, სადაც ამბობდა, რომ მე მისი გმირი ვიყავი და როცა გაიზრდებოდა, უნდოდა, მუსტად ჩემნაირი გამხდარიყო.“
– მარკ ქუბანი, მფლობელი, Dallas Mavericks



„ჩემებს ბევრი ფული არ ჰქონდათ, მაგრამ მახსოვს, 8 წლის ვიყავი და მამამ სახლში მუყაოს ყუთი მომიტანა, ყუთზე ნახევრები იყო გაკეთებული და მივხვდი, რომ შიგ რაღაც ცოცხალი იყო. მტრედი აღმოჩნდა! რკინიგზაზე მუშაობდა და გზად შინისაკენ დაეჭირა. ამ მომენტიდან სულ მყავს მტედეები.
– ფენკ ვანდერსლუტი, დამფუძნებელი, Melaleuca – განმრთელობის პროდუქტები



„მე სადაც 11 წლის ვიყავი, ჩემი ძმა – 8-ის. ძალიან ადრე ჩავედი პირველ სართულზე. ჩვენი მშობლები ჯერ კიდევ იხუნენ. ამანათები გაბრდელენით. საჩუქრად პანანინა ტყვიებიანი სათამაშო თოფები მივიღეთ. ავდექით და, მიზანში სროლაში გავარჯიშების მიზნით, ტყვიები ანტიკურ ნათურებს დავუშინეთ. არ მახსოვს, რომელმა დავიწყეთ, მაგრამ ჯერ თითო – თითო ნათურას ვესროლეთ, საბოლოოდ კი, როცა მშობლებიც ჩამოვიდნენ, ყველა ანტიკურ ნათურა განადგურებული დახვდათ. ცხადია, თოფები წაგვართვეს. იმ დღის მერე, მგონი, აღარც მინახავს.
– ბლ პარონსი, დამფუძნებელი, GoDaddy

უნდა ვიხსნავოდით



„ანაბანაა“ ის ფაქტი, რომ ზოგადად პროცესის დასრულება არ ხდება, უფრო კონკრეტულად – მიღებული უკუკავშირი, პროცესის შემდგომი შეფასება და განვითარება, სუსტი მხარის გაუმჯობესება და ძლიერი მხარის შენარჩუნება ჩვენთან ძალიან დიდი იშვიათობაა, რაც წარუმატებლობის საფუძველია. კიდევ უფრო კონკრეტულად, გვიჭირს მიღებული გადაწყვეტილების ანალიზი, განხორციელებული პროექტების შეფასება და ნასწავლი „გაკვეთილების“ გათვალისწინება.

ხშირად ასე ხდება განათლების სისტემაშიც, რასაც, სამწუხაროდ, სტატისტიკაც ადასტურებს. ჩვენი ქვეყნის განათლების ხარისხი, მათ შორის საუნივერსიტეტო, ბევრად ჩამორჩება ევროკავშირის ქვეყნებისა და დასავლეთის საშუალო განათლების მაჩ-

ვენებლებს. ამიტომაც ისმის კითხვა, რატომ ხდება ეს ყველაფერი? რატომ არ შეიძლება, რომ ქართული განათლებაც იკავებდეს წამყვან პოზიციებს?

მიზეზი, ბუნებრივია, ბევრია და კომპლექსური, თუმცა გამოვყოფ რამდენიმეს:

სათანადო ყურადღება არ ექცევა წინა პერიოდში მიღებულ გადაწყვეტილებებს, რეფორმებს, ცვლილებებს. კერძოდ, არ ხდება სისტემური და სრულყოფილი ანალიზი იმისა, თუ რა იყო სწორი და რა – არასწორი, რა გაკეთდა ისეთი, რაც გააუმჯობესებდა ხარისხს და პირიქით. პრაქტიკულად არ არის ლოგიკური ბმა იმ რეფორმებსა და ცვლილებებს შორის, რაც დაიწყო გუშინ, გუშინწინ და ინიცირებულია დღეს ან დაგეგმილია სამომავლოდ.

მიუხედავად იმისა, რომ გარკვეული ცვლილებების სურვილი ყოველთვის იყო დაანონსებული და მეტ-ნაკლებად განხორციელებული, ეს ცვლილებები ან არ იყო თანამიმდევრული, ან არ იწვევდა პრაქტიკაში, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, დიდი იყო და არის ნაპრაღი გაცხადებულ და რეალურ მიზნებს, ქმედებებს შორის.

მეტი კონკრეტიკისთვის, მინდა, კიდევ უფრო სიღრმისეულად და დეტალურად ვისაუბრო უმაღლეს განათლებაზე. მიზნის გამოცნობა მარტივია, ამაზე ყველა თანხმდება, – ეს არის განათლების ხარისხის გაუმჯობესება. ისმის კითხვა, თუ როგორ უნდა მოხდეს ყოველივე ეს? პასუხი მრავალფეროვანია და, შესაბამისად, კომპლექსური. მაგალითისათვის მინდა, ყურადღება გავამახვილო ფაქტორზე, რომელსაც კონკურენცია ჰქვია. ლოგიკურია, რომ უნდა გაიზარდოს კონკურენცია განათლების სერვისის მიმწოდებლებს (მაგ., უმაღლესი საგანმანათლებლო უნივერსიტეტები, სკოლები და ა.შ.) შორის. შემდეგი კითხვა: როგორ უნდა მოხდეს კონკურენციის გაზრდა? ჩემი მოსაზრებით, სახელმწიფო უნდა ზრუნავდეს განათლების ხარისხის გაუმჯობესებაზე არა რომელიმე კონკრეტული მიმართულებით ან მხოლოდ სახელმწიფო უნივერსიტეტების საშუალებით, არამედ ყველა უნივერსიტეტის, სკოლის და ა.შ. საშუალებით. კონკურენტული გარემო უნდა იყოს საერთო, რომ საბოლოოდ სტუდენტმა, მოსწავლემ საკუთარ თავზე



გამოსცადოს ხარისხიანი განათლების სარგებელი.

განვიხილოთ ერთ-ერთი კონკრეტული მაგალითი. თუ პროგრამული დაფინანსება (სახელმწიფოს მიერ შერჩეული პროგრამები, რომლებიც ხორციელდება მხოლოდ სახელმწიფო უნივერსიტეტებში) ერთ აბიტურიენტზე წელიწადში შეადგენს 2,250 ლარს და ბენეფიციართა რაოდენობა არის დაახლოებით 10 ათასი აბიტურიენტი, სქემა შესაძლებელია გადაკეთდეს შემდეგნაირად, რაც ლოგიკურია, რომ გაზრდის კონკურენციას და შეთავაზებული განათლების ხარისხს: შემცირდეს ბენეფიციართა რაოდენობა და გაიზარდოს ერთი აბიტურიენტისთვის გამოყოფილი დაფინანსების მოცულობა. ასევე აუცილებელია, დაფინანსება შეთავაზებული იყოს თავისუფალი არჩევანის რეჟიმში და არა კონკრეტული უმაღლესი სასწავლებლის კატეგორიის მიხედვით. დაფინანსების „მფლობელი“ სტუდენტი თავად უნდა იღებდეს გადაწყვეტილებას, თუ სად მიიღოს მისთვის სასურველი განათლება.

დასავლეთის ქვეყნების მაგალითზე

თუ ვიმსჯელებთ, ასევე მნიშვნელოვანია, ქვეყანაში ამაღლდეს პროფესიული განათლების კუთხით ცნობადობა და ინტერესი, რაც ხელს შეუწყობს აბიტურიენტებს, არჩევანი შეაჩერონ სხვადასხვა პროფესიული უნარის განვითარებაზე, გაიზარდოს დასაქმების მარვენებული და ა.შ.

კიდევ ერთხელ მინდა, ხაზი გავუსვა კონკურენციის საკითხს.

კონკურენცია არის განათლების ხარისხის გაზრდის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი – კონკურენცია ფართო გაგებით.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი კითხვა: რა არის ძირითადი განსხვავება წამყვანი ქვეყნების განათლების ხარისხსა და ჩვენი ქვეყნის განათლების ხარისხს შორის? ეს არის მიდგომა, დამოკიდებულება, რომელიც არის გახსნილი, იღებს ცვლილებებს, არასტანდარტულ მიდგომებს, თავისუფლებას, ექსპერიმენტს, რაც, თავის მხრივ, აყალიბებს შემოქმედებით და განვითარებაზე ორიენტირებულ გარემოს. მე ვიტყვოდი, რომ ჩვენი განათლების სისტემა დღეს უფრო ჩაკეტილობასა და დოგმატურ მიდგომებზეა

ორიენტირებული, ვიდრე თავისუფლებაზე, გახსნილობასა და ინოვაციურობაზე. სასურველი იქნებოდა, რომ ჩვენი განათლების სისტემა ზემოაღნიშნულ გზას დაადგეს, თუმცა ეს ნამდვილად არ გულისხმობს იმას, რომ რეგულაციები არ არსებობდეს, უნდა არსებობდეს – გონიერი, ჯანსაღი ფორმითა და დოზით.

საერთო სისტემურ პრობლემებზე რომ ვისაუბროთ, კვლავ აქტუალური რჩება ქვეყანაში რეგულაციები და განათლების მენეჯმენტის არასათანადო დონე, რომლის პრობლემაც აშკარაა.

დაბოლოს, განათლების ხარისხის გაუმჯობესებისათვის, არ არის საკმარისი ცალკე აღებული შესანიშნავი მიზანი, ან ვადები, პასუხისმგებელი რგოლი, პიროვნება და გამოყოფილი რესურსები...

„ანაბანა“ ის ფაქტი, რომ პასუხი უნდა გვქონდეს მინიმუმ შემდეგ კითხვებზე:

- რა?
- როდის?
- ვინ?
- რამდენი?
- როგორ შევაფასოთ?
- და ა.შ. **F**

კრიტიკული ინფრასტრუქტურა დასაცავია



2017 წელი დასამახსოვრებელი

იყო მონაცემთა გაჟონვის შემთხვევებით, რომლებიც ისეთ კომპანიებში მოხდა, როგორც Equifax-ი, Deloitte-ი, Uber-ი და სხვა. 2018 წელს ეს ტენდენცია გაგრძელდება და ღრუბლოვანი სანახებიდან მონაცემებისა და ინფორმაციის მოპოვების მიზნით კიბერშეტევების უფრო მეტი ფაქტის მოწმენი გავხდება. ინფრასტრუქტურისა და მონაცემების გადატანა ღრუბლოვანი სივრცეში, ინტერნეტისა და ჯკვიანი ნივთების (IoT) განვითარება მხოლოდ ხელს შეუწყობს კიბერშეტევების რაოდენობის ზრდას.

ისეთმა თავდასხმებმა, როგორცაა: WannaCry, NotPetya, Bad Rabbit-ი, მსოფლიოს აჩვენა, თუ რამდენად ადვილია ეფექტიანი და მშიფრავის შექმნა, რომელსაც შეუძლია, მწყობრიდან გამოიყვანოს ორგანიზაციების სერვერები მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. თუმცა მომავალ წელს ჰაკერები უფრო მეტ ყურადღებას მიაქცევენ კორპორაციულ სექტორზე თავდასხმებს. ჩვენ ვნახეთ კიბერთავდასხმა ევროპის ელექტროქსელებსა და სამრეწველო საწარმოებზე. სამომავლოდ არსებობს ყოველგვარი საფუძველი იმისა, რომ 2018 წელს ამერიკის შეერთებული შტატების კრიტიკულ ინფრასტრუქტურაზე დიდი კიბერთავდასხმის მომსწრენი გავხდეთ. ოქტომბერში FBI და DHS გვაფრთხილებდნენ

მუდმივი საფრთხეების შესახებ, რომლებიც მიმართულია სხვადასხვა სტრატეგიული სექტორისკენ, როგორცაა ენერჯეტიკის, ბირთვული, წყლის, ავიაციის, სამშენებლო და კრიტიკულად მნიშვნელოვანი საწარმოები. დიდ თუ პატარა ინფრასტრუქტურულ კომპანიებს არა აქვთ შესაბამისი მომზადება და ოპერატიული შესაძლებლობები, რათა წინააღმდეგობა გაუწიონ კიბერშეტევებს – რაც მათ პოლიტიკურად მოტივირებული კიბერკრიმინალებისთვის მომხიბვლელ სამიზნედ აქცევს.

დღეს საქართველოში საბანკო ინდუსტრია თავისი სწრაფად განვითარებადი ონლაინარხებით, ფინანსურ-ტექნოლოგიური (Fintech) სერვისებით და სტარტაპები ყველაზე მიმზიდველი სფეროება კიბერკრიმინალებისთვის. მზარდი ონლაინგადახდის სისტემები ხიბლავენ თაღლითებს, რომლებიც იმუშაებენ მახვილგონივრულ გზებს არასრულყოფილი დაცვის პროგრამების გვერდის ასაგლეხად (პროგრამების უმრავლესობას აქვს თავისი ხარვეზები და მოწყვლადობა). ამ თვალსაზრისით, საქართველოში fraud-თავდასხმების რაოდენობა გეომეტრიული პროგრესით იზრდება, რასაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს.

საქართველოში 2018 წლის ერთ-ერთი მთავარი საკითხი კრიტიკული ინფრასტრუქტურის დაცვაა. 2008 წელს ქვეყანა უკვე იყო მასობრივი კიბერშეტევის მსხვერპლი. თუ შევადარებთ ამ კიბერთავდასხმებს და კიბერკრიმინალების დღევანდელი მომზადების დონეს, მივხვდებით, რამდენად გაიზარდა მათი პოტენციალი. კიბერშეტევის სირთულის ნიშნულმა მნიშვნელოვნად აიწია, მაშინ როცა თავდასხმების

ინდუსტრიაში ჩართვა პირიქით, საკმაოდ გამართვდა, ახლა აღარ არის საჭირო ინფორმაციული ტექნოლოგიების მაღალ დონეზე ცოდნა და სპეციალური უნარ-ჩვევები – თავდასხმის ბევრი ინსტრუმენტი ავტომატიზებულია. რეგიონში პოლიტიკური კრიზისის კონცენტრაციისა და ზოგადად რთული სიტუაციის გათვალისწინებით, ყურადღება უნდა გამახვილდეს კრიტიკული ინფრასტრუქტურის დაცვაზე. კიბერსივრცე, ფაქტობრივად, განმსაზღვრელ როლს თამაშობს ჰიბრიდულ ომებში. კრიტიკული ინფრასტრუქტურა, ელექტროენერჯისა და წყლის მიწოდების ჩათვლით, ღია სახელმწიფო სერვისების უმრავლესობა – ყველაფერი ეს მოითხოვს სერიოზულ მიდგომას კიბერუსაფრთხოების კუთხით.

ხარვეზები იზრდება, სისტემები კი უფრო რთული ხდება. ინფორმაცია გარკვეული მოწყვლადობის შესახებ დაუყოვნებლივ არ ხდება საჯარო, მაგალითად, როგორცაა Intel-ის შემთხვევა, როცა 2018 წლის დასაწყისში ცნობილი გახდა Intel-ის მოწყობილობებში უსაფრთხოების კრიტიკული, საკმაოდ ძველი ხარვეზის შესახებ. მის აღმოფხვრას, განახლების მომზადებას და ბოლო მომხმარებელამდე ამ ყველაფრის მიტანას გარკვეული დრო სჭირდება. ჩვენ ვარსებობთ სამყაროში, რომელიც მაქსიმალურად არის გაჯერებული ტექნოლოგიებით და სადაც აუცილებლად ყურადსაღებია უსაფრთხოება. კიბერსფერო იმდენად შემუშავდად შემოიჭრა ჩვენს ცხოვრებაში და მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა, ხოლო კიბერთავდასხმები იმდენად რთული გახდა, რომ, სამწუხაროდ, მხოლოდ ფაერვოლი და ანტივირუსული საშუალებები სრული უსაფრთხოებისთვის საკმარისი აღარ არის. **✎**

სამაუწყებლო კომპანია ჰერეთი

FM 102.8

RADIO
BEGINS WITH
US

FM
93.5
თბილისი

heretifm.com

tbilisifm.com

relaxwebradio.com



როსა ბამარჯვებულ არაპინაა



ყოველთვის, როდესაც საკითხი ეხება საკანონმდებლო რეგულაციებს, საზოგადოება მომხრეებად და მოწინააღმდეგეებად იყოფა. ერთნი მხარს უჭერენ ყველა ტიპის რეგულაციას, რადგან სწორედ მკაცრ ზედამხედველობასა და ჩარჩოებში ხედავენ მართვის ამოსავალ წერტილს. მოწინააღმდეგეებს კი მიაჩნიათ, რომ რეგულაციას მხოლოდ შეზღუდვები და განვითარების შეფერხება მოაქვს. მე არც მომხრე ვარ და არც მოწინააღმდეგე, მე გადაწყვეტილებების გონივრულად მიღებას ვუჭერ მხარს. გონივრულ

რეგულაციას შეუძლია ბაზრის სწორად ფორმირებას შეუწყოს ხელი, დააწესოს ბიზნესის კეთების სწორი პრინციპები და ხელი შეუწყოს ჯანსაღი ბიზნესგარემოს ჩამოყალიბებას. ხოლო დაუფიქრებელი შეზღუდვების დაწესებას ბაზრის დანგრევაც კი ძალუძს. არასწორი რეგულაციის მიღებამ და გატარებამ შესაძლოა მნიშვნელოვნად შეაფერხოს ქვეყნის განვითარება და ბიზნესს შეუქმნას ხელოვნური ბარიერები, შექმნას არასტაბილურობის განცდა და ინვესტორებს ნეგატიური საინვესტიციო მოლოდინები გაუჩინოს.

დასავლეთ ევროპის და სხვა განვითარებულ ქვეყნებში საკანონმდებლო ცვლილების მიღებამდე გამოიყენება რეგულაციების გავლენის შეფასების სისტემა (Regulatory Impact Assessment), რომელსაც შემოკლებით RIA-ს უწოდებენ. RIA-ს საშუალებით ცვლილებების დაგეგმვის პროცესში წინასწარ ხდება ამ ცვლილების მოსალოდნელი შედეგების, ყველა შესაძლო დადებითი და

უარყოფითი ეფექტის შესწავლა. RIA ასევე გულისხმობს რეფორმის განხორციელების სხვადასხვა ალტერნატივის შეფასებასაც, რათა გამოვლინდეს მათ შორის ყველაზე ეფექტიანი საშუალება. RIA-ს დანერგვა საშუალებას იძლევა, სახელმწიფომ თავიდან აიცილოს დამაზიანებელი რეგულაციები. RIA-ს დანერგვით მცირდება ნაჩქარევი გადაწყვეტილებების მიღება და ცვლილებები მხოლოდ ყოვლისმომცველი ანალიზის საფუძველზე იგეგმება.

სასურველია, რომ უახლოს მომავალში საქართველოშიც დამკვიდრდეს ეს პრაქტიკა. მნიშვნელოვანი საკანონმდებლო ცვლილებების მიღებამდე, საფუძველიანი კონსულტაციები გაიმართოს იმ სექტორთან, რომელსაც რეფორმა შეეხება. საქართველოში ნაჩქარევი გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი ბოლო მაგალითი იყო სამოქალაქო კოდექსში შეტანილი ცვლილებები. 2016 წლის 29 დეკემბერს საქართველოს პარლამენტმა დაამტ-

კიკა ცვლილებები, რომლებიც ძალაში 2017 წლის 15 იანვარს შევიდა და გარკვეული შეზღუდვები დაუწესა საფინანსო სექტორს. ამ ცვლილებებიდან ცალკე აღსანიშნავია ეფექტიანი საპროცენტო განაკვეთის საშუალებით სესხის პროცენტის ზედა ჭერის დაწესება. პროცენტის განსაზღვრის შემთხვევაში გაცემული სესხის წლიური ეფექტიანი საპროცენტო განაკვეთი არ უნდა აღემატებოდეს 100%-ს. აღსანიშნავია, რომ ეს მუხლი ეხება ყველა საფინანსო კომპანიას, მიუხედავად მათი სპეციფიკისა, რამაც არაერთგვაროვანი გავლენა მოახდინა სექტორზე. ეფექტიანი პროცენტის ფორმულაში სესხის ვადიანობა მნიშვნელოვან ცვლადს წარმოადგენს. რაც უფრო მოკლეა სესხის ვადა, მით ნაკლებია ნომინალური საპროცენტო განაკვეთი. 100% ეფექტიანი საპროცენტო განაკვეთი პრობლემას არ წარმოადგენს იმ სასესხო პროდუქტისათვის, რომელიც ხანგრძლივობით გამოირჩევა. ონლაინსესხის შემთხვევაში კი, რადგანაც ეს კომპანიები ძირითადად 30-დღიან სესხს გაცემდნენ, სერიოზულ პრობლემას ქმნის. რეგულაციების შემდეგ სწრაფი სესხის კომპანიების უმეტესობამ თვიურ 5.4%-ში გააგრძელა მუშაობა, რამაც მათი უძრავი ქონების დახურვა გამოიწვია. პროცენტის ასეთი დაბალი განაკვეთი ვერ პასუხობს პროდუქტის წინაშე მდგარ საკრედიტო რისკებს, შესაბამისად, ბიზნესს არამოგებიანს ხდის. ამის დამატებით, სწრაფი სესხის კომპანიებს დაევალოთ, რომ ეფექტიანი საპროცენტო განაკვეთის დათვლისას კლიენტის მხრიდან ბანკომატიდან გამოტანის საკომისიოც გაითვალისწინონ. მაშასადამე, ირიბად მათ უწევთ ბანკომატის საკომისიოს სუბსიდირებას.

რეგულაციების მეორე ნაწილი 2017 წლის 1 ივნისს ამოქმედდა, რომელმაც მართლაც საჭირო მოთხოვნები დაადგინა, მათ შორის სარეკლამო მასალების შემუშავებისა და კლიენტისათვის

ინფორმაციის მიწოდების წესზე.

რიგი ცვლილებები შევიდა კრედიტის წინსწრებით დაფარვის წესსა და განაკვეთთან დაკავშირებით. კერძოდ: წინსწრებით სესხის დაფარვისას პირგასამტეხლოს სახით დაწესებული განაკვეთები დადგინდა და მათი ოდენობა განისაზღვრა წინსწრების მომენტიდან სესხის დაფარვამდე დარჩენილი დროის შესაბამისად. ამასთან, მაქსიმალური განაკვეთი განისაზღვრა წინსწრებით დასაფარი ნარჩენი ძირის 2%-ის ოდენობით. გარდა ამისა, ფინანსურ ორგანიზაციებს დაეკისრათ მომხმარებლებისთვის ორი ახალი, ალტერნატიული გრაფიკის შეთავაზების ვალდებულება იმ შემთხვევაში, თუ იფარება კრედიტის საწყისი ძირითადი თანხის 20%, არანაკლებ 500 ლარის ოდენობით.

ფინანსურ ორგანიზაციებს დაეკისრათ ვალდებულება, შეიმუშაონ სესხის ამოღების ეთიკის კოდექსი და მომხმარებლებთან ურთიერთობისას დაიცვან ზნეობისა და საქმიანი ურთიერთობების საუკეთესო პრაქტიკით მიღებული ნორმები, იმოქმედონ კეთილსინდისიერების, გამჭვირვალობისა და სამართლიანობის პრინციპებიდან გამომდინარე.

სამწუხაროდ, ისევ ყურადღების მიღმა დარჩა ფინანსური რეზერვების საკითხი. მიუხედავად იმისა, რომ ბანკიცა და მიკროსაფინანსო ორგანიზაციაც სესხის გაცემის ნაწილში თვისებრივად მსგავს ბიზნესს აწარმოებენ, ბანკისათვის დაშვებულია რეზერვის ხარჯში გამოქვითვა, ხოლო მიკროსაფინანსოსთვის – არა. ეს ცალსახად არათანაბარ პირობებში აყენებს მიკროსაფინანსო სექტორს, ხელს უშლის მის განვითარებას და არაკონკურენტულ მდგომარეობაში აყენებს საბანკო სექტორთან მიმართებით. განვლილი თვეების განმავლობაში მიღებული ცვლილებებით რეგულატორი შეეცადა, დაეახლოებინა მიკროსაფინანსო ორგანიზაციებისა და

ბანკის რეგულირების მეთოდი. იმედს ვიტოვებთ, რომ სათანადო სახელმწიფო უწყებები ანალოგიური მეთოდით მიუღებენ რეზერვების საკითხსაც.

ჩვენ კი ერთი წლის თავზე უკვე შეგვიძლია შევაფასოთ ამ ცვლილებების ეფექტი საფინანსო ბაზარზე. ფაქტია, რომ უდიდესი დარტყმა მიიღო ონლაინსესხის კომპანიებმა. რამდენიმე ათეული კომპანიიდან ბაზარზე მხოლოდ მსხვილი საერთაშორისო კომპანიები დარჩნენ. თუმცა მათაც სერიოზული პრობლემები ექმნებათ, რადგან არსებული საპროცენტო განაკვეთებით ეს სექტორი აღარ წარმოადგენს მოგებიან ბიზნესს. მაშინ როდესაც ე.წ. ციფრული ფინანსები წარმატებით მუშაობს ისეთ განვითარებულ ქვეყნებში, როგორცაა შვედეთი, ფინეთი, დანია, ესპანეთი, ჩეხეთი და ა.შ., მისი ადგილი არ აღმოჩნდა საქართველოში. ონლაინსესხის კომპანიების შევიწროებით ბაზარზე სესხზე მოთხოვნა, ბუნებრივია, არ გამქრალა. შესაბამისად, არსებობს საშიშროება, რომ განჩნდნენ კომპანიები, რომლებიც ჩრდილოვანი ეკონომიკის ფარგლებში გააგრძელებენ მუშაობას.

გარდა ამისა, კომპანიების დახურვამ, ბუნებრივია, ასეულობით სამუშაო ადგილის გაუქმება გამოიწვია და ბიუჯეტს დააკარგვინა ის შემოსავალი, რომელსაც სახელმწიფო იღებდა მოგების გადასახადის თუ საშემოსავლო გადასახადის სახით. ინვესტორების ნაწილს კი გაუჩნდა არასტაბილურობისა და დაუცველობის გრძნობა. როგორც წესი, მნიშვნელოვანი საკანონმდებლო ცვლილებების რამდენიმე დღეში მიღება, ხოლო მისი ამოქმედებისათვის ორკვირიანი ვადის გაწერა, არ გზავნის პოზიტიურ სიგნალს ქვეყნის საინვესტიციო კლიმატზე. შესაბამისად, დაზარალებულია როგორც სახელმწიფო, ისე ბიზნესი და საზოგადოების ნაწილი, რომელიც კეთილსინდისიერად იყენებდა სწრაფ ონლაინსესხს, რომელიც ტექნოლოგიურმა განვითარებამ მოიტანა. **F**

საჯარო პოლიტიკა

ნიკა გილაური საქართველოს ყოფილი პრემიერ-მინისტრია, რომელმაც პოსტი სულ რაღაც 39 წლის ასაკში დატოვა. დღეს ის ხელმძღვანელობს „რეფორმატიქსს“ – გლობალურ კომპანიას, რომელსაც თავად „მთელ მსოფლიოში ყველაზე მცირე ზომის გლობალურ კომპანიას“ უწოდებს. თუმცა აქვე უნდა ვთქვათ, რომ ამ ბუტიკური ტიპის საკონსულტაციო კომპანიამ თავისი არსებობის სულ რაღაც ხუთი წლის მანძილზე საკმაოდ შთამბეჭდავი პორტფოლიო შეკრა: პროფესიულ რჩევებს აწვდის ოცზე მეტ მთავრობას, სამ კონტინენტზე. საჯარო სამსახურიდან კერძო სექტორში გადმობარგების შემდეგ ნიკა გილაურმა წიგნის დაწერაც მოასწრო. „პრაქტიკული ეკონომიკა“ – ასე ჰქვია წიგნს, რომელიც დეტალურად აღწერს საქართველოში გატარებულ რეფორმებს.

ავტორი: ელენე კვანთილაშვილი
 ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი
 გადაღების ლოკაცია: IOTA HOTEL TBILISI

რა შეიძლება, საქართველოს ყოფილმა პრემიერ-მინისტრმა ურჩიოს განვითარებადი სამყაროს ლიდერებს თავისი საკონსულტაციო კომპანიის – „რეფორმატიქსის“ – მემწეობით? მუსტად ის, რასაც ის თავის გუნდთან ერთად წლების განმავლობაში საქართველოში აკეთებდა: სტრატეგიებისა და ფორმულების შემუშავება სწრაფი ეკონომიკური ზრდის მისაღწევად, ასევე, ინოვაციური მიდგომების დანერგვა საჯარო პოლიტიკაში. დიას, სწორედ ეს, უნარებზე დაფუძნებული, მიდგომა, მართვის ეს პრაქტიკული ნოუ-ჰაუ, რეფორმირების გამოცდილება და საერთაშორისოდ აღიარებული, საუკეთესო მოდელების ცოდნა აქცევს ერთი შეხედვით მარტივ საკონსულტაციო სერვისს ახალი თაობის მრჩეველ ორგანიზაციად: „რეფორმატიქსი“ კლიენტის იდეებს კონკრეტულ ნაბიჯებად აქცევს, მიზნებს კი – კონკრეტულ შედეგებად. მთავრობებთან მუშაობის დროს „რეფორმატიქსი“ განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებს ბიუროკრატიის ოპტიმალური ზომის მიღწევაზე, მიმზიდველი ბიზნესგარემოს შექმნაზე, საჯარო სექტორის სერვისების სწრაფ და მოქალაქეებზე ორიენტირებულ მიწოდებაზე. მოკლედ რომ ვთქვათ, „რეფორმატიქსს“ საქართველოს რეფორმები განვითარებად სამყაროში ექსპორტზე გააქვს და ამით საქართველოს ცნობადობის გლობალურად გაზრდას ემსახურება. „რეფორმატიქსის“ დამფუძნებელი საქართველოს ყოფილი პრემიერ-მინისტრი ნიკა გილაურია. თავის ბუტიკური ტიპის საკონსულტაციო კომპანიას ის თავის ყოფილ მრჩეველებთან – თამარ კოვიზირიძესა და ვახტანგ ლეჟავასთან ერთად უძღვება. კომპანია რჩევებს გასცემს ძირითადად ეკონომიკურ რეფორმებთან, საჯარო მმართველობასა და ბიზნესგარემოსთან დაკავშირებულ საკითხებზე. ნიკა გილაური თავისი ცხოვრების უდიდეს ნაწილს ჰაერში ატარებს. თვითმფრინავშიც იმ რჩევებზე ფიქრობს, რაც განვითარებადი ქვეყნების ლიდერებს საქმეს გაუადვილებს. ასეთი დატვირთული სამუშაო გრაფიკის მიუხედავად, ნიკა გილაურმა Forbes Georgia-სთან ექსკლუზიური ინტერვიუსთვის მაინც მოიცალა. ერთმანეთს სასტუმრო „იოტაში“ შევხვდით. ნიკა გილაური ენერჯიული ნაბიჯებით შემოდის ინტერვიუსთვის არჩეულ სივრცეში, ფართო ლიმილით მიწვდის ხელს, ერთმანეთის პირისპირ ვსხდებით და ინტერვიუც იწყება.



მოდის, სულ თავიდან მივყვით. რატომ არის საქართველოს რეფორმები დანარჩენი მსოფლიოსთვის რელევანტური დღეს?

ამის მთავარი მიზეზები ის ეკონომიკური ძვრებია, რაც დღეს მსოფლიოში ხდება. ამ პროცესს მე ეკონომიკურ გადაწყობას ვუწოდებ. დღეს ეკონომიკური გადაწყობის რამდენიმე მიზეზი არსებობს. ერთი მიზეზია ნავთობის ფასების ვარდნა, თუმცა მთავარი მიზეზი მაინც ტექნოლოგიური პროგრესია. ამ ტიპის ეკონომიკური გადაწყობა მსოფლიოში ყოველ 30-50 წელიწადში ერთხელ ხდება. მაგალითად, საბჭოთა კავშირის დაშლა იყო ერთი ასეთი მასშტაბური გადაწყობა - ერთდროულად ძალაუფლების, ეკონომიკისა და პოლიტიკის დონებზე. დღეს მსოფლიო კიდევ ერთი გადაწყობის მომსწრეა. საინტერესო დროში გვიწევს ცხოვრება.

ამ გადაწყობას თავისი მოგებულებიც ეყოლება და წაგებულებიც, არა?

ყველა მასობრივ ძვრას ჰყავს მოგებულები და წაგებულები. დღეს ჩვენ ისეთ ეპოქაში ვცხოვრობთ, როდესაც ტექნოლოგიური ცვლილება ახალი ტრენდი ხდება. ამის გამო, სულ უფრო მეტი ინვესტიცია მიედინება არა განვითარებადი ქვეყნებისკენ, როგორც ეს ერთ დროს იყო, არამედ განვითარებული სამყაროსკენ. 5-10 წლის წინ ინვესტორთა ფული საქართველოში და ყოფილი საბჭოთა სივრცის ქვეყნებსა თუ აღმოსავლეთ ევროპაში ბანდებოდა. ამის მთავარი მიზეზი დაბალი გადასახადები და იაფი მუშახელი იყო. დღეს მხოლოდ ეს მოცემულობა საკმარისი აღარ არის. ტექნოლოგიები იმდენად მოგებიანი ხდება, რომ დღეს ინვესტორს ურჩევნია, თავისი ფული დააბანდოს, ვთქვათ, კალიფორნიაში, სადაც ერთ-ერთი უძვირესი უძრავი ქონებაა, სადაც ერთ-ერთი ყველაზე მაღალანაზღაურებადი მუშახელი ჰყავთ. მაგრამ, მეორე მხრივ, კალიფორნიის მსგავს ადგილას დიდი ფულის შოვნის მეტი შანსია.

ეს ტრენდი გაგრძელდება, რაც იმას ნიშნავს, რომ, ერთი მხრივ, დიდი მოთხოვნა არსებობს ინვესტიციებზე და, მეორე მხრივ, განვითარებადი ქვეყნებს შორის კონკურენცია გაცილებით გაზრდილია. ამ ფაქტს კი იმ დამაკვირვებელი მივყავართ, რომ ამ ქვეყნებმა შედეგი უნდა აჩვენონ. მათ სარფიანად უნდა „მიჰყიდონ“ თავიანთი ქვეყნების ეკონომიკა ინვესტორს და სწორედ თავიანთი ქვეყანაში მოიზიდონ. ამასთან, მათ უნდა შექმნან ისეთი ბიზნესგარემო, სადაც ბიზნესის წარმოება ადვილი იქნება.

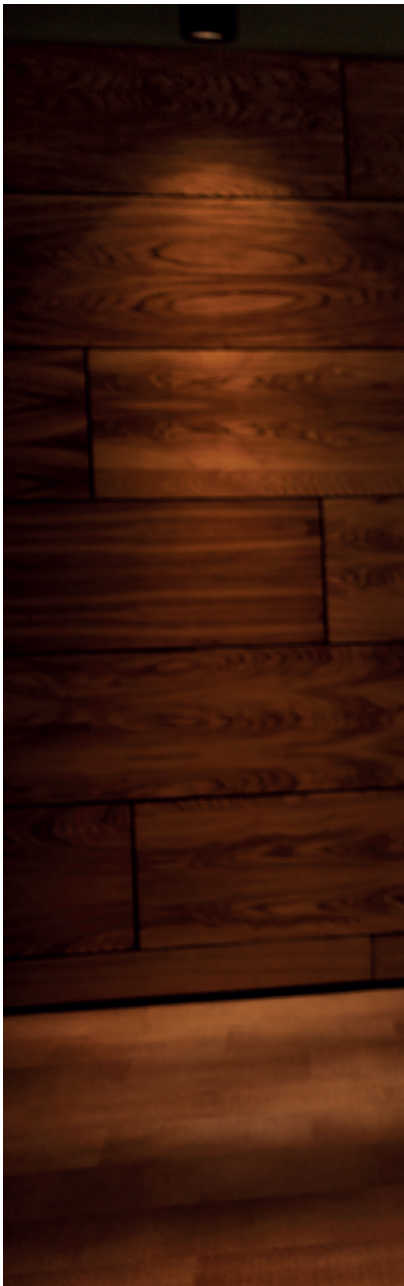
ლოგიკურია. თუმცა, თუ თქვენ აქცენტს აკეთებთ ტექნოლოგიების განვითარებასა და იმ უდიდეს როლზე, რასაც თანამედროვე მსოფლიოში ტექნოლოგია თამაშობს, მაშინ რას სთავაზობს „რეფორმატიქსი“ თავის პარტნიორებს? რა ტიპის რეფორმებს შეუძლია დააბალანსოს ტექნოლოგიების ნაკლებობის ფაქტი განვითარებადი ქვეყნებში?

კარგი კითხვაა. „რეფორმატიქსს“ ამ სიტუაციაში სამმაგი დატვირთვა აქვს. პირველი: ჩვენ ვეუბნებით მთავრობებს, რომ ამ სიტუაციაში ინვესტიციის მოზიდვა გარდაუვალი აუცილებლო-

ბაა - და არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ქვეყანაში ფული შემოდის და დასაქმების შესაძლებლობები ჩნდება; პირველ რიგში იმიტომ, რომ ინვესტიციას მოაქვს ტექნოლოგიური ტრანსფერი. მეორე: ეს ქვეყნები - ვგულისხმობ ყოფილი საბჭოთა სივრცის დიდ ნაწილს, როგორც უკვე ვთქვი, აზიის უდიდეს ნაწილს, არაბულ სამყაროსა და აღმოსავლეთ ევროპის ნაწილს - თვითონ არ ავითარებენ ტექნოლოგიებს. ისინი უფრო მეტად მოიხმარენ მათ. თუ მათ ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუსი მიღება სურთ, მაშინ მათ უნდა მოიზიდონ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები. მოდი, მოვიყვანოთ ძალიან მარტივი მაგალითი: წარმოიდგინეთ, რომ „ტესლა“ საქართველოში აბანდებს ფულს. ან ყაზახეთში, ან რეგიონის ნებისმიერ სხვა ქვეყანაში. ამ ინვესტიციის შედეგი ის არის, რომ თავიანთი ტექნოლოგიას აცნობენ თქვენს ქვეყანას. ისინი ასწავლიან ტექნოლოგიის მოხმარებას, რაც შემდეგ ახალ ტრენდად იქცევა. ამის მიღწევა მხოლოდ ამ გზით, ინვესტიციის მოზიდვით არის შესაძლებელი და საკუთარ ქვეყანაში ისეთი ბიზნესგარემოს შექმნით, რომელიც „ტესლას“ და სხვა მსხვილ ინვესტორებს ბიზნესის წარმოებას გაუმარტივებს. კიდევ რას ვაკეთებთ? ჩვენ ვეხმარებით მთავრობებს, ისე შევცვალონ თავიანთი რეგულაციები და წესები, რომ ბიზნესგარემო ინვესტიციებისთვის და ინვესტორებისთვის მეგობრული იყოს. ჩვენ ყველაფერს ინვესტორის გადმოსახვედიდან ვაფასებთ, რაც, უნდა ვთქვათ, საკმაოდ რთულია. სინამდვილეში, მთავრობების უმეტესობას ამ თვალსაზრისით პრობლემა აქვს. ჩვენი საჭიროებაა სწორედ აქ იჩენს თავს. „რეფორმატიქსს“ ძალიან მცირე, მაგრამ ამავდროულად ძალიან საინტერესო ნიში აქვს არჩეული.

საქართველოს რეფორმების ექსპორტზე გატანის ნიში...

ზუსტად. ჩვენ ვეხმარებით მთავრობებს, გაამარტივონ კანონები და რეგულაციები და შექმნან უკეთესი ბიზნესგარემო. ჩვენ ასევე ვეხმარებით მათ ფინანსური და ფისკალური ფორმულებით,





რომლებიც მათ ქვეყნებს კიდევ უფრო მეტად მიმზიდველს გახდის ინვესტორებისთვის.

გაქვთ წარმატების ისტორიები, რომელთა გაზიარებაც ჩვენთვის შეგიძლიათ?

მცირე პრობლემა, რომელიც თან ახლავს ჩვენს საქმიანობას, ის არის, რომ რიგ შემთხვევებში შეზღუდვები ვართ თანამშრომლობის დეტალების გამჟღავნების თვალსაზრისით. მაგალითად, რამდენიმე ქვეყანაში მართლაც დიდ წარმატებას მივაღწიეთ – მათ შორის, აფრიკის ერთ-ერთ უმსხვილესი ეკონომიკის მქონე ქვეყანაში, შუა აღმოსავლეთისა და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებ-

ში – მაგრამ ამ ისტორიების გაზიარება არ შეგიძლია, რადგან გაუმჟღავნებლობის პირობა გვაქვს დადებული. თუმცა ბევრ შემთხვევაში ასეთი პირობა არ არსებობს. წარმატების ერთი ისტორია ყაზახეთში გვქონდა. იქ ბოლო 3-4 წლის განმავლობაში ვმუშაობდით. ეს ის პერიოდი იყო, როცა ნავთობის ფასმა ვარდნა დაიწყო. ყაზახეთი ნავთობის ექსპორტიორი ერთ-ერთი უმსხვილესი ქვეყანაა და მათ საკუთარი ეკონომიკის დივერსიფიცირება და ნავთობზე დამოკიდებულების შემცირება გადაწყვიტეს. ქვეყნის მთავრობამ პოლიტიკური გადაწყვეტილება მიიღო, რაც შეიძლება მეტად განევითარებინა ეკონომიკის სხვა დარგები.

...და ამით შეემცირებინა ე.წ. ნავთობის წყველის - oil curse-ის ეფექტი.

ზუსტად. ერთი მხრივ, ნავთობი კარგი რამ არის, რადგან მას დამატებითი შემოსავალი მოაქვს, მაგრამ ნავთობზე დამოკიდებულება ნიშნავს, რომ მის ფასზე ხარ დამოკიდებული, ფასი კი შეიძლება პერიოდულად იცვლებოდეს. ნავთობის ფასი დრამატულად თუ შემცირდება, ქვეყნის ეკონომიკა შეიძლება საგრძნობლად დაზარალდეს. ყაზახეთმა ეკონომიკის დივერსიფიცირების პოლიტიკური გადაწყვეტილება მიიღო. ჩვენ, სხვა კონსულტანტებთან ერთად, დაგვიჭირავს ყაზახეთის მთავრობამ იმისთვის, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის მიმზიდველი გარემო შეგვექმნა. ჩვენ მათთან მუშაობა ე.წ. ბიზნესის წარმოების სიმარტივის რეფორმების დანერგვით დაიწყო: განვსაზღვრეთ ის რეფორმები, რომლებიც ყაზახეთის პოლიციებს გააუმჯობესებდა მსოფლიო ბანკის ყოველწლიურ „ბიზნესის წარმოების სიმარტივის“ რეიტინგში. პირველივე წელს საკმაოდ კარგ შედეგს მივაღწიეთ: ყაზახეთი ჯერ 77-იდან 41-ე ადგილამდე დაწინაურდა, შემდეგი კი 35-მდე. ცხადია, ჩვენი წვლილი ამ შედეგში ძალიან მცირეა, მაგრამ მჯერა, რომ ყაზახეთს ამ მომენტის დაჭერაში დავეხმარეთ. რამდენიმე წლის წინ საქართველო ამავე რეიტინგში ტოპ-ათეულში შევიყვანეთ. მიხარია, რომ 2017 წელს საქართველომ ისევ გაიმყარა ეს შედეგი - ეს დიდი მიღწევაა. იმედი გვაქვს, რომ იმავე შედეგს ჩვენი პარტნიორების შემთხვევაშიც მივაღწევთ.

როგორც მივხვდი, დღეს თქვენი მთავარი პარტნიორები მთავრობებია. თუ არის ინტერესი კერძო სექტორის მხრიდან?

დღეს მდგომარეობით ჩვენი კლიენტების უმრავლესობა სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობებს წარმოადგენს. თუმცა გარკვეულ ინტერესს კერძო სექტორისგანაც ვხედავთ - განსაკუთრებით, სხვადასხვა ქვეყნის მაკროეკონომიკურ პოლიტიკასთან დაკავშირებით ანტიტერესებით კონსულტაციების მიღება. ამ ეტაპზე ჩვენი მთავარი კლიენტები მაინც მთავრობები არიან. უკვე 20-ზე მეტ ქვეყანასთან ვიმუშავეთ აფრიკაში, აღმოსავლეთ და ცენტრალურ ევროპაში, ასევე, სპარსეთის ყურის რამდენიმე ქვეყანაში. გვექონდა მცირე გამოცდილება ლათინურ ამერიკაშიც. ჩვენი მთავარი მიზანია, ლათინური ამერიკის მთავრობებიც მოვიზიდოთ თანამშრომლობისთვის, თუმცა ამ ეტაპზე მხოლოდ ერთი ასეთი მაგალითი გვაქვს.

რამდენი ხანია, რაც კონსულტირებას ეწევით?

მას შემდეგ, რაც მთავრობა დავტოვე ხუთი წლის წინ.

და ეს პირველივე არჩევანია, თუ სხვა წინადადებებსაც იხილავდით?

პირველივე არჩევანია. როდესაც საჯარო პოსტს ტოვებ, რაღაც ახლის კეთება გინდა. შეიძლება ბევრმა არ დაიჯეროს, მაგრამ მთავრობის უმაღლესი პოსტი ჩემს ანგარიშზე ნეგატიური ბალანსით დავტოვე. საპარტნიორო ფონდში რამდენიმე თვე დამეხმარა,

მაგრამ საჯარო სამსახურის შემდეგ ახალი ცხოვრება და ახალი ბიზნესი უნდა დამეწყოს - ყველაზე უკეთ კი ეკონომიკური რეფორმების მენეჯმენტი გამომდიოდა და, როგორც გამოჩნდა, ამ უნარზე მოთხოვნა იყო. მე 39 წლის ვიყავი და გადაწყვიტე, რომ საკუთარი კომპანიის შექმნა კარგი იდეა იყო. ისეთი რამის კეთება მინდოდა, რისი გამოცდილებაც პირადად მქონდა - ეს კი იყო მართვა, ინოვაციური ხედვებისა და მიდგომების დანერგვა, ლიდერობა... „რეფორმატივის“ უნიკალურობა ის გახლავთ, რომ ყოველი ჩვენგანი პრაქტიკოსია. ჩვენ საშუალო დონის კონსულტანტები არ ვართ, მხოლოდ თეორიული ან აკადემიური გამოცდილებით. ჩვენ ყველას ეს საქმე პირადად გვიკეთებია.

როგორია საკონსულტაციო ბაზარი ზოგადად? მაღალია თუ არა ამ მხრივ კონკურენცია და რა არის „რეფორმატივის“ კონკურენტული უპირატესობები? ერთი, რაც გავიგე, ის არის, რომ ყველანი პრაქტიკოსები ხართ...

ეს არის ჩვენი ნიში. შეიძლება არც დაიჯეროთ, მაგრამ ამ კუთხით გლობალურად ძალიან დიდი კონკურენციაა. ჩვენ შედარებით მცირე ზომის კომპანია ვართ, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით კი ძალიან მსხვილ კომპანიებს შეხვდებით. მაგრამ ჩვენი კონკურენტული უპირატესობაა, რომ ჩვენ გვიკეთებია ის საქმე, რაზეც დღეს რჩევებს ვიძლევი. ჩვენ თვითონ დავგიშვია შეცდომები. ჩვენ გვინახავს წარმატების ისტორიები და რეფორმების რეფორმირებას ჩვენი გაგვიწევია. ჩვენ გვესმის მთავრობების, რადგან მათ პოლიციებზე გვიმუშავია. როდესაც მე რომელიმე ქვეყნის პრემიერ-მინისტრს ვესაუბრები, მხოლოდ კონსულტანტი კი არ ესაუბრება თავის კლიენტს, ყოფილი პრემიერი მოქმედ პრემიერს ესაუბრება. ეს მათთვის განსხვავებული ენაა, განსხვავებული გაგება. სწორედ ეს გვაქცევს უნიკალურ კომპანიად. არც ისე ბევრმა ყოფილმა საჯარო მოხელემ გადაწყვიტა, საკუთარი საკონსულტაციო კომპანია დაეფუძნებინა და რეალურად ემუშავა ან დღეს მუშაობს სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობებთან. უფრო ხშირად ასეთები აკადემიური სფეროს წარმომადგენლები ან თეორეტიკოსები არიან, რომლებიც შემოდიან ამ ბიზნესში და ცდილობენ, საკუთარი თეორიები გაყიდონ. ჩვენ თეორიებს არ ვყიდით. ჩვენ ვყიდით პრაქტიკულ გამოცდილებას.

ანუ ამბობთ, რომ სხვების შეცდომებზე სწავლა შესაძლებელია?

დიახ, ეს არის მთელი არსი. ჩვენი რჩევები - იმპლემენტაციასთან დაკავშირებული რჩევებია. ეს არის ჩვენი საქმიანობის მთავარი ამოსავალი - რეფორმების იმპლემენტაცია. კონსულტანტები უფრო ხშირად მოდიან, ამზადებენ დეტალიზებულ, სქელტანიან ანგარიშს თქვენი საქმიანობის შესახებ - ე.წ. SWOT ანალიზს. კარგად ფორმულირებულ დოკუმენტში დეტალურად არის გაწერილი ყველა რეკომენდაცია, სად არის პრობლემა და რა უნდა გაკეთდეს მის აღმოსაფხვრელად. გადმოგცემენ ამ დოკუმენტს და მიდიან. თქვენი რჩებით და არ იცით, როგორ გამოიყენოთ ის რჩევები, რაც თქვენი

კონსულტანტებისგან მიიღეთ. ჩვენ ასე არ ვიქცევით. ჩვენ არა მხოლოდ გიხსნით, თუ რა უნდა გაკეთდეს, არამედ ყოველდღიურ რეჟიმში პრაქტიკულად გაჩვენებთ, რა და როგორ უნდა გააკეთოთ.

... იმისთვის, რომ კონკრეტული შედეგი დადგეს.

დიახ. ამას ვუწოდებ ახალი თაობის კონსულტირებას. ჩვენ ვამბობთ: ჩვენ განვსაზღვრავთ, რა არის სუსტი მხარეები, პრობლემები და შემდეგ თქვენთან ერთად ვიმუშავებთ მათ გადაჭრაზე.

რაც, სავარაუდოდ, ძალიან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს და დიდ დროს ჰაერში...

ნამდვილად ასეა. რამდენიმე თვის წინ გამოვთვალე და აღმოჩნდა, რომ იმაზე მეტი ვიფრინე, ვიდრე ეს თურქეთის ავიაპილოტისთვის არის ნებადართული. ჩემი ცხოვრების უდიდეს ნაწილს თვითმფრინავში ვატარებ.

რამდენადაც ვიცი, „მაქინზისთანაც“ გადაიკვეთეთ. დეტალებს ხომ ვერ გაგვიმხელთ?

კომპანიის დასახელება არ შემიძლია, მაგრამ, დიახ, ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში აქტიურად ვთანამშრომლობთ მსოფლიოში ერთ-ერთ უმსხვილეს მენეჯმენტ-საკონსულტაციო კომპანიასთან. ძალიან საინტერესოა, რადგან ისინი წარმოდგენილები არიან ბევრ ისეთ ქვეყანაში, რომლებზეც ჩვენ ხელი არანაირად არ მიგვიწვდება. რამდენიმე ქვეყანაზე აფრიკაში, მაგალითად, სადაც ჩვენ არავის ვიცნობთ. ამ კომპანიას კი მთელ მსოფლიოში ძალიან მძლავრი წარმომადგენლობა აქვს. გლობალურად ცნობილი ბრენდია და მჭიდროდაც ვთანამშრომლობთ. ჩვენ საკმაოდ წარმატებულად ვიმუშავებთ არა მხოლოდ აფრიკაში, რამდენიმე უმსხვილესი ეკონომიკის მქონე ქვეყანასთან, არამედ არაბულ სამყაროშიც – აქაც ერთ-ერთ უმსხვილეს ქვეყანას ვუწევთ კონსულტაციებს და ვხედავთ საკმაოდ ნაყოფიერ ნაბიჯებს ნავთობის ინდუსტრიისგან დივერსიფიკირების თვალსაზრისით. ძალიან საინტერესოა ტრანზიტული ეკონომიკის მქონე ქვეყნების მთავრობებთან მუშაობა, რომელთაც ნამდვილად სურთ ეკონომიკის განვითარება და რომელთაც ნამდვილად უნდათ უკეთესი ბიზნესგარემოს შექმნა და ფისკალური პოლიტიკის გაუმჯობესება.

რეფორმირების პოლიტიკური ნება ყოველთვის არის, თუ შეგხვდებით „ჯიუტი“ მთავრობებიც?

ჩვენ ასეთ მთავრობებთან არ ვმუშაობთ, რადგან არ გვინდა, დრო დავკარგოთ. ყველა ძალისხმევამ, რომელსაც ჩვენ გავწევთ, შედეგი უნდა მოიტანოს. ჩვენ არ ვდებთ კონტრაქტებს მხოლოდ იმიტომ, რომ შემდეგ მათი რაოდენობა დავითვალოთ. ჩვენ წარმატების ისტორიები გვინდა. ჩვენ ისეთ მთავრობებთან თანამშრომლობა გვინდა, რომელთაც აქვთ პოლიტიკური ნება, გაატარონ საჭირო რეფორმები, შეცვალონ წესები, ყველაფერი სცადონ, რაც კონკრეტულ ქვეყანას იმ მომენტში სჭირდება. თუ არ არსებობს პოლიტიკური ნება, საკონსულტაციო კომპანიას არაფერი შეუძლია.

და ალბათ საპირისპიროც სწორია: წარმატების ისტორიები თუ დაგროვდება, ამ ტიპის პოლიტიკური ნებაზე მოთხოვნაც გაიზრდება...

ეს არის სწორედ ფორმულა. რაც მეტად ვიმუშავებთ სხვადასხვა მთავრობასთან, ვისაც რეფორმირების პოლიტიკური ნება აქვს, მით მეტი წარმატების ისტორია დაგროვდება და მით უფრო ადვილი იქნება საქართველოს რეფორმების გლობალურად გატანა. როგორც ჩანს, საქართველოს რეფორმებზე მოთხოვნაც მაღალია – ჩემი წიგნი დაბეჭდა Palgrave Macmillan-მა და, ერთ-ერთი უმსხვილესი საგამომცემლო სახლის ინფორმაციით, წელს ის ბესტსელერი და საიტიდან ყველაზე ჩამოტვირთვადი – ჩამოტვირთვების რაოდენობა 40 ათასს აჭარბებს.

საჯარო პოსტის დატოვების შემდეგ თქვენ მემუარები არ დაგიწერიათ, საქართველოს რეფორმების შესახებ დაწერეთ წიგნი. ცოტა უფრო დეტალურად ვისაუბროთ ამ თემაზე.

გადავწყვიტე, კარგი იქნებოდა, თუ გარკვეულად შეჯამდებოდა ის რეფორმები, რაც ჩვენ გავატარეთ და ამ გადაწყვეტილების მიზეზი ძალიან მარტივი იყო. სადაც უნდა წავსულიყავი, სულ მეკითხებოდნენ, რამე თუ დაწერილა ამ რეფორმების შესახებ. ყოველთვის მინდოდა რამის ჩვენება, მაგრამ ვერაფერს ვპოულობდი.

ახლა გამახსენდა მსოფლიო ბანკის გამოცემა, სადაც საქართველოს წარმატებული რეფორმები მსოფლიო საუკეთესო პრაქტიკად იყო დასახელებული...

დიახ, მსოფლიო ბანკმა დაწერა წიგნი საქართველოს რეფორმების შესახებ, რამდენიმე მოკლე სტატია იყო საერთაშორისო სავალუტო ფონდისგან და რამდენიმე სხვა ფინანსური ინსტიტუტისგან. მაგრამ არ არსებობდა არანაირი წიგნი ან რეფორმების უფრო ღრმა, სისტემური მიმოხილვა, რითაც ჩემი კლიენტები ან პოტენციური კლიენტები საჭიროების შემთხვევაში იხელმძღვანელებდნენ. ასე რომ გადავწყვიტე, რატომაც არა, დავეწერე წიგნს. ეს წიგნი დღეს ჩემი სავიზიტო ბარათია. ეს წიგნი მემუარი ნამდვილად არ არის, თუმცა რამდენიმე პიროვნულ ისტორიას მაინც წაიკითხავთ. მაგალითად, როგორ დავინიშნე ენერჯეტიკის მინისტრად, ან როგორ ვემკლავდებოდი პრობლემებს, 2008 წელს რუსეთის ინტერვენციას რომ მოჰყვა. თუმცა ამ წიგნის 90% მაინც რეფორმებზეა და იმაზე, თუ როგორ იმართებოდა ეს ღრმა და ყოვლისმომცველი რეფორმები პრაქტიკაში.

წიგნს სათაურად „პრაქტიკული ეკონომიკა“ შეურჩიეთ...

ასე გადავწყვიტე, რადგან მივხვდი, რომ მნიშვნელობა აღარ ჰქონდა იმ თეორიულ ცოდნას, რომელიც მივიღე, იმ ეკონომიკურ სკოლებს, რომლებსაც გავყვანი, როცა პრემიერი გავხდი, რომ ეს ყველაფერი პრაქტიკაში უბრალოდ არ მუშაობს. დიახ, ეს სიმართლეა. პრაქტიკაში მხოლოდ პრაქტიკული ეკონომიკა ამართლებს – როდესაც გადაწყვეტილებებს ყოველი კონკრეტული მომენტის შესაბამისად იღებ. ეს არის და ეს. შენ ასევე იაზრებ, რომ შეიძლება

შეცდომა დაუშვა და შენ დგამ ამ ნაბიჯს და რეფორმების რეფორმირებას ახდენ. საბოლოო ჯამში, რაღაც კარგს იღებ: ფორმულას, რომელიც კონკრეტული სექტორისთვის მუშაობს, როგორც მივიღეთ ენერჯეტიკაში, საბაჟოზე, საგადასახადო კუთხით და ა.შ. მიღწევაა, როდესაც კონკრეტულ პრობლემას ჭრი კონკრეტულ ქვეყანაში კონკრეტულ სფეროში. ამას არავითარი კავშირი არა აქვს თეორიასთან. აქ მთავარი პრაქტიკული ეკონომიკაა. ამ ტიპის პრაქტიკული ფორმულები ძალიან საჭიროა მსოფლიო მასშტაბით სხვადასხვა ქვეყანაში.

ეკონომიკის გადაწყობის პირობებშიც?

დიახ.

რატომ?

მიმართა, რომ თუ ფორმულა გამართულად მუშაობს, მაშინ ის თვითგანვითარებადია კონკრეტული სექტორისთვის. ასევე მიმართა, რომ სწორი რეფორმები შევიძინებთ: მაშინაც იმუშავებს ინვესტიციების მოზიდვის კუთხით და მომავალშიც იმუშავებენ. ინვესტიციები კი ყოველთვის საჭირო იქნება. ამ რეფორმებს თვითგანვითარებადი ფორმულები აქვთ – სწორედ ამიტომ, მათი საჭიროება დღეს არა მხოლოდ საქართველოშია, არამედ – დანარჩენ განვითარებად მსოფლიოშიც. ამიტომ დღესაც არ კარგავენ აქტუალობას და პოპულარობას.

როგორ ხედავთ „რეფორმატიქსის“ მომავალს?

ჩვენ ჩვენს თავს ვუწოდებთ ყველაზე მცირე ზომის გლობალურ კომპანიას. და ეს მართლაც ასეა. როცა დავიწყეთ, მხოლოდ სამნი ვიყავით – მე და ჩემი მრჩეველები: ვატო ლეჟავა და თამარ კოვზირიძე. დღეს უკვე ოცდაათამდე თანამშრომელი გვყავს, მათ შორის, დროებით დაქირავებული მრჩეველებიც, რომლებიც სხვადასხვა პროექტზე მუშაობენ სხვადასხვა ქვეყანაში. ჩვენი მიზანია, მართლაც გლობალურები გავხდეთ. დღეს სამ კონტინენტზე ვართ წარმოდგენილები. სერიოზული სამუშაო გვაქვს ჩასატარებელი ლათინურ ამერიკასა და კარიბის ზღვის ქვეყნებში, და ჯერაც არ აგვითვისებია შორეული აღმოსავლეთის პოტენციალი. ჩვენი უახლოესი მიზანია, განვითარებადი მსოფლიოს უფრო დიდ ნაწილს გავაცნოთ საქართველოს რეფორმები.

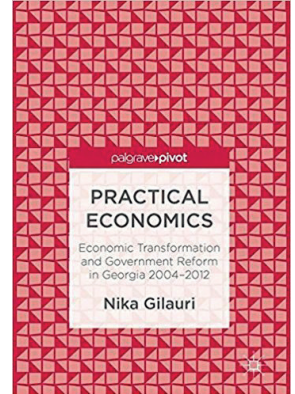
საქართველოსთან მიმართებით პირადი გეგმები თუ გაქვთ?

ვცდილობ, საქართველოში მოვიზიდო ინვესტიციები. ჩემს საყვარელ – ენერჯეტიკის სექტორთან დაკავშირებული რამდენიმე პროექტი მაქვს. საქართველოში ჰესის აშენება მინდა – ამდენად, დიახ, აქაურობასთან დაკავშირებით მაქვს გეგმები. ამას გარდა, საქართველოში პირველ სოციალური მედიის აპლიკაციას უნდა დავუდო საფუძველი. მისი სახელი „ტრულია“ იქნება. ბევრ ქვეყანას აქვს ლოკალური აპი, საქართველოს არ ჰქონდა და გადაწყვიტე, პირველი მე ვიყო. **F**

პრაქტიკული ეკონომიკის მიმოხილვა: საქართველოს ეკონომიკური ტრანსფორმაცია და სახელმწიფო რეფორმა 2004-2012 წლებში.

ბამონგემულის Palgrave Macmillan-ის მიერ.

თუკი თქვენ პოლიტიკოსი, საჯარო მოსამსახურე, კონსულტანტი ან უბრალოდ აქტიური მოქალაქე ბრძანდებით, რომელსაც აინტერესებს, როგორ მუშაობენ სახელმწიფოები და როგორ შეიძლება მათი ტრანსფორმაცია, მაშინ ნიკა გილაურის ეს წიგნი – პრაქტიკული ეკონომიკა – თქვენთვისაა. წიგნი მარტივ და გასაგებ ენაზეა დაწერილი. იგი მოიცავს პირად ისტორიებსაც და საკვება რეფორმების ინციდენტებსა და აღსრულების პრაქტიკული გამოცდილებით.



ნიკა გილაური საქართველოს ენერჯეტიკის (2004-2007), ფინანსთა (2007-2009) და პრემიერ-მინისტრი (2009-2012) გახლდათ. წიგნი ამ პერიოდის საქართველოში განხორციელებული რეფორმების დეტალურ ანალიზს გვთავაზობს. ამ წიგნში ადვილად აღმოაჩენთ ყველა მიზეზს, რატომაც საქართველოს გამოცდილება რეგულატორი გარდამავალ პერიოდში მყოფი ქვეყნებისთვის და ასევე, როგორ მოახერხა საქართველომ გარღვევა შემდეგი მიმართულებებით: კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლა, მთავრობის ოპტიმიზაცია, ბიზნესისთვის მეგობრული გარემოს შექმნა, საგადასახადო და საბაჟო რეფორმა, სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული კომპანიების პრივატიზაცია, ენერჯესექტორის რეფორმა და მთავრობის ხარჯების გონივრული განკარგვა – სახელმწიფო შემოსუბების, ჯანდაცვის, განათლებისა და შესყიდვების სფეროების საჭიროებებზე მოსარგებად.

ენახოთ, რას ამბობენ წიგნის შესახებ გამოჩენილი მკითხველები:
სიმონ დიანკოვი, ბულგარეთის ყოფილი ვიცე-პრემიერი და ფინანსთა მინისტრი: „მე თავად გახლდით მონაწილე რეფორმათა იმ უზარმაზარი ტალღისა, რომელიც საქართველომ ვარდების რევოლუციის შემდეგ აავრთა. ამ რეფორმებმა ქვეყანა სულ რამდენიმე წელიწადში მსოფლიოს ერთ-ერთ მთავარ რეფორმატორად აქცია. ეს წიგნი მშვენივრად ყველა ამბავს, თუ როგორ განხორციელდა ეს ცვლილებები“.

დევიდ ფაინი, McKinsey & Company-ის მთავარი პარტნიორი: „შთამბეჭდავია... ბატონი გილაური საქართველოს სწრაფი ეკონომიკური გამოცოცხლებისა და ზრდის მაღალპროფესიულ ანგარიშს გვთავაზობს, რომელიც მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაზე ადვილად მორგებადია“.

კარიმ მასიმოვი, „ყაზახეთის რესპუბლიკის პრემიერ-მინისტრი: „სავალდებულო საკითხავია ყველასთვის, ვისაც აქვს მგზნებარე სურვილი, საკუთარ ქვეყანაში სწრაფი და აგრესიული რეფორმების გატარებისთვის მყარი საფუძველი შექმნას“.

ფრენსის ფუკუიამა, სტენფორდის უნივერსიტეტის პროფესორი და Mosbacher-ის დირექტორი: „საქართველო ერთ-ერთი იშვიათი და შესანიშნავი წარმატების მაგალითია ქვეყნებისთვის, რომლებიც სისტემურ კორუფციასა და სახელმწიფოს დისფუნქციას ებრძვიან. ყოფილი პრემიერ-მინისტრი – ნიკა გილაური მომხიბვლელ ანგარიშს გვთავაზობს, თუ როგორ შეძლეს ეს“.



www.forbes.ge



გვიპოვეთ ყველგან



[facebook.com/
forbesgeo](https://facebook.com/forbesgeo)



[twitter.com/
forbesgeorgian](https://twitter.com/forbesgeorgian)



[youtube.com/
forbesgeorgian](https://youtube.com/forbesgeorgian)



[pinterest.com/
forbesgeorgia](https://pinterest.com/forbesgeorgia)



[linkedin.com/company/
forbes-georgia](https://linkedin.com/company/forbes-georgia)



[instagram.com/
forbesgeorgia](https://instagram.com/forbesgeorgia)

ქვანახშირის შპანასპნელი მაგნატი

ქვანახშირს წინ შავი დღეები ელის? ნუ ეტყვიტ ამას მილიარდერ კრის კლაინს. ის დარწმუნებულია, რომ ყველაზე ბინძურ საწვავს კვლავაც აქვს ნათელი მომავალი და ქმნის იმას, რაც, მისი ღრმა რწმენით, უკანასკნელი მოქმედი ქვანახშირის მაღარო იქნება.

ავტორი: კრისტოფერ კელმანი



მასაჟისტმა დამტვრეული ძვლები და ნაიარევეები იგრძნო და ჰკითხა კრის კლაინს, რით შოულობდა სარჩოს. კლაინმა უპასუხა, რომ ენერგობიზნესში იყო. რომელი ენერგობიზნესში? - დაინტერესდა ქალი. - მზის პანელები თუ ქარის წისქვილები? არა, არა, - მიუგო კლაინმა. ნავთობს ხომ არ მოიპოვებდი? არა, არც ეგ. აბა, რა? ქვანახშირის მადაროები მაქვს, - უთხრა კლაინმა. ხმის ამოუღებლად, ქალმა მასაჟი შეწყვიტა და ოთახიდან გავიდა. კლაინი ერთხანს იცდიდა, მაგრამ მასაჟისტი აღარ დაბრუნებულა. ის კურორტს არ ასახელებს („შესაძლოა, კიდევ მომინდეს იქ წასვლა“). და ნაიარევეები? ნაიარევეები აპალაჩიის მადაროებში, მიწისქვეშ გატარებული წლების შედეგია, სადაც ნახშირი ისეთი თხელი ფენებით იყო დაფარული, იქ მუშაობა „მთელი დღე მაგიდის ქვეშ ცოცვასავით“ იყო, მადაროს ჭერისგან დასერილი ზურგი კი „მწერის ნაკბენების შეგრძნებას“ ტოვებდა.

59 წლის კლაინი კაპიტალისტთა შორის ყველაზე არქაულ და არაპოპულარულ ფიგურას წარმოადგენს. ის ქვანახშირის მაგნატიკა. არ ადარდებს, ხალხს რომ არ მოსწონს. მან იცის, რომ სამყაროს ენერგოსაჭიროებათა 40% ქვანახშირზე მოდის. „ხალხი იმსახურებს ყველაზე იაფ ენერჯის, - ამბობს ის. - აბა, უთხარით ღარიბებს ინდოეთსა და ჩინეთში, რომ საიმედო, ხელმისაწვდომი ფასების მქონე ელექტროენერჯის არ იმსახურებენ“.

ქვანახშირის სიკვდილამდე ბევრი უკლია. მართალია, ამერიკის თხიანფიქლოვანი გაზის ბუმისა და ჩინეთში გამკაცრებული რეგულაციების გამო, გლობალური მოთხოვნა სუსტდება, მაგრამ International Energy Agency-ს თანახმად, მოთხოვნა 2000-ის მაჩვენებელს მაინც 50%-ით აღემატება და წელიწადში 7.2 მილიარდი ტონა ქვანახშირი მოიხმარება. ნახშირუანგზე დაწესებული გადასახადის - ტონაზე \$30-ის - გათვალისწინებითაც კი, ქვანახშირს შეუძლია, ბუნებრივ აირსა და განახლებად ენერჯორესურსებს ფასზე კონკურენცია გაუწიოს. კრის კლაინს კი, რომელსაც საკუთარი მადაროების მართვის 40-წლიანი გამოცდილება აქვს და ამ წლების მანძილზე მის მიერ დახვეწილ ოპერაციათა ეფექტიანობას ეყრდნობა, განუზრახავს, ინდუსტრიაში უკანასკნელ ქმედით კაცად იქცეს და ენერგოდამშეული მომხმარებლები სამყაროს სხვადასხვა კუთხეში დაბალხარჯიანი კანადური ქვანახშირით მოამარაგოს.

კლაინის აზრით, ქვანახშირის წინააღმდეგ გამართული ჯვაროსნული ლაშქრობა უკუნურებაა: „მე ჰაერიდან გოგირდის, ვერცხლისწყლისა და აზოტის ოქსიდის მოცილებას სრულად ვიზიარებ... ეს საღი აზრია“, მაგრამ მიიჩნევს, რომ, საბოლოო ჯამში, „გლობალური აგრესია“ გაცილებით დიდი საფრთხე იქნება. „მჯერა, რომ ჩვენი შვილები, თავიანთი ცხოვრების მანძილზე, იტყვიან, ნეტავ, ერთ ტონაში მათთვის მეტი გადაგვეხადა, მეტი CO₂ რომ გაეშვათ ჰაერშიო“ (ადვილი დასავიწყებელია ის გარემოება, რომ სულ რაღაც 1970-იანებში, ყინულის ხანის დადგომის შიში კლიმატთან დაკავშირებული მეინსტრიმული

დიალოგის ნაწილი იყო). სწორედ ამიტომ, კლაინს არ ქენჯნის სინდისი, \$2-მილიარდიანი ქონება იმგვარი დიდი ფსონებით რომ მოაგროვებ, რამაც მას აპალაჩიიდან ილინოისამდე, ახლაკი კანადაში ამოაყოფინა თავი. მან ამერიკაში ერთ-ერთი ყველაზე დიდი საჯარო ბაზარზე ბრუნვადი ქვანახშირის მომპოვებელი, Foresight Energy, შექმნა, ხოლო ორი წლის წინ თავისი წილის უმეტესი ნაწილი თითქმის \$1.4 მილიარდად გაყიდა. მას შემდეგ \$150 მილიონი ახალ მადაროში ჩაღვარა, რომელიც ახალ შოტლანდიაში მდებარებს და რომელმაც, შესაძლოა, საუკუნის შუა პერიოდისთვის, 500 მილიონი ტონა ერთობ სარფიანი მეტალურგიული ქვანახშირი აწარმოოს. ასევე, კლაინს აქვს ნებართვა, კიდევ 1.7 მილიარდი ტონა დასავლეთ კანადაში, მადარო Vista-ში მოიპოვოს.

„რომ იცოდეთ, საიდან დავიწყე...“ - ამბობს ნოსტალგიანარევი ხმით. ელევანტური და ახოვანი აღნაგობის (მეტრი და 80 სანტიმეტრია სიმაღლეში), დინჯად ლაპარაკობს, ბოხი, უკმეხი ტემპით, თითქოს შეჩვეულია, რომ საკუთარი აზრები არ უნდა გაამხილოს. კლაინის მამა, პოლი, მადაროელი იყო, ბეკლიში (დასავლეთი ვირჯინია) მდიდრების მადაროებს მართავდა, გასამრჯელოს კი იმის მიხედვით გამოიმუშავებდა, რა ოდენობის ქვანახშირსაც მოიპოვებდა მისი ბრიგადა. კლაინი პატარა რომ იყო, მამა მას გრუნტით ავსებული ყოველი მცირე ზომის ტომრის სანაცვლოდ ერთ ცენტს აძლევდა, ამ გრუნტს კი შემდეგ ქვანახშირის ფენებში ასაფეთქებელი ნივთიერებების მოსათავსებლად იყენებდნენ. როცა სახლში სახურავიანი კართან ჩამოვინგრაო, ნათელი გახდა, რომ პატარა კრისი გრუნტს სახლის ძირიდან თხრიდა. „ამან მასწავლა, რამხელა მნიშვნელობა აქვს სახურავის საბრუნების დაპროექტებას“, - ამბობს ის. მიწისქვეშ პირველად 15 წლისა ჩავიდა. ინსპექტორების გამოჩენისას, მადაროელები მას საგანგებოდ მაღავედნენ ხოლმე. და როგორ ჰგონია კლაინს, ღარიბულად გაიზარდა? „ამაზე მეტი სიღარიბე რაღა უნდა იყოს?!“

კლაინის პირველი, შელახული ჩაფხუბი ბეკლიში, მისი ვეება სახლის ბუხარს ამშვენებს. აქ ღრმულს გარშემო ჯებირი აუშენა და ტბა გააკეთა. საკმაოდ დიდია - წყლის თხილამურებისთვისაც გამოდგება და 400 ფუტის სასრილოთი იწონებს თავს. აქვე ნახავთ კარტინგის გზასა და საძოვარს, სადაც რქოსან თუ ჩლიქოსან ცხოველებს 150 ფუტის იტალიური მეცხვარე ძაღლები იცავენ; ცხოველთა შორის არის ფაბიო - თეთრი ულაცო, რომელიც ძვირფას საჯინბოში სხვა ცხენებს შორის ამაყად დგას. კლაინს ოთხი შვილი ჰყავს. პირველი ცოლი კიბოთი გარდაეცვალა, მეორეს გაცილებულია. ოთხი წელი ტაიგერ ვუდის ყოფილ ცოლს, ელინ ნორდვეგრენს ხვდებოდა.

კლაინის თოფების საცავში 50 ცეცხლსასროლი იარაღია, მათ რიცხვში, Magnum .44 და Gatling-ის თოფი. თვეში ერთხელ, აღრიცხვის წარმოების მიზნით, მასთან აშშ-ის ალკოჰოლის, თამბაქოსა და ცეცხლსასროლი იარაღების ბიურო სტუმრობს.

ცარიელი გასახდელები: კლაინი მაღაროზე 200 სამუშაო ადგილის შექმნას იმედოვნებდა შეჭირვებული ახალი შოტლანდიისთვის. შემცირების შემდეგ Donkin-ის მაღაროში დღეს მხოლოდ 81 სამუშაო ადგილია.



რამდენიმე წლის წინ კლაინი გამოძალვის მცდელობის მსხვერპლი გახდა, რაც მისი შვილებისთვის საფრთხეს შეიცავდა. „აბა, ერთი, მოვიდნენ“, - ამბობს და იღიმის.

დღეს ის დასტა ქალაქებით გვხვდება. ნახავთ არქიტექტურულ პროექტს მისი კუნძულისთვის ბაჰამის კუნძულებზე და ძველი ფოტოების ასლებს. შავ-თეთრ სურათზე პატარა კლაინია გამოსახული პატარა სახლის წინ. ბავშვობაში, გართობის მიზნით, თურმე პლასტმასის ბოთლის თავსახურებს ქვანახშირის მატარებლის ლიანდაგების ქვეშ აბრტყელებდა, ეს ლიანდაგები კი ლამის სახლის გვერდით იყო დაგებული. „მატარებელზე ავტოვრებოდი, რამდენიმე მილს გავივლიდი და მერე სხვა მატარებელს მოვახტებოდი შინ დასაბრუნებლად“.

მას მერე კლაინი ტრანსპორტირების სხვა საშუალებებს იყენებს. წელიწადში 400 საათს ჰაერში ატარებს, მეტწილად - თავის \$ 500-მილიონიან Embraer Lineage 1000-ში; დაფრინავს სახლიდან სახლში, ავსტრალიისა და კოლუმბიის მაღაროების საგანგებო შემოწმებაზე თუ, გნებავთ, Forbes-ის კამერების ბრიგადის ახალ შოტლანდიაში გადასაყვანად, სადაც აპრილიდან მაღარო Donkin-ს ამუშავებს. თავის თვითმფრინავებისადმიც იმავე ფილოსოფიას იყენებს, რასაც კაპიტალური აღჭურვილობისთვის: „საუკეთესოს ვყიდულობთ და მაგრად ვამუშავებთ“.

მიწისქვეშ, 1,000 ცხენის ძალაზე მომუშავე სამრეწველო მანქანები ქვანახშირის ბზრიალა კლანჭებით აცლიან ზედა ფენას; სახურავის მბურღავები ჭერში ფოლადის ძელებს აჭედებენ, რათა კლდოვანი მასა ადგილზე მყარად იდგეს. კლაინმა თავიდანვე შეამჩნია, თუ რამდენად მეტი ქვანახშირის წარმოება შეეძლო საიმედო აღჭურვილობით. ნაყოფიერება და მოგებები ძლიერ კორელაციაშია მანქანის მუშა მდგომარეობასთან. თუ რომელიმე საკვანძო მანქანა გაფუჭდა ან ნაწილები დასჭირდა, კლაინი უმალ გაგზავნის თავის თვითმფრინავს, რათა კონტინენტის ნებისმიერი კუნჭულიდან სათადარიგო ვარიანტი მოიპოვოს. მარტივი არითმეტიკაა: ყოველი წუთი, რომელსაც მისი ბრიგადები დედამიწიდან ქვანახშირის ამოღებაში არ ატარებენ, ასობით დაკარგულ დოლარს უდრის შემოსავლის სახით. და, კი, ეს საშიში საქმეა. „წინათ უფრო ბრუტალური იყო, - ამბობს კლაინი. - ვცდილობთ, სამუშაო მაქსიმალურად გავამარტივოთ“.

1980-ში, როცა კლაინი 22 წლის იყო, მამამისს გულის შენტირების ოპერაცია ჩაუტარდა, პარტნიორმა კი შესთავაზა, შენი ბიზნესის წილს \$50,000-ად ვიყიდო. „მამაჩემი ამას აპირებდა“, მაგრამ კლაინი დარწმუნებული იყო, რომ მას ნებისმიერ ადამიანზე უფრო ყირათიანად და ჭკვიანურად შეეძლო

მუშაობა. „იქით ჩვენ რომ ვიყიდოთ მისი წილი-მეთქი, ვიკითხე“, და ასეც მოიქცნენ. ყოველი ცენტი ისეხსეს. პირველი ორი კვირა კლაინი დღეში 16 საათს მუშაობდა ისე, რომ მზის შუქიც არ უნახავს. მოკლედ, ყველაფერს აკეთებდა, საჭირო თანხები რომ გადაეხადა. ყოველ წარმატებასთან ერთად, ძალიანხმევას აორმაგებდა. მაგიდაზე თავის ფოტოებს ალაგებს 1980-იანებიდან: გაღიმებულია, უღვაშებიანი და ერთ-ერთი პირველი მაღაროს წინ დგას, რომელსაც თავისი ქალიშვილის პატივსაცემად Candice-ი დაარქვა. მისი პირველი დიდი წარმატება Pioneer Fuel-ს უკავშირდება – მაღაროს, რომელიც \$1 მილიონად შეიძინა და მალევე \$17 მილიონად გაყიდა.

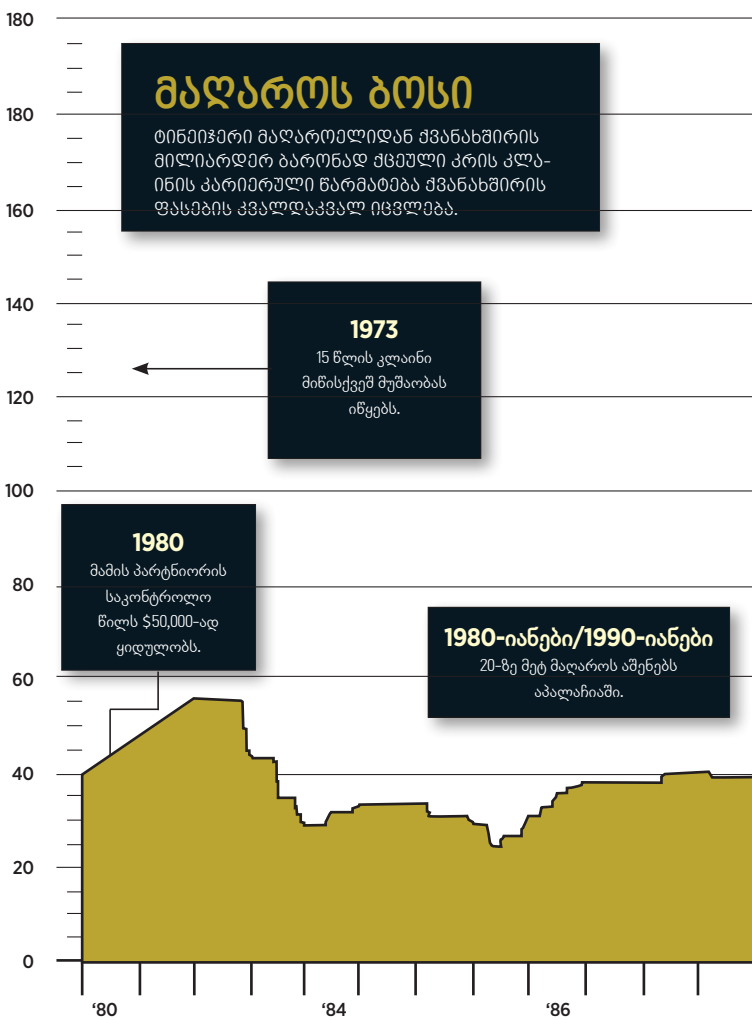
იყიდა Lamborghini და 200-ფუტისანი იახტა, სახელად Mine Games-ი, მაგრამ ფულის უმეტესი ნაწილი კვლავ აპალაჩის გრუნტში დააბრუნა. დანერგა მუშახელთან დამეგობრებული ინოვაციები, როგორიცაა, მაგალითად, სამრეწველო მანქანებისთვის განკუთვნილი კაბინები ჰაერის კონდიციონერით. და, დოლარის მონეტების სახით, დღიური ბონუსების გაცემა დაიწყო იმის მიხედვით, თუ რამდენ ფუტ ქვანახშირს მოიპოვებდა იმ დღეს ბრიგადა. „წავა კაცი სახლში და მას ცოლს მისცემს ან ლუდს იყიდის“, – ამბობს კლაინი. წლის ბოლოსთვის, გადასახადების დასაფარად, ჩეკებსაც იძლეოდა. „ეს ხალხი მისთვის კედელში შევარდებოდა“, – ამბობს დამოუკიდებელი სამთო ინჟინერი ენდი ფოქსი, რომელმაც კლაინი მაშინ გაიცნო, როცა ეს უკანასკნელი, გზად პლაჟისაკენ, მის ოფისთან წითელი Porsche 928-ით მივიდა და ხუთი ტომარა ქვანახშირი გადასცა გასაანალიზებლად.

და მაინც, ეს არ კმარა ინოვაციურობისათვის. „ცოტათი იღბალიც გჭირდება“, – ამბობს კლაინი. 1990-იანების მიწურულს საკმარისი რეზერვები შეეძინა საიმისოდ, რომ ექვსი ახალი მაღარო აეშენებინა. Enron-ი ბუნებრივი აირით იყო მდიდარი და ქვანახშირში, განსაკუთრებით კი ქვანახშირით ვაჭრობაში, განებრაზა დივერსიფიცირება. სამი მაღაროს აშენების მიზნით, სესხისა და სააქციო კაპიტალის სახით, კლაინმა Enron-ისგან \$85 მილიონი აიღო. 2001 წელს Enron-ის კოლაფსის შედეგად, მან კვლავ იყიდა წილი \$13 მილიონად, შემდეგ მიმოიხედა და მსგავსი წილი \$151 მილიონად მიჰყიდა ArcLight Capital Partners-ს. 2003-ისთვის, აპალაჩის ქვანახშირი უკვე მთლიანად მიეტოვებინა.

2000-იანების დასაწყისში, აშშ-ის გარემოს დაცვის სააგენტომ (EPA) მკაცრი ზომები მიიღო მუშავური წვიმის ისეთ გამოშვებებთან წინააღმდეგ, როგორიც გოგირდის დიოქსიდია. ქვანახშირის ინდუსტრია ამ პროცესს მღელვარებით ადევნებდა თავალს. რეგულაციების დასაქვემდებარებლად ყველაზე სწრაფი გზა ბევრი ენერჯოკომპანიისთვის გოგირდის მაღალი შემცველობის ქვანახშირის ყიდვის (მაგ., ილინოისიდან) შეწყვეტა იყო გოგირდის დაბალი შემცველობის ქვანახშირის ნაირსახეობათა (მაგ., ვაიომინგიდან) სასარგებლოდ. გოგირდის მაღალი შემც-

ველობის რეზერვთა პანიკაში ჩავარდნილ მფლობელებს ისლა დარჩენოდათ, საიჯარო ხელშეკრულებები ვადის ამოწურვამდე მიეყვანათ და საქმიდან გასულიყვნენ.

ახალი კომპანიის, Foresight Energy-ს მეშვეობით, კლაინმა გოგირდის მაღალი შემცველობის 3 მილიარდი ტონა რეზერვების დაგროვება დაიწყო ილინოისში, ტონას 30 ცენტზე იაფად ყიდულობდა ისეთი კომპანიებისგანაც კი, როგორიც Exxon Mobil-ია. რა იცოდა კლაინმა ისეთი, რაც არ იცოდნენ დანარჩენებმა? მას სჯეროდა ტექნოლოგიის და შეგუღიანებული იყო ელექტროსადგურების იმგვარი ინოვაციებით, როგორიც სკრუბერებია. ეს სისტემები ტოქსინებს მანამდე შთანთქავს, სანამ ისინი საკვამურში გადაინაცვლებენ და ამით ამ ტოქსინებს საშუალებას აძლევს, განაგრძონ გოგირდის მაღალი შემცველობის ქვანახშირის წვა. ამასთან, კლაინი შეჩვეული იყო ფულის ისეთ მაღაროებში კეთებას, სადაც ქვანახშირის ფენათა სისქე

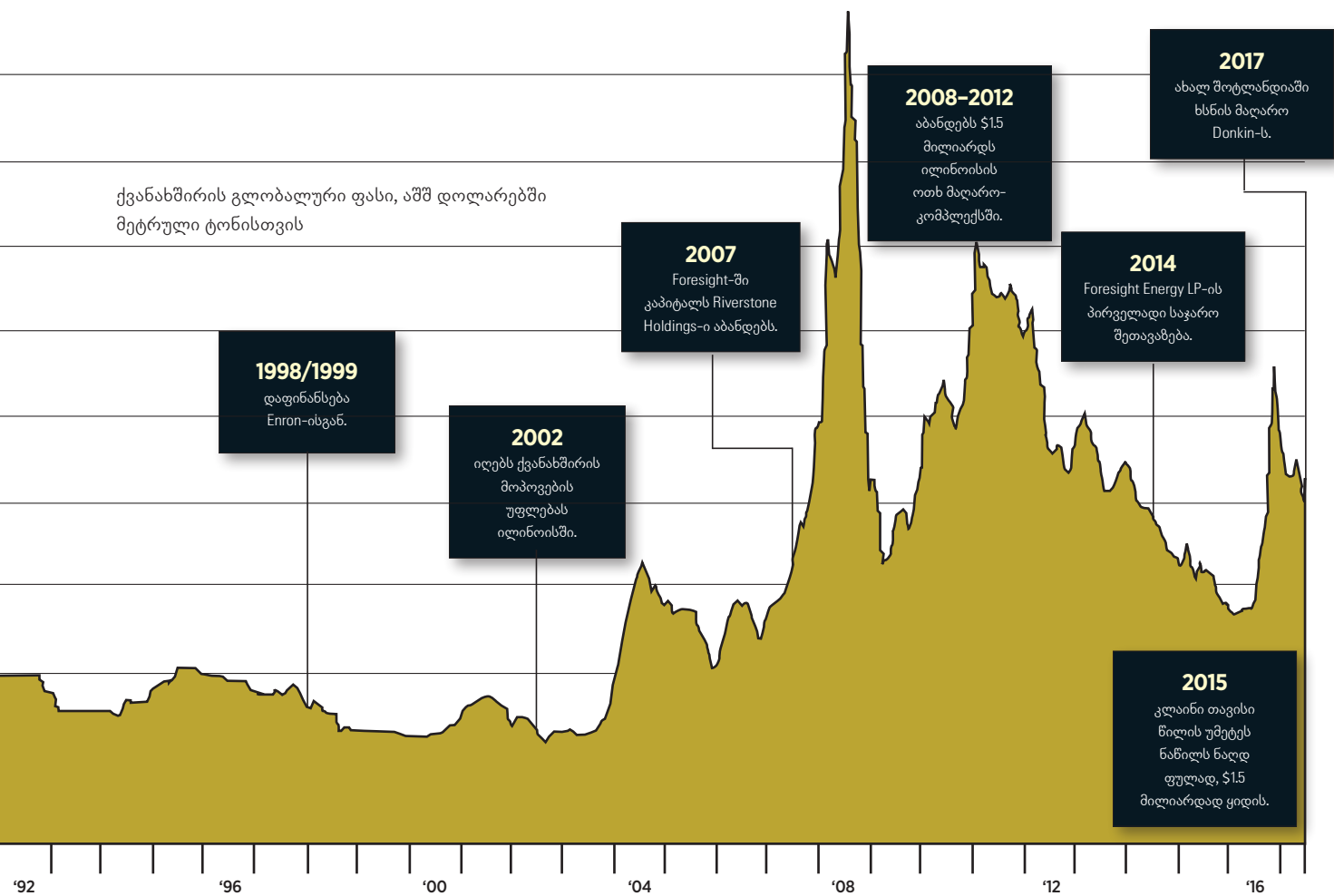


სულ რაღაც 3 ფუტს თუ აღწევდა. ილინოისში კი ფენების სისქე 6 ფუტი ან მეტი იყო. „თუ შესაძლებელია, ვერტიკალურ მდგომარეობაში დადგე, გაცილებით სასიამოვნოა“.

„დიდ რისკად არ ვთვლიდი“, – ამბობს კლაინი. კერძო სააქციო კაპიტალისთვის ხელის მოკიდება ერთი პირობით გადაწყვიტა: არავითარი უჭვები და კითხვის ნიშნები. „არ უნდოდა, მის საქმეში ცხვირი ჩაეყოთ“, – ამბობს ბარტოლუ ჯოუნსი, პარტნიორი Riverstone Holdings-იდან, რომელმაც 2007-დან 2008 წლამდე \$600 მილიონის ინვესტიცია განახორციელა. არა მხოლოდ დათანხმდნენ, არამედ, ჯოუნსის თქმით, „იქით ვითხოვდით დაჟინებით“. კლაინმა \$2 მილიარდი ოთხ მაღარო-კომპლექსში ჩადო, რაც მალე ამერიკაში ყველაზე ნაყოფიერ მიწისქვეშა ოპერაციად იქცა: ერთი მაღაროელი, საათში, საშუალოდ, 13 ტონას მოიპოვებდა, ხარჯი ტონაზე \$23 იყო, პროდუქცია კი წელიწადში 20 მილიონ ტონას შეადგენდა.

კლაინმა გოგირდის მაღალი შემცველობის ილინოისური ქვანახშირისთვის ბაზარი შექმნა. „ქვანახშირი უბრალო ნედლეული არ არის, – ამბობს ჯოუნსი. – აირივით ვერ გაუშვებ გაზსადენში“. კლაინმა ელექტროსადგურები თავის ქვანახშირზე გადაიბირა, რისთვისაც მათი გოგირდის შშთანთქავ ინოვაციებში თავისი ჯიბიდან იხდიდა ფულს. მისისიპიში ნავსადგომები იყიდა და ინდუსტრიული რკინიგზა ააშენა, რათა ინდოეთსა და ვეროპაში მიმავალ გემებზე 100 ვაგონიდან ქვანახშირი გადმოეტვირთა. კლაინს ინვესტორთა წილების ანაზღაურება სჭირდებოდა. 2014-ის დასაწყისში Foresight-მა პირველად საჯარო შეთავაზებაზე \$2.5-მილიარდიანი საბაზრო კაპიტალიზაცია მოიპოვა. ადრეულ 2015-ში Riverstone-მა აქციები ფულად აქცია და თითქმის გაიორმაგა კაპიტალი, თანაც ეს იმ დროს, როცა ქვანახშირის არაერთი გიგანტი, მაგალითად, Peabody Energy და Alpha Natural Resources-ი, გაკოტრებისკენ მიექანებოდნენ. Foresight-ის სიმყა-

ქვანახშირის გლობალური ფასი, აშშ დოლარებში მეტრული ტონისთვის



რემ (დანარჩენებთან შედარებით), ის მომხიბლავ სამიზნედ აქცია 77 წლის ქვანახშირის მაგნატისთვის, რობერტ მარისთვის, რომლის კერძო კომპანიამ, Murray Energy-მ, 2015 წელს, ნაღდი ფულის სახით, თითქმის \$1.4 მილიარდამდე გადაუხადა კლაინს Foresight-ში მისი უმეტესი წილების სანაცვლოდ. ქვანახშირის ეს ორი ბარონი წლების მანძილზე კონფლიქტურ ურთიერთობაში იყო და სტრატეგიული მიწების შესყიდვის მეშვეობით ერთი მეორეს ბლოკავდა. გასულ მარტს კლაინმა Foresight-ის დირექტორთა საბჭო დატოვა, თუმცა ილინოისის რეზერვებში კვლავაც 2 მილიარდ ტონას ფლობს; ფლობს, ასევე, Foresight-ის ობლიგაციითა ულუფას და მისი აქციების დაახლოებით 29%-ს, რომელთა ფასი, Murray-ს გარიგების შემდეგ, 75%-ითაა დაცემული.

„მათაც კი, ვინც აპროტიხებს, იცინან, რომ ქვანახშირი კარგი რამეა ადგილობრივი საზოგადოებისთვის“.

2010-ში, როცა Foresight-მა ერთგვარ სტაბილურობას მიაღწია, კლაინს რაღაც სიახლე მოსწყურდა. ჰოდა, კომპანია დააფუძნა, სახელად Gogebic Taconite-ი, რომელიც ტბა სუპერიორის ნაპირებზე, ვისკონსინის რკინის მადნისთვის ნებართვების მოპოვებას ცდილობდა. მაგრამ 2013-ში გეგმა გარკვეულ სირთულეებს წააწყდა. ეს ტბა სუპერიორის მახლობლად, ბედ რივერის რეზერვაციამი მცხოვრებ ინდიელების ტომს, ჩიპევას უკავშირდება, რომელთაც ამ ტერიტორიაზე ბრინჯი მოჰყავდათ. კლაინმა პროექტი გააჩერა - როგორც ამბობს, რკინის დაბალი ფასების გამო. „მთავ დრო და დაიწყება მისი მოპოვება“.

კანადა უფრო სტუმართმოყვარე გამოდგა. 2014-ში, Foresight-ის პირველადი საჯარო შეთავაზების დღეს, ნიუ-იორკის საფონდო ბირჟის ცენტრალურ დარბაზში კლაინმა ზარს ჩამოჰკრა ხელი, მერე თავის თვითმფრინავში ისკუბა და სამ საათში ახალ შოტლანდიაში დაეშვა, რათა ქალაქ დონკინში, კეპ-ბრეტონის აღმოსავლეთ წვერზე მდებარე გაუქმებულ მაღაროში ჩასულიყო. ის სქელმა, 12-ფუტიანმა ფენებმა და მაღალენერგიულმა ქვანახშირმა მიიზიდა, რომელიც ტონა/14,000 ბრიტანულ სითბურ ერთეულზე ფოლადის წარმოებისთვის ვარგის მაღალი ღირებულების კოქსად გარდაიქმნება.

კლაინზე იმანაც მოახდინა შთაბეჭდილება, რომ საქმეში ჩადებული უმაღლესი რისკის კაპიტალი უკვე შთანთქმული იყო. Donkin Project-ი კანადის მთავრობის ბოლო გაფართოებას ჰგავდა მომავლადი ინდუსტრიის გამოსაცოცხლებლად:

1980-იანებში, 500 მილიონი ტონა ქვანახშირის ამოღების მიზნით, \$50 მილიონი იქნა დახარჯული ატლანტის ოკეანიდან 2 მილის ქვეშ მდებარე ორი წყვილი გვირაბის გასაბურღად. 1980-იანების მიწურულს, როცა მაღაროები ააშენეს, ქვანახშირის სტანდარტული ფასები დავარდნილიყო, ხოლო როცა 1992 წელს, ახალი შოტლანდიის მაღარო Westray-ში აფეთქებას 26 მაღაროელი ემსხვერპლა, ისეთი პირი უჩანდა, რომ ინდუსტრიის დასასრული დამდგარიყო. მაგრამ დრო - და ნედლეული გაზრდილი ფასები - ყველაფრის მკურნალია. Donkin-ის ზომა კლაინისთვის ზედგამოჭრილი იყო, ჰოდა, 2014-ის მიწურულს, 75%-იანი წილი \$20 მილიონად იყიდა (მომდევნო წელს დარჩენილ 25%-საც დაეპატრონა).

მას მერე, კლაინის ყოფილი ათი ლეიტენანტი Foresight-იდან Donkin-ში გადაბარდა, სადაც \$150 მილიონის ტოლფას ინვესტიციებს ზედამხედველობენ. მათ რიცხვშია 6,000 ცხენის ძალის კონვეიერის სისტემა, რომელსაც ნედლი ქვანახშირი მაღაროდან გამოაქვს, მიაქვს გასარეცხ ქარხანაში და, ამქის საშუალებით, ჰაერში 100 ფუტის სიმაღლეზე სწევს, საიდანაც დანამცველები ნატეხები გიშფრისფერ პირამიდებზე იყრება. რაღაც მომენტში კონვეიერები ნახევარ მილს იქით სატვირთო ბარჯების ნავსადგომსაც სწვდებიან. ამის შემდეგ მტვირთავი მოწყობილობები ქვანახშირს სატვირთო მანქანებში ყრიან, რომელთაც ნედლეული ახლომდებარე სიდნეიში (ახალი შოტლანდიის საპორტო ქალაქში) Panamax-ის ზომის გემებით გადააქვთ. ქვანახშირით მოვაჭრე, ლეგენდარული ერნი ტრემერი კლაინის პარტნიორია ლოგისტიკის ნაწილში. მისი თქმით, Donkin-ის ადგილმდებარეობა (ლამის ატლანტის ოკეანის სანაპიროს შუაგულში) როტერდამში გადაზიდვის ხარჯებს თითქმის 30%-ით ამცირებს (\$5 ტონაზე), ვიდრე ცენტრალური აპალაჩიიდან დაუზღებოდათ. კოქსისთვის ზედგამოჭრილ ქვანახშირს დღეში \$200-ზე მეტი (ტონაზე) მოაქვს. ტრემერის თანახმად, კლაინის დახასიათება ყველაზე მარტივად შემდეგი ფრაზით შეგვიძლია: „ის იმგვარ აქტივებში ხედავს ღირებულებას, სხვები რომ უგულვებლყოფენ“.

ეკონომიკურად პრობლემურ ახალ შოტლანდიაში გარემოს დამცველთა წინააღმდეგობები მწირია. „მათაც კი, ვინც [კლაინის] სატვირთო მანქანებს აპროტესტებს, იცინან, რომ ქვანახშირი კარგი რამეა ადგილობრივი საზოგადოებისთვის, - ამბობს Port of Sydney Development Corp.-ის პოლ კერიგანი. - სისხლში გვაქვს“. ქვანახშირის მოპოვება აქ პირველად ევროპელმა ახალმოსახლეებმა დაიწყეს 300 წლის წინ. 1970-იანებში ქვანახშირის მოპოვება და ფოლადის წარმოება ყვაოდა და 20,000 ადამიანი დასაქმებული იყო, სანამ ისეთი კონკურენტების გამოჩენამ არ მოუღო ყველაფერს ბოლო, როგორიც ჩინეთია. დღეს უკვე ლაპარაკია იმაზე, რომ Donkin-ის ნაწარმს, საწვავის სახით, ახალი შოტლანდიის სხვა ქვანახშირის ქარხნებში გამოიყენებენ. ქარისა და წყლის უხვი ენერჯით აღჭურვი-

ლი ახალი შოტლანდია კანადის ატმოსფერული დაბინძურების სტანდარტებს მშვენივრად ერგება.

სამუშაო ადგილებისა და ყოველი ტონიდან გაყვანილი საპროცენტო სარგებლის წყალობით, თვით აბორიგენი მოსახლეობაც (მაგალითად, მიკმაკი) კი წყნარად არის. მაღაროებზე არსებული სამუშაოები წელიწადში \$10,000-ის ტოლფას ანაზღაურებას უზრუნველყოფს, რაც, ახალი შოტლანდიის საკანონმდებლო ხელისუფლების წარმომადგენლის, ჯეფ მაქლეალანის თქმით, „ეკონომიკური ხსნაა“. მაგრამ მაინც რამდენი სამუშაო ადგილი შეიქმნება? თავდაპირველად, კლაინმა თქვა, ოციო. მაგრამ ნოემბრის დასაწყისში, - ექვს კვირაში იქიდან, რაც Forbes-მა კლაინთან ერთად Donkin-ში ექსკურსია მოაწყო, - მაღარომ 130 თანამშრომლიდან 49 დაითხოვა. როგორც კლაინი ამბობს, ეს მხოლოდ მცირედი ხარვეზია დიდი გზის დასაწყისში. რამდენიმეთვიანმა საცდელმა საბურღმა სამუშაოებმა აჩვენა, რომ პროდუქტიულობა საკმარისად მაღალი არ იყო, ამდენად, მათ დრო სჭირდებათ, ახალი აღჭურვილობა რომ დაამატონ. კლაინი მოთმინებით არის სავსე. მას არც სააქციო კაპიტალის პარტნიორები ჰყავს და არც გარეშე დაფინანსება აქვს Donkin-ისთვის. მაღარო რომ სათანადოდ დაიწყებს მუშაობას, ათი წლის მანძილზე, შესაძლოა, წელიწადში \$500 მილიონი დაწეროს შემოსავლების სახით, კლაინის ჯიბე კი \$100 მილიონით (ნაღდი ფულით) გაასქელოს.

არის რამე, რაც კრის კლაინს ღამდამობით მოსვენებას უკარგავს? „Sago, - ამბობს ის. - International Coal Group-ის საკუთრებაში არსებული მაღარო, რომელიც დასავლეთ ვირჯინიაში მდებარეობს. 2006 წელს მეთანის აფეთქებამ იქ თორმეტი მაღაროელის სიცოცხლე იმსხვერპლა. თავდაპირველად აცხადებდნენ, სიკვდილს ბევრი ადამიანი გადაურჩაო, რამაც მხოლოდ თუ გაამძაფრა ცხედრების აღმოჩენით გამოწვეული ტკივილი. ამას Massey Energy-ს Upper Big Branch Mine-ის კატასტროფა მოჰყვა - 2010 წელს, კვლავ დასავლეთ ვირჯინიაში. მსხვერპლი უფრო დიდი იყო: 29 ადამიანი. კლაინს არც ერთ ინციდენტთან არ ჰქონია შეხება, თუმცა წლების განმავლობაში მის მაღაროებში ოთხი თანამშრომელი დაიღუპა, მათ შორის, მისი საუკეთესო მეგობარი. სხვა რისკებიც არსებობს. ილინოისის გენერალურმა პროკურორმა Foresight-ის წინააღმდეგ საქმე აღძრა, მიზეზი გრუნტის წყლის დაბინძურება იყო ქვანახშირის ტოქსიკური ჰიდრონარევიტით. საბოლოოდ, მორიგდნენ, რომ Foresight-ი \$300,000-ს გადაიხდიდა (პლუს \$6.9 მილიონს მაღაროს „აქტივთა გარიცხვის ვალდებულების“ სახით). ლიზა სალინასი - კლაინის კრიტიკოსი, რომელსაც კარლინივილში, ბუნებრივად შექმნილი, ჰიდრომინარევიტის წყალსაცავიდან 100 იარდში ფერმა აქვს - თვლის, რომ ეს იურიდიული შეთანხმება სასაცილოა, ვინაიდან „არსებული დაბინძურების შემცირებას, ფაქტობრივად, არ ითვალისწინებს და, სინამდვილეში, ზარალს დამატებით წაახალისებს“. ქვანახშირის უცეცხლო

ხანძრის გამო, ჰილსბოროსთან (ილინოისი) ახლო მდებარე Foresight-ის მაღარო 2015 წლიდან დახურულია.

კლაინს ართობს პოპულარული მცდარი მოსაზრება იმის თაობაზე, თითქოსდა ქვანახშირი სიკვდილის სარეცელზე წევს. კი, ქვანახშირზე მომუშავე ელექტროსადგურები იხურება და აშშ-ში წარმოებული ქვანახშირის მოცულობა, რაც ამჟერად წელიწადში 700 მილიონს შეადგენს, პიკიდან 30%-ით დაცემულია, მაგრამ აშშ ელექტროენერჯის 30%-ისთვის კვლავ ქვანახშირს იყენებს და მხოლოდ 7%-ისთვის - ქარისა და მზის ენერჯისა ერთად. მსოფლიოში ქვანახშირზე მოთხოვნა არ წყვეტს ზრდას და, სავარაუდოდ (თუმცა, არა დანამდვილებით) პიკს 2020-იანების შუა პერიოდში მიაღწევს. პოლიტიკა და ტექნოლოგია პროგნოზებს არ ექვემდებარება: პოლ მაკქონელი ენერჯოკონსულტირების ჯგუფ Wood Mackenzie-იდან ვარაუდობს, რომ მზისა და ბატარეის ტექნოლოგიაში მიმდინარე პროგრესსა და მსოფლიოში ნახშირჟანგზე დაწესებულ გადასახადებს აქვს პოტენცია, ქვანახშირზე მოთხოვნა წელიწადში 8%-ით შეამციროს.

მაგრამ ქვანახშირის სიკვდილი - თუ საერთოდ მოხდება - ხანგრძლივი და ნელი იქნება. კლაინს მიზნად აქვს დასახული, მისი მომდევნო პროექტი ალბერტაში დესტრუქციულ პროცესებს მხნედ გადაურჩეს. 2015-ის დასაწყისში მან ტორონტოს ბირჟაზე ბრუნვადი Coalspur-ის საკონტრაქტო წილი დაახლოებით \$75 მილიონად იყიდა და მისი მეშვეობით პროექტი Vista შეიძინა. ქვანახშირის ფენის სისქე ზედაპირზე 70 ფუტია, ასე რომ, კლაინი Vista-ს, როგორც კარიერს, ისე ააშენებს, მერე კი მიწის ქვეშ ჩავა, რომ საბოლოოდ 1.7 მილიარდი ტონა მოიპოვოს. 2022-ისთვის აქ წელიწადში 10 მილიონი ტონის მოპოვება შეიძლება. ბიზნესიდან მცირე შემოსავლიანი ოპერაციების გაძევებაზე როცა მიდგება საქმე, კლაინი ცივისსხლიანია. მისმა ილინოისის მაღაროებმა ბიზნესი აპალაჩიიდან გაიტანეს. ახლა მისი კანადური პროექტები ბიზნესს ილინოისიდან გაიტანს. „როცა მთელ მსოფლიოში შეწყვეტენ ქვანახშირის მოპოვებას, ვფიქრობ, [Vista] უკანასკნელ მოქმედ მაღაროდ დარჩება“, - ამბობს ის.

კლაინის თავშესაქცევი გეგმები ზღვის დონიდან ოდნავ მაღლაა. ამას წინათ მან ბიგ-გრენდ-ჟეი იყიდა - 280-აკრიანი არქიპელაგი ბაჰამის კუნძულებზე, რომელიც ერთ დროს აეროზოლის ბალონის გამომგონებელს, ბობ აბბლანალკს ეკუთვნოდა. iPad-ზე კლაინი ლაჟვარდოვან წყალში მოქცეული უმფოთველი კურორტის პროექტს ათვალთვლებს, სადაც მასაჟის თურაპეგტები არავის არ განიკითხავენ. ამ მილიარდერისთვისაც კი ძალიან ძვირია, იქ საკმარისი დიზელი რომ ჩაიტანოს გენერატორებისთვის, ამდენად, მზის პანელებს ამონტაჟებს, Tesla-ს ბატარეებთან დაკავშირებით არკვევს დეტალებს და სამი ქარის ტურბინა აქვს შეკვეთილი. „იქ, სადაც ეს გონივრულია, მე მხოლოდ მივესალმები“, - ამბობს კლაინი.



დიდი მონაცემები დიდი ქალაქებისთვის

Moovit-მა საზოგადოებრივი ტრანზიტის Waze-ი შექმნა. დაამარცხებს ეს აპლიკაცია ურბანულ საცობებს?

ავტორი: ალან ონსმენი

ნირ ერეზმა (მარჯვნივ) და როი ბიკმა Moovit-ი დააფუძნეს, რათა ავტობუსებისა და მატარებლების მგზავრებს დახმარებოდნენ, მოქალაქეებში უმანქანოდ გადაადგილების სურვილი წახალისებინათ და დიდ ქალაქებში ცხოვრება უფრო ასატანი გაეხადათ.

ქენის მონკოვსკი, მუსიკის მასწავლებელი, დენვილში (კალიფორნია) ცხოვრობს – სადაც 30 მილით აღმოსავლეთით სან-ფრანცისკოდან, და როგორც გარეუბნის ბინადართა უმეტესობა, ისიც, უმეტესწილად, მანქანით მოძრაობს. საზოგადოებრივი ტრანსპორტის მოხმარება, დიდი ხანია, არც კი განუხილავს.

ამას წინათ ეს გარემოება შეიცვალა, როცა

მონკოვსკიმ, რომელიც საკუთარ თავს ტექნოლობს უწოდებს, Moovit-ი აღმოაჩინა. როცა მგზობრების სანახავად ან, ქმართან ერთად, სიმფონიის მოსასმენად სან-ფრანცისკოში მიდის, ჭკვიანი ტელეფონის აპლიკაცია მას საშუალებას აძლევს, წუთების სიზუსტით ავტობუსითა თუ მატარებლით მგზავრობის დეტალები დაგეგმოს. „Moovit-ი მეუბნება, სად უნდა მივიდე და რა დრო დამჭირდება ავტობუსის მოსაცდელად, რათა მერე რკინიგზის სადგურზე აღმოვჩნდე, – ამბობს მონკოვსკი. – ბოლოს ალბათ 10 ან 15 წლის წინ ვიმგზავრე ტრანზიტული ავტობუსით“.

უფასო მომსახურების სანაცვლოდ, მონკოვსკი Moovit-ს ნებას რთავს, მის მგზავრობას ადევნოს თვალი. ნავიგაციის აპლიკაცია Waze-ის მსგავსად, რომელიც ოპტიმალური სამანქანო მარშრუტების განსაზღვრის მიზნით, თავის მომხმარებელს გზაზე მიჰყვება, Moovit-ი მონკოვსკის ადგილსამყოფლის მონაცემებისა და ახლომხლო მდებარე მომხმარებელთა მონაცემების კომბინირებას ახდენს და, ამის საფუძველზე, ორ პუნქტს შორის ყველაზე ეფექტიანი საჯარო ტრანზიტის პროგნოზირებას აკეთებს. „ტრანზიტის მომხმარებლებს მძღოლებზე უფრო დიდი პრობლემებიც კი აქვთ“, – ამბობს ნირ ერეზი, 52 წლის ისრაელელი სერიული ანტრეპრენიორი, რომელიც 2012-ში Moovit-ის ერთ-ერთ დამფუძნებლად მოგვევლინა. მგზავრთა უმეტესობამ არ იცის, როდის მოვა მათი ავტობუსი (რომ აღარაფერი ვთქვათ იმაზე, თუ როგორ დაუკავშირდება ეს ავტობუსი სხვა ტრანზიტულ სერვისს) ან როდის შეიძლება, ფეხით ან ველოსიპედით სიარული უფრო სწრაფი გამოდგეს, – ამბობს ერეზი თავისი ტელ-ავივის სახლიდან. – ინფორმაცია, როგორც წესი, უხვიროა“.

იმდენად უხვირო, რომ Moovit-ი მსოფლიოში ყველაზე ხშირად ჩამოტვირთულ ტრანზიტის აპლიკაციად იქცა. სულ რაღაც ხუთ წელიწადში მან 100 მილიონი მომხმარებელი მოიპოვა – თითქმის იგივე რაოდენობა, რაც Waze-მა, რომელიც, თავის მხრივ, 2013-ში Google-მა \$1.1 მილიარდად იყიდა. Moovit-ი 44 ენაზე 78 ქვეყანაშია ხელმისაწვდომი და სამსახურში მიმავალი თუ იქიდან მომავალი მგზავრები 1,500 ქალაქში – ლექსინგტონით და ლონდონით დაწყებული, მოსკოვითა და ჰანოით დამთავრებული – სწორედ მის იმედად არიან. ლოს-ანჯელესში, აპლიკაციის მომხმარებელთა 40% მას ესპანურ ენაზე იყენებს. 2016-ში Moovit-ი რიო-დე-ჟანეიროს ზაფხულის ოლიმპიადის



ოფიციალურ სატრანზიტო აპლიკაციად იქცა და, კომპანიის თანახმად, Apple-ი და Google-იც კი ჩამოიტოვა უკან. როცა საზოგადოებრივ ტრანსპორტს მომხმარებელი დანიშნულების პუნქტამდე ვერ მიჰყავს, Moovit-მა მგზავრი, შესაძლოა, ველოსიპედის გაზიარების პროგრამებსა და Uber-ის მსგავს სერვისებთანაც დააკავშიროს.

Moovit-ის პოპულარობამ მას განთქმული ინვესტორები მოუპოვა. კომპანიამ, რომელიც ერუბის \$500,000-ით ჩაეშვა, თითქმის \$84 მილიონი მოიზიდა ისეთი წყაროებისგან, როგორიცაა Sequoia Capital-ი, ეშტონ კუჩერის Sound Ventures-ი და BMW i Ventures-ი. PitchBook-ის თანახმად, კომპანიის ღირებულებამ \$450 მილიონს მიაღწია. ინვესტორებისთვის საცდურს Moovit-ის პოტენციური წარმოადგენს, რომელიც რეალურ დროში მიმდინარე სატრანზიტო ინფორმაციის მონეტიზებას უკავშირდება, ეს ინფორმაცია კი ყოველდღიურად გენერირებულ 500 მილიონზე მეტ ცალკეულ მონაცემს მოიცავს.

ახლა Moovit-მა უნდა დაამტკიცოს, რომ შეუძლია, ეს მონაცემები ფულად აქციოს. კომპანიის თქმით, მონეტიზებას ეს-ესაა, იწყებენ და შემოსავალს არ ამხელენ, რომელიც, Forbes-ის შეფასებით, კვლავ უმნიშვნელოა. მაგრამ ერუბი და მისი ინვესტორები ამბობენ, რომ გაყიდვათა სტიმულირება არ იქნება პრობლემა და მიაჩნიათ, რომ კომპანია სწორ დროს, სწორად გადალასა. დიდი ქალაქები მთელ მსოფლიოში საცხოვრებლად და ჰაერის დაბინძურებას ებრძვიან. ამან ახალ სივრცეს შეუერთო ცვესელი „ჭკვიანი ქა-

ლაქების“ კონცეფციის გარშემო. ეს ერთგვარად ამორფული იდეა გულისხმობს, რომ, ხელოვნურ ინტელექტსა და cloud-თან დაკავშირებულ ტექნოლოგიებთან ერთად, ყველა სახის სენსორიდან მიღებული მონაცემები მზარდად კომპლექსური ურბანული სისტემების მართვის საშუალებას მოგვცემს. Moovit-ი გვმავს, დიდ ქალაქებს ტრანზიტულ მონაცემებზე გაზრდილი მონაცემები დაუკმაყოფილოს. „ურბანული მობილობა გლობალური პრობლემაა“, - ამბობს Sequoia-ს პარტნიორი ჯილი რაანანი და ამატებს, რომ Moovit-ის ტრანზიტულ მონაცემებს შესწევს ძალა, საგრძნობლად გააუმჯობესოს ჩვენი ქალაქების ცხოვრების ხარისხი“.

ბუენოს-აირესმა და მადრიდმა ხელი უკვე მოაწერეს და მალე Moovit-ის Smart Transit Suite-ის პირველ კლიენტები გახდებიან - მონაცემთა პორტალისა, რომელიც რეალურ დროში მიმდინარე ინფორმაციას იძლევა ავტობუსებისა და მატარებლების ადგილმდებარეობისა და მოხმარების, მგზავრთა მოლოდინის დროის, ოპტიმალური მარშრუტებისა და სხვათა შესახებ. „მათ ძალიან დანაწევრებული მონაცემები აქვთ იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ გადაადგილდება ხალხი დიდ ქალაქებში“, - ამბობს Keolis-ის აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი ანდრეას მაი. ეს ტრანსპორტირების მენეჯმენტის ფრანგული კომპანია მთელ მსოფლიოში ტრანზიტულ სერვისებთან თანამშრომლობს. Keolis-ს Moovit-ში ინვესტიცია აქვს გაკეთებული და მისი მონაცემების ინკორპორირებას კონკრეტული ქალაქების



საქმის ბოლომდე მიყვლა



უიტიმენის ომი

2011-ის მიწურულს, eBay-ს ყოფილი შეფი და ერთ დროს კალიფორნიის გუბერნატორობის კანდიდატი მეგ უიტიმენი, აღმასრულებელი დირექტორის რანგში, Hewlett-Packard-ს შეუერთდა და შეტად რთულ ვითარებაში ამოყო თავი: წინა წელს კომპანიის აქციებს 42%-იანი ვარდნა განეცდა. როგორც 2013 წლის 10 ივნისის გარეკანზე Forbes-მა აღნიშნა, უიტიმენი ომში მიდიოდა... და ვარაუდობდა, რომ სილიკონის ხეობის საპატიო პიონერის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად ხუთი წელი დასჭირდებოდა. ავარგარებულ იარაღებით აღჭურვილი, უიტიმენი მართლაც ჩაება ომში, რომელიც 2015-ში განსაკუთრებით გამწვავდა. მან კომპანია გახლიჩა და მისი სერვისების განყოფილების, Hewlett-Packard Enterprise-ის (HPE), მმართველად დარჩა. წინა თვეს მან განაცხადა, რომ თანამდებობას თებერვალში დატოვებდა. მას მერე, რაც კომპანიის გახლიჩის შედეგად საკარო ბაზარზე ვაჭრობა აქტიურად დაიწყო, HPE-ის აქციათა ფასი 30%-ით გაიზარდა. კონტროლის სადავეებს HPE-ის პრეზიდენტი, ანტონიო ნერი გადაიბარებს. უიტიმენმა გამორიცხა მორიგი პოლიტიკური კამპანიის შესაძლებლობა და, მართალია, ერთხანს აცხადებდა, Uber-ის უმაღლეს თანამდებობაზე მუშაობისთვის მზად ვარო, ამბობს, რომ აღმასრულებელი დირექტორის ახალ პოზიციას მხოლოდ მაშინ დაიკავებს, თუ ეს პოზიცია მასზე იდეალურად იქნება მორგებული. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, მისი საბრძოლო გეგმები, ამ მომენტისთვის, უცნობია.

საბიზნეს პროგრამებში მოახდენს, თუმცა ამ კონკრეტულ ქალაქებს მაი არ ასახელებს.

Moovit-მა ფორმის მიღება 2011-ში იწყო, როცა ერები ახალი წამოსული იყო მის მიერ თანადა-ფუძნებული სტარტაპიდან და მართონისთვის ვარჯიშობდა. საქმეებისგან შესვენება განუზრახა, აპირებდა, თავის ნებაზე, ცოტ-ცოტა საწყისი ეტაპის სტარტაპებში დაეხმარებინა ფული და ტრიატლონებში მიეღო მონაწილეობა. მაგრამ როცა, ვარჯიშის მიზნით, ტელ-ავივში დიდ მანძილებზე დარბოდა, მეგობარი, იარონ ვერონი გამუდმებით ერთი ვებგვერდის თაობაზე ელაპარაკებოდა, რომელიც ტრანზიტის ადგილობრივი

ბაზა რეალურ დროში მომუშავე მარშრუტის დამგეგმავ ვებგვერდად რომ ექცია.

ბიკის შრომას უდავოდ ჰქონდა პოტენციალი, სასარგებლო არა მხოლოდ ტელ-ავივში, არამედ მის ფარგლებს გარეთაც ყოფილიყო. ერებს, რომელიც ასევე ისრაელში დაფუძნებულ Waze-ში განიხილავდა კაპიტალდაბანდებას, ესმოდა, რომ მომხმარებელთა ჰეკიანი ტელეფონებიდან მორაკრავე ადგილმდებარეობის მონაცემები მშვენიერ საფუძველს უზრუნველყოფდა, მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში ტრანზიტული მოგზაურობის ამომწურავი დამგეგმავი შექმნილიყო. მომდევნო წელს ერებმა, ბიკმა და ვერონმა Moovit-ი დააარსეს. ერები აღმასრულებელი დირექტორი გახდა, ბიკი ოპერაციებს მართავდა, ხოლო ვერონს ფორმალური ვალდებულებები არ აუღია. „სასამომავლო შვიდთვიანი შესვენება მქონდა, მერე კი ახალ სტარტაპში დავიწყე მუშაობა“, - ამბობს ერები.

Moovit-ში ახლა ასე ადამიანი მუშაობს, სათავო ოფისი ტელ-ავივთან ახლო აქვთ, ფილიალები კი ისეთ ქალაქებში, როგორც სან-ფრანცისკო, ათენი და რიოა. ამ ყველაფრის ფონზე, ერები და ბიკი დარწმუნებულნი არიან, რომ მათ შეუძლიათ, დიდ ქალაქებს დაეხმარონ და უფრო ეფექტიანი გახადონ არაერთი თვალსაზრისით. მაგალითად, თუ რომელიმე კონკრეტულ მარშრუტზე მოთხოვნა უცებ გაიზარდა, Moovit-ს შეუძლია, რეკომენდაცია გასცეს, რომ ამ მარშრუტზე მეტი ავტობუსი გამოიყვანონ. „ჩვენ თვალს ვადევნებთ მოთხოვნას და გადაადგილების რეალურ ინფორმაციას, მერე ვუყურებთ სისტემის ინფრასტრუქტურას, ყველა მარშრუტს და განრიგს, რათა გავიგოთ, რამდენად ოპტიმიზებულია ის, - ამბობს 37 წლის ბიკი. - დიდი ქალაქები მილიონობით დოლარს ხარჯავენ, მცხოვრებლებს რომ საზოგადოებრივი ტრანზიტის მოხმარების შესახებ გამოჰკითხონ, Moovit-ს კი უკეთესი, მუდმივად განახლებადი ინფორმაციის უზრუნველყოფა უფრო იაფად შეუძლია“, - ამბობს ბიკი. და რაც ყველაზე კარგია: მთელი ეს ინფორმაცია ისეთი ადამიანების ცალკეულ მონაცემებს ეფუძნება, როგორც მონკოსკია. „სან-ფრანცისკოში მანქანით წასვლა არ მინდა“, - ამბობს ეს უკანასკნელი და მიზეზად ქალაქის „საზიზღარ“ პარკირებასა და საგზაო მოძრაობას ასახელებს. Moovit-მა მას ახალი ალტერნატივა გაუჩინა: „ეს ძალიან მარტივია“.

როგორ ვითარდობს სტარტაპი? ავტორი: ჰონ დ. მარკმენი



Moovit-ი საკვანძო, მოხმარებელზე ორიენტირებულ ნაბიჯს წარმოადგენს დიდი ქალაქების ციფრული ტრანსფორმაციის საქმეში. მაგრამ აბსტრაქციის მომდევნო ეტაპზე, მთავრობებს ფუძემდებელი ტექნოლოგიის უზრუნველყოფა მოუწევთ, რომელიც ავტობუსებს, მატარებლებს, ტაქსისა და სხვა მანქანებს საშუალებას მისცემს, სრულად გააცნობიერონ ერთმანეთისა და ტერიტორიის არსებობა. აქ სცენარზე შემოდიან და სასიცოცხლო მნიშვნელობასაც იძენენ ისეთი ტექნოლოგიური სერვისების ფირმები, როგორც, მაგალითად, PTC-ია, რომლის საგანგებო პროგრამების მეშვეობით კავშირები უხარვეზოდ ხორციელდება. ტრანსპორტირების ქსელთა სწრაფად შექმნის, ანალიზისა და მართვის მიზნით, მუნიციპალიტეტები და კომპანიები მის პლატფორმას, ThingWorx-ს იყენებენ. საცობების შესამცირებლად Vodafone-ის PTC-ის Smart City-ს მიმართავს. ფირმა მალე ჰეკიანი განათების, პარკირებისა და ჰაერის მონიტორინგის სერვისებსაც შემოგვთავაზებს. გასულ კვარტალში ამ \$7.2-მილიარდიანმა ბოსტონურმა კომპანიამ, შეკვეთების სახით, \$144 მილიონი გააკეთა. PTC-ის აქციების ფასი წელს 40%-ითაა გაზარდილი და 225%-ით - ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში.

ჰონ დ. მარკმენი Markman Capital Insight-ის პრეზიდენტი.

ადმინისტრაციისთვის ახალგაზრდა კომპიუტერულ მეცნიერთან, რომ ბიკთან ერთად შეექმნა.

ტრანზიტის თვითგამოცხადებულ ენთუზიასტს, ბიკს, ადგილობრივ მგზავრთა დახმარება საკუთარ თავზე აეღო. ახლა სარკინიგზო ხაზთან მორგების მიზნით, ავტობუსების სისტემაში გარკვეული ცვლილებები ტელ-ავივს ახალი შეტანილი ჰქონდა: მარშრუტები და განივები შეეცვალა, რათა უფრო მეტი სარკინიგზო მგზავრის მომსახურება ყოფილიყო შესაძლებელი. საზოგადოებრივი ინფორმაცია ახალი პუნქტების შესახებ მწირი იყო. ჰოდა, ბიკი ადგა, ქალაქი შემოიარა და განურებები მის მიერ შექმნილ მონაცემთა ბაზაში შეიტანა. ტრანზიტული ავტობუსების GPS-ინფორმაცია გამოიყენა, თავისი მონაცემთა



საქართველოს ნამყვანი ბიზნუს- გადასვებები

TV პირველი

გაატარეთ სამუშაო დღეები ჩვენთან:

ანალიტიკა

საქმის კურსი

**ქვეყნის
ნაწახივი**

**საქმიანი
ლინა**
07:55 AM

ანალიტიკა

15:00-16:00 PM

22:30-23:00 PM

(ყოველ პარასკევს)

საქმის კურსი

15:00-16:00 PM

22:30-23:00 PM

ქვეყნის ნარატივი

11:00-12:00 PM

საქმიანი დილა

07:55-11:00 AM

WWW.BM.GE



NEXIA TA - წლის კომპანია საქართველოდან

„წლის კომპანია“ - ეს არის ტიტული, რომელიც 2017 წელს NEXIA TA-მ Nexia International-ის ყოველწლიურ სამიტზე მიიღო, სადაც კომპანიის ქსელის 650-ზე მეტი ოფისი იყო წარმოდგენილი. 100 თანამშრომელი, 300-ზე მეტი კლიენტი, წლიური შემოსავლების 170%-იანი ზრდა, ლ853,000-დან ლ2.3 მილიონის მიღმა - ეს NEXIA TA Georgia-ს 2017 წლის შედეგია რიცხვებში. დღეს ოთხი წლის კომპანია ქართულ ბაზარზე ყველაზე მაღალშემოსავლიანი აუდიტორული კომპანიების ათეულშია. დამფუძნებლები ხუთ წელიწადში ხუთეულს უმიზნებენ.

ავტორი: თეფარა გელანთია
 ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი

„A friendship founded on business is better than a business founded on friendship“, - მსოფლიოს პირველი მილიარდერის, ჯონ როკფელერის ეს ცნობილი სიტყვები მიტრიალებდა თავში, როცა Nexia TA-ის პარტნიორებთან - გელა მღებრიშვილთან, დავით ლომიძესა და ბორის მეგრელიშვილთან ინტერვიუსთვის ვემზადებოდი, რადგან მათი მეგობრობა უფრო ბევრ წელს ითვლის, ვიდრე - ერთობლივი ბიზნესი. „როკფელერს არ ვეთანხმებით. მეგობრობამ ბიზნესში მეტი კომფორტი მოგვცა“, - ღიმილით მპასუხობენ და, როგორც ნამდვილ ბიზნესმენებს სჩვევიათ, საილუსტრაციოდ კონკრეტული რიცხვები მოჰყავთ - თუ 2016 წელს კომპანია Nexia TA-ის პროფესიული საქმიანობიდან მიღებული შემოსავალი €853 000 იყო, 2017 წელს შემოსავლებმა €2.3 მლნ-ს გადააჭარბა და კომპანია, რომელიც ჯერ ოთხი სრული წელიც არაა, რაც ბაზარზეა, ათი ყველაზე მაღალშემოსავლიანი აუდიტორული კომპანიების რიცხვშია და ეს ყველაფერი არ არის.

2017 წელს Nexia TA-მ Nexia International-ის ყოველწლიურ სამიტზე, სან-ფრანცისკოში, მსოფლიოს 115-ზე მეტი ქვეყნის 650-ზე მეტ ოფისს შორის წლის კომპანიის ტიტული მიიღო, განსაკუთრებით სწრაფი და ეფექტიანი ზრდისა და განვითარების, ხარისხის კონტროლის წარმატებით გავლის, ქართული ბიზნესის მხარდაჭერის, Nexia-ს ქსელის კომპანიებთან აქტიური თანამშრომლობისა და Nexia International-ის აქტივობებში მაღალი ჩართულობის გამო. აღსანიშნავია, რომ ყოველწლიურად, წლის საუკეთესო კომპანიის ჯილდოს ქსელის მხოლოდ ერთი კომპანია იღებს და 2017 წელს არჩევანი Nexia TA-ზე გაკეთდა, რაც მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ კომპანიისთვის, არამედ ზოგადად, ქვეყნის იმიჯისთვის, როგორც იმის საზგასმა, რომ მსოფლიოში, აუდიტის სფეროში წლის საუკეთესო კომპანია პირველად გახდა Nexia TA საქართველოდან.

პარტნიორები იხსენებენ, რომ 2014 წელს, როცა Nexia TA გახდა Nexia International-ის ოფიციალური წარმომადგენლობა საქართველოში და ბარსელონაში პირველად დაესწრნენ Nexia International-ის ყოველწლიურ სამიტს, სადაც გერმანიის ოფისმა მიიღო წლის კომპანიის ჯილდო, სწორედ მაშინ დაისახეს მიზნად, რომ მაქსიმალურად მოკლე დროში ეს ჯილდო საქართველოშიც წამოეღოთ, მაგრამ ასე მალე თუ დადგებოდა ეს დღე, თავადაც არ ელოდნენ.

რა შესაძლებლობას აძლევს Nexia TA-ს მსგავსი აღიარება და როგორ ფიქრობთ, რატომ შეაჩერა Nexia International-ის მენეჯმენტმა არჩევანი თქვენზე?

დავით ლომიძე: ხარისხი და სწრაფი ზრდა - ალბათ ეს ორი ფაქტორი იყო ყველაზე მნიშვნელოვანი. 2017 წლის ბოლოს ლონდონის სათავო ოფისიდან წარმატებით გავლილი ხარისხის კონტროლიც მეტყველებს იმაზე, რომ მენეჯმენტის მიზანი მიღწეულია და Nexia TA არის კომპანია, რომელსაც საქართველოში საუკეთესო ხარისხის მომსახურების შეთავაზება შეუძლია მომხმარებლისთვის. შემდეგ ფაქტორად შეგვიძლია დავასახელოთ კომპანიის ზრდის ტემპი - 2016-2017 წლების მონაცემებით, ჩვენ Nexia International-ის ქსელში ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი კომპანია ვიყავით. გარდა ამისა, საქართველოში საბუღალტრო მიმართულებით, მსოფლიო ათეულის კომპანიებში უკვე მეორე პოზიციაზე ვართ; ასევე, ქსელის სხვა კომპანიებთანაც ძალიან წარმატებული თანამშრომლობა გვაქვს. აქტიურად ვართ ჩართული Nexia-ს საერთაშორისო აქტივობებშიც.

გელა მღებრიშვილი: ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი, რასაც Nexia International-ი აქცევს ყურადღებას, არის ის, თუ რამდენად შეძლო ადგილობრივმა წარმომადგენლობამ

ლოკალურ ბაზარზე Nexia-ს ბრენდის პოპულარიზაცია. ზოგადად, ქსელის მიზანია, ყველა ქვეყანაში იყოს წარმოდგენილი მაღალ დონეზე, მინიმუმ - ათეულში. მარტივი მათემატიკაა - თუ Nexia ყველგან, სადაც არის, წარმატებით ოპერირებს, მაშინ Nexia International-იც წარმატებულია. 2017 წელს ჩვენ გავიმარჯვეთ ინფრასტრუქტურის მშენებელთა და საქართველოს ბიზნესდისტრიბუტორთა ასოციაციების მიერ პარტნიორი აუდიტორული კომპანიის შესარჩევად გამოცხადებულ კონკურსებში, სადაც ასევე მსოფლიო ათეულში შემავალი კომპანიები მონაწილეობდნენ. ეს ნიშნავს იმას, რომ აღნიშნული ასოციაციების წევრებმა იციან, რომ Nexia TA სანდო პარტნიორია და არჩევანი ჩვენზე აკეთებენ. ამაზე კონკრეტული რიცხვები მიუთითებს - თუ 2016 წელს ჩვენი კლიენტების რაოდენობა 100-მდე იყო, 2017 წლის ბოლოსთვის პარტნიორი კომპანიების რიცხვი 300-ს აჭარბებდა.

ბორის მეგრელიშვილი: Nexia-ს ქსელში ასეთი პრაქტიკაა - თავიდან, როცა ახალ კომპანიას იღებენ, ანიჭებენ შედარებით დაბალ, B კატეგორიას და მერე ხარისხის კონტროლის გავლისა და შესაბამისი კრიტერიუმების დაკმაყოფილების შემდეგ უკვე გადაჰყავთ მაღალ, A კატეგორიაში. ქართული ოფისის შემთხვევაში, თავიდანვე, 2014 წელს, A კატეგორია

მოგვანიჭეს, მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად, საერთაშორისო ბრენდები განვითარებად ბაზრებზე შემოსვლისგან თავს იკავებენ ხოლმე, რადგან ხარისხის შენარჩუნება მთავარი გამოწვევაა. ვფიქრობ, მაშინ მენეჯმენტმა ერთგვარი ფსონი დადო ახალგაზრდა, მოტივირებული და გამოცდილი კადრებით დაკომპლექტებულ გუნდზე ანუ მომავალზე და არა იმაზე, თუ რა ბრუნვა ჰქონდა კომპანიას მაშინ; და ეს ფსონი 2017 წელს გამართლდა. გულწრფელად გეტყვით, რადგან Nexia International-ის ყოველწლიური სამიტი აშშ-ში იმართებოდა, მოლოდინი გვქონდა, რომ წლის კომპანიის ტიტულს ქსელის რომელიმე ამერიკული კომპანია მიიღებდა; მით უმეტეს, რომ Nexia-ს შემოსავლების 50% სწორედ ამერიკის კონტინენტზე არსებულ ფირმებზე მოდის, მაგრამ შევცდით (ილიმიან). ფაქტობრივად, ეს ჯილდო არის ერთგვარი აღიარება და შეფასება იმ არასრული 4-წლიანი საქმიანობის, რაც ქართულ ბაზარზე ვართ. 650-ზე მეტ ოფისს შორის წლის კომპანიის ტიტული - ესაა ყველაზე დიდი მოტივაცია Nexia TA-ის გუნდისთვის, რომ დავისახოთ ახალი და მასშტაბური მიზნები.

დავით ლომიძე: ჩვენ უნდა შევძლოთ ის, რაც ჯერ ვერ მოახერხა Nexia International-ის ქსელის ვერც ერთმა კომპანიამ - სამივე პარტნიორი მაქსიმალურად მოწადინებული ვართ, რომ 2018 წელსაც ეს ჯილდო საქართველოში წამოვიღოთ. დღეს ჩვენ კიდევ უფრო მეტ პასუხისმგებლობას ვგრძნობთ როგორც სათავო ოფისის, ისე ჩვენი კლიენტების წინაშე.

ვიდრე სამომავლო გეგმებზე ვისაუბრებთ, რომ დაგბრუნდეთ დასაწყისში - 2014 წელს, როგორ მიხვედით იმ გადაწყვეტილებამდე, რომ მეგობრებს ერთობლივი ბიზნესის კეთება გინდოდათ და ეს შეგეძლოთ კიდევ? ეს ნიში ნამდვილად არაა დღეს საქართველოში აუთვისებელი...

დავით ლომიძე: თავიდან ვმუშაობდი შემოსავლების სამსახურის აუდიტის დეპარტამენტში სხვადასხვა თანამდებობაზე, მათ შორის, ბოლოს - უფროს აუდიტორად, სადაც უდიდესი გამოცდილება მივიღე, რაც ბიზნესში წარმატების მიღწევისათვის ძალიან დამეხმარა, მაგრამ ყოველთვის უფრო მიზიდავდა კერძო სექტორი, სადაც მეტი რისკი, მაგრამ მეტი შესაძლებლობაც იქნებოდა - აქ კარიერა ბუღალტრობით დავიწყე, შემდეგ ვიყავი მთავარი ბუღალტერი, შიდა აუდიტის სამსახურის უფროსი, ფინანსური დირექტორი და დირექტორის მოადგილე - ეს პოზიციები მეკავა სხვადასხვა სექტორის მსხვილ კომპანიებში, თითქმის ყველა სფეროში (საფინანსო, ვაჭრობა, წარმოება, მშენებლობა, მომსახურება და სხვა). ჩემი კარიერის ეს ეტაპი მოიცავს 10-წლიან პერიოდს და დიდი გა-

მოცდილება რომ მივიღე, გადაწყვიტე, პროფესიული ბიზნესი დამეწყო, რადგან ნელ-ნელა უკვე ვგრძნობდი, რომ შემდეგი ეტაპისთვის მზად ვიყავი და ერთ ჩვეულებრივ საღამოს, ბორისთან ერთად ვისკის სმისას დაიბადა ბიზნესიდეა - „მოდი, გავაერთიანოთ ჩვენი კონტაქტები, გამოცდილება, რომელიც კონკრეტულ პროექტებს ეფუძნება და ეს ყველაფერი კომპანიად ვაქციოთ“. იდეას ხორცი მალევე შევასხით. 2013 წელს უკვე გვქონდა პატარა კომპანია, მაგრამ მალევე, 2014 წელს, უკვე Nexia International-ის ოფიციალური წარმომადგენლები გავხდით.

ბორის მეგრელიშვილი: პატარა ოფისში დიდ საქმეებს ჩაეყარა საფუძველი. სხვათა შორის, ოფისი უკვე ოთხჯერ გამოვიცვალეთ, ესეც ერთგვარი საბოლოო Nexia TA-ის გაფართოების ტემპის (ილიმის)... ჩემს პროფესიულ გზაზეც საჯარო სამსახურს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს, ყოველთვის დადებითად ვიხსენებ საჯარო სამსახურში გატარებულ წლებს. მაგრამ განსხვავებით კერძო სექტორისგან, საჯაროში გარკვეულ ხარჩოებში გიწევს ყოფნა და ყოველთვის ვერ მიიღებ ისეთ მენეჯერულ გადაწყვეტილებებს, როგორც მიღებაც გინდა. სწორედ ამ ფაქტორმა მიბიძგა მეც ბიზნესისკენ; თან საკუთარი კომპანიის ქონა გამძევს საშუალებას, უფრო მეტი შექმნა ქვეყნისთვისაც - იყო დამსაქმებელი.

გელა მღებრიშვილი: ისე არ მინდა, გამოვივიდეს, თითქოს საჯარო სამსახურს ვაკნინებთ, პირიქით - შემოსავლების სამსახურში 3.5 წელი ვიმუშავე. ვიყავი მთავარი აუდიტორი აუდიტის დეპარტამენტში და იქ მიღებული გამოცდილება ფასდაუდებელია, მაგრამ რაღაც პერიოდის მერე დგება მომენტი, როცა უნდა გადაწყვიტო - ირჩევ მეტ-ნაკლებად სტაბილურ სამსახურს, თუ ბიზნესს, სადაც მუდმივად მოძრაობა, სიახლეზე ფიქრი და აღმა ცურვა მოგიწევს. მე მეორე ავირჩიე და არ ვნანობ; თუმცა დღემდე ჩემს კოლეგებთან ძალიან კარგი, მათ შორის საქმიანი ურთიერთობა მაქვს. შემოსავლების სამსახურში შექმნილია ჯგუფი, რომელიც სიტუაციურ სახელმძღვანელოებს გამოსცემს და მათ დამუშავებაში კერძო ექსპერტები არიან ჩართულნი. ერთ-ერთი მეც ვარ და ესაა ჯანსაღი პარტნიორობა საჯარო და კერძო სექტორებს შორის. ზოგადად, ჩვენი სფერო ისეთია, რომ საჯარო სამსახურთან თანამშრომლობის გარეშე მუშაობა წარმოუდგენელია. მოკლედ, შემოსავლების სამსახურიდან წამოსვლის შემდეგ, პარტნიორთან ერთად, საკუთარი კომპანია დავაფუძნე, 2017 წლიდან კი გავხდი Nexia TA-ის გუნდის წევრი. გადაწყვეტილება მართლაც მივიღე - ბორისი და დავითი მეგობრობაშიც გამოცდილი მყავდნენ და საქმეშიც. გამოწვევები კი მეც მიზიდავდა.

დავით ლომიძე





კევინ არნოლდსი
Nexia International-ის
აღმასრულებელი
დირექტორი

ყოველწლიურად უფრო და უფრო რთულია
გადაწყვეტილებების მიღება, თუ ვინ
გახდება წლის საუკეთესო კომპანია,
თუმცა 2017 წელს ეს ტიტული მიაკუთვნეს
ფირმას, რომლის ჩართულობა
და წვლილი Nexia International-ის
განვითარებაში, მარტივად რომ ვთქვათ,
შეუდარებელია.



დღეს Nexia TA ათი ყველაზე მაღალშემოსავლიანი აუდიტორული კომპანიების რიცხვშია ე.წ. „დიდი ოთხეული“ გვერდზე. რა არის თქვენი კონკურენტული უპირატესობა ბაზარზე? რა მომსახურებებს სთავაზობთ კლიენტებს?

დავით ლომიძე: ხარისხი არის ჩვენი საერთო, საერთაშორისო ენა. 2016-2017 წლებში 50-ზე მეტი საგადასახადო შემოწმება დაინიშნა იმ კომპანიებში, რომლებსაც საბუღალტრო მომსახურებას ვუწევთ და ყველა შემოწმება წარმატებით დასრულდა. ჩვენი კლიენტები ხშირად საერთოდ ვერ იგებენ, რომ კომპანიას შემოსავლების სამსახური ამოწმებს. საბუღალტრო მიმართულებით გვაქვს უნიკალური სერვისი - ჩვენი თანამშრომლები, რომელთაც ძალიან დიდი სიფრთხილით ვარჩევთ და ასევე მუდმივად ვზრუნავთ მათ პროფესიულ განვითარებაზე, კომპანიებში ადგილზე არიან წარმოდგენილნი, რომ კლიენტი მშვიდად იყოს. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ჩვენთან ბუღალტერიას აკონტროლებს შიდა საგადასახადო დეპარტამენტი. ასევე, თუ შემთხვევით შეცდომა გაიპარება, რაც არ მომხდარა, მაგრამ არავინაა შეცდომისგან დაზღვეული, კლიენტი რომ ბოლომდე დაცული იყოს, Nexia TA-მ პასუხისმგებლობის დაზღვევა 20 მლნ ლარამდე გაზარდა. ამ კუთხით ბაზარზე მოწინავე პოზიციაზე ვართ. სანდო და გადაზღვეული მომსახურება არის სწორედ ის გარანტი, რაც საბუღალტრო მიმართულებაში აძლიერებს - 2017 წელს ამ სერვისიდან კომპანიამ 11 მლნ-ზე მეტი შემოსავალი მიიღო და წინა წლის ჯამურ შემოსავლებს გადააუსწრო.

ბორის მეგრელიშვილი: ჩვენი მიზანია, სხვა მიმართულებებზე ისევე გავაძლიეროთ, როგორც დღეს ბუღალტრული

მიმართულება; თავდაპირველად, როცა მუშაობა დაიწყო, მხოლოდ საბუღალტრო და საგადასახადო მომსახურების გაწევა შეგვეძლო; ფინანსური აუდიტის მიმართულება არ იყო შესაბამისად განვითარებული, მაგრამ შემდეგ, საერთაშორისო სტატუსის მიღებისთანავე, სათავო ოფისმა ხელი შეგვიწყო საჭირო სტანდარტებისა და მეთოდოლოგიის დანერგვასა და ფინანსური აუდიტის დეპარტამენტის გაძლიერებაში. ამის შემდეგ Nexia TA მუდმივად ზრუნავს ხარისხის შენარჩუნებაზე, მუდმივად ვიზიარებთ სიახლეებს სათავო ოფისთან ერთად; ამ ყველაფერმა განაპირობა 2017 წლის შიდა რეგულატორის ხარისხის კონტროლის წარმატებით გავლა, რაც იმას ნიშნავს, რომ გვაქვს საშუალება, ნებისმიერ კომპანიას შევთავაზოთ ეს სერვისი - ფინანსური აუდიტი.

გელა მღებრიშვილი: გარდა სტანდარტული ფინანსური სერვისებისა, Nexia TA, როგორც მუდმივად სიახლეზე და ახალი სერვისების დანერგვაზე ორიენტირებული კომპანია, პერმანენტულად ცდილობს აუთვისებელი ნიშის შევსებას და ახალი მიმართულებების ათვისებას - სატრანსფერო ფას-წარმოქმნა ერთ-ერთი მათგანია. ამ მომსახურებას ათეულის რამდენიმე კომპანიაც კი ვერ ფარავს, რადგან ეს სერვისი საქართველოში - როგორც ბიზნესისთვის, ისე შემოსავლების სამსახურისთვის - სიახლეა. გასული წლის 20-21 სექტემბერს Nexia TA-მ სატრანსფერო ფასწარმოქმნის პრინციპების შესახებ მასშტაბურ კონფერენციას უმასპინძლა. მიზანი - პროდუქტის პოპულარიზაციაა. წელსაც, იანვარში, სატრანსფერო ფასწარმოქმნის თემაზე ტრენინგი გვექონდა. ძალიან მნიშვნელოვანია ამ სერვისთან დაკავშირებით ცნობადობის ამაღლება, რადგან ბევრმა კომპანიამ არც იცის, რომ ეს მასაც ეხება.

გელა მღებრიშვილი



გარდა ამისა, Nexia TA-მ გასულ წელს გამოისცა დასაბეგრი ბაზის შემცირებისა და მოგების გადატანის შესახებ სამომავლო გეგმის, ე.წ. BEPS-ის, საინფორმაციო ბროშურის ქართული თარგმანი, რომელიც პირველია საქართველოში.

ბორის მეგრელიშვილი: აქვე დავამატებ, რომ ბროშურას კომპანია უსასყიდლოდ ავრცელებს და მომავალშიც გაავრცელებს, რათა გადასახადის გადამხდელებს მიაწოდოს ინფორმაცია საერთაშორისო დაბეგვრასთან დაკავშირებული მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ.

გელა მღებრიშვილი: მოკლედ, საბუღალტრო, აუდიტორული და საგადასახადო მიმართულება უკვე სტაბილურია და რელსებზე მყარად დგას, ამიტომ გვინდა, მეტი ყურადღება დავუთმოთ იურიდიული მიმართულების გაძლიერებას. ასევე, საკონსულტაციო მომსახურების კუთხითაც დიდ პოტენციალს ვხედავთ. ჩემი შეფასებით, წლის კომპანიის სტატუსი, ამ მხრივ, ძალიან დაგვეზარება. კიდევ ერთი მიმართულება, რომელსაც 2018 წელს მეტ ყურადღებას დავუთმობთ, ესაა Nexia აკადემია, რომელიც 2016 წელს დაფუძნდა და დღემდე არაერთმა ადამიანმა მიიღო ფინანსურ სფეროში საფუძვლიანი ცოდნა სხვადასხვა მიმართულებით. აკადემიაში, მისი შექმნის დღიდან, გადამზადებას კომპანიის თანამშრომლებიც ინტენსიურად გადიან. საგანმანათლებლო ტრენინგებზე მოთხოვნა მაღალია და ვაპირებთ, ეს მომსახურება მეტად გავააქტიუროთ.

და მაინც, რა არის Nexia TA-ის კომირი ქართულ აუდიტორულ ბაზარზე?

დავით ლომიძე: closer to you - ესაა Nexia International-ის სლოგანი, რომელიც ჩვენც კარგად გვაქვს გათავისებული. იმ მრავალფეროვანი პროდუქტების გარდა, რომლებზეც ვისაუბრეთ, კლიენტებს ვთავაზობთ მომსახურების პარტნიორულ ფორმას, რაც გულისხმობს იმას, რომ ვიყოთ არა მხოლოდ მათ მიერ კონკრეტული საქმისთვის დაქირავებული კომპანია, არამედ - მათი მეგობრები, ყოველთვის ვურჩიოთ, რა არის მათი ბიზნესისთვის კარგი; ასევე, საჭიროების შემთხვევაში, ვიყენებთ საერთაშორისო კავშირებს მათ დასახმარებლად და ა.შ. ყველა კლიენტთან ინდივიდუალური მიდგომა გვაქვს.

ბორის მეგრელიშვილი: ჩვენმა კლიენტებმა იციან, რომ შეუძლიათ მოგვმართონ 24 საათის განმავლობაში, ნებისმიერ დროს და Nexia TA-ის თანამშრომლები ყოველთვის გაუწევენ კომპეტენტურ კონსულტაციას თუ მომსახურებას.

გელა მღებრიშვილი: ხაზი მინდა გავუსვა იმასაც, რომ აუდიტორულ ბიზნესში მთავარი კაპიტალი სწორედ ადამი-

ანური რესურსია - ჩვენი სიძლიერის გარანტი არის ჩვენი გუნდი. კადრებში ინვესტირება მნიშვნელოვანია. ძალიან ფრთხილად ვარჩევთ თანამშრომლებს. ყოველთვის ვცდილობთ, არ შევცდეთ მათი შერჩევისას. მუდმივად ვზრუნავთ კადრების პროფესიულ ზრდასა და განვითარებაზე. ყოველთვის გვაქვს სხვადასხვა მიმართულებით ტრენინგები.

დავით ლომიძე: ხარისხი, ძლიერი გუნდი და საათით-ათით აწყობილი მენეჯერული სისტემა - აი, რაზე დგას Nexia TA.

რით იწყება თქვენი ჩვეულებრივი სამუშაო დღი?

გელა მღებრიშვილი: საერთო ჩატში მიწერით - „დღია მშვიდობისა“... ვასწრებთ ერთმანეთს... (იღიმიან) შემდეგ ვიკრიბებით ოფისში. ვგეგმავთ დღეს; ვცვლით ინფორმაციებს; ძირითად დროს მაინც არსებულ და პოტენციულ კლიენტებთან ურთიერთობას ვუთმობთ.

დავით ლომიძე: ყველა კლიენტის ქეისზე, და მათ შორის არიან როგორც ბანკები, ისე სამშენებლო და სადაზღვევო კომპანიები, სამედიცინო და საგანმანათლებლო დაწესებულებები, ვიღებთ დეტალურ ინფორმაციას მენეჯერებისგან, რომ შესაბამისი გადაწყვეტილებები მივიღოთ კლიენტებთან დაკავშირებული ქეისებსა თუ მათი პრობლემების გადასაჭრელად.

ბორის მეგრელიშვილი: დღის ბოლოს კი ვაჯამებთ დღეს - ვის რა შეხვედრა ჰქონდა, როგორ ჩაიარა შეხვედრებმა როგორც არსებულ, ისე პოტენციურ კლიენტებთან; გავდივართ კომპანიის შიდა საკითხებს, რაც საჭიროებს ჩვენს ჩართულობას კომპანიის მართვის კუთხით და იგეგმება მორიგი სამუშაო დღე; ასევე ყოველკვირა ხდება პარტნიორებისა და მიმართულებების მენეჯერების შეხვედრა მომავალი სამუშაო კვირის დაგეგმვის მიზნით.

დაგეგმვა ახსენეთ - სად უნდა იყოს Nexia TA ხუთი წლის შემდეგ?

ბორის მეგრელიშვილი: ხუთი წლის შემდეგ აუცილებლად უნდა ვიყოთ წამყვან პოზიციებზე საქართველოს აუდიტორულ ბაზარზე.

გელა მღებრიშვილი: წელსაც რამდენიმე პოზიციით წავიწევთ წინ. ამას გარდა, ჩვენი მიზანია, კონკრეტული მიმართულებების მიხედვითაც ვიყოთ ბაზრის ლიდერები. მაგალითად: სატრანსფერო ფასწარმოქმნის მომსახურების კუთხით, საკონსულტაციო მიმართულებებში და ა.შ.

დავით ლომიძე: ხუთი წლის შემდეგ უნდა ვიყოთ ხუთეულში და ვიქნებით კიდევ. 

ბორის მეგრელიშვილი





კოლიეთილენის შობა

Balsam Brands-ი სილიკონის ხეობის ტიპური კომპანია როდია. ის ხელოვნურ საშობაო ნაძვის ხეებს ყიდის და ნამდვილ მოგებებს წერს.

ავტორი: სიუზან ადამსი



თომას „ბაშ“ ჰარმენი თავისი კომპანიის ნაძვის ხის, 7 ფუტისა და 5 ინჩის ზომის Noble Fir-ის პლასტიკატში შეფუთულ ფოლადის მთავარ „ღეროს“ ჰკიდებს ხელს და ზედა ნაწილს აძრობს. „ეს ამოსატრიალებელი ხეა. მაგარია“, - ამბობს ის და ქვედა ნაწილის ორ მესამედს ზემოდან ქვემოთ ატრიალებს. ტოტები ოთხ ბორბალზე მოთავსებულ ლითონის კორპუსზე სწორდება და ნაძვის ხეც მზადაა მომდევნო წლამდე შესანახად. ეს ხელოვნური ნაძვის ხე, ფასის - \$1,349-ის - მიუხედავად, Balsam Hill-ის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული ქმნილებაა. ის 1,000-ზე მეტი LED-ნათურით აღჭურვილი იყიდება.

Balsam Hill-ის მშობელი კომპანია, Balsam Brands-ი რედვუდ-სიტიში (კალიფორნია) არის დაფუძნებული და გარს ვენჩურული კაპიტალით განებივრებული ისეთი ტექნოლოგიური სტარტაპები არტყია, როგორც მონაცემთა cloud-ზე შესანახი კომპანია Box-ი და მუსიკის ამომცნობი აპლიკაციის დეველოპერი Shazam-ია. ამდენად, Balsam Brands-ი ამ გარემოში ისე გამორჩევა, როგორც რედვუდი - წითელცხვირა ჩრდილოეთის ირემი. 11 წლის კომპანიას არც ვენჩურული კაპიტალი მოუზიდავს, ყველაზე სეზონურ პროდუქტებს ყიდის და, აქედან გამომდინარე, კლიენტებიც, მეტწილად, ერთჯერადი ჰყავს. „ბიზნესის თვალსაზრისით, - ამბობს 41 წლის ჰარმენი, - ეს ყოველად სულელური იდეაა“.

მაგრამ სტენფორდის ბიზნესადმინისტრირების მაგისტრმა ამ იდეას წარმატებით შეასხა ხორცი. პროგნოზის თანახმად, 2006-ის მიწურულს ჩამოვებული Balsam-ის წლევანდელი შემოსავალი \$120 მილიონზე ავა. Nielsen-ის კვლევის მიხედვით, აშშ-ის იმ 100 მილიონი ოჯახიდან, რომლებიც სახლში ნაძვის ხეს დგამენ, 81% ხელოვნურს ანიჭებს უპირატესობას. მაშინ, როცა ხელოვნური ნაძვის ხეების \$1.2-მილიარდიანი ბაზრის 90% მასობრივ მოვაჭრეებს (მაგალითად, Wal-Mart-სა და Home Depot-ს) აქვთ მიტაცებული და მრავალი სხვადასხვა გამყიდველის ნაძვის ხეს ყიდიან (თანაც, როგორც წესი, Balsam-ის პროდუქტთა, სულ ცოტა, ნახევარ ფასებად), Balsam-ი იმ ადამიანებს უშიშნებს, რომელთაც უფრო მაღალ ხარისხში სურთ ფულის დაბანდება.

ნაძვის ხეების დასამზადებლად ჰარმენი ხუთ ჩინურ ქარხანას იყენებს, რომელთაგან ზოგი კონკრეტული ხის ტიპებისა თუ ნაწილების

განხრითაა სპეციალიზებული (მაგალითად, ბზის ბუჩქების დეკორაციაში). წიწვოვანი ხეებისთვის, რომლებსაც ინგლისურად ნემსებიან ხეებს უწოდებენ, ჰარმენმა ფრაზა „ნამდვილი ნემსი“ დააბატენტა: მართლაც, თითოეულ ხელით შეღებილ ღეროს პოლიეთილენის „ნემსები“ არტყია. და იმ შემთხვევაში, თუ ახლად მოჭრილი ხის სუნი მოგენატრებათ, Balsam-ი \$99-ად საგანგებო არომატიზატორსაც შემოგთავაზებთ.

ჰარმენისთვის Balsam-ი 1999-იდან იღებს სათავეს, როცა ის ბივერში (პენსილვანია) ცოლის კორეელ იმიგრანტ ნათესავებს პირველად ესტუმრა; გაახსენდა კლივლენდში გატარებული ბავშვობისდროინდელი ცოცხალი ნაძვის ხეები და მოიფუძა ხელოვნურის შემხედვარე. „რაღაც ძალიან სვედიანი, იაფფასიანი ხე იყო, - იხსენებს ის. - წიწვები მავთულით მიმაგრებულ, საჭრელით დაქუცმაცებულ პლასტმასის მწვანე ქაღალდებს ჰგავდა“.

იმხანად 23-ის იყო და კლივლენდში, McKinsey-ს კანტორაში კონსულტანტად მუშაობდა. ორი წლის შემდეგ, მამა, 59 წლის ასაკში, ფილტვების კიბოთი გარდაეცვალა. ერთადერთმა შვილმა გადაწყვიტა, მამის კვალს გაჰყოლოდა და სხვა პროექტებისთვის მოეკიდებინა ხელი.

2006 წლის ივნისში, Stanford-ის ბიზნეს-კოლის კურსდამთავრებულს დაუკავშირდა, რომლის ოჯახი ჩინურ ქარხანას თაოსნობდა, ქარხანა კი აშშ-ის ბაზრისათვის ხელოვნურ ნაძვის ხეებს აწარმოებდა. შედეგად, ჰარმენი დუნგუანში გაემგზავრა, თან უამრავი ფოტო და რამდენიმე ნიმუში წაიღო, რათა ეჩვენებინა, როგორი დეტალების შექმნა სურდა ხელოვნურ ნაძვის ხეთა 16 სახეობისათვის. მეგობრებისა და ოჯახის წევრებისგან მოზიდული \$120,000-ითა და McKinsey-ს დროინდელი დანაშოგებით, 15,800 ხე შეუკვთა - გასაოცარი რაოდენობა, რომელიც ჩინური ქარხნიდან აშშ-ში ჩავიდოდა და რომლისთვისაც ეტაპობრივად შეძლებდა გადახდას. ხეებს ორ ადგილას ყიდდა: ვებგვერდიდან (პროდუქტის დახასიათებას თავადვე წერდა) და Stanford-ის სავაჭრო ცენტრის სეზონურ მაღაზიებში. პირადი საკრედიტო ბარათების ლიმიტის სრულად ათვისების შედეგად, მარკეტინგში \$300,000 დახარჯა. საძიებო სისტემის ოპტიმიზების კონსულტანტი კი დაიქირავა, მაგრამ ფული, უმეტესწილად, იმგვარ ინტერნეტრეკლამირებაში დახარჯა, სადაც ვებგვერდს ფულს

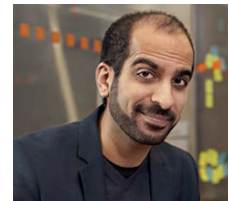


შენს რეკლამაზე ყოველი დაწკაპუნებისთვის უხდი. შედეგად, Balsam-ის გაყიდვებმა პირველ სეზონზე \$2.9 მილიონი შეადგინა. თავიდან თანამშრომელთა დაქირავება რთული იყო, მით უმეტეს, რომ მებოზელი სტარტაპები ხალხს მსუყვე ხელფასებს, საძილე „სკამებსა“ და მასაჟის ოთახებს სთავაზობდნენ. ჰარმენის წარმატებული გაყიდვების გასაღები მის ერთგვარ სტრატეგიაში უნდა ვეძიოთ, რომელიც Balsam-ს სილიკონის ხეობის არატიპურ სტარტაპად აქცევს. მშობელ დაქირავებულებს ის ნებას აძლევს, - მეტიც, მოუწოდებს, - შვილების საბავშვო ბაღებისა თუ სკოლებიდან გამოსაყვანად სამსახურიდან ადრე წავიდნენ და, თუ საჭიროა, ონლაინ იმუშაონ. მას და მის ექიმ ცოლს, სტეფანის, სამი შვილი ჰყავთ, 8, 6 და 2 წლისები, ხოლო თავად 8-დან 12-წლამდელო ბებისბოლის გუნდის, Little League-ის წვრთნაში შეაქვს წვლილი. 2010-ში, სტენფორდელი მეგობრის რეკომენდაციით, მან თანამშრომელთა დაქირავება ფილიპინებში დაიწყო, თავდაპირველად ეს ონლაინმარკეტინგთან გასამკლავებლად სჭირდებოდა, თუმცა მალევე აღმოაჩინა, რომ მისი ფილიპინელი მუშაკები, რომლებიც ამერიკელებთან შედარებით 30%-ით ნაკლები უჯდებოდა, მომხმარებელთა მომსახურებაშიც, გრაფიკულ დიზაინშიც, საავტორო უფლებებ-

შიც და ოპერაციებშიც იყვნენ დახელოვნებულნი და მათი რაოდენობა იქ 75-მდე გაზარდა. გაყიდვების მატების კვალდაკვალ, ჰარმენსა და მის პერსონალს სამუშაო მხრებზე ძალიან დააწვიათ და ეს იმ ექვსკვირიან პერიოდში, როცა Balsam-ი, ჩვეულებრივ, თავისი წლიური შემოსავლის ორ მესამედს იღებს. ამ პერიოდში, მომხმარებელთა მომსახურების 600 წარმომადგენლისაგან შემდგარი არმია საჭირო, მაშინ როცა სხვა დროს Balsam-ს 20-ც ჰყოფნის. ჰარმენს, ცხადია, ურჩევნია, მთელი წლის მანძილზე ჰქონდეს საქმეები, მაგრამ დივერსიფიცირების მცდელობებმა კრახი განიცადა: მან შინაური ცხოველების \$139-იანი ლოგინების, სანაბი მოწყობილობებისა და \$300-იანი გასაბერი აუზების გაყიდვა სცადა (იმავე ქარხნების მიერ დამზადებულის, სადაც Balsam-ის ნაძვის ხეები იწყობა). დაბალფასიანი კათოლიკური პროდუქტების მწარმოებელიც კი შეიძინა და \$1-ზე ნაკლებად ისეთ ნივთებს ყიდდა, როგორც, მაგალითად, პლასტიკატის კრიალოსნებია. ყოველად წაგებიანი ნაბიჯები აღმოჩნდა: \$1 მილიონი წყალში გადაიყარა. დღეს არასაშობაო ნაწარმზე Balsam-ის გაყიდვათა 5% მოდის. ამასობაში, ონლაინრეკლამებით საშობაო კლიენტებზე გასვლა გაძვირდა. როცა Balsam-მა



მარჰის წინასწარმეტყველი



ტრადიციული ვაჭრობის მხსნელი?

ტორონტოში დაფუძნებული სტარტაპ Tulip-ის აპლიკაციები ფიზიკურ მაღაზიებს ემბარგოებს: საშუალებას აძლევენ პერსონალს, ჰქონდეთ წვდომა პროდუქტისა და მომხმარებლის ინფორმაციასთან და მყისიერად, ადგილობრივ განახორციელონ გაყიდვები. კლიენტთა რიგებში Saks-ი და Toys „R“ Us-ი არიან. აღმოსრულებელი დირექტორის, **ალი აზარიას** აზრით, Tulip-მა, რომლის 2017 წლის შემოსავალსაც Forbes-ი \$15 მილიონად აფასებს, შესაძლოა, წვლილი შეიტანოს ფიზიკური ვაჭრობის გადარჩენაში.

მოგვიყვანეთ მაგალითი. როგორია Tulip-ი რეალურ ცხოვრებაში?

სამ ძირითად პრობლემას გადავწყვედით დედებთან, რომელთაც საბავშვო ეტელების ყიდვა სურდათ Toys „R“ Us-ში. პირველი: „ეს მოდელი მე გამომადგება“ მეორე: „საჩემო მოდელი რომ არ გქონდეთ მაღაზიაში? ... შეიძლება, შინ გამოიგზავნოთ?“ მესამე: „კონკურენტთან უფრო იაფი ხომ არ ღირს?“ გაყიდვების ასისტენტებს ახლა შეუძლიათ, Amazon-იდან და კიდევ უამრავი სხვა საიტიდან ფასები მოიძიონ.

უნდათ კი მაღაზიებს, მომხმარებლებს უხიზნან, პროდუქტს სხვაგან უფრო იაფად იყიდონ?

Toys „R“ Us-ს უნდაო, კლიენტისთვის ეთქვა, რომ „თუ განუხებთ, რომ Amazon-ზე უფრო იაფია, შემიძლია, აქ მოგიტყუებო შესაბამისი ფასის“.

და თუ მოვაჭრე ვერ მოძებნის თავისთან შესაბამისი ფასისა?

შეუძლია, ეს ნაწილი გამოტოვოს.

ერთ დღესაც, თქვენ ისეთ ინდუსტრიაში გსურთ, ამოვლოთ თავი, როგორც მედიცინა. რამდენად შეიძლება, Tulip-ი განიზარდოს?

ჩვენ, რაღაც მომენტში, \$100-მილიარდიან საბაზრო კაპიტალიზაციას ვუმიზნებთ. ამდენად, ჩვენი გეგმების მასშტაბები ძალიან, ძალიან დიდია. მთავარი თემა: როგორი იქნება მუშაობისა და პროგრამული უზრუნველყოფის მომავალი, როცა ყველა წინამორბედულს ხელში ტაბლეთი ან ტელეფონი ეჭირება?

მოღვაწეობა დაიწყო, Google AdWords-ი რეკლამაზე ერთ დაწკაპუნებაში მხოლოდ ათ ცენტს იღებდა. დღეს, თუ გინდა, რომ საძიებო ველები ფრაზის, „ხელოვნური ნაძვის ხე“, ჩაწერისას, ძიების შედეგების სათავეში აღმოჩნდე და დაგაწკაპუნონ, შესაძლოა, \$10-ის გადახდა მოგიხდეს, თანაც, დამწკაპუნებელთა ძალიან, ძალიან მცირე რაოდენობა თუ გიყიდის. „არიან ადამიანები, გამუდმებით რომ შემოდიან ჩვენს ვებგვერდზე, მაგრამ ხუთი წელი სჭირდებათ, რომ ნაძვის ხე იყიდონ“, - ამბობს ჰარმენი.

Amazon-ზე გაყიდვაც გამოწვევაა. „Amazon-ს მეგობარ მტერს ვუძახი“, - ამბობს ჰარმენი. საიტი 15%-იან წილს იღებს და გამყიდველებისგან ითხოვს, კლიენტებთან Amazon-ის საშუალებით დაამყარონ კომუნიკაცია, რაც Balsam-ს ართმევს შესაძლებლობას, მომხმარებელს საგანგებო შეთა-

რა მას მერე, რაც მომძღავრებულმა შეკვეთებმა ე.წ. თაღლითობის ფილტრის აქტივირება გამოიწვია. ჰარმენის თქმით, Amazon-ი მას პასუხს არ სცემდა, სანამ ერთ, კარგ თანამდებობაზე მყოფ, მეგობარს არ დაურეკა კომპანიაში. Balsam-ის პროდუქტები საიტზე უეცრად კვლავ გამოჩნდა; ეს სწორედ მაშინ მოხდა, როცა კომპანიის სადღესასწაულო ფურგონი Macy's-ის მაღლიერების დღის აღლუმზე მიემართებოდა (Amazon-ის წარმომადგენელმა ინციდენტზე კომენტარი არ გააკეთა და მხოლოდ ის თქვა, რომ მყიდველებს „24/7 აქვთ კომპანიასთან წვდომა ი-მეილის, ტელეფონისა თუ ჩატის საშუალებით“).

ჰარმენი მილიონებს საკაბელო და ქსელურ სატელევიზიო რეკლამებსა და პროდუქტის განთავსებაზე ხარჯავს; მაგალითად, ნუშვილში, CMA Country Christmas-ის საგანგებო გამოშვების

დეკორაციები მის კომპანიას ეკუთვნის. ის ერთ პროგრამას ეყრდნობა, რომელიც ეთერში გასული რეკლამების შემდგომ განხორციელებულ შეკვეთათა რაოდენობას აფასებს, თუმცა მონაცემებიდან დასკვნის

გამოტანა ჭირს: „ძალიან აბნეულ-დაბნეული და არაზუსტია“. მიუხედავად ამისა, ჰარმენი ამბობს, რომ 2008 წლიდან მოყოლებული, კომპანია ყოველ წელს მოგებაზე გადის.

კამკაშა ფერებში განათებული და ხელოვნური ნაძვის ხეებით, გირლანდებითა და ყვავილებით გამეძგილი Balsam-ის სათავო ოფისი 1970-იანების საოფისე შენობაში, ბანკის თავზეა განთავსებული. ჰარმენის თქმით, მისი მეგობრები სილიკონის ხეობიდან მას დასცინიან, სივრცის 14-წლიანი იჯარით აღება რომ სცადა (ცხრა წელზე მეტით ვერ აიღო). „ჩემი მეგობრები ოც წელიწადში უკვე მეოთხე კომპანიას აფუძნებენ, მე კი კვლავ აქ ვვგვამავ გაჩერებას, - ამბობს ის. - ეს ყველაზე უცნაური რამაა სილიკონის ხეობაში“.

როგორ ვითარდებით სწორად? ავტორი: მარკ მერშმინი



Wall Street-ზე ერთი ძველი გამოთქმა არსებობს: „ნუ დადებ ფსონს ბაზრის ტენდენციების წინააღმდეგ“. სავაჭრო სფეროში, ტენდენციები უდავოდ Balsam-ის ტკბილ-მწარე მეგობარს, Amazon-ს სწყალობს, რომელიც 2002 წლიდან, იბლიან აქციონერებს, საშუალოდ, წლიური ჯამური 30%-იანი მოგებით უზრუნველყოფს. მეორე ვარიანტი Amplify Online Retail ETF-ის ყიდვა, რომელიც Stamps.com-ით, Etsy-თ, Overstock.com-ითა და კიდევ სხვა 36 ელ-მოვაჭრით არის დაკომპლექტებული. მათ, ვისაც ძალიან უნდა ფიზიკური მაღაზიების მოგუდა, ProShares Decline of the Retail Store ETF-ში უნდა დააბანდონ ფული; ეს უკანასკნელი 56 ტრადიციულ მოვაჭრეთა სააქციო ფონდების ინდექსის მიმართ გაზომილ მაჩვენებლებს (დღიური მოგებები მიწის ერთი) უზრუნველყოფს.

მარკ გერშმინი Portfolio123.com-ის კვლევების დირექტორია.

ვაზებები გაუგზავნოს და Amazon-ზე განხორციელებულ შეყიდვებთან დაკავშირებით მონაცემები შეაგროვოს. მაგრამ ჰარმენმა იცის, რომ Balsam-ი ამ გიგანტ ვებგვერდზე უნდა დარჩეს, ვინაიდან cloud-ის მარკეტინგული კომპანია BloomReach-ის 2016 წლის კვლევის თანახმად, ყველა მომხმარებლის ნახევარზე მეტი პროდუქტის ძიებას სწორედ Amazon-იდან იწყებს. ჰარმენის სტრატეგია, ამ შემთხვევაში, იმაში მდგომარეობს, რომ Amazon-ზე შეზღუდული რაოდენობით წარმოადგინოს ნაწარმი და უფრო Balsam-ის საიტზე კონცენტრირდეს, რომელზეც კომპანიის გაყიდვათა 95%-ზე მეტი მოდის.

შარშან, მაღლიერების დღის წინაღულს, Amazon-მა Balsam-ის პროდუქტთა გაყიდვა შეაჩე-

საბოლოო მოსაზრება:

* „საშობაო ნაძვის ხე სიყვარულის სიმბოლოა, ფულის კი არა. განათებულს, იმგვარი სიდიადის განცდა მოაქვს, ამქვეყნად ვერავითარი ფული რომ ვერ იყიდის“. - ნენდი რუნი



შენი საყვარელი სახლი

ავტორი: ჰენრი ფოსტერი

62 | FORBES თებერვალი 2018



შუსაძლოა, არ ეძებდე ახალ სახლს, მაგრამ Alliance Highline-ში რეზიდენციას მაინც იყიდი

სულ ერთია, შინ საქმიანი დღის შემდეგ ბრუნდები თუ მხიარული არდადეგების, სახლი ერთადერთი ადგილია, სადაც მთლიანად შეგიძლია, მოეშვა. მიმოიხედე და მიატოვე კომფორტის ზონა! გადასახლდი იქ, სადაც სრულყოფილება გეგულება! რატომ ვყიდულობთ ახალ მობილურს? მხოლოდ ის გვინდა, სადმე დარეკვა შევძლოთ ან SMS-ის ხმოვანი შეტყობინებები უკეთ ჟღერდეს? არა, ახალ iPhone-ებსა და Android-ებს უფრო დახვეწილი დიზაინისა და ფუნქციების გამო ვყიდულობთ. იმავე მიზეზებს განვიხილავთ, საცხოვრებელ ადგილს როცა ვიცვლით. მასშტაბი, ამ შემთხვევაში, ცხადია, გაცილებით დიდია, თუმცა ცხოვრების წესს უკვე რადიკალურად ვიცვლით! და ეს ამბავი კიდევ უფრო სუნთქვის შემკვრელი ხდება, როცა თქვენი ახალი სახლი Alliance Highline-შია. ცხოვრება წინ მიდის და წინ უნდა წავიდეთ ჩვენც. განაახლეთ ცხოვრების წესი!

მომსახველი. უნიკალური. და ერთობ ძვირფასი. ღირსშესანიშნავი ცხოვრება.

არქიტექტურა და დიზაინი

სახლი, სადაც თქვენ ცხოვრობთ, ძველ შენობაშია, კორპუსთა რიგიდან ერთ-ერთს წარმოადგენს ან სულაც მოდერნიზებული იერსახის თანამედროვე ნაგებობაში მდებარეობს. და მაინც, ამ შენობას ღირსშესანიშნავობამდე ბევრი უკლია.

შენობა, სადაც ცხოვრობთ, ექსკლუზიური არქიტექტურით გამოირჩევა? ყველა ოთახიდან ფანტასტიკური ხედი იშლება? ყველა ოთახი მზიანია? ვინ არის არქიტექტორი?

თქვენს ახალ სახლს Alliance Highline-ში მსოფლიო აღიარებს მისი ექსკლუზიური არქიტექტურისა და დიზაინის გამო. Alliance Highline-ი - ეს ახალი მონუმენტური ნაგებობაა. აქ ყველა ოთახი მზითაა სავსე. ყველა ბინადარს შეუძლია, დატკბეს ორი ან სამი მიმართულებით გადაშლილი ხედით. უფრო დიდ რეზიდენციებში ოთახების უმეტესობა ტერასებზე გადის. აქტიური და წყნარი ზონები სეგრეგირებულია პრივატულობისთვის. ორსაძინებლიან აპარტამენტებში ერთი მთავარი, დიდი საძინებელია, უფრო დიდ აპარტამენტებს კი ორი ან სამი მთავარი საძინებელი ოთახი აქვთ. ყველა სამზარეულო ბუნებრივად არის განათებული და ტერასებზეც კი გადის. ზოგ რეზიდენციაში ეს სამზარეულოები ცალკე ოთახებია, ზოგან კი ან კვლავ დამოუკიდებელი სახით გვხვდება, ან სასტუმრო ოთახთან ინტეგრირებულად. ფუფუნება აქ საგანგებოდაა შექმნილი, რაღაც დანამატს კი არ წარმოადგენს. Alliance Highline-ი თავისი რეზიდენციის მფლობელებს თანამედროვე სტანდარტის ყოველგვარ კეთილმოწყობილობას სთავაზობს: ცის მომზიანალი ჭერის მქონე ვესტიბიულს, საერთო ოთახებს, ბავშვების სათამაშო ოთახს, სათავსოს, სახურავზე გაშენებულ ბაღს, ავტოსადგომს.



საზოგადოებრივი კეთილმოწყობილობები საყოფაცხოვრებო პროექტების მაღაზიას, აფთიაქს, საყავესა და მანქანის სამრეცხაოს აერთიანებს. რაც შეეხება ნახევრად საზოგადოებრივ კეთილმოწყობილობებს, აქ ნახავთ აუზსა და სპას, სპორტდარბაზს, საკონფერენციო ოთახებს, ბიზნესცენტრსა და სხვ. თანამედროვე სიამეები, ურბანული ადგილმდებარეობა და დახვეწილი სტილი – შეუძლებელია, არ შეგიყვარდეთ ადგილი, სადაც ცხოვრობთ! აქ ყველაფერი თქვენს უმაღლეს სტანდარტებზეა მორგებული.

ამ თამაშის წესების შემცველი პროექტის არქიტექტორი გიორგი ხმალაძეა, რომლის პროექტებს სხვადასხვა საერთაშორისო ჯილდო მოუპოვებია. ამას წინათ Alliance Highline-მა – თქვენმა პოტენციურმა სახლმა – European Property Awards 2017-ზე შერეული არქიტექტურის ნომინაციაში გაიმარჯვა.

Alliance Highline-ი მართლაც შერეული სტილის პროექტს წარმოადგენს, რომელიც რეზიდენციებს, გასაქირავებელ აპარტამენტებსა და სასტუმროებს მოიცავს. ეს სამი ცათამბჯენისგან შემდგარი დეველოპერული პროექტი თბილისის ცენტრში მდებარეობს. სამშენებლო ტერიტორია დაახლოებით 80,000 კვადრატულ მეტრს მოიცავს, რომლის 20,400 კვადრატული მეტრი ოთხი მიწის-ქვეშა სართულისთვის იქნება გამოყენებული. ყველაზე მაღალი, 40-სართულიანი ცათამბჯენი საცხოვრებელი შენობაა, რომლის

ზედა სართულებზე პენტჰაუზები განლაგდება. ორი უფრო დაბალი ცათამბჯენი Wyndham Garden-ის სასტუმროსა და აპარტამენტებს წარმოადგენს. სამი ნაგებობა ერთმანეთს ქვედა ტერიტორიაზე აგებული პოდიუმით უკავშირდება, სადაც სხვადასხვა საზოგადოებრივი თუ ნახევრად საზოგადოებრივი კეთილმოწყობილობა მცხოვრებლებს, სასტუმროს ბინადრებსა და სტუმრებს მოემსახურება.

ადგილმდებარეობა

სახლი, სადაც თქვენ ცხოვრობთ, ან ქალაქის ცენტრშია განთავსებული – ხელსაყრელ ადგილას, თუმცა საგზაო მოძრაობით დაბინძურებულ ჰაერში, ან გარეუბანში – აქ ჰაერი ალბათ სუფთაა, თუმცა ცენტრისგან მოშორებით ხართ. ვერც ხედით იწონებს თქვენი სახლი თავს: ან მორიგ მრავალსართულიან შენობას უყურებს, ან, თუ ზედა სართულზე ცხოვრობთ, – გარაჟებს. სულაც რომ გაგმართლებოდით და ქალაქის შესანიშნავი ხედები ჰქონოდა სახლს, ნაკლებად სავარაუდოა, ხედით ყველა ოთახიდან დამტკბარიყავით. და როგორი ხარისხის გზები მიდის თქვენს სახლთან? ალტერნატიული მარშრუტები ხომ არ გაქვთ, საცობებს რომ აუაროთ გვერდი?

თქვენი ახალი სახლი Alliance Highline-ში ქალაქის ცენტრში მდებარეობს, თბილისის ყველაზე პრესტიჟულ უბანში – ვაკეში,



წყნეთთან ახლო, საიდანაც თქვენი რეზიდენციისკენ ყველაზე სუფთა ჰაერი უბერავს. აქაურობას სამართლიანად „თბილისის ფიტესს“ უწოდებენ. ამრიგად, თქვენ, ერთდროულად, ჯანმრთელ გარემოშიც იცხოვრებთ და ქალაქის ცენტრშიც. და რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია: თქვენი ტერასიანი აივნებიდან ბრწყინვალე ხედვები იშლება. ორი ფეხის ნაბიჯშია ვაკის პარკი, მიხეილ მესხის სტადიონი და ოლიმპიური საცურაო აუზი. შინ, Alliance Highline-ისკენ, ჭავჭავაძის ქუჩითაც შეგიძლიათ მიხვიდეთ და ალტერნატიული გზითაც, თამარაშვილის ქუჩის გავლით, რომელიც თქვენი კომფორტისთვის საგანგებოდ აშენდა.

ტექნოლოგიები

სახლი, სადაც თქვენ ცხოვრობთ, ტექნოლოგიურად წინ წასულია? ალტერნატიული ენერჯია ვარიანტად მაინც განიხილება, როცა რაღაც ფუჭდება ან როცა მოცდა გიწევთ, ცენტრალური ენერჯის პრობლემა რომ მოგეგვარონ? თანამედროვე ხედვა და სტანდარტები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როცა საქმე ისეთ საგანგებო სიტუაციებზე მიდგება, როგორც ხანძრის პრევენცია ან მისი ჩაქრობა, ან, ზოგადად, უსაფრთხოება.

თქვენი ახალი სახლი Alliance Highline-ში თანამედროვე ტექნოლოგიური კეთილმოწყობილობების სრულ პაკეტს გთავა-

ზობთ, მათ შორისაა ბარათი-გასაღებები და პრივილეგიის ბარათები, რაც ბინადრებს ექსკლუზიურ ბონუსებზე წვდომის საშუალებას აძლევს. თქვენს განკარგულებაშია ტექნიკური ოთახი ყოველ სართულზე, ენერგოეფექტიანი LED-ნათურებით განათებული საზოგადოებრივი, ნახევრად საზოგადოებრივი და სერვისების სივრცეები და ავტოსადგომი, ალტერნატიული ენერგოწყაროები. Alliance Highline-ში მცხოვრებთ, ასევე, შეუძლიათ, ისარგებლონ ვესტიბულით, საერთო სივრცეებითა და ლიფტის სერვისებით. ეს ყოველივე კი თანამედროვე საერთაშორისო სტანდარტებს სრულად შეესაბამება. Alliance Highline-ს უახლესი ხანძარსაწინააღმდეგო ტექნოლოგიები აქვს. კომპლექსში უსაფრთხოება 24/7 დაცულია.

ენერგოეფექტიანი და ეკოლოგიურად უსაფრთხო საშენებლო მასალა

სახლი, სადაც თქვენ ცხოვრობთ, კომუნალურ გადასახადებში თანხებს გიზოგავთ? ენერგოეფექტიანია? სამშენებლო მასალები ეკოლოგიურად უსაფრთხოა?

თქვენი ახალი სახლი Alliance Highline-ში ენერგოეფექტიანია, რაც ნიშნავს, რომ ორჯერ ნაკლებ გადასახადებს იხდით, ვიდრე არაენერგოეფექტიანი მასალებით აგებულ შენობაში გადაიხდით. მეტიც, სამშენებლო მასალა, რითაც Alliance Highline-ი



აშენებული, ეკოლოგიურად ჯანმრთელია.

მთელ ნაგებობაში LED-განათებაა გამოყენებული. სწორედ სუპერეფექტიანი LED-ნათურები ანათებს საზოგადოებრივ, ნახევრად საზოგადოებრივ და სერვისების სივრცეებსა და პარკინგს.

პროექტის რეკრეაციული ინფრასტრუქტურა წვიმის წყლის ერთ გიგანტურ მომგროვებელს მოიცავს, რომელიც მორწყვის სისტემების სრულყოფას უწყობს ხელს. ამასთან, მოხმარებული წყლის გარკვეული ოდენობა იფილტრება და ინახება.

პროექტის განახლებადი ენერჯის სტრატეგია ცათამბჯენთა სიმაღლეს იყენებს და სასურავებზე ვერტიკალურ ქარის ტურბინებს ამონტაჟებს, რომლებიც ქარის დაბალ სიჩქარეზე კი მუშაობენ. დაგეგმილია, რომ თითოეულ ცათამბჯენზე განლაგებულმა 16-მა ტურბინამ განათების მოწყობილობებისა (ციურკულაცია, ავტოსადგომი და საზოგადოებრივი სივრცეები) და ლიფტების მუშაობას შეუწყოს ხელი. ჭარბი ენერჯია ბატარეებში შეინახება და მისი გამოყენება მოთხოვნისამებრ მოხდება.

ავტოსადგომი

სახლი, სადაც თქვენ ცხოვრობთ, საკუთარი მიწისქვეშა ავტოსადგომითაა აღჭურვილი? უმეტეს, განსაკუთრებით კი ძველ, შენობებს საერთოდ არა აქვთ ავტოსადგომები, სანაცვლოდ, იქ

თვითშემოქმედებით აშენებულ გარაჟებს ნახავთ, რაც შეუხედავიც არის და იმ ტერიტორიასაც იკავებს, სადაც, წესით, თქვენი შვილები უნდა თამაშობდნენ.

თქვენს ახალ სახლს Alliance Highline-ში 4-სართულიანი მიწისქვეშა ავტოსადგომი აქვს, რომელიც 320 მანქანას დაიტევს. ის სუპერეფექტიანი LED-განათებითა და სათვალთვალ კამერებით არის აღჭურვილი. და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია: ბაგეშვების სათამაშო სივრცეებს არავინ იკავებს, თქვენს შვილებს კი გასართობად მწვანე გარემო ელით.

უსაფრთხოება. ხანძრის პრევენცია

სახლი, სადაც თქვენ ცხოვრობთ, აღჭურვილია ხანძარსაწინააღმდეგო ტექნოლოგიებით? ძველ შენობებში, კვამლისა და სიმშრევის ინდივიდუალურ დეტექტორებს ვერ ნახავთ, თუმცა ახალ ნაგებობებში შესაძლებელია, წააწყდეთ. და მაინც: ეს არ არის ხანძრის ჩასაქრობად საკმარისი, მით უფრო, თუ ის მეთი საფრთხის შემცველი გარემო ფაქტორებითაა გამოწვეული, ვიდრე კვამლი ან ცეცხლზე ზედმეტად დიდხანს გაჩერებული დამწვარი საკვებია. ცოტაა ისეთი დეველოპერული პროექტი, რომელიც რეალურად ხარისხიანი ხანძარსაწინააღმდეგო ტექნოლოგიებით მოიწონებდა თავს.

თქვენი ახალი სახლი Alliance Highline-ში უმაღლესი საერთაშორისო სტანდარტების ხანძარსაწინააღმდეგო ტექნოლოგიებით არის აღჭურვილი. ცენტრალური კომპიუტერული სისტემისათვის კომპლექსს ცალკე აქვს სერვერის ოთახი, რომელიც დამატებითი ცეცხლგამძლე დამცავითა და კარებით არის აღჭურვილი; ხანძრის თავიდან არიდების მიზნით, ოთახში თანამედროვე ცეცხლის ჩამქრობებია დამონტაჟებული. უსაფრთხოების ცენტრალური სისტემა სათვალთვალ კამერებს 24-საათიან რეჟიმში აკონტროლებს. Alliance Highline-ს აქვს საგანგებო სიტუაციებისთვის განკუთვნილი განათების სისტემები, ლიფტების, რეზიდენციებისა და აპარტამენტების ელექტრონული გასაღებები, ცენტრალიზებული საკუთი სისტემები. ავტონომიური, ავტომატიზებული სავენტილაციო სისტემები მძლავრად იწოვს არასაჭირო გამონახობას და კომპლექსს სუფთა ჰაერით უზრუნველყოფს; სისტემა ცეცხლგამძლე სადენებითა და სარქველებით არის აღჭურვილი.

განგაშის თანამედროვე, ინტერაქტიული ტექნოლოგია ხვდება, როდის არის საჭირო განგაშის ჩართვა ავტონომიურ რეჟიმში, რისთვისაც რამდენიმე პარამეტრს ითვალისწინებს; სისტემა ადგილობრივად აწვდის ინფორმაციას ბინადრებს/სტუმრებს საფრთხის შესახებ და აფრთხილებს მათ ვიზუალური და აუდიოსისტემების საშუალებით, რათა პანიკური სიტუაცია არ შეიქმნას, მცირედი საფრთხის შემთხვევაშიც კი შენობიდან სრული ევაკუაცია იქნეს უზრუნველყოფილი და სათანადო ზომები მიღებული. ოთახებში როგორც კვამლისა და სიმურვალის ინდივიდუალური დეტექტორები, ისე გამაფრთხილებელი ვიზუალური და აუდიოსისტემებია დამონტაჟებული.

უსაფრთხოება

სახლი, სადაც თქვენ ცხოვრობთ, უსაფრთხოა? კი, დანაშაულის ან რაიმე ინციდენტის შემთხვევაში, 112-ში დარეკავთ, მაგრამ ამის პრევენციაც რომ იყოს შესაძლებელი...

თქვენი ახალი სახლი Alliance Highline-ში ის ადგილია, სადაც 24/7 დაცულები ხართ. კომპლექსში პროფესიონალი დაცვის თანამშრომლები არიან და პროფესიონალური დაცვის სისტემები განთავსებული. Alliance Highline-ის ტერიტორიაზე თქვენ თავს დაცულად იგრძნობთ.

მოვლა-დასუფთავების სერვისები

სახლი, სადაც თქვენ ცხოვრობთ, აღჭურვილია მოვლა-დასუფთავების სერვისებით, თუ თქვენ და თქვენს მეზობლებს თავად გიწევთ სამოგადოებრივი სივრცეების მოვლა-დასუფთავება?

თქვენს ახალ სახლს Alliance Highline-ში უვლიან. მოვლა-დასუფთავების სერვისები მოიცავს პოლებსა და სამოგადოებრივი სივრცეების მოვლა-დასუფთავებას, 24-საათიან უსაფრთხოების სერვისსა და ვიდუოთვალთვალს, კონსიერჟისა და დასუფთავების სერვისს, მიძღვებს და, შეუფერხებელი მუშაობის მიზნით, ლიფტები-

სა და სხვა სერვისების მწყობრში მოყვანას როგორც რუტინულად, ისე საგანგებო სიტუაციებში.

სამშენებლო დეველოპერი

სახლი, სადაც თქვენ ცხოვრობთ ან საბჭოთა პერიოდში, კომუნისტური მთავრობის მიერ მასობრივი მშენებლობის დროს აშენდა, ან ბოლო ათწლეულში, კერძო კომპანიის მიერ. დეველოპერის ვინაობა მნიშვნელოვანია. ცხადია, მე არ ვიცი, ვინ ააგო თქვენი შენობა, მაგრამ შემიძლია, გითხრაოთ, ვინ არის დედაქალაქის მომავალი ღირსშესანიშნაობის დეველოპერი.

თქვენი ახალი სახლი Alliance Highline-ში Alliance Group-ის პროექტია - წამყვანი ქართველი დეველოპერისა, რომლის პროტოლიო თამაშის წესების შემცველ ოთხ პროექტს აერთიანებს: Alliance Palace-ს ბათუმში, რომელიც Courtyard by Marriott Hotel-ს წარმოგვიდგენს, Alliance Privilege-ს ბათუმში, სადაც Marriott Hotel-ია წარმოდგენილი, Alliance Resort-ს გოდერძის უფელტეხილზე, რომელიც Ramada Hotel-ით იწონებს თავს და Alliance Highline-ს თბილისში, რომელიც Wyndham Garden Hotel-ს წარმოადგენს. ამ პროექტთა ჯამური ბიუჯეტი \$210 მილიონია.

2019 წლის სექტემბრიდან მოყოლებული, ყველა ზემოხსენებული უძრავი ქონება RCI Registry Collection-თან გახდება აფილირებული - 40-ზე მეტ ქვეყანაში მდებარე 200 ყველაზე დახვეწილი დასასვენებელი პუნქტისგან შემდგარ ელიტურ ქსელთან. ბინათმფლობელები RCI-ს - ე.წ. გაცვლითი დასვენების მსოფლიოში უმსხვილესი ქსელის - პლატინუმ-წევრები გახდებიან. Alliance Vacation Club-ი, რომელიც Alliance Group-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა და თანადამფუძნებელმა, აკაკი სონგულიამ დააარსა, საერთაშორისო სასტუმრო ბიზნესს სახეს უცვლის. ინოვაციური და კლიენტზე ინდივიდუალურად მორგებული პროდუქტები და სერვისები ზემოაღნიშნული ოთხი პროექტის ოთხნაწილიანი ბიზნესმოდელის ქვაკუთხედს წარმოადგენს: პირველი - მსოფლიო დონის საერთაშორისო სასტუმრო-ბრენდი კონცეფციასა და მშენებლობაშია ინტეგრირებული; მეორე - მაღალი კლასის უძრავ ქონებაში დაბანდებული კაპიტალი წლიდან წლამდე 15%-ით იზრდება; მესამე - რთულია, გულგრილი დაგტოვოთ სასტუმრო-აპარტამენტის კონცეფციასთან დაკავშირებულმა ინვესტიციამ და მოგებებმა, რაც საკუთრების მფლობელთ საშუალებას აძლევს, შეძენილი ბინის ხარჯები ხუთ წელიწადში აინაზღაურონ; დაბოლოს, არანაკლებ მნიშვნელოვანი მომენტი - RCI Registry Collection-თან აფილირება ბინათა მფლობელებს მსოფლიო მასშტაბით ჯადოსნურ დასვენებას სთავაზობს, რაც Alliance Group-ის უძრავ ქონებას მართლაც უნიკალურს ხდის.

ბოლო 12 წელიწადში, აჭარაში, პრემიუმ-კლასის ინოვაციურ პროექტებში Alliance Group-მა \$200 მილიონი დააბანდა. საერთაშორისოდ აღიარებული დეველოპერის მომდევნო სამიზნე თბილისია.



#1: [unreadable]

მსოფლიოს 100 ყველაზე ძლევამოსილი ქალი

ვინ არის ბოსნი? ჩვენ თოთხმეტი წლის წინ განვსაზღვრეთ, რა არის საჭირო, რომ იყო ძლევამოსილი ქალი: ეკონომიკური ძალაუფლება, გავლენის ფართო არეალი და მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენის უნარი. სიის წლივანდელ წევრთა სახელები თქვენთვის უცხო არაა: ანგელა, მელინდა, ოპრა, ბიონსე. მაგრამ ჩვენ სახელმწიფო მეთაურების, აღმასრულებელი დირექტორების, დამფუძნებლების, შორსმჭვრეტელეებისა და ლიდერების სრულიად ახალ თაობასაც გაცნობთ. სიის მეოთხედს გლობალური სცენის ახალწვეულები წარმოადგენენ – ქალები, რომლებიც მილიარდობით ბრენდებს ქმნიან, ბაზრებს ამოქრავებენ და ჰუმანიტარული მისიებით კლანდის გარეშე მოგზაურობენ. ერთობლივად, ისინი მართავენ ან უშუალო გავლენას ახდენენ 3 მილიარდზე მეტ ადამიანსა და \$51 ტრილიონზე (შშ-სა და შემოსავლის სახით), მათი პირადი ქონება კი, ჰაჰში, \$97 მილიარდს აჭარბებს.

[unreadable]

★ [unreadable]

1 ანგელა მერკელი

კანცლერი • გერმანია

2 ტერეზა მეი

პრემიერ-მინისტრი • დიდი ბრიტანეთი

3 მელინდა გეიტსი

თანაფუძვლობარი • Bill & Melinda Gates Foundation • აშშ

4 შერილ სანდბერგი

COO • Facebook • აშშ

5 მერი ბარა

CEO • General Motors • აშშ

6 სიუზან ვორინსკი

CEO • YouTube • აშშ

7 ებიგეილ ჯონსონი

CEO • Fidelity Investments • აშშ

8 კრისტინ ლაგარდი

მართვითი დირექტორი • International Monetary Fund • საფრანგეთი

9 ანა კატრინა ბოთინი

თავმჯდომარე • Banco Santander • ესპანეთი

10 ჯინი რუმედი

CEO • IBM • აშშ

11 ინდრა ნუი

CEO • PepsiCo • აშშ

12 მებ უიბენი

CEO • HP • აშშ



#15: [unreadable]

13 ენჯელა ერანდოსი

უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი, ვაჭრობა • Apple • აშშ

14 ლორენ კაუელ ჯობსი

დამფუძნებელი • Emerson Collective • აშშ

15 ტაი ინ-ვანი

პრეზიდენტი • ტაივანი

16 მიჩელ ბაჰელიტი

პრეზიდენტი • ჩილე

17
ფადერიკა მოგერინი

ევროკავშირის უმაღლესი წარმომადგენელი საგარეო საქმეებსა და უსაფრთხოების პოლიტიკის საკითხებში • იტალია

18
საფრა კასი
Co-CEO • Oracle • აშშ

19
ივანკა ტრაშკი *
პრემიერდენტის მრჩეველი • თეთრი სახლი • აშშ

20
ადანა ფრიდმენი
CEO • Nasdaq • აშშ

21
ოვრა უინფრი
მედიამაგნატი • აშშ

22
მერილინ ჰიუსტონი
CEO • Lockheed Martin • აშშ

23
ივაბელ კოჩინი *
CEO • Engie • საფრანგეთი

24
რუბ ბეიდერ ვინზბერგი, ელენა კაბანი, სონია სოთომაიორი

უმენაესი სასამართლოს მსაჯულები • აშშ

25
რუბ ჰორათი
CFO • Alphabet • აშშ

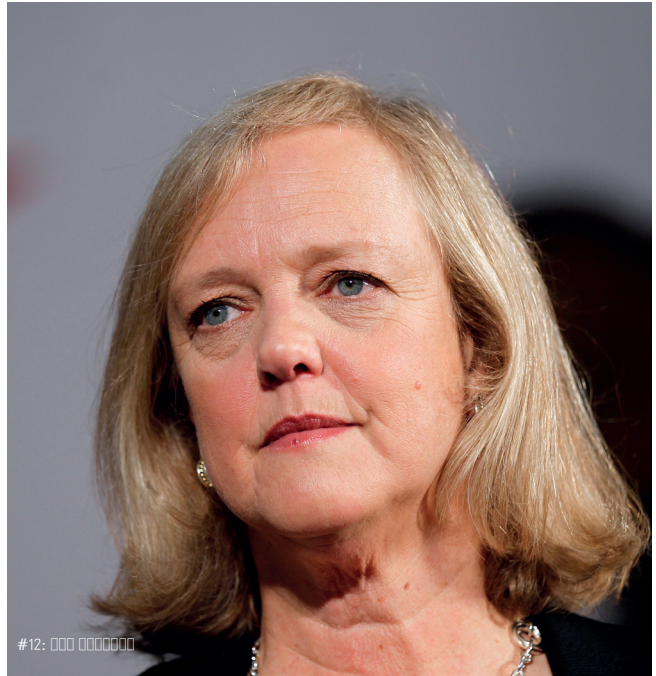
26
დედოფალი ელიზაბეთ II
მონარქი • დიდი ბრიტანეთი

27
ანა ვინტური
არტდირექტორი • Condé Nast • აშშ

28
ჰო ჩინი
CEO • Temasek • სინგაპური

29
ემბა უოლმსლი *
CEO • GlaxoSmithKline • დიდი ბრიტანეთი

30
შიისა ჰასინა ვაჭაიდი
პრემიერ-მინისტრი • ბანგლადეში



#12: [unreadable]



#21: [unreadable]



#27: [unreadable]

31
ბიბა მარია შიდჰო *
პრემიერ-მინისტრი • პოლონეთი

32
ჩანდა კოხარი
CEO • ICICI Bank • ინდოეთი

33
აუ სან სუ ჩი
სახელმწიფო მრჩეველი • შიანმარი

34
ლუსი პენი
ალმასრულებელი თავმჯდომარე • Ant Financial Services • ჩინეთი

35
კოლიანა ჩუ
CEO • Kingston Financial Group • ჰონკონგი

36
შიისა ლუბანა ალ ჯაზიმი
სახელმწიფო მინისტრი ტელეკომუნიკაციების საკითხებში • არაბთა გაერთიანებული საამიროები

37
ემი ჰუდი
CFO • Microsoft • აშშ

38
ჰასინდა ბრდერნი *
პრემიერ-მინისტრი • ახალი ზელანდია

39
კოლინდა გრაბარ-კიტაროვიჩი
პრემიერდენტი • ხორვატია



#4: [unreadable]

43
ნიკი ჰილი ✱
გაეროს ელჩი • აშშ

44
როზალინდ ბრინუერი
COO • Starbucks • აშშ

45
ჯინა რანინჯარტი
აღმასრულებელი თავმჯდომარე • Hancock
Prospecting • ავსტრალია

46
ერნა სოლბერგი ✱
პრემიერ-მინისტრი • ნორვეგია

47
სტივისი სნაიდერი ✱
CEO • 20th Century Fox Film • აშშ

48
ფიბი ნოვაკოვიჩი
CEO • General Dynamics • აშშ

49
ელვირა ნაბილინა
მმართველი • Bank of Russia • რუსეთი

50
აილენა ნოულზი
მუსიკოსი • აშშ

51
კენ ლიუნანი
პირველი ლედი • ჩინეთი

52
მარგარიტა სიმონიანი ✱
მთავარი რედაქტორი • RT • რუსეთი

53
მერი კალაჰან პერდოში
CEO, აქტივების მართვა • JPMorgan • აშშ

54
როუ ქუნფი
დამფუძნებელი • Lens Technology •
ჰონკონგი

55
ნგუიენ თი ფუნ ტაო
თანადამფუძნებელი • Sovico Holdings •
ვიეტნამი

56
ლიზა დევისი ✱
CEO • Siemens USA • აშშ

57
როზინი ნაღარ მაღჰორტა ✱
CEO • HCL Technologies • ინდოეთი

58
გიულერ საბანჯი
თავმჯდომარე • Sabanci Holding •
თურქეთი

59
ლუბანა ოლაიანი
CEO • Olayan Financing • საუდის არაბეთი

60
დანა უოლდენი
CEO • Fox Television Group • აშშ

61
კატრინ მაინერი
მთავარი რედაქტორი • The Guardian •
დიდი ბრიტანეთი

62
ვან ფან ინი
CEO • Great Wall Motor Co. • ჩინეთი

63
დონა ლენგლი
თავმჯდომარე • Universal Pictures • დიდი
ბრიტანეთი



#36: [unreadable]

40
ჯინ ლიუ ✱
პრემიერ-მინისტრი • Didi Chuxing • ჩინეთი

41
ბონი ჰემერი
თავმჯდომარე • NBCUniversal Cable
Entertainment • აშშ

42
ნიკოლა სტარჯანი
პირველი მინისტრი, შოტლანდია • დიდი
ბრიტანეთი



#65: [unreadable]

64

მარინ ლეიკი *

CFO • JPMorgan Chase • დიდი ბრიტანეთი

65

ჰილარი კლინტონი

ყოფილი პრეზიდენტობის კანდიდატი • აშშ

66

მინგუ დონი

თავმჯდომარე • Gree Electric Appliances • ჩინეთი

67

მელანი კრასი *

CFO • Deutsche Post • გერმანია

68

დალია გრიბაუსკაიტე

პრეზიდენტი • ლიტვა

69

პრისცილა ჩანი *

თანადამფუძნებელი • Chan Zuckerberg Initiative • აშშ

70

გინ შოტველი

COO • SpaceX • აშშ

71

კირან მაგუმდარ-შოუ

დამფუძნებელი • Biocon • ინდოეთი

72

გენი მინტონ ბედლუზი

მთავარი რედაქტორი • The Economist • დიდი ბრიტანეთი

73

მიუჩა კრადა

Co-CEO • Prada • იტალია

74

ნიგაბალ დოს სანტოსი *

ბიზნესმენი • ანგოლა

75

სოლინა ჩაუ

თანადამფუძნებელი • Horizons Ventures • ჰონკონგი

76

ლამ ვაი ინი *

თავმჯდომარე • Biel Crystal Manufactory • ჰონკონგი

77

კემლინ კენედი *

პრეზიდენტი • Lucasfilm • აშშ

78

კარსტი კალიულაიდი *

პრეზიდენტი • ესტონეთი

79

არინა პაფინგოტონი

დამფუძნებელი • Huffington Post • აშშ

80

ჰუდი ფოლკანერი

დამფუძნებელი • Epic Systems • აშშ

81

ფაბიოლა ჯანოტი

გენერალური დირექტორი • CERN • იტალია

82

ლინ გუდი

CEO • Duke Energy • აშშ

83

გაიბა უილიამსი *

CEO • PG&E • აშშ

84

მერი მიკერი

გენერალური პარტნიორი • Kleiner, Perkins, Caufield & Byers • აშშ

85

თეილორ სვიფტი

მუსიკოსი • აშშ



#44: [unreadable]

86

პატრიკა ჰარისი

CEO • Bloomberg Philanthropies • აშშ

87

დრიუ გილპინ ფოსტი

პრეზიდენტი • Harvard University • აშშ

88

ჯ.კ. როულინგი

შერალი • დიდი ბრიტანეთი

89

ელიზა მენინგემ-ბულერი

თავმჯდომარე • Wellcome Trust • დიდი ბრიტანეთი

90

რეზა მახსალ გურგი

მმართველი დირექტორი • Easa Saleh Al Gurg Group • არაბთა გაერთიანებული საამიროები

91

დებრა კავარო

CEO • Ventas • აშშ

92

შუბანა ბჰარტი

თავმჯდომარე • HT Media • ინდოეთი

93

ლი ბუ-ჰინი

CEO • Hotel Shilla • სამხრეთი კორეა

#57: [unreadable]



94

ჰენი ლი

მმართველი პარტნიორი • GGV Capital • სინგაპური

95

კირსტინ გრინი *

დამფუძნებელი • Forerunner Ventures • აშშ

96

ბელინდა ჯონსონი *

ბიზნესსაკმიანობისა და იურიდიული დირექტორი • Airbnb • აშშ

97

პრინაპა ჩოპრა *

მსახიობი • ინდოეთი

98

კემლინ პეტრალია *

თანადამფუძნებელი • Kabbage • აშშ

99

ან ფინიკანი *

ვიცე-თავმჯდომარე • Bank of America • აშშ

100

ბეთ ბრუკ-მარჩინიაკი

გლობალური ვიცე-თავმჯდომარე • EY • აშშ

#73: [unreadable]



კონკურენცია - ახალი პროფკავშირია

ათწლეულებია, ამერიკული კორპორაციები სამუშაო ადგილებს ამცირებენ, ბენეფიტებს კვეცენ და მეწილეებს თანამშრომლებზე წინ აყენებენ. მაგრამ ნახეთ, რა ხდება: The Just 100-ის კომპანიები, რომლებიც კარგად უხდიან და ეპყრობიან დაქირავებულებს, უფრო ეფექტიანები არიან მათთან შედარებით, ვინც ასე არ იქცევა. თითქმის 4%-იანი უმუშევრობის ფონზე, სასწორი კვლავ დაქირავებულთა მხარეს იხრება. ამჯერად, ამან ინვესტორებისთვისაც უნდა მოისხას ნაყოფი.



ავტორები: მები მაჰმრადი, ლორან გენსლერი, საბანბა შარფი

თითქმის ორი წლის წინ Intel-ის აღმასრულებელი დირექტორი ბრაიან კრზანიჩი მედიის იმგვარი ყურადღების ცენტრში მოექცა, არც ერთი კომპანია რომ არ ისურვებდა: ჩიპების განთქმული მწარმოებლის რესტრუქტურების პროცესში, ის სამუშაო ძალას 11%-ით, 12,000 სამუშაო ადგილით, ამცირებდა. მაგრამ პარალელურად, და გაცილებით უჩუმრად, ერთ, ერთი შეხედვით, საპირისპირო საკითხზე მუშაობდა: ქმნიდა პრევენციულ პროგრამას, რათა კომპანიის სასურველ თანამშრომლებს კომპანია არ მიეტოვებინათ.

ეს ინიციატივა მრავალფეროვნების წახალისების ფარგლებში ჩაეშვა. 2015-ში კრზანიჩმა პირობა დადო, რომ წელიწადში დაახლოებით \$60 მილიონს გამოყოფდა, რომ Intel-ში მწირად წარმოდგენილი ჯგუფების რიცხვი გაეზარდა, თუმცა იმ წელს კომპანია ამ მხრივ წარმატებული ვერ გამოდგა: 584 აფრიკელი ამერიკელი, ლათინოამერიკელი და მკვიდრი ამერიკელი დაიქირავეს, ამ ჯგუფებიდან 580-მა ადამიანმა კი სამუშაო დატოვა. ედ ბაბასაჟა, უგანდაში დაბადებული, Auburn University-ში გაწვრთნილი ინჟინერი, მოწადინებული იყო, მოეპოვებინა მონაცემები და გაეკვია, რატომ მიდიოდნენ დაქირავებულები სამსახურიდან... ოღონდ მანამდე გაეკვია, სანამ წავიდოდნენ.

ასე იშვა WarmLine-ი, რომლის ემოციურ თუ ალერსიან სახელს სულაც არ შეუძლია ხელი 10,000-ზე მეტი ადამიანისთვის, ამ ცხელი ხაზით ესარგებლა. WarmLine-ი უფრო მეტია, ვიდრე მონაცემების შეგროვების პლატფორმა და ის სწრაფად იქცა იმგვარ პრობლემებთან გამკლავების საშუალებად, როგორც იზოლირებული დაქირავებულებისთვის მეგობარი კოლეგების მოძიება, მენუჯმენტთან დაკავშირებული დავების მოგვარება, ტრანსფერების ორგანიზება თუ სულაც დაწინაურების თხოვნა. ამასთან, WarmLine-ი მთელი კომპანიის პლატფორმად იქცა: მის მომხმარებელთა თითქმის ნახევარი თეთრკანიანი და აზიელი კაცები არიან.

„შეზღუდულია იმ ადამიანთა რიცხვი, ვისაც ასეთი ტექნოლოგიების დამზადება შეუძლია“, - ამბობს კრზანიჩი. მისი პროდუქტი, უმეტესწილად, ნიჭზე არის დამოკიდებული.

უძრავი ქონების ონლაინბაზრობა, Zillow, კიდევ უფრო შორს წავიდა თავის მოწინავე დაქირავებულთა შენარჩუნების საქმეში. აღმასრულებელი დირექტორი, სპენსერ რასკოვი თანამშრომლების აყვანასა და მათ შენარჩუნებას კომპანიის მთავარ პრიორიტეტად ხედავს და ჰყავს ახალი „შიდა მობილობის“ გუნდი, რომელიც ყველაზე ეფექტიან თანამშრომლებზე ფოკუსირებული. ერთხელ, როცა ექვსკვირიანი ხელფასიანი შვებულების (დიას, ყო-



თანამშრომლისგან
უკუკავშირის მიღების
შემდეგ, Zillow-ს
სპენსერ რასკოვმა
გაზარდა შვებულებისა
და სამსახურისგან
გლოვის მიზნით
შესვენების დრო.

ველ ექვს წელიწადში ერთხელ Zillow ასეთს იძლევა) დროს ერთ-ერთმა ვარსკვლავმა გადაწყვიტა, რომ სამსახურიდან წასვლა და ცვლილებების ძიება სჭირდებოდა, Zillow-ს მასთან კონტაქტი არ გაუწყვეტია. ორ თვეში დებერტირი დაბრუნდა. ახალ როლში. „გაცილებით ეკონომიურია, ხალხი მოტივირებული და საქმეში ჩართული ამყოფო დროის ხანგრძლივი პერიოდებით, ვიდრე მუდმივ დაძაბულობაში გყავდეს და მუდმივად მოგიწიოს მათი ახალი სამუშაო ძალით ჩანაცვლება“, – ამბობს რასკოვი.

საყოველთაო სიბრძნე გვეუბნება, რომ ბოლო ათწლეულებთან შედარებით, დაქირავებულებს დღეს უფრო მცირე ძალაუფლება აქვთ, სამუშაოთა მზარდი წილი ავტომატიზებისა და ოპერაციების ოფშორებში გადატანისადმი ხდება მოწყვლადი, ხოლო აშშ-ის კერძო სექტორის სამუშაო ძალის მხოლოდ 6.4%-ია პროფკავშირებში გაწევრიანებული. ეს გარემოება დიდი რეცესიიდან გამოსვლის ილუსტრირებას წარმოადგენს: კორპო-

მაგრამ თავისუფალ შრომით ბაზარს პლუსებიც აქვს და მინუსებიც. ახლა, როცა უმუშევრობა 4%-ია, ხოლო სტაჟის მიხედვით გაცემული ტრადიციული ჯილდოები (პენსიები და შემცირებისაგან დაცვა) უკვე მოგონებად იქცა, დაქირავებულებს ლოიალობისთვის ბევრი მიზეზი არა აქვთ. სამსახურიდან წასვლის მაჩვენებელი 2017-ისთვის, სავარაუდოდ, ბოლო ათწლეულში ყველაზე მაღალი იქნება: თანამშრომელთა 26% ნებაყოფლობით ემშვიდობება სამუშაოს. ამდენად, კომპანიები, რომლებიც Just 100-ში საპატიო ადგილებს იკავებენ, ცდილობენ, დაქირავებულთა ლოიალობა აღადგინონ, თუმცა ამას 21-ე საუკუნის სტილში აკეთებენ: გარანტიებს კი არ იძლევიან, რომ მათ შემცირებაში არ მოაყოლებენ, არამედ სამართლიან გასამრჯელოს, ბონუსებს, სააქციო კაპიტალთან გარკვეულ წვდომას, ახლებურ ბენეფიტებს (მაგალითად, ხელფასიანი შვებულებები ოჯახთან ერთად გასატარებლად, სწავლისთვის ან სამოგზაუროდ, სტუდენტური



Intel-ის აღმასრულებელი დირექტორი ბრაიან კრზანიჩი: „ჩემთვის არასდროს უკითხავთ [ანალიტიკოსებს], თანამშრომლებს როგორ ექცევიო“.

სესხების დაფარვა) და ისეთ პროგრამებს სთავაზობენ, რომლებიც ახალი ათასწლეულის წარმომადგენელთა მოთხოვნებზე არის მორგებული, იქნება ეს სამუშაოსა და სოციალური ცხოვრების ბალანსი, ინკლუზიური სამუშაო ადგილები თუ პროფესიული ზრდა. კონკურენცია - ახალი პროფკავშირია. „მჭიდრო შრომითი ბაზრისა და გამჭვირვალობის კომბინაცია ეფექტიანია და დაქირავებულთა პირობების გაუმჯობესებას შუამდგომლობს“, – ამბობს Glassdoor-ის მთავარი ეკონომისტი ენდრიუ ჩემბერლეინი.

არა, არ ვცდილობთ, რეალობა ვარდისფერ ფერებში დაგანახვით. გაცილებით დიდია ალბათობა, ახალი ბენეფიტები მოთხოვნადი დაოსტატებული მუშახელისთვის გაიცეს, ამერიკაში კი კვლავ ბევრი საზიზღარი სამუშაო და დაქირავებელია. მაგრამ ამ ფენომენს ერთი ისეთი ასპექტი ახლავს, რამაც, შესაძლოა, ზოგიერთი ნაკ-

რაციული მოგებები ახალ რეკორდებს აწესებენ, გასამრჯელოს მედიანური მაჩვენებელი კი მხოლოდ შარშან თუ შეიცვალა. არსებული მლედვარება Just 100-ში პოვნებს ასახვას; კომპანიათა ეს სადებიუტო რეიტინგი ამერიკელთა მოლოდინებს ეფუძნება, რაც სოციალური, კულტურული და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის მქონე კარგ კომპანიებთან მიმართებით აქვთ. Just Capital-ის მიერ ბოლო სამ წელიწადში გამოკითხული 72,000 ამერიკელის დაახლოებით 80%-ის თქმით, კომპანიები თავიანთ წარმატებას საკმარისად არ უზიარებენ თანამშრომლებს. კითხვაზე, თუ რა უნდა იყოს კომპანიის მთავარი პრიორიტეტი, 33%-მა თქვა, რომ პრიორიტეტი სამუშაო ძალა ან სამუშაო ადგილები უნდა ყოფილიყო, მაშინ როცა მხოლოდ 6%-მა დაასახელა მეწილეები ან მენეჯმენტი.

ლებად შორსმჭვრეტელი აღმასრულებელი დირექტორი და ინვესტორი გააკვირვოს: სხვა თუ არაფერი, მუშახელისადმი სწორი მოპყრობა, ყველაზე მეტად, ისევე მეწილეებს ახეირებს და, თან, არამარტო მჭიდრო შრომით ბაზრებში. Just 100-ის კომპანიების წილური მოგება სამი საპროცენტო ნიშნულით მეტს შეადგენდა, ვიდრე S&P 500-ისა ბოლო ხუთ წელიწადში.

მაშ, მძლავრი ეფექტიანობა აძლევს კომპანიებს საშუალებას, დაქირავებულებს უკეთ მოეპყრონ თუ დაქირავებულებისადმი უკეთესი მოპყრობა აძლევს ბიძგს მძლავრ ეფექტიანობას? მართალია, გარკვეული მონაცემები ორივეს როლზე მეტყველებს, დინამიკის მთავარ მამოძრავებლად მაინც მეორე შეგვიძლია, მივიჩნიოთ. 2012-ში ალექს ედმანსმა, რომელიც Penn's Wharton School-ში ფინანსების პროფესორი იყო, დღეს კი London Business

THE JUST 100

სოციალური, კულტურული და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის მქონე წამყვანი ამერიკული კომპანიების ჩვენი სადებიუტო რეიტინგისთვის Just Capital-მა 72,000 ამერიკელი გამოკითხვა, რათა გაეზომა, რას ელიან ისინი ბიზნესებისგან. შემდეგ 877 უმსხვილესი საჯარო კომპანია ჩვენ ამ მოლოდინების მიხედვით შევაფასეთ, რისთვისაც ისეთი შვიდი შენონილი საზომი გამოვიყენეთ, როგორც დაქირავებულებისადმი მოპყრობა და ეკოლოგიაზე გავლენა.

School-ში მოღვაწეობს, გააანალიზა აშშ-ის იმ კომპანიათა საფონდო ბირჟების 27 წლის მოგებები, რომლებიც წამყვანი სამუშაო ადგილებად იქნა დასახელებული. აღმოჩნდა, რომ მთელი ამ პერიოდის მანძილზე ეს კომპანიები წელიწადში 2.3-დან 3.8 ნიშნულამდე უსწრებდნენ წინ ბაზარს, განურჩევლად იმისა, როგორი იყო უფრო ფართო ეკონომიკური პირობები. უფრო ახლო წარსულში ედმანსმა 14 ქვეყანაში დაქირავებულთა კმაყოფილებასა და საფონდო ბირჟის მოგებებს შორის კავშირი შეისწავლა. ხისტ შრომით ბაზრებზე, როგორც, მაგალითად, გერმანიაშია, და სადაც რეგულაციები ან პროფესიონალების ხელშეკრულებები ფუნდამენტურ უფლებებსა და ბენეფიტებს უზრუნველყოფს და ბელუდავს მენეჯმენტის მოქნილობას, დაქირავებულებზე დამატებითი თანხების ხარჯვას, მოგების თვალსაზრისით, ბევრი ვერაფერი მოაქვს. მაგრამ მოქნილ შრომით ბაზრებზე, როგორც აშშ-სა და დიდ ბრიტანეთშია, დაქირავებულებისადმი უკეთესი მოპყრობა მუდმივად უფრო მაღალ მოგებებს უზრუნველყოფდა.

Wall Street-ს თუ არა, Just 100-ს ეს ნამდვილად ესმის. სააქციო კაპიტალის ანალიტიკოსები „მეცნიერებებსა და მსგავს რამეებს უყურებენ, უყურებენ ხარჯებსაც. დაქირავებულთა გრძელვადიან მორალურ მდგომარეობაზე არ ფიქრობენ, - აცხადებს Intel-ის კრზანინი, რომლის კომპანია წლებგანდეულ Just 100-ში პირველ ადგილას მოხვდა. - ჩემთვის არასდროს უკითხავთ, თანამშრომლებს როგორ ექცევიან“. მარკ კოსტა, დაქირავებულებისადმი მოპყრობის მიხედვით ჩვენს რეიტინგში მეშვიდე ადგილას გასული Eastman Chemical-ის აღმასრულებელი დირექტორიც მსგავს აზრზეა: „ინვესტორებს მეტი და მეტი დოლარი უნდათ. არა მგონია, ბევრს ფიქრობდნენ მუშახელზე“. არადა, ირონიულია, მაგრამ უფრო რომ ეფიქრათ, ხშირად უფრო მეტ დოლარსაც მოიხვეჭდნენ.

მუშახელისადმი კარგად მოპყრობის იდეა

ახალი არაა. უბრალოდ, ცვალებადია. 1875-ში American Express-ი პირველ კერძო დამქირავებლად მოგვევლინა, რომელიც საპენსიო გეგმას უზრუნველყოფდა. 1900-იანების დასაწყისისთვის, როცა დაქირავებულთა სამსახურიდან წასვლის ტემპი ხში-

1. Nvidia

„თუ აპირებთ, ცხოვრების საუკეთესო საქმე აქ გააკეთოთ, კომპანია ვალდებულია, საუკეთესო ბენეფიტებით უზრუნველყოფთ, - ამბობს ადამიანური რესურსების ვიცე-პრეზიდენტი ბო დევიდსონი. დეტალები: Nvidia სტუდენტური სესხების \$30,000-მდე თანხებს დაფარავს, ახალბედა დედებს კი 22-კვირიან ხელფასიან შვებულებაში გაუშვებს. დაქირავებულები ინვესტირებენ განათლებისა და შვილის აყვანის ხარჯებსაც აინაზღაურებენ. და კიდევ უკეთესი: მომუშავეებს შეუძლიათ, ხელფასის 10% Nvidia-ს ცხელ-ცხელი აქციების 15%-იანი ფასდაკლებით შესაძენად გადადონ.“

1. Intel

რათა თავისი 106,000 გლობალური თანამშრომლის მონაღოსებრივი აქტივობები წახალისოს, ჩიპების მწარმოებელი არაკომერციულ ორგანიზაციებში, მათ შორის, სკოლებში, გატარებული ყოველი საათისთვის (20 საათის შემდეგ) \$10-ს იძლევა. მარშან დაქირავებულთა 38%-მა თავიანთი დროის ერთ მილიონზე მეტი გაიღეს. ამასთან, ცხოვრების მონივრული წლების ამრიგად გასატარებლად, Intel-მა პენსიაზე გამსვლელი თითქმის 1,000 თანამშრომელი ისეთ არაკომერციულ ორგანიზაციებთან დააკავშირა, როგორც Habitat for Humanity და Boys & Girls Clubs of America-ს.

	🇺🇸	🌐	🏠	❤️	👤	🌱	🔧
1 Intel	10	1	12	530	247	2	204
2 Texas Instruments	14	5	1	98	127	6	664
3 Nvidia	1	10	93	530	122	18	202
4 Microsoft	2	2	782	509	1	10	110
5 IBM	62	29	36	70	337	4	49
6 Accenture	15	65	97	28	331	1	208
7 Cisco Systems	11	22	1	367	114	104	269
8 Alphabet	8	112	57	39	609	80	61
9 Salesforce	4	109	36	9	624	179	284
10 Symantec	27	44	36	514	252	36	708
11 Adobe Systems	5	72	773	70	681	13	245
12 AT&T	106	224	1	684	270	49	34
13 Rockwell Automation	152	36	97	98	172	7	523
14 Nike	44	63	36	502	642	96	103
15 Procter & Gamble	9	256	97	648	137	50	172
16 Colgate-Palmolive	18	78	58	648	101	88	478
17 Humana	41	91	145	665	33	42	89
18 Applied Materials	225	92	1	98	120	34	737
19 PepsiCo	135	15	362	94	11	84	73
20 NetApp	87	190	1	98	190	70	738
21 Fluor	58	32	97	530	17	114	335
22 Jones Lang LaSalle	51	132	13	367	48	200	247
23 Micron Technology	75	52	13	367	467	137	660
24 Edwards Lifesciences	115	62	97	98	26	54	469
25 PVH Corp	296	20	36	367	535	21	414
26 VMware	6	279	226	9	770	129	163
27 CBRE Group	85	110	13	367	379	126	206
28 Eli Lilly	30	69	91	688	519	60	356
29 Biogen	50	115	97	367	155	82	563
30 Teradata	100	58	145	1	86	196	790
31 Praxair	140	75	1	367	171	283	583
32 Bristol-Myers Squibb	34	34	359	688	367	43	391
33 Eastman Chemical	7	51	97	530	161	782	650
34 Apple	67	61	767	859	19	17	63
35 Johnson & Johnson	26	49	219	858	421	23	211
36 Clorox	55	80	141	36	70	212	551
37 Square	25	706	369	41	614	514	2
38 Caterpillar	222	82	32	530	276	24	434
39 Akamai Technologies	33	255	145	9	414	190	132
40 Arconic	195	123	1	98	32	262	338
41 Garmin	143	129	1	367	851	79	304

	📈	🌐	🏠	❤️	⚠️	🌱	🔧
42 Analog Devices	130	161	13	98	373	87	754
43 State Street	360	27	13	530	716	35	331
44 Celgene	112	142	13	530	508	98	228
45 Cummins	120	167	139	367	312	20	333
46 Chevron	28	37	145	367	132	764	488
47 Kimberly-Clark	12	163	125	688	81	136	548
48 Workday	42	231	58	6	795	222	374
49 Freeport-McMoRan	47	9	369	98	594	257	581
50 Hershey	38	101	94	36	634	638	363
51 Zillow Group	13	710	369	9	762	496	32
52 3M	98	25	204	688	97	93	264
53 Agilent Technologies	72	120	369	98	658	15	614
54 Xerox	725	24	36	62	529	8	375
55 Amazon	192	263	366	648	772	405	1
56 Merck	65	7	225	799	228	111	565
57 Autodesk	24	282	226	1	810	151	393
58 Juniper Networks	88	48	58	530	224	185	724
59 KLA-Tencor	280	122	13	98	210	69	771
60 Delta Air Lines	60	30	768	639	24	293	105
61 General Mills	40	18	779	642	116	119	712
62 Lidos Holdings	196	286	226	1	240	25	588
63 Keysight Technologies	175	100	145	98	291	27	644
64 Verizon	118	261	1	840	235	149	60
65 Goldman Sachs	17	289	202	688	845	11	376
66 United Parcel Service	573	126	127	68	406	66	26
67 Motorola Solutions	155	876	1	367	475	12	833
68 Rockwell Collins	66	124	369	98	327	73	459
69 Illinois Tool Works	320	79	97	98	139	61	380
70 General Motors	22	6	867	799	565	14	67
71 Facebook	3	287	58	874	719	346	17
72 CA Inc.	73	589	13	28	660	145	842
73 Legg Mason	169	172	13	367	306	174	584
74 Coca-Cola	108	81	35	529	66	770	220
75 Hasbro	83	11	97	367	297	792	847
76 ResMed	125	188	226	367	144	46	515
77 F5 Networks	31	215	369	98	170	124	761
78 Oracle	420	162	36	32	605	81	168
79 Qualcomm	77	4	202	799	742	194	299
80 Citrix Systems	188	170	58	1	717	326	370
81 Xylem	430	64	36	721	14	19	676
82 Southwest Airlines	53	458	58	507	54	620	144
83 Prudential Financial	168	148	13	625	383	170	381
84 Estée Lauder	303	185	201	367	675	3	427
85 VF Corp.	310	8	226	78	285	337	158
86 Intuit	29	103	786	490	492	108	496
87 Ecolab	440	17	97	98	300	132	326
88 Campbell Soup	357	23	368	78	15	131	438
89 Advanced Micro Devices	107	89	369	367	801	26	757
90 Western Digital	380	128	13	98	360	127	417

THE JUST 100

რად წელიწადში 100%-ს აჭარბებდა, შორსმჭვრეტელი ბიზნესმენები მუშახელის მოზიდვისა და შენარჩუნების ასალ გზებს ეძებდნენ. პენ-ტონ ჰერში და ჯორჯ პულმენი საკუთარი მუშახელისთვის ქალაქებსა და სახლებს აშენებდნენ, Norton Grinding-ი კი პირველი კომპანია იყო, რომელიც დაქირავე-ბულებს დასვენებაში ფულს უხდიდა. დიდმა დეპრესიამ ამგვარი, კეთილდღეობაზე ორიენტირებული, კაპიტალიზმი შეაჩერა, ყოველ შემთხვევაში - დროებით მაინც.

1. Texas Instruments

კალკულატორები, ტელევიზორები, კბილის ელექტროვაგონები. მაგივრები. 1930-ში დაფუძნებული ნახევარგამტარების პიონერი კომპანია ჯკვიან ტექნოლოგიას ქმნის, რათა მომხმარებლებს საშუალება მისცეს, უფრო სწრაფად დამუხტონ თავიანთი ხელსაწყოები, სახლები ენერგოეფექტიანი გახადონ და მიიღონ დახმარება მანქანის მართვის დროს. ინოვაციისთვის ეცხვლის შესანთებად, დალასური კომპანია შემოსავლის 10%-ს კვლევასა და განვითარებაში ახანდებს. პატენტთა რიცხვი: 44,000.

1. Amazon

უმიზნოდ როდი აქვთ ამერიკის დიდ თუ პატარა ქალაქებს Amazon-ის მეორე სათავო ოფისის გარშემო ამბავი ატეხილი. მიზეზი საშუალო ადგილებია. 2011-დან 2016 წლამდე პერიოდში, ელ-ვაჭრობის გიგანტმა აშშ-ის დაქორავებულთა რიცხვი გაა-ეცესმაგა (ანუ 180,000-მდე გაზარდა) და პირობა დადო, 2018-ის შუა პერიოდისთვის, სრულ განაკვეთზე მოშუამე კიდევ 100,000 ადამიანს დავასაქმებო. საშუალო ადგილების დიდი ნაწილი ამანათების მიღების, შეფუთვისა და გაგზავნის ცენტრში აქვს (სადაც ადამიანები ხშირად რობოტებთან თანაარსებობენ), მაგრამ კომპანია თანამდებობებს ტექნოლოგიაში, ლოგისტიკასა და სამომხმარებლო სერვისშიც ამატებს.

1. Accenture

ეს საკონსულტაციო კომპანია მძლავრ, უხილავ ძალას წარმოადგენს ეკოლოგიასთან დამეგობრებულ ბიზნესპარტნიორებში და კლიენტებს, პარტნიორებსა და მომმარაგებლებს აქტიურად მოუწოდებს, ტექნოლოგია ეკოლოგიური მდგრადობის გასაუმჯობესებლად გამოიყენონ. ეს მხოლოდ სიტყვები როდია: 2006-ის შემდეგ ენერგოეფექტიანი ოფისებითა და ვირტუალური შეხვედრების სასარგებლოდ, საბაერო მგზავრობის შეზღუდვით, Accenture-მა მის მიერ ნახშირუანგი და ბინმურება 47%-ით შეამცირა. ფისკალურ 2016-ში მან თავისი ძველი კომპიუტერების (დაახლოებით 76,000-ის) 99%-ს გადამ-მუშავა და ნავაგსაყრელებს აარიდა.

მაგრამ შემდეგ სცენარზე უკვე მთავრობა და პროფკავშირები გამოვიდნენ. 1935 წლის შრომითი ურთიერთობების ეროვნული აქტი მუშახელს ორგანიზებისა და გაფიცვის უფლების გარანტიებს აძლევდა, პროფკავშირები კი არ წყვეტდნენ გაძლიერებას მომდევნო ოცდაათი წლის მანძილზე. ამ პერიოდში კერძო პენსიებიც განაგრძობდა ზრდას, რაც, დიდწილად, ასალი პროფკავშირების დამსახურება იყო. პროფკავშირების შესუსტება 1960-იანებში დაიწყო, როცა უზენაესმა სასამართლომ გამოსცა დამქირავეებზე ორიენტირებული დადგენილებები, რომელთა თანახმად, მაგალითად, კომპანიები არ იყვნენ ვალდებულნი, მოლაპარაკებები ეწარმოებინათ „ანტრეპრენიორული კონტროლისთვის ცენტრალურ“ გადაწყვეტილებებზე. შრომითი ურთიერთობების ეროვნული საბჭოს რეფორმებმა ნიქსონის დროს, უზენაესი სასამართლოს ანტიპროფკავშირულმა გადაწყვეტილებებმა და რეიგანის ეპოქის სახელისუფლებო ბრძანებებმა კიდევ უფრო შეასუსტა პროფკავშირული მოძრაობა. 1983-ში მთელი კერძო სექტორის მუშახელის 16.8% პროფკავშირში

იყო გაერთიანებული, რაც დღევანდელ მაჩვენებელს ორ-ნახევარჯერ აღემატება.

ამ პერიოდში Wall Street-მაც ითამაშა თავისი როლი. რეიგანის ეპოქა მილკენის ეპოქას დაემთხვა, როცა გარეშე კაპიტალით კომპანიის მმართველთა მიერ ამ კომპანიის საკონტროლო წილების შესყიდვა ხარჯების მაქსიმალური დაზოგვით ხდებოდა. და ეს, მიუხედავად იმისა, რომ ამ ნაბიჯით კომპანია თავის აქტივებს, – Tinker Toys-ს, მაგალითად, და მუშახელს, – შესაძლოა, უფრო როგორც ხარჯებს, ისე ეგვირობოდა, ვიდრე აქტივებს. „ბარბაროსები კარიბჭესთან“ ბესტსელერი წიგნი იყო, „მთაცხველთა მეგლისი“ – მთავარი მოვლენა, ხოლო 1987-ის საკულტო ფილმ Wall Street-ში დაქირავებულები Armani-ში გამოწყობილი ბიუროკრატების პაიკებად იყვნენ წარმოჩენილნი. ამავე დროს, კომპანიებმა „განსაზღვრული ბენეფიტის“ საპენსიო გეგმებიდან (მთელი ცხოვრების პენსია, როცა ბენეფიტები უფრო სტაჟიან მუშახელს ერგება) უფრო იაფ „განსაზღვრული კონტრიბუციის“ გეგმებზე გადაინაცვლეს. ამ ცვლილებამ გარკვეული საღი აზრი დააბრუნა კორპორაციულ ბუღალტრულ ბალანსებზე და, პარალელურად, მუშახელს თავისუფლებაც მისცა, საპენსიო რეზერვით აღჭურვილს, სამსახური მიეტოვებინა და ეს რეზერვი ან ინდივიდუალურ საპენსიო ანგარიშად ექცია, ან ასალი დამქირავებლის გეგმისთვის მიემატებინა.

Just 100-ის ლიდერ პოზიციებზე გასულემა წლების წინ გააცნობიერეს, რომ თუ ყველა დაქირავებული ახლა თავისუფალი აგენტია, მაშინ კონკურენტული უპირატესობა ყველაზე ნიჭიერთა დაქირავებასა და შენარჩუნებაში მდგომარეობს.

აიღეთ, მაგალითად, Delta, რომელიც ჩვენს რეიტინგში მე-60 ადგილს იკავებს. 2007 წლის გაკოტრებიდან თავდაღწეულმა ავიანახების კომპანიამ დაქირავებულებისთვის თავისი წლიური მოგებათა ულუფის – დღეს, სულ ცოტა, 10%-ის – დაბრუნება დაიწყო. „ჩვენ ხალხს შევპირდით, რომ, როცა ვითარება გამოსწორდებოდა, ამ ინიციატივების პირველ სარგებელს თავად იგრძნობდნენ“, – ამბობს Delta-ს აღმასრულებელი დირექტორი ედ ბასტიანი. გარდა ამისა, კომპანიამ ყოველ თანამშრომელს (მათ რიცხვში, სამომხმარებლო სერვისის აგენტებს, რომელთაც უხასიათო მგზავრების ინფორმირება უწევთ ფრენათა შეფერხების შესახებ) ინვესტირებისა და ფინანსურ რისკებზე წასვლის საშუალება მისცა. ბოლო ხუთ წელიწადში Delta-მ თავის თანამშრომლებს თითქმის \$5 მილიარდი დაუბრუნა, მეწილეებს კი – 170% ბოლო ათწლეულში, რაც ორჯერ აღემატება S&P 500-ის მაჩვენებელს. არ არის შემთხვევითი, რომ ტრადიციულ ავიანახებს შორის Delta-ს სამუშაო ძალას ყველაზე

ნაკლები შეხება აქვს პროფკავშირებთან.

თუ გაინტერესებით, როგორ უნდა მოვაყროთ

თანამშრომელს 2018-ში, დასაწყისიდან დაიწყეთ. აქ Nvidia-ს ნახავთ – სამუშაო ძალისადმი მოპყრობის მიხედვით Just 100-ის პირველ ადგილას გასულ კომპანიას. ის საუკეთესო ტექნოლოგიური ტვინებისთვის Apple-ს, Google-ს, Facebook-სა და სილიკონის ხეობის გიგანტებს ებაქრება. ეს ნიშნავს, რომ ის სწორად თამაშობს. მაგრამ სამართლიანი და კონკურენტული გასამრჯელო –



კეთილდღეობაზე ორიენტირებული კაპიტალიზმის ერთ-ერთი პირველი ნიმუში, Hershey, და მისი აღმასრულებელი დირექტორი მიჩელ ბაკი იმგვარ თამაშს თამაშობენ, რომ ტალანტების მოძიების თვალსაზრისით, ღირსეულ კონკურენციაში ჩაებან.

Just 100-ის უმთავრესი ძრავა – ლამის თავისთავად ნაკულისხმევ მოცემულობას წარმოადგენს წამყვან კომპანიებში. ისინი, ვის მოტივაციის წყაროსაც მხოლოდ ხელფასი წარმოადგენს, როგორც წესი, სამსახურში არ ჩერდებიან. ასე რომ, ვარსკვლავების ხელში ჩასაგდებად, Nvidia მათ ისე ექცევა, როგორც ნამდვილ ვარსკვლავებს და ისეთ უნივერსალურ ბონუსებს სთავაზობს, ვერც ერთი პროფკავშირული მოლაპარაკების შედეგად რომ ვერ მიიღებდნენ. ასალებდა დედებს 22-კვირიანი, სრულად ანაზღაურებული შვებულება ეძლევათ. მომუშავეებს, ყოველ წელს, სტუდენტური სესხების \$6,000-ს უფარავენ, ჯამში – \$30,000-მდე. ამას წინათ Nvidia-მ თანამშრომლებს ინ-ვიტრო განაყოფიერებისა და შვილის აყვანის გადასახადების დაფარვაც შესთავაზა და მალე კვრცხუჯრედის გაყინვასაც შესთავაზებს.

შედეგად, Nvidia-ს თქმით, მათგან წასვლის მაჩვენებელი 5%-ია – უხეში გამოთვლით, ორჯერ ნაკლები, ვიდრე კოლეგა-კომპანიებისა. 2016-ში მისი სააქციო კაპიტალი საუკეთესოდ გამოიყურებოდა S&P 500-ში: ინვესტორები მან 224%-იანი მოგებით უზრუნველყო. 2017-ში, დეკემბრის დასაწყისამდე, კიდევ ერთი

THE JUST 100

	საშუალო ძალა	კომპანია	პროფესიონალი	მომხმარებელი	მნიშვნელოვანი	მართვა	საშუალო ადგილი
91 First Solar	264	198	145	367	711	9	750
92 Baxter International	113	46	797	688	145	22	266
93 Nielsen Holdings	230	14	369	367	696	95	505
94 Hewlett-Packard	679	12	58	367	249	76	271
95 National Instruments	96	168	58	98	341	402	658
96 Molson Coors Brewing	86	77	145	686	737	58	785
97 Ingersoll-Rand	180	207	223	98	384	56	395
98 Air Products & Chemicals	94	35	13	98	295	830	793
99 Ultimate Software Group	49	447	226	41	802	480	52
100 AbbVie	174	87	34	688	110	226	613

Forbes-მა, Just Capital-თან თანამშრომლობით, ძირფესვიანად შეადგინა საჯარო ბაზარზე ბრუნვადი უმსხვილესი 877 კომპანია აშშ-ში (Russell 1000 მინუს კომპანიები, რომელთა შესახებაც სრულყოფილი მონაცემები არ მოიპოვება, მაგალითად, უძრავი ქონების საინვესტიციო ტრუსტები, და ბიზნესები, რომლებიც გაერთიანდნენ, მაგალითად, Whale Foods-ი). მონაცემები აღებულია საჯაროდ ხელმისაწვდომი წყაროებიდან, შესაძლოა შეზღუდულია მოვლადებისა და კრედიტორების მიერ მოწოდებული ინფორმაციიდან, შემდეგ კი ეს მონაცემები დამუშავდა სტატისტიკისთვის და მოიცავს მენეჯერების გუნდის მიერ, ამის შემდეგ, შეიწინააღმდეგებდა სახით, ხდება პოზიციების მინიჭება იმ შვიდი ასპექტის მიხედვით, რასაც ამორეკლემბი ბიზნესსაქმიანობის მნიშვნელოვან მნიშვნელოვან მნიშვნელოვან მნიშვნელოვან მნიშვნელოვან (შეწინააღმდეგებდა 23%), მომხმარებლისადმი მოპყრობა (19%), პროდუქტების ხარისხი (17%), ეკოლოგიური გავლენა (13%), კომუნალური მხარდაჭერა აშშ-ში და ადამიანის უფლებები ყველაზე (11%), აშშ-ში ხელმისაწვდომი საშუალო ადგილების რიცხვი (10%) და მენეჯერებისადმი მოპყრობა (9%).

ფსკერში

877 გაანალიზებული კომპანიიდან, ქვემოთ მოყვანილები ყველაზე დაბალრეიტინგულთა 10%-ს წარმოადგენენ. აქ, ანბანური თანამიმდევრობით, ნახავთ კომპანიებს, რომელთაც აქვთ შანსი, ერთი-ორი რამ ისწავლონ მოწინავე კომპანიებისაგან.

Akorn	Envision Healthcare	Pilgrim's Pride
Alliant Energy	Extended Stay America	Pinnacle Foods
AMERCO	FirstEnergy	Polaris Industries
American National Insurance	Floor & Decor Holdings	Rite Aid
American Water Works	Flowers Foods	Ross Stores
Aqua America	Foot Locker	RPC
Athene Holding	GameStop	Sally Beauty Holdings
Bank of the Ozarks	Gaming and Leisure Properties	Seaboard Corp.
Bed Bath & Beyond	Gardner Denver Holdings	Service Corp. International
BGC Partners	Great Plains Energy	ServiceMaster
Blue Buffalo	Hawaiian Electric Industries	Signet Jewelers
Pet Products	Herbalife	Six Flags Entertainment
Brookdale Senior Living	Kraft Heinz	Skechers USA
Bruker	Lamb Weston Holdings	Spectrum Brands Holdings
Brunswick Corp.	Leggett & Platt	Stericycle
Burlington Stores	Leucadia National	Steris
Calpine	Liberty Interactive	Transocean
Chemours Co.	QVC Group	UGI Corp.
Chipotle Mexican Grill	M&T Bank	United States Steel
Consol Energy	McDonald's	Urban Outfitters
CoreCivic	Mercury General	Valmont Industries
Dick's Sporting Goods	Michael Kors	Vistra Energy
Dish Network	Michaels Cos.	Weatherford International
Dollar General	Middleby	WEC Energy Group
Dollar Tree	Monster Beverage	Wendy's
Domino's Pizza	Mylan	Westar Energy
Duke Energy	Nabors Industries	Williams-Sonoma
Dunkin' Brands	News Corp.	WR Grace
Eagle Materials	NRG Energy	Yum! Brands
EchoStar	OPKO Health	
Endo International		

75%-იანი ზრდა უჩვენა, რაც S&P-ის მოგებებს ოთხჯერ აღემატება. დაქირავებულითა კიდევ ერთ საკვანძო წამახალისებლად ტრენინგი გვევლინება. Just 100-ის მე-6 ადგილის მფლობელმა, Accenture-მა განაცხადა, რომ \$1.4 მილიარდს ოთხწლიანი ტრენინგებისთვის გაიღებს, რათა, კონსულტირების cloud-სა და უსაფრთხოების სერვისებზე გადასვლის კვალდაკვალ, არსებული თანამშრომლები სათანადოდ გაწვრთნას. ამ შრომით ბაზარზე და იმის ფონზე, რომ ტექნოლოგია ასე სწრაფად იცვლება, ახალი ოსტატ-ექსპერტების დაქირავება, სულ მცირე, არაპრაქტიკულია დამქირავებლებისთვის. აი, მუდმივი ზრდა კი ისეთ თანამშრომლებს გინარჩუნებს, რომელთა შენარჩუნება და დაწინაურება ნამდვილად ღირს.

მნიშვნელოვანი და მნიშვნელოვანი

1. Microsoft

მას მერე, რაც მართვის სადავეები 2014-ში სატია ნადელამ გადაიხარა, Microsoft-ის აქციებზე გამოიღვიძა ათწლიანი თვლე-მიდან და მათი ფასი, სულ მცირე, გაორმაგდა. კომპანია კვლავაც ინოვაციის გზას ადგას: მისი cloud-ბიზნესი მეთად წარმატებულია და პერსპექტიულად გამოიყურება მის მიერ LinkedIn-ში გადახდილი \$26.2 მილიარდით. „უწინ Microsoft-ში ყოვლისმცოდნეობაზე გამოვლენამდით პრეტენზიას. დღეს პრეტენზია უკვე ყოვლის სწავლაზე გვაქვს“, – ამბობს ადამიანური რესურსების კორპორატიული ვიცე-პრეზიდენტი კრისტინ დიმლოუ.

მომხმარებლები

1. Teradata

როცა მონაცემთა შენახვისა და ანალიტიკის ბიზნესში ხარ, არაფერია იმაზე მნიშვნელოვანი, თუ არა შენი მომხმარებლების ინფორმაციის უსაფრთხოება. ვერჯერობთ Teradata-ს წარსულში ხიწს ვერ აღმოაჩინებ, თანაც, მის კლიენტთა რიცხვი eBay და Hertz-ი არიან. კომპანიის ცხელი ხაზები ღიაა 24/7, წელიწადში 365 დღე, ხოლო მისი სპეციალისტები საიტზე ორი საათის განმავლობაში ხელმისაწვდომები არიან. „ჩვენ ისევე სტარტაპის მსოფლიოზე გვაქვს, როცა ყველა კლიენტი ყველაზე მნიშვნელოვანი კლიენტია“, – ამბობს პროდუქტის მარკეტინგის დირექტორი იმდ ბორუტი.

(#35) რეპროდუქციასთან დაკავშირებული ბენეფიტები \$25,000-დან \$35,000-მდე გაზარდა და ახლა უკვე დაქირავებულებს სუროგატი დედების გადასახადებსაც უხდის – მათ თანხების \$20,000-მდე უნაზღაურებს. „ტალანტის თვალსაზრისითაც ვეჯიბრებით სხვა კომპანიებს და ჩვენთან ტექნოლოგიისა და სხვა ინდუსტრიების წარმომადგენლებიც მოგვყავს“, – ამბობს J&J-ის ადამიანური რესურსების დირექტორი პიტერ ფასოლო.

კიდევ ერთი ტრენდი, რომელიც Just 100-ის ძველ, დამკვიდრებულ წევრებს შორის იჩენს თავს, მოქნილი ბენეფიტებია. მსოფლიო მასშტაბით 95,000 დაქირავებულის მქონე Procter & Gamble-ში (#15), ყოველი თანამშრომელი ხელფასის 1% ან 2%-ის ეკვივალენტს

იღებს, რაც მათ მიერ არჩეული ბენეფიტისთვისაა გამოყოფილი, იქნება ეს შეზღუდული შესაძლებლობის დაზღვევა, ფინანსური გეგმა თუ დამატებითი დასვენება. ამავნაირად, გასულ წელს, 123 წლის Hershey-მ (#50) პოლისების კომპლექტი, „SmartFlex“-ი შესთავაზა საოფისე სამუშაოების მქონე თანამშრომლებს. ამ პოლისთა რიცხვშია შვებულების გარკვეული ვარიანტები ახალბედა მშობლებისთვის (შეუძლიათ, ან ხანგრძლივი პერიოდით გავიდნენ შვებულებაში, ან ინტერვალებით - როგორც უფრო ხელსაყრელია) და გაზრდილი შესაძლებლობები, რომ სახლიდან შეძლონ მუშაობა ან მოქნილი სამუშაო საათებით ისარგებლონ. საგულისხმოა, რომ ეს დამოკიდებულება სცდება დაქირავებულთა გზამკვლევი გაწერილ სტანდარტებს. როცა სექტემბერში პუერტო-რიკოს ქარიშხალი მარია დაატყდა თავს, Hershey-მ \$9,000 დახარჯა, იქიდან ახალი თანამშრომელი რომ ჩაეყვანა ნიუ-იორკში და ბინით უზრუნველყო.

რამდენად შეიცვალა სამყარო? კერძო სააქციო კაპიტალის ფორმა KKR-ი - Wall Street-ის ნამდვილი „ბარბაროსი“ - საკონტროლო წილის შესყიდვის ფორმულას გარკვეულ ბონუსებს უმატებს თავისი რიგითი თანამშრომლებისთვის. 2011 წლიდან KKR-მა 10,000 მუშახელისთვის, სააქციო გრანტების სახით, \$200 მილიონზე მეტი გადაანაწილა ოთხ ინდუსტრიულ გარიგებაზე. „კომპანიებს სასწაული შედეგების მიღწევა შეუძლიათ, თუ ყველა დაქირავებულს ფიქრის, მოქმედებისა და ჩართულობის შესაძლებლობას მისცემ, თან, ისეთი ჩართულობის, როგორიც ბიზნესის მფლობელს ეკადრება“, - ამბობს KKR-ის ინდუსტრიული ჯგუფების ლიდერი პიტ სტავროსი. როცა მაისში KKR-მა ინდუსტრიული აღჭურვილობის მწარმოებელი Gardner Denver-ი საჯარო ბაზარზე გაიყვანა, 6,000 თანამშრომელს, საფონდო გრანტების სახით, \$100 მილიონი მისცა, რაც თითოეულის წლიური გასამრჯელოს 40%-ს შეადგენს. ამ პირველადი საჯარო შეთავაზების შემდეგ კომპანიის აქციები 50%-იან ზრდას უჩვენებს ისე, რომ ყოველი თანამშრომლის სააქციო კაპიტალი ახლა მისი ხელფასის 60%-ს უტოლდება.

თუ კონკურენციას დღეს ის მოაქვს, რაც ოდესღაც პროფესიონალებს მოჰქონდათ, მან სათავრობო პოლიტიკაც ჩაანაცვლა ან კი მისი ჩავარდნები ამოავსო. მინიმალური ფედერალური გასამრჯელო 2009-ის შემდეგ არ გაზრდილა და დღეს, როცა საათობრივი ანაზღაურება \$7.5-ს შეადგენს, ის სიღარიბეს უკაფავს გზას და ძალიან ცოტა პერსპექტივას თუ გვთავაზობს პროგრესისთვის. სწორედ ეს კომბინაცია მიზეზი, რატომაც სავაჭრო კომპანიები საბიზნოს შედეგებს არჩვენებენ Just 100-ის რეიტინგში. და ესაა მიზეზი, რატომაც Target-ის სექტემბრის განცხადება საინტერესო გახდა: მოვაჭრემ თქვა, ყველა მუშახელს, მათ შორის სეზონურ თანამშრომლებს, მყისვე უნდა მოვეშაბოთ საწყისი ხელფასები საათში \$11-მდეო, მიზნად კი, 2020-ისთვის, \$15 აქვთ დასახული - რიცხვი, რომელიც „ადეკვატური გასამრჯელოს“ აქტივისტებს მოსწონთ. ამ განცხადებამ ათასგვარ მჭევრმეტყველებას დაუდო საფუძველი მუშახელის სამართლიანი ანაზღაურების თაობაზე. სავაჭრო

კომპანიებს კიდევ ერთი მსუყე მიზეზიც აქვთ: დღეს ფიზიკურ მაღაზიებში საყიდლებზე სიარული აღარაა საჭირო. რათა მძლავრი კონკურენციის ფონზე, ხარჯები თანამშრომელთა პირობების გაუარესებით არ დაზოგოს, Target-ი, ერთ დროს, Costco-ს მიერ დანერგილ ტაქტიკაზე დებს ფსონს: მისი გრძელვადიანი ბედობლის უკეთეს გარანტიას უმაღლესი დონის სამომხმარებლო გამოცდილება და ისეთი ბრენდი მოიტანს, რომელიც ხალხს რეალურად მოსწონს, და არა უბრალოდ დაბალი ფასები ან მაღალი დივიდენდები. „ხალხი დღეს ამას ელის, - ამბობს Hershey-ს აღმასრულებელი დირექტორი მიჩელ ბაკი. მომხმარებლებს, განსაკუთრებით ახალგაზრდა მომხმარებლებს, „უნდათ, იცოდნენ, რომ პროდუქტს ისეთი ბრენდისგან ყიდულობენ, რომლისთვისაც არ არის სულ ერთი წარმოების წყარო, პროდუქტის შექმნაში მონაწილე ადამიანები და, ზოგადად, პროდუქციის ყველა ეტაპზე ჩართული რგოლი“.

ცხადია, ლამის სრული დასაქმების ფონზე, თანამშრომლები-სადმი კარგად მოპყრობა უკეთ გამოიყურება, თუ მას, როგორც მოგების სტრატეგიას, შევხედავთ. რა მოხდება დასაქმების მჩვენებლის მომდევნო ვარდნასთან ერთად? ბევრი კომპანია უდავოდ დაუბრუნდება ძველ ჩვევებს და მოკლევადიანი დანაზოგების თანამდეგ ფასსაც გადაიხდის. „ხალხი დაინახავს ასეთი კომპანიის რეალურ განზრახვებს, ასეთი კომპანია კი გულწრფელ კომპანიად არ იქნება აღქმული, - ამბობს ფინანსების პროფესორი ედმანსი. - მიზეზი, რის გამოც საკუთარ დაქირავებულებში აბანდებ კაპიტალს, ისაა, რომ გჯერა - ბიზნესში, რომლის შექმნაც გსურს, თანამშრომლებს სამართლიანად უნდა მოექცე და ეს ბაზრის პირობებზე რეაქციას არ უნდა წარმოადგენდეს“.

Just 100-ი ამერიკული საზოგადოების კომპანიებისადმი დამოკიდებულებას ასახავს. როგორც ჩანს, ამერიკელები მზად არიან, ისინი დააჯილდოონ, ვინც კარგად იქცევა. ბაზრები კი მაკალითს აიღებენ. Eastman Chemical-ი ფინანსური კრიზისის დროიდან ერთი თვალსაჩინო „ექსპერიმენტის“ შედეგებს გვაწვდის. მსხვილი შემცირებების ნაცვლად, მენეჯმენტმა დაქირავებულთა რჩევა გაითვალისწინა და საბჭოში 5%-ით შეკვეცა ხელფასები. „რთულ რეცესიულ გარემოში ყველა აგრესიულად ამცირებდა ხარჯებს. მოწინავე დაქირავებულთა სასარგებლოდ, ჩვენ გასამრჯელო საბჭოში შევამცირეთ და განვაგრძეთ ინოვაციაში ინვესტირება“, - ამბობს აღმასრულებელი დირექტორი კოსტა. ხელფასების სრულად აღდგენა მალევე შეძლეს, ხოლო Eastman-ის აქციების ფასი ზემოთ ავარდა და 2009 წლის ბაზრის ფსკერის შემდეგ სამჯერ მეტი მოგება დაუბრუნა ინვესტორებს, ვიდრე S&P 500-მა.

„კომპანიები, რომლებიც ტალანტის მენეჯმენტში ფულს არ აბანდებენ, უკან იქნებიან მოტოვებულნი, - წინასწარმეტყველებს Zillow-ს რას კოვი. - ეს მხოლოდ ადამიანური რესურსების ჟარგონი როდია, ეს კრიტიკულად მნიშვნელოვანი მისიაა“. მისია, რომელიც ამერიკის ახალ შრომით რეალობას განსაზღვრავს.

აკეთე სიკეთე, აკეთე ფული

რედაქტორები: ჰენრი ნოვაკი და მებ შიფრინი

სოციალური ინვესტიცია

დამალული ციფრები

ქალი ანტრეპრენიორები სილიკონის ხეობის ვენჩურ-კაპიტალისტი გიგანტებისგან ნამდვილად არ არიან განეხივრებულნი. ჯენი ებრამსონის RETHINK IMPACT-ისთვის ეს მოგების ნახვის შესაძლებლობაა.

ავტორი: ეშლი ეპალინგი

სენჩურ-კაპიტალისტი ჯენი ებრამსონი თავის ყოველთვიურ ღია კარის დღეს მართავს Hera Hub-ში - ვაშინგტონში (კოლუმბიის ოლქი) მდებარე ქალების საერთო სამუშაო სივრცეში. გრძელი, სწორი, შავი თმა მარჯვენა მხარეს აქვს გადაწეული და სტილუსის საშუალებით მარდად აკეთებს iPad-ში ჩანაწერებს, თუმცა არც თვალებით კონტაქტის დამყარება ავიწყდება კიმბერლი ლინსონთან, როცა ეს უკანასკნელი თავის Leaderally-ს შესახებ ჰყვება - მასწავლებლებისთვის განკუთვნილი ახალი პროფესიული სასწავლო საიტის შესახებ.

46 წლის ლინსონს ხელში Dream/Believe/Achieve-ის ბლოკნოტი უჭირავს და, ბუნებრივია, მცირედი ნერვიულობაც ეტყობა: მისი საიტის ბეტა-ვერსია, გეგმის თანახმად, იანვარში უნდა ჩაეშვას. მან და კიდევ ორმა თანადამფუძნებელმა ქალმა რეპეტიტორულ კომპანიაში სტაჟიანი მენეჯმენტ-თანამდებობები მიატოვეს და ანტრეპრენიორთა რიგებში განიზრახეს გადანაცვლება.

ებრამსონი ლინსონს კითხვებს აყრის, პასუხების მოსმენის შემდეგ კი აცხადებს, რომ „მოხიბლულია“ Leaderally-ს კონცეფციით, თუმცა ქალებს ურჩევს, სამიზნედ, პირველ ყოვლისა, მთავრობის მიერ დაფინანსებული დამოუკიდებელი სკოლების - ე.წ. ჩარტერული სკოლების - მასწავლებლები აქციოს, რომლებსაც, როგორც წესი, ნაკლები გამოცდილება



ჯენი ებრამსონი ქალ დამფუძნებლებს: „მეც ვყოფილვარ თქვენს ტყავში“

აქვთ და მეტად მოქნილები არიან, როცა ახალი მეთოდების ათვისებაზე მიდგება საქმე, ვიდრე მათი კოლეგები საჯარო სკოლებიდან. ებრამსონისთვის ეს სფერო უცხო არაა: ის მეტად ნაცოფიერი ადგილობრივი ჩარტერული სკოლის, D.C. Prep-ის, საბჭოს წევრია და Teach for America-ს პროგრამის სტრატეგიაზეც უმუშავია; ეს London School of Economics-სა და Harvard-ში სწავლის შუალედში ხდებოდა: პირველში, Fullbright-ის სტიპენდიატის რანგში, გენომიკა ისწავლა, მეორეში კი ბიზნესადმინისტრირების მაგისტრის (M.B.A.) ხარისხი აიღო.

„ორაკულის რჩევაა!“ – აცხადებს მადლიერი ლინსონი და გზას ახალ შეგირდს უთმობს.

40 წლის ებრამსონი Rethink Impact-ის დამფუძნებელი და მმართველი პარტნიორია, ფირმისა, რომელმაც მარტში ოფიციალურად განიზრახა, \$122-მილიონიანი ფონდით ქალების მიერ მართულ, ტექნოლოგიებზე ორიენტირებულ, სოციალური მნიშვნელობის სტარტაპებში დააბანდოს ფული. თანხა, შესაძლოა, სოლიდურად არ გამოიყურებოდეს, მაგრამ Rethink Impact-ი აშშ-ში ვენჩურული კაპიტალის ყველაზე დიდი ყულაბაა, რომელიც ქალ დამფუძნებლებს აფინანსებს. CrunchBase-ის ანგარიშების თანახმად, აშშ-ის 100 უმსხვილესი ვენჩურული ფირმის მხოლოდ 8%-ს წარმოადგენენ ქალები, 58 ფირმას კი საერთოდ არ ჰყავს ქალი პარტნიორი. ამასთან, Pitchbook-ის მიერ მოგროვებული მონაცემების მიხედვით, 2016-ის დასაწყისიდან, ექსკლუზიურად ქალების მიერ დაფუძნებულმა კომპანიებმა ვენჩურ-კაპიტალის ხელშეკრულებათა მხოლოდ 4.4% მოიპოვა (და ვენჩურ-კაპიტალის დოლარების 2%-ზე ნაკლები).

Rethink Impact-ისთვის კაპიტალდაბანდება მეტად მომხიბლავი პერსპექტივაა: თუ ქალების მიერ მართულ კარგ სტარტაპებს უჭირთ დაფინანსების მოპოვება, მაშინ ინვესტორებს, რომლებიც მზად არიან, მათში ფული ჩადონ, შეუძლიათ, საუკეთესოთა შორის საუკეთესო ამოიჩინონ და დამატებითი მოგებები მოიხვეჭონ. მართლაც, როცა First Round Capital-მა მის მიერ 2005-დან 2015 წლამდე განხორციელებული საწყისი ეტაპის ინვესტიციები მიმოიხილა, აღმოაჩინა, რომ ის კომპანიები, რომელთაც, სულ მცირე, ერთი დამფუძნებელი ქალი ჰყავდათ, 63%-ით უფრო ეფექტიანები იყვნენ, ვიდრე მთლიანად კაცებით დაკომპლექტებული მმართველი რგოლის მქონენი. ცხადია, ეს მხოლოდ ერთი ვენჩურ-კაპიტალის ფირმის შედეგებია, მაგრამ სხვა კვლევებიც მიუთითებს, რომ ქალების დაფინანსებით კარგი ფულის გაკეთება შესაძლებელია.

ებრამსონს ნაკლებად მერკანტილური მიზანიც აქვს: ქალი

ანტრეპრენიორებისთვის „ეკოსისტემის შექმნა“.

გასულ ზაფხულს, როცა სექსუალური შევიწროებების ბრალდებებმა სილიკონის ხეობა შეატორტმანა, ებრამსონმა და მისმა დასავლეთსანაპიროელმა პარტნიორმა, ჰედი პატელმა, ქალებისთვის მრავალმნიშვნელოვანი მოსაწვევი გამოსცეს, რომელშიც მათ რჩევის მისაღებად ეპატიუბოდნენ: „გყავს შვილები ან სხვა მრავალი პასუხისმგებლობის ზიდვა გიწევს? ჩვენ ამას დადებით მოვლენად აღვიქვამთ. შენ ერთდროულად მილიონ რამეს შორის შეგიძლია ბალანსის დაცვა. შენს ოფისში პინგ-პონგის მაგიდა არ არის? არა უშავს, არც ჩვენთანაა. დღეა, რომ შებმას დაგიწყებო? ტყუილად. ჩვენ ორივენი ვყოფილვართ შენს ტყავში. ჩვენ ვიცით. შენი სამუშაო ისედაც საკმარისად რთულია, ჩვენ კი შენი დახმარება გვინდა“.

ორი პარტნიორი და მათი თანაშემწეები უკვე 700 ქალ დამფუძნებელს შეხვდნენ, ესაუბრნენ ტელეფონით ან ი-მეილით. ფონდის არსებობის განმავლობაში, 2,500-3,000 კომპანიასთან დაკავშირება აქვთ გამიზნული, მიუხედავად იმისა, რომ Rethink Impact-ი მხოლოდ 25-30 კომპანიაში თუ განახორციელებს ინვესტიციას.

„ვცდილობთ, ახალი ჯიშის ვენჩურ-კაპიტალის ფირმა შევქმნათ, – ამბობს Stanford-ის ბიზნესადმინისტრირების მაგისტრი, 42 წლის პატელი, რომელსაც კარიერის უმეტესი ნაწილი სწორედ სოციალურ ინვესტირებაში აქვს გატარებული. – ჩვენი ინდუსტრია, ბოლო დროს, სულ არასწორი რამეების გამო ექცევა მედიის ყურადღების ცენტრში. ჩვენ გვაქვს შესაძლებლობა, ასპარეზი ისე დავაბალანსოთ, როგორც ამას დღეს არავინ აკეთებს“.

ებრამსონი ერთადერთი როდია, ვისაც შესაძლებლობის სუნი სცემს. ოქტომბერში Wharton Social Impact Initiative-მა განაცხადა, რომ აშშ-ის 47-მა ფონდმა, რომლებიც „გენდერული ლინზით“ ახორციელებენ ინვესტიციებს, \$1.1 მილიარდი მოიზიდა, თანხის უმეტესობა კი – ბოლო რამდენიმე წელიწადში.

ექსკლუზიურად ქალებზე ფოკუსირებულ ახალ ფონდებს შორის Rethink Impact-ს ყველაზე კარგი კავშირები აქვს. ორი ინვესტორი – Black Entertainment Television-ის თანადამფუძნებელი შეილა ჯონსონი და მედიკამენტების ორი კომპანიის თანადამფუძნებელი საჩიკო კუნო – Forbes-ის „50 უმდიდრესი თვითნაბადი ქალის“ რეიტინგში არიან შესულები.

კიდევ ერთი განთქმული ინვესტორი ტენესის მილიარდერი ოჯახის, ფრისტების, წევრი ჯენიფერ ფრისტია. ებრამსონი მან ნემვილში, 30 პოტენციური ინვესტორისთვის გამართულ ლანჩზე გაიცნო; ამ ინიციატივის სპონსორი UBS Wealth



„ვცდილობთ, ახალი ჯიშის ვენჩურ-კაპიტალის ფირმა შევქმნათ“, - ამბობს ჰეიდი პატელი.

Management-ი გახლდათ, რომელმაც არჩევანი Rethink Impact-ზე შეაჩერა, როგორც მის მიერ აშშ-ის კლიენტებისთვის შეთავაზებულ პირველ კერძო სოციალურ ფონდზე. ეს ალბათ არც არის გასაკვირი: ჯონ ამორი, რომელიც UBS-ის სოციალური ინვესტირების სტრატეგიებს თაოსნობს აშშ-სთვის, აღნიშნავს, რომ ყველაზე დიდი ალბათობით, ქალები, ახალი ათასწლეულის წარმომადგენლებთან ერთად, თავიანთი ინვესტიციებისგან უფრო მეტს მოითხოვენ, ვიდრე მხოლოდ ფულია.

„მომწონს, ქალებს როცა ვეხმარები და მომწონს ბიზნესები, რომელთაც რაიმეს შეცვლა შეუძლიათ“, - ამბობს ფრისტი, რომელმაც Vanderbilt-ში კომპიუტერული ინჟინერია ისწავლა და \$1 მილიონი Rethink Impact-ში დააბანდა, აქედან ნახევარი - თავისი ორი, 12 და 15 წლის, ქალიშვილის სახელზე.

კავშირებს მართლაც დიდი მნიშვნელობა აქვს. ფრისტიმა UBS-ის ლანჩზე სტუმარი წაიყვანა: ჯესიკა ჰართოკი, Utilize Health-ის 31 წლის დამფუძნებელი და აღმასრულებელი დირექტორი - კომპანიისა, რომელიც ინსულტითა და სხვა ნევროლოგიური ტრავმებით დაზარებულებისთვის სარეაბილიტაციო მზრუნველობის კოორდინირებას ახდენს. თავად ჰართოკსაც აქვს ხერხემლის მწვავე დაზიანება მიღებული 17 წლის ასაკში, ყვინთვაში შეჯიბრისთვის მზადებისას. ფრისტი მის წამყვან ანგელოზ-ინვესტორად იქცა. ეს მას მერე მოხდა, რაც ის ნეშვილში სტივ კეიზის კონკურს Rise of the Rest-ში ჟიურის წევრი იყო, სადაც ჰართოკიც იღებდა მონაწილეობას, თუმცა ვერ გაიმარჯვა. დღეს ჰართოკი და ებრამსონი ერთმანეთთან მჭიდროდ ურთიერთობენ, მართალია, Rethink Impact-ი მრჩევლად ე.წ. ანგელოზურ და საწყის ეტაპზე გვევლინება, ინვესტირებას, როგორც წესი, Series A ან შემდგომ რაუნდებზე ახორციელებს.

ამ მომენტისთვის, Rethink Impact-ს 14 კომპანიაში აქვს კაპიტალი დაბანდებული; მათ შორისაა Neurotrack-ი, რომელიც შემეცნებითი უნარების ონლაინსკრინინგს სთავაზობს შემფოთებულ ბები-ბუმერებს; Change.org-ი - ელ-პეტიციების საიტი; Werk-ი - მოქნილი პროფესიული და მენეჯმენტ-სამუშაოების საძიებო პლატფორმა; Aclima, რომელიც ქმნის და ექსპლუატაციაში უშვებს ჰაერის ხარისხის სენსორულ ქსელებს; და Angaza - სან-ფრანცისკოსა და ნაირობიში დაფუძნებული მზის ენერჯის კომპანია. Angaza-ს ბოლოდროინდელ Series B-ს მილიარდერ ლორენ პაუელ ჯობსის Emerson Collective-ი გაუძღვა.

ავგისტოში Rethink Impact-ი \$34.6-მილიონიან რაუნდს თაოსნობდა Ellevest-ისთვის, ებრამსონი კი ქალებისთვის განკუთვნილ ამ რობო-ინვესტირების საბჭოს შეუერთდა. რაუნდის მონაწილეთა რიცხვში იყვნენ მილიარდერ პენი პრიცკერის PSP Growth-ი, ჩიკაგოელი ფულის მენეჯერი მელოდი ჰობსონი, Salesforce Ventures-ი და Khosla Ventures-ი.

ებრამსონის ძალისხმევებს ტკბილ-მწარე მომენტი ახლავს. ოციოდე წლის წინ, დედამისმა, პეტი ებრამსონმა \$50 მილიონი მოიზიდა ვაშინგტონში დაფუძნებული ვენჩურ-კაპიტალის ფირმისთვის, რომელიც ქალების დაფინანსებაზე იყო ფოკუსირებული. ადგილობრივი ტექნოლოგიური ჟურნალის გარეკანზეც კი გამოჩნდა სიგარით ხელში და წარწერით: „კეთილი

იყოს თქვენი ფეხი კლუბში“. მაგრამ 2000-ის დოტ-კომ ბუშტის გახეთქვის შემდეგ, პეტი ებრამსონმა ინვესტორებს ფული დაუბრუნა და საქმიდან ყოველგვარი წაგებისა თუ მოგების გარეშე გამოვიდა.

მის ქალიშვილ ჯენის კარიერა იმ განზრახვით როდი დაუწყია, დედის მანტია უნდა მოვისხაო. M.B.A.-ის მიღების შემდეგ რვა წელიწადი Washington Post Co.-ში აღმასრულებლად იმუშავა. მხოლოდ 2013-ში, როცა სტარტაპ LiveSafe-ში (რომელიც მობილური ტელეფონის მომხმარებელთა უსაფრთხოების ინფორმაციის კრავდსორსინგის მიზნით აპლიკაციას ყიდის) დაიწყო მუშაობა, გააცნობიერა, რომ დედამისის წარუმატებელი ფონდის შემდეგ, ქალებს მხოლოდ ძალიან უმნიშვნელო პროგრესი თუ განუცადათ დაფინანსების მიმართულებით. ჰოდა, გადაწყვიტა, თავად გამხდარიყო ვენჩურ-კაპიტალისტი.

2015 წელს, Rethink Impact-ის წამოსაწყებად, ებრამსონმა Seavest Group-თან დაიწყო თანამშრომლობა, მერე კი ისეთი პარტნიორის ძიებას შეუდგა, რომელსაც სოციალური ინვეს-

ტირების უნარ-ჩვევები ექნებოდა. თავისი სტენფორდული კავშირების (ებრამსონს ამ უნივერსიტეტში ბაკალავრის ხარისხიც აქვს მოპოვებული და მაგისტრისაც) წყალობით, პატელს დაუკავშირდა, რომელსაც ეს საქმე ინდოეთში, ველზე, Acumen Fund-ის სტიპენდიატის რანგში, ესწავლა. მისი დახმარებით, ასევე, არცთუ დიდი ხნის წინ, 34-კაციანი სოციალური ინვესტირების გუნდი შეიქმნა და 130-სოციალური ინვესტირების შემცველი პორტფოლიო ერთი მდიდარი ოჯახისთვის. პარალელურად, ის სოციალურ ინვესტირებას Stanford-ის ბიზნესკოლაში ასწავლის.

„პროცესს უკვე ტემპი აქვს აკრეფილი“, – ამბობს ებრამსონი და მხედველობაში აქვს ქალი ანტრეპრენიორების დასაფინანსებლად განკუთვნილი წყაროების მზარდი რაოდენობა. მერე ყოყმანობს და, დედის გამოცდილების გათვალისწინებით, ამბობს: „ზოგ ადამიანს ეგონა, პროცესს 20 წლის წინაც ჰქონდა ტემპი აკრეფილი. ამ შემთხვევაში, სიხარულის მიზეზს ჩვენი ზომა იძლევა. ეს, შესაძლოა, იმის ნიშანი იყოს, რომ [ამჯერად] ცვლილება ახლოა“.

როგორ გავათამაშოთ ქალის კარტი?

როგორიც უნდა იყოს თქვენი ქონება, დღეს სულ უფრო ბევრი გზა არსებობს, ქალების წარმატებაში რომ დააბანდოთ ფული.

- გასულ წელს State Street-მა SPDR SSGA Gender Diversity Index ETF (SHE) ჩაუშვა. ეს უკანასკნელი იმ დიდი კაპიტალიზაციის მქონე ამერიკულ კომპანიებში ახდენს ინვესტირებას, რომლებიც ზედა რგოლის მენეჯმენტში ქალების წარმომადგენლობის მხრივ თავიანთ სექტორებში სხვებს მნიშვნელოვნად ჯაბნიან. სულ რაღაც საბაზისო 20-ნიშნულიანი წლიური დანახარჯით, ის უკვე \$350 მილიონზე მეტს ფლობს აქტივების სახით.

- PAX World Investments-ი, ElleVest-ის თანადამფუძნებელ სელი კრაუჩეკთან ტანდემში, სამი წლის ElleVest Global Women's Index Fund-ს (PXWEX) გვთავაზობს. აქ საქმე გვაქვს საბაზისო 90-ნიშნულიანი წლიურ დანახარჯსა და \$1,000-იან საინვესტიციო მინიმუმთან. ფონდის აქტივები \$175 მილიონს უტოლდება და მას გლობალური სააქციო კაპიტალის სტანდარტი MSCI World Index-ი უკან ჰყავს მოტოვებული.

- Motif Investing-ი – ონლაინპლატფორმა, რომელიც ინდივიდუალური ფონდების ე.წ. დანაწევრებულ წილებს პორტფოლიოებად ფუთავს – საშუალებას გაძლევთ, მისი No Glass Ceiling Motif-ის აქციები იყიდოთ (საბაზრო ფასი: \$9.95), ოლონდ – მინიმუმ \$250-ის ტოლფასი. ის ქალების მიერ მართული საჯარო კომპანიებისგან შედგება, მათ შორის არიან PepsiCo, IBM-ი, Oracle-ი, Lockheed Martin-ი და Campbell Soup-ი (აქციაზე \$4.95-ის სანაცვლოდ, შეგიძლიათ, ის მეტად მორგოთ ინდივიდუალურ საჭიროებებს).

- თამაშიში სიმდიდრის კერძო მენეჯრებიც ჩაერთვნენ. U.S. Trust's Women & Girls Equality Strategy, \$75,000-იანი მინიმალური ინვესტიციით, იმ კომპანიებს ირჩევს, რომლებიც თანაბარი ანაზღაურებითა და მედიაში ქალების დადებითად წარმოჩენით გამოირჩევიან. ხოლო Morgan Stanley-ს Parity Portfolio, \$100,000-იანი მინიმუმით, იმ კომპანიებში აბანდებს კაპიტალს, რომელთა საბჭოში, სულ მცირე, სამი ქალია, და რომელთა პოლიტიკა ქალებისთვის სახარბიელოა.

- მართალია, Rethink Impact-ი ახალი ინვესტორებისთვის ახლა აღარაა მისაწვდომი, ქალებში დამბანდებელი სხვა ვენჩურ-კაპიტალის საპარტნიორო ფონდები კვლავ აგრძელებენ თანხების მოზიდვას. მინიმალური ინვესტიციები \$10,000-დან (ნიუ-ჰემპშირში დაფუძნებული Impact New Hampshire-ის შემთხვევაში) \$250,000-მდე (ოსტინში, ტეხასში, დაფუძნებული True Wealth Ventures-ის შემთხვევაში) მერყეობს. – ა.ე.

ფულის მენეჯერები

მწვანე კარგია... მოგებისათვის

სიკეთის მქონელებს ეკოლოგიურად მდგრადი ინვესტირება მსოფლიოს გადასარჩენად უნდათ. კარინა ფანკი ამით ფულს შოულობს.

ავტორი: ჰემ კაუფლინი

კარინა ფანკი ლითონის ქილიდან ჟოლოს გაზიან სასმელს წრუპავს და Ball Corp.-ის სიკეთეებს ხოტბას ასხამს. ეს ბრუმფილდში (კოლორადო) დაფუძნებული კომპანია ჩრდილო ამერიკაში დამზადებული სასმელებისთვის ალუმინის ქილების 43%-ს აწარმოებს. პორტფოლიოს მენეჯერს, ფანკს, Ball-ში დიდი წილი აქვს და ფიქრობს, რომ კომპანიის გარემოსადმი მეგობრული მიდგომა მას კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს. „ზედა ნაწილს ისე ქმნიან, რომ მეტი სტრუქტურული ინტეგრირებულობა ჰქონდეს და ნაკლები მასალა დასჭირდეს. ეს უკვე ხარჯთან დაკავშირებული უპირატესობაა“, - ამბობს და პარალელურად ოსპის წვნიანს შეექცევა. ფანკი განმარტავს, რომ ალუმინის კვლავ გადამუშავება უფრო ადვილი და იაფია, ვიდრე პლასტიკატის ან მინისა, ნაწილობრივ იმიტომ, რომ ცაცილებით ნაკლები წყალია საჭირო. „Ball-ი ბრაზილიაში იზრდება და, მინიდან ქილებზე გადასვლით, იქაურ რეგიონებს ეკოლოგიური მდგრადობის მიზნების მიღწევაში ესმარება“.

ფანკი იმ \$1.1 მილიარდს განკარგავს, რომელიც ბალტიმორულ ფულის მენეჯერ Brown Advisory-ში ეკოლოგიურად მდგრადი ინვესტირების სტრატეგიებისთვისაა გამოყოფილი. 45 წლის ვეგეტარიანელი, რომელიც ფირმის ბოსტონურ ოფისში მუშაობს, გარემოზე ზრუნვით გამოირჩევა. ყოველდღე, ზამთარშიც კი, სამსახურამდე 7 მილს ველოსიპედით გადის. მას და მის ქმარს ოთხსულიანი ოჯახში მხოლოდ ერთი მანქანა აქვთ და იმასაც თვეში ორჯერ იყენებენ. ფანკი Prius-ით მოძრავ თანამენეჯერ, დევიდ პაუელთან ერთად, Brown Advisory-ს Sustainable Growth Fund-ს თაოსნობს. ეკოლოგიური მდგრადობის მიმართ ორივენი გულანთებულნი არიან, თუმცა, როცა საქმე მათ ფონდზე მიდგება, გარემოზე დადებითი გავლენის მოხდენა მეორე ადგილზე ინაცვლებს. „მდგრადობა საშუალებაა და არა, თავისთავად, მიზანი, - ამბობს ფანკი. - ჩვენი საბოლოო მიზანი უფექტიანობაა. ამას ფუნდამენტურად ძლიერი კომპანიების მოძიებით ვაღწევთ, რომლებიც ეკოლოგიურად მდგრად სტრატეგიებს იყენებენ, კიდევ უფრო ძლიერები რომ გახდნენ“. დაარსებიდან, ანუ 2009 წლიდან მოყოლებული, Brown-ის სტრატეგია, Large-Cap Sustainable Growth-ი, რომელიც 34 სააქციო ფონდს



Brown Advisory-ის კარინა ფანკი: სიმწვანე წაგებიანი აღარ არის.

ფულს, წლიურად 15.6%-იან მოგებას წერს, მაშინ როცა Russell 1000 Growth Index-ისთვის ეს მაჩვენებელი 14.5%-ია. მართალია, Brown Advisory-ს \$60-მილიარდიანი აქტივებისთვის ეს პატარა ულუფაა, ფირმა იანვრის შემდეგ 50%-ით გაიბერა.

ფანკი ინდიანაში გაიზარდა, თუმცა არაერთი ზაფხული დედის მშობლიურ ბოლივიაში აქვს გატარებული. ანდების სილამაზით შთაგონებული, შეღონებული უცქერდა, როგორ იღვრებოდა მალარობებიდან ტოქსიკური ნივთიერებები. Purdue ქიმიური ინჟინერიის დიპლომით დაამთავრა, მერე კი ერთი გამაღიზიანებელი წელი ეკოლოგიურ ინჟინრად იმუშავა. „მე უკანასკნელი ადამიანი ვიყავი, ვისი ნახვაც თუ ვისთან ერთად ყოფნაც ცვლის უფროსს ან ბიზნეს-ლიდერს სურდა, - თქვა მან 2015 წელს TEDx Talk-ში. - უნდოდათ, უბრალოდ, მათი გამოწვევები გამეზომა, ხელი მომეწერა, რომ რეგულაციებთან თავსებადები იყვენ და იქიდან დაგვარგულიყავი“. 1995-ში, როგორც სამოქალაქო და ეკოლოგიურ ინჟინერიაში, ისე ტექნოლოგიასა და პოლიტიკაში მაგისტრის ხარისხის მოსაპო-

ვებლად, ფანკმა MIT-ში ჩააბარა. მცირე ხნით ეკოლოგიასთან დაკავშირებულ რამდენიმე თანამდებობაზე იმუშავა - კონსულტირების, ვენჩურ-კაპიტალისა და ინსტიტუციური ინვესტირების სფეროებში, რის შემდეგაც, 2007 წელს, მწვანე ინვესტირების სპეციალისტ Winslow Management-ში ანალიტიკოსი გახდა. 2009-ში, ერთ დროს საინვესტიციო ბანკ Alex. Brown & Sons-ის შემადგენლობაში მყოფმა Brown Advisory-მ Winslow შეისყიდა.

ფანკისა და პაუელის მიდგომა იმგვარი კომპანიების მოძიებაში მდგომარეობს, რომლებიც სამ კრიტერიუმს აკმაყოფილებენ: ზრდის ძლიერ პერსპექტივებს, მომხილავ ღირებულებასა და პროაქტიურ ინვესტირებას ეკოლოგიურად მდგრად სტრატეგიაში. მოკლედ, ფონს გასასვლელად, მხოლოდ რისკების შემცირება და მსოფლიოს სხვადასხვა ფენომენისგან, მაგალითად, კლიმატის ცვლილებისგან, დაცვა არაა საკმარისი. ეკონომიკური შესაძლებლობების მარჯვედ გამოყენებაც არის საჭირო. ფანკის თქმით, აშშ-ის ზოგიერთ წამყვან კომპანიას მისთვის უთქვამს, „აი, ჩვენი ეკოლოგიური მდგრადობის ანგარიში. ნახეთ, რამდენ განახლებად ენერჯიას მოვიხმართ“. მისი პასუხი, როგორც წესი, ასეთია: „კარგი, მაგრამ თქვენს ფინანსურ დირექტორს ეს რატომ აელვებს?“ თუ მათ ამ კითხვაზე პასუხი არა აქვთ - თუ კომპანია ეკოლოგიური მდგრადობის გრძელვადიან სტრატეგიასა და გრძელვადიან ბიზნესსტრატეგიას შორის ბმას არ აკეთებს, - ის ფულს არ აბანდებს.

ეკოლოგიური, სოციალური და მმართველობითი (ESG) ინვესტირება ფულის სხვადასხვა მენეჯერისთვის სხვადასხვა რამეს ნიშნავს. მრავალი მათგანი უარს ეუბნება ისეთ ინდუსტრიაზე, როგორც ტრადიციული საწვავი და თამბაქო, ზოგი კი კორპორაციულ მრავალფეროვნებაზე ორიენტირებული. ფანკი და პაუელი ეკოლოგიური და ეკონომიკური განვითარების ასპექტებზე კონცენტრირდებიან. მართალია, მათი პორტფოლიო არ მოიცავს თამბაქოს, ალკოჰოლის, თამბაქოს, იარაღებისა თუ ტრადიციული საწვავის კომპანიებს, მათ არავითარი წესი არ უკრძალავთ მსგავს კომპანიებში ინვესტირებას.

ფონდის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მოგებელი Ecolab-ია, რომელიც სხვა რამეებთან ერთად, რესტორნებისთვის ჭურჭლის სარეცხ ქიმიკატებს ამზადებს. ჭურჭლის გასარეცხად საჭირო წყლისა და ენერჯიის რაოდენობის შემცირების მიზნით, კომპანიას უხვად აქვს კვლევისა და განვითარებაში კაპიტალი დაბანდებული. ეს მის კლიენტებს არ გამოჰპარვიათ. ფონდმა Ecolab-ში ინვესტირება 2010 წელს განახორციელა, როცა ამ უკანასკნელის აქციის ფასი \$47 იყო, დღეს დაახლოებით \$130-ია.

American Tower-მა ფანკის ყურადღება პირველად მონოპოლისტური თვისებების გამო მიიქცია. „ნერწყვს ვყლაპავდი მათი ბიზნესმოდელის შემხედვარე, - ამბობს ის. - ისინი ფლობენ და ოპერირებენ ფიჭურ ანძებს. ფულის უზარმაზარი ბრუნვა აქვთ და



Sustainable Growth-ის თანამენეჯერი დევიდ პაუელი: „მხოლოდ ნარჩენების კომპოსტირებით ფონს ვერ გახვალთ“.

მკაფიოდ შესამჩნევი შემოსავლების ნაკადი, ვინაიდან, როცა ისეთ პროვაიდერებს, როგორც AT&T ან Verizon-ი, დაფარვა სჭირდებათ, დიდი არჩევანი არ არის. ხალხს ერთ ადგილას ერთზე მეტი ანძა არ უნდა“.

ფანკი ამ კომპანიაში ინვესტირებაზე სერიოზულად მაშინ დაფიქრდა, როცა ანალიტიკოსმა აღმოაჩინა, რომ American Tower-ი აშშ-ის გარემოს დაცვის სააგენტოს (EPA) სტანდარტების გადაჭარბების პრეტენდენტი იყო. როცა უფროს აღმასრულებლებს ამის მიზეზი ჰკითხა, პასუხად მიიღო, ნებართვათა მოპოვების მხრივ კომპანია მეტად ნაყოფიერიაო; ისიც უთხრეს, ისეთ განახლებად ენერ-

ჯიაში აბანდებს, როგორც მზის ენერჯიაა, რათა განვითარებად ბაზრებში უფრო საიმედოდ უზრუნველყონ ფიჭური სერვისი.

ფანკი და პაუელი კომპანიის მიერ ბიზნესისა და ეკოლოგიური მდგრადობის სტრატეგიათა კომბინირებას „მდგრად ბიზნესსუბტარესობას“ უწოდებენ. ვიდრე ინვესტირებას განახორციელებენ, უნდა დარწმუნდნენ, რომ ეს უპირატესობა შემოსავლის ზრდას, ხარჯის შემცირებას ან ბრენდის ღირებულების გაუმჯობესებას მოიტანს.

სხვა მხრივ მომხილავი კომპანიები მათთან წარმატებას ვერ აღწევენ. პაუელის აზრით, Sherwin-Williams-ი „ფანტასტიკური საღებავების კომპანიაა“, მაგრამ მისი ეკოლოგიური მდგრადობის ანგარიში, სადაც შესვენების ოთახში ნარჩენების კომპოსტირება და მსგავსი რამეებია ნახსენები, ფუნდამენტურ, მათ შორის, ფინანსურ, საკითხებზე არაფრით აისახება. საპირისპიროდ, Tesla-ს იმედის გამაცრუებელი ფულის ბრუნვა და ფანკის ეჭვები მისი მასშტაბების ცვლილების უნართან დაკავშირებით, მის ეკოლოგიასთან დამეგობრებულ სააქციო ფონდს მათ პორტფოლიოს მიღმა ტოვებს. წამყვანი ჰოლდინგის, Alphabet-ის მონაცემთა ცენტრები 50%-ით უფრო ენერგოეფექტიანია, ვიდრე მისი კოლეგებისა, ვინაიდან კომპანია მონაცემთა შენახვისა და წვდომის გზის ოპტიმიზებას ასდენს. Facebook-იც წამყვან ჰოლდინგად რჩება, იმ ბოლოდროინდელი კვლევის მიუხედავად, რომელიც ქსელის მოხმარებასა და მენტალური ჯანმრთელობის გაუარესებას შორის კავშირს აჩვენებს. „არც ერთი ინვესტიცია იდეალური არ არის“, - ამბობს ფანკი. Amazon-ის სწრაფად მზარდი სერვისების, Web-ის მიერ გენერირებულ გლობალურ ეფექტიანობას ამ სააქციო ფონდის დაუფლების არგუმენტად ასახელებს, მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაო უფლებების თვალსაზრისით კომპანიას უმწიკვლოდ არ მისდის საქმე. და გენდერსა და ეთნიკურ მრავალფეროვნებაზე რას იტყვის? ფანკი იძულებულია, ეს საკითხი უგულებელყოს, რადგან ისეთი კომპანიების მოძიება, რომელთა საბჭოშიც ქალები 20-30%-ით იქნებოდნენ წარმოდგენილნი, მას ძალიან მწირი ალტერნატივის წინაშე დატოვებდა.

ინვესტირებისთვის გზავნილი მკაფიოა: შეამოწმეთ თქვენი მოგებები, შემდეგ კი საკუთარი საწამლავი აირჩიეთ.

საყოველთაო ჯანდაცვა არ არის საყოველთაო



საქართველოს ხელისუფლებამ, რომელიც ერთ-ერთ მთავარ მიღწევად საყოველთაო ჯანდაცვის სახელმწიფო პროგრამას მიიჩნევს, 2017 წელს პროგრამის მთავარი პრინციპი - საყოველთაობა - მიზნობრივი მიდგომით ჩაანაცვლა. საყოველთაო ჯანდაცვის

პროგრამა მაღალშემოსავლიან მოქალაქეებზე აღარ ვრცელდება. ამასთან პროგრამაში შემოსავლების მიხედვით დიფერენცირებული დაზღვევის პაკეტიები გაჩნდა. ჯანმრთელობის დაზღვევის შედარებით სრული პაკეტით მხოლოდ მიზნობრივი და მოწყვლადი ჯგუფები სარგებლობენ.

აღნიშნული ცვლილებების მიზეზად ხარჯების ოპტიმიზაცია და სოციალური სამართლიანობის შექმნა სახელდება. მიუხედავად ამისა, ჯანდაცვის სამინისტრო მაინც ვერ ახერხებს საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ხარჯების შეკავებას. მსგავსად წინა წლებისა, 2017 წელსაც პროგრამის ბიუ-

ჯეტი არასაკმარისი აღმოჩნდა.

2013 წლამდე ჯანმრთელობის დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამით ის ადამიანები სარგებლობდნენ, ვისაც ჯანდაცვაზე ყველაზე ნაკლებად მიუწვდებოდა ხელი. ესენი იყვნენ: სოციალურად დაუცველები, ასაკით პენსიონერები, 5 წლამდე ბავშვები, შშმ ბავშვები და სხვა. საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამა 2013 წელს ამოქმედდა და ის საქართველოს ყველა იმ მოქალაქეზე გავრცელდა, ვინც ჯანმრთელობის კერძო სადაზღვევო პაკეტით არ სარგებლობდა.

საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ამოქმედების მიზანი სამედიცინო

მომსახურებაზე მოსახლეობის ხელმისაწვდომობის ზრდა და ჯანდაცვაზე მოსახლეობის დანახარჯების შემცირება იყო. პროგრამამ გარკვეულწილად უზრუნველყო სამედიცინო სერვისებზე მოსახლეობის ხელმისაწვდომობის ზრდა. თუმცა ჯანდაცვაზე მოსახლეობის დანახარჯები პრაქტიკულად არ შემცირდა, რადგან საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამა ექიმის მიერ დანიშნული მედიკამენტების დაფინანსებას არ ითვალისწინებდა, მაშინ როდესაც ჯანდაცვის დანახარჯების ნახევარზე მეტი სწორედ მედიკამენტებზე მოდის.

საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ჯგუფები და დაფინანსების პირობები

2013 წელს, როდესაც საყოველთაო ჯანდაცვა ამოქმედდა, ის კერძო დაზღვევის მქონე მოქალაქეებზე არ ვრცელდებოდა. თუმცა შემდგომ საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ბენეფიციარებმა კერძო კომპანიებისგან ჯანმრთელობის დაზღვევის ე.წ. „დაშენებული“ პაკეტების შესყიდვა დაიწყეს, რაზეც ჯანდაცვის სამინისტროს შეზღუდვა არ დაუწესებია. 2016 წელს ჯანდაცვის სამინისტრომ ბაზების განახლება დაიწყო, და ის მოქალაქეები, რომლებიც 2017 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით კერძო დაზღვევით სარგებლობდნენ, საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამიდან ამოიღო.

2017 წლის 1 მაისიდან საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამაში დიფერენცირებული პაკეტები ამოქმედდა. მოგვიანებით საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამას მედიკამენტების კომპონენტის დაემატა, თუმცა ის მხოლოდ მცირე ჯგუფს შეეხო.

მიზნობრივ ჯგუფებს (სოციალურად დაუცველებს, ასაკით პენსიონერებს, 0-დან 6 წლამდე ასაკის ბავშვებს, სტუდენტებს, პედაგოგებს, იძულებით გადაადგილებულ პირებს, შშმ პირებს, ვეტერანებს) საყოველთაო ჯანდაც-

ვის პროგრამით გათვალისწინებული სამედიცინო სერვისების მოცულობა უცვლელად შეუნარჩუნდა. ამასთან, მიზნობრივ ჯგუფებს დამატებით კერძო დაზღვევის ქონის უფლება არ შეეზღუდა.

სოციალურად დაუცველთა ბაზაში რეგისტრირებული, 70 000-დან 100 000-მდე სარეიტინგო ქულის მქონე მოქალაქეები და 6-დან 18 წლამდე ასაკის პირები საბაზისო პაკეტით სარგებლობენ (გარდა იმ პირებისა, ვინც 2017 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით კერძო დაზღვევით სარგებლობდა). საბაზისო პაკეტი გადაუდებელ შემთხვევებში 100%-იან დაფინანსებას, ხოლო გვერდითი ქირურგიული და რიგი ამბულატორიული სამედიცინო მომსახურების შემთხვევაში ნაწილობრივ დაფინანსებას ითვალისწინებს. აღნიშნულ კატეგორიას დამატებით კერძო დაზღვევით შეუძლია ისარგებლოს, თუ დაზღვევის პაკეტი 2017 წლის 1 იანვრის შემდეგ შეიძინა.

დანარჩენი მოქალაქეებისთვის მათი პირადი შემოსავლების მიხედვით დიფერენცირებული დაზღვევის პაკეტები მოქმედებს. საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამაში საყოველთაო მხოლოდ მშობიარობის (500 ლარის ფარგლებში) და საკეისრო კვეთის (800 ლარის ფარგლებში) დაფინანსება დარჩა, რომელიც ყველას ერთნაირად უფინანსდება, მათ შორის – მაღალშემოსავლიან მოქალაქეებსაც.

მაღალშემოსავლიანი მოქალაქეები

საყოველთაო ჯანდაცვა აღარ ვრცელდება იმ მოქალაქეებზე, რომელთა წლიური შემოსავალი 40 ათას ლარს აღემატება. თუმცა მათ უნარჩუნდებათ მშობიარობისა და საკეისრო კვეთის დაფინანსება.

საშუალო შემოსავლის მქონე მოქალაქეები

იმ მოქალაქეებზე, რომელთა შემოსავალიც თვეში 1000 ლარზე მეტი, მაგრამ წელიწადში 40 000 ლარზე ნაკლებია, და რომლებიც კერძო დაზღვევით არ სარგებლობენ, საყოველთაო ჯანდაცვის შეზღუდული პაკეტი ვრცელდება. მათ არ უფინანსდებათ გვერდითი ამბულატორიული და გადაუდებელი ამბულატორიული მომსახურება. უფინანსდებათ:

- ოჯახის ექიმის მომსახურება და პროფილაქტიკური აცრები
- გადაუდებელი სტაციონარული მომსახურება 90%-ით
- გვერდითი ქირურგიული ოპერაციები, თუ ასანაზღაურებელი თანხა 1000 ლარზე მეტია. პაციენტი ასანაზღაურებელი თანხის 30%-ს (მაგრამ არანაკლებ 1000 ლარისა) იხდის
- ნაწილობრივ უფინანსდებათ ონკოლოგიურ დაავადებათა არაქირურგიული მკურნალობა (ქიმიოთერაპია, ჰორმონოთერაპია, სხივური თერაპია)

დაბალი შემოსავლის მქონე მოქალაქეები

მოქალაქეები, რომლებიც არ არიან რეგისტრირებული, როგორც სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი პირები, თუმცა აქვთ დაბალი შემოსავლები (ყოველთვიურად 1000 ლარზე ნაკლები), თვითდასაქმებულები და არარეგულარული შემოსავლის მქონე მოქალაქეები საყოველთაო ჯანდაცვის შეზღუდული პაკეტით სარგებლობენ. კერძო დაზღვევის არსებობის შემთხვევაში კი მხოლოდ გადაუდებელი მომსახურების ანაზღაურება უნარჩუნდებათ.

დაბალშემოსავლიან მოქალაქეებს უფინანსდებათ:

- გვერდითი ამბულატორიული მომსახურება - 70%-ით და რიგ შემთხვევებში 100%-ით
- გადაუდებელი ამბულატორიული მომსახურება - 50%-ით
- გადაუდებელი სტაციონარული მომსახურება - 100%-ით

- ონკოლოგიური დაავადებების მკურნალობა - 80%-ით
- ქირურგიული ოპერაციები, თუ ასა-ნაზღაურებელი თანხა 500 ლარზე მეტი-ა, პაციენტი ასანაზღაურებელი თანხის 30%-ს (მაგრამ არანაკლებ 500 ლარისა) იხდის.

მედიკამენტების დაფინანსება

საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამა ექიმის მიერ დანიშნული მედიკამენტების დაფინანსებას ძირითად შემთხვევაში არ ითვალისწინებს. მინიმალურად სამკურნალო საშუალებების ხარჯები (განსაზღვრული ნუსხის მიხედვით) უფინანსდებათ:

- სოციალურად დაუცველებს, 0-დან 6-წლამდე ბავშვებს და ვეტერანებს - წლიური ლიმიტის 50 ლარის ფარგლებში, 50%-ით
- სოციალურად დაუცველ პენსიონერებს - წლიური ლიმიტის 200 ლარის ფარგლებში 50%-ით
- შშმ ბავშვებს, მკვეთრად გამოხატულ შშმ პირებსა და პენსიონერებს - წლიური ლიმიტის 100 ლარის ფარგლებში, 50%-ით

აღნიშნული ჯგუფები, გარდა ვეტერანებისა, ამ მცირე შეღავათით საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ამოქმედებამდე და მასთან მიერთებამდეც სარგებლობდნენ.

2017 წლის ივლისიდან ქრონიკული დაავადებების სამკურნალო მედიკამენტებით უზრუნველყოფის პროგრამა ამოქმედდა, რომელიც მხოლოდ სოციალურად დაუცველ (100 000 სარეიტინგო ქულის მქონე) პირებს შეეხო. პროგრამის ფარგლებში გულ-სისხლძარღვთა, ფილტვის, ფარისებრი ჯირკვლის ქრონიკული დაავადებებისა და დიაბეტის ტიპი 2-ის (არაინსულინდამოკიდებული) სამკურნალო მედიკამენტები ფინანსდება, ჯამში - 23 დასახელების მედიკამენტი. აფთიაქებში აღნიშნული მედიკამენტების ფასი საშუალოდ 5 ლარიდან 27 ლარამდე მერყეობს. თუმცა არის რამდენიმე დასახელების შედარებით ძვირად ღირებული მედიკამენტიც.

მედიკამენტების შესაძენად ტენდერი სოციალური მომსახურების სააგენტომ აპრილში გამოაცხადა. რამდენიმე დასახელების მედიკამენტზე ტენდერი რამდენჯერმე ჩაიშალა. პროგრამის ამოქმედების დროისთვის მხოლოდ 13 დასახელების მედიკამენტის გაცემა იყო შესაძლებელი, ეტაპობრივად დამატა დანარჩენი მედიკამენტებიც. 2017 წლის ბოლო მონაცემებით კი 23 დასახელების მედიკამენტიდან 22 დასახელების მედიკამენტი გაიცემა.

ქრონიკული დაავადებების სამკურნალო მედიკამენტებით უზრუნველყოფის პროგრამის 2017 წლის ბიუჯეტი თავდაპირველად 3 360 ათასი ლარით განისაზღვრა, თუმცა პროგრამაზე რეალურად 2 686 ათასი ლარი გაიხარჯა. 2018 წლისთვის პროგრამის ბიუჯეტი 10 მლნ ლარით განისაზღვრა.

საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამას თანხები 2017 ნელსაც დააკლდა

სახელმწიფო ვერ ახერხებს საყოველთაო ჯანდაცვის ხარჯების მართვას, რასაც ადასტურებს გასული წლების სტატისტიკური მაჩვენებლები. მიუხედავად იმისა, რომ საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ბიუჯეტი ყოველწლიურად იზრდება, ბოლო ოთხი წლის განმავლობაში საკმარისი არც ერთხელ არ აღმოჩნდა. წლის ბოლოს საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ხარჯების დასაფარად ბიუჯეტში დამატებითი თანხების მოძიება ხდება საჭირო.

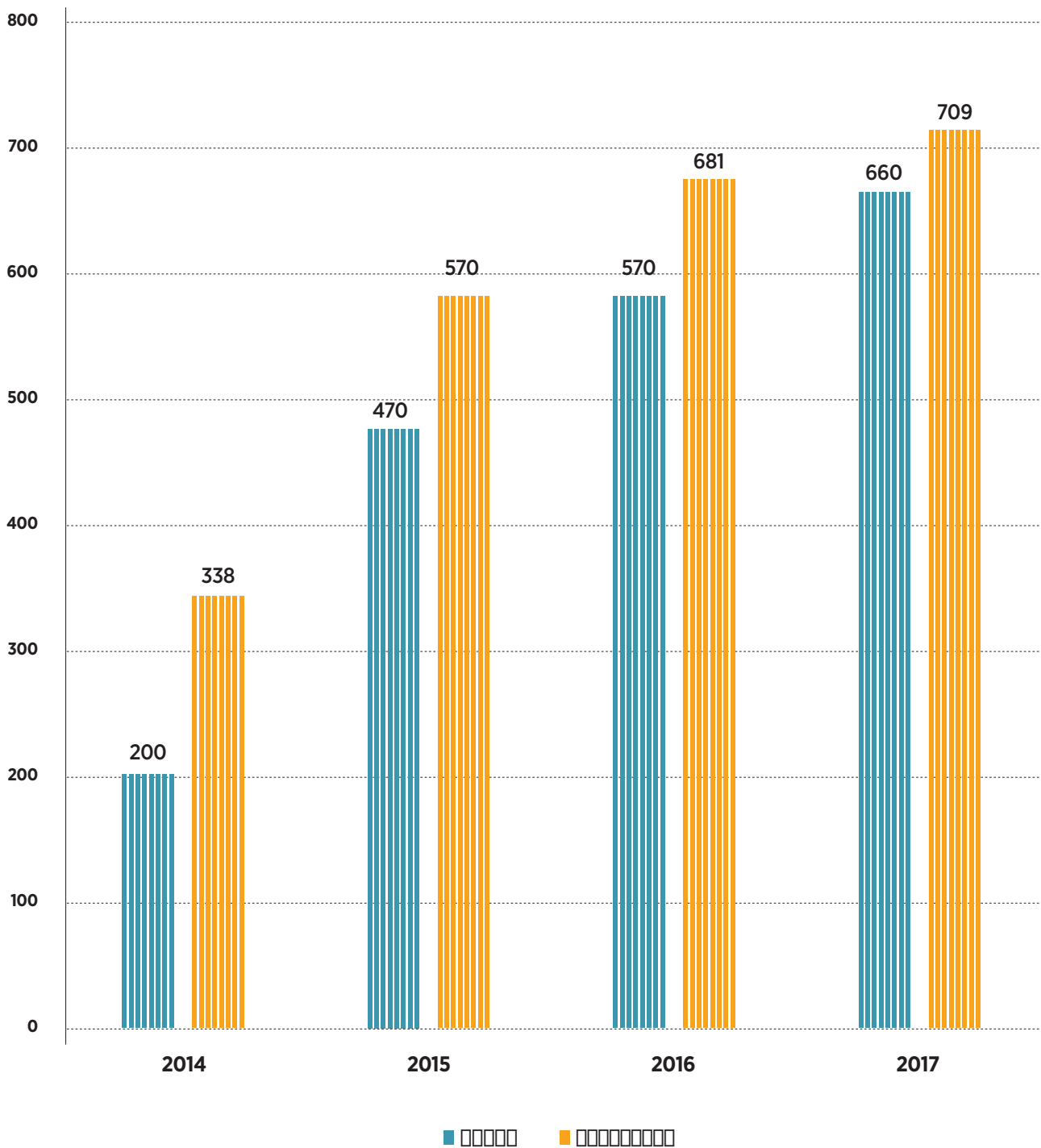
2017 წელს საყოველთაო ჯანდაცვის ბიუჯეტი 660 მლნ ლარით განისაზღვრა, თუმცა პროგრამის რეალურმა ხარჯმა 710 მლნ ლარი შეადგინა. 2018 წელს კი პროგრამის ბიუჯეტი 704 მლნ ლარით განისაზღვრა, რაც, აქედანვე ცხადია,

საკმარისი არ იქნება.

ჯანდაცვის დანახარჯები მოსახლეობასაც ეზრდება. Unicef-ის ბოლო კვლევამ აჩვენა, რომ 2015 წელს, 2013 წელთან შედარებით, ოჯახების მიერ ჯანდაცვაზე გაწეული საშუალო ხარჯი 31%-ით გაიზარდა. ამავე პერიოდში ჯანდაცვის ხარჯები შინამეურნეობების მთლიან ხარჯებში 7%-დან 8.1%-მდე გაიზარდა. მოსახლეობისთვის ჯანდაცვის ხარჯების ზრდის ძირითადი მიზეზი მედიკამენტებზე გაწეული ხარჯებია. მედიკამენტების ხარჯების წილი ჯანდაცვის მთლიან დანახარჯებში დაახლოებით 50%-ია, ამასთან წამლებზე ფასები მუდმივად იზრდება. ქრონიკული დაავადებების მედიკამენტების დაფინანსების სახელმწიფო პროგრამა მხოლოდ მცირე ჯგუფს (ქრონიკული დაავადების მქონე სოციალურად დაუცველებს) შეუმცივებს ხარჯებს.

განვლილმა წლებმა აჩვენა, რომ ეფექტიანი საყოველთაო ჯანდაცვისთვის ქვეყანას სათანადო რესურსი არა აქვს, შესაბამისად, გარდაუვალი და სწორი გამოსავალი იყო ჯანდაცვის სახელმწიფო პროგრამაში განხორციელებული ცვლილებები, რეალურად მიზნობრივ დაფინანსებაზე გადასვლა. თუმცა ხელისუფლება მაინც ვერ ახერხებს საყოველთაო ჯანდაცვის ხარჯების მართვას, რასაც საერთაშორისო ორგანიზაციები (მსოფლიო ბანკი, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი) პროგრამის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად ასახელებენ. საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამას სოციალური მომსახურების სააგენტო ახორციელებს და არ არსებობს შუამავალი რგოლი. პროგრამის ხარჯების სწორად დაგეგმვისა და ხარჯთუფექტიანობის ზრდისთვის, სწორი ნაბიჯი სახელმწიფო ჯანდაცვის პროგრამაში შუამავალ რგოლად კერძო სადაზღვევო კომპანიების ჩართვა იქნება. **F**

საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის ბიუჯეტი (მლნ ლარებში)



საქართველოს საბარეო ვალი



ნელინადში ოთხჯერ, ყოველკვარტალურად საქართველოს ეროვნული ბანკი საქართველოს საგარეო ვალის შესახებ ინფორმაციას აქვეყნებს. ყოველი გამოქვეყნება მედიისა და პოლიტიკოსების დიდ ყურადღებას იქცევს, რადგან ახალი ვალის აღება და ღარის გაუფასურება საგარეო ვალის ტვირთს მნიშვნელოვნად ზრდის. ბოლო მონაცემები სებ-მა გასული წლის დეკემბრის ბოლოს გამოაქვეყნა, რომლის მიხედვით, 2017 წლის 30 სექტემბერს საქართველოს \$16.7 მილიარდის (41 მილიარდი ლარი) საგარეო ვალი ჰქონდა. სებ-ი ინფორმაციას კვარტალის დასრულებიდან სამი თვის შემდეგ აქვეყნებს, შესაბამისად, რამდენი ვალი გვქონდა 2017 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით, ამას მიმდინარე წლის მარტის ბოლოს გავიგებთ.

საქართველოს მთლიანი საგარეო ვალი სახელმწიფო სექტორისა და კერძო სექტორის საგარეო ვალდებულებებისგან შედგება. სახელმწიფო სექტორის ვალი მოიცავს მთავრობის, ეროვნული ბანკისა და სახელმწიფო კომპანიების საგარეო ვალებს. კერძო სექტორის ვალი ბანკების, საფინანსო და არასაფინანსო კორპორაციებისა და პირდაპირი ინვესტირების სახით განხორციელებულ კომპანიათა შორის სესხებს მოიცავს. 30 სექტემბრის მდგომარეობით დაფიქსირებული \$16.7-მილიარდიანი ვალიდან სახელმწიფო სექტორზე მოდის 42.5%, კერძოზე კი - 57.5%.

ჩაშლილად თუ ვნახავთ მონაცემებს, ყველაზე მაღალი საგარეო ვალი - \$5.2 მილიარდამდე მთავრობას აქვს. შემდეგ მოდის არასაფინანსო კორპორაციები \$5.1 მილიარდით, საიდანაც \$1.7 მილიარდი სახელმწიფო კომპანიების ვალია. კომერციულ ბანკებს \$3.6 მილიარდი საგარეო ვალი აქვს, თუმცა აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ის გარემოება, რომ ბანკების საგარეო ვალში სხვა ქვეყნის რეზიდენტების დეპოზიტებიც არის ჩათვლილი, რაც \$1.3 მილიარდს შეადგენს. \$2.5 მილიარდის ვალი პირდაპირი ინვესტირების სახით შემოსული კომპანიათა შორის სესხებია. იმ შემთხვევაში, თუ სესხის აღების უზრუნველყოფა კაპიტალის წილით ხდება, სესხი პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციადაც ითვლება და მომავალში, როდესაც კომპანია ასეთ ვალებს დაფარავს, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები შემცირდება.

ბოლო ათ წელიწადში, 2010 წლიდან 2017 წლის სექტემბრის ჩათვლით, საგარეო ვალი 189%-ით (თითქმის 3-ჯერ) გაიზარდა. ყველაზე მაღალი პროცენტით - 6,874%-ით (69-ჯერ) სახელმწიფო კომპანიების ვალი გაიზარდა. შემცირდა მხოლოდ ეროვნული ბანკის საგარეო ვალი - \$7 მილიონით. 2015-2017 წლებში საგარეო ვალი წლიურად საშუალოდ 6%-ით იზრდებოდა.

თუ გვინტერესებს, რამდენად დიდი ტვირთია საგარეო ვალი საქართველოს ეკონომიკისთვის და ხომ არ წარმოადგენს პოტენციურ საფრთხეს, ამისთვის ვალის მთლიან შიდა პროდუქტთან (მშპ) ფარდობის მაჩვენებლები უნდა ვნახოთ. 2017 წლის 30 სექტემბრის მდგომარეობით საქართველოს საგარეო ვალი მშპ-ის 112% იყო. 2009-2013 წლებში საგარეო ვალი მშპ-ის 80-82%-ის ფარგლებში იყო შენარჩუნებული. 2014-2017 წლებში ვალის მშპ-თან ფარდობის მაჩვენებლები მნიშვნელოვნად გაიზარდა, მაგრამ არა იმიტომ, რომ ყოველწლიურად უფრო მეტ ვალს ვიღებდით, ვიდრე 2014 წლამდე - მშპ-თან ფარდობის ზრდა ღარის კურსისა და მშპ-ის ზრდის ტემპის დაცემით იყო გამოწვეული. რადგან საგარეო ვალი უცხოურ ვალუტაში გვაქვს აღებული, ღარის გაუფასურება პირდაპირ აისახება ღარში გამოსახულ საგარეო ვალზე.

ზოგადად, რაიმე შიდა ან საერთაშორისო რეველაცია არ არსებობს, თუ მშპ-ის მაქსიმუმ რამდენი პროცენტი შეიძლება იყოს ქვეყნის საგარეო ვალი. საქართველოში მოქმედებს კანონი, რომელიც მხოლოდ სახელმწიფო ვალის (საგარეო და საშინაო სახელმწიფო ვალი ერთად) მშპ-ის მიმართ 60%-იან ჭეშრს აწესებს, ეს კანონი კერძო სექტორის დავალიანებაზე არ ვრცელდება და არც განვითარებულ ქვეყნებში არსებობს მსგავსი გამოცდი-

ვალი - \$7 მილიონით. 2015-2017 წლებში საგარეო ვალი წლიურად საშუალოდ 6%-ით იზრდებოდა.

ზოგადად, რაიმე შიდა ან საერთაშორისო რეველაცია არ არსებობს, თუ მშპ-ის მაქსიმუმ რამდენი პროცენტი შეიძლება იყოს ქვეყნის საგარეო ვალი. საქართველოში მოქმედებს კანონი, რომელიც მხოლოდ სახელმწიფო ვალის (საგარეო და საშინაო სახელმწიფო ვალი ერთად) მშპ-ის მიმართ 60%-იან ჭეშრს აწესებს, ეს კანონი კერძო სექტორის დავალიანებაზე არ ვრცელდება და არც განვითარებულ ქვეყნებში არსებობს მსგავსი გამოცდი-

საგარეო ვალის მონაცემები

ბოლო 10 წელიწადში საქართველოს საგარეო ვალი 189%-ით გაიზარდა.

წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი

მილიონი დოლარი	2007	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 სექტ
მთავრობა	1,585	2,746	3,695	4,251	4,191	4,256	4,390	4,678	5,155
ეროვნული ბანკი	254	914	815	582	338	252	219	200	248
ბანკები	1,295	1,499	2,120	2,469	2,647	2,683	2,957	2,974	3,553
მათ შორის დეპოზიტები	233	250	510	760	896	992	1,213	1,227	1,294
არასაბანკო საფინანსო კორპორაციები	38	48	99	172	187	220	247	255	154
არასაფინანსო კორპორაციები	819	1,415	2,140	3,156	3,285	3,367	4,257	5,176	5,073
მათ შორის სახელმწიფო კომპანიების პირდაპირი ინვესტიციები	24	59	549	1,326	1,323	1,408	1,585	1,739	1,709
კომპანიათაშორისი სესხები	1,799	2,215	2,725	2,663	2,648	3,074	3,013	2,506	2,538
მთლიანი საგარეო ვალი	5,791	8,836	11,595	13,292	13,296	13,852	15,083	15,789	16,721

ლება, რომ კერძო სექტორის დავალიანება რეგულირდებოდა. თუმცა, როდესაც სახელმწიფო სექტორის ვალი დარეგულირებულია და ამასთან, საბანკო სექტორს ფინანსური უსაფრთხოების შესაბამისი კრიტერიუმების დაცვა ევალებათ, ეს მნიშვნელოვანწილად ახდენს მთლიან

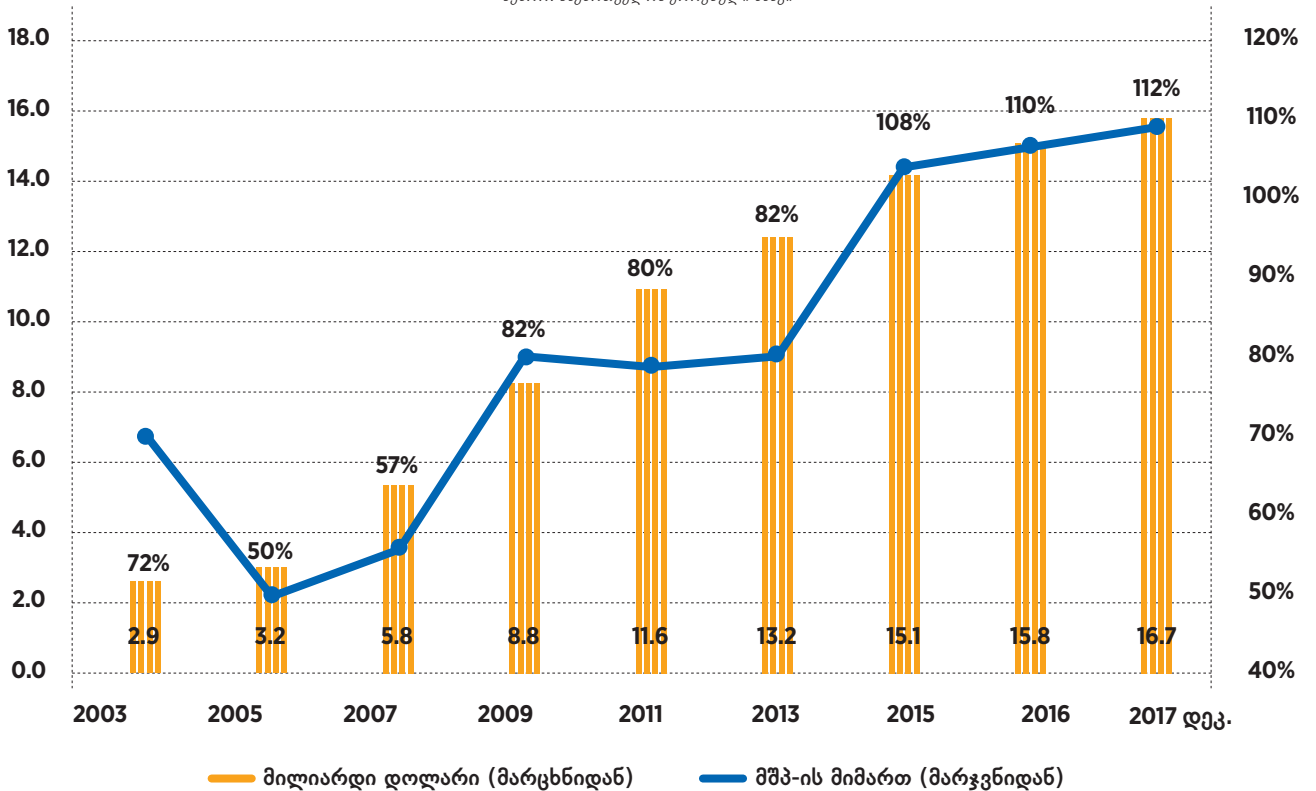
საგარეო ვალიდან მომავალი პოტენციური საფრთხის პრევენციურებას. 2017 წლის ივნისის მონაცემებით, მსოფლიოში ყველაზე მაღალი საგარეო ვალი ნომინალურ გამოსახულებაში აშშ-ს აქვს - \$18.6 ტრილიონი, რაც აშშ-ის მშპ-ის 98%-ია. შემდეგ მოდის ბრიტანეთი \$7.8

ტრილიონით. თუმცა, როგორც აღვნიშნეთ, ვის აქვს უფრო მეტი დავალიანება, ეს მშპ-თან თანაფარდობით უკეთ ჩანს. ამ მხრივ, მსოფლიოში პირველ ადგილზე ლუქსემბურგია მშპ-ის მიმართ 6700%-იანი დავალიანებით, შემდეგ მოდის პალაუ - 6,200%-ით. მაღალი საგარეო

ვალი მშპ-ის მიმართ

საქართველოს საგარეო ვალი მშპ-ის 112%-ია. დრამატული ზრდა ლარის გაუფასურებამ გამოიწვია.

წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი



ვალით ძირითადად განვითარებული ქვეყნები გამოირჩევიან, თუმცა ამავე ქვეყნებს გასესხებულაც ბევრი აქვთ.

მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნის საგარეო ვალის მიმართ გარკვეული უსაფრთხოების ზღვრები ეკონომიკური თეორიის მიხედვით დადგენილი არ არის, 2008-2009 წლების გლობალური ფინანსური კრიზისის შემდეგ საერთაშორისო ორგანიზაციები (განსაკუთრებით, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი) ქვეყნებს აძლევენ რეკომენდაციას, რომ ყურადღება მიაქციონ მთლიან საგარეო ვალს, ისე როგორც სახელმწიფო სექტორის მთლიან ვალს (მთავრობის ვალს დამატებული სახელმწიფო კომპანიების ვალი).

ზოგადად რამდენად საფრთხის შემცველია დავალიანება, მშპ-თან ფარდობის გარდა, ამას ვალის მომსახურების პერიოდი განსაზღვრავს. შეიძლება, ქვეყანას მაღალი ვალი ჰქონდეს, მაგრამ გადახდა ათობით წელზე იყოს გაწერილი. ამასთან, რაც უფრო განვითარებულია ქვეყანა ეკონომიკურად, მით უფრო მეტი ვალის ტვირთის (მაგალითად, მშპ-თან ფარდობა) აღება შეუძლია. იგივე ლოგიკაა ცალკე აღებული სახელმწიფო ვალის შემთხვევაში. მაგალითად, მიჩნეულია, რომ ფინანსური სტაბილურობის რისკების მინიმუმაციისთვის ღირბ ქვეყანას სახელმწიფო ვალი მშპ-ის 50%-ზე მეტი არ უნდა ჰქონდეს, როცა განვითარე-

ბულ ქვეყნებს შეუძლიათ, მშპ-ის მიმართ 100%-იანი ვალის პირობებშიც განაგრძონ განვითარება.

საქართველოს საგარეო ვალიდან მოკლევადიანი (1 წლამდე პერიოდში გადასახდელი) 21.5%-ია (\$3.6 მილიარდი), თუმცა აქედან \$1.3 მილიარდი საგარეო წყაროებიდან კომერციულ ბანკებში განთავსებული დეპოზიტებია, რაც სტატისტიკურად მოკლევადიან ვალებში აღირიცხება, მაგრამ რეალურად მომავალ ერთ წელიწადში გადასახდელი არ არის. დეპოზიტების გამოკლებით, მოკლევადიანი ვალი მთლიანი ვალის მაქსიმუმ 14%-ია (\$2.3 მილიარდი).

საქართველოში საგარეო ვალი აქტუა-

ლურია ლარის კურსთან მიმართებითაც. ამას ორი გარემოება განაპირობებს:

1. ეროვნული ვალუტის გაუფასურება ზრდის ვალის ტვირთს მშპ-ის მიმართ და შესაბამისად, ართულებს (აძვირებს) ვალის გადახდას; 2. თუ ვალის გადახდისთვის ქვეყნიდან მნიშვნელოვანი უცხოური დოლარი გაედინება, ეს ეროვნული ვალუტის კურსს აუფასურებს.

რადგან საქართველოში ლარის კურსის მერყეობა ბოლო წლების ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური საკითხია, საგარეო ვალის სიდიდეს ბოლო წლებში უფრო მეტ ყურადღებას იქცევს. პირველ რიგში, განვიხილოთ, ხომ არ ვდგავართ საგარეო ვალის ვერგადახდის საფრთხის წინაშე. ამის მთლიანი შეფასება დღეს არ არსებობს, მაგრამ თუ დებიტორებს ჩაშლილად, სექტორულად ვნახავთ, არც ერთი სექტორი არ დგას ვალის ვერგადახდის საფრთხის წინაშე. შესაძლოა, რამდენიმე მსხვილ კომპანიას აქვს პრობლემები ვალის მომსახურებაში, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ მთლიანად ქვეყანაა დეფოლტის წინაშე.

ლარის კურსზე გავლენას რაც შეეხება, ბოლო წლებში საგარეო ვალს ლარის წონასწორულ კურსზე უარყოფითი გავლენა არ ჰქონია იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ უფრო მეტი ახალი ვალი ავიღეთ, ვიდრე ადრე აღებული ვალები დაფარეთ. შესაბამისად, სავალო ოპერაციებით საქართველოში მეტი უცხოური ვალუტა შემოვიდა, ვიდრე ქვეყნიდან გავიდა. გამონაკლისი შეიძლება ყოფილიყო დროის კონკრეტული, მოკლე პერიოდები, როდესაც მნიშვნელოვანი საგარეო ვალი იფარება და ამავე პერიოდში (დღეებში) ახალი კრედიტის შემოსვლა არ ხდება, თუმცა ეს ლარის გრძელვადიან კურსზე გავლენას თითქმის არ მოახდენდა.

რატომ იღებს საქართველო საგარეო ვალს და რა უნდა მოხდეს, რომ საგარეო ვალი შემცირდეს? საგარეო ვალს სახელმწიფო თუ კერძო სექტორი იღებს იმის გამო, რომ კაპიტალის (სესხების) შიდა ბაზარზე ამ მოცულობით თანხა არ არის ან

ვალთანების რეიტინგი

მშპ-ის მიმართ ყველაზე მაღალი საგარეო ვალის მქონე ქვეყნები

წყარო: მსოფლიო ბანკი

	ქვეყანა	მშპ-ის მიმართ	\$ მილიარდი
1	ლუქსემბურგი	6731%	4014
2	პალაუ	6209%	18
3	მავრიკი	1536%	189
4	მალტა	879%	96
5	ირლანდია	780%	2236
6	კვიპროსი	597%	120
7	ნიდერლანდები	533%	4306
8	სინგაპური	453%	1321
9	ჰონკონგი	414%	1499
10	გაერთიანებული სამეფო	283%	7852

ძვირია. შესაბამისად, საგარეო ვალის აღება, თუნდაც სავალუტო რისკების პირობებში, უფრო ხელსაყრელია. თავის მხრივ, ვალის აღება ზრდის კომპანიების საწარმოო შესაძლებლობებს, ბიზნესი ფართოვდება და ეკონომიკა იზრდება. საგარეო ვალის გარდა, სახელმწიფოსა და კერძო სექტორს აქვს საშინაო ვალიც. თუ განვიხილავთ როგორც რისკს, რომ ერთ დღეს ამ სექტორებმა შეიძლება ვალი ვერ დაფაროს, მაშინ საშინაო ვალიც უნდა გავითვალისწინოთ. სხვაობა მხოლოდ ის არის, რომ საგარეო ვალთან მიმართებით, რისკებს ვალუტის კურსის მერყეობაც ზრდის.

საბოლოო ჯამში ასეთი მდგომარეობაა: ნომინალურ გამოსახულებებში ვალის დათვლას დიდი აზრი არ გააჩნია,

მთავარია მშპ-ის მიმართ რამდენია და სასურველია, აქ ზრდის ტენდენცია არ გვექონდეს, განსაკუთრებით - მოკლევადიან საგარეო ვალებში. თუ გვინდა, საგარეო ვალზე ნაკლებად იყოს დამოკიდებული ქვეყანა, მაშინ შიდა საკრედიტო ბაზარი გაცილებით მეტად უნდა იყოს განვითარებული. გრძელვადიან პერსპექტივაში შესაძლებელია ქართული ეკონომიკა უფრო მეტად დაეყრდნოს შიდა საკრედიტო რესურსს, მაგრამ უახლოეს წლებში საგარეო ვალზე დამოკიდებულების მნიშვნელოვნად შემცირება შეუძლებელი იქნება, რადგან შიდა დანაშოგების (საკრედიტო რესურსი) ზრდას დაბოვების ინსტრუმენტების განვითარებასთან ერთად უფრო განვითარებული, უფრო დიდი ეკონომიკა სჭირდება. **F**

კომუნისტმა რა ჰქმნა

ავტორი: მისილ ავღალიანი

მიქაელ არამიანცი 1843 წლის 4 მაისს მთიან ყარაბაღში, სოფელ კეატუკში, სოფლის მამასახლისის, ოსევის ოჯახში დაიბადა. მიქაელი 15 წლისა იყო, როდესაც სასწავლებლად ქალაქ შუშაში გაემგზავრა. სწავლა არ უჭირდა, ყველაფერს იოლად ითვისებდა და მეცნიერებისადმი დიდ ინტერესსაც იჩენდა. ბიჭი ტფილისის გიმნაზიაში სწავლის გაგრძელებაზე ოცნებობდა, თუმცა მან ადრეულ ასაკშივე წარმატებით გამოსცადა თავი ვაჭრობაში. საქმის შესასწავლად იგი შუშაშივე ცნობილ ვაჭარს თარუმანიანს თანაშემწედ მიაბარეს, რომელიც სავაჭრო საქმიანობას ყარაბაღის გარდა, საზღვარგარეთაც ეწეოდა. არამიანცი ხშირად ჩადიოდა თავრიზში, ირანში, სადაც ის ცოტა ხანში ფირმის წარმომადგენლადც დანიშნეს. ოთხ წელიწადში მიქაელმა თავისი პირველი კაპიტალი - 3,000 მანეთი - დააგროვა და 1871 წელს სამხრეთ კავკასიის ცენტრში, ტფილისში გადავიდა საცხოვრებლად.

28 წლის არამიანციმა საკმაოდ დიდი ქონება დააგროვა ქსოვილებით, აბრეშუხითა და შალით ვაჭრობით. ჩართული იყო შაქრის ტრანზიტულ კომერციაში ისეთ დიდ ქალაქებთან, როგორც იყო მარსელი, თავრიზი და თეირანი. თუმცა, როგორც ქვემოთ ვნახავთ, ეს არ იყო არამიანცის ნამდვილი წარმატება, რადგან მას ჯერ არ გაუცნია ბაქოს ნავთობი და მასთან დაკავშირებული ფინანსური პერსპექტივები. არამიანცის ტფილისში ცხოვრების პირველ ეტაპზე წარმატებული ბიზნესის გარდა, მის ცხოვრებაში კიდევ ერთი მნიშ-

ვნელოვანი მოვლენა მოხდა: მას შეუყვარდა ცნობილი კომერსანტის, შოლკოიანცის 18 წლის ქალიშვილი - ელისაპეტი.

თუმცა, როგორც ეს ხშირად ხდებოდა, იმდროინდელ სამხრეთ კავკასიაში ცალკეული ბიზნესები ხშირად ზედმეტადაც იყვნენ დამოკიდებული რეგიონში არსებულ საგარეო პოლიტიკურ ვითარებაზე. ასე, მაგალითად, 1877-1878 წლებში მიმდინარე მორიგმა რუსეთ-თურქეთის ომმა დიდი გავლენა მოახდინა არამიანცის ბიზნესზე. ბოსფორისა და დარდანელის სრუტეების ჩაკეტვამ და საქართველოს საზღვრებთან წარმოებულმა საომარმა მოქმედებებმა არამიანცს თითქმის მთელი ქონება დააკარგვინა. სხვადასხვა მონაცემის მიხედვით, მას მხოლოდ 7,000 მანეთი და ტფილისში მტკვრის სანაპიროზე ერთი პატარა სახლი დარჩა. არამიანცს კიდევ რამდენიმე წელი დასჭირდა რთული ფინანსური მდგომარეობიდან გამოსასვლელად და 1884 წელს ბაქოში გამგზავრებამდე მისი კაპიტალი 40,000 მანეთს შეადგენდა.

1880-იანი წლების ბაქომ უკვე გაითქვა მსოფლიოში სახელი როგორც ნავთობის მოპოვების ცენტრმა. ქალაქში უკვე მუშაობდნენ ისეთი დიდი ფინანსური ოჯახები, როგორც როტშილდები და ნობელები გახლდნენ. მათთვის კონკურენციის გაწევა რომ შეძლებოდა, არამიანციმა ბიზნესში ძველი მეგობრის ჩართვა გადაწყვიტა. ეს ტფილისის უმსხვილესი კომერციული ბანკის აქციონერი და ვიცე-თავმჯდომარე, პირველი გილდიის ვაჭარი ალექსანდრე მანთაშვილი იყო. მათ ერთმანეთი ჯერ კიდევ არამიანცის თავრიზში ყოფნისას გაიცნეს. მანთაშვილი ირანში მამასთან იყო ჩასული და იქ საკმაოდ დიდ მოგებას ვაჭრობით ნახულობდა.

თავდაპირველად ორ ადამიანს შორის კარგი ურთიერთობა ჩამოყალიბდა და მანთაშვილი დათანხმდა კიდევ არამიანცის შემოთავაზებას, ბაქოში საერთო სანავთობო ბიზნესი დაეწყოთ.

სანავთობო ბიზნესი კარგად ვითარდებოდა, რასაც 1899 წლის 11 ივნისს სააქციო და სანავთობო საზოგადოება „ა.ი. მანთაშვილი და კომპანიის“ დებულების ოფიციალური დამტკიცება ადასტურებს. კომპანიის დამფუძნებლები იყვნენ ტფილისის პირველი გილდიის ვაჭარი მანთაშვილი და ბაქოს პირველი გილდიის ვაჭარი არამიანცი. საერთო კაპიტალი 22 მილიონ მანეთს შეადგენდა, ანუ სულ 88 000 აქცია, სადაც თითოეული 250 მანეთად ფასობდა. მიღებული დებულების მიხედვით, კომპანიას ხუთი დირექტორისგან შემდგარი საბჭო მართავდა, რომლის არჩევაც აქციონერთა საერთო კრებით ხდებოდა. ამ კომპანიაში მიქაელ არამიანცს 25%-იანი წილი ჰქონდა.

ნავთობი მომავლის ბიზნესი აღმოჩნდა. არამიანცის საქმი-





ალექსანდრე მანთაშვილი
1842-1911 წწ.)



მიქაელ
არამიანი



ბაქო XIX საუკუნის
ბოლო მეოთხედში

ნობა დღითი დღე ფართოვდებოდა. მაგალითისთვის, აფშერონის ნახევარკუნძულზე (სადაც ქალაქი ბაქო მდებარეობს) კომპანიის საკუთრებაში იყო ნავთობით მდიდარი დაახლოებით 174 ჰექტარი მიწის ფართობი. არამიანს ასევე ეკუთვნოდა ნავთობის ქარხანა, საქარე სადგურები, სპეციალურად მოწყობილი ნავმისადგომი და უამრავი სახელოსნო. სხვადასხვა მონაცემით, არამიანს წარმომადგენლობა ჰქონდა გახსნილი სმირნაში (თანამედროვე დასავლეთ თურქეთში მდებარე ქალაქი იზმირი), სალონიკში (საბერძნეთი), კონსტანტინოპოლში (თანამედროვე სტამბოლი), ალექსანდრიასა და კაიროში (ეგვიპტე). ამის გარდა წარმომადგენლობები ჰქონდა ჩამოყალიბებული დასავლეთ ვეროპისა და შორეული აღმოსავლეთის ისეთ ქალაქებში, როგორცაა მარსელი, ლონდონი, ბომბეი და შანხაი.

თუმცა დროთა განმავლობაში არამიანსა და მანთაშვილს შორის ურთიერთობა დაიძაბა. კომპანიის მიერ მიღებული დიდი შემოსავალი ორ მდიდარ ადამიანს შორის განხეთქილების საგნად იქცა. მანთაშვილს კომპანიაში სრული დომინირება სურდა და ამიტომაც მალულად დაიწყო თავისი კომპანიონების აქციების შესყიდვა, რაც საერთო ბიზნესიდან მათ განდევნას გამოიწვევდა. არამიანს მოუწია გასვლა სანავთობო წამოწყებიდან და ქალაქ ბაქოდან უკან, ტფილისში დაბრუნება. იმ დროისათვის მისი ქონება გაყიდული აქციებიდან 10,000,000 მანეთს აღწევდა.

თუმცა აქვე აღსანიშნავია კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტი, რომელმაც დიდად იმოქმედა არამიანის გადაწყვეტილებებზე, ბაქო დაეტოვებინა: პრობლემები საკუთარ ოჯახში. მის მეუღლეს, ელისაპეტს, ბაქო არ მოსწონდა და ის უფრო პროვინციულ, განუვითარებელ ადგილად მიანდა. ოჯახში ხშირი იყო უთანხმოებები და არამიანი იძულებული გახდა, დათანხმებოდა ცოლის დაჟინებულ მოთხოვნებს, ტფილისში დაბრუნებულიყვნენ. თუმცა ამასაც კი არ გაუშვებოდა მდგომარეობა ოჯახის შიგნით. ელისაპეტი ქალაქის სხვადასხვა კულტურულ დაწესებულებაში არამიანის ქონების ფლანგვას განაგრძობდა. აქ კიდევ ერთი დამამძიმებელი გარემოება იყო. ბაქოში ყოფნისას არამიანს ხელში ჩაუვარდა მეუღლის სასიყვარულო წერილები, რამაც ის ღალატში აძლია ბაქოს გუბერნატორის დაცვის წევრთან. უფრო მეტიც, ჯერ კიდევ 1884 წელს ტფილისიდან ბაქოში გამგზავრებამდე არამიანსამდე ბევრი ჭორი მოდიოდა ელისაპეტის ღალატის შესახებ.

ასე, არამიანის ბაქოდან წასვლა ნაკარნახევი იყო როგორც გართულებული ბიზნესგარემოთი, ასევე პირადი, ოჯახური მიზეზებით. ელისაპეტთან ცხოვრების გაგრძელება წარმოუდგენელი

გახდა და სასამართლო დავა მოეწი რვა თვის განმავლობაში მიმდინარეობდა. პირველი ქორწინებიდან მიქაელ არამიანს ექვსი შვილი დარჩა.

ელისაპეტის შემდეგ, ტფილისში დაბრუნებული არამიანი ქალაქის იმ დროს ცნობილ ლამაზმანს, ევგენია შხიანცს დაუახლოვდა. მართალია, არამიანს ევგენია ოფიციალურად ცოლად არ შეურთავს, თუმცა ის მას საზოგადოდ თავის მეუღლედ სახავდა. მიქაელმა ევგენიას ქალაქის ცენტრში, თანამედროვე კოსტავას ქუჩის დასაწყისში, სამსართულიანი სახლი აუშენა. დღემდე შემორჩენილი ეს სახლი არქიტექტურული თავისებურებით გამოირჩევა. არამიანს შხიანცის სახლის ეზოში პარიზში სპეციალური შეკვეთით დამზადებული ბრინჯაოს ირმების სკულპტურა დადგა. თუმცა აქაც, უკვე მეორედ, არამიანს არ გაუშართლა: ურთიერთობა ევგენიასთან ხანმოკლე გამოდგა, რადგან შხიანცმა ის მიატოვა და საყვარელთან ერთად ტფილისიდან გაიქცა.

არამიანის ტფილისში საბოლოოდ გადმოსვლამ ასევე იმოქმედა მის ბიზნესსაქმიანობაზე. ამერიიდან ის არ იყო ნავთობის ბიზნესში და იძიებდა ახალ სფეროებს, სადაც დიდი ფულის შოვნას მოახერხებდა. ბევრ სხვა საქმიანობასთან ერთად მშენებლობის ბიზნესმა დიდი ადგილი დაიკავა მის ცხოვრებაში. ეს ერთგვარი ქველმოქმედებაც იყო და ახალი ბიზნესსამოწყებაც. მაგალითად, არამიანსმა გოლოვინის (თანამედროვე რუსთაველის გამზირი) პროსპექტზე ააგო მდიდრული სასტუმრო, რომელსაც შვილების სახელების პირველი ასოებისგან შემდგარი სახელი, „არფასტო“ (არამი, ფლორა, ანა, სოლომონი, თამარა (უფროსი ვაჟის მეუღლე) და ოვანესი) უწოდა. დღეს ამ შენობაში შოთა რუსთაველის თეატრისა და კინოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი განთავსებული.

შემდეგ არამიანსმა გოლოვინის პროსპექტზე კიდევ უფრო გრანდიოზული პროექტის წამოწყება გადაწყვიტა. გოლოვინისა და ბარიატინსკის ქუჩების კვეთაზე ვიწრო როტინოვის სახლი მდგარა, სადაც ფოტოგრაფ ბეტრე განკვირს ატელიე ჰქონდა მოწყობილი. არამიანსმა ეს შენობა შეისყიდა და მომავალი სასტუმროს პროექტის შექმნა იმ დროის ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ, ტფილისსა და ბაქოში ცნობილ არქიტექტორს, გაბო ტერ-მიქელოვს მიანდა. არამიანსმა ტერ-მიქელოვი ვეროპაში გამგზავრა პროექტზე სამუშაოდ. შედეგად, 1915 წელს, გოლოვინის გამზირზე აშენდა სასტუმრო „მაჟესტიკი“, რომელიც დღეს ჩვენთვის „თბილისის მარიოტით“ არის წარმოდგენილი. „მაჟესტიკის“



ევგენია შიბანინი



„არფასტო“ – თანამედროვე შოთა რუსთაველის თეატრისა და კინოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მშენებლობა საკმაოდ ძვირი დაჯდა, რადგან არქიტექტურულად მენობა მომრგვალებული ფორმის იყო.

თუმცა, თუ არამიანცის ეს ორი პროექტი ნაწილობრივ კომერციული ხასიათის იყო, მისი ყველაზე დიდი და, სავარაუდოდ, მნიშვნელოვანი საჩუქარი ტფილისისთვის პირველი თანამედროვე საავადმყოფოს აშენება გახლდათ.

XIX-XX საუკუნეების მიჯნაზე ტფილისში მხოლოდ ერთი, მუნიციპალური კლინიკა მოქმედებდა, რომელსაც ხალხი „მიხაილოვის საავადმყოფოს“ ეძახდა. პატარა სივრცისა და უფრო მეტად კი პაციენტების დიდი ნაკადის გამო, საავადმყოფო მუდმივად გადატვირთული იყო. XX საუკუნის დასაწყისში არსებული სტატისტიკის მიხედვით, „მიხაილოვის საავადმყოფო“ ყოველწელიურად დაახლოებით 6 000 პაციენტს ეუბნებოდა უარს მკურნალობაზე დაწესებულებაში ადგილების სიმცირის გამო. ტფილისში შეუძლებელი იყო ნორმალური სამედიცინო მომსახურების მიღება. შესაბამისად, ახალი სამედიცინო დაწესებულება ქალაქის გადაუდებელ საჭიროებას წარმოადგენდა. იმ დროს ტფილისის თავი ალექსანდრ არლუთინსკი-დოლოგორუკი იყო, რომელიც ბაქოში 1902 წელს მიქაელ არამიანცთან გამართულ საუბარს იხსენებდა:

„ – რა სჭირდება ახლა ყველაზე მეტად ტფილისს? – მკითხა არამიანცმა.

– ქალაქს ბევრი რამე სჭირდება, მაგრამ უმთავრესი საავადმყოფოა. მიხაილოვის საავადმყოფოს ქალაქი ინახავს და ვალდებულია, მიუღოს მხარეს მოემსახუროს. ამადაც ბუნებრივია, რომ სწეულების მეთაურობას ვერ ართმევს თავს. ქალაქს კი ახალი საავადმყოფოსთვის ფული არა აქვს...“

ამ საუბრიდან ერთი წლის თავზე, 14 აპრილს, ქალაქის უკვე ყოფილი თავისთვის მიწურელ წერილში არამიანცი იუწყებოდა: „მაქვს პატივი, ვაცნობო თქვენს ბრწყინვალეებასა, რომ ქალაქის საავადმყოფოს მშენებლობას 100,000 მანეთს ვწირავ“. მშენებლობის დაფინანსების სანაცვლოდ არამიანცს სურდა, რომ საავადმყოფოს მისი სახელი დარქმეოდა.

საავადმყოფო რამდენიმე წლის განმავლობაში არქიტექტორ პავლე ზურაბიანის ხელმძღვანელობით მუშაობდა. მიუხედავად შემოწირულებისა, მშენებლობის საქმე ჭიანჭურვებოდა. მაგალითად, იმდროინდელ გაზეთებში გამოითქვა წუხილი, რომ ვერ ხერხდებოდა დროულად საავადმყოფოს არქიტექტურული გეგმის შემუშავება. ასე, პირველი გეგმის მიხედვით, მენობა 100,000 მანეთის ნაცვლად 140,000 მანეთამდე დაჯდებოდა, რამაც გამოიწვია

საქმის გადადება, რათა ახალი, შედარებით იაფი პროექტი შემუშავებულიყო.

საინტერესოა, რა ვნებათაღელვა გამოიწვია თავიდან არამიანცის მიერ 100,000 მანეთის შეწირვამ. მაგალითად, ტფილისის ქალაქის საბჭო დიდი ხნის განმავლობაში ბჭობდა იმაზე, თუ როგორ უნდა დაეხარჯათ აღნიშნული თანხა. ყველა თანხმდებოდა, რომ ეს უნდა ყოფილიყო საავადმყოფო, თუმცა საბჭოს წევრები ვერ თანხმდებოდნენ, უნდა ყოფილიყო ეს მხოლოდ „შინაგან

სწეულებათა საავადმყოფო“ თუ მასში ქირურგიული განყოფილება მოიაზრებოდა. მესამე ჯგუფი კი ფიქრობდა, რომ „შემლილთა და სულთ დავრდუმილთა საავადმყოფო უფრო საჭიროა ქალაქისთვისაო“. ამ უკანასკნელი მოსაზრების მთავარი მომხრე იყო საბჭოს წევრი, ექიმი მ. გედევანიშვილი. საბოლოოდ გადაწყდა, რომ „შინაგან სწეულებით ავადმყოფთა სამკურნალო“ გახსნილიყო.

საბოლოოდ საავადმყოფო 1909 წლის დეკემბერში უნდა გახსნილიყო, თუმცა, როგორც ჩანს, 1910 წლის თებერვალში აშუშავდა. არამიანცის შემოწირულებით რამდენიმე სამედიცინო დაწესებულების შემცველი ქალაქი-საავადმყოფო აშენდა. არამიანცი საკუთარი სახსრებით ინახავდა შენობას, ავადმყოფების მკურნალობის საფასურს იხდიდა და თანამშრომლების ხელფასებსაც თავად უზრუნველყოფდა. ე. წ. „არამიანცის საავადმყოფოში“ ევროპიდან რენტგენის აპარატის კი ჩამოიტანეს, რომელიც იმდროინდელ მეფის რუსეთში ძნელად თუ მოიპოვებოდა. უახლესი სამედიცინო ტექნიკის ყიდვა 250,000 მანეთი დაჯდა. თავდაპირველად კოპლექსი 100-120 პაციენტზე იყო გათვლილი, თუმცა, სხვა მონაცემების მიხედვით, ახალ საავადმყოფოში 300-მდე ადგილი უნდა მოეწყოთ.

საავადმყოფოს დაგეგმარება განსაკუთრებული იყო და, მაგალითად, ქალაქში ეპიდემიის შემთხვევაში შესაძლებელი იყო საავადმყოფოს ოთხ იზოლირებულ ნაწილად დაყოფა. საავადმყოფოს ასევე გააჩნდა თავისი დამოუკიდებელი ელექტროსადგური, ცენტრალური გათბობა, სავენტილაციო სისტემა, სამზარეულოები და პროზექტურა.

სხვადასხვა მონაცემის გამოთვლით, „არამიანცის საავადმყოფოს“ აშენება-აღჭურვაზე დაახლოებით 500,000 მანეთამდე დაიხარჯა.

1919 წლის 14 მაისს ტფილისის რუსულენოვანმა გაზეთმა „გრუზიამ“ კრიმინალური ქრონიკის სვეტში ერთი პატარა ინფორმაცია გამოაქვეყნა, რომელიც ადამიანის გატაცებას ეხებოდა:

„ამა წლის 12 მაისს, დაახლოებით საღამოს 8 საათზე, სერვის ქუჩაზე (დღევანდელი მარაბლის ქუჩა - ე. ა.) საკუთარი სახლიდან გამოვიდა ვაჭარი არამიანცი, რომელიც საქმეებზე მიემართებოდა. ლერმონტოვისა და სერვის ქუჩების კვეთაზე იგი თავდასხმის მსხვერპლი გახდა. უცნობმა პირებმა არამიანცს ხელი სტაცეს და იქვე გაჩერებულ ავტომობილში შეადგეს. შემდეგ ავტომობილი სწრაფად გაქანდა და გაურკვეველი მიმართულებით გაუჩინარდა. როგორც შემთხვევის ადგილას მისულ მილიციელებს თვითმხილველებმა განუცხადეს, გამტაცებელთა ბანდამ არამიანცი მანქანაში იარაღის მუქარით ჩასვა. ჯერჯერობით მხოლოდ ის არის ცნობი-



ყოფილი „მაუსტიკი“

ლი, რომ ყარაღები სამნი იყვნენ. მოქალაქეებმა ისიც შენიშნეს, რომ ავტომობილის ნომერი იყო 19“.

ქალაქის მილიციამ არამიანცის გათავისუფლებისთვის ზომები მიიღო. სწრაფად მიაგნეს და დააკავეს ავტომობილის მძღოლი, ვინმე ერნესტ კრონტალი. მძღოლის ჩვენებით, არამიანცი გამტაცებლებმა ტფილისში, თანამედროვე კუკის სასაფლაოს მიმართულებით წაიყვანეს. გამტაცებელთა აღმოსაჩენად მილიციამ ღამით ნაძალადევის რაიონში ტოტალური ჩხრეკა ჩაატარა და რამდენიმე საეჭვო პირი დააკავა. გაზეთები არ წერდნენ, რა ვითარებაში მოხერხდა არამიანცის გათავისუფლება. მხოლოდ ის არის ცნობილი, რომ ყარაღებმა ვაჭარი გატაცებიდან ერთი დღის შემდეგ გაათავისუფლეს.

იმავე დღეს, ტფილისის სისხლის სამართლის მილიციის უფროსმა, ფაჩულიამ, არამიანცი დაკითხა, მაგრამ მისგან რაიმე ხელჩასაჭიდი ინფორმაცია ვერ მიიღო. არამიანცი ამბობდა, რომ გამტაცებლებს არ იცნობდა, მათი გარეგნობა ვერ დაიმახსოვრა და ამდენად, ბოროტმოქმედთა ამოცნობას ვერ შეძლებდა. არამიანცი ამტკიცებდა, რომ მას მხოლოდ 14 ათასი რუბლი წაართვეს, ხოლო ოქროს საათი და ბრილიანტებით მოჭედილი სამკაული უკან დაუბრუნეს.

მიუხედავად ასეთი მწირი ინფორმაციისა, მილიციამ ძებნა განაგრძო და არამიანცის ერთ-ერთი გამტაცებელი, ლაცია ლოლაძე ჭიათურაში დააკავა, რომელიც ტფილისში გამტაცებელი დაცვის თანხლებით ჩამოიყვანეს. ცოტა ხანში დადგინდა გამტაცებელთა ჯგუფის ხელმძღვანელის ვინაობაც – ეს იყო ცნობილი ყარაღი, ფირანა ზანდუკელი.

„ტფილისის მილიციის უფროსს მოუვიდა ცნობა, რომ ცნობილი ყარაღი ზანდუკელი, რომელსაც ბრალდებოდა აუარებელი დანაშაული – მილიციელისა და გვარდიელის მოკვლა, არამიანცის მოტაცება და სხვა, იმალებოდა ჯვრის მონასტერში (მცხეთის რაიონში). მის დასაჭერათ, 7 ივნისს, ნაშაღამევის პირველის ნახევარზედ ტფილისიდან 2 ავტომობილით გაემგზავრნენ მილიციელები. მილიციის უფროსის სულაქველიძის, სისხლის სამართლის უფროსის ფაჩულიას და საგანგებო რაზმის უფროსის კვიციას მეთაურობით რაზმმა ალყა შემოარტყა ჯვრის მონასტერს. განხრიკეს ბერთა ბინა, მაგრამ ზანდუკელი არ აღმოჩნდა. დაიკითხა ბერი ილარიონი (ერობაში ილია ოზაშვილი), რომელიც ეკლესიას სდარაჯობდა. მან კატეგორიულად უარპყო მონასტერში ვინმეს ყოფნა“.

ეს ერთადერთი გატაცება არ ყოფილა არამიანცების ოჯახში. ჯერ კიდევ 1907 წელს, ბოროტმოქმედებმა მისი შვილი, სოლომონი



ყოფილი ე.წ. „არამიანცის საავადმყოფო“

გაიტაცეს. არამიანცმა მის დასახსნელად 100 ათასი რუბლი გადაიხადა, თუმცა ოჯახის თავს უეცრად დამტყდარი ქართველები ამით არ დასრულებულა. 1908 წელს, მიუხედავად საუკეთესო საეჭიმო დახმარებისა, მიქაელის მეორე ვაჟი, ოვანესი გარდაიცვალა. წყალი შეუდგა ოჯახის ქონებასაც.

1910-იან წლებში საქართველოში ბიზნესი სწრაფი ტემპით ვითარდებოდა. მხოლოდ ძირფესვიანი შიდა ან საგარეო პოლიტიკური ცვლილებები თუ გამოიწვევდა ამ პროცესის შეჩერებას. სამწუხაროდ, რუსეთის იმპერიისთვის და კერძოდ საქართველოსთვის ასეთი მოვლენა პირველი მსოფლიო ომი და უმეტესწილად ამით გამოწვეული რუსეთის 1917 წლის თებერვლისა და ოქტომბრის ბოლშევიკური რევოლუციები იყო. ეს არ ჰგავდა ზემოთ ნახსენებ, არამიანცის მიერ 1877-1878 წლების რუსეთ-თურქეთის ომის შედეგად შემცირებულ ქონებას.

1914-1917 წლების მდგომარეობა განსხვავებული იყო, რადგან არა მარტო მცირდებოდა სავაჭრო ბრუნვა მეზობელ ქვეყნებთან დაკეტილი საზღვრების გამო, არამედ 1917 წლიდან შეიცვალა რუსეთის იმპერიაში არსებული სოციალური წესრიგი და ახალ რეალობაში მდიდარი ადამიანები ნეგატიურად აღიქმებოდნენ, 1921 წელს საქართველოში ბოლშევიკური რუსეთის შესვლის შემდეგ კი მათი ქონება მთლიანად ან ნაწილობრივ დაექვემდებარა ექსპროპრიაციას.

არც არამიანცი იყო გამონაკლისი და 1918-1921 წლებში საქართველოს სოციალ-დემოკრატიულმა მთავრობამ მას სასტუმროები და სახლები ჩამოართვა. გოლოვინის პროსპექტზე მდებარე მის სასტუმროებში 1918 წელს ჯერ გერმანია-კავკასიის სავაჭრო ბანკი გახსნეს, 1919 წელს კი პროფკავშირებს გადასცეს. არამიანცს მხოლოდ სერვის 4 ნომერში მდებარე სახლი დარჩა. არამიანცის ქონებას ტფილისის გარეთაც უქმნიდნენ პრობლემებს. 1918 წლის 1 მარტს გაზეთი „ერთობა“ იუწყებოდა, რომ ბორჩალოს მაზრაში (სამხრეთი საქართველო) დაიწყო მდიდარი ადამიანების მამულების დარბევა. მათ რიცხვში იყვნენ სუმბათოვის, მელიქოვებისა და არამიანცის სახლები.

1921 წელს საქართველოში საბჭოთა ხელისუფლების დამყარების შემდეგ არამიანცი სერვისს ქუჩიდანაც გამოავდეს. მიქაელს საკუთარ სახლში მხოლოდ პატარა სარდაფი შერჩა, სადაც შვილებთან ერთად ცხოვრობდა.

ტფილისის საპატიო მოქალაქე, ვაჭართა უმაღლესი გილდიის წევრი მიქაელ არამიანცი, რომლის ქონებაც ოდესღაც მილიონებს შეადგენდა, 1924 წელს ტფილისში გარდაიცვალა. არამიანცი ხოჯევანქის სომხურ სასაფლაოზე დაკრძალეს. თუმცა მოგვიანებით სასაფლაოს დანგრევის შემდეგ არამიანცის საფლავი სამუდამოდ დაიკარგა. **F**



მსოფლიოს გარშემო 2018

ბოგოტადან ბალიმდე, ახალი ცხელ-ცხელი სასტუმროები და კურორტები 2018 წლისთვის.

ავტორი: მნ აბელი

მსოფლიოში ახალ-ახალი ამბიციური სასტუმროები იხსნება, რაც 2018-ს კიდევ ერთ მშვენიერ წლად აქცევს სამოგზაუროდ. საგანგებო კლიენტებისთვის განკუთვნილი ერთჯერადი სერვისები იქნება ეს თუ ბრენდის სტრატეგიული გაფართოებები, რასაც წლები დასჭირდა, ამ სასტუმროებს გარკვეული ნიშნები აერთიანებს: დეტალებისა და დიზაინისადმი ფაქიზი დამოკიდებულება და მტკიცე განზრახვა, სახე შეუცვალონ ფუფუნების მნიშვნელობას. დიდი ბრენდები დიდ ფსონებს დებენ ისეთ პერსპექტიულ ქალაქებზე, როგორც ვარშავა და ბოვოტა, მაშინ როცა ამბიციური ახალბედები ახლებურად წარმოგვიდგენენ ისეთ ადგილებს, რომელთა შესახებაც ვგეგონა, რომ ლამის ყველაფერი ვიცოდით. გადავხედოთ 2018 წლის რუკას.

აზია

Capella Shanghai, Jian Ye Li

ფუფუნების ბრენდ Capella-ს უახლესი, პომპეზურობის გარეშე გახსნილი სასტუმროდან შანხაის 30-იანი წლების გლამური წვეთავს. ის 1930-იანებში, შიკაგოსის არქიტექტურულ სტილში აგებულ მამულშია განთავსებული და მას ოსტატურად ამოტვიფრული მატუს სამკუთხა კედლები და ვიწრო ხეივანები, შიდა ეზოები და ქვით შემკული თალებიანი ტიშკრები ამშვენებს. რესტორანსა და ბულანჯერიას ვარსკვლავი შეფ-მზარეული, ფრანგი პიერ განიერი ხელმძღვანელობს.

COMO Uma Canggu, ბალი

ეს კრისტინა ონგის მესამე სასტუმროა კუნძულზე, რომლის სახითაც, თებერვალში, ბალის ნაკლებპოპულარული სამხრეთი სანაპირო ონგის დახვეწილ ფუფუნებას ეზიარება. არქიტექ-

ტურული სტილი თანამედროვე აზიურია, პირველ სართულზე განთავსებული ნომრების ტერასებიდან პირდაპირაა შესაძლებელი დიდებულ საცურაო აუზზე მოხვედრა, ხოლო მედა სართულის ბინადართვალწარმტაცი ხედები ეშლებათ ზღვაზე.



CAPPELLA SHANGHAI, JIAN YE LI

მგროპა

Vista Palazzo Lago di Como, იტალია

ეს ინტიმური სასტუმრო პირველი ხუთვარსკვლავიანი ნაგებობა იქნება ქალაქ კომოში. ის ივრისში გაიხსნება და კლიენტებს ტბის გასაოცარ ხედებს და რესტორნებსა და მალაზიებზე იოლ წვდომას შესთავაზებს. ყოფილ პალაცოში განთავსებული სასტუმრო 18 ოთახსა და აპარტამენტს და სახურავზე აგებულ შთამბეჭდავ ბარს აერთიანებს, რომლის დახლი წყალს გადაჭყურებს.

Four Seasons Hotel Megève, საფრანგეთი

Four Seasons-ის პირველი ევროპული სამთო სასტუმრო ალპური შალეს თანამედროვე ინტერპრეტაციას წარმოადგენს. ის 55 ოთახისა და აპარტამენტისგან შედგება, აქვს ხუთი რესტორანი და ლაუნჯი, მათ შორის ნახევრად Michelin-ის ორვარსკვლავიანი რესტორნი, Le 1920-ის, ინკარნაციას. ზამთრობით, 235 თოვლის ბილიკის გარდა, სტუმრებს ახლომდებარე Mont d'Arbois Golf Club-თანაც აქვთ წვდომა.



Royal Lancaster London

საუკუნის შუა პერიოდის საკულტო ნაგებობამ ჰაიდ-პარკში თავისი 50-ე დაბადების დღე ნომრებში დასრულებული \$105-მილიონიანი რემონტით აღნიშნა. 411-ივე ოთახი და აპარტამენტი იმ ეპოქის ახლებურ ხედვას გვთავაზობს, რომელშიც სასტუმრო დაიბადა: მოკრძალებული სილუეტები, მკაფიო კონტურები და შიგადაშიგ ცოცხალი ფერები. ლონდონის ცის დიდებული ხედები ფანჯრებიდან არ შეცვლილა.

Raffles Europejski Warsaw

ზოგის აზრით, აღმოსავლეთი ევროპა ახალი დასავლეთი ევროპაა. აზიური ბრენდი Raffles-ი, როგორც ჩანს, სწორედ ამაზე დებს ფოსონ: მან მე-19 საუკუნის რუსეთის ერთ-ერთ ყველაზე მდიდრულ სასტუმროს, Hotel Europejski-ს მნიშვნელოვანი რეაბილიტაცია ჩაუტარა. პოლონელ არქიტექტორებსა და დიზაინერებთან ერთად, საქმეში აქტიურად იყვნენ ჩაბმულნი ადგილობრივი კონსერვაციონისტები და, შედეგად, 106 ოთახსა და აპარტამენტს მათ ახლებური იერსახე შესძინეს. რესტორანი ღია ტერასასა და პოლონურ მენიუს შემოგვთავაზებს, ასევე საკონდიტრო წარსულის გაცოცხლებასაც შეეცდება.

აფრიკა

Anantara Tozeur, ტუნისი

ათწლეულები გავიდა, რაც ამ სამხრეთდასავლურ ქალაქს – საპარას თავგადასავალი ცენტრს სახელი პირველმა „ვარსკვლავურმა ომებმა“ გაუთქვა, და ახლა, როგორც იქნა, იქ მდიდრული კურორტიც შენდება. სასტუმრო ზაფხულში გაიხსნება და 93 ოთახსა და ვილას გააერთიანებს (ზოგს პერსონალური აუზიც ექნება). სტუმრებს შთაბეჭდავი სპა ელოდებათ, ასევე მთელი დღის მანძილზე მომუშავე სასადილო ოთახი ტუნისური სამზარეულოთი და ტალიანდური რესტორანი – Anantara-ს სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიური წარმომავლობის პატივისცემის ნიშნად.



შემართებული შთაბეჭდილება

The NoMad Los Angeles

ლოს-ანჯელესის ცენტრში გაჩაღებულ სასტუმრო ბუმს ახალი სასტუმრო შეემატება, რითაც შედარებით მოდუნებული ცხოვრების რიტმის მქონე დასავლეთი სანაპირო თავისი ძმის, ნიუ-იორკის ერთობ მოდურ მუხტს გაიზიარებს. NoMad-ი იანვარში, ისტორიულ შენობა Giannini-ში (ერთ დროს, იტალიის ბანკში) იხსნება. ის უკვე გარსის დიზაინით შექმნილ 241 ოთახს, ყოველდღიურ და სოლიდურ რესტორნებსა და იტალიური სამზარეულოთი შთაგონებულ კაფეს გააერთიანებს. კვებაზე, ექსკლუზიურად, Eleven Madison Park-ისა და NoMad New York-ის დენიელ ჰამი და უილ გიდიარა იზრუნებენ.



Perry Lane Hotel, სავანა, ჯორჯია

სამოქალაქო ომამდელ წარსულსა და დინამიკურ აწმყოს შორის ხიდის გადებით, ეს სასტუმრო მიზნად ისახავს, კლიენტებს თანამედროვე სამხრეთული სტუმარმასპინძლობის საუკეთესო ტრადიციები შესთავაზოს. ისტორიული ცენტრის მთავარ გზაზე აგებული Perry Lane-ი 167 რეზიდენციულ ოთახს გააერთიანებს და ამ გაზაფხულს გაიხსნება. დიველოპერთა გუნდმა სავანას შესწავლას ხუთი წელი დაუთმო. ასე რომ, კარგად გაერკვნენ, როგორ ექციათ მთელი ეს ისტორია 21-ე საუკუნის სასტუმროდ.



Rosewood Miramar Beach Montecito, კალიფორნია

სანტა-ბარბარას ოლქში მდებარე ყოფილი Miramar by the Sea Hotel-ი – ადგილობრივი თემის 100-წლოვანი ღირსშესანიშნაობა – ამ ზაფხულს, Rosewood-ის წყალობით, განახლებული დაბრუნდება. სანაპიროზე, თითქმის 16 აკრზე გაჭიმული სასტუმრო 124 ოთახისა და 37 აპარტამენტისგან შედგება, რომელთა დიდი ნაწილი ერთსართულიან ბუნგალოებში იქნება განთავსებული. მსგავსი განლაგება მას აქაურობის პირველ კურორტად აქცევს, რომლის კეთილმოწყობილობები პირდაპირ ეჭვითაა დატყობიანებული. ზედით დატკობა კი ყველას შეეძლება – ოკეანისპირა ბარიდან, რესტორნიდან და კერძო სანაპირო კლუბიდან.

SILVERSANDS



ლატინური ამერიკა / კარიბის სანაპირო

Silversands Grenada

ბოლო 25 წელიწადში გრანდ-ანსეს სანაპიროზე გახსნილი პირველი მსხვილი კურორტი სამხრეთულ კუნძულს ახალი ხარისხის ფუფუნებას მოუტანს. ის მარტში გააღებს კარს და 43 ოთახს გააერთიანებს, რომელთა დეკორაციაში უხვადაა გამოყენებული დამამშვიდებელი თვისებების მქონე ბუნებრივი მასალები. კურორტი 100-მეტრიან საცურაო აუზსაც შემოგვთავაზებს – ყველაზე გრძელს კარიბის სანაპიროზე. სტუმრები და ცხრა საცხოვრებელი ვილის პოტენციური მყიდველები გულს იჯერებენ სპატი, სანაპირო კლუბითა და ორი, გლობალური შთაგონე-

ბით გაჯერებული, რესტორნით.

Hotel Cartesiano, ბუებლა, მექსიკა

ამ ისტორიულ ქალაქს დიდი ხანია, პატივს სცემენ მისი მდიდარი ისტორიისა და კოლონიური არქიტექტურის გამო, თუმცა აქამდე ის თავისთავად მომხიბვლელი დასარჩენი ადგილებით ვერ იწონებდა თავს. ვითარება ნოემბერში შეიცვალა, როცა იქ Hotel Cartesiano გაიხსნა. ეს სასტუმრო ქალაქის მთავარი მო-



ედნიდან და არაერთი ისტორიული ადგილიდან ორი ფეხის ნაბიჯზე, მე-18 საუკუნის სამ შენობაშია განთავსებული და 78 ოთახსა და აპარტამენტს მოიცავს. დიზაინი თანამედროვე მექსიკური ხელოვნებითა და ისეთი თვალწარმტაცი არქიტექტურული ელემენტებითაა გაჯერებული, როგორც ლამაზად დაძველებული ორიგინალი აგურების ფრაგმენტებია.

Zadún, a Ritz-Carlton Reserve Los Cabos, მექსიკა

კაბო ფუფუნების ჭარბ დომას იღებს Ritz-Carlton-ის უძვირფასესა შორის უძვირფასესი განშტოების წყალობით. სან-ხოსე-დე-ლა-კაბოს სანაპიროზე განთავსებული კურორტი 115 ელემენტურ ვილას (ბევრ მათგანს პერსონალური აუზი ახლავს) აერთიანებს და ადგილობრივი კულტურისა და ისტორიული მემკვიდრეობის, ჩემპიონატებისთვის განკუთვნილი გოლფის ორი მოედნისა და უდაბნოში გაშენებული ბოტანიკური ბაღის ნაზავს წარმოადგენს.

სამხრეთი ამერიკა

Grand Hyatt Bogotá

Hyatt-ის პირველი მოდური სასტუმროს სახით, სამხრეთ ამერიკის ერთ-ერთ ახალ, მოდურ დედაქალაქში, Grand Hyatt-ი თავისი ბრენდის საფორმო ნიშნებს – სამრიან დიზაინს, ყურადღებიან სერვისს – ჩაიტანს და ამ პერსპექტიული მეტროპოლისის ცოცხალ ენერჯისა და განახლებას. ახალი, პრესტიჟული დიველოპერული პროექტის, Ciudad Empresarial Sarmiento Angulo-ს, შუაგულში აგებული ეს სასტუმრო კლიენტებს 373 ოთახს შესთავაზებს, რომელთა ფანჯრები იატაკიდან ჭერამდე აღწევს; შესთავაზებს ორ საფორმო რესტორანსაც და უშვებულეხლ სპას.



საბოლოო მოსაზრება: „კაცი, რომელიც უპირობოდ თვლის, რომ დანიშნულების ადგილს მიაღწია, უკან დასაბრუნებელი მოგზაურობისთვის არის მზად“. – ბ.ჩ. ფორბსი

ბოსების შესახებ

მუდამ იმ ხალხზე ჭკვიანი იყავი, ვისაც სა-მუშაოზე ატყავხარ.

- ლენა ჰორნი



მას აქვს ძალა, ბედნიერები ან უბედურები გაგვხადოს, ჩვენი მსახურება მსუბუქი ან მძიმე გახადოს, აქციოს ის სიამოვნებად ან ტვირთად.

- ჩარლზ დიკენსი

ისეთს ნურავის დაიქირავებთ, ვინც არ მოგინდებთ, რომ დილის სამსაათზე კოლში შემოირბინოს.

- ტინა ფი



ჩვენ ჭკვიან ხალხს ვპირაობთ, რათა გვითხრან, რა გავაკეთოთ.

- სტივ ჯობსი

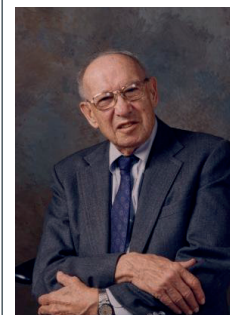
ჩემი ბოსების კეთილგანწყობა მჭირდება, მაგრამ ჩემს დაქვემდებარებულთა კეთილგანწყობა - უფრო მეტად.

- ლოიდ ბლანკფინი



დაშვირავებ-ლები ცხენებივით არიან - მართვას საჭიროებენ.

- ვ.გ. ვუდჰაუსი



ტიტული არც პრივილეგიას გვანიჭებს და არც ძალაუფლებას. ის პასუხისმგებლობას გვაკისრებს.

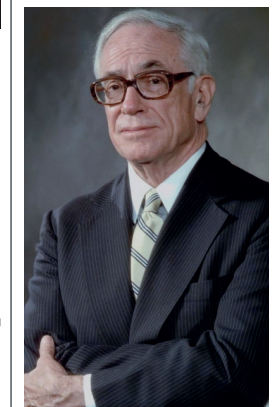
- პიეტრ ფ. დრაპერი

ის, თუ როგორი ცხოველის პერსონიფიკირებად მოგვევლინება მმართველი, დიდწილად იმავად დამოკიდებული, რომელი ცხოველები არიან მისი მიმდევრები.

- გერტ ჰოფსტადე

გედმეტად ბევრ მეფუს ჯარის დაქვემდებარებაშია.

- ჰომერუსი



არც ერთ კაცს არ შეუძლია, ბოსივით მომეჭყეს და ვერც ვერასდროს შეძლებს.

- სიბილ შეფარდი



ჩემი სამუშაო - ჩემი სიყვარულია. უსასყიდლოდაც გავაკეთებდი, მაგრამ ნუ ეთყვი ჩემს ბოსებს.

- ჩიკ ჰენრი

წარსულში, პირველ ადგილას ადამიანი იყო; მომავალში სისტემა უნდა გახდეს პირველი. თუმცა ეს, არავითარ შემთხვევაში, არ გულისხმობს, რომ დიდი ადამიანები აღარ არიან საჭირო.

- ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორი

თუ ბატონის რისხვა ანთება შენზე, ნუ მიატოვებ შენს ადგილს, რადგან სიმშვიდე ფარავს დიდ ცოდვებს.

- ეკლესიასტი 10:4

საბოლოო მოსაზრება:

ბოსს არ სძინავს - ის ისვენებს. ბოსი არასდროს აგვიანებს - ის ყოვნდება. ბოსი სამუშაოს არასდროს ტოვებს - მისი ყოფნა სხვაგანაც სჭირდებათ.

- ბალკოლზ ფორბსი