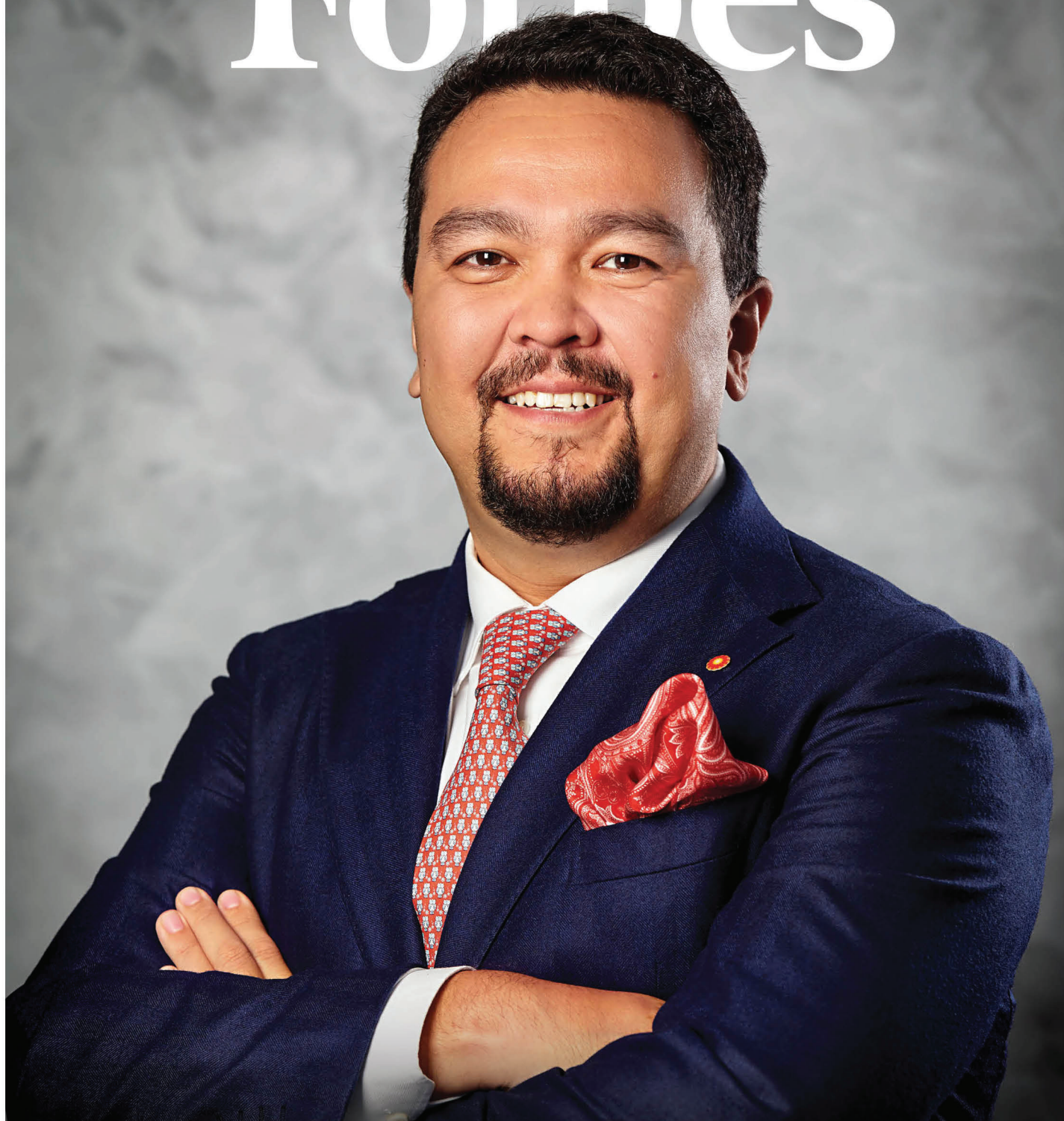


ოქტომბერი, 2019

# Forbes

GEORGIA



## შალვა ლაშვილი კვალზე

34 წლის **გამანბეკ მირზანიანი** მართავს კომპანიას, რომლის უკვე 14 წელია, საქართველოში რომეოდროლის ისტორიას აგრძელებს.





**MOMO/shampoo**

Moisturizing shampoo for dry or dehydrated hair. Shampoo idratante per capelli secchi o disidratati. Shampooing hydratant pour cheveux secs ou desséchés.

With yellow melon extract. Con estratto di melone giallo. Avec extrait de melon jaune. From / da / de Mrs. Simone's farm, Dattilo, Trapani, Italy

**clavines** 250 ml e 8.45 fl.oz. U.S.

*ESSENTIAL HAIRCARE USES RENEWABLE ENERGY,  
CARBON-NEUTRAL PACKAGING  
AND CONTRIBUTES TO THE PROTECTION OF BIODIVERSITY  
THROUGH THE USE OF INGREDIENTS  
FROM SLOW FOOD PRESIDIA FARMS IN ITALY.*





# • სარჩევი •

60 | შავი თეროს კვალზე



## LEADERBOARD

8 | სახელმწიფო საწარმოების არაჯანსაღი ანატომია

12 | კულტურა ვჭამოთ?

14 | ყველაზე პოპულარული სტადიები

16 | ამერიკის წამყვანი კოლეჯები

17 | 30 30-წლამდეელი ენერჯის მომცემი

18 | იყიდე, შეინახე, გაყიდე

20 | FORBES-ის მსოფლიო

22 | ერთიანი ეროვნული გამოცდების შედეგებით უნივერსიტეტების რეიტინგი

26 | აუდიტორული კომპანიების რეიტინგი

28 | საქართველოს საცალო ბაზრის რეიტინგი

## მოსაზრება

32 | USAID-ი საქართველოში  
ავტორი: პიიერ ვებლერი

34 | ელისეა სასახლე ჩრდილიდან გამოდის  
ავტორი: ალექსი კაბრიაშვილი

36 | საქართველოს სოფლის მეურნეობა  
ავტორები: რევაზ ვაშაძე, ანთონიო გოგოლი



FM

ცირუსი



7.3

citrusfm.live

მალა

[heretifm.com](http://heretifm.com)  
[tbilisifm.ge](http://tbilisifm.ge)  
[relaxwebradio.com](http://relaxwebradio.com)





62 | ლიდერი



56 | ინოვაცია

### სტრატეგია

#### 40 | განონასწორებული მარეგულირებადი

„როცა ბალანსი დაგულიან“ - სემეკის აწ უკვე ყოფილი ხელმძღვანელი ირინა მილორავა ფიქრობს, რომ ეს სლოგანი ყველაზე უკეთ გამოხატავს ფილოსოფიას, რომელიც კომპანიაში ბოლო ექვსი წლის განმავლობაში ჩამოყალიბდა.

ავტორი: ელენე ჩოხახიძე

### ინოვაცია

#### 50 | მარტივი გზამკვლევი სტარტაპერებისთვის

ინტერვიუ ქართულ ტექნოლოგიურ სტარტაპ STACK-ის თანადამფუძნებელ გიორგი ლალიაშვილთან.

ავტორი: მარიამ მარანია

#### 56 | სანვავი ნულოვანი დაბინძურებით

წყალბადის მანქანების გაყიდვები ევემა, მაგრამ ანტრეპრენიორი ტრევორ მილტონი ფიქრობს, რომ საბოლოოდ შეძლებს მათ გასაღებას.

ავტორი: ალან ოსმანი



# HYDRA 24+

## ახალი მიდგომა კანის დატენიანებისადმი

PAYOT- ის კანის მოვლის ოჯახის ახალი ხაზი Hydra 24+ არა მხოლოდ ატენიანებს კანს, არამედ ნაოჭების წარმოქმნის პრევენციის მკვეთრად გამოსატული ეფექტით გამოირჩევა. იდეალურია ყველა ტიპის კანისთვის. ულტრამგრძნობიარე, აბრეშუმისებრი ტექსტურის კრემები დატენიანებისა და კომფორტის დაუყოვნებელ შეგრძნებას იძლევა.

დატენიანება: **+59%\***

სისუფთავის შებრძნება: **100%\***

კომფორტის შებრძნება: **100%\*\***



ესწე,  
Estée

Professional  
Cosmetics Shop

ი. აბაშიძის 24, 0179, თბილისი საქართველო, ტელ.: + 995 (32) 2 24 24 55



## ლიდერი

### 60 | შავი ოქროს კვალზე

34 წლის ზამანბეკ მირზაიანოვი მართავს კომპანიას, რომელიც უკვე 14 წელია, საქართველოში „რომპეტროლის“ ისტორიას აგრძელებს.

ავტორი: ნინო კვიციანიძე

### 66 | ქსელი, რომელსაც ენდობი

2012-ში ქართულ ბაზარზე შემოსვლა „კარფურისთვის“ სტრატეგიული ნაბიჯი იყო. მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ჰიპერმარკეტებისა და სუპერმარკეტების ქსელს საქართველოში Majid Al Futtaim-ი წარმოადგენს. კომპანიამ საქართველოში კარგი განვითარების პერსპექტივა დაინახა და 7 წლის იუბილე 14 მაღაზიითა და 2000-ზე მეტი თანამშრომლით აღნიშნა.

ავტორი: ელენე ჩოხიძე

### 72 | ბიზნესანალიტიკა შემრებისთვის

ბოდიში მომთხოვია დოქტორის ხარისხიანებთან. დინ სტეკერის ანალიტიკურ პროგრამას, ALTERYX-ს, თითქმის ნებისმიერი ადამიანის მონაცემთა მეცნიერად გადაქცევა შეუძლია. და ეს მას მილიარდერად აქცევს.

ავტორი: ნოა კირში

## ანტიკონიკი

### 74 | თმაგრძელი

გაიგანით თმის დაგრძელების პირველი კომპანია მსოფლიოში, რომელსაც ვენჩურული კაპიტალი უმაგრებს ზურგს. მათი ოცნება? იქნენ სალონების Airbnb-დ.

ავტორი: სიზან ადამსი

## ამერიკის ყველაზე ინოვაციური ლიდერები

### 78 | ცხელ-ცხელი ამბები

ორი წლის წინ McCormick-მა \$4 მილიარდზე მეტი დახარჯა სუპერმარკეტის ჩაძირული საკვები ბრენდების შესაძენად. ამ ხელშეკრულებას მაშინ ინვესტორები ახაგებდნენ. თურმე როგორ შეცდნენ!

ავტორი: ქლოი სორვინი

### 84 | ეს სათამაშოების ისტორია არ არის

ბრაიან გოლდენერის Hasbro დღეს არა მხოლოდ Monopoly-ის სამაგიდო თამაშებსა და G.I. Joe-ებს აწარმოებს, არამედ ზღაპრებსაც. სწორედ ამიტომაც, რომ კომპანია დამაჯერებლად იცებს შევიბრში... და ამიტომაცაა, რომ ახლახან \$4 მილიარდი დახარჯა ლორზე, რომელსაც ჰემა ჰქვია.

ავტორი: მათ კირიანი

### 90 | საფინანსო სფეროს ბოლო გღვარი

როგორ გარდაქმნის ადამიანთა ცხოვრებას პლანეტის იმ 1.7 მილიარდი მობილარის უზრუნველყოფა საკრედიტო და დანაზოგების ფუნდამენტური საშუალებებით, რომელთაც საბანკო სერვისებზე წვდომა არა აქვთ; როგორ გაამდიდრებს ეს რბოლა სამყაროს და როგორ ჩაუყრის ის საძირკველს ჩვენი საუკუნის ახალ აგლადიდებს.

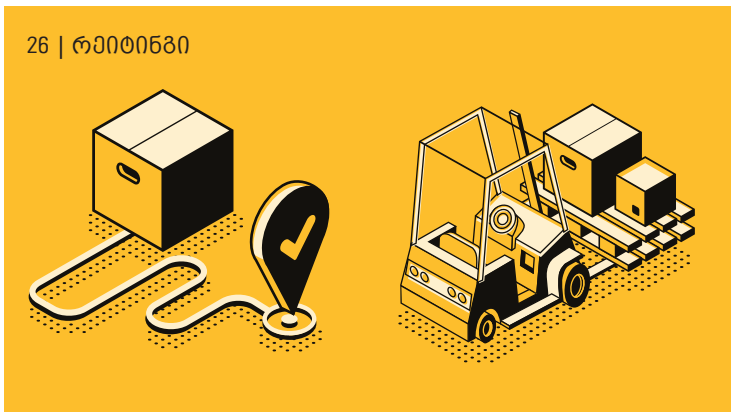
ავტორები: ჯეფ კაუფლინი და სიზან ადამსი



70 | ანტიკონიკი



80 | ამერიკის ყველაზე ინოვაციური ლიდერები



26 | რეიტინგი





86 | ამერიკის ყველაზე ინოვაციური ლიდერები

ეკონომიკა

98 | რა მდგომარეობაა საქართველოს მეზობელი ქვეყნების ეკონომიკაში?

ავტორი: ბასო ნაშრავაძე

102 | მინიმალური ხელფასის ფასი

ავტორი: შოთა ტყეშელაშვილი

ისტორია

106 | რით ვაჭრობდნენ თამარ მეფის თბილისში?

ავტორი: ემილ ავალიანი

აზრები

108 | ქედმაღლობის შესახებ

ყდის ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი

დაბეჭდილია შპს „გრაფიკს ღიზან ენდ პრინტინგ“-ში  
ს/მ: 205 229 812; მის: 0159 ქ. თბილისი, ვ. შავგულიძის 7ა  
ტელ/ფაქსი: + (995 32) 2 913 516

მთავარი რედაქტორი  
გიორგი ისაკაძე

ალმასრულაპალი რედაქტორები  
შოთა დიდუშელაშვილი, ელენე კვანჭილაშვილი

არტდირექტორი, ფოტორედაქტორი  
სერგა ნემსიწვერიძე

ლიტერატურული რედაქტორი  
ირინა ბიაშვილი

ვებდირექტორი  
გოგი ქავთარაძე

დამკაბადონეპალი  
ქეთა ჟორჟოლიანი

ფოტოგრაფები  
ხათუნა ხუციშვილი, ნიკა ფანიაშვილი

ჟურნალ Forbes Georgia-ს გამოსცემს  
სააქციო საზოგადოება  
Media Partners

გამომცემელი  
მაია მირიჯანაშვილი

გაყიდვების დირექტორი  
ლელი მირიჯანაშვილი

ჟურნალი 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 pro-  
tected through a trademark registered with the U.S. Patent &  
Trademark Office.

ფასკონსურეპალი სტატია



# სახელმწიფო საწარმოები ყველაზე მსხვილი ბრუნვით და ყველაზე მეტი დასაქმებულით

საქართველოში სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოები 12 სხვადასხვა სექტორში ფუნქციონირებენ. მათგან ნახევარზე მეტი ჯანდაცვისა და სოციალური დახმარების, კომუნალური, სოციალური და პერსონალური მომსახურების გაწევის და უძრავი ქონებით, იჯარისა და მომხმარებლისათვის მომსახურების გაწევის სფეროებში ოპერირებს. საწარმოთა ბრუნვის 30,3 პროცენტი ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის სექტორზე, 44,0 პროცენტი ელექტროენერჯის, ბუნებრივი აირისა და წყლის წარმოებისა და განაწილების, ხოლო 15,1 პროცენტი ვაჭრობის ოპერაციებზე მოდის. საქართველოში სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოები ერთ-ერთ ფისკალურ რისკად სახელდება. საწარმოების უმეტესობა უმოქმედო და ხშირ შემთხვევაში წაგებიანიცაა. 2018 წელს აღნიშნული საწარმოებისთვის ხელისუფლების მიერ პირდაპირი ფინანსური დახმარების მთლიანმა ოდენობამ 168,9 მლნ ლარი შეადგინა. ამ თანხიდან 143,5 მლნ ლარი განისაზღვრა როგორც კაპიტალდაბანდება და მთავარი ბენეფიციარები იყვნენ შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“, შპს „მთის კურორტების განვითარების კომპანია“, შპს „მექანიზატორი“. აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით მოქმედი საწარმოების წმინდა მოგების განაწილებისა და გამოყენების შესახებ წინადადებების განხილვისა და გადაწყვეტილების მიმღები კომისიის სხდომა 2018 წელს არ ჩატარებულა. 2017 წელს კი სახელმწიფო საწარმოებისგან მთავრობის სასარგებლოდ გადახდილმა დივიდენდებმა 0.3 მლნ ლარი შეადგინა. ბიუჯეტის შემოსავლების დივიდენდის სახით განსაზღვრული წყაროს ასეთი ოდენობა ძირითადად გამოწვეული იმით, რომ სახელმწიფო საწარმოების ნაწილს საპარტნიორო ფონდი განკარგავს და მათგან მიღებულ დივიდენდებს ინვესტირებისა და სესხის მომსახურებისთვის დამოუკიდებლად იყენებს. 2017 წელს საპარტნიორო ფონდისათვის სს „საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაციის“ მიერ გადახდილია 27.3 მლნ ლარი, სს „თელასის“ მიერ - 4.9 მლნ ლარი.

ავტორი: ნინო კვინიტაძე



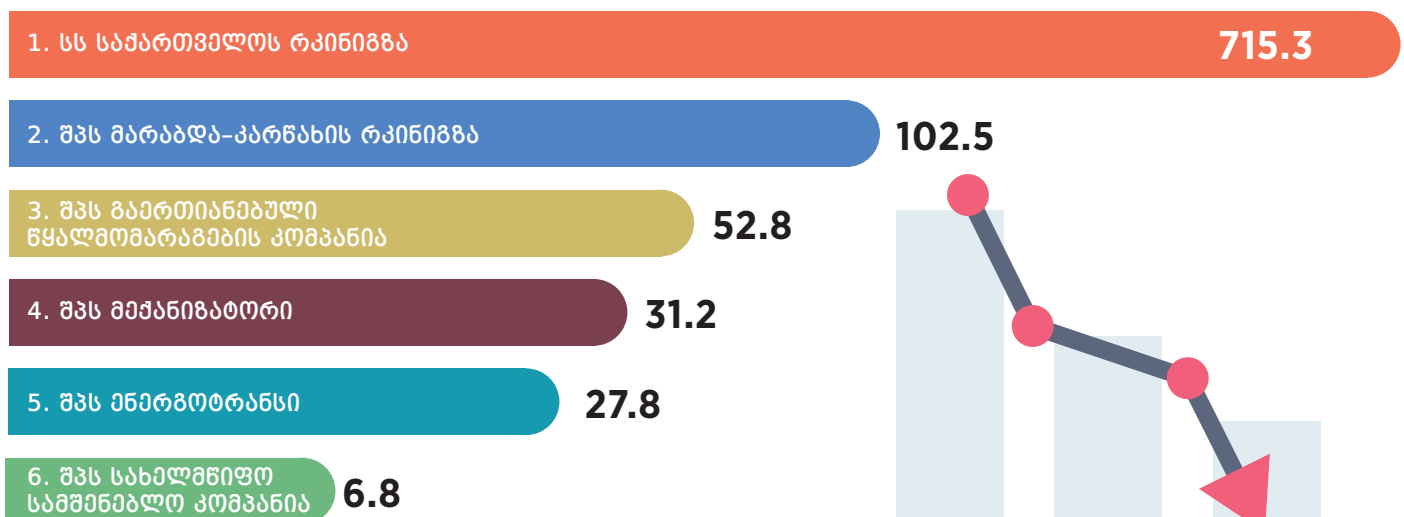
2018 წელს გასულ წელთან შედარებით სახელმწიფო კომპანიებში არ ფიქსირდება მთლიანი შემოსავლების ზრდა, ხოლო დანახარჯების ზრდა 5 პროცენტს შეადგენს, მაშინ როცა ანალოგიური მაჩვენებელი 2017 წელს 10 პროცენტს შეადგენდა.

| #  | საწარმოს დასახელება                                    | დარგი                                                    | დასაქმებულთა რაოდენობა | ბრუნვა (ათასი ლარი) |
|----|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|
| 1  | სს საქართველოს რკინიგზა                                | ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა                            | 12,502                 | 397,451,757.20      |
| 2  | შპს თბილისის სატრანსპორტო კომპანია                     | ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა                            | 6,193                  | 148,550,097.20      |
| 3  | შპს თბილისერვის ჯგუფი                                  | კომუნალური, სოციალური და პერსონალური მომსახურების გაწევა | 5,057                  | 66,915,540.80       |
| 4  | სს თელასი                                              | ელექტროენერჯის, გაზისა და წყლის წარმოება და განაწილება   | 4,048                  | 498,556,943.10      |
| 5  | შპს საქართველოს ფოსტა                                  | ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა                            | 3,028                  | 100,455,836.20      |
| 6  | შპს საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია | ელექტროენერჯის, გაზისა და წყლის წარმოება და განაწილება   | 2,750                  | 43,157,971.20       |
| 7  | შპს საქართველოს მელიორაცია                             | სოფლის მეურნეობა, ნადირობა და საბუთო მეურნეობა           | 1,563                  | 7,143,456.70        |
| 8  | სს საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა               | ელექტროენერჯის, გაზისა და წყლის წარმოება და განაწილება   | 1,395                  | 192,101,837.70      |
| 9  | შპს სახელმწიფო კვებითი უზრუნველყოფა                    | სასტუმროები და რესტორნები                                | 1,194                  | 26,276,432.50       |
| 10 | შპს ენერჯი                                             | ელექტროენერჯის, გაზისა და წყლის წარმოება და განაწილება   | 964                    | 71,437,760.00       |

## სახელმწიფო საწარმოები ყველაზე მსხვილი ზარალით

გასული წელი სახელმწიფო საწარმოებმა ჯამში 805.3 მლნ ლარის აგრეგირებული ზარალით დაასრულეს. 2017 წელს კი სახელმწიფო საწარმოების ზარალი 644.5 მლნ ლარი იყო, შესაბამისად, ზარალი 160 მლნ ლარით გაიზარდა. 2018 წლის ზარალის მეტი წილი მოდის ისეთ კომპანიებზე, როგორცაა „საქართველოს რკინიგზა“, „ენერჯოტრანსი“, „საქართველოს მელიორაცია“, „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“, „მარაბდა-კარნახის რკინიგზა“.

ზარალი (მლნ ლარი)

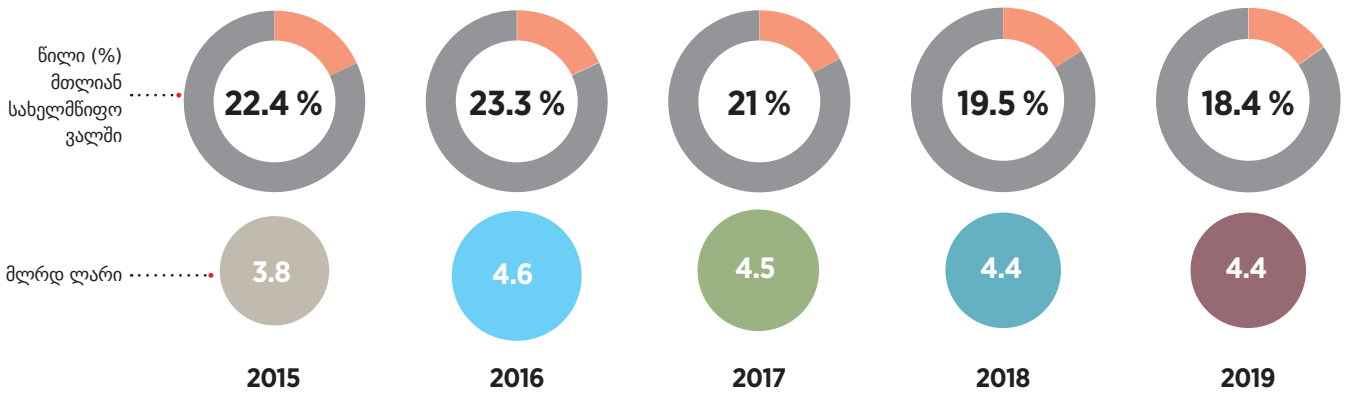




# LEADERBOARD

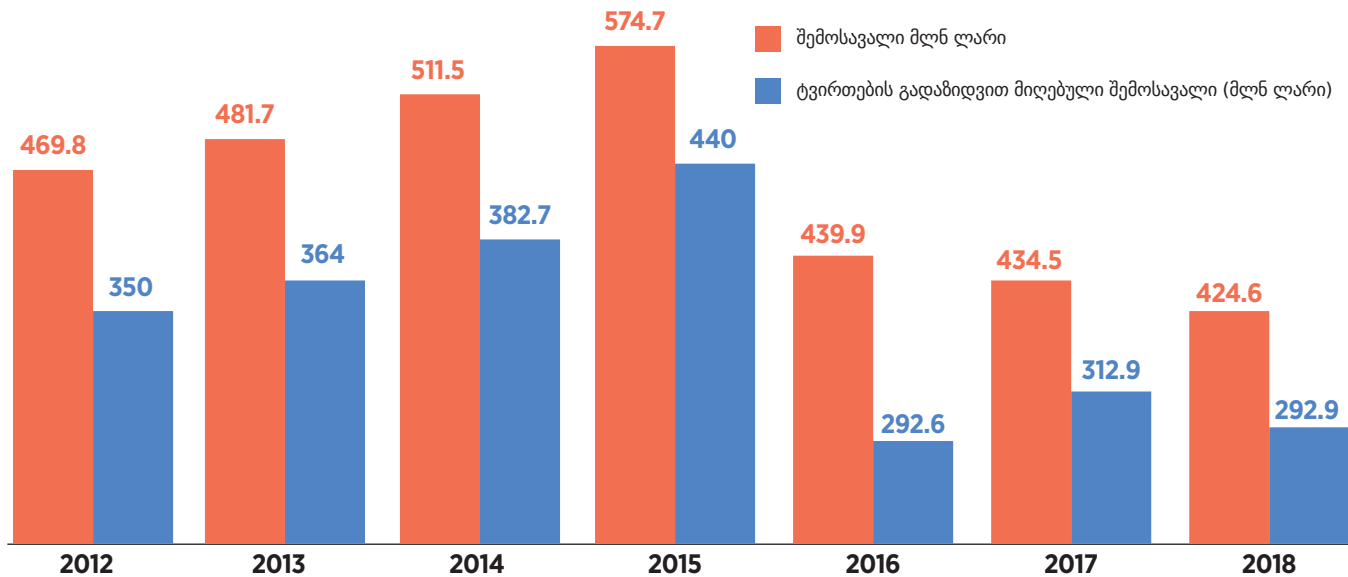
## სახელმწიფო საწარმოების ვალი

გარდა წაგებისა, სახელმწიფოს დამატებით ტვირთად აწვება საწარმოების ვალიც. საერთაშორისო სავალუტო ფონდისა (IMF) და მსოფლიო ბანკის (WB) მიხედვით, სახელმწიფო სექტორის ვალის ნაწილს შეადგენს სახელმწიფო არასაფინანსო კორპორაციების საკრედიტო ვალდებულებებიც. სახელმწიფო არასაფინანსო კორპორაციები წარმოადგენენ რეზიდენტ ორგანიზაციებს, რომელთაც სამთავრობო უწყებები აკონტროლებენ. ბიუჯეტის მონიტორის მონაცემებით, მსგავსი საწარმოების ვალმა 2019 წლის პროგნოზით 4.48 მლრდ ლარს უნდა მიაღწიოს.



## საქართველოს რკინიგზის ფინანსური მაჩვენებლები

2017 წელს რკინიგზას 354 მილიონის ზარალი უფიქსირდებოდა. ამ პერიოდში ზარალი თბილისის შემოვლითი რკინიგზის პროექტის აქტივების გაუფასურების ზარალში აღიარებას უკავშირდებოდა. ამ ფაქტორის გარეშე 2017 წელს რკინიგზის მოგება 29 მილიონი უნდა ყოფილიყო, 2018 წელს კი რკინიგზას 715 მლნ ლარის ზარალი უფიქსირდება. „2018 წელს კომპანიამ IFRS 36- ის შესაბამისად მოახდინა აქტივების გაუფასურება, რის დროსაც იხელმძღვანელა ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში ტვირთბრუნვის შემცირებით, რამაც, თავის მხრივ, ძირითადი საშუალებების საბუღალტრო ღირებულების დაკორექტირების აუცილებლობა გამოიწვია. აღნიშნულმა, კურსთაშორის სხვაობით მიღებულ ზარალთან ერთად, 283 მლნ აშშ დოლარი შეადგინა“, - ნათქვამია რკინიგზის მიერ Forbes-სთვის მოწოდებულ განცხადებაში. ამასთან სახელმწიფო კომპანიაში განმარტავენ, რომ ტვირთბრუნვის გაზრდის პირობებში ძირითადი საშუალებების ღირებულება დაუბრუნდება თავდაპირველ ნიშნულს. „ძირითადი საშუალებების დაკორექტირება/გაუფასურება თავისთავად არაფულადი დანახარჯია და არ იწვევს ფულადი სახსრების შემცირებას. ამ ორი ფაქტორის გათვალისწინების გარეშე, კომპანია 2018 წელს 24.4 მილიონი ლარის წმინდა მოგებით დაასრულებდა“.







[www.forbes.ge](http://www.forbes.ge)



## ახალი ამბები / News

*ქართულად, ინგლისურად, რუსულად, თურქულად.*



[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)





# კულტურა ვჭამოთ?

მედიპროექტმა „ფლანგვის დეტექტორმა“ სხვადასხვა რეგიონის მაგალითზე ახალი მონაცემები გამოაქვეყნა, სადაც ადგილობრივი ხელისუფლებების მიერ სოციალური პროგრამებისთვის გაწეული ხარჯები დასვენების, კულტურისა და რელიგიისთვის გათვალისწინებულ ხარჯებთან არის შედარებული. დოკუმენტის ავტორების განმარტებით, ყველა რაიონი, რომელიც მათი ინტერესის სფეროში მოხვდა, შემდეგი საერთო თავისებურებით გამოირჩევა: მოსახლეობის ნახევარი სოციალურად დაუსველის სტატუსს ატარებს და უკიდურეს გაჭირვებაში ცხოვრობს. სწორედ ამ ფონზეა საინტერესო ადგილობრივი ჩინოვნიკების მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ბიუჯეტის თანხის განკარგავსათან დაკავშირებით. „ფლანგვის დეტექტორში“ მიაჩნიათ, რომ საჯარო ფულის მსგავსი კლასიფიკაცია ჩინოვნიკების მხრიდან პრიორიტეტების არასწორად განსაზღვრის მორიგ მაგალითს წარმოადგენს. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ქვემოთ მოყვანილი გეოგრაფიული დასახელებები რაიონს გულისხმობს და არა კონკრეტულ ქალაქებს.

ავტორი: ზაზა აბაშიძე



## 1. ამბროლაური

სოციალურად დაუსველთა რაოდენობა 4019 ადამიანს შეადგენს, რაც მკვიდრი მოსახლეობის 45%-ზე მეტია. ადგილობრივი ხელისუფლება სოციალურ პროგრამებში 265,000 ლარს ხარჯავს, რაც 5-ჯერ უფრო ნაკლებია, ვიდრე დასვენებისთვის, კულტურისა და რელიგიისთვის განკუთვნილი 1,339,400 ლარი.





## 2. ონი

რაიონში მცხოვრები ოჯახების 37.8% სოციალურად დაუცველია, რაც მოსახლეობის თითქმის ნახევარს უტოლდება. ადგილობრივი ჩინოვნიკების გადანყვებით, სოციალური პროგრამებისთვის 112,400 ლარია გამოყოფილი, ხოლო 4.5-ჯერ მეტი დასვენებასა და კულტურაზე დაიხარჯება.



## 3. ლენტეხი

ჩვენი ჩამონათვალის ფარგლებში, ლენტეხის ადგილობრივი ხელისუფლება სოციალურ პროგრამებზე ყველაზე ნაკლებს - 94,900 ლარს ხარჯავს, ხოლო დასვენების, კულტურისა და რელიგიისთვის დაახლოებით 766,100 ლარია გამოყოფილი. ლენტეხის რაიონში სოც.დაუცველთა რიგებში 1979 ადამიანია, რაც მთლიანი მოსახლეობის 45%-ს შეადგენს.



## 4. ცაგერი

ადგილობრივ ხელისუფლებას სოციალური პროგრამებისთვის წელს 345,500 ლარი აქვს გამოყოფილი, ხოლო კულტურული და რელიგიური მიმართულებით ზუსტად მილიონი ლარით მეტი იხარჯება. ცაგერში 4,108 სოც.დაუცველი ბინადრობს, რაც ადგილობრივი მკვიდრების 40%-ია.



## 5. მესტია

საქართველოს ტურისტულად ერთ-ერთ ყველაზე მიმზიდველ რაიონში მოსახლეობის 49.9% სოციალურად დაუცველია. უკიდურეს სიღარიბეში მცხოვრები ადამიანების რაოდენობა 4,644-ს შეადგენს. ადგილობრივი ხელისუფლების გადანყვებით, სოციალური ხასიათის პროგრამებზე 1,107,400 ლარია გამოყოფილი, ხოლო კულტურული და რელიგიური ხარჯებისთვის ბიუჯეტიდან 1,333,000 ლარია გათვალისწინებული.

# LEADERBOARD

გთავაზობთ FORBES.GE-ს 2019 წლის პირველი 9 თვის (იანვარი-სექტემბერი) ყველაზე პოპულარული სტატიების ათეულს:



## რომელი ქართული უნივერსიტეტები აკმაყოფილებენ საერთაშორისო სტანდარტებს?

13 იანვარი, 2019

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების სტანდარტებთან შესაბამისობის შესახებ გამოქვეყნებული მასალა forbes.ge-ის ყველა დროის ყველაზე პოპულარულ პოსტებს შორისაა.

40 ათასზე მეტი ნახვა  
23 ათასზე მეტი გაზიარება



## საქართველოს 100 უმსხვილესი კომპანია

15 აპრილი, 2019

საქართველოს უმსხვილესი კომპანიების პირველი რეიტინგი „ფორბსმა“ საერთაშორისო აუდიტორულ კომპანია Grant Thornton-თან პარტნიორობით მომზადდა.

32 ათასზე მეტი ნახვა  
16.6 ათასზე მეტი გაზიარება



## საქართველოს ყველაზე მოგებიანი კომპანიების ასეული

29 აგვისტო, 2019

საქართველოს ყველაზე მოგებიანი კომპანიების პირველი რეიტინგი „ფორბსმა“ საერთაშორისო აუდიტორულ კომპანია Grant Thornton-თან პარტნიორობით მომზადდა.

20 ათასზე მეტი ნახვა  
13.7 ათასზე მეტი გაზიარება



## საქართველოს ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიები

28 მაისი, 2019

საქართველოს ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიების პირველი რეიტინგი „ფორბსმა“ საერთაშორისო აუდიტორულ კომპანია Grant Thornton-თან პარტნიორობით მომზადდა.

20 ათასზე მეტი ნახვა  
11.2 ათასზე მეტი გაზიარება





**2020 წელს დაგეგმილი დღგ-ის მნიშვნელოვანი ცვლილებების პირველადი ანალიზი**

26 აგვისტო, 2019

გელა ბარშოვის მოსაზრება საქართველოს საგადასახადო კოდექსში დაგეგმილი დღგ-ის მთლიანი კარის ცვლილების შესახებ.

11 ათასზე მეტი ნახვა  
7.9 ათასზე მეტი გაზიარება



**100,000 ლარზე მაღალი წლიური ხელფასი საქართველოში მოსახლეობის მხოლოდ 0.21%-ს აქვს**

22 აგვისტო, 2019

შოთა ტყეშელაშვილის სტატია „ფორბსის“ აგვისტო-სექტემბრის ნომრიდან: „თუ თქვენი წლიური ხელფასი 100,000 ლარს აღარბებს, ესე იგი თქვენ ქვეყნის ყველაზე შემოსავლიანთა ტოპ 1%-ის წევრი ხართ“.

8 ათასზე მეტი ნახვა  
4.3 ათასზე მეტი გაზიარება



**ნინო ზამბახიძის სიტყვა თეთრ სახლში აშშ-ის პრეზიდენტთან შეხვედრისას**

8 თებერვალი, 2019

საქართველოს ფერმერთა ასოციაციის თავმჯდომარე, ნინო ზამბახიძე თეთრ სახლში ქალთა გლობალური განვითარებისა და წარმატების ინიციატივის გახსნას დაესწრო და სიტყვით გამოვიდა. ავტორი - ნინო კვინტრაძე.

8 ათასზე მეტი ნახვა  
5.7 ათასზე მეტი გაზიარება



**„რედბერიმ“ „საქართველოს კაპიტალისგან“ 3.2 მილიონი აშშ დოლარის ინვესტიცია მოიზიდა**

8 მაისი, 2019

ციფრული მარკეტინგის ქართულმა სააგენტო „რედბერიმ“ „საქართველოს კაპიტალისგან“ 3.2 მილიონი აშშ დოლარის ინვესტიციის მოზიდვის შესახებ განაცხადა.

7 ათასზე მეტი ნახვა  
5.3 ათასზე მეტი გაზიარება



**მე-5... მე-5 მუხლი, მე-5 ფლოტი, მე-5 თაობა, მე-5 ელემენტი, 8 მაისი, 2019**

16 სექტემბერი, 2019

ალექი პეტრიაშვილის ბლოგ-პოსტი ნატო-ში საქართველოს გაწევრიანების პერსპექტივების შესახებ.

7 ათასზე მეტი ნახვა  
4.7 ათასზე მეტი გაზიარება



**ან აკლია, ან არა**

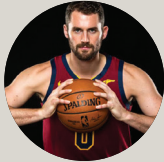
1 თებერვალი, 2019

„ფორბსის“ მთავარი რედაქტორი, გიორგი ისაკაძე თავის ედიტორი-ალში თიბისი ბანკში განვითარებულ მოვლენებზე გვიყვება.

6 ათასზე მეტი ნახვა  
3.1 ათასზე მეტი გაზიარება

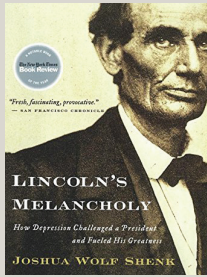
წიგნის ფასი

ლიდერები ბიზნესის, მენეჯერებისა და შოუბიზნესის სამყაროებიდან გვიმხელენ, რა წიგნი უდევთ საწოლის გვერდით.



კევინ ლავი ფორგარდი Cleveland Cavaliers

„ლინკოლნის მელანქოლია“



ჯოშუა ვულფ შენკის „ლინკოლნის მელანქოლია: რა გამოწვევები შეუქმნა დებრესიამ პრეზიდენტს და როგორ შეუნთო ცეცხლი მის დიდებას“ (Houghton Mifflin Harcourt, 2005) ჩემმა თერაპევტმა მირჩია. წიგნმა ჩემზე სერიოზული გავლენა მოახდინა. ის ღრმად განიხილავს მთელი ცხოვრების მანძილზე მიმდინარე ბრძოლას დებრესიასთან, რომელიც ლინკოლნს, ამერიკის ერთ-ერთ უდიდეს პრეზიდენტს, დაეხმარა, იმ ადამიანად ქცეულიყო, ვინც იყო. წიგნი საჯსება ეპიზოდებით იმაზე, თუ როგორ წარმართავდა მელანქოლია ლინკოლნის შემოქმედებითობასა და სიბრძნეს და როგორ მოქმედებდა ის მის ურთიერთობებსა და პრეზიდენტობაზე. შენკს მიაჩნია, რომ მელანქოლია მრავალნაზანაგოვანია – არაღაც ისეთი, რაც პოტენციურ უპირატესობად შეიძლება იქნეს გამოყენებული. დღეს ჩვენ მის სარგებელს არც კი განვიხილავთ, არადა ეს ბნელი მხარე შეიძლება, დიდი რაშების მისაღწევ საწვავად გამოვიყენოთ. მეც სწორედ ამგვარ ქანქარაზე ვიყავი – ვგდილობდი, წონასწორობა მეპოვა ბედნიერ მომენტებსა და ყველაზე მძიმე წუთებს შორის, და ამიტომაცაა, რომ წიგნი ასე შემიხო. ლინკოლნი, არავითარი თვალსაზრისით, არაკონვენციური პრეზიდენტი იყო, მისმა დებრესიამ და მისმა დემონებმა კი მას ხელი შეუწყო, იმად ქცეულიყო, ვინც იყო... და დიდების მოპოვებაში დაეხმარა.

განათლება

ამერიკის წამყვანი კოლეჯები

ღირს თუ არა კოლეჯში სწავლა? ეჭვგარეშეა... ყოველ შემთხვევაში, თუ ქვეყნის ერთ-ერთ კარგ სკოლაში ივლი და ამის გამო არ გაკოტრდები.

ჩვენ მიერ შესწავლილი 650 სკოლის საშუალო წლიური გადასახადი \$45,000-ს შეადგენს. ეროვნულ დონეზე, იმ პრივილეგიის სანაცვლოდ, რასაც ბაკალავრის დიპლომი ჰქვია, 30-წლამდე კურსდამთავრებულთა 49%-ს სტუდენტური სესხი აქვს დასაფარი – მედიანურად \$25,000-ის ტოლფასი. მაგრამ საუკეთესო კოლეჯების სტუდენტებს ეს ინვესტირება უდავოდ უღირთ. ჩვენ მიერ შერჩეულ 50 წამყვანი სკოლის კურსდამთავრებულებს, რომლებიც უკვე ათი წელია, დასაქმებულები არიან, გაგიღებთ უკეთესი შემოსავალი აღმოაჩნდათ, ვიდრე რეიტინგის ქვედა 50-ეულის წარმომადგენლებს: წელიწადში თითქმის \$50,000-ით უკეთესი.

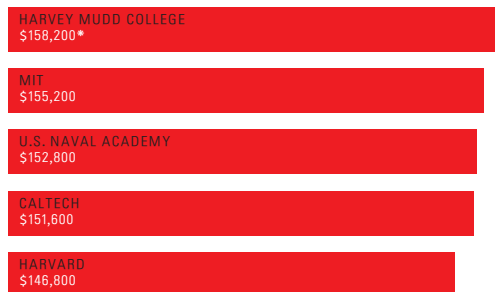
ჩვენი რეიტინგი – რომელიც სრულად ვებ-გვერდზე, [forbes.com/top-colleges](http://forbes.com/top-colleges), არის ხელმისაწვდომი – აშშ-ის მხოლოდ 650 საუკეთესო სკოლას იღებს მხედველობაში (ოთხსწიანი განათლების დიპლომის გამცემი დაახლოებით 3,000 სკოლაა ქვეყანაში). სტუდენტები წამყვანი ინსტიტუტებიდან დანარჩენებს იმიტაც ჯაბნიან, რომ თავის დროზე ამთავრებენ სწავლას, აქვთ მენეჯერული აღიარება და კონკურენტული ჯილდოები.

სათანადო კოლეჯის შერჩევა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებაა, რაც კი შეიძლება, მივიღოთ. ასე რომ, იყავით ინფორმირებული და ფრთხილად აირჩიეთ.

ყველაზე დაბალი სესხი



ყველაზე მაღალანაზღაურებადნი



პირველი ათეული



1 HARVARD კემბრიჯი, მასაჩუსეტსი 13,844 | \$69,600 | 5% ჯიშუმი ლინი NBA-ის მოთამაშე



2 STANFORD სტენფორდი, კალიფორნია 8,402 | \$69,109 | 5% ჩარლზ შვაბი დაფუძნებელი, SCHWAB



3 YALE ნიუ-ჰეივნი, კონექტიკუტი 6,483 | \$71,290 | 7% სტივ მნუჩინი სახიზნის მინისტრი



4 MIT კემბრიჯი, მასაჩუსეტსი 4,680 | \$67,430 | 7% ბენჯამინ მეთენიკოვი ისრაელის პრემიერ-მინისტრი



5 PRINCETON პრინსტონი, ნიუ-ჯერსი 5,659 | \$66,150 | 6% ჯიშუ ბიზონი დაფუძნებელი, AMAZON



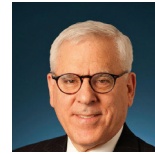
6 PENN ფილადელფია, პენსილვანია 13,437 | \$71,715 | 9% ილონ მასკი დაფუძნებელი, TESLA



7 BROWN პროვიდენსი, როდ-აილენდი 7,390 | \$71,050 | 8% მისა უოტსონი მსახიობი



8 CALTECH პასადენა, კალიფორნია 1,002 | \$68,901 | 8% ჰიკ თორნი თეორიული ფიზიკოსი, ნობელის ლაურეატი



9 DUKE დარემი, ჩრდილო კაროლინა 7,184 | \$71,764 | 10% დევიდ რუბინსონი თანადამფუძნებელი, THE CARLYLE GROUP



10 DARTMOUTH ჰანოვერი, ნიუ-ჰემპშირი 4,693 | \$71,827 | 10% შონდა რაიზი საბავშვო პროდიუსერი

სტუდენტთა წარმომავალი რაიონები: მილიუნი ბოლო დროს კალსანიონში კოსდაშთაფრთხილნი

წამყვანი კოლეჯები – რედაქციის მიერ აირჩიეს. კარიერა, კლდე და კარიერა კომპარტი; რედაქციის მიერ აირჩიეს. მთლიანად მონაწილეობა, ბრენი ანუ და დონორი სტუდენტი

\*კარიერის შუა პერიოდის მედიანური ფინანსური ხელშეწყობა



30 30-წლამდელები

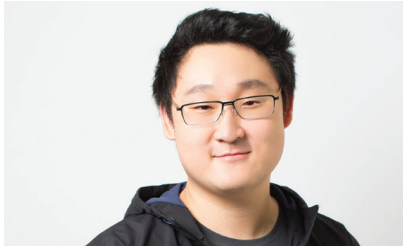
# ენერჯის მომცემები

მიიღეთ კოფეინი Forbes-ის 30 30-წლამდელებთან ერთად, 30 სიტყვასა ან ნაკლებში.



**ჯიმ, ჯეიკ და ჯორდან დეიკოვები**  
თანადაფუძნებლები, KITU LIFE | 26, 25, 24

WeWork-ისა და პატრიკ შვარცნეგერისაგან (მათ შორის) მიღებული \$19 მილიონით, ამ სამმა ძმამ კეტოგენური დიეტით შთაგონებული ორგანიკული „სუპერყავა“ შექმნა – ბევრი პროტეინით, არაკითარა შაქრითა და ლაქტოზით და უხვი კოფეინით.



**შენრი ჰუ**

დაფუძნებელი, CAFE X | 25

ამ Thiel Fellow-ს \$14.5-მილიონიანი დაფინანსების მქონე სამსართულიანი ყავის ქსელი სან-ფრანცისკოში მთლიანად რობოტულია... ბარისტას წუთზე ნაკლებში სამი ყავის დამზადება შეუძლია.



**ევი და პიტერ როტსტეინები**  
თანადაფუძნებლები, DONA CHAI | 29, 27

ე.წ. მასალა-ჩაი მათთვისაა, ვისაც ყავა არ უყვარს. და-ძმა მას ბითუმად მიჰყიდის ყავის სახლებს აშშ-ში, კანადასა და იაპონიაში და წელს \$2 მილიონის შემოსავალს ელის, 2020-ში კი 50%-იან ზრდას.



**გრემ და მაქს ფორტანგები**  
თანადაფუძნებლები, MATCHABAR | 27, 29

\$8-მილიონიანი დაფინანსებით ისეთი პოპულარული ხალხისგან, როგორცაა Drake-ი, Diplo და NFL-ის ვარსკვლავი ფონ მილერი, ძმების ფხვნილად ქცეული მზვანე ჩაის ენერჯოსამელები იმდენ კოფეინს შეიცავს, რამდენსაც Red Bull-ის 12-უნციანი ქილა.

**რაიან ჩენი**

თანადაფუძნებელი, NEURO | 30

ყოფილი პარაოლიმპიური ათლეტის სალექტი რეზინი და პიტნის კანფეტები იმდენ კოფეინს შეიცავს, რამდენსაც ნახევარი ფინჯანი ყავა. ნორდსტრომის ოჯახისა და სკეიტერ აპოლო ონოს დაფინანსებულ Neuro-ს 5,000 CVS-მაღაზიაში ნახავთ.



**რიცხვებით**

**მბრძინვარი 2020**

\$3.1-მილიარდიანი ქონებით, დონალდ ტრამპი უმდიდრესი ადამიანია, ვინც პრეზიდენტად იყრის კენჭს. თუმცა ის როდია ერთადერთი მდიდარი, რომელსაც 2020-ში გამარჯვება უნდა. აი, ტრამპის ხუთი მთავარი მებრძოლ თაყვანთი ქონებები:



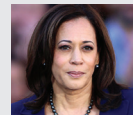
**ელიზაბეთ სურაინი**  
\$12 მლნ

HARVARD-ის ყოფილი პროფესორმა და მისმა ქმარმა სწავლებაში, წერასა და კონსულტირებაში გატარებულ წლებში რიგიანი ქონება დააგროვეს.



**ჯო ბაიდენი**  
\$9 მლნ

თეთრი სახლის დატოვების შემდეგ "MIDDLE CLASS JOE"-მ \$15 მილიონი წიგნებითა და სიტყვით გამოსვლებით მოიხვეჭა.



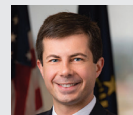
**კამალა ჰარისი**  
\$6 მლნ

სენატორმა ჰარისმა და მისმა იურისტმა ქმარმა 2014-ის შემდეგ დაახლოებით \$8 მილიონი გამოიმუშავეს – მეტწილად, ამ უკანასკნელის იურიდიული საქმიანობის წყალობით.



**ბერნი სანდერსი**  
\$2.5 მლნ

თავისი 2016-ის კამპანიის შემდეგ სოციალისტმა სენატორმა წიგნებთან დაკავშირებულ სამ კონტრაქტს მოაწერა ხელი, რითაც დაწყვეტილი 1%-ში ამოპოთ თავი.



**მიტ ბუდეკაჰი**  
\$100,000

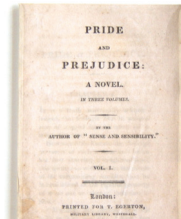
მერ პიტს ექვსნიშნა წლიური ხელფასი აქვს... და ექვსნიშნავე სტუდენტური სესხი.

მთავარი მებრძოლების მარჯვენაზე იფუძნება RealClearPolitics-ის 21 ავჯისტოს კვლევით მონაცემებს.

იყიდე, შეინახე, გაყიდე

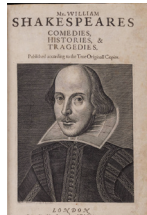
ადამ ვეინბერგერი

იშვიათი წიგნების დილერი, Antiquarian Booksellers' Association of America-ს წევრი, RareBookBuyer.com-ის დამფუძნებელი.



მწერალი ქალები

მწერალ ქალებზე ყველაზე დიდი მოთხოვნაა. „სიამავე და მგაძარი აზრის“ პირველი გამოცემა დაახლოებით \$40,000 დაგიჯდებათ, ხოლო მათემატიკოსისა და პროტორამირების პიონერის, ადა ლავლეისის პირველი ეგზემპლარი – დაახლოებით \$25,000.



ელისაბედის ხანის ნამუშევრები

შექსპირის პერიოდის წიგნებში ბევრი იაფი ნამუშევრის პოვნა შეიძლება. ამ დრამატურგის პიესათა 1623 წლის „პირველმა ფოლიოზო“, შესაძლოა, \$5 მილიონს აარტყას, მაგრამ მე-16 საუკუნის კუპერის ლექსიკონი (რომელსაც, დიდი ალბათობით, ამ პიესების დაწერისას იყენებდნენ) შეიძლება, სულ რაღაც \$2,000 დაჯდეს.



ძველი ლათინური წიგნები

ახალგაზრდა კოლეჯეიონერები მზარდად ისეთ ნამუშევრებს ეძებენ, რომელთაც გარკვეულ იდენტიფიცირებას მოახდენენ. მე-17 საუკუნის თეოლოგია და კანონიკა ამ საქმისთვის არ გამოდგება. ეს იშვიათი წიგნები, რომლებიც \$2,000-ად ან უფრო იაფად იყიდება, იშვიათად თუ პოულობენ მყიდველებს.

ვიქტორია ჯეიმსი

ავტორი, სომელიე, სასმელის დირექტორი მანჩესტერის COTE-ში



Royal Tokaji 5 Puttonyos Aszu

ამ იშვიათ უნგრულ ველქ-სისს \$60-ად იპოვით... მომდევნო ათწლეულში კი ამ ყურძნის თხევადი ოქროს ფასი, სულ მცირე, გაოთხმდება.



Alsace Pinot Gris

Pinot Grigio-ს ელზასურ ბიძაშვილს საბოლოოდ ფერ, მკაფიო ტექსტურის მქონე საოცნებო სასმელად შეუძლია, დაძველდეს. შნარბოებლები, მათ რიგებში Albert Boxler-ი, Meyer-Fonné და Barmès-Buecher-ი, მას \$30-დან \$80-მდე გვთავაზობენ. ამ ფასებზე, წესით, სასიამოვნო დაძველება უნდა განიცადონ.



Txakoli

ეს მსუსხავი ბასკური ღვინოები (გამოთქმის „შა-კო-ლო“) ერთ წელიწადში თავის ცქრიალსა და ახალგაზრდულ მარმს კარგავენ. დროულად გაითავისუფლეთ მათგან თავი \$20-\$30-ად.

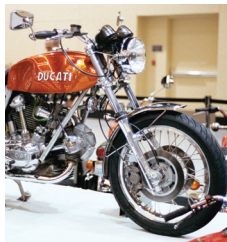
კენ გროსი

ავტორი, Petersen Automotive Museum-ის ყოფილი დირექტორი



Honda CB 750-4 (1969-1973)

პირველი ხელმისაწვდომი სუპერბაიკი, ეს ოთხცილინდრიანი, საბათში 125 მილის სიჩქარით მოძრავი Honda ლამაზი იყო, სწრაფი და საიმედოც. ის კვლავაც შესანიშნავად ართმევს თავს დიდ მანძილზე სავალი სპორტული ბაიკის როლს და მისდამი ინტერესის განახლებაც აშკარაა – ფასი \$12,000-მდეა. სკობს, იჩქარათ.



Ducati 750 GT (1971-1974)

ულტრასწრაფი და მელოდური, Ducati-ს round-case V-twin-ი ტურის სარბოლო ბაიკი გახლდათ. მისი 750 GT – გრძელი მარშრუტებისთვის შექმნილი ვერსია – \$25,000-დან \$30,000-მდე ფასებში იყიდება და ყოველ გადახლებულ გროუსს ამართლებს.



Triumph Bonneville (1966-1970)

Triumph-ს ბრანდო „ველურში“ მართავდა, მაკუინი კი „დიდ გაქცევაში“. ეს Bonnie-დ მოხსენიებული ბაიკი ტიპურ ბრიტანულ ბაიკს წარმოადგენდა. დღეს მისი ფასი \$12,000-საც არ შეადგენს და ნაკლებსაცაა დალო, გაბარდოს. შესაბამისად, მისი გაყიდვის დრო დადგა.

ფრაგმენტები რეიტინგიდან

სასაცნო ფული

„არაფერია ჯიმ გაფიგანში სექსუალური“, – ამბობს ჯიმ გაფიგანი და ოუატრის გაქცევილ მწვანე ოთახში Heineken-ს წრუპავს ლეტერკენში (ირლანდია) გამართული სტენდაპ-შოუს შემდეგ. „არ ვარ ახალგაზრდა. არც თმით მაქვს სახე მთელი თავი. არც ფორმაში ვარ. არ ვლაპარაკობ იმაზე, თუ როგორ ვისაადილე კანცესთან ერთად“. გაფიგანს, შესაძლოა, გლამური აკლია, მაგრამ თავისი მარტივი იუმორის თბილმა ბრუნდმა მას Amazon-თან ახალი ხელშეკრულება მოუტანა, რომლითაც ხუთ წელიწადში სამი საგანგებო გამოშვება უნდა შემოგვთავაზებოს. ეს, თავის მხრივ, მნიშვნელოვანი ტრიუმფია Amazon-ისთვის, რომელიც ცდილობს, Netflix-ს კომიკოსები ჩამოაცილოს. გაფიგანმა წელს \$30 მილიონი გააკეთა და ყველაზე მაღალ-შემოსავლიანი კომიკოსების ჩვენს ყოველწლიურ რეიტინგში შესაძლად გადიოდა დიკაგა. აი, პირველი ხუთეული:



5. სებასტიან მანისკალკო \$26 მილიონი
4. ტრევორ ნოა \$28 მილიონი
3. ჯიმ გაფიგანი \$30 მილიონი
2. ჯერი სეინფილდი \$41 მილიონი
1. კევენ ჰარტი \$59 მილიონი



# PAYOT HOMME

ზექმნილია საფრანგეთში მამაკაცის  
კანის სრულყოფილი მოვლისთვის.

მარტივია გამოყენებისას,  
ხსნის დისკომფორტს, იცავს და  
აახალგაზრდავებს კანს



## OPTIMALE

ესე,  
Estée

პროფესიონალური კოსმეტიკა

ი. ბაბუიძის 24 / ტელ.: 2 24 24 55

# FORBES-ის მსოფლიო

პლანეტის მასშტაბით, ჩვენი 34 ლიცენზირებული გამოცემა ხუთ კონტინენტს, 27 ენასა და 24 დროის სარტყელს მოიცავს. მათ ყველას საერთო მისია აქვთ: ანტრეპრენიორული კაპიტალიზმის რწმენა მის ნებისმიერ გამოვლინებაში. აი, ზოგი რამ, რაც ამ ჟურნალებმა აღმოაჩინეს.

## ანგოლა



ანგოლის არაერთმა უდიდესმა ბიზნესმა სალვადორ აბეკასის უნდა გადაუხადოს მადლობა თავიანთი დაპრობებული ოფისების გამო. აბეკასის Insulana-ს თაოსნობს, რომლის დასუფთავების სერვისები დღეს 160-ზე მეტ კლიენტს იზიდავს.

## არგენტინა

არგენტინის უახლესი ზღაპრული მარტორტა Auth0-ა, რომელიც მომხმარებლის ვალიდაციის პროგრამულ უზრუნველყოფას ქმნის და რომელიც პირველად 2018-ის Forbes-ის „მომდევნო მილიარდლოარიან სტარტაპებში“ გამოჩნდა.



## ავსტრია

ავსტრიული სტარტაპი In-Vision-ი ამჟამად მანქანის ნაწილებს, კბილის იმპლანტებსა და სპორტულ ჩაფხუტებს აწარმოებს. დღეს მან ცდები ჩატარება დაიწყო, რათა სულ სხვა რამ დაამზადოს: ადამიანის ორგანოები.

## ბრაზილია



„ჩემს ოჯახთან მუშაობის ძალიან მშვენიერია“, - ამბობს ყოფილი მილიარდერი, მიკელ კლეინის ქალიშვილი, ნატალი კლეინი. ჰოდა, ნატალიმ 21 წლის ასაკში დამოუკიდებლად დაიწყო მოღვაწეობა და სავაჭრო იმპერია, NK Store-ი ჩაუშვა.

## ჩინეთი



უძრავი ქონების მილიარდერი ჰუი კა იანი 2019-ის Forbes ჩინეთის ფინანსურების რეიტინგის სათავეში მოედგა მას შემდეგ, რაც მან და მისმა ბიზნესმა 2018-ში \$590 მილიონი გასცეს - მტენილად, სიღარიბის შემსუბუქების პროგრამებისთვის.

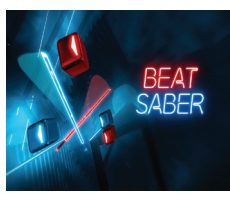
## კოსტა-რიკა



კოსტა-რიკის ვიდე-პროდუცენტი ეპსი კემპბელ ბარი და დომინიკელი მსახიობი-პროდუცერი სელინეს ტორიბო რევიონის ყველაზე ძლიერ მოსილი ლიდერი ქალების წლიური გამოცემის ვარეკანზე არიან.

## ჩეხეთის რესპუბლიკა

Beat Saber – Guitar Hero-სა და Wii Tennis-ის ნაზავი – ბაზარზე ერთ-ერთ ყველაზე მოთხოვნილ ვირტუალურ თამაშად იქცა, რაც პრაქტიკაში დაფუძნებული Beat Games-ის დამსახურებაა.



## საქართველო



ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ქართველი ანტრეპრენიორი, მამუკა საზარაძე ბიზნესს თავს ანებებს, რათა პოლიტიკაში მოხიზვოს ბედი და, სავარაუდოდ, გამოწვევად იქცეს მილიარდერი ბიძინა ივანიშვილის მიერ კონტროლირებული მმართველი პარტიისათვის.

## საბერძნეთი

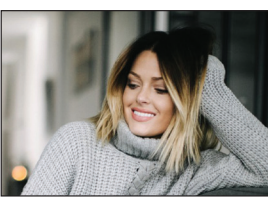
„კალათბურთი შემიყვარდა და ჩემს შობილებს ვუთხარი, რომ ეს იყო ის, რისი გაკეთებაც მინდოდა... რომ მეზრდოლა მისი საშუალებით ჩვენი ცხოვრების შესაძლებელია. - უთხრა Forbes საბერძნეთის NBA-ის სუპერვარსკვლავმა, ათენში დაბადებულმა იანის ანტეტოკუნმპომ. Milwaukee Bucks-ის ფორვარდმა გასულ წელს \$43.2 მილიონი გამოიმუშავა და ახლა ფორვარდს, როგორ ამუშაოს ეს ახალი კაპიტალი. - საბოლოოდ, ყველაფერი იმ მემკვიდრეობაზე დაისის, რომელსაც დატოვებ.“



## კვიპროსი

ვერ Hollywood-ი, მერ Hollywood-ი და ახლა უკვე „Olivewood“-ი... ეს უკანასკნელი კვიპროსული კინოინდუსტრიის შექმნის ბოლოდროინდელი მდგელობაა სავადასახადო წამახალისებლებისა და ფულადი ანაზღაურებების შემთხვევაში.

## საფრანგეთი



31 წლის კაროლინ რესვერი, მოდელი და Wandertea-ს დამფუძნებელი, საფრანგეთის ყველაზე ძლიერ მოსილი ნომერს მიძღვნილ ნომერს ამშვენებს.

## უნგრეთი



ადგილობრივი როკვარსკვლავი გაბორ პრესერი ნიჭს Broadway-ზე ცდის, სადაც შოუს ამ წლის ბოლოსკენ გახსნის.

## ინდოეთი

თავის Oyo Hotels and Homes-ის წარმატების კვალდაკვალ, დამფუძნებელი რიემ აგარვალი \$2-მილიარდიან გარეგნობას აწერს ხელს, რომლითაც ძველი ინვესტორებისგან, Sequoia Capital-ისგან, წილებს გააშთისყიდის.



## ინდონეზია



პრემიენტი ჯოკო ვიდოდოს ვაჟი გიბრან რაკაბუმინგი და თანადამფუძნებლები იმდოვნებენ, რომ ახალგაზრდა ინდონეზიელები შეიყვარებენ ტრადიციულ სასმელებს, მათი სტარტაპის - Gionja-ს დახლებს ქსელში რომ იყიდება.

## ისრაელი

ერებ გალონსკა არ თავმდაბლობს თავისი ჰიდროპონური სტარტაპის, Infarm-ის, მიზანთან დაკავშირებით - სტარტაპისა, რომელსაც \$100 მილიონზე მეტი აქვს მოზიდული. „2050-ისთვის ჩვენ მსოფლიოს ურბანულ ცენტრებში მცხოვრებ 7 მილიარდ ადამიანს გამოვკვებავთ“.







რეიტინგები

# 2019 წლის ერთიანი ეროვნული გამოცდების შედეგებით უნივერსიტეტების რეიტინგი

2019 წლის ერთიანი ეროვნული გამოცდების შედეგად 28.7 ათასი  
აბიტურიენტი სტუდენტი გახდა.

ჩარიცხულთა საშუალო ქულების მიხედვით, საქართველოს უნივერსიტეტების რეიტინგში წამყვან ადგილებს ცოდნის ფონდის ხელმძღვანელობის ქვეშ არსებული უნივერსიტეტები იკავებენ - უკვე არაერთი წელია, სიის სათავეში თბილისის თავისუფალი უნივერსიტეტი იმყოფება, მას შპს დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტი მოსდევს, მესამე ადგილს კი აგრარული უნივერსიტეტი იკავებს. 2018 წელთან შედარებით, ერთი პოზიციით გაუარესდა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პოზიცია და მან მეექვსე ადგილზე გადაინაცვლა, რეიტინგში ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი კვლავ მეთორმეტე ადგილზეა, ტექნიკური უნივერსიტეტი კი ოცდამეხუთე ადგილს იკავებს. სიაში ცალკე არის დაჯგუფებული სასწავლებლები, სადაც მიღება 50 სტუდენტზე ნაკლებია. მცირე სასწავლებლებს შორის ყველაზე მაღალი საშუალო ქულა „ბაუ ინთერნეიშენალშია“, უნივერსიტეტის მიღება კი მხოლოდ ოთხ სტუდენტს შეადგენს.

ავტორი: შოთა ძვეშელაშვილი



| #  | სასწავლებლის სახელი                                                                                   | საშუალო<br>ქულა | სტუდენტების<br>რაოდენობა |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1  | შპს თბილისის თავისუფალი უნივერსიტეტი                                                                  | 2107.43         | 559                      |
| 2  | შ.პ.ს. დავით ძვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტი                                                       | 2070.30         | 67                       |
| 3  | ა(ა)ივ საქართველოს აგრარული უნივერსიტეტი                                                              | 2029.52         | 430                      |
| 4  | სსიპ თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტი                                                      | 2016.31         | 1014                     |
| 5  | შპს კვირე შოთაძის სახელობის თბილისის სამედიცინო აკადემია                                              | 1972.15         | 65                       |
| 6  | სსიპ ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი                                    | 1952.17         | 4946                     |
| 7  | შპს შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი                                                              | 1933.37         | 484                      |
| 8  | შპს კავკასიის უნივერსიტეტი                                                                            | 1929.30         | 1208                     |
| 9  | ა(ა)ივ ჭიბა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი                                               | 1926.41         | 270                      |
| 10 | სსიპ თბილისის აკოლონ ქუთათელაძის სახელობის სახელმწიფო სამხატვრო აკადემია                              | 1881.55         | 331                      |
| 11 | შპს ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი                                                           | 1872.01         | 1040                     |
| 12 | საჯარო სამართლის იურიდიული პირი ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი                                         | 1869.94         | 3567                     |
| 13 | შპს ქართულ-ამერიკული უნივერსიტეტი                                                                     | 1866.68         | 212                      |
| 14 | სსიპ დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს ეროვნული თავდაცვის აკადემია (ქ. გორი)                   | 1864.81         | 105                      |
| 15 | შპს საქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტი                                                                | 1861.11         | 201                      |
| 16 | შპს საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტი                                             | 1850.29         | 314                      |
| 17 | შპს საქართველოს უნივერსიტეტი                                                                          | 1843.19         | 1237                     |
| 18 | სსიპ თბილისის ვანო სარაჯიშვილის სახელობის სახელმწიფო კონსერვატორია                                    | 1832.31         | 89                       |
| 19 | შპს სასწავლო უნივერსიტეტი გეომედი                                                                     | 1825.98         | 60                       |
| 20 | სსიპ საქართველოს შოთა რუსთაველის თეატრისა და კინოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი                            | 1819.96         | 118                      |
| 21 | სსიპ აპაკი ნერეთელის სახელმწიფო უნივერსიტეტი (ქ. ქუთაისი)                                             | 1818.89         | 1499                     |
| 22 | საჯარო სამართლის იურიდიული პირი ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი (ქ. ბათუმი)           | 1808.16         | 1277                     |
| 23 | საჯარო სამართლის იურიდიული პირი სასწავლო უნივერსიტეტი ბათუმის სახელმწიფო საზღვაო აკადემია (ქ. ბათუმი) | 1805.89         | 573                      |
| 24 | შპს კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი                                                               | 1805.57         | 491                      |
| 25 | სსიპ საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი                                                               | 1794.79         | 3666                     |
| 26 | ა(ა)ივ საქართველოს საკაბრიარქოს წმიდა ანდრია კირველწოდებულის სახელობის ქართული უნივერსიტეტი           | 1781.14         | 171                      |
| 27 | შპს გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი (ქ. თბილისი, ქ. ბათუმი)                                   | 1780.66         | 362                      |
| 28 | სსიპ საქართველოს ფიზიკური აღზრდისა და სპორტის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი                        | 1780.57         | 195                      |
| 29 | სსიპ იაკობ გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტი (ქ. თელავი)                         | 1777.29         | 253                      |
| 30 | სსიპ სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი                                                                  | 1769.94         | 706                      |
| 31 | სსიპ სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი (ქ. ახალციხე, ქ. ახალქალაქი)                            | 1766.04         | 326                      |
| 32 | სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი (ქ. გორი)                                                 | 1765.35         | 243                      |
| 33 | შპს აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი                                                                   | 1763.01         | 58                       |
| 34 | შპს საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ                                                             | 1751.11         | 1457                     |
| 35 | შპს თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტი                                                                | 1751.03         | 449                      |
| 36 | შპს თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტი                                                       | 1750.86         | 61                       |
| 37 | სსიპ შოთა მესხიას გუგუდიანის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი (ქ. გუგუდიანი)                          | 1746.51         | 74                       |
| 38 | შპს. თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტი                                                | 1745.82         | 107                      |
| 39 | შპს სულხან-საბა ორბელიანის სასწავლო უნივერსიტეტი                                                      | 1737.77         | 100                      |

# მხირა ზომის უმაღლესი სასწავლებლების რეიტინგი



| #  | სასწავლებლის სახელი                                                                | საშუალო<br>ქულა | სტუდენტების<br>რაოდენობა |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1  | შპს „ბაუ ინტერნეიშნალ უნივერსიტი ბათუმი“ (ქ. ბათუმი)                               | 1989.78         | 4                        |
| 2  | აკაკი „ნიუ ვიშენ“ უნივერსიტი                                                       | 1952.72         | 33                       |
| 3  | შპს საქართველოს ბანკის სასწავლო უნივერსიტი                                         | 1921.83         | 3                        |
| 4  | სსიპ შალვა შუთაიასის საშუალო სკოლა (ქ. შუთაისი)                                    | 1801.56         | 10                       |
| 5  | სსიპ ბათუმის ხელოვნების სასწავლო უნივერსიტი (ქ. ბათუმი)                            | 1801.40         | 35                       |
| 6  | შპს ახალი უმაღლესი სასწავლებელი                                                    | 1764.63         | 43                       |
| 7  | შპს „ნიუ უნივერსიტი“                                                               | 1762.35         | 4                        |
| 8  | შპს გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტი                     | 1754.02         | 39                       |
| 9  | აკაკი საქართველოს საკაბრიარქოს წმიდა თამარ მეფის სახელობის უნივერსიტი              | 1743.71         | 18                       |
| 10 | შპს შუთაისის უნივერსიტი (ქ. შუთაისი)                                               | 1743.04         | 49                       |
| 11 | აკაკი საქართველოს საკაბრიარქოს წმიდა ტბალ აბუსერიძის სახელობის სასწავლო უნივერსიტი | 1729.40         | 37                       |
| 12 | შპს ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტი (ქ. ბათუმი)                             | 1711.03         | 48                       |
| 13 | შპს ბათუმის უმაღლესი საზღვაო საინჟინრო სასწავლებელი ანრი (ქ. ბათუმი)               | 1679.13         | 32                       |

ჩარიცხულთა საშუალო ქულები გამოანგარიშებულია გამოცდების ეროვნული ცენტრის მიერ გამოქვეყნებული დოკუმენტის მიხედვით.





**გამომწერეთ ახლავა**  
ყველაზე გავლენიანი ქართული ბიზნესგამოცემა

**Forbes** GEORGIA



**6 თვე – 35 ლარი, 12 თვე – 69 ლარი**

ჟურნალის გამომწერა შეგიძლიათ TBC ბანკის  
ნებისმიერ ფილიალში: ს.ს. Media Partners  
ბანკის კოდი: TBCBGE 22  
ანგარიშის ნომერი: GE09TB722 563 608 01 00001  
ს.კ. 404408690  
ან  
ან TBC Pay Box-დან  
(სერვისი: სხვადასხვა - პრესა - ფორბსი)

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

# საქართველოს აუდიტორული კომპანიების რეიტინგი

საქართველო კერძო სექტორის გამჭვირვალობის ზრდის თვალსაზრისით ერთ-ერთ ყველაზე დიდ რეფორმას გადის - კომპანიებს, რომლებიც შესაბამის კრიტერიუმებს აკმაყოფილებენ, საკუთარი აუდიტორული ანგარიშების საჯაროდ გამოქვეყნების ვალდებულება დაეკისრათ.



ავტორები: ნინო კვინიტრაძე, შოთა ტყეშელაშვილი, აბიო ჯგუფი.



ფინანსური გამჭვირვალობის სტანდარტების დაკმაყოფილება და საკუთარი შემოსავლების გამოქვეყნების ვალდებულება თავად აუდიტორულ კომპანიებსაც აქვთ. ყველაზე შემოსავლიანი აუდიტორული კომპანიების სიის სათავეში საერთაშორისო ბრენდები დომინირებენ. 2018 წლის მარჯვენალების მიხედვით, საქართველოს ყველაზე შემოსავლიანი აუდიტორული კომპანიების რეიტინგი ასე გამოიყურება:

| #  | კომპანიის სახელი   | სრული შემოსავალი ლარებში | შემოსავალი ფინანსური ანგარიშგების აუდიტიდან, ლარებში | შემოსავალი სხვა აუდიტორული საქმიანობიდან, ლარებში |
|----|--------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1  | PWC საქართველო     | 8,582,967                | 7,680,380                                            | 902,587                                           |
| 2  | იუბი               | 8,529,980                | 8,155,685                                            | 374,294                                           |
| 3  | KPMG Georgia       | 6,614,749                | 6,462,345                                            | 152,404                                           |
| 4  | დელიოიტი და ტუში   | 6,004,650                | 4,730,083                                            | 1 274,567                                         |
| 5  | ბილიო              | 4,680,084                | 4,648,692                                            | 31,392                                            |
| 6  | გრანტ თორნტონ      | 1,230,439                | 1,193,690                                            | 36,749                                            |
| 7  | არმსემ საქართველო  | 1,287,975                | 1,125,497                                            | 162,478                                           |
| 8  | ნეშსია თიბი        | 1,209,749                | 1,029,842                                            | 179,907                                           |
| 9  | ფი-ჟეი-ივ ჯორჯია   | 1,074,437                | 808,735                                              | 265,701                                           |
| 10 | ბეიკერ ტილი ჯორჯია | 690,711                  | 609,271                                              | 81,440                                            |

Reportal.ge-ზე გამოქვეყნებული ანგარიშგებების შესწავლით, საკონსულტაციო კომპანია „ებიტ ჯგუფის“ მიერ მომზადებული შეფასების მიხედვით, ტოპ-15 აუდიტორული კომპანიის წილი მთლიანად გამოქვეყნებულ ანგარიშგებებში 67%-ს უდრის.

„ებიტ ჯგუფის“ მიერ Reportal.ge-ზე გამოქვეყნებული აუდიტორული ანგარიშგებების შესახებ მომზადებული ანალიზის მიხედვით, დასკვნები ქვეკატეგორიების მიხედვით ასე ნაწილდება (წარმოდგენილია ტოპ-5 კომპანია):

| # | კომპანიის სახელი | Reportal.ge-ზე გამოქვეყნებული ანგარიშგებების რაოდენობა | არამოდფიცირებული დასკვნების წილი | ნაწილობრივ მოდიფიცირებული დასკვნების წილი | პირობითი დასკვნა, წილი | უარი მოსაზრების გამოთქმაზე, წილი | უარყოფითი მოსაზრება, წილი |
|---|------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1 | PWC საქართველო   | 41                                                     | 88%                              | 10%                                       | 2%                     | 0%                               | 0%                        |
| 2 | იუბი             | 59                                                     | 73%                              | 25%                                       | 0%                     | 2%                               | 0%                        |
| 3 | KPMG Georgia     | 48                                                     | 98%                              | 0%                                        | 1%                     | 0%                               | 0%                        |
| 4 | დელიოიტი და ტუში | 31                                                     | 84%                              | 13%                                       | 3%                     | 0%                               | 0%                        |
| 5 | ბილიო            | 124                                                    | 36%                              | 8%                                        | 40%                    | 14%                              | 2%                        |

რეიტინგი შედგენილია კომპანიების აუდიტორული საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლების მიხედვით და ის არ მოიცავს მათ სხვა ტიპის - ბიზნეს- და საკონსულტაციო საქმიანობიდან მიღებულ შემოსავლებს.

# საქართველოს რიტეილის სფეროს რეიტინგი

მომხმარებელთა ყოველდღიური რაოდენობის მიხედვით, რიტეილის სექტორთან ახლოს ეკონომიკის ვერც ერთი სხვა სფერო ვერ მივა. კომპლექსური სადისტრიბუციო და ლოგისტიკური ქსელის, ათასობით დასაქმებულის, მწარმოებლებისა და იმპორტიორების ერთობლივი მუშაობით, ქვეყნის 3.7-მილიონიან ბაზარზე ყოველდღიურად ახალი პროდუქცია ხვდება.

ავტორი: შოთა ტყეშელაშვილი  
დადასტურებულია GRANT THORNTON-ის მიერ



**მათოდლოგია:**

კომპანიების რეიტინგი ეყრდნობა სამ ძირითად ფინანსურ მაჩვენებელს: მოლიან აქტივებს, შემოსავლებსა და წმინდა მოგებას. რეიტინგში არ მონაწილეობენ კომპანიები, რომლებიც ნავთობისა და ავტომობილების, ასევე ავტონაწილების რეალიზაციით არიან დაკავებული. კომპანიების შეფასებისთვის გამოყენებულია Reportal.ge-ზე გამოქვეყნებული 2017 წლის ინდივიდუალური ფინანსური ანგარიშგებები. გამონაკლის შემთხვევაში, კომპანიის შეფასებისთვის აღებულია არა ინდივიდუალური, არამედ კონსოლიდირებული ანგარიშგება.

წარმოდგენილი რეიტინგი ეფუძნება კომპანიების მიერ 2017 წლის ფინანსურ ანგარიშგებებს. მონაცემები აღებულია იმგვარად, როგორც წარდგენილია კომპანიის მიერ მის ანგარიშგებაში, მიუხედავად იმისა, როგორი დასკვნა აქვთ გაცემული აუდიტორებს და დაეთანხმნენ თუ არა აუდიტორები წარდგენილ მონაცემებს.

**მასალის გამოყენების პირობები:**

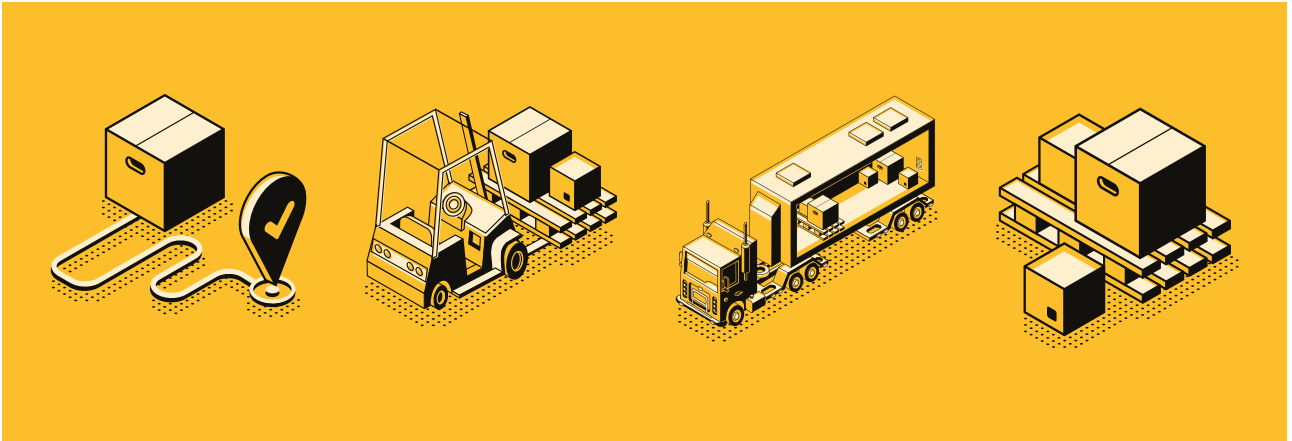
ეს რეიტინგები არის სრულად საექსპერტო და ჟურნალისტური შეფასება და არ შეიძლება, გამოყენებულ იქნეს ოფიციალური ინფორმაციის სახით. მოცემული რეიტინგების გამოყენება სხვა მედიასაშუალებების მიერ დასაშვებია „რერაიტის“ პირობებით და ორი ლინკით: Forbes.ge და თვითონ რეიტინგის ლინკი. წყაროს მითითების გარეშე Copy-Paste – აკრძალულია.



Forbes Georgia-მ საკონსულტაციო და აუდიტორულ კომპანია „ებიტ ჯგუფთან“ პარტნიორობით საქართველოს რიტეილის სფეროს რეიტინგი მოამზადა. რიტეილის სფეროს რეიტინგი რამდენიმე კრიტერიუმის - კომპანიების მთლიანი შემოსავლის, წმინდა მოგებისა და აქტივების ზომის მიხედვით შემდგარ ინდექსს ეფუძნება. რეიტინგში სურსათითა და ძირითადი მოხმარების პროდუქტებით, ასევე ფარმაცევტული ნაწარმით, ელექტროტექნიკით, ტანსაცმლითა და აქსესუარებით, ასევე სარემონტო მასალებით მოვაჭრე კომპანიები არიან შესული. რეიტინგი არ მოიცავს ავტომობილებით მოვაჭრე კომპანიებსა და ნავთობპროდუქტებით მოვაჭრე კომპანიებს:

| #  | კომპანიის სახელი                                                            | მთლიანი შემოსავალი ლარებში | წმინდა მოგება/ზარალი ლარებში | მთლიანი აქტივები ლარებში |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 1  | შპს ვსვ ფარმა                                                               | 443,321,000                | 29,728,000                   | 297,639,000              |
| 2  | ჰიპინსი                                                                     | 449,577,000                | 36,826,000                   | 245,962,000              |
| 3  | შპს მაჰიდ ალ ფუთაიმ ჰიპერმარკეტს ჯორჯია (კარფური)                           | 370,975,000                | -17,416,000                  | 151,436,000              |
| 4  | შპს აპერსი-ფარმა                                                            | 277,399,683                | 5,053,988                    | 288,052,676              |
| 5  | სს ნიკორა ტრეიდი                                                            | 268,270,000                | 3,569,000                    | 100,042,000              |
| 6  | სს ელიტ ელემენტონისი                                                        | 184,730,000                | 9,791,000                    | 56,300,000               |
| 7  | შპს ბი ემ სი გორგია                                                         | 129,863,474                | 9,503,291                    | 107,802,157              |
| 8  | შპს ორი ნაბიჭი                                                              | 168,212,100                | 3,944,552                    | 37,137,086               |
| 9  | შპს Retail Group Georgia (საქართველოში ინდიტექსის ბრენდების წარმომადგენელი) | 133,703,000                | -10,300,000                  | 130,549,000              |
| 10 | შპს დუთი ფრი ჯორჯია                                                         | 100,123,288                | 38,522,495                   | 68,544,156               |
| 11 | სს ფუდმარტი                                                                 | 122,754,138                | -5,551,446                   | 42,585,772               |
| 12 | შპს იუ-ჰი-თი                                                                | 107,279,212                | 11,661,096                   | 29,359,931               |
| 13 | სს გუდვილი                                                                  | 116,481,000                | 132,000                      | 33,821,000               |
| 14 | შპს ალტაოქვი                                                                | 116,337,344                | 2,197,701                    | 28,208,325               |
| 15 | შპს ჰიბე                                                                    | 124,526,000                | -2,362,000                   | 19,760,000               |
| 16 | შპს ელსივიპიპი გე                                                           | 105,813,000                | 10,506,000                   | 31,337,000               |
| 17 | შპს დემასი                                                                  | 53,565,000                 | 16,857,000                   | 82,180,000               |
| 18 | შპს დიუთი ფრი ალიანსი                                                       | 67,640,000                 | 5,518,000                    | 30,142,000               |
| 19 | შპს გუმერი ჯორჯია                                                           | 79,759,034                 | 2,063,182                    | 8,578,584                |
| 20 | შპს აი სი არ ტრეიდი                                                         | 58,428,957                 | 6,827,638                    | 23,876,974               |

# საქართველოში მოქმედი სადისტრიბუციო კომპანიების რეიტინგი



| #  | კომპანიის სახელი                                    | მთლიანი შემოსავალი<br>ლარებში | წმინდა მოგება/ზარალი<br>ლარებში | მთლიანი აქტივები<br>ლარებში |
|----|-----------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 1  | შპს ჰილიაი                                          | 443,321,000                   | 29,728,000                      | 297,639,000                 |
| 2  | შპს ელიზი ჰგუფი                                     | 449,577,000                   | 36,826,000                      | 245,962,000                 |
| 3  | შპს დიკლომატ ჰორჯია                                 | 370,975,000                   | -17,416,000                     | 151,436,000                 |
| 4  | შპს თ & რ დისტრიბუშენი                              | 277,399,683                   | 5,053,988                       | 288,052,676                 |
| 5  | შპს ქართული სადისტრიბუციო-<br>მარკეტინგული კომპანია | 268,270,000                   | 3,569,000                       | 100,042,000                 |
| 6  | შპს შარმ ტრეიდინგი                                  | 184,730,000                   | 9,791,000                       | 56,300,000                  |
| 7  | შპს მემბაკო                                         | 129,863,474                   | 9,503,291                       | 107,802,157                 |
| 8  | შპს გეოდისტრიბუციბი                                 | 168,212,100                   | 3,944,552                       | 37,137,086                  |
| 9  | შპს დაფნა                                           | 133,703,000                   | -10,300,000                     | 130,549,000                 |
| 10 | შპს კანთი                                           | 100,123,288                   | 38,522,495                      | 68,544,156                  |
| 11 | შპს ფუდსერვისი                                      | 122,754,138                   | -5,551,446                      | 42,585,772                  |
| 12 | შპს გაგრა პლუსი                                     | 107,279,212                   | 11,661,096                      | 29,359,931                  |
| 13 | შპს ჯეო დისტრიბუშენ გრუპი                           | 116,481,000                   | 132,000                         | 33,821,000                  |
| 14 | შპს ნატახტარი 2005                                  | 116,337,344                   | 2,197,701                       | 28,208,325                  |
| 15 | შპს იაკობგ დაუ ეგზერტს<br>საქართველო                | 124,526,000                   | -2,362,000                      | 19,760,000                  |
| 16 | შპს გედაგენი 2012                                   | 105,813,000                   | 10,506,000                      | 31,337,000                  |
| 17 | შპს G & A GROUP                                     | 53,565,000                    | 16,857,000                      | 82,180,000                  |
| 18 | შპს მზიური                                          | 67,640,000                    | 5,518,000                       | 30,142,000                  |
| 19 | შპს მასტერ ტრეიდი                                   | 79,759,034                    | 2,063,182                       | 8,578,584                   |
| 20 | შპს ალფა                                            | 58,428,957                    | 6,827,638                       | 23,876,974                  |



PAYOT  
PARIS



+48%  
ჰიდრატაციის  
ზრდა

დადასტურებული  
ეფექტურობა  
8 საათის  
განმავლობაში

*My Payot*



ი. აბაშიძის 24, 0179, თბილისი საქართველო  
ტელ.: + 995 (32) 2 24 24 55

ესზე,  
Estée  
Professional  
Cosmetics Shop



# USAID-ი მხარს უჭერს საქართველოში მოქალაქეებზე ორიენტირებულ პოლიტიკას



## წელს დამოუკიდებელი საქართველო-ს პოლიტიკაში

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და კომპლექსური საარჩევნო რეფორმა იწყება, რომელიც ხელს შეუწყობს ქვეყანაში დემოკრატიის გაძლიერებას.

რეფორმის ფარგლებში, საქართველო ცვლის საპარლამენტო არჩევნების სისტემას, აუშოებს პოლიტიკური პარტიებისა და საარჩევნო კამპანიების დაფინანსების წესს, არჩევნების პროცესის ადმინისტრირებასა და კამპანიის წარმოებას. ეს ცვლილებები საქართველოს შესაძლებლობას მისცემს, შექმნას პოლიტიკური პარტიების უფრო ძლიერი სისტემა, ხელი შეუწყოს თანაბარ საარჩევნო კონკურენციას და უზრუნველყოს ბალანსი და პლურალიზმი პარლამენტში.

ამერიკის შეერთებული შტატების განვითარების სააგენტო (USAID), ადგილობრივ პარტნიორებთან ერთად ინოვაციური პროექტების განხორციელებით, მზადაა, მხარი დაუჭიროს ამ რეფორმებს. ჩვენ არ ვიცვლით პოზიციას, და როგორც აქამდე, დღესაც არ ვირჩევთ რომელიმე კონკრეტულ პოლიტიკურ მხარეს. პირიქით, ჩვენი მიზანია სხვადასხვა პოლიტიკური მისწრაფების მქონე მოქალაქეების გაძლიერება, რაც საქართველოს განვითარებისა და კონსოლიდაციის ახალ ეტაპზე გადაიყვანს.

## არჩევნები, პოლიტიკური პროცესები და ძლიერი საქართველო

ქართველ პარტნიორებთან ერთად, USAID-ი დახმარებას უწევს საქართველოს დემოკრატიული პროცესების წარმატებით განხორციელების პროცესში. თითქმის 30 წელია, მხარს ვუჭერთ საქართველოს პოლიტიკური პარტიების განვითარებას, საარჩევნო ადმინისტრაციის გაძლიერებას და სამოქალაქო საზოგადოების მიერ დემოკრატიული ინსტიტუტების მონიტორინგის პროცესს.

2019 წელს USAID-მა 14 მილიონი დოლარით დააფინანსა ახალი, ოთხწლიანი ინიციატივა – საარჩევნო და პოლიტიკური პროცესების პროგრამა. ეს ინიციატივა ხელს შეუწყობს საარჩევნო და პოლიტიკურ პროცესებში ჩართულ მხარეებს, განახორციელონ

ახალი რეფორმები, მოემზადონ 2020 - 2021 წლების არჩევნებისთვის და აღმოფხვრან არსებული სირთულეები, რაც კიდევ უფრო გააძლიერებს საარჩევნო და პოლიტიკურ პროცესებს საქართველოში.

## მოქალაქეებზე ორიენტირებული პოლიტიკის ხელშეწყობა

USAID-ის ახალი ინიციატივა დაფუძნებულია კვლევასა და საზოგადოების მოთხოვნებზე. პროგრამის მიზანია მოქალაქეებზე ორიენტირებული, პასუხისმგებელი პოლიტიკის გაძლიერება.

თუ გადავხედავთ საქართველოს პოლიტიკურ კლიმატს, აშკარაა, რომ სხვა მსგავს ქვეყნებთან შედარებით, საქართველოს მოსახლეობის ნდობა პოლიტიკური პარტიებისადმი დაბალია. მსოფლიო ღირებულებების კვლევის (World Values Survey) თანახმად, პოლიტიკური პარტიების მიმართ ნდობას საქართველოს მხოლოდ ყოველი მეხუთე მოქალაქე გამოხატავს. ეს დამოკიდებულება განპირობებულია იმ მოსაზრებით, რომ პოლიტიკოსები არ გამოხატავენ თავიანთი ამომრჩევლის ინტერესებს. კავკასიის კვლევითი რესურსების ცენტრის (CRRC) მიერ ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად, გაირკვა, რომ ხუთიდან მხოლოდ ორ მოქალაქეს სჯერა, რომ პოლიტიკოსები საზოგადოების ინტერესებს იცავენ.

USAID-ის ახალი პროგრამის ძირითადი ბენეფიციარი საქართველოს მოსახლეობაა, ხოლო კონცეფცია საკმაოდ მარტივი – პოლიტიკური სისტემების მიმართ ნდობა გაიზრდება, თუკი პრიორიტეტი იქნება მოსახლეობის, და არა კონკრეტული პოლიტიკოსების ინტერესები.

ქვეყანაში მოქალაქეთა ინტერესებზე ორიენტირებული პოლიტიკური პარტიების გაძლიერებასთან ერთად მნიშვნელოვანია აქტიური ამომრჩევლის არსებობა. ჩვენი პროექტების მიზანია რეგიონებში მცხოვრები მოქალაქეებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების დაკავშირება პოლიტიკურ პარტიებთან, მათთვის თავიანთი ინტერესების გაზიარება და დანაპირების შესრულების მოთხოვნა. ამომრჩევლები თავად უნდა იჩენდნენ პოლიტიკურ პროცესებში

პიტერ ვებლერი USAID/საქართველოს მისიის დირექტორია



ჩართვის ინიციატივას და ასეთ შემთხვევაში საკუთარი ინტერესების დაცვის მეტი საშუალება ექნებათ. USAID-ის მიზანია, ამ პროცესს ხელი შეუწყოს მუდმივად და არა მარტო არჩევნების პერიოდში.

### ადგილობრივი პარტნიორები, პრობლემების ადგილობრივად მოგვარება

საქართველო აძლიერებს საარჩევნო და პოლიტიკურ სისტემებს და, შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ადგილობრივი ორგანიზაციების მხარდაჭერა. USAID-ი მსხვილ ინვესტიციას ახორციელებს საქართველოს ორგანიზაციებთან თანამშრომლობაში. ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებს კარგად ესმით არსებული სირთულეები, რადგან მოსახლეობასთან მჭიდრო კავშირი აქვთ. უმნიშვნელოვანესია, რომ ამ ორგანიზაციებმა საერთაშორისო დონორების მხარდაჭერით განხორციელებული პროგრამების დასრულების შემდეგაც შეინარჩუნონ თავიანთი ფუნქციები და დაეხმარონ ქვეყანას დემოკრატიული სახელმწიფოსთვის აუცილებელი, ძლიერი და დამოუკიდებელი ინსტიტუტების ჩამოყალიბებაში. არსებული გამოწვევების გადაჭრის მიზნით, USAID-ი ითანამშრომლებს კიდევ უფრო მეტ ადგილობრივ პარტნიორთან.

ჩვენი ახალი ინიციატივა შვიდ სხვადასხვა პროექტს მოიცავს. მათგან ექვსი ადგილობრივი პარტნიორების მიერ ხორციელდება. მათ შორისაა USAID-ის ახალი პარტნიორებიც. რაც შეეხება ფინანსურ მხარდაჭერას, ამ ინიციატივაში ჩართული ადგილობრივი პარტნიორები გაორმაგებულ დაფინანსებას მიიღებენ. ეს შვიდი პროექტი ერთად იმუშავებს, როგორც ერთი პროგრამა, ერთი მიზნით – ჩატარდეს თანასწორი არჩევნები და პოლიტიკა მორგებული იყოს მოქალაქეთა საჭიროებებზე.

### პროგრამის სტრუქტურა

USAID-ის ახალი ინიციატივის ერთ-ერთი წამყვანი განმახორციელებელია „საარჩევნო და პოლიტიკური პროცესების გაძლიერების კონსორციუმი“ (CEPPS), რომელშიც სამი ორგანიზაცია შედის. CEPPS-ის ფარგლებში, საარჩევნო სისტემათა საერ-



თაშორისო ფონდი (IFES) ხელს შეუწყობს საარჩევნო რეფორმების გატარებას; საერთაშორისო რესპუბლიკური ინსტიტუტი (IRI) – პოლიტიკური პარტიების განვითარებას; ეროვნულ-დემოკრატიული ინსტიტუტი (NDI) – სამოქალაქო ორგანიზაციებისა და მათი შესაძლებლობების გაძლიერებას. USAID-ს არ ჰყავს ფავორიტები; ჩვენი მიზანია ყველა მნიშვნელოვან და დემოკრატიულ ინსტიტუტთან თანამშრომლობა. ჩვენი ორი ადგილობრივი პარტნიორი, საქართველოს პოლიტიკის ინსტიტუტი (GIP) და აღმოსავლეთ ვეროპის მრავალპარტიული დემოკრატიის ცენტრი (EECMD), სხვადასხვა პროექტით ხელს შეუწყობენ პოლიტიკურ პროცესებში სამოქალაქო ჩართულობის გაზრდას. დანარჩენი ოთხი ადგილობრივი პარტნიორი მონიტორინგის ფუნქციას შეასრულებს, დააკვირდება არჩევნებს, განახორციელებს პოლიტიკური დაფინანსებისა და არჩევნებთან დაკავშირებული სასამართლო პროცესების მონიტორინგს. ეს პარტნიორები არიან: საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (GYLA), სამართლიანი არჩევნებისა და დემოკრატიის საერთაშორისო საზოგადოება (ISFED), საერთო სამოქალაქო მოძრაობა „მრავალეროვანი საქართველო“ (PMMG); და „საერთაშორისო გამჭვირვალო-

ბა – საქართველო“ (TIG).

საქართველომ მისი დამოუკიდებლობის პერიოდში დიდ პროგრესს მიაღწია. ვიმედოვნებთ, რომ USAID-ის ეს ახალი ინიციატივა მნიშვნელოვანი შესაძლებლობაა საქართველოს მოსახლეობისთვის, მეტად ჩაერთონ დემოკრატიული განვითარების პროცესებში.

### USAID-ის შესახებ:

ამერიკის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო, USAID-ი ხელს უწყობს საქართველოს, რათა ეს ქვეყანა გაძლიერდეს და დახმარების გარეშე შეძლოს პრობლემებთან გამკლავება, თავად დააფინანსოს, დაგეგმოს და განახორციელოს ქვეყნის განვითარებისთვის საჭირო პროგრამები. 1992 წლიდან USAID-ი საქართველოში ხელს უწყობს ქვეყნის გარდაქმნას დემოკრატიულ სახელმწიფოდ, რომელიც ინტეგრირებული იქნება დასავლურ პოლიტიკურ, უსაფრთხოებისა და ეკონომიკურ ინსტიტუტებში. USAID-ის 30-ზე მეტი პროგრამა ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას, დემოკრატიული მმართველობის განვითარებას, ენერგეტიკულ უსაფრთხოებასა და სოციალურ ინკლუზიას. F

# ელისეს სასახლე ჩრდილიდან გამოდის



**რეფორმები ევროკავშირში**, შუამავლობა ირანთან, ხისტი პოზიციონირება ბრექსიტთან დაკავშირებით, თამამი და სარისკო (ჩემი სუბიექტური აზრია, თუმცა - არა მხოლოდ ჩემი) ნაბიჯი რუსეთთან ურთიერთობების აღდგენის მიმართულებით - რომელი ერთით დავიწყეთ? და ეს არ არის სრული ჩამონათვალი, რომელიც ასახავს ელისეს სასახლის ამჟამინდელი ბინადრის - საფრანგეთის პრეზიდენტ ემანუელ მაკრონის ენერჯიულ დიპლომატიურ აქტივობას საერთაშორისო ასპარეზზე.

დასკვნები, როგორც წესი, ნარკვევის, სტატიის, ნააზრების, ბლოგის ბოლოში კეთდება, მაგრამ ამჟამად თავშივე გეტყვით: ელისეს სასახლე ჩრდილიდან გამოდის.

წინასაარჩევნო სლოგანი „გახვადოთ ამერიკა კვლავ დიდებული“ ამერიკის შეერთებული შტატების ამჟამინდელი პრეზიდენტის, დონალდ ტრამპის არჩევნებში გამარჯვების ფორმულად იქცა. ვთანხმდებით ამაზე თუ არა, საერთაშორისო წრეებში, განსაკუთრებით ევროპაში, ეს სლოგანი და პრეზიდენტ ტრამპის შემდგომი ნაბიჯები (გასვლა რიგი მნიშვნელოვანი საერთაშორისო შეთანხმებებიდან, ხისტი მოლაპარაკებები ახალ სავაჭრო პირობებზე, პრეტენზიები (არცთუ უსაფუძვლო) უსაფრთხოებაში სამართლიანი/თანასწორი ფინანსური მონაწილეობის თაობაზე და ა.შ.) აღქმულ იქნა, როგორც აშშ-ის მიერ მრავალმხრივი საგარეო პოლიტიკური დღის წესრიგიდან მნიშვნელოვანი გადახვევა. ბევრისთვის მოვლენების ასეთი განვითარება საერთაშორისო არენაზე შემოთოების, განგაშისა და, თუ გნებავთ, შიშის მომგვრელიც კი იყო. როგორც ირკვევა, არა საფრანგეთის პრეზიდენტისთვის. ემანუელ მაკრონმა გადაწყვიტა, „ამერიკის კვლავ დიდებულად გადაქცევისადმი“ დონალდ ტრამპისეული მიდგომა საფრანგეთისთვის შესაძლებლობად ექცია. ეს შესაძლებლობა კიდევ უფრო ხელშესახები გახდა მას შემდეგ, რაც გერმანიის კანცლერმა, ანგელა მერკელმა, განაცხადა, რომ 2021-ში დაასრულებს პოლიტიკურ მოლაპარაკებას. აღარაფერს ვამბობ ბრექსიტით გამოწვეულ დაუსრულებელ გაურკვევლობაზე, რომელმაც მოიცვა ჩვენ-

თვის ყველასთვის ძვირფასი დიდი ბრიტანეთი. ასე რომ, როგორც ჰორაციუსმა ბრძანა, „კარპე დიემ“, ანუ იხელეთ დრო.

სათქმელად ადვილია. ემანუელ მაკრონის აღმასვლა როგორც საშინაო, ისე საგარეო პოლიტიკაში, რაშიც გარკვეული წვლილი მის წინამორბედსაც მიუძღვის თავისი არცთუ საუკეთესო „პერფორმანსით“, ტრიუმფალური გამარჯვებები და პრეზიდენტის თანამდებობაზე მოლაპარაკება დღემდე ია-ვარდით მოფენილი ნამდვილად არ ყოფილა. შეიძლება ისეთივე ძალით არა, მაგრამ ჯერ კიდევ აქტიურობენ „ყვითელი ჟილეტები“, ევროპაში რეფორმების გატარების იდეებს არცთუ განსაკუთრებული ერთუბიანობით შესვდნენ მისი მოკავშირე გერმანიის კანცლერი და სხვა ლიდერები. დაძაბულობა შეიქმნა იტალიის ხელმძღვანელობასთან ორმხრივ თუ მრავალმხრივ ინფრასტრუქტურულ და საბიუჯეტო საკითხებთან დაკავშირებით. თეთრი სახლის ეზოში დარგული მეგობრობის ხეც კი გახმა (იმდენი იძახეს, ფრაკო-ამერიკული ბრომანსის ახალი ერა, შეძახილმა ხე გაახშო). ბრაზილიის პრეზიდენტთან ხომ საერთოდ ისე გამოვიდა, მე შენკენ, შენ კიდევ... ასეა. ვარდი უეკლოდ ვის მოუკრეფია.

გვირავის ბოლოს სინათლე ჯერ ნამდვილად არ ჩანს, მაგრამ შემოჩამოთვლილი პროცესების ფონზე ელისეს ამჟამინდელი მეპატრონის აქტივობის არდნახვა ნამდვილად შეუძლებელია.

არ გაგიკვირდებთ, თუ ვიტყვი, რომ ყველაზე მეტად ამ აქტივობაში რუსეთის მიმართულება მაღელვებს. აქვე ვადასტურებ, რომ დიალოგი და მოლაპარაკებები აუცილებელია და გარდუვალი. უბრალოდ, მრავალსაკუთრებანი თუ უახლესი ისტორიის ცოდნა და საკუთარი მწარე გამოცდილება მაიძულებს, რომ განსაკუთრებული სიფრთხილით მოვეკიდო საფრანგეთის პრეზიდენტის ომანიან შეძახილს: „ევროპაში მშვიდობაზე საუბარი წარმოუდგენელია რუსეთის გარეშე“. „უსაფრთხოება ვანკუვერიდან - ვლადივოსტოკამდე“, „გადატვირთვა“, „გადატვირთვა 2.0“, „მე ჩავხედე ვლადიმირს თვალებში და მივხვდი, რომ მისი ნდობა შეიძლება“ - ეს ყველაფერი ნანახი გვაქვს და



ვიცი, რითაც მთავრდება. კიდევ ერთხელ, გთხოვთ, სწორად გამიგოთ - სულაც არ მივეკუთვნები ომის პარტიას და ძალიანაც მინდა, რომ საფრანგეთის პრეზიდენტი, ამერიკელ, ევროპელ და აზიელ კოლეგებთან ერთად აუცილებლად დაელაპარაკოს რუსეთის ლიდერს საქართველოს ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენაზე, ყირიმის ანექსიისა და უკრაინაში საომარი მოქმედებების შეწყვეტის თაობაზე. ოღონდ, დაელაპარაკოს ძალის პოზიციიდან, იმიტომ რომ ეს არის ის ერთადერთი ენა, რაც ესმის და რასაც იღებს კრემლი. თვალის დახუჭვა ათასობით ადამიანის შუაგულ ევროპაში თუ ახლო აღმოსავლეთში მკვლელობის პასუხისმგებლობაზე, საერთაშორისო ნორმებისა და შეთანხმებების სრულ უგულებელყოფაზე (მაგ., 2008 წლის ცეცხლის შეწყვეტის შეთანხმება, 1994 წლის ბუდაპეშტის მემორანდუმი და ა.შ.), თუნდაც რუსეთის შიგნით ადამიანის უფლებების უხეშ დარღვევაზე, რუსეთის მხრიდან მცირედის დათმობის ხარჯზე (უკრაინასთან ტყვეების გაცვლა მნიშვნელოვანია, მაგრამ შეუდარებლად მცირეა ადამოსავლეთ უკრაინაში ყოველდღიურად საომარი მოქმედებების შედეგად დაღუპული უკრაინელი მებრძოლებისა და მშვიდობიანი მოქალაქეების რიცხვთან შედარებით; ოკუპირებულ ტერიტორიებზე ჩვენი მოქალაქეებისთვის გადასვლის გაიოლება ახლოსაც ვერ მივა ჩვენ მიერ კონტროლირებულ ტერიტორიაზე ჩადენილი დანაშაულებისთვის პასუხისმგებლობასთან; რამდენიმე რუსი ოპოზიციონერი აქტივისტის ციხიდან შინა პატიმრობაში გადაყვანა ხომ საერთოდ ზღვაში წვეთია). დიდ სურათში გრძელვადიანი უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის უზრუნველყოფა ვერ მოხდება, ვიდრე ევროპა „თავისუფალი და ერთიანი“ არ იქნება. ამის პერსპექტივა კი, რუსეთთან ძალის პოზიციიდან დალაპარაკების გარეშე წარმოუდგენლად მესახება.

ირანთან, სპარსეთის ყურეში არსებულ ვითარებასთან მიმართებით საფრანგეთის პრეზიდენტის აგრესიული დიპლომატია ნამდვილად მისასალმებელია. მართალია, აშშ-ის ადმინისტრაციისთვის ჯერ კიდევ რთულად მისაღებია, მაგრამ ემანუელ მაკრონის ძალისხმევა აშშ-სა და ირანის პრეზიდენტებს შორის შეხვედრის გასამართად თავად დონალდ ტრამპისგანაც კი გარკვეული ხარისხის მადლიერებით იქნა აღქმული. საფრანგეთის პრეზიდენტი ცდილობს ბირთვული შეთანხმების გადარჩენას და სპარსეთის ყურეში უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ახალ პირობებზე მოლაპარაკების დაწყებას. ირანული ნავთობით გამყარებული საკრედიტო ხაზის გახსნა შესაძლოა კიდევ იქცეს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად ამ პროცესში, მაგრამ ისიც გასათვალისწინებელია, რომ კონფლიქტის ორივე მხარეს თავისებურად „კერკები კაკლები“ არიან. რამდენად გამძლეა მაკრონს დონალდ ტრამპის დაყოლიება საკრედიტო ხაზის გახსნაზე ირანისთვის, ან როუჰანის დათანხმება არსებული უმაღლესი ხარისხის სანქციების პირობებში დონალდ ტრამპთან მოლაპარაკების მაგიდასთან დაჯდომაზე, ჯერჯერობით ძალიან რთული სათქმელია, თუმცა საფრანგეთის პრეზიდენტის მცდელობა ამ შემთხვევაში ნამდვილად დასაფასებელია.



ერთი შეხედვით, ევროკავშირის შიგნით საქმე თითქოს უფრო ადვილად უნდა იყოს. ევროკავშირის მთავარ ხელმძღვანელ პოზიციებზე თითქოს ემანუელ მაკრონის დომინაციით მოხდა კანდიდატურების შერჩევა, მაგრამ ძირითად რეგულაციებთან დაკავშირებით საქმე გაცილებით უფრო რთულად არის. არ დაგიმალოთ და, ევროპული არმიის შექმნის იდეის მაკრონისეულ რევიტალიზაციას მეც საკმაოდ სკეპტიკურად ვუყურებ. ზოგადად, ევროკავშირის შიგნით პროცესები სირთულის ხარისხით ადამოსავლურს არაფრით ჩამოუვარდება, უბრალოდ, მადლობა ღმერთს, ევროკავშირში ყოველდღიურად სისხლი მაინც არ იღვრება.

ფაქტი ფაქტად რჩება: ელისეს მინდვრები ჩრდილიდან გამოდის.

**გამარჯვება კი ისე არ მოდის...**



# საქართველოს სოფლის მეურნეობა სახელმწიფოს სოციალური პოლიტიკის ნაწილია



რევაზ ვაშაყიძე



ავთანდილ გოგოლი

**ნოყიერი ნიადაგების, წყლის რესურსებისა და კლიმატის გათვალისწინებით**, საქართველოში იდეალური ბუნებრივი პირობები გვაქვს სოფლის მეურნეობის განვითარებისათვის. ამავ დროს, სოფლის მეურნეობის წილი ქვეყნის ეკონომიკაში ყოველწლიურად კლებულობს და ამჟამად მხოლოდ 7.7%-ს წარმოადგენს. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში საქართველოში 5.9 მილიარდი დოლარის აგროსასურსათო პროდუქციის იმპორტი განხორციელდა, ე.ი. ჩვენ ყოველწლიურად საშუალოდ 1.2 მილიარდ დოლარს ვხარჯავთ უცხო ქვეყნების სოფლის მეურნეობის დარგში დასაქმებული ხალხის ხელფასებში, საწარმოო ხარჯებსა და ამ უცხოური წარმოებების მოგებაში.

ცხადია, ისმის კითხვა, არსებული ბუნებრივი რესურსების გათვალისწინებით, შესაძლებელია თუ არა საქართველოში სოფლის მეურნეობის ისე განვითარება, რომ საქართველო აგროსასურსათო პროდუქციის თვალსაზრისით გახდეს თვითმყოფადი ქვეყანა, მოხდეს იმპორტის ადგილობრივი ნაწარმით ჩანაცვლება და სოფლის მეურნეობის დარგი სწრაფი ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტად იქცეს? მიგვანჩნია, რომ ეს შესაძლებელია, თუმცა არა იმ გზებითა და მიდგომებით, რომლებსაც დღეს ვიყენებთ.

## სოფლის მეურნეობის არასწორი გააზრება:

ჩვენთან ითვლება, რომ თუ ადამიანი სოფელში ცხოვრობს და საოჯახო მეურნეობაში აწარმოებს საკვებ პროდუქტს, ის დაკავებულია სოფლის მეურნეობით. ეს არის სოფლის მეურნეობის ჩვენებური, სამწუხაროდ, ფუნდამენტურად არასწორი გააზრება. სოფლის მეურნეობის ამ არასწორი განმარტების შედეგია ოფიციალური სტატისტიკური აბსურდი, რომლის მიხედვით შრომისუნარიანი მოსახლეობის 50%-ზე მეტი, რომელიც სოფლად ცხოვრობს, თვითდასაქმებულია სოფლის მეურნეობაში.

მიუხედავად იდეალური ბუნებრივი რესურსებისა - ნოყიერი ნიადაგები, წყალი, კლიმატი - ვერ მოხერხდება საქართველოს სოფლის მეურნეობის პოტენციალის რეალიზაცია, თუ ჩვენთვის სოფლის მეურნეობის გან-

ვითარებასა და მცირე მეურნეობების განვითარებას შორის ტოლობის ნიშანი დარჩება. სოფლად, მცირე მეურნეობებში საკვები პროდუქტების წარმოება არის ოჯახების არსებობისა და გადარჩენის ერთადერთი გზა. მაგრამ ეს არ არის ქვეყანაში კონკურენტუნარიანი, იმპორტის ჩამნაცვლებელი და ექსპორტის პოტენციალის მქონე სოფლის მეურნეობის პროდუქტების შექმნის გზა, რომელიც ქვეყნის სწრაფ ეკონომიკურ ზრდას შეუწყობს ხელს.

ხომ ცხადია, რომ საქართველო ვერ გახდება კონკურენტუნარიანი რეგიონალური სატრანსპორტო კორიდორი ურბანულ დასახლებებში ტაქსისა და სამარშრუტო ტაქსის მომსახურების განვითარებით და ამ სექტორში მოსახლეობის მზარდი ნაწილის დასაქმებით. ასევე, საქართველოში არსებული ნოყიერი ნიადაგი, წყალი და კლიმატი ვერ იქნება ეფექტიანად გამოყენებული, თუ სოფლის მეურნეობის განვითარება მცირე საოჯახო მეურნეობების განვითარების იმედად დარჩება. ეს შეუძლებელია და ამის დასაბუთებას შევცდებით.

ვფიქრობთ, რომ ცნებები, დეფინიციები და მათი სწორად გააზრება მნიშვნელოვანია, რადგან მათ არასწორ გააზრებას შედეგად მოაქვს უამრავი არასწორი გადაწყვეტილება, საბიუჯეტო თანხების ფუჭად ხარჯვა, არასწორი სახელმწიფო პოლიტიკა, საჭირო გადაწყვეტილებების არმიღება და შესაძლებლობების უგულვებელყოფა. თითქოს ეკონომიკური დარგის განმარტებაზე ვსაუბრობთ, თუმცა უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ეკონომიკური დარგის არასწორი განმარტება გახლავთ მიზეზი ყველა იმ წარუმატებლობისა, რეგრესისა და არაეფექტიანი სახელმწიფო პოლიტიკისა, რაც გვაქვს სოფლის მეურნეობაში და რატომაც სოფლის მეურნეობა ვერანაირ პოზიტიურ გავლენას ვერ ახდენს ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის დაჩქარებაზე.

## მცირე მეურნეობების გამოწვევები და პერსპექტივა:

საქართველოში სამომხმარებლო კალათის 80% იმპორტირებულია. ამავ დროს ჩვენ გვაქვს ყველა საჭირო ბუნებრივი რესურსი და პირობა, რომ



ნაცვლად იმპორტისა, ეს პროდუქტები ადგილობრივად ვაწარმოოთ. თუმცა ადგილობრივი წარმოება ვერ ანაცვლებს იმპორტს. ეს მოცემულობა ახსნას და ანალიზს საჭიროებს.

ჩვენთან იმპორტირებული საკვები პროდუქტების უმეტესობა არის ინდუსტრიული წარმოების შედეგი, იქნება ეს რძის პროდუქტები, ხორცპროდუქტები თუ მარცვლეული კულტურები.

ოცდამეერთე საუკუნეში საკვები პროდუქტების კონკურენტუნარიანი წარმოებისათვის გადაწყვეტილი მასშტაბის ეკონომია და თანამედროვე ტექნოლოგიები. ინდუსტრიული წარმოება, მასში გამოყენებული ტექნოლოგიები და მასშტაბის ეკონომია არის ერთადერთი გზა მასობრივი მოხმარების სოფლის მეურნეობის პროდუქტების კონკურენტუნარიანი წარმოებისათვის.

ადგილობრივი წარმოების დაწყება თავისთავად პრობლემა არ არის. წარმოება, განყენებულად აღებული, სულაც არ არის გამოწვევა და სირთულე. მთავარია, აწარმოო ის, რაც კონკურენტუნარიანია და თან ისე, რომ მწარმოებელს მოგება დარჩეს. თუ ეს ორივე პირობა არ სრულდება, მაშინ ჩვენ არ ვსაუბრობთ ეკონომიკურად მიზანშეწონილ საქმიანობაზე.

მაგალითისათვის, მსხვილი მეურნეობები, რომლებიც იყენებენ თანამედროვე ტექნოლოგიებს, ერთ ჰექტარ მიწაზე იღებენ 12 ტონამდე ხორბალს, საშუალოდ კი - 8-9 ტონას. დამოუკიდებელი საქართველოს ისტორიაში ყველაზე მაღალმა ხორბლის მოსავალმა ერთ ჰექტარზე შეადგინა 4 ტონა, ძირითადად კი 2-3 ტონას ვიდრე. ეს განსხვავება იმდენად დიდია, რომ მიუხედავად იმპორტირებული ხორბლის სატრანსპორტო და საგადასახადო დანამატებისა, ადგილობრივი ნაწარმი კონკურენციას ვერ უწევს იმპორტს. შედეგად, თუ ავიღებთ ბოლო ხუთი წლის საშუალო მონაცემს, საქართველოში ყოველწლიურად ხდება 110 მილიონი დოლარის ხორბლის იმპორტი. მიზეზი არის ადგილობრივი მცირე მეურნეობების წარმოების მაღალი თვითღირებულება, რაც, თავის

მხრივ, გამოწვეულია მცირე მასშტაბითა და ტექნოლოგიების არქონით. თანამედროვე ტექნოლოგიების გარეშე ეფექტიანი, ბიოლოგიურად სუფთა და მოგებიანი საკვები პროდუქტის შექმნა ოცდამეერთე საუკუნეში შეუძლებელია.

სოფლის მეურნეობის ნებისმიერი დარგი - მეფრინველეობა, მეცხოველეობა, მარცვლეული კულტურების, ხილის, ბოსტნულის მოყვანა - ძალიან მოწყვლადია სხვადასხვა კლიმატური და ვირუსული რისკის მიმართ. ამ რისკების თავიდან აცილება მოითხოვს დამატებით ინვესტიციებს, ესენია: სუბსიდიზაცია და მცავი მოწყობილობები, საირიგაციო მოწყობილობები, ხარისხიანი შეწამვლის საშუალებები, მღრღნელებისა და მწერებისაგან დაცვის საშუალებები, ვირუსების პრევენციის სტანდარტები და წამლები და უამრავი სხვა. პროდუქტიული და სტაბილური წარმოებისათვის ასევე აუცილებელია ცოდნა - სპეციფიკური და ტექნოლოგიური ცოდნა.

ამ ყველაფრის უზრუნველყოფა, ცხადია, მცირე მეურნეობებისათვის შეუძლებელია. სწორედ ამიტომ ხშირად ვხვდებით, როგორ ნადგურდება მოსავალი - მთელი წლის შრომის შედეგი ერთი სუბსიდი ან მწერის შემოსვლის გამო, ან როგორ ნადგურდება მთლიანი ფერმები ვირუსების გამო. ნიშანდობლივია, რომ ასეთი რისკებისგან ყოველთვის ბარადლებიან მცირე მეურნეობები და არა მსხვილი მეურნეობები (მაგალითისათვის გამოდგება ფაროსანა დასავლეთ საქართველოში, სადაც შედარებით მსხვილი მწარმოებლებისა და მეურნეობების თხილის პლანტაციებს ფაროსანას პრობლემა არ შეჰქმნიათ).

ტექნოლოგიური, ცოდნისა და ფინანსური რესურსების სიმწირის გამო მცირე მეურნეობებს არ შეუძლიათ სოფლის მეურნეობის პროდუქტების ძირითადი რისკების პრევენცია და გასაღების ბაზრის სტაბილური მიწოდების უზრუნველყოფა. მცირე მასშტაბის მეურნეობები ამ რისკების პრევენციისათვის თუ გასწევენ ყველა საჭირო ინვესტიციას, მაშინ მათი საქმიანობა ეკონომიკურად არამიზანშეწონილი, არამოგებიანი გახდება.

შესაბამისად, გარდა ბუნებრივი რესურსებისა, საქართველოს მცირე მეურნეობებს არა აქვთ არც ერთი ის კომპონენტი, რომელიც კრიტიკულად აუცილებელია სიცოცხლისუნარიანი, კონკურენტუნარიანი და მოგებიანი მეურნეობისათვის: მასშტაბი და მასშტაბის ეკონომია, ეფექტიანი და სტაბილური წარმოებისათვის აუცილებელი ტექნოლოგიები და ტექნიკური ნიუ-ჰაუ. სწორედ ეს არის მიზეზი იმისა, თუ რატომ არის ჩვენი სამომხმარებლო კალათის 80% იმპორტირებული, მაშინ როცა იდეალური ბუნებრივი კლიმატი და რესურსები გვაქვს ამ პროდუქტების წარმოებისათვის.

ყველაწარმოებელი ეკონომიკურ და რაციონალურ საფუძველს არის მოკლებული მოსაზრება, რომ საქართველოში სოფლის მეურნეობის დარგი შეიქმნება მცირე მეურნეობების განვითარების გზით, რომ მცირე მეურნეობებით კონკურენციას გავეწეოთ ინდუსტრიულად წარმოებულ იმპორტირებულ საკვებ პროდუქტს, რომ ევროკავშირში ექსპორტზე გავიტანთ ადგილობრივი მცირე მეურნეობების მიერ წარმოებულ მარცვლეულს, ხორცპროდუქტებს, რძის პროდუქტებს და რომ მცირე მეურნეობების განვითარების შედეგად საქართველო, სოფლის მეურნეობის პროდუქტებით უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, თვითმყოფადი ქვეყანა გახდება. ეს ილუზიაა.

გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია, რომ მცირე მეურნეობები არ არის საკმარისი სოფლად მცხოვრები ოჯახების ელემენტარული სოციალური უზრუნველყოფისა და სიღარიბიდან გამოსვლისთვისაც კი; მეურნეობის ზრდაზე, განვითარებასა და დოვლათის შექმნაზე ხომ საუბარი ზედმეტია. (ცხადია, არის შემთხვევები, როდესაც ადამიანს აქვს სტაბილური შემოსავალი და მცირე კაპიტალის ინვესტირებას ახდენს მცირე და საშუალო მეურნეობებში. ამას ხშირად უფრო ჰობის და განტიერთვის სახე აქვს. ასეთ ინვესტიციებს ეკონომიკურ მიზანშეწონილობასთან, ცხადია, არაფერი აქვთ საერთო და, შესაბამისად, არც ინტერესის საგანს წარმოადგენენ.

მნიშვნელოვანია, სწორად გვესმოედეს საოჯახო მეურნეობების პერსპექტივა. არ

# საავტორო სტატიების სერია

„Forbes საქართველო“ განაგრძობს რევაზ ვაშაკიძის და ავთანდილ გოგოლის სტატიების საავტორო სვეტს. რევაზ ვაშაკიძის მიერ განხორციელებული ინვესტიციის შედეგად საქართველოში შეიქმნა უნიკალური, ვერტიკალურად ინტეგრირებული, კავკასიაში ყველაზე მსხვილი და უახლესი ტექნოლოგიებით აღჭურვილი ქათმის ხორცპროდუქტების ინდუსტრიული წარმოება. „ჩირინას“ პროდუქტები იყიდება „ბიუ-ბიუს“ ბრენდით როგორც საქართველოში, ასევე აზერბაიჯანში, მესამე კვარტალიდან ექსპორტი დაიწყო სომხეთში. „ჩირინას“ კაპიტალიზმ განხორციელებული ინვესტიცია აღემატება 100 მილიონ აშშ დოლარს. გარდა ამისა, რევაზ ვაშაკიძეს აქვს ინვესტიციებისა და კომპანიების მართვის მრავალწლიანი გამოცდილება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. ავთანდილ გოგოლი არის კომპანია Capital Locus-ის დამფუძნებელი, რომელიც მსხვილ კერძო კომპანიებს სთავაზობს საინვესტიციო საბანკო მომსახურებასა და ინსტიტუციონალური ინვესტიციებისგან კაპიტალისა და სესხის მოზიდვის სერვისს. დაფუძნებიდან ორი წლის განმავლობაში კომპანიამ მსხვილი კერძო ბიზნესებისათვის საქართველოსა და სომხეთში მოიხიდა 30 მილიონი აშშ დოლარის ფინანსური რესურსი უცხოური ინსტიტუციონალური ფინანსური ორგანიზაციებიდან.

სტატიების სერიაში ავტორები წარმოგიდგენენ სწრაფი ეკონომიკური ზრდისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორების კრიტიკულ შეფასებას. ეს შეფასებები, ერთი მხრივ, ევრდნობა ინვესტიციის მიერ საქართველოში ინვესტიციების განხორციელების, მოზიდვისა და მართვის პრაქტიკულ, რეალურ გამოცდილებას, მეორე მხრივ კი შემოთავაზებულია ის კონკრეტული რეფორმები და ცვლილებები, რომელთა განხორციელება პირდაპირ და, რაც მთავარია, მოკლე დროში პოვნებს ასახვას ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაზე, მოახდენს გარღვევას ეკონომიკური ზრდის ტემპებში და უზრუნველყოფს ეკონომიკური ზრდის სწრაფი ტემპების შენარჩუნებას ხანგრძლივ პერიოდში.

მოსაზრება • რევაზ ვაშაკიძე, ავთანდილ გოგოლი

უნდა გვევლინებოდეს იმედი იმისა, რომ საოჯახო მეურნეობებში კერძო თუ საბიუჯეტო სახსრების დახარჯვით რაიმეს მიღწევა შეიძლება. თუ ამ იმედით გავაგრძელებთ სვლას, საოჯახო მეურნეობებით დაკავებული ადამიანები დარჩებიან სიღარიბეში, როგორც არიან ბოლო ათწლეულების განმავლობაში, გაიზრდება სოციალური პრობლემები და მიგრაცია სოფლებიდან.

## სახელმწიფო პოლიტიკა და შედეგები:

საქართველოში მცირე მეურნეობების ერთ-ერთი პრობლემა იყო მიწის დასამუშავებელი, მოსავლელი და მოსავლის ასახები ტექნიკის არქონა.

“ნაციონალური მოძრაობის” მთავრობის დროს მოხდა სოფლის მეურნეობისათვის საჭირო ტექნიკის შეძენა, რაშიც ბიუჯეტიდან ათობით მილიონი დოლარი იქნა გადახდილი. საოჯახო მეურნეობებს შეეძლოთ ამ ტექნიკის დაქირავება და გამოყენება. იდგამ არ იმუშავა: ტექნიკის დაქირავება და მიწების დამუშავება მცირე მეურნეობების მიერ თითქმის არ მომხდარა.

“ქართული ოცნების” მთავრობამ კიდევ ერთი ნაბიჯი გადადგა: სოფლის მეურნეობის სექტორის ხელშეწყობის ფარგლებში საოჯახო მეურნეობებს შესთავაზეს სუბსიდიები - ამ ტექნიკით მიწების დამუშავება, ფაქტობრივად, უფასოდ. ამანაც არ იმუშავა: მიწები დახნეს, მაგრამ არაფერი დაითესა და დახნული მიწები არაფერს გამოიყენა. ისმის კითხვა: რატომ არ გამოიყენეს მცირე მეურნეობებმა ეს სუბსიდიები? ხშირად პასუხად გვსმენია, რომ ხალხი გაზარდა. ეს, რა თქმა უნდა, მცდარი მოსაზრებაა.

საქმე ისაა, რომ ქართველმა გლეხებმა და მცირე მეურნეობებმა ამ შემთხვევაში აბსოლუტურად სწორი ეკონომიკური გადაწყვეტილება მიიღეს. დახნულ მიწაზე უამრავი შრომა და დამატებითი ფინანსები არის საჭირო მოსავლის მისაღებად და, რაც მთავარია, მოსავლის სარეალიზაციოდ. გარდა ამისა, არის რისკები, რომლებზეც შემოთავაზებულა ამ შრომის, ინვესტიციებისა და რისკების გათვალისწინებით, ამ საქმიდან მიღებული სარგებელი ვერ ფარავს ამ საქმესთან დაკავშირებულ შრომით და ფულად ხარჯებს და ვერ ანაზღაურებს მოსავლის მიღებისა და მისი რეალიზაციის რისკებს. სწორედ ამიტომ იყო გლეხებისა და საოჯახო მეურნეობების გადაწყვეტილება ეკონომიკუ-

რად მართებული, როდესაც მათ დახნულ მიწებზე ინვესტიციებისგან თავი შეიკავეს.

მთავარი პრობლემა ისევ წარმოების მცირე მასშტაბი, ტექნოლოგიებისა და ცოდნის არარსებობა და ძირითადი რისკებისადმი მოწყვლადობაა, რასაც შედეგად მოჰყვება არაკონკურენტუნარიანი პროდუქტი. მიუხედავად სახელმწიფო ბიუჯეტიდან დახარჯული ასობით მილიონი ლარისა, არც დახნული ფართობები გაზრდილა და არც დახნული ფართობების პროდუქტიულობა. ეს არის ნათელი მაგალითი ბიუჯეტის უშედეგო ხარჯვისა.

საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტროს პრიორიტეტები, სუბსიდიები, თანადაფინანსების პროგრამებისა და პროექტების მთელი წყება ფერმერული და მცირე მეურნეობების განვითარებაზეა მიმართული. შესაბამისად, სამინისტროს ძირითადი ფუნქცია არის სოფლად მცხოვრები მოსახლეობის სოციალური უზრუნველყოფა და დასაქმება. ეს არის ის პოლიტიკა და მემკვიდრეობა, რომელიც დღევანდელ სოფლის მეურნეობის სამინისტროს წინა მთავრობებისაგან ერგო და რომელიც მხარდაჭერილია ამჟამინდელი მთავრობის მიერ. უნდა ითქვას, რომ სოფლის მეურნეობის სამინისტრო წარმატებით ასრულებს თავის ფუნქციას - სოფლად მცხოვრები მოსახლეობის გარკვეულ სოციალურ უზრუნველყოფას, თუმცა ამ საქმიანობას არაფერი აქვს საერთო სოფლის მეურნეობასთან, როგორც ეკონომიკურ დარგთან და მის განვითარებასთან.

2013-2017 წლებში სოფლის მეურნეობის სამინისტრომ ბიუჯეტიდან 1.46 მილიარდი ლარი დახარჯა. ამ ხარჯების შედეგი მარტივად შეიძლება შეფასდეს შემდეგი ციფრებით:

- **2013 წელს** სოფლის მეურნეობის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში შეადგენდა 9.4%, 2018 წლისათვის ის შემცირებულია 7.7%-მდე.

- **ერთწლიანი საგაზაფხულო** კულტურების ნათესი ფართობი 2014 წელს შეადგენდა 216 ათას ჰექტარს. 2018 წლისათვის ის შემცირებულია 30%-ით 153 ათას ჰექტარამდე. საშემოდგომო კულტურების ნათესი ფართობები შემცირებულია 7%-ით.

- **2018 წელს** სოფლის მეურნეობაში განხორციელებულმა პირდაპირმა უცხოურმა ინვესტიციებმა შეადგინა 16 მილიონი დოლარი, მთლიანი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების 1.3% და ფაქტობრივად არ გაზრდილა 2013 წელთან შედარებით.



**- აგრობიზნესის პროდუქციის** მთლიანი გამოშვება 2013 წელს იყო 7.2 მილიარდი ლარი, 2018 წელს კი მან 9.3 მილიარდი ლარი შეადგინა. ეს ზრდა ამ პერიოდის ინფლაციის ეფექტია და ამ ეფექტის კორექტირებით რეალურად გამოშვების შემცირება მივიღეთ.

ეს ციფრები ადასტურებს, თუ რა შედეგს იძლევა მცირე მეურნეობებზე გათვლილი სოფლის მეურნეობის განვითარების პოლიტიკა. ციფრები ასევე ადასტურებს, რომ სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დღევანდელი საქმიანობა და მისი პროექტები მოსახლეობის გარკვეული ნაწილის - სოფლად მცხოვრები მოსახლეობის - დამატებითი სოციალური მხარდაჭერაა.

**რა უნდა გაკეთდეს საქართველოში სოფლის მეურნეობის დარგის შესაქმნელად, რომელიც სწრაფი ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორი იქნება?** იმისათვის, რომ საქართველოში შეიქმნას სოფლის მეურნეობა, როგორც ეკონომიკური დარგი, ვფიქრობთ, რამდენიმე კრიტიკული საკითხი არის გადასაწყვეტი. პირველ რიგში, ცხადია, უნდა შევთანხმდეთ, რომ ოცდამეერთე საუკუნის ტექნოლოგიების, ინდუსტრიული წარმოებისა და ღია ბაზრის პირობებში ქვეყანა ვერ გახდება თვითმყოფადი მცირე მეურნეობების ხელშეწყობის/სუბსიდირების გზით. ტექნოლოგიებზე დამყარებული ინდუსტრიული წარმოება არის სოფლის მეურნეობის დარგის განვითარების ერთადერთი სიცოცხლისუნარიანი გზა.

**მეორე,** პოტენციურ ინვესტორებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, შეისყიდონ საოცრად ფრაგმენტირებული სასოფლო თუ არასასოფლო მიწები და მათი კონსოლიდაცია მოახდინონ. საქსტატის მიერ ბოლო სასოფლო-სამეურნეო აღწერის მიხედვით, შინამეურნეობების 80%-ს სარგებლობაში აქვს 1 ჰექტარზე ნაკლები სასოფლო-სამეურნეო მიწა. თუ როგორ და რატომ მოხდა მიწების ასეთი დანაწევრიანება გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულში, ყველასათვის ცნობილია. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მცირე მეურნეობებისათვის ეკონომიკურად არამიზანშეწონილია ამ მიწების და-

მუშავება. შედეგად მათი უდიდესი ნაწილი ათწლეულების განმავლობაში დაუმუშავებელია.

მაგალითად, იმისათვის, რომ ყოველწლიურად საქართველოში იმპორტირებული 500 ათასი ტონა ხორბლის 25% ადგილობრივი ხორბლით ჩანაცვლდეს, საჭიროა მხოლოდ 15,000 ჰექტარი სასოფლო-სამეურნეო მიწის ნაკვეთი - მეურნეობების საკუთრებაში არსებული სასოფლო მიწების დაახლოებით 2%. შესაძლო შედეგს გათვალისწინებით, ეს არ არის ძალიან დიდი ფართობი. გარდა ამისა, ასეთი მეურნეობის შექმნაც არ არის დაკავშირებული ძალიან დიდ ინვესტიციებთან. უმთავრესი პრობლემა არის 15,000 ჰექტარის „შევროვება“. სასოფლო მიწის ყველაზე მაღალი საშუალო მარგენებელი ერთ მეურნეობაზე არის კახეთში და შეადგენს მხოლოდ 3.6 ჰექტარს. შესაბამისად, 15,000 ჰექტარის კონსოლიდაციისათვის ინვესტორი უნდა მოელაპარაკოს 4100 (!) მიწის მფლობელს. თავად განსაჯეთ, ეს მოცემულობა რას ნიშნავს თუნდაც ძალიან დაინტერესებული ინვესტორისათვის.

აქ გამოსავალი მხოლოდ ერთია: შეიქმნას საკადასტრო დემოტივატორი ანუ გადასახადი საკუთრებაში არსებულ დაუმუშავებელ მცირე მიწებზე, რათა გამოუყენებელი სასოფლო მიწის შენარჩუნება არ იყოს ეკონომიკურად მიზანშეწონილი და ხელი შეეწყოს მიწების კონსოლიდაციას. ცხადია, ეს რაციონალური გადაწყვეტილება ძლიერ პოლიტიკურ ნებას მოითხოვს და მას ექნება საგრძნობი ეფექტი სოფლის მეურნეობაში ინვესტიციების მოსაზიდად და ეკონომიკური ზრდის დასაჩქარებლად.

**მესამე:** თუ გავანალიზებთ საქართველოს საგარეო ვაჭრობის ხელშეკრულებებს (მათ შორის თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეკრულებებს) უმრავლეს შემთხვევაში ამ ხელშეკრულებების პირობები ჩვენი ადგილობრივი წარმოებისათვის საზიანოა. ჩვენი ბაზარი გახსნილია იმპორტირებული სოფლის მეურნეობის პროდუქტებისათვის თითქმის შეუზღუდავად, მაშინ როდესაც გვაქვს კონკრეტული კვლევები ამავე ქვეყნებში ჩვენი პროდუქტების ექსპორტზე. ეს, რა თქმა უნდა, არასწორი პოლიტიკისა და

ამ ხელშეკრულებებზე ხელმოწერილი მოხელეთა ჯგუფის მოლაპარაკებების წარუმატებლობის შედეგია.

თუ თქვენ გსურთ აგროპროდუქტების ექსპორტი ვეროგაერთიანებასა და სხვა განვითარებულ ქვეყნებში, მოგიწევთ შესაბამისი კვლევის მოპოვება. გარდა ამისა, თუ ამავე ქვეყნებში გადაწყვეტთ აგროპროდუქტების წარმოების დაწყებას (ხორცპროდუქტები, მარცვლეული კულტურები, რძის პროდუქტები) პირველ რიგში მოგიწევთ ადგილობრივი წარმოების კვლევის შექმნა ან სახელმწიფოსაგან - თუ წარმოების სახელმწიფო კვლავ თავისუფალი და ხელმისაწვდომია - ან კერძო მწარმოებლისაგან, რომელსაც წარმოების გამოუყენებელი კვლავ აქვს. ამ ქვეყნებში აგროპროდუქტების მწარმოებელი კომპანიის წარმოების მოცულობის გაზრდამდე და ინვესტიციებამდე აუცილებელია წარმოების არსებული კვლევისა და დამატებითი კვლევის ფასების გათვალისწინება. სტატისტიკის ფორმატი არ გვამცხვს საშუალებას, გავშალოთ იმპორტისა და ადგილობრივი წარმოების კვლევების სხვადასხვა მექანიზმი. არსებობს უამრავი ქვეყნის მიერ გამოცდილი და დახვეწილი კვლევების მექანიზმები, რომელთა პრაქტიკაში დანერგვა და დახვეწა ათწლეულების განმავლობაში ხდებოდა. ამ სახელმწიფოებმა, ერთი მხრივ, მოახერხეს აგროპროდუქტების ბაზარზე კონკურენტული გარემოს უზრუნველყოფა და, მეორე მხრივ, აუცილებელი მინიმალური პირობების შექმნა აგროპროდუქტების ადგილობრივი წარმოების შენარჩუნებისა და განვითარებისათვის.

დარგის სწორი გააზრებისა და პოლიტიკის შემთხვევაში საქართველოში სრულიად შესაძლებელია შეიქმნას სოფლის მეურნეობა როგორც ეკონომიკური დარგი. მას აქვს პოტენციალი, მნიშვნელოვნად გადაჭრას არა მარტო სოციალური პრობლემები, არამედ იმპორტის ჩანაცვლებისა და ექსპორტზე ორიენტაციის გზით გახდეს სწრაფი ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი. ამისათვის საჭიროა მასშტაბი, ინდუსტრიული წარმოება, ტექნოლოგია და სახელმწიფოს სწორი პოლიტიკა. **F**

# რეგულატორის გამონაკვეთები ენერჯეტიკაში

„როცა ბალანსი დაცულია“ - ირინა მილორავა ფიქრობს, რომ ეს სლოგანი ყველაზე უკეთ გამოხატავს იმ საქმიანობის არსს, რომელიც ბოლო ექვსი წლის განმავლობაში სემეკში ჩამოყალიბდა. მისთვის არასდროს ყოფილა პრიორიტეტული პოპულისტური გადაწყვეტილებების მიღება, პირიქით - მას ეს შეუძლებლადაც კი მიაჩნია მარეგულირებლის საქმიანობაში. გამოწვევებით სავსე ექვსწლიან საქმიანობასა და მის მონაგარზე ირინა მილორავა, სემეკის ყოფილი თავმჯდომარე, FORBES GEORGIA-ს ესაუბრა.

**ქ-ნო ირინა, რას გამოყოფდით ელექტროენერჯეტიკის მიმართულებით ბოლო ექვსი წლის განმავლობაში სემეკის მიერ განხორციელებულ ყველაზე მნიშვნელოვან ცვლილებად?**

ექვსი წლის განმავლობაში ჩვენი საქმიანობის მთავარი მიზანი იყო, მარეგულირებელი კომისია გამხდარიყო ევროპული სტანდარტების შესაბამისი ორგანიზაცია. ამ მიმართულებით არაერთი პროექტი განხორციელდა და, ფაქტობრივად, კომისია ჩამოყალიბდა როგორც ახალი, თანამედროვე ტიპის ორგანიზაცია მკაფიოდ განსაზღვრული მისიით, ხედვითა და ღირებულებებით. ამ პერიოდში კომისიის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს განსაზღვრავდა ის ვალდებულებები, რაც ქვეყანამ ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმებაზე ხელმოწერითა და ენერჯეტიკულ თანამეგობრობაში (Energy Community) გაწევრიანებით აიღო: ენერჯეტიკული ბაზრების ლიბერალიზაცია, კონკურენციის განვითარება, მომხმარებელთა უფლებების დაცვა და ინსტიტუციურად და ფუნქციურად ძლიერი და დამოუკიდებელი მარეგულირებელი ორგანოს ჩამოყალიბება. ჩვენ პრაქტიკულად არსებითად უნდა შეგვეცვალა ენერჯეტიკული ბაზრების სტრუქტურა, რაც, პირველ რიგში, შესაბამისი სამართლებრივი ბაზის მომზადებას გულისხმობს. მიუხედავად იმისა, რომ ახალი კანონი ენერჯეტიკის შესახებ ჯერ კიდევ არ არის მიღებული, მოქმედი კანონის ფარგლებში ჩვენ შევიძუშავეთ ახალი ნორმატიული აქტები, რომლებიც სრუ-







ლად შეესაბამება ევროპულ კანონმდებლობას და სამომავლო რეფორმების სამართლებრივ წინაპირობას ქმნის. რა თქმა უნდა, ამ კუთხით პირველ რიგში გამოვყოფ „ქსელის წესებს“, რომლებიც აერთიანებს გადამცემი და გამანაწილებელი ქსელის წესებს და პირველად ადგენს მინიმალურ ტექნიკურ მოთხოვნებსა და სტანდარტებს ქსელის გამართული ფუნქციონირებისათვის. ამავე დოკუმენტით დამკვიდრდა საბალანსო ბაზრის საწყისი ელემენტებიც. მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო ე.წ.

გამჭვირვალობის რეგულაციის ამოქმედება, რომელიც ავალდებულებს გადაცემის ლიცენზიატს, საქმიანობის შესახებ ინფორმაცია საჯარო და ხელმისაწვდომი გახადოს. ეს ინფორმაცია წარედგინება არა მარტო ადგილობრივი ქსელით მოსარგებლე და დაინტერესებულ პირებს, არამედ ელექტროენერჯის გადაცემის სისტემის ოპერატორების ევროპულ ქსელსაც (ENTSO-e), რომელიც ოპერირებას უწევს გამჭვირვალობის პლატფორმას.

გარდა ამისა, სამივე სექტორისთვის შემუშავდა საუკეთესო ვეროპულ პრაქტიკაზე დაფუძნებული ნორმატიული დანაკარგების გაანგარიშების წესი. დანაკარგების გაანგარიშება მნიშვნელოვანი კომპონენტია როგორც ტექნიკური, ასევე სატარიფო მიმართულებით.

**ზემოთ ხსენებული ტექნიკური ასპექტების გარდა, რა შეიცვალა ბოლო ექვსი წლის განმავლობაში უშუალოდ მომხმარებლებისთვის ელექტროენერჯეტიკის სექტორში?**

ყველა ის დოკუმენტი, რომლებზეც ზემოთ ვისაუბრე, მართალია, ერთი შეხედვით ტექნიკური ხასიათისაა, მაგრამ მათი საბოლოო მიზანი მომხმარებლებისათვის პროდუქტისა და მომსახურების მიწოდების ხარისხის გაუმჯობესებაა. ცვლილებები ეხება როგორც საბითუმო, ისე საცალო მომხმარებელს. მკაფიო გახდა სექტორებში მოქმედი კომპანიებისა და მომხმარებლების ურთიერთობის პრინციპები - ახლა უკვე ერთიანი წესი არეგულირებს იმას, თუ რა უფლებები და ვალდებულებები აქვთ მომხმარებლებსა და კომპანიებს ერთმანეთის მიმართ, სად ირღვევა მომხმარებელთა უფლებები, რა სანქციებია გათვალისწინებული ვალდებულებების დარღვევის შემთხვევაში და ა.შ. მაგალითად, როდესაც ნორმატიული დანაკარგების გაანგარიშების წესზე ვსაუბრობთ, ბუნებრივად ჩნდება კითხვა, რა სარგებელს იღებს ამ წესებით უშუალოდ მომხმარებელი? პასუხიც და შედეგიც ძალიან კონკრეტულია - დანაკარგების შემცირების ვალდებულებასთან ერთად, რაც წესების უმთავრესი მოთხოვნაა, სამომხმარებლო ტარიფში უფრო ნაკლები ხარჯი აისახება და, შესაბამისად, მომხმარებელიც უფრო ნაკლებს გადაიხდის. კომისიის მიერ მიღებული ყველა დოკუმენტი ორმხრივი სარგებლის შემცველია და ითვალისწინებს როგორც კომპანიის, ასევე მომხმარებლების ინტერესებს.

**ბუნებრივი გაზის სექტორსაც მინდა, რომ შევეხოთ და ამ სექტორში ბოლო წლების განმავლობაში განხორციელებულ ცვლილებებზეც ვისაუბროთ.**

ბუნებრივი გაზის სექტორშიც დავამტკიცეთ „ბუნებრივი გაზის ქსელის წესები“, რომლებიც განსაზღვრავს ტრანსპორტირების სისტემისა და გამანაწილებელი ქსელის მართვისა და ქსელით სარგებლობის პროცედურებს, პირობებსა და პრინციპებს, ბუნებრივი გაზის ხარისხობრივ მახასიათებლებს, ბუნებრივი გაზის სექტორში მოქმედ კომპანიებსა და მათი მომსახურებით მოსარგებლე სუბიექტებს შორის

ურთიერთობებს. წესებით დარეგულირდა ისეთი საკითხები, როგორიცაა ტრანსპორტირების სისტემაზე მიერთება, ურთიერთობა სისტემით მოსარგებლესა და ტრანსპორტირების ლიცენზიატს შორის.

ბუნებრივი გაზის სექტორში ერთ-ერთი კრიტიკული საკითხი იყო ახალი მომხმარებლების ბუნებრივი გაზის გამანაწილებელ ქსელზე მიერთება. მთავრობის გაცხადებულ პოლიტიკას, რომელიც ითვალისწინებს საქართველოს რეგიონების გაბიფიცირებას, აუცილებლად სჭირდებოდა ადეკვატური პასუხი კომისიის მხრიდანაც. 2013 წლამდეც მოქმედებდა გამანაწილებელ ქსელზე მიერთების წესი, მაგრამ, სამწუხაროდ, ახალ მომხმარებლებს ამ პროცესში გარკვეული პრობლემები ხვდებოდათ, რაც, გარკვეულწილად, ამ პროცესში კომისიის არასაკმარისმა ჩართულობამ გამოიწვია. შედეგად მივიღეთ უზარმაზარი ინვესტიცია ბუნებრივი გაზის სექტორში (გამანაწილებელი ქსელების სახით), რომლითაც მომხმარებლები ვერ სარგებლობდნენ. მოსახლეობისათვის ბუნებრივი გაზით სარგებლობის ხელშეწყობის მიზნით ჩვენ მიერ გატარებული კომპლექსური ღონისძიებების შედეგად, რაც არა მარტო შესაბამისი სამართლებრივი აქტების დახვეწაში, არამედ კონტროლისა და მონიტორინგის ეფექტიანი მექანიზმების დანერგვაში გამოიხატა, გაიზარდა იმ დასახლებათა რაოდენობა, სადაც შესაძლებელია ბუნებრივი გაზის გამანაწილებელ ქსელზე მიერთება სემკვის მიერ დადგენილი მიერთების საფასურით (მათ შორის, ე.წ. „400-ღარიანი პაკეტი“).

ბუნებრივი გაზის მოხმარებასა და ატმოსფერული ჰაერის ტემპერატურას შორის ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლისათვის პირველად გამოვიყენეთ კლიმატის შესახებ სტატისტიკური მონაცემი - გრადუს დღე (Degree Day), რომელიც ზომავს დღის საშუალო გარე ტემპერატურასა და საბაზისო ტემპერატურას შორის სხვაობას.

ბუნებრივი გაზის მოხმარების უსაფრთხოება იყო კიდევ ერთი სერიოზული გამოწვევა ბუნებრივი გაზის სექტორში. მართალია, ეს საკითხი უშუალოდ კომისიის კომპეტენციას არ განეკუთვნებოდა, მაგრამ საკითხის განსაკუთრებული სიმწვავის გათვალისწინებით, ჩვენ გულდასმით ვიმუშავებთ ცვლილებათა პაკეტზე, რომელმაც კომპლექსურად უნდა მოაგვაროს ეს საკითხი.

**რა იყო წყალმომარაგების სექტორში მთავარი გამოწვევა და რა პროექტები განხორციელდა არსებული სირთულეების დაძლევისთვის?**

წყალმომარაგების სექტორში ჩვენს მთავარ გამოწვევას წყალმომარაგების სისტემებში დანაკარგები



წარმოადგენს. განსხვავებით ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის სექტორებისგან, ეს არ გახლავთ ორგანიზებული ბაზარი - ამ სექტორში ოპერირებს მხოლოდ ერთი სუბიექტი, რომელიც პასუხისმგებელია სრულ ციკლზე - წყლის მოპოვებიდან მომხმარებლისათვის სასმელი წყლის მიწოდებამდე. შესაბამისად, რეგულაციებიც შედარებით ნაკლები სჭირდება მარეგულირებლისგან, თუმცა უნდა ითქვას ისიც, რომ საკმაოდ რთული სექტორია, ვინაიდან მის რეგულირებაში ჩართულია არაერთი უწყება: სურსათის ეროვნული სააგენტო, გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, ადგილობრივი მუნიციპალიტეტები და ა.შ. შესაბამისად, ამ სექტორის სწორი განვითარებისათვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია ამ უწყებების კოორდინირებული საქმიანობა და გადაწყვეტილებები.

პირველი და მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ამ სექტორშიც სასმელი წყლის ნორმატიული დანაკარგების გაანგარიშების წესის დამტკიცება იყო, რომლითაც, ერთი მხრივ, დადგინდა წყალმომარაგების სისტემაში სასმელი წყლის ნორმატიული დანაკარგების ოდენობის გაანგარიშების პრინციპები და წესი, და, მეორე მხრივ, გამოყენებულ იქნება საერთაშორისო პრაქტიკაში მიღებული წამახალისებელი რეგულირების პრინციპები, რაც წყალმომარაგების ლიცენზიატს აძლევს შესაძლებლობას, დანახარჯების დადგენილ სამიზნე მაჩვენებლებზე მეტად შემცირების გზით მიიღოს ეკონომიკური სარგებელი.

შემდეგი ნაბიჯი წყალმომარაგების ლიცენზიატების საქმიანობის სისტემური მონიტორინგი იყო - შევიმუშავეთ წყალმომარაგების ლიცენზიატების სალიცენზიო საქმიანობის კონტროლის გეგმა, რომლის ფარგლებშიც შემოწმდა ყველა ლიცენზიატის ინფრასტრუქტურა. სალიცენზიო მოთხოვნებში აისახა წყალმომარაგების კომპანიების ვალდებულება, უზრუნველყოს მომხმარებლისათვის შესაბამისი ხარისხის სასმელი წყლის უსაფრთხო, უწყვეტი და საიმედო მიწოდება და წყალარინება (მათ შორის, ჩამდინარე წყლის იზოლირება, გატარება, გაწმენდა და წყალსატევებში ჩაშვება) საქართველოში მოქმედი ტექნიკური რეგლამენტებისა და სტანდარტების შესაბამისად.

დაბოლოს, შემუშავდა ინვესტიციების შეფასების წესის პროექტი, რომლის მიზანია, კომისიამ წინასწარ შეაფასოს ინვესტიციების შემდგომი მოსალოდნელი შედეგები და მხოლოდ ამის შემდეგ მოხდეს მისი ასახვა სამომხმარებლო ტარიფში.

ანალოგიური პროექტი შემუშავდა ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის სექტორშიც და ეს წესები, დამტკიცების შემთხვევაში, თავიდან აგვაცილებს სამომხმარებლო ტარიფში ისეთი ინვესტიციების ასახვას, რომლებიც არაგონივრული და დაუსაბუთებელია.

### **რა შეიცვალა ბოლო ექვს წელიწადში სემეკის ზოგად მიდგომებსა და მსოფლმხედველობაში?**

კომისიისთვის მთავარი იყო და არის საქმიანობის გამჭვირვალობა. სემეკის ორგანიზაციაა, რომელიც საკუთარი კომპეტენციებიდან გამომდინარე ყოველთვის არაპოპულარული იყო და იქნება, რადგან ის ადგენს სამომხმარებლო ტარიფებს. მიუხედავად იმისა, რომ სატარიფო რეგულირება კომისიის საქმიანობის მხოლოდ ერთ-ერთი მიმართულებაა და სექტორების განვითარების თვალსაზრისით გაცილებით მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება გვიწევს, კომისიის მიმართ საზოგადოების ინტერესი სწორედ ტარიფების დადგენასთან დაკავშირებით იზრდება.

ამიტომაც იყო მნიშვნელოვანი, რომ ჩვენი ყველა გადაწყვეტილება და, განსაკუთრებით, სატარიფო რეგულირების ფარგლებში მიღებული გადაწყვეტილებები, საზოგადოებისათვის ყოველთვის მარტივად ხელმისაწვდომი და სანდო ყოფილიყო. კითხვები ჩნდება იქ, სადაც ინფორმაციის ნაკლებობაა და ამიტომ ყველა კითხვა, რომლებიც ამ პროცესში შეიძლება ჰქონდეს დაინტერესებულ მხარეს, აუცილებლად უნდა იყოს დასაბუთებულად პასუხგაცემული მარეგულირებლის მხრიდან. დაინტერესებული მხარეები კი ამ პროცესში გაცილებით მეტია, ვიდრე ნებისმიერ სხვა გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებით - ესენი არიან პოლიტიკოსები, მედია, ექსპერტები, არასამთავრობო სექტორი, საერთაშორისო ორგანიზაციები და, რა თქმა უნდა, სექტორის მომხმარებლები. მიმართა, რომ ექვსი წლის განმავლობაში ამ მიმართულებით მაქსიმუმი გავაკეთეთ - ტარიფების დადგენის პროცესში გავსენით და ხელმისაწვდომი გავხადეთ ყველა ის ინფორმაცია და დოკუმენტაცია, რაც სატარიფო გადაწყვეტილების საფუძველია. რა შედეგები მოიტანა ასეთმა ღიაობამ? მახსოვს, ტარიფთან დაკავშირებულ ცალკეულ საკითხებზე კითხვები წლების განმავლობაში არსებობდა და აქტუალობას არ კარგავდა, თუმცა შესაბამისი ინფორმაცია არ იყო ხელმისაწვდომი. ახლა გვაქვს ის სიტუაცია, რომ ტარიფის გაანგარიშების შესახებ ინფორმაცია და

განმარტებითი ბარათები განთავსებულია კომისიის ვებგვერდზე და მარტივად ხელმისაწვდომია ნებისმიერი დაინტერესებული პირისთვის.

გამჭვირვალობის კუთხით კიდევ ერთ დიდ წინ გადადგმულ ნაბიჯად მიმაჩნია ის, რომ 2014 წლიდან ტარიფების დადგენა კომისიამ არა მემორანდუმებზე დაყრდნობით, არამედ სატარიფო მეთოდოლოგიების საფუძველზე დაიწყო. მემორანდუმებით ტარიფის დადგენის პრაქტიკა გამართლებულია გარდამავალ პერიოდში, თუმცა ეს არ არის საუკეთესო პრაქტიკა.

**მომხმარებელთა უფლებების დაცვა იყო კომისიის ერთ-ერთი გაცხადებული პრიორიტეტი და ყველას გვახსოვს, რომ მარეგულირებელმა ამ საკითხზე ბევრი იმუშავა. რომ შევჯამოთ, რა პროექტები განხორციელდა ამ კუთხით გასული წლის განმავლობაში?**

ზოგადად, არსებობს აზრი, რომ კომუნალურ საწარმოებთან ხელშეკრულების არარსებობის პირობებში მომხმარებელი დაუცველი ან ნაკლებად დაცულია, თუმცა ეს ასე არ არის. კომისიის მიერ შემუშავებული აქტები სრულად ფარავს კომპანიასა და მომხმარებლებს შორის ურთიერთობის ყველა შესაძლო ასპექტს და იცავს მომხმარებლებს. ასეთი ძირითადი დოკუმენტები „მიწოდებისა და მოხმარების წესები“, აგრეთვე მომსახურების ხარისხის წესები სამივე სექტორისათვის. ეს უკანასკნელი 2013 წლამდე მხოლოდ ელექტროენერჯეტიკული სექტორისთვის არსებობდა, თუმცა გასულ წელს მიღებულმა ერთიანმა განახლებულმა დოკუმენტმა სამივე სექტორი მოიცვა. შედეგად, მომხმარებლის ქსელზე მიერთებიდან დაწყებული, კომპანიის მიერ მომსახურების გაწევის სტანდარტებით დამთავრებული, ყველა საკითხი მოქცეულია რეგულირების ქვეშ.

თავისთავად, გამართული წესების არსებობა მომსახურების მაღალი სტანდარტის გარანტია არ არის. ამიტომ, წესების მიღების პარალელურად, აუცილებელი გახდა მონიტორინგის სისტემის შექმნა იმის დასადგენად, რომ დაგვენახა, თუ როგორ ემსახურებიან კომპანიები მომხმარებლებს განაცხადით მიმართვის შემდეგ.

ამისათვის შექმენით ინოვაციური პროექტი - ელექტრონული ჟურნალი, რომლის საშუალებითაც დროის რეალურ რეჟიმში ვხედავთ, რა რეაგირებას ახდენს კომპანია ნებისმიერ რეგიონში მცხოვრები მომხმარებლის განაცხადებზე. ვადგენთ თვალყურს, თუ როგორ ხდება მომსახურების ხარისხის წესების დაცვა.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პროექტი, რომელიც

ორიენტირებული იყო კომუნალური მომსახურების გამარტივებულ მიღებაზე, უკავშირდება იუსტიციის სახლს. კომისიისა და იუსტიციის სახლის ერთობლივი პროექტით მომხმარებლებს მივეცით შესაძლებლობა, მარტივად მოეხდინათ აბონენტად რეგისტრაცია და აბონენტის ცვლილება იუსტიციის სახლის მეშვეობით. ეს იყო ძალიან საინტერესო და ინოვაციური პროექტი, რომელიც, იმედია, მომავალშიც გაგრძელდება და იუსტიციის სახლის მეშვეობით მეტი მომსახურების მიღება იქნება შესაძლებელი.

**სემეკის ბოლო ექვსი წლის ანგარიშში ნათქვამია, რომ ამ წლების განმავლობაში განხორციელებული პროექტების მიზანს წარმოადგენდა სემეკის, როგორც მარეგულირებელი ინსტიტუტის, მაღალკვალიფიციური საქმიანობა, რომელიც რეგულირებად სექტორებს გახდინდა უფრო მიმზიდველს პოტენციური ინვესტორებისთვის, ასევე ბაზარზე არსებულ სუბიექტებს განვითარების პერსპექტივას შეუქმნიდა. უფრო კონკრეტულად რომ გვითხრაოთ, რა ნაბიჯები გადაიდგა ამ კუთხით?**

კომისიის სლოგანი - „როცა ბალანსი დაცულია“ - ძალიან მნიშვნელოვანი გზავნილია როგორც მომხმარებლების, ასევე ინვესტორების მისამართით. კომისიის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ბალანსი საკანძო სიტყვაა. სამივე სექტორი, რომელთაც ვარეგულირებთ, კაპიტალტევადი სექტორებია და მათი განვითარებისთვის მნიშვნელოვანი ინვესტიციაა საჭირო. აქედან გამომდინარე, ინვესტორს უნდა ჰქონდეს მყარი გარანტია, რომ მის მიერ ინვესტირებულ კაპიტალზე მიიღებს სამართლიან უკუგებას და ინვესტიციას დაიბრუნებს. სამწუხაროდ, ჩვენს საზოგადოებაში დღემდეა განცდა, რომ, მაგალითად, სასმელი წყალი უნდა იყოს უფასო, ტარიფები უნდა იყოს დაბალი, თუმცა ამავდროულად გვაგიწყდება, რომ ენერჯეტიკაც და წყალმომარაგებაც ბიზნესია, სადაც ინვესტორი ისევე მოელის უკუგებას ინვესტიციაზე, როგორც ნებისმიერ სხვა სექტორში, იმ განსხვავებით, რომ ბუნებრივი მონოპოლისტების შემთხვევაში უკუგების დონეს მარეგულირებელი კომისია განსაზღვრავს. ამასთან, თუ ინვესტორისგან მაღალი ხარისხის მომსახურებას ვითხოვთ, ამ ხარისხის უზრუნველყოფას შესაბამისი ინვესტიცია სჭირდება, რაც თავისთავად გავლენას ახდენს ტარიფზე.

სატარიფო მეთოდოლოგიები, რომლებიც ჩვენ სერიოზული მუშაობის შედეგად მივიღეთ სამივე სექტორისთვის, გასაგები და ნაცნობია ინვესტორისთვის,



რადგან ეფუძნება ევროპულ პრაქტიკას, საკმარის სტიმულებს ქმნის სექტორში ინვესტირებისთვის, არის დაბალანსებული, დეტალური და მაქსიმალურად გამორიცხავს კონკრეტულ საკითხებზე სხვადასხვა ინტერპრეტაციის შესაძლებლობას. მარეგულირებელი გარემოს განჭვრეტადობა კი ძალიან მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ინვესტირებისთვის. **რამდენად რთული იყო თქვენთვის სემეკის ხელმძღვანელობა მთელი ამ პერიოდის განმავლობაში? ხშირად გიწვედათ კომპრომისზე წასვლა?**

კომისიის თავმჯდომარეობა რთული გამოწვევაა - სემეკის თავმჯდომარეობა იმის გაცნობიერებას ნიშნავს, რომ მოგიწევს ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებითაც არც ხელისუფლება, არც მომხმარებელი და არც კომპანია

თუ კონკრეტულ პროექტზე ვისაუბრებთ, ნეტო აღრიცხვა არის ის პროექტი, რომლის მიმართაც განსაკუთრებული დამოკიდებულება მაქვს - ეს მასშტაბებით პატარა, მაგრამ მნიშვნელოვანი პროექტია, რომელიც პასუხობს არაერთ გამოწვევას: ენერგოეფექტიანობას, განახლებადი ენერჯის განვითარებას და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, მომხმარებლის აქტიურ ჩართულობას ელექტროენერჯის გენერაციის პროცესში. ამ ეტაპზე ამ პროექტის შედეგია დამატებით 2 მგვტ გენერაცია სექტორში, რომელიც წარმოებულია მომხმარებლის მფლობელობაში არსებულ მიკროსიმძლავრის ელექტროსადგურებზე და რომელიც ანაცვლებს ტრადიციულ გენერაციას. ტექნოლოგიების განვითარების კვალდაკვალ და მეტი მომხმარებლისთვის დამატებითი სტიმულების შექმნით, დარწმუნებული

## კომისიის თავმჯდომარეობა რთული

**გამოწვევაა - სემეკის თავმჯდომარეობა იმის გაცნობიერებას ნიშნავს, რომ მოგიწევს ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებითაც არც ხელისუფლება, არც მომხმარებელი და არც კომპანია არ იქნება კმაყოფილი. თუმცა სწორად მიღებული, დაბალანსებული გადაწყვეტილება საბოლოო ჯამში აუცილებლად მოიტანს შედეგს. ჩვენს შემთხვევაში ასეთი შედეგი ქსელურ კომპანიებში გაზრდილი ინვესტიციები და გაუმჯობესებული მომსახურების ხარისხია, რაც წლიდან წლამდე თვალსაჩინოა.**

არ იქნება კმაყოფილი. თუმცა სწორად მიღებული, დაბალანსებული გადაწყვეტილება საბოლოო ჯამში აუცილებლად მოიტანს შედეგს. ჩვენს შემთხვევაში ასეთი შედეგი ქსელურ კომპანიებში გაზრდილი ინვესტიციები და გაუმჯობესებული მომსახურების ხარისხია, რაც წლიდან წლამდე თვალსაჩინოა.

როგორც კი კომისია სამართლიანი გადაწყვეტილებების ნაცვლად პოპულისტური გადაწყვეტილებების მიღებას დაიწყებს, დამერწმუნეთ, შედეგი არ დააყოვნებს და ეს შედეგი იქნება უარყოფითი, რის გამოც ისევ და ისევ სექტორი და მომხმარებელი დაზარალდება.

**თქვენი ხელმძღვანელობის პერიოდში განხორციელებული პროექტებიდან რომელს გამოყოფდით?**

ვარ, გაცილებით შთამბეჭდავ შედეგს მივიღებთ.

თუმცა ყველაზე მნიშვნელოვანი პროექტი, თუ ამას შეიძლება პროექტი ვუწოდოთ, რაც ჩემი ექვსწლიანი საქმიანობისას ჩემს კოლეგებთან ერთად კომისიაში განგახორციელე, არის კომისიის აპარატი. ყველა იმ განხორციელებული პროექტის უკან, რომლებზეც ჩვენ დღეს და არამარტო დღეს ვისაუბრებთ, სწორედ რომ არაჩვეულებრივი გუნდი დგას. ეს ადამიანები არიან პროფესიონალები, რომლებმაც იციან საქმე, შეუძლიათ სწორი, რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება და რომლებიც ნებისმიერ გამოწვევას გაუმკლავდებიან. სწორედ ამიტომ ვფიქრობ, რომ რაც კი ბოლო ექვსი წლის განმავლობაში ყველაზე ღირებული მოხდა კომისიაში, ეს სწორედ სემეკის, როგორც ინსტიტუტის, განვითარების სრულიად ახალ ეტაპზე გადასვლაა. **S**

# იყავი სტუმარი საკუთარ ღონისძიებაზე

კონსიერჟის პროფესია ადამიანების ყველა საჭიროებისა და სურვილის უზრუნველყოფასა და მათთვის კომფორტული პირობების შექმნას გულისხმობს. თუ საკონსიერჟო მომსახურებით სარგებლობთ, ბუნებრივად პრივილეგირებული ხართ, თქვენ ხომ კონსიერჟი გემსახურებათ.

უკვე ხუთი წელია, კომპანია „კონსიერჟ თბილისი“ მომხმარებლებს სერვისების სრულ ციკლს სთავაზობს – ღონისძიების დაგეგმვით დაწყებული, მის სრულ შესრულებამდე. და, რაც მთავარია, კლიენტის მიერ დასახული მიზნის მიღწევას უზრუნველყოფს.

ავტორი: ნინო კვინიტაძე



ნინო სხირტლაძე, კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი და ღიზი ხაბაზაშვილი, კომპანიის დამფუძნებელი

**კომპანიის დამფუძნებელმა ღიზი ხაბაზაშვილმა და აღმასრულებელმა დირექტორმა ნინო სხირტლაძემ** ერთი ქოლგის ქვეშ გააერთიანა ღონისძიებებისა და ტურების ორგანიზება, ბიზნესკონსიერჟის მომსახურება, იგივე კონსიერჟ Lifestyle-ი. ღონისძიების დაგეგმვა, მისი სრული ვიზუალის წარდგენა, კონტრაქტორებთან მოლაპარაკება, დაგეგმილი სამუშაოების ზედამხედველობა, ხარისხის კონტროლი, სამუშაოს დროული ჩაბარება, ღონისძიების სრული მომსახურება და შემდგომი დემონტაჟი და დასაწყობება - ეს იმ სამუშაოების არასრული ჩამონათვალია, რომელთაც კომპანია უზრუნველყოფს.

ტურების ორგანიზება კომპანიის საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი მიმართულებაა: სავიზო მომსახურება, ბილეთების დაჯავშნა და შექმნა, დახვედრა-გაცილება, კომფორტული ინდივიდუალური ტურები, სამხსოვრო საჩუქრები, ერთი სიტყვით – დაუვინყარი გამოცდილება.

„ჩემთვის საქმეში მთავარი ადამიანების გაბედნიერებაა, „კონსიერჟ თბილისი“ კი ის საქმეა, რომელიც გადაჯაჭვულია ადამიანის ემოციებთან. თითოეულ პროექტზე მუშაობისას ვხვდებით ადამიანებს ახალი იდეებითა და სურვილებით. ემოციები, რომელთაც შედეგის ხილვისას ვიღებთ, ერთგვარი მოტივატორია, რომ ყოველი შემდეგი ღონისძიება უკეთესი იყოს“, – ასე მპასუხობს ღიზი ხაბაზაშვილი კითხვაზე, თუ რას ნიშნავს მისთვის საქმე, რომელსაც ხუთი წელია, ემსახურება.

„კონსიერჟ თბილისის“ ერთ-ერთი მთავარი ფასეულობა ყველა გამონგვეის დაძლევაა. „თუკი ადამიანს საკუთარი საქმე არ უყვარს, ის სასურველ შედეგს ვერ მიიღებს. ჩვენთვის ნებისმიერი გამონგვევა შესაძლებლობაა. ამ შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებით კი კლიენტს ისეთ მომსახურებას ვთავაზობთ, სადაც მისი ყველა ჩანაფიქრი შესრულებულია. მიმჩნია, რომ არასდროს არ უნდა გაჩერდე, მხოლოდ წინსვლაა პროგრესის მომტანი, ხოლო კონკურენცია კიდევ უფრო მეტად აღვივებს ინოვაციურობას“, – ამბობს ნინო





სხირტლაძე, კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი.

ლიზი და ნინო თანხმდებიან, რომ საქმის წარმატებულად შესრულებისთვის კლიენტის ყურადღებით მოსმენა და მისი სურვილების ზუსტად გაგებაა საჭირო.

„ნებისმიერი ღონისძიება, კონკრეტული პირისთვის თუ კომპანიისთვის ზღაპრული სამყაროა, სადაც ჩვენ ისეთი შტრიხები შეგვაქვს, რომლებიც მას დაუვიწყარს ხდის“, – ამბობს ნინო სხირტლაძე და დასძენს, რომ ხშირად ღონისძიების ორგანიზატორები დამკვეთებს ისეთ სერვისს სთავაზობენ, რომელიც აღნიშნული კომპანიის ძლიერ მხარეს წარმოადგენს, მაგრამ შეიძლება სულაც არ იყოს საჭირო დამკვეთის მიზნის მისაღწევად. ასე არ ხდება „კონსიერჟ თბილისში“.

„ჩვენი უნივერსალურობა სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ მომსახურება, ისევე როგორც მომხმარებლის მოთხოვნები – კომპლექსურია. არ ვუზღუნდებით ექსპერიმენტებს, რადგან გვჯერა გუნდის, რომელიც წლებია, ამ სფეროში მუშაობს და თამამად შეუძლია დამკვეთის სურვილების ასრულებასზე ზრუნვა“, – ამბობს ნინო სხირტლაძე.

**„კონსიერჟ თბილისის“ პორტფოლიოში ათეულობით შემდგარი ღონისძიება:** მასშტაბური საერთაშორისო ივენტები, ახალი პროდუქტების პრეზენტაციები, მსხვილი კომპანიების კორპორაციული საღამოები, ფესტივალები, გასვლითი ტურები, იუბილეები, ყველა ტიპისა და მასშტაბის ღონისძიებები.

კომპანიის თანამშრომლებს მიაჩნიათ, რომ მათი მთავარი მიზანი არა მხოლოდ ღონისძიების ორგანიზება, არამედ იმ მიზნის მიღწევაა, რომლისთვისაც ის იმართება. სწორედ ამიტომ „კონსიერჟის“ გუნდი ყველა დეტალს იმდენივე ყურადღებასა და დროს უთმობს, რამდენსაც თქვენ დაუთმობდით. ღონისძიების ვიზუალურ მხარესთან ერთად „კონსიერჟ თბილისისთვის“ განსაკუთრებული დატვირთვის მქონეა შინაარსობრივი ნაწილიც.

„ხშირად დიდი კომპანიების ტოპ-მენეჯერებსაც უჭირთ იმის განსაზღვრა, თუ რა ფორმით და რა ტექსტით უნდა მოახდინონ საკუთარი კომპანიისა თუ პროდუქტის პოზიციონირება. ამიტომ



მათ ვცხმარებით გამოსასვლელი სიტყვის დაწერაში, პროდუქტის შეფუთვისა და სხვადასხვა კამპანიის დაგეგმვა/განხორციელებაში“, – ამბობს ლიზი საბაზაშვილი.

„კონსიერჟ თბილისის“ დამფუძნებელი განმარტავს, რომ საქართველოში საკონსიერჟო მომსახურებაზე მოთხოვნა მზარდია და წლიდან წლამდე კონკურენციის ზრდის პირობებში, იხვეწება მომსახურებაც, ამიტომ ნებისმიერ სტრუქტურას, რომელიც ამ სფეროში მოღვაწეობს, აღარა აქვს საშუალება, არ აუნყოს ფეხი ბაზრის განვითარებას.

„ქართული ბაზარი ბევრად უფრო გემოვნებიანი და დახვეწილია, ვიდრე ბევრი უცხოური ბაზარი. ქართული ბაზარი სრულ თავისუფლებას გვაძლევს როგორც კონცეფციის, ისე იდეების ნაწილში, თუმცა მას ხშირად ვერ მიჰყვება ფინანსური მხარე. კლიენტის სურვილი ჩვენთვის მთავარია, თითოეულ მათგანთან ურთიერთობა კი ორმხრივი თანამშრომლობა, სადაც ჩვენ ვისმენთ მათ სურვილებს, სანაცვლოდ კი ვთავაზობთ მომსახურებას, რომელიც ზუსტად პასუხობს ამ სურვილებს“, – ამბობს ლიზი საბაზაშვილი.

გუნდის მრავალწლიანი გამოცდილება, კონტაქტები და საქმისადმი სიყვარული ის კრიტერიუმებია, რითაც კრიზისული მდგომარეობის მართვას და მის დაძლევას წარმატებით ახერხებენ. სწორედ ამიტომ ღონისძიებების მიმართულებით კომპანიის სლოგანი ასეთია - No is Not an Option! **S**

# ახალგაზრდა მეცნიერი მოპავლის მიზნებით

კვლევებსა და განვითარებაში (R&D) დახარჯულ თანხას ყოველთვის მყისიერი შედეგი არ მოაქვს, თუმცა აღიარებულია, რომ ის ქვეყანაში ინოვაციური ეკოსისტემის შექმნის ერთ-ერთი წინაპირობაა. საქართველო კი იმ ქვეყნების სიაშია, რომლებიც კვლევებსა და განვითარებაზე ყველაზე ნაკლებ თანხას ხარჯავენ. კერძოდ, UNESCO-ს სტატისტიკის ინსტიტუტის (UIS) მონაცემებით, საქართველოში R&D-ზე მშპ-ის მხოლოდ 0.2% იხარჯება, რაც თანხობრივად \$63 მილიონს შეადგენს. დანახარჯების უდიდესი წილი – \$53,9 მლნ – უნივერსიტეტებზე მოდის, – ხოლო მთავრობაზე – \$9.5 მილიონი. ამავე კვლევის მიხედვით, საქართველოში, მილიონ მოსახლეზე 1070 მკვლევარი მოდის, მათი უმეტესობა – 53% – კი ქალია. საქართველოს სტატისტიკის სამსახურის მონაცემებით, მკვლევრების ყველაზე დიდი ნაწილი სოციალური მეცნიერებების მიმართულებით მუშაობს, ხოლო ყველაზე მცირე ნაწილი სოფლის მეურნეობისა და ვეტერინარიის მიმართულებაზე მოდის. მკვლევრების 21% საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების დარგში მოღვაწეობს. მათ რიგებშია FORBES GEORGIA-ს რესპონდენტი სოფიო კობაურიც, რომელმაც საკუთარ მიმართულებად ბიოსამედიცინო ქიმიის აირჩია და უკვე წლებია, ამ სფეროში მოღვაწეობს. ქართველი მეცნიერ-მკვლევრის მთავარი მიმართულება დღეს სხვადასხვა დაავადების საწინააღმდეგო სამკურნალო საშუალებების შექმნა და მათი ეფექტიანობის გაზრდაა. შეიძლება ითქვას, რომ იგი უკვე არის საერთაშორისო დონის მეცნიერი. ხშირად აქვს მოწვევები საერთაშორისო კონფერენციებიდან თავმჯდომარისა და პლენარული მომხსენებლის რანგში მონაწილეობის მისაღებად. არის სხვადასხვა პრესტიჟული საერთაშორისო სამეცნიერო საზოგადოების წევრი, რომელთა შორის აღსანიშნავია ნიუ-იორკის მეცნიერებათა აკადემია და ამერიკის ქიმიური საზოგადოება.

ავტორი: ნინო კვინიტაძე

## როგორ ფიქრობთ, რა არის საჭირო იმისთვის, რომ ახალგაზრდები მეცნიერებით, კონკრეტულად კი ქიმიით დაინტერესდნენ?

მეცნიერებით ახალგაზრდების დაინტერესება უნდა დაიწყოს სკოლის პერიოდიდან, პოპულარიზაცია გაეწიოს ქიმიას, როგორც ბუნებისმეტყველების ერთ-ერთ ფუნდამენტს. აქცენტები გაკეთდეს ქიმიის მნიშვნელობაზე ყოფა-ცხოვრებასა და მეცნიერებაში. ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს ლაბორატორიულ ინფრასტრუქტურას როგორც სკოლებში, ასევე უნივერსიტეტებში. გარდა ამისა, მოსწავლეებმა ქიმიისა რომ პროფესიად აირჩიონ, შრომით ბაზარზე მისი პრესტიჟი, მოთხოვნა და მაღალი ანაზღაურება უნდა დაინახონ.

## თქვენი აზრით, საქართველოში საკმარისი ხელშეწყობა აქვთ ახალგაზრდა მეცნიერებს?

ვფიქრობ, რომ პოტენციალის გამოსავლენად მათ კარგ შესაძლებლობებს სთავაზობენ უნივერსიტეტები და ასევე ის სამეცნიერო ფონდები, რომლებიც დღეს საქართველოში გვაქვს. იმისთვის, რომ კარგი მეცნიერი გახდეს, საჭიროა საქმის სიყვარული, შრომისმოყვა-

რეობა და ენთუზიაზმი. რასაკვირველია, შესაბამისი სფეროს ღრმა და საფუძვლიანი ცოდნა, ასევე პრაქტიკული გამოცდილება და პროფესიული უნარ-ჩვევები.

## რას ურჩევდით მეცნიერებით დაინტერესებულ ახალგაზრდებს?

თანამედროვე სამყარო და ტექნოლოგიები ცოდნის მიღების უამრავ შესაძლებლობას იძლევა, მათ შორის არის სხვადასხვა სასწავლო სტიპენდია და პროგრამა. ხელის შემშლელი ფაქტორები ყოველთვის არსებობს, თუმცა მთავარია ძლიერი მოტივაცია და მიზანსწრაფვა; და ყოველთვის ახსოვდეთ, რომ „დღეს“ წარმატებულის ტერმინია, „ხვალ“ – წარუმატებლის.

როგორც ვიცით, თქვენი კვლევის ერთ-ერთი მიმართულება სამკურნალო საშუალებების ეფექტიანობის ზრდაა. აღნიშნული კვლევისთვის 2018 წელს საქართველოს ქიმიური საზოგადოების ჯილდოს მფლობელიც გახდით. თუ შეგიძლიათ მკითხველისთვის მარტივ ენაზე გვითხრათ, რას ემსახურება ეს?





ორი მიმართულებით ვმუშაობ: სამკურნალო საშუალებების/მასალების შემუშავება ბუნებრივი ნედლეულისა და ბუნებრივი ნაერთებისგან მიღებული სინთეზური მასალების საფუძველზე. შევქმენით და დავაპატენტეთ არაერთი სამკურნალო საშუალება და ტექნოლოგია. ჩემი დაინტერესება აღნიშნული მიმართულებებით გამოიწვია მსოფლიო პრობლემამ სამკურნალო საშუალებების ეფექტიანობის კუთხით. ჩვენი წინაპრები სხვადასხვა დაავადების სამკურნალოდ სამკურნალო მცენარეების თვისებებს სწავლობდნენ და წარმატებით იყენებდნენ. დროის სვლასთან და ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად ბუნებრივი წარმოშობის პრეპარატები ეფექტიანად ჩანაცვლდა სინთეზური ანალოგებით, თუმცა დღეისათვის მსოფლიო უკვე თანხმდება ბუნებრივის უპირატესობაზე სხვადასხვა გარემოების გათვალისწინებით, რომელთა შორის აღსანიშნავია არასასურველი თანამდევნი მოვლენები, ტოქსიკურობა, მოქმედების ხანგრძლივობა. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი დაავადება რემისტენტული ხდება მის წინააღმდეგ შემუშავებული სინთეზური წამლების მიმართ, რაც პრეპარატს არაეფექტიანს ხდის. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ ადამიანის ორგანიზმის მიერ ბუნებრივი რესურსებიდან მიღებული ვიტამინებისა და მინერალების ათვისება უფრო ეფექტიანად ხდება, ვიდრე სინთეზურიდან. ეს დაკავშირებულია ადამიანის ორგანიზმთან, რომლისთვისაც უცხოა ქიმიური გზით

მიღებული ნაერთები და, ამიტომ მათი ათვისებაც უჭირს. სამაგიეროდ, იგი უცხოდ არ აღიქვამს სინთეზურ ნაერთებს, რომლებიც ბუნებრივი ნაერთების საფუძველზე მიიღება და შესაბამისად, მათ საფუძველზე მიღებული მასალებიც ეფექტიანია სხვადასხვა სამედიცინო მიზნისთვის.

### **რამ განაპირობა თქვენი არჩევანი, სამეცნიერო სფეროში გემუშავათ?**

სკოლის ასაკში დედასთან სამსახურში ხშირად მივდიოდი და მახსოვს, როგორ მიხაროდა, როცა მიკროსკოპში ჩახედვის შესაძლებლობა მეძლეოდა. ქიმიის საფუძვლებიც დედამ მასწავლა და მართაც ქიმიურ სახალისო ცდებსაც მან მაზიარა. ზოგადად, ყოველთვის მიზიდავდა ისეთი პროფესია, რომელიც ყოველდღიურ რუტინას მეტ-ნაკლებად მოკლებული იყო. საბოლოოდ ავირჩიე პროფესია, რომელიც მუდმივად მოითხოვს განვითარებას და ყოველთვის დაკავებული ვარ რაიმე ახლის კვლევით.

სკოლაში სწავლის პერიოდიდანვე ვმონაწილეობდი სასკოლო ტურებსა და კონფერენციებში, სადაც არაერთი პრიზი მაქვს მიღებული. სტუდენტობის მეორე კურსიდან აქტიურად ჩავეერთე სამეცნიერო-კვლევით მუშაობაში აკად. რ. ქაქარავას სამეცნიერო-კვლევით ჯგუფთან ერთად, ვმონაწილეობდი სამეცნიერო-კვლევით გრანტებსა და ადგილობრივ კონფერენციებში. დაგროვილმა ცოდნამ და გამოცდილებამ გზა გამიხსნა საერთაშორისო ასპარეზზე. საზღვარგარეთ პირველი ზეპირი მოხსენება გოაში (ინდოეთი) გამართულ სამეცნიერო კონფერენციაზე მქონდა და მახსოვს, აუდიტორიის წინაშე გამოსვლაზე ძალიან ვნერვიულობდი. ამას მოჰყვა მოხსენებები მსოფლიოს სხვადასხვა ქალაქში, რამაც უცხოელი კოლეგების გაცნობისა და მათი სამუშაო გამოცდილების გაზიარების საშუალება მომცა. დისერტაციის დაცვის შემდეგ, სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობასთან ერთად, ჩავეერთე აკადემიურ მოღვაწეობაშიც, რაც ასევე დიდ პასუხისმგებლობასა და შრომას მოითხოვს.

აქვე დავამატებ, რომ სამეცნიერო საქმიანობასთან ერთად, ვიყავი მსოფლიოში ერთ-ერთი დიდი საერთაშორისო ახალგაზრდული ორგანიზაციის JCI (Junior Chamber International) - საქართველოს წევრი. მინდა აღვნიშნო, რომ JCI-ის ცნობილი ყოფილი წევრები არიან კოფი ანანი (აშშ-ის ყოფილი სახელმწიფო მდივანი) და მონაკოს პრინცი ალბერტი. ჩემი ხელმძღვანელობით ჩავატარეთ ერთ-ერთი ტრენინგი ქალთა გაძლიერების სფეროში, რომელმაც ახალგაზრდების, კერძოდ, სტუდენტების დიდი ინტერესი გამოიწვია და ძალიან წარმატებულ პროექტად შეფასდა.

### **თუ გიფიქრიათ მეცნიერულ აღმოჩენაზე, რომელიც დიდ სიხარულს მოგიტანდა?**

ძალიან ბედნიერი ვიქნებოდი, თუ სიმსივნე საბოლოოდ დამარცხდება ყველა სტადიაზე. **5**

# მარტოვი გზამკვლევი სტარტაპერებისთვის

ინტერვიუ ქართულ ტექნოლოგიურ სტარტაპ  
STACK-ის თანადამფუძნებელ **გიორგი ლალიაშვილთან**





**ბ**ზა სამყაროს უკეთესობისკენ შესაცვლელად; უპირატესობა, რომ დაინახო შესაძლებლობა იქ, სადაც სხვები მხოლოდ პრობლემას ხედავენ; ხელსაყრელი მოცემულობა, იმუშაო შენთვის პრიორიტეტულ და საინტერესო საკითხებზე; გარემოება, რომ თავად აირჩიო შენი გუნდის წევრები; შანსი, ასწიო რამდენიმე მილიონიანი ინვესტიცია... - დიას, სწორად მიხვდით, ჩვენ ახლა სტარტაპზე, მის დამფუძნებელსა და მის ულევ უპირატესობებზე ვსაუბრობთ. თუმცა არის კი გზა „სამყაროს შესაცვლელად“ ისეთი მარტივი, სწორხაზოვანი და გლეჯი, როგორც ის ერთი შეხედვით ჩანს?

Y Combinator-ის თანადამფუძნებელი პოლ გრეჰემი კი ამბობს, რომ რაიმე სახის უბედურების გარეშე, სტარტაპის დაწყებიდან ლიკვიდრობამდე მისვლის შანსი ათასიდან ერთია. სტატისტიკის გათვალისწინებით კი სტარტაპების 95% წარმატებას ვერ აღწევს.

თუ მარცხის ალბათობა ასეთი მაღალია, რატომ არის ანტრეპრენიორობა ასეთი მიმზიდველი, საინტერესო და სასურველი? რატომ უჭერს მხარს საჯარო თუ კერძო სექტორი სტარტაპებსა და ანტრეპრენიორებს ასე აქტიურად?

ალბათ იმიტომ, რომ 21-ე საუკუნეში ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკა ქვეყნის ერთ-ერთი პრიორიტეტია. ასეთი ეკონომიკა კი სწორედ ამ ადამიანების მეშვეობით იქმნება, სწორედ ისინი გამოდიან კომფორტის ზონიდან და ცდილობენ, მსოფლიო უკეთესი გახადონ, სხვადასხვა ინდუსტრიისა თუ სექტორის პრობლემები ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების მეშვეობით გადაჭრან. სტარტაპის წარმატების შემთხვევაში კი რისკი და თავდადება ერთნაირად ფასდება დამფუძნებლისთვის, ინვესტორისა და ქვეყნისთვის.

და მაინც, ვინ არიან ანტრეპრენიორები - ფარული ძალის მქონე ჯადოქრები თუ ადამიანები, რომლებიც მზად არიან, დათმონ პირადი კომფორტი უფრო დიდი მიზნისთვის, რომლისაც მათ ყველაზე მეტად სჯერათ?

არის თუ არა თითოეულ ჩვენგანში ანტრეპრენიორი, რომლის გამოვლიძების შემთხვევაში ვიგებთ ჩვენი ფარული ძალების შესახებ და ჩვენც ვერთვებით თავგადასავლებით აღსავსე ტურბულენციკაში, რომელსაც სტარტაპურობა ჰქვია?

ერთ-ერთი ძალიან წარმატებული ქართული ტექნოლოგიური სტარტაპის - STACK-ის თანადამფუძნებელი გიორგი ლალიაშვილი მიიჩნევს, რომ ანტრეპრენიორობა უნარზე მეტად აზროვნების მიმართულებაა. „მეცნიერები სამყაროს სწავლობენ და კანონზომიერებებს აღგენენ. ინჟინრები ამ აღმოჩენებზე დაყრდნობით ტექნოლოგიას ქმნიან, ანტრეპრენიორები კი ტექნოლოგიების გამოყენებით საყოველთაო პრობლემების გადაჭრას ცდილობენ და გადაწყვეტის თითოეულ მომხმარებელამდე მიტანას უზრუნველყოფენ“, - ამბობს გიორგი.

სტარტაპზე, ანტრეპრენიორობის მრავალწახნაგობაზე, და გზაზე, რომელიც „სტეჟი“ იდვის დაბადებიდან მისი ინვესტორის წინაშე წარდგენამდე გაიარა, „სტეჟი“ თანადამფუძნებელი გიორგი ლალიაშვილი მოგვიყვება.

## **რა არის „სტეჟი“, როგორ გაჩნდა ეს იდეა და განვითარების რა ეტაპზეა ამჟამად?**

„სტეჟი“ არის ალტერნატიული ბრაუზერი, რომელიც ყოველდღიურად გამოყენებულ ვებპლატფორმებთან ინტეგრირდება და უფრო მარტივად მუშაობის საშუალებას იძლევა, ვიდრე არსებული ბრაუზერები.

იდეა ჩვენს ტექ-გურუს - ზიკოს დაებადა, როდესაც სხვა პროექტზე ვმუშაობდით. თავიდან „სტეჟი“ სოც-მედიის აპლიკაციების გამშვებად შეიქმნა, მაგრამ მას შემდეგ, რაც ზიკომ ასობით დადებითი შეფასება მიიღო რამდენიმე ტექ-პლატფორმისგან - შემოგვთავაზა, რომ „სტეჟი“ როგორც კომპანიაზე, ისე გვეფიქრა.

ამჟამად კვირაში 5%-ით ვიზრდებით, მომდევნო ოთხი თვის განმავლობაში ეს მაჩვენებელი 8%-მდე უნდა გაგზარდოს.

ჩვენი შემდეგი მიზანი 10,000 მომხმარებელია წლის ბოლომდე და სტაბილური 35%-იანი ზრდა! რადგან ჩვენი პროდუქტი ჯერჯერობით სრულიად უფასოა, აქცენტს მომხმარებლების რაოდენობაზე ვაკეთებთ, შემდგომი გაყიდვების რაოდენობა იქნება.

## **რა ხდება იდეის შემდეგ?**

როგორც კი „სტეჟის“ სტარტაპად ქცევა გადაწყდა - ე.წ. Lean-მეთოდებით დავიწყეთ იმაზე ფიქრი, თუ ვისთვის იყო „სტეჟი“, რა ფორმა იქნებოდა ყველაზე ეფექტიანი იმ პრობლემების გადასაჭრელად, რომლებსაც ჩვენ ვუმიზნებდით და როგორ უნდა გვემუშავა, რომ რაც შეიძლება მალე გამოგვეცადა ჩვენი ვარაუდები. მერე შესაძლო ვადები განვსაზღვრეთ, რასაც საკარაუდო ფინანსური საჭიროებებიც მოჰყვება და ამ მიმართულებითაც დავიწყეთ ფიქრი.

## **დარწმუნებული ვარ, ძალიან ბევრ ბიზნესიდეაზე გიმუშავიათ. როგორ ფიქრობთ, რა იყო „სტეჟიში“ ისეთი, რამაც დაგარწმუნათ, რომ ღირდა მასში დროისა და თანხის ინვესტირება?**

მომხმარებლის უკუკავშირი და მნიშვნელოვანი ტექ-გადატორილების მოხდენის პოტენციალი იყო ის, რაც ბევრ კომფორტზე უარის თქმაში დამეხმარა და აქამდე მომიყვანა. იმავეს თქმა შემიძლია „სტეჟის“ მთელ გუნდზე.

## **რა ტიპის გამოცდილება გქონდათ აქამდე და რამდენად დაგეხმარათ იმ საქმეში, რასაც უკვე დღეს აკეთებთ?**

მშობლების წყალობით ყოველთვის მაინტერესებდა, როგორ მუშაობს სამყარო. უნივერსიტეტში ფიზიკის განხრით ვსწავლობდი, რაც კომპლექსური საკითხებისადმი მარტივ მიდგომაში დამეხმარა. შემდეგ სტარტაპის კეთება დავიწყე და ბევრი რამ ვისწავლე ინოვაციის, ბიზნესისა და მომხმარებლის ფსიქოლოგიის შესახებ. მერე ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების

სააგენტოში ბიზნესინკუბატორს ვხვდებით და სტარტაპები სხვა პერსპექტივიდან დავინახე - როგორც მენტორმა, ინვესტორმა და ფასილიტატორმა. ეს ყველაფერი დღესაც მუშაობს იმაში, რომ ბევრი სხვადასხვა კუთხით შევაფასო „სტეჟის“ პოტენციალი, განვითარების გზები და ჩემი თითოეული ნაბიჯი.

**ძალიან რთულია, იდეიდან, პროტოტიპიდან ხელშესახებ შედეგამდე მისვლა - როგორი იყო თქვენი გზა?**

შეიძლება ითქვას, რომ „სტეჟი“ იდეიდან პირველ თრეჟშენამდე ორ დღეში მივიდა, რადგან ამდენი ხანი დასჭირდა ზიკოს პირველი „სტეჟის“ გასაკეთებლად და გასაშვებად. თუმცა არსებულ თრეჟშენამდე მოსასვლელად ყველამ ერთად ვიმუშავეთ: მუდმივი ახლო კონტაქტი გვაქვს მომხმარებლებთან, რომ ვიცოდეთ, რა საჭიროებები და მოთხოვნები აქვთ. დეველოპმენტის გუნდი მუდმივად მომხმარებლის მოთხოვნების შესაბამის ცვლილებებზე და პროდუქტის წინსვლაზე მუშაობს. პარალელურად ევროპის მასშტაბით ყველაზე დიდ ტექ-ფონისძიებებს ვესწრებით, რომ „სტეჟი“ სწორ აუდიტორიასთან მივიტანოთ. დანარჩენს თვითონ მომხმარებლები აკეთებენ ხმის გავრცელებით.

**რა იყო ყველაზე დიდი წარუმატებლობა, რაც დღემდე „სტეჟს“ ჰქონია და რა ისწავლეთ მისგან? დაუშვით თუ არა ისეთი შეცდომები, რომელთა თავიდან აცილებაასაც ისურვებდით?**

YCombinator-ის ორი უარი იყო ყველაზე მტკივნეული ჩემთვის და მასწავლა, რომ, რასაც არ უნდა წერდეს აქსელერატორი, ინკუბატორი თუ VC ფონდი თავის საიტზე თუ სხვა საკომუნიკაციო არხებში - მთავარი, გადამწყვეტი ფაქტორი სტარტაპების შეფასებისას მაინც ე.წ. თრეჟშენია.

გულწრფელად ვფიქრობ, რომ ყველა შეცდომა, რაც დავუშვით, აუცილებლად დასაშვები იყო. ერთადერთი, რასაც შევცვლიდი, არის ის, რომ რამდენიმე შეცდომის დაშვების შიშით პირდაპირი ნაბიჯები არ გადავდგით. მაგალითად, Windows ვერსია ჯერ არ გვაქვს, იმიტომ რომ არ ვიცით, როგორ იმუშავებს და არ გვიჩვენა, იმედი გავუცრუოთ ათჯერ მეტ მომხმარებელს, ვიდრე ახლა გვყავს. გვეშინია, მაგრამ ვებრძვით შიშებს.

**როდის გამოჩნდა შუქი გვირაბის ბოლოს?**

ჯერ შუქამდე ძალიან შორია. გვირაბის სიღრმეში უფსკრულში ჩასავარდნია და მისკენ მივექანებით სრული სვლით. და როგორც ჩვენი ოპერაციების დირექტორი, დანი ამბობს - ისეთი სიჩქარით უნდა მივიდეთ უფსკრულთან, რომ გადავაფრინდეთ და აი, მერე გამოჩნდება სინათლე...

**როგორ ფიქრობთ, რა უფრო მნიშვნელოვანია - იდეა, რომელზეც მუშაობთ თუ ის გუნდი, რომელთან ერთადაც მუშაობთ?**

ჩემი აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანია, მოგწონდეს, რასაც აკეთებ და აკეთებდე იმას, რაც მოგწონს. დანარჩენი პიროვნულია. ზოგჯერ იდეა და ხედვა იმდენად დიდია, რომ ვისთან ერთად და რა გარემოში იმუშავებ - სულ ერთია. ზოგჯერ კი გუნდი ისეთი მაგარია, რომ რას აკეთებ მასთან ერთად - არანაირი მნიშვნელობა არა აქვს. მე ჩვენი გუნდიც და იდეაც იმდენად მიყვარს, რომ მჯერა, თუ ოდესმე რომელიმე მოიკოჭლებს - მეორე აუცილებლად გაქანავს!

**თქვენი გუნდი როგორ ჩამოყალიბდა?**

გუნდის უმრავლესობა სტუდენტობიდან ვიცნობთ ერთმანეთს. უნივერსიტეტის შემდეგ ჩვენი გზები გაიყო, მაგრამ „სტეჟმა“ ისევ გაგვეერთინა. ყველანი ძალიან ახლო მეგობრები ვართ და ძალიან ბევრი და საინტერესო კუთხით ვიცნობთ ერთმანეთს.

**რამდენად მნიშვნელოვანია გუნდში სხვადასხვა კომპეტენცია?**

ძალიან მნიშვნელოვანია გუნდში მრავალფეროვნება და არა მხოლოდ კომპეტენციების კუთხით. განსხვავებული ხედვა, ინტერესები, ჩვევები, უნარები, საკითხებისადმი მიდგომა და სხვა მახასიათებლები და ამ ყველაფრის გაერთიანება მიზნის გარშემო - ყველაზე კარგ შედეგს იძლევა ჩვენი გამოცდილებით.

**როგორია თქვენი, როგორც ანტრეპრენორის, ერთი დღე? როგორ ფიქრობთ, რამდენად შეიცვლება ის თქვენი სტარტაპის განვითარებასთან ერთად?**

ძალიან მოკლედ რომ ვთხროთ, - მინდა, თუ არ მინდა - ძილშიც „სტეჟზე“ ვფიქრობ. დილით ე.წ.



StandUp გვაქვს - მთელი გუნდი ვიკრიბებით, გაკეთებულ დავალებებს მიმოვიხილავთ და გასაკეთებელს ვგეგმავთ. მერე იწყება მუშაობა: ზარები, წერილები, პრეზენტაციები, ფინანსები, საკომუნიკაციო მესიჯები, მუშაობის სქემები - ამ ყველაფრის განხილვა და შეთანხმება თანაგუნდელებთან და ძალიან ბევრი ფიქრი - ძირითადად იმაზე, თუ როგორ გააკეთო ახალი რაღაც ისე, რომ სხვა რამე არ გააფუჭო. ერთი რამ, რაც ზუსტად ვიცი, რომ სტარტაპის განვითარებასთან ერთად შეიცვლება - უფრო მეტი რაღაც იქნება გასაფუჭებელი და უფრო მეტი ფიქრი დასჭირდება.

### **გეგმების შესახებ უნდა გკითხოთ, რა განვითარების გეგმები გაქვთ მომავალში? გამოხვლის სტრატეგიაზე თუ გიფიქრიათ?**

ჩვენი ხედვა ასეთია - გვინდა, შევცვალოთ და გავაუმჯობესოთ კაცობრიობის საკომუნიკაციო მეთოდები. დღეს ადამიანები ყველაზე მეტ ინფორმაციას ინტერნეტის საშუალებით ცვლიან და ჩვენც ბრაუზერის დახვეწით დავიწყეთ, თუმცა ბრაუზერით არ შემოვიფარვლებით და მომავალში სხვა მეთოდებით განვავითარებთ ხალხის საკომუნიკაციო საშუალებებს. ასე რომ, ეგზიტაშენი დეველოპერ ძალიან შორია.

### **რამდენად რეალურია ქართული კომპანიისთვის ინვესტიციების მოზიდვა საზღვარგარეთ?**

ძალიან ბევრ ვენჩურულ ინვესტორსა და ფონდს შევხვდით და ვესაუბრეთ. ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი, რის გამოც ეს ინსტიტუტები ქართულ კომპანიებში ინვესტიციისგან თავს იკავებენ, არის ინფორმაციისა და გამოცდილების სიმცირით გამოწვეული უნდობლობა. ვინმემ უნდა დაიწყოს და ქართულ კომპანიაში წარმატებული ინვესტიციისა და ეგზიტის თვალსაჩინო პრეცედენტი შექმნას. ასე დაჩქარდება ჩვენი მხრიდან ნდობის მოპოვება საერთაშორისო ინვესტორების წრეში. გვჯერა, რომ „სტეჟი“ ამ საქმეშიც მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს.

### **სად უნდა ვეძებოთ ინვესტორები?**

რა თქმა უნდა, თუ შენს პროდუქტს არავინ იყენებს და არავინ აფასებს მას - ძალიან რთულია, მხოლოდ საკუთარი რწმენით და ენთუზიაზმით დაარწმუნო ვინმე, საკუთარი რესურსებით გა-

რისკოს შენთან ერთად. სწორედ ამიტომ არის მნიშვნელოვანი გაყიდვები ან თუნდაც მომხმარებლების ყოლა მანამ, სანამ ფინანსების მოძიებაზე აქტიურ მუშაობას დაიწყებ. რაც შეეხება ინვესტორების პოვნას - სხვადასხვა ტიპის ინვესტორები კომპანიის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ერთვებიან საქმეში და ამ ინფორმაციის მოძიება წინასწარ შეიძლება. ჩვენ ფინანსების მოძიება საგრანტო პროექტებით და ოჯახის წევრებით დავიწყეთ. მას შემდეგ, რაც საკმარისი სამომხმარებლო ბაზა და უკუკავშირი დავაგროვეთ - ე.წ. Seed-ინვესტიციის ძიებას შევუდექით და აქსელერატორს შევეურთდით, რომელიც ადრეული ეტაპის ინვესტორად შეიძლება განვიხილოთ. ახლა უფრო დიდი გუნდი გვყავს, ჩვენი მომხმარებლების რაოდენობაც სწრაფად იზრდება და მომდევნო საინვესტიციო რაუნდში მონაწილეობის მისაღებად ვენჩურული კაპიტალის ინვესტორებიც ინტერესდებიან. ასეთ ინვესტორებს, როგორც წესი, გაყიდვები აინტერესებთ ხოლმე, თუმცა, გამონაკლის შემთხვევებში, მომხმარებლების სწრაფი და სტაბილური ზრდაც საკმარისი პირობაა მათი დაინტერესებისთვის.

### **რა არის აუცილებელი კომპონენტი იმისთვის, რომ ინვესტორის ყურადღება მიიქციო? რამდენად მნიშვნელოვანია ინვესტორთა დივერსიფიცირება?**

პოტენციალი. ყველა ინვესტორს ზრდის პოტენციალი აინტერესებს. მათი ამოცანაა ისეთი ინვესტიციების გაკეთება, რომლებიც დიდი ალბათობით განსაზღვრულ მომავალში ათმაგად ან თუნდაც ორმაგად დაუზრუნდებათ. რაც მეტია წარმატების ალბათობა - მით ნაკლებ შესაძლო უკუგებაზე თანხმდება ინვესტორი. ამიტომ კომპანიის დამფუძნებლების საქმეა რისკების შემცირება და ამის დადასტურება რიცხვებით - მომხმარებლების დიდი რაოდენობით, გაყიდვების დიდი რაოდენობით, ან ამ რიცხვების სწრაფი და სტაბილური ზრდის დემონსტრირებით. ეს ყველაფერი საბოლოო ჯამში კომპანიის ღირებულების ზრდის პოტენციალს აჩვენებს და ეს აინტერესებს ინვესტორსაც.

ბევრი ინვესტორის ყოლა კარგიც არის და ცუდიც. ბევრ ინვესტორთან ურთიერთობის მენეჯმენტი რთული პროცესია. შესაძლოა, რამდენიმე ინვესტორს შორის ინტერესებზე შეთანხმება ვერ მოხდეს და ამით კომპანიამ იზარალოს. მეორე



მხრივ, რაც მეტი ძლიერი და კეთილმოსურნე პარტნიორი გყავს - მით მეტია წარმატების შანსი.

**რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ე.წ. „პიჩინგის“ დროს? რამდენად გულწრფელი ხართ ინვესტორებთან და რამდენად „ალამაზებთ“ ფაქტებს?**

პიჩინგის დროს ძირითადად საში რამ არის მნიშვნელოვანი: იცოდე, რა აინტერესებს მსმენელს, იცოდე, რაზეც ლაპარაკობ და ამბობდე მხოლოდ იმას, რისაც გჯერა. ასეთ შემთხვევაში „პიჩი“ ძალიან ბუნებრივად გამოდის, დროშიც კარგად ეტევა და მსმენელიც კმაყოფილია. ეს ძალიან ზოგადი რჩევაა, მაგრამ დანარჩენი ტექნიკისა და გამოცდილების ამბავია.

რა თქმა უნდა, საწყის ეტაპზე ვცდილობთ, რაც შეიძლება კარგი კუთხით წარმოგაჩინოთ ჩვენი კომპანია ინვესტორებთან, თუმცა გულწრფელობა აუცილებელია. ერთი რამ უნდა გვესმოდეს კარგად - ინვესტორი არ არის მისტიკური არსება, რომლისგანაც ფულს სესხულობ და პროცენტებით უბრუნებ. ინვესტორი შენი პარტნიორია და მისი დაინტერესება კომპანიის წარმატებაში დამფუძნებლის ინტერესზე არანაკლებია. ფინანსურ ტრანზაქციებამდე მაინც ყველა პარტნიორი გაიგებს სიმართლეს და ამ ეტაპზე თუ რამე უზუსტობა

გამოჩნდა - ეს პარტნიორებს შორის მომავალში უნდობლობას გამოიწვევს. შესაბამისად, ინვესტორების მოტყუება კონტრპროდუქტიულია და არანაირი აზრი არა აქვს.

**რა არის ის კითხვები, რაც ანტრეპრენიორმა უნდა დაუსვას ინვესტორს?**

ზუსტად იგივე კითხვები, რასაც დაუსვამდა თანამშრომელს ან ბიზნესპარტნიორს. უნდა გაიგო, რით დაეხმარება ინვესტორი კომპანიას და რას ელოდება სანაცვლოდ. არ არის აუცილებელი, დამფუძნებლებსა და ინვესტორებს ერთი და იგივე ინტერესები ჰქონდეთ. მთავარია, ამ ინტერესების თანხვედრა ხდებოდეს თუნდაც რაიმე განსაზღვრულ ვადაში. ჩვენ ყველა ინვესტორს ვეკითხებით, რა ინდუსტრიის კომპანიებში აქვთ ინვესტიციის გამოცდილება? კონკრეტული კომპანიების სახელებს ვეკითხებით და შემდეგ ამ კომპანიებსაც ვეკითხებით აზრს მათ შორის თანამშრომლობაზე. ასევე ვეკითხებით, რა მოლოდინი აქვთ იმ კომპანიებისგან, რომლებშიც ფულს დებენ, რა მეთოდებით და რამდენად ერთგვიან კომპანიის მართვაში, როდის და რა გზით არჩევენ კომპანიიდან გასვლას და ა.შ.

**თქვენი ნება რომ იყოს, რომელ გამოც-**



## დილ ანტრეპრენიორს მოიწვევდით ბორდში?

პიტერ ტილს, ან ილონ მასკს. მოკლედ, PayPal Mafia-დან ნებისმიერს.

## რომელ აქსელერატორში ხართ და როგორ დაახასიათებდით აქსელერაციის როლს თქვენი ბიზნესის განვითარებაში?

360Lab არის ავსტრალიულ-ამერიკული აქსელერატორი, რომელიც 360Group-ს ეკუთვნის. აქსელერატორის ძიება თავიდანვე დავიწყეთ. ისეთს ვეძებდით, რომელიც მოგვცემდა ფინანსებს, სამუშაო სივრცეს, ხარისხიან კავშირებს მომავალ ინვესტორებთან და ცოდნას. რა თქმა უნდა, საუკეთესოებს ვუძიებდით, როგორცაა Ycombinator-ი, 500 Startups-ი, TechStars-ი. თუმცა ამ აქსელერატორებისთვის ზედმეტად ადრეულ ეტაპზე ვიყავით, და მიმდინარე პროგრამებში ვერ მოვხვდით. მოგვიანებით აღმოვაჩინეთ 360, რომელიც აქსელერაციის მეორე რაუნდისთვის ეძებდა გუნდებს. მოვიძიეთ დეტალური ინფორმაცია, გავარკვიეთ, რა სარგებელს მივიღებდით, რა ტიპის პარტნიორს შევიძენდით აქსელერატორის სახით, წინა ნაკადის გუნდებსაც ვესაუბრეთ რეკომენდაციისთვის, მივიღეთ მონაწილეობა შესარჩევ კონკურსში და ოთხ სხვა სტარტაპთან ერთად გავიმარჯვეთ.

მინდა, კარგად განვმარტო აქსელერატორის მნიშვნელობა დამწყები ანტრეპრენიორებისათვის. როგორც წესი, აქსელერატორები სტარტაპებს ეხმარებიან რომელიმე კონკრეტული ეტაპის სწრაფად გადალახვაში. ამისათვის მცირე ზომის ფინანსურ ინვესტიციასაც ახორციელებენ და მენტორების ცოდნითა და გამოცდილებით ეხმარებიან ხოლმე კომპანიის წილის სანაცვლოდ. ჩვენს შემთხვევაში მომხმარებლების რაოდენობის სწრაფი ზრდა არის ის, რაშიც აქსელერატორი ყველაზე მეტად გვეხმარება. ასევე გვამდევს უფასო სამუშაო სივრცეს, სადაც სხვა სტარტაპებთან ერთად გვეშაობთ გამოცდილი მენტორებისა და პროფესიონალების გარემოცვაში.

## „სტექმა“ წარმატებას რომ ვერ მიაღწიოს, რა იქნება თქვენი შემდეგი სვლა?

„სტექი“ ჩვენთვის არის არა პროდუქტი, არამედ იდეა. ბევრი იტერაციისა და დაუღალავი მცდელობების შემდეგ, თუ „სტექი“, როგორც პროდუქტი, მაინც წარმატებული აღმოჩნდება,

სხვა გზებით შევეცდებით ჩვენი იდეის განხორციელებას.

## როდის იტყვით, რომ წარმატებული ხართ? რა არის ამისთვის აუცილებელი?

ძალიან რთულია ამის ზუსტად თქმა, რადგან ყოველ მომდევნო ეტაპზე გადასვლისთანავე ახალი მიზნები მაქვს, წარმატების საზომი ერთეული მეცვლება ხოლმე. თუმცა ამ ეტაპზე ვფიქრობ, რომ როცა 1,000,000 მომხმარებელი იქნება კმაყოფილი „სტექით“, - მეც კმაყოფილი ვიქნები.

## რას ეტყოდით თქვენს თავს ხუთი წლის წინ?

ზუსტად ხუთი წლის წინ დაიწყო ჩემი ანტრეპრენიორული ცხოვრება, როცა ზიკოსთან ერთად დუბაიში წავიყვანიე სტარტაპზე სამუშაოდ. ახლა რომ მქონდეს იქ მისვლის და ჩემს თავთან საუბრის საშუალება - ვეტყვდი, რომ სწორ გზაზე დგას, მაგრამ უფრო ჩქარა უნდა იაროს!

## რამდენად მარტივია დღეს ბიზნესის/სტარტაპის დაწყება საქართველოში?

დაწყება ძალიან მარტივია. საქართველო იმ ქვეყნების უმცირესობაში შედის, სადაც ნიჭიერი და კრეატიული ხალხი ცხოვრობს, ინტერნეტი ხელმისაწვდომია და ცხოვრებაც არაა ძვირი სხვა ქვეყნებთან შედარებით. ამიტომ რაიმე ახლის დასაწყებად და გამოსაცდელად ძალიან კარგი გარემოა. აი, მასშტაბირება და ზრდა ნამდვილად არ არის მარტივი. მოსახლეობის სიმცირისა და საერთაშორისო ბაზართან ენობრივი ბარიერის გამო სწრაფად მზარდი კომპანიის მენეჯმენტი საქართველოდან ბევრ სირთულეს აწყდება. თუმცა, ჩემი დაკვირვებით, ეს სიტუაცია უკეთესობისკენ იცვლება. როგორც გითხარით - მთავარია სირთულეებსა და პრობლემებში შესაძლებლობების დანახვა და მათი ნაბიჯ-ნაბიჯ გადაწყვეტა. ოღონდ ქვემოდან უნდა დავიწყეთ, როგორც მარკეტერები ამბობენ, Bottom-Up Approach-ით. თუ ანტრეპრენიორებს არ შერცხვებათ თავიანთი იდეების და არ შეეშინდებათ მარცხის, თუ მომხმარებელს მეტი ნდობა და გახსნილი დამოკიდებულება ექნება ქართული ინოვაციების მიმართ - მაშინ აქსელერატორსაც, კორპორაციებსაც, ინვესტორებსაც და სახელმწიფოსაც მეტი ინტერესი გაუჩნდება ამ პროცესის ხელშეწყობა-წახალისებისთვის. F

# სანვაზი ნულოვანი დაბინძურებით

წყალბადის მანქანების გაყიდვები ეცემა, მაგრამ ანტრეპრენიორი ტრევეორ მილტონი ფიქრობს, რომ საბოლოოდ შეძლებს მათ გასაღებას.





**დიზელის მტერი**

ტრევორ მილტონი, Nikola-ს დირექტორი და დამფუძნებელი. წყალბადის სატვირთოებმა იქ უნდა გაამართლოს, სადაც მანქანებმა მარცხი განიცადა იმიტომ, რომ „სატვირთოებით, დაბალი ტევადობით, უფრო მეტ მოგებას აგროვებ“.



**ტ**რევორ მილტონი თავისი 2,000-კაცოანი აუდიტორიისკენ უახლესი მწვანე ენერჯის მანქანით მიგრუხუნებს - ეს ლუდის წითელი ვაკონია, რომელსაც რვა Budweiser Clydesdale-ი ექაჩება. „აი, როგორ იქმნებოდა ამერიკა“, - მასიური ცხენების შესახებ ამბობს. აუდიტორია, რომელიც სატვირთო კომპანიების დირექტორებისგან, გადამზიდველებისგან, ჟურნალისტებისგან და Anheuser-Busch InBev-ის წარმომადგენლებისგან შედგება, საკუთარ დასტურს ხმაურით გამოხატავს სკოტსდეილის (არიზონის) შეხვედრების ფართო ცენტრში, რომელიც აპრილში Nikola Motor Co-ის დაწყების აღსანიშნავ წვეულებას მასპინძლობს. შემდეგ კი მილტონის ჯერია. ისევე როგორც დიზელმა ჩაანაცვლა კლავიდსდეილის ცხენები, ნავთობი უსარგებლო გახდება ახალი საწვავის წყაროს - წყალბადის გამო.

სამყაროში ყველაზე გავრცელებული ელემენტი ნულოვანი დაბინძურების საწვავია. გარდაქმენი ის ელექტროენერჯიად და ერთადერთი ნარჩენი პროდუქტი წყალი და სითბო იქნება. Nikola-ს დამფუძნებლისა და დირექტორის თქმით, წყალბადს აქტიურად მომუშავე სატვირთოების ამუშავება შეუძლია. ის საწვავის ბატარეაში შედის და იქიდან ელექტროდენის სახით გამოდის ელექტროძრავის ასამუშავებლად.

წყალბადის ენერჯია ექვსი ათწლეულია, მომხიბვლელი მირაჟია. General Motors-მა წყალბადის ელექტროენერჯის პროტოტიპი 1966 წელს წარადგინა, მაგრამ ბიზნესად აღარ გადააქცია. საწვავის ბატარეის პიონერის, Ballard Power-ის წილები 2000 წელს \$140-მდე ავიდა, მაგრამ ახლა \$5-ზე დაბლა დაეცა.

პრეზიდენტმა ჯორჯ ბუშმა გადასახადების გადამხდელების მნიშვნელოვანი თანხა წყალბადით მოძრავი მანქანის კვლევებში ჩადო, მაგრამ დღეს შეერთებული შტატების გზებზე წყალბადის ბატარეის მქონე 7,500 მანქანაზე ნაკლები დადის.

Phoenix-ის სათავო ოფისიდან, რომელიც ასევე ნახევარმისამბელების პროტოტიპებს შექმნის, მილტონმა \$265 მილიონი მოიზიდა ისეთი ინვესტორებისგან, როგორცაა ჰეჯ ფონდი ValueAct-ი, ნორვეგიული ენერჯოკომპანია Nel Hydrogen-ი და მეტალების მწარმოებელი

Worthington Industries-ი. თუმცა მას, სულ მცირე, \$1 მილიარდი სჭირდება, რათა ქულიჯში, არიზონაში, ქარხანა ააშენოს, პირველი სატვირთოები გზაზე გაუშვას და კალიფორნიასა და არიზონაში საწვავის ათი სადგური გახსნას.

„საქმე მართო ერთი ნაწილის შექმნა არაა. მთავარია, ისეთი პროდუქცია შექმნა მთლიანობაში, რომელიც დიზელს კონკურენციას გაუწევს და აჯობებს კიდევ“, - ამბობს მილტონი.

იღონ მასკი, რომლის ბატარეაზე მომუშავე Tesla-ს მანქანებმა ბევრ ამერიკელ მძღოლს ბენზინზე უარი ათქმევინა (და ვინც სამომავლოდ ელექტრობატარეაზე მომუშავე სატვირთოების გაყიდვას გეგმავს), „სასაცილო ბატარეებს“ დასცინის და წყალბადს „სისულელეს“ უწოდებს. მაგრამ წყალბადი დღეს ასე სასაცილოდ აღარ გამოიყურება.

ერთი მხრივ, სამხრეთ-დასავლეთში, მზის ენერჯის მზარდი მარაგი შესაძლებლობას აჩენს, რომ შუადღისით ჭარბი ენერჯია მოიზიდოს, რათა წყალბადის საწვავი წყლიდან მარტივად წარმოიქმნას. მეორე მხრივ, ბატარეები ხანგრძლივი გადამზიდვისთვის შეუფერებელია. მათ დატენას დიდი დრო სჭირდება და ისინი მძიმეა.

Nikola-ს სატვირთო კაბინა - 1,000 ცხენის ძალის მქონე სისტემა, რომელიც კარბონის ბოჭკოვანი აგზისგან, წყალბადის საწვავისა და საწვავის ბატარეის დასტისგან შედგება - 20,000-ფუნტიან 18-ბორბლიანს 750 მილზე გაქაჩავს. იგივე საწვავი ლითიუმის იონის ბატარეას მოითხოვდა, რომელიც სატვირთოს წონას იმავე მანძილზე, სულ ცოტა, 5,000 ფუნტით გაზრდიდა, ამბობს Nikola.

ის ფაქტი, რომ AB InBev-მა Nikola-ს 800 ნახევარმისამბელიანი შვიდი წლის იჯარით, თითოეული \$1 მილიონად შეუკვეთა (საწვავის ჩათვლით), მეტ-ნაკლებად, წყალბადის წარმატების სასარგებლოდ მეტყველებს. თუკი Nikola სატვირთოებით მოამარაგებს, ლუდსახარში მათ დასავლეთ სანაპიროდან ასობით მილის დაშორებით მდებარე სადისტრიბუციო ცენტრებში Budweiser-ის გადასაზიდად გამოიყენებს. იგივე „თუკი“ ითქმის იმ პირობაზე, წინასწარი შეკვეთებით მოაგროვებს თუ არა Nikola \$10 მილიარდს ისეთი გადამზიდი ოპერატორისგან,



როგორც U.S. Xpress-ია.

მილტონი ერთადერთი არაა, ვინც წყალბადში პოტენციალს ხედავს. Hyundai Group-ი წყალბადის პროექტებში \$6.7 მილიარდს დებს. ძრავების დამამზადებელმა კომპანია Cummins-მა ივლისში \$290 მილიონად Hydrogenics-ი იყიდა, რომელიც საწვავის ბატარეებს ამზადებს. მომდევნო წელს GM-ი და Honda \$85-მილიონიან საწვავის ბატარეის ქარხანას მიჩიგანში გახსნიან, Toyota კი Port of Long Beach-ში გადამამუშავებელ ქარხანას ხსნის, რათა ძროხის სასუქი წყალბადად გარდაქმნას, რომელიც Kenworth-ის წარმოებულ სატვირთოებს მოამარაგებს.

მილტონი, მთელი ცხოვრება რომ ფარეხში თავისთვის მუშაობდა, 6 წლის ასაკში, მატარებლით მგზავრობის დროს შეპყრობილივით დაინტერესდა, თუ როგორ მუშაობს რაღაცები. ეს





პატარა დიდი სურათი

## დიდებად მიღწევა

თუ ტვირთი A-დან B პუნქტამდე გადაგაქვს, დიდი ალბათობით 18-ბორბლიანს იყენებ: შეერთებულ შტატებში პროდუქტის 90%-ზე მეტს ტრანსპორტირება სატვირთოებით ხდება. ამ დიდი სატვირთოებით ხარ გარშემორტყმული 1-95-ზე? სავარაუდოდ, ისინი ლეპტოპებით, თინუსის ქილებით, ნარჩენებით, შეფუთული სალაითით, ბენზინით და ავტომობილებითაა სავსე. (ცხადია, ყველა ერთ სატვირთოში არაა მოთავსებული.)

2017 წელს გადაზიდული ტვირთის სახეობა ღირებულების მიხედვით:

1. ძრავიანი მანქანები (მთლიანი მანქანები, ბიკაპები, მანქანისა და სატვირთოების ჩონჩხები, სატვირთოს კაბინები): \$903.9 მილიარდი
2. ელექტრომწყობილობები (პირადი კომპიუტერები, სერვერები, ლეპტოპები, მენიფრემები): \$587.6 მილიარდი
3. გაზოლინი: \$586.8 მილიარდი
4. სხვადასხვა საკვები (ხილი, ბოსტნეული, მშრალი საკვები, დალუქული საკვები): \$585.9 მილიარდი
5. მექანიზმები (ფერმისა და მშენებლობის აღჭურვილობა, გაზისა და ნავთობის მოწყობილობები, ხეზე სამუშაო და ქალაქის აღჭურვილობები): \$510.6 მილიარდი

წყარო: Bureau of Transportation Statistics-ი; Federal Highway Administration's Freight Analysis Framework.

მგზავრობა მამამისმა, Union Pacific-ის ყოფილ-მა მენეჯერმა, დაგეგმა. მან იუტის კოლუჯში სწავლა გადაწყვიტა, მაგრამ ექვსი თვეც კი არ იყო გასული, რომ მიატოვა. ბრაზილიის ფაველაში მორმონების მისიით მივლენის დროს უფრო დიდი პრობლემებით დაინტერესდა, განსაკუთრებით – გარემო პრობლემებით. „ჩემს ცხოვრებაში ყველაზე მეტად ამან ამიხილა თვალი“, – ამბობს ის.

2010 წელს მან dHybrid Systems-ი დააფუძნა – Salt Lake City-ში მდებარე კომპანია, რომელიც სატვირთოების ბუნებრივი აირით მომუშავე სისტემების დაგეგმარებაზე მუშაობს. 2014 წელს მან ეს კომპანია Nikola-ს სანაცვლოდ დატოვა და Worthington-იდან მისი ყოფილი მენტორი, მარკ რასელი მოიწვია სტარტაპის დირექტორის პოსტზე.

მილტონი, მომდევნო წლისთვის, 25 სატვირთოს შექმნას გეგმავს, 2021 წლისთვის კი – 400-ის. თუ ყველაფერი კარგად წავა, 2022 წლისთვის ის თითოეული სადგურის განახლებადი ელექტროენერგიიდან რვა ტონა წყალბადს მიიღებს ყოველდღიურად, რაც 250 სატვირთოს ასამუშაველად საკმარისია. მისი აზრით, ერთი კილოგრამი კომპრესირებული წყალბადის გაზის

საფასური, რომელიც იმავე ენერჯის გამოიმუშავებს, რასაც ერთი გალონი ბენზინი, \$2.50-მდე შეუძლია დაიყვანოს – კალიფორნიის გასაყიდ ფასზე, \$14-ზე ბევრად უფრო დაბალი ფასი. მას მისი საწვავის შესაძლებლობების გაზრდა, 2028 წლისთვის, დასავლეთიდან ქვეყნის მასშტაბით შეიდას სადგურზე სურს.

ცვლილებები ახლოვდება, ალბათ უფრო სწრაფად, ვიდრე ამას ბენზინზე მომუშავე სატვირთოების მწარმოებლები მოელიან. ევროკავშირმა გამონაბოლქვთან საბრძოლველად კანონი გამოსცა, რომელმაც 2030 წლისთვის, შესაძლოა, ბენზინზე მომუშავე სატვირთოები აკრძალოს; კალიფორნიაც მსგავსი მანდატისკენ იხრება. მილტონის მტკიცებით, Nikola თავის კონკურენტებს სამი-ხუთი წლით წინ უსწრებს.

„რესპუბლიკელი ხარ, დემოკრატი თუ დამოუკიდებელი, არავის უნდა გზაზე დარბოდეს და თან ბენზინს სუნთქავდეს“, – ამბობს ის.

ს ა ბ ო ლ ო მ ო თ ს ა რ მ ა ა

„ზოგი მოწინააღმდეგეა, ‘პირველად იყო დემოკრატია’; მე კი ვამბობ, ‘პირველად იყო წყალბადი’“.

– ჰარლუ შაალი



## როგორ ვითამაშოთ სწორად?

ავტორი ჯონ ბაკინგემი

სანამ წყალბადით მოძრავი მანქანები შეინსტრირებული გახდება, ელექტრო- და ჰიბრიდული მანქანები – Tesla-თი დაწყებული, Chevy-ს Volt-ით დამთავრებული – ფართოდაა გავრცელებული. სპეციალური ქიმიური ნივთიერებების დამამზადებელი კომპანია Albermarle-ი ლითიუმის წამყვანი მწარმოებელია, რომელიც ელექტრობატარებში გამოიყენება და შარლოტში (ჩრდილოეთი კაროლინა) არსებული კომპანიის ლომის წილი სწორედ მასზე მოდის. ლითიუმის ფასები სუსტია ჭარბი მარაგის საფრთხიდან გამომდინარე და ჩინეთიდან მოთხოვნის შემცირების გამო. Albermarle-მა ლითიუმის უნარიანობის გაუმჯობესების გეგმები გადააო, მაგრამ ხანგრძლივი კონტრაქტები ცოტაოდენ უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს. ელექტრომანქანების გავრცელება, ჩემი აზრით, გრძელვადიანი „კატალიზატორია“ და კომპანიის ფასი/შეშვასავლის მაჩვენებელი 10-მდე უფასურდება.

– ჯონ ბაკინგემი *The Prudent Speculator*-ის რედაქტორია.







# ნავთობის 40-წლიანი იმპერია

ნავთობგადამმუშავებელი ქარხანა, რომლის ისტორიაც უნდა გაიმბოთ, 480 ჰექტარზეა განთავსებული. მისი მასშტაბების უკეთ წარმოსადგენად ვეტყვი, რომ ქარხნის ტერიტორიაზე შესვლისას გინდებათ გრძნობა, რომ ცალკე მდებარე ქალაქში მოხვდით, რომელიც, ერთი მხრივ, სრულიად მოწყვეტილია სტანდარტულ საცხოვრებელ მიდამოს, მეორე მხრიდან კი მას მიდის პორტი ესაზღვრება. ეს უკანასკნელი რუმინეთში, შავი ზღვის სანაპიროზე მდებარეობს. ტერიტორია, სტრატეგიული გეოგრაფიული მდებარეობიდან გამომდინარე, ისტორიულად იყო და არის როგორც შავი ზღვის რეგიონის ქვეყნების ერთმანეთთან, ასევე აღმოსავლეთის ქვეყნების დასავლეთთან დამაკავშირებელი კვანძი. უკვე 40 წელია, მიდის პორტიდან ნავთობი პეტრომიდიის ქარხანას მიეწოდება.



**„ამ გზით ნავთობი მსოფლიოში უსუსვილესი ტანკარებით მიწოდდება პეტრომიდიის ქარხანას. მოკვებისა და მიწოდების სრული ციკლი კი საბოლოოდ უმაღლესი ხარისხის პროდუქციის შექმნას უსახურება“**, - გვიყვება პეტრომიდიის ქარხნის თანამშრომელი. მთავარ რეზერვუარამდე, რომელიც ნაპირიდან ათ კილომეტრში მდებარეობს, საზღვაო ტანკერით მივდივით. შემოდგომით ზღვა მშვიდია, თუმცა ეკიპაჟი გვიყვება, რომ ზამთარში შავი ზღვის სანაპიროზე ტალღების სიმაღლე 5-6 მეტრს აღწევს, ტემპერატურის ვარდნასთან ერთად კი იყინება და მეზღვაურებს ტერმინალამდე მისასვლელად მათი დამტვრევა უწევთ.

ნავთობისა და გაზის უმსხვილესი ინდუსტრიის ისტორია სწორედ რუმინეთში იწყება. მიუხედავად იმისა, რომ თავად ნავთობის რესურსებით მდიდარი არაა, ის მსოფლიოში პირველი ქვეყანა იყო, რომელმაც ნავთობის წარმოება დაიწყო და პირველი მსოფლიო ომის დროს ევროპის ყველაზე მსხვილ ნავთობმწარმოებლად იქცა. იმ დროს ბუქარესტი მსოფლიოში პირველი ქალაქი გახლდათ, რომლის ქუჩებზე 1000-მდე ნავთის ლამპიონით ნათდებოდა.

პეტრომიდიის ქარხნის ისტორია კი 1979 წლის 29 ივნისს იღებს სათავეს. მაშინ კომპანიის წლიური წარმადობა მხოლოდ 1.2 მლნ ტონას შეადგენდა. 40 წლის განმავლობაში კომპანიამ მოქმედების არეალი აღმოსავლეთ ევროპიდან დასავლეთ ევროპამდე

გაზარდა. დღეს „პეტრომიდია“ სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპასა და მთელ შავი ზღვის რეგიონში ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი და ულტრათანამედროვე ნავთობგადამამუშავებელი ქარხანაა, რომლის მიერ გადამამუშავებული ნავთობი კომპანია „რომპეტროლს“ მიეწოდება. „რომპეტროლი“ დღეს წარმოების სრულ ციკლს აერთიანებს, რაც იმას გულისხმობს, რომ ჯგუფი თავად მოიპოვებს ნედლ ნავთობს, პეტრომიდიის ქარხანაში მას გადამამუშავებს და, ბოლოს, მიღებული უმაღლესი ხარისხის საწვავის რეალიზებას ახდენს მსოფლიოს 11 ქვეყანაში, მათ შორის - საქართველოშიც.

რუმინეთი უკვე წლებია, საქართველოში საწვავის უმსხვილესი მომწოდებელია. კერძოდ, სწორედ რუმინეთზე მოდის საქართველოში შემოსული ბენზინისა და დიზელის საწვავის 30%-მდე და ამ მაჩვენებლით ის მეორე ადგილს იკავებს რუსეთის შემდეგ. 2019 წლის პირველ ნახევარში საქართველოში რუმინეთიდან 130,2 ათასი ტონა საწვავი შემოვიდა, რაც მთლიანი მოცულობის 26.3%-ია. რუმინეთს მცირედით უსწრებს რუსეთი (151,8 ათასი ტონა, რაც მთელი იმპორტის 30,7%-ს შეადგენს).

რატომ უნდა აირჩიოს მომხმარებელმა „რომპეტროლი“? - ვეკითხები „რომპეტროლ საქართველოს“ გენერალურ დირექტორს, ზამანბეგ მირზაიანოვს. პასუხი ლაკონური, თუმცა ამომწურავია: „ჩვენ მხოლოდ ევროპული სტანდარტის საწვავს ვაწარმოებთ, შესაბამისად, თუკი მომხმარებლისთვის ხარისხი მნიშვნელოვანია,



„რომპეტროლი“ ნომერ პირველი არჩევანია“.

ბოლო 12 წელია, „პეტრომიდიას“ ყაზახური ჯგუფი KazMunayGas International-ი (KMGI) ფლობს. ყაზახეთის ნავთობის იმპერია წელს საიუბილეო თარიღსაც ზეიმობს – შავი ოქროს პირველი საბადოები ამ ქვეყანაში 120 წლის წინ აღმოაჩინეს.

34 წლის ზამანბეკ მირზაიანოვი საქართველოში ორი წელია, რაც მუშაობს. ის KMGI-ის გუნდს ყაზახეთში 2013 წელს შეუერთდა. თავის გადაწყვეტილებას, ემუშავა საქართველოში, ხსნის როგორც ახალ გამოწვევას განსხვავებული მოვალეობებით და პასუხისმგებლობებით. KMGI-ის პორტფოლიო დღეს 14 ქვეყანას და 20-ზე მეტ შვილობილ კომპანიას მოიცავს. ზამანბეკ მირზაიანოვი ერთმანეთისგან არ განარჩევს საქართველოსა და ევროპის ბაზრებს. თუმცა ამბობს, რომ საქართველო 2017-2018 წლებში საკმაოდ რთული ბაზარი იყო. კომპანიას ერთდროულად მოუწია ორ მნიშვნელოვან პრობლემასთან შეჭიდება. ესენია: ლარის გაუფასურება და საწვავზე აქციზის გადასახადის ზრდა.

„დღეს საქართველოში ინვესტორებისთვის მთავარ პრობლემას ლარის კურსი ქმნის. ჩვენ პროდუქციას დოლარში ან ევროში ვყიდულობთ, აქ კი ლარში ვყიდით. ლარის გაუფასურება

ქართველოს ბაზარზე მის გასაყიდად“, – განმარტავს მირზაიანოვი.

„რომპეტროლი“ ქართულ ბაზარზე 2005 წელს შემოვიდა. მას შემდეგ კომპანიამ მთლიანი ბაზრის 19%-ის დაკავება შეძლო, თუმცა სამომავლო გეგმები უფრო ამბიციურია: „რომპეტროლი“ გეგმავს, უახლოეს რამდენიმე წელიწადში საკუთარი წილი ბაზარზე 25%-მდე, სადგურების რაოდენობა კი 2020 წლამდე 10-ით გაზარდოს.

„საქართველოს საინვესტიციო გარემოს 2005 წლიდან ვაკვირდებით და ის ყოველ წელს უმჯობესდება. საქართველოში შემოსვლის დღიდან „რომპეტროლი“ მომხმარებლებს მხოლოდ ევროპული სტანდარტის საწვავს აწვდის, რომელიც ევროკავშირის ტერიტორიაზე, კერძოდ კი პეტრომიდიის ქარხანაშია გადამამუშავებული. ერთადერთი გეგმა, რომელიც საქართველოსთან დაკავშირებით გვაქვს, განვითარება და ბაზრის წილის გაზრდაა“, – ამბობს ზამანბეკ მირზაიანოვი.

„საქართველოს ბაზარზე განვითარებას განვაცრძობთ. ჩვენი გეგმა საკმაოდ ამბიციურია - უახლოეს წლებში ბაზრის 25%-ის დაკავება გვსურს. ამას კი დამატებითი ინვესტიციებით მივაღწევთ, რომელთა განხორციელებასაც საქართველოში ვაპირებთ.

## „ჩვენ მხოლოდ ევროპული სტანდარტის სანავთობს ვანარმობთ, შესაბამისად, თუკი მომხმარებლისთვის ხარისხი მნიშვნელოვანია, „რომპეტროლი“ ნომერ პირველი არჩევანია“.

საგრძობლად აზარალებს საერთაშორისო ინვესტორებსა და ბიზნესს. ძალიან მნიშვნელოვანია, ლარი გამყარდეს, რომ ეკონომიკამ სტაბილურობა შეიძინოს. ჩვენ საქართველოში ინვესტირების დიდი გეგმები გვაქვს, მაგრამ მათი გადავადება გვიწევს და ამის მთავარი მიზეზი დღევანდელი არასტაბილური ეკონომიკური მდგომარეობაა. ჩვენ ვხედავთ, რომ ქვეყნის ეკონომიკის აღმნიშვნელი რიცხვები უმჯობესდება. შესაბამისად, მიგვანია, რომ კურსის მერყეობას ბაზარზე არსებული სპეკულაციები და პანიკა იწვევს. ჩვენ იმავე სიტუაციას გლობალურად, სხვადასხვა ბაზრის შემთხვევაშიც ვაკვირდებით“, – ამბობს მირზაიანოვი.

2019 წელს კომპანია ახალი გამოწვევის წინაშე დადგა, როცა ე.წ. „ოქროს სია“ და სანიმუშო საგადასახადო დისციპლინის მქონე კომპანიებისთვის მასთან დაკავშირებული ბენეფიტები გაუქმდა.

„ჩვენ სახელმწიფო ბიუჯეტის მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორები ვართ. 'ოქროს სიის' გაუქმება ჩვენს ფინანსებსა და ფინანსურ მაჩვენებლებზე ბუნებრივად გაზრდილი წნეხია. ეს აუცილებლად აისახება პროდუქტის ფასში. გადასახადების დროულად დაფარვა ჩვენთვის მნიშვნელოვანია და არც არასდროს ვაგვიანებთ, მაგრამ პრობლემა ის არის, რომ 2-3 კვირა გვჭირდება პროდუქტის შესაძენად, შემდეგ ევრობიდან საქართველოში ჩამოსატანად, იმპორტთან დაკავშირებული ფორმალუბების გასაგეგმად და სა-

საქართველოში, ისევე როგორც სხვა ქვეყნებში, საკმაოდ ძლიერი კონკურენციაა, ჩვენ ძლიერი კონკურენტები გვყავს, თუმცა უახლოეს პერიოდში საცალო ბაზარზე ჩვენს წილს გავზრდით“, – ამბობს ვლადისლავ რუსნაკი, KMGI ჯგუფის მარკეტინგისა და საცალო გაყიდვების დირექტორი.

უკვე 12 წელია, „პეტრომიდიის“ მფლობელი ყაზახური ჯგუფი „კამმუნაიგაზ ინტერნეიშენალი“ (KMGI). ნავთობის იმპერიაში ყაზახეთისთვისაც საიუბილეო წელია – ქვეყანაში შავი ოქროს პირველი მოპოვებიდან 120 წელი გავიდა.

40 წლის იუბილე კი კომპანია „რომპეტროლმა“ 11 რეკორდული მაჩვენებლით აღნიშნა. კერძოდ, მოდერნიზაციის ყოვლისმომცველი პროგრამის შედეგად, რომელშიც 450 მილიონ აშშ დოლარზე მეტი ინვესტიცია განხორციელდა, „პეტრომიდიის“ წლიური წარმადობა 5.9 მილიონ ტონამდე გაიზარდა და ქარხანა რეგიონში ტექნოლოგიურად ყველაზე მოწინავე და თანამედროვე ობიექტად იქცა. მხოლოდ 2019 წელს 50 მლნ დოლარია გამოყოფილი ქარხნის ტექნოლოგიური განახლებისთვის.

„საქართველოს ბაზარზე ჩვენი განვითარება გრძელდება. ამბიციური გეგმა გვაქვს, უახლოეს მომავალში ბაზრის წილი 25%-მდე გაზარდოთ. ამ მიზნის მიღწევას საქართველოში ინვესტირების ზრდით ვაპირებთ. აქაც – ისევე, როგორც სხვა ქვეყნებში, კონკუ-

რენცია ძალიან მაღალია. თუმცა, საცალო ბაზარზე წილს მალე გაეზრდით”, - ამბობს KMG Group-ის მარკეტინგისა და საცალო გაყიდვების დირექტორი ვლადისლავ რუსნაკი.

საქართველოს ბაზარზე საწვავს რამდენიმე მსხვილი საერთაშორისო ბრენდი ჰყიდის. ზამანბეკ მირზაიანოვს გულწრფელად სჯერა, რომ ჯანსაღ კონკურენციას კომპანიასა და მომხმარებელზე - ორივეზე დადებითი ეფექტი აქვს. მისთვის მთავარი გამოწვევა მცირე ზომის, არაბრენდირებული კომპანიებია. მირზაიანოვის თქმით, ასეთ კომპანიებზე საქართველოს ბაზარზე ჯამურად არსებული ბენზინგასამართი სადგურების 45%-ი მოდის, რაც არაჯანსაღ გარემოს ქმნის რამდენიმე მიზეზის გამო: „ბენზინგასამართ სადგურებთან მიმართებით, „რომპეტროლი“ სრულად აკმაყოფილებს როგორც საქართველოს კანონმდებლობის ყველა მოთხოვნას, ასევე საკუთარ მკაცრ რეგულაციებსაც. ამდენად, ჩვენ გვიჭირს იმ მცირე ზომის მოთამაშებებთან კონკურირება, რომლებზეც ასეთი რეგულაციები არ ვრცელდება. მთავრობამ ყურადღება უნდა აქციოს ტექნიკური რეგულირების თემას, განსაკუთრებით ისეთი

ბული ქარხანა „ვევა“, რომელსაც 114-წლიანი ისტორია აქვს. იგი კლასიკური ნავთობგადამამუშავებელი ქარხნიდან ნახევრად გადამამუშავებელი ნავთობპროდუქტების მწარმოებელ და მომწოდებელ კომპანიად გადაიქცა, რომელიც სრულყოფს „პეტრომიდიის“ მიერ მიწოდებულ ნახევრად გადამამუშავებულ ნავთობპროდუქტს.

ვერო 5-ის სტანდარტს საქართველო მომავალი წლიდან დაიწესებს. ამას ქვეყანას ვეროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულება ავალდებულებს. შედეგად, ბაზრის არაერთ მოთამაშეს ბიზნესმოდელის შეცვლა მოუწევს, თუმცა „რომპეტროლის“ კლიენტები უკვე წლებია, ვერო 5-ის ვერობულ სტანდარტს იყენებენ.

„ჩვენ ქარხანა ვეროპაში მდებარეობს. შესაბამისად, ჩვენ მხოლოდ ვეროპული ხარისხის საწვავს ვაწარმოებთ. საქართველოში ჩვენ კონკურენტების ნაწილს მიწოდების პოლიტიკის შეცვლა მოუწევთ, რადგან მათ არა აქვთ საკუთარი ქარხნები, მაგრამ არ მგონია, რომ ეს რთული პროცესი იქნება”, - ამბობს ზამანბეკ მირზაიანოვი და იქვე დასძენს, რომ ვერო 5-ის სტანდარტზე გადასვლა საბაზრო ფასის ოდნავ მატებას გამოიწვევს, თუმცა

## „დღეს საქართველოში ინვესტორებისთვის მთავარ პრობლემას ლარის კურსი ქმნის. ჩვენ პროდუქციას დოლარში ან ევროში ვყიდულობთ, აქ კი ლარში ვყიდით. ლარის გაუფასურება საგრძნობლად აზარალებს საერთაშორისო ინვესტორებსა და ბიზნესს. ძალიან მნიშვნელოვანია, ლარი გაბეზრდეს, რომ ეკონომიკამ სტაბილურობა შეიძინოს“.

რეგულაციების ნაწილში, რომლებსაც პირდაპირი გავლენა აქვს უსაფრთხოებასა და გარემოზე. ჩვენთვის, ჩვენს ბიზნესსაქმიანობაში, მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში, სადაც ვოპერირებთ, ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და გარემოს ასპექტების დაცვა ნომერ პირველი პრიორიტეტია“.

1400-ზე მეტი ბენზინგასამართი სადგური და 60 მილიონამდე მომხმარებელი წლიურად - დღეს „რომპეტროლი“ ნავთობპროდუქტების მიწოდებელი ტოპ-მოთამაშეა ყველა იმ ქვეყანაში, სადაც ოპერირებს. კომპანიის წარმატებაზე მეტყველებს საერთაშორისო ორგანიზაციების შეფასებებიც: Solomon Associate-ის ანგარიშით, დღეს პეტრომიდიის ქარხნის ინდექსი, რომელიც ნავთობგადამამუშავებელი ქარხნების სტანდარტს აფასებს, 11.4-ია, რაც ვეროპაში ერთ-ერთი საუკეთესო მაჩვენებელია. ამავე შეფასებით, კომპანიის უტილიზაციის მაჩვენებელი 90%-ს აღწევს (შედარებისთვის ვეროპაში საშუალო მაჩვენებელი 83%-ია). Wood MacKenzie-ის 2018 წლის მონაცემებით კი ქარხნის წარმატება რეგიონში ერთ-ერთი ყველაზე მაღალია და ის მეცხრე ადგილზეა ვეროპისა და აფრიკის 250 გადამამუშავებელ ქარხანას შორის.

ჯგუფის მფლობელობაში ასევე მეროე ნავთობგადამამუშავე-

ეს მთლიანად იმაზე იქნება დამოკიდებული, თუ როგორ დაარეგულირებს მთავრობა ამ ბაზარს. „ჩვენს პროდუქციაზე ფასს მთლიანად ბაზარი არეგულირებს. თუ კომპანიები იაფ პროდუქტს ყიდულობენ, ისინი ხარისხის ჩვენს სტანდარტს ვერ შესწვდებიან. სხვა კომპანიების მსგავსად, ჩვენ წავებაზე ბიზნესს ვერ ვამუშავებთ - ნებისმიერ ნორმალურ კომპანიას შემოსავლები და მოგება სჭირდება, სხვაგვარად ბიზნესს ვერ ვაწარმოებთ”, - აცხადებს ზამანბეკ მირზაიანოვი.

მირზაიანოვს სჯერა, რომ ვეროპული სტანდარტის დაწესება დადებითი გავლენა იქნება გარემოსა და მოსახლეობაზე. მისივე შეფასებით, საქართველოს ბევრ დიდ ქალაქში გარემო უფრო დაბინძურებულია, ვიდრე ვეროპაში. ამის მთავარ მიზეზად კი დაბალი ხარისხის საწვავს და შედეგად, მძიმე გამონახობლქვს ასახელებს. „ჩვენ, როგორც საერთაშორისო კომპანია, მხარს ვუჭერთ საქართველოს გადაწყვეტილებას, დაწესდეს ვეროპული ტიპის რეგულაციები“, - ამბობს მირზაიანოვი.

საქართველო ნავთობის ნეტო-იმპორტორია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფასის ცვლილება ერთდროულად რამდენიმე ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათ შორისაა: ნედლი ნავთობის ფასი; ლარის





Petromidia-ს ნავთობგადამმუშავებელი ქარხანა. ნავოდარი, რუმინეთი.

კურსი და საგადასახადო სისტემა.

ჩემი შემდეგი შეკითხვა კომპანიის წარმომადგენლებთან სწორედ საწვავის ფასს ეხება. ზამანბეკ მირზაიანოვი აღნიშნავს, რომ საწვავი დღეს საქართველოში უფრო იაფია, ვიდრე რუმინეთში, სადაც კომპანიას ტრანსპორტირების ხარჯი აქვს: „ჩვენ გამუდმებით და დიდი ყურადღებით ვაკვირდებით კონკრეტულ ბაზრებზე არსებულ მიმდინარე ტენდენციებს. დანამდვილებით შემძღია გითხრათ, რომ საქართველოში საწვავის ფასი გაცილებით უფრო ხელმისაწვდომია, ვიდრე სხვა ქვეყნებში, მაგალითად, რუმინეთში, - ჩვენს მთავარ ბაზარზე - სადაც საშუალო ფასი ლიტრზე 1.3 ევროს შეადგენს, მაშინ როცა საქართველოში ფასი 1 ევროზე ნაკლებია“.

კომპანია „რომპეტროლმა“ ბიზნესგეგმვის საცალო ოპერაციების დირექტორი ანკა ბანჩუ კი განმარტავს, რომ, ევროპის ქვეყნებისგან განსხვავებით, საქართველოში საწვავის ფასი ნაკლები ცვალებადობით ხასიათდება. ასე მაგალითად, გერმანიის ბაზარზე საწვავის ფასი შესაძლოა დღეში 3-4 ჯერაც შეიცვალოს.

„საქართველოში საწვავის ფასი საერთაშორისო ბაზრებზე არსებულ ტრენდს მისდევს. რუმინეთსა და გერმანიაში საწვავის ფასი დღეში რამდენჯერმე იცვლება, საქართველოს ბაზარი კი ამ მხრივ საკმაოდ სტაბილურია. ევროპაში ფასზე გავლენას სეზონურობაც ახდენს - როდესაც მეტია მომხმარებელი, ფასი იზრდება, ნაკლები მოთხოვნის პარალელურად კი მცირდება. საქართველოში განსხვავებული გარემოა, განსხვავებულია კონკურენციის პირობებიც. ქვეყანაში მსხვილი სადგურების გარდა ოპერირებენ არაბრენდირებული სადგურებიც, რომლებსაც მნიშვნელოვანი წილი უკავიათ ბაზარზე“, - ამბობს ანკა ბანჩუ.

ზამანბეკ მირზაიანოვი ბაზრის კიდევ ერთ ცვლილებაზე აკეთებს აქცენტს. ბაზარზე შიბრიდული და ელექტრომობილების წილის ზრდასთან ერთად, კომპანიის დირექტორი ელის, რომ საწვავზე გლობალური მოთხოვნა ოდნავ დაიკლებს.

„პირადად მე არ მჯერა, რომ მომდევნო 20-30 წლის განმავლობაში მსოფლიო მთლიანად ელექტრომობილებზე გადაერთვება, მაგრამ ბაზარზე მათი წილი იზრდება“, - ამბობს მირზაიანოვი და საზგასმით აღნიშნავს, რომ ისაცალო ბაზარზე არსებულმა კომპანიებმა უკვე დაიწყეს საკუთარი პროდუქტებისა და სერვისების პროტოკოლის დივერსიფიცირება, რადგან მხოლოდ ბენზინგასამართი სადგურების მუშაობას მოგება აღარ მოაქვს: „ვხედავთ, რომ ევროპის ზოგიერთ ბაზარზე ბენზინგასამართ სადგურებზე საწვავის გაყიდვები მოგების მინიმალურ მარჯას ტოვებს, თითქმის ნულთან ახლოს. გლობალური ტრენდი კომპანიებს უბიძგებს, მოხმარებლებს უფრო დივერსიფიცირებული პროდუქტები შესთავაზონ. მაგალითად: ბენზინგასამართ სადგურებზე სულ უფრო მეტ კაფეს და მაღაზიას ნახავთ. ეს არის საცალო ფასების მთავარი მამოძრავებელი დღეს“, - ამბობს მირზაიანოვი.

ორმოცწლიანი ისტორიის მქონე კომპანია კიდევ ერთ ფაქტით იბყრობს ჩემს ყურადღებას. წელს „რომპეტროლმა“ კომპანიის ვეტერანი თანამშრომლები დააჯილდოვა. ამაში განსაკუთრებული არაფერია, რომ არა ერთი ციფრი - დღეს კომპანიას 55 თანამშრომელი ჰყავს, რომლებიც „რომპეტროლში“ მისი შექმნის დღიდან, ანუ უკვე 40 წელია, საქმიანობენ. ეს კი უდავოდ მეტყველებს კომპანიის სწორ მართვასა და თანამშრომელთა მოტივაციაზე - იმუშაონ კომპანიაში, რომლის განვითარება მათი პროფესიული და კარიერული ზრდის პირდაპირპროპორციულია. **S**

# ქსელი, რომელსაც ენდობი

2012-ში ქართულ ბაზარზე შემოსვლა „კარფურისთვის“ სტრატეგიული ნაბიჯი იყო. მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი შიპერმარკეტებისა და სუპერმარკეტების ქსელს საქართველოში MAJID AL FUTTAIM-ი წარმოადგენს. კომპანიამ საქართველოში კარგი განვითარების პერსპექტივა დაინახა და 7 წლის იუბილე 14 მაღაზიითა და 2000-ზე მეტი თანამშრომლით აღნიშნა.

**კ**არფურის ისტორია 1995 წელს იწყება, როცა ბრენდი რეგიონში Majid Al Futtaim-მა წარმოადგინა. ეს უკანასკნელი რეგიონალური ფრანშიზის ექსპლუზიური მფლობელია, რომელიც ახლო აღმოსავლეთის, აფრიკისა და აზიის 37 ქვეყანაში „კარფურს“ წარმოადგენს. Majid Al Futtaim-ი „კარფურის“ 270-ზე მეტ მაღაზიას ფლობს, დღეში 750,000-ზე მეტ მომხმარებელს ემსახურება და 37,000-ზე მეტი ადამიანი ჰყავს დასაქმებული. „კარფური“ მაღაზიათა სხვადასხვა ფორმატს განკარგავს და არაერთი ონლაინშეთავაზებაც აქვს, თავისი მრავალფეროვანი სამომხმარებლო ბაზის მზარდი მოთხოვნები რომ დააკმაყოფილოს. ბრენდის მიზანია, მომხმარებელს მაღალი ხარისხის პროდუქციის ფართო არჩევანი ყველაზე ხელმისაწვდომ ფასად შესთავაზოს და „შექმნას დაუვიწყარი მომენტები ყველასათვის ყოველდღე“ - სწორედ ეს გახლავთ კომპანიის ხედვა.

ყოველივე ზემოთქმული კი ერთი კაცის ხედვას ემყარება. ბატონი მაჯიდ ალ ფუტაიმი გვყავს მხედველობაში. სწორედ მან გადაწყვიტა, პირველს შეექმნა სავაჭრო და გასართობი ცენტრი არაბთა გაერთიანებულ საამიროებში. იქაური წარმატების შემდეგ კომპანია სხვა ქვეყნებშიც გაფართოვდა. ალბათ ვერავინ წარმოიდგენდა, რომ უდაბნოში თხილამურებზე სრიალს შეძლებდა, მაგრამ მომხმარებლებს ასეთი შესაძლებლობა პირველად 2005 წელს დუბაიში მიეცათ, ხოლო შემდეგ უკვე ეგვიპტეში სწორედ მაჯიდ ალ ფუტაიმის დამსახურებით, რომელიც მუდმივად აოცებს თავის მომხმარებლებს ყველა ბაზარზე. მაჯიდ ალ ფუტაიმი, საუკეთესო საერთა-



„მაჯიდ ალ ფუტაიმ შიპერმარკეტ ჯორჯიას“ გენერალური მენეჯერი ქრისტოფ ორსე.





შორისო პრაქტიკის გამოყენებით, „კარფორის“ ბრენდს თანამედროვე ვაჭრობის რეგიონალურ სტანდარტად აქცევს.

„ამასთან, 'კარფორის' - ჰიპერმარკეტებისა და სუპერმარკეტების მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ბრენდის - გამოჩენამ საქართველოში საშუალება მოგვცა, ქვეყანა და ადგილობრივი

მომხმარებელი თანამედროვე ვაჭრობას გასცნობოდა. საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკასა და სხვა რეგიონალურ ბაზრებზე მიღებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ჩვენ საქართველოს ვაჭრობის სტატუს კვლამ გამოწვევა მოუწვევთ და მომხმარებელს სრულიად ახალი და უკონკურენტო შოპინგ-გამოცდილება შევთავაზეთ.



**‘MY DREAM IS TO CREATE GREAT MOMENTS FOR EVERYONE, EVERYDAY’**

**Mr. MAJID AL FUTTAIM**

„ძალიან კმაყოფილი ვარ ჩვენი ოპერირებით საქართველოში და ვამაყობ იმით, რასაც შვიდ წელიწადში მივაღწიეთ“, - ამბობს Carrefour Georgia-ს გენერალური დირექტორი ქრისტოფ ორსე და რუკაზე ფილიალებს მათი გახსნის ქრონოლოგიით მაჩვენებს. „კარფურის“ პირველი ფილიალები ჯერ თბილისში, 2017-ში კი ბათუმშიც გაიხსნა. გაფართოება გრძელდება სხვადასხვა ფორმატის კონცეფციით, რათა სუპერმარკეტების, ჰიპერმარკეტებისა და პატარა ზომის მაღაზიების უფრო მეტი აღმნიშვნელები დაამატოს ქვეყნის რუკაზე.

„მეტი ალბათობით, ჩვენ კვლავ სუპერმარკეტის მოდელით ვიმუშავებთ, რაც არაჩვეულებრივად ერგება ადგილობრივ ბაზარს და საქართველოში ზრდის შესაძლებლობას წარმოადგენს. მენეჯმენტის თქმით, ბათუმი დიდი პოტენციალის ქალაქია და მის ბაზარზე გაფართოება გარდაუვალია.

„კარფური“ განაგრძობს გაფართოების შესაძლებლობათა ძიებას, რათა შოპინგის უნიკალური გამოცდილება კიდევ უფრო მეტ მომხმარებელს შესთავაზოს და საქართველოში ახალი სამუშაო ადგილები

შექმნას. რაც შეეხება გაფართოებას, „კარფურმა“ უკვე მოაწერა ხელი კონტრაქტს, რომლის მიხედვითაც, უახლოეს თვეებში „კარფური“ რუსთავეში გაიხსნება. გარდა ამისა, კომპანია ისეთ ქალაქებში შესვლასაც განიხილავს, როგორცაა ქუთაისი, თელავი, გორი, ზუგდიდი და სხვ. 2017 წელი ძალიან მნიშვნელოვანი იყო საქართველოში „კარფურის“ ევოლუციის თვალსაზრისით: ამ წელს კომპანიამ ხელშეკრულება დადო Wissol Group-თან, Smart-ის ქსელის ექვსი მაღაზია იქირავა და ისინი „კარფურად“ გარდაქმნა. ყველა მათგანი თბილისში, კარგ ადგილასაა განთავსებული. ექვსივე ეფექტიანად მუშაობს და შედეგიც, შესაბამისად, დამაკმაყოფილებელია.

ასევე, ბოლო პერიოდში, „კარფურმა“ გახსნა და წარმატებით გამოსცადა პატარა ფორმატის მაღაზია, ერთი - ვაკეში, მეორე კი ნუცუბიძეზე. „კარფურის“ გენერალური დირექტორი კომპანიის გაფართოების პერსპექტივას პატარა ფორმატის სუპერმარკეტებში ხედავს. კომპანიის განვითარების გეგმა ყოველთვის რაციონალური და პრაგმატულია. ეს იმას გულისხმობს, რომ მენეჯმენტი ყურადღებით



შესწავლის თითოეულ პროექტს, რათა დარწმუნდეს, რომ ის სათანადოდ იმუშავებს. „კარფური“ კაპიტალს განვითარებაში აბანდებს, ნებისმიერი ინვესტიცია კი მინიმალურ ზღვრულ უკუგებას საჭიროებს არა მხოლოდ ფულის, არამედ იმიჯის, რეპუტაციისა და მომხმარებლის კმაყოფილების თვალსაზრისით. როგორც პასუხისმგებელიანი, გრძელვადიანი ინვესტორი, „კარფური“ თადარიგს იჭერს და ყველაფერს საფუძვლიანად აფასებს, რათა დარწმუნდეს, რომ ბიზნესისათვის ოპერაციები წარმატებული და მდგრადი იქნება.

Carrefour Georgia-ს მიერ საკუთარი თავისთვის დაკისრებული პასუხისმგებლობა მხოლოდ გლობალური სტანდარტების უზრუნველყოფით არ ამოიწურება. ქრისტოფ ორსეს აზრით, კომპანიას აგრეთვე ყველა ადგილობრივი კანონისა თუ რეგულაციის, ტრადიციისა თუ კულტურის დაცვა აქცევს მისაბამად. წარმატება „საკუთესო საერთაშორისო პრაქტიკასა და რეგიონალურ ბაზრებზე მიღებულ გამოცდილებებზე დაყრდნობით“ მიიღწევა.

## ფასების პოლიტიკა

„ყოველთვის დაბალი ფასები“ – სათქმელად ადვილია, თუმცა შესასრულებლად, რა თქმა უნდა, უფრო რთული. „კარფურში“ თვლიან, რომ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი განმასხვავებელი მათსა და მათ მეტოქეებს შორის სწორედ ფასებია, ვინაიდან ფასები მუდამ იყო, არის და იქნება მნიშვნელოვანი მომხმარებლისთვის და ეს ფუნდამენტურ ინდიკატორად იქცა კომპანიისთვის. „კარფურის“ მიზანია, მაღალი ხარისხის პროდუქციის ფართო არჩევანი მომხმარებელს ყველაზე ხელმისაწვდომ ფასად შესთავაზოს.

„ფასების ჩვენს სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ასპექტი ისაა, რომ ჩვენ ერთსა და იმავე ფასებს ვინარჩუნებთ ჩვენს სხვადასხვა ფორმატის ყველა მაღაზიაში. მიმაჩნია, რომ ეს ძალიან სამართლიანია ყველა მომხმარებლის მიმართ! თუმცა იმასაც ვიტყვი, რომ ეს ჩვენთვის დიდი გამოწვევაა, ნამდვილი გამოწვევა, მაგრამ ეს ჩვენი გრძელვადიანი სტრატეგიის ნაწილი გახლავთ“, – ამბობს Carrefour Georgia-ს გენერალური დირექტორი.

## ადამიანური კაპიტალი, როგორც კონკურენტული უპირატესობა

„კარფური“ აქტიურად მუშაობს დასაქმების მიმართულებით, რათა კომპანიაში მოიზიდოს ნიჭიერი და პერსპექტიული ადგილობრივი კადრები და არა

მხოლოდ მიიზიდოს, არამედ შეინარჩუნოს კიდევ. ამ მიდგომას საუკეთესოდ ასახავს OHI (ორგანიზაციული სიჯანსაღის ინდექსი). ეს არის კვლევა, რომელსაც კომპანია ყოველწლიურად ატარებს თანამშრომლების კმაყოფილების, მოტივაციის, ჩართულობისა და ლოიალობის გამოსავლენად. დღეს კომპანია „კარფურს“ საქართველოში 2,000-ზე მეტი თანამშრომელი ჰყავს, მათი 99% კი საქართველოს მოქალაქეა.

„კარფური“ ამბობს, რომ კომპანიაში თანამშრომლების კარიერული წინსვლისა და წარმატების უამრავი მაგალითი აქვს. კომპანიაში ბევრი თანამშრომელია, ვინც კარიერა „კარფურში“ საწყის პოზიციაზე დაიწყო, დღეს მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს იღებს და კომპანიაში საკვანძო პოზიციას იკავებს. კომპანიის შიდა „თანამშრომელთა კარიერული განვითარების პროგრამა“ ხელს უწყობს ნიჭიერი თანამშრომლების გამოვლენას და მათ პროფესიულ წინსვლაზე ზრუნვას.

„ვეფქრობ, ქართველმა ხალხმა უკეთ იცის, რა არის მათი ქვეყნისთვის ყველაზე კარგი. მათ ეს ჩემზე უკეთ იციან. ამიტომაც, რომ მათ განვითარებაში დიდ ინვესტიციას ვახდენთ. ეს ჩვენთვის ძალიან ღირებულო და ვამაყობ, რომ ჩემ გვერდით ნიჭიერი ქართველები ისეთ აღმასრულებელ თანამდებობებზე არიან, როგორცაა, მაგალითად, ფინანსური დირექტორი ან მარკეტინგისა და შესყიდვების დირექტორი“, – ამბობს ქრისტოფ ორსეს.

უნდა აღინიშნოს, რომ რამდენიმე წლის წინ Majid Al Futtaim-მა ლიდერობის ინსტიტუტი შექმნა – შიდა სასწავლო პლატფორმა Majid Al Futtaim-ის თანამშრომელთათვის არა მხოლოდ ვაჭრობის, არამედ სხვა უამრავი მიმართულებით. კომპანია საუკეთესო მსოფლიო დონის კონსულტანტების მომსახურებით სარგებლობს. კომპანია თანამშრომლებს სთავაზობს მაღალი ხარისხის ტრენინგებს ლიდერობისა და მენეჯმენტის უნარების განსავითარებლად და ასევე ასწავლის ისეთი ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებას, როგორც მონაცემთა ანალიტიკაა. „კარფურში“ მიაჩნიათ, რომ განვითარება საწყისი პოზიციებიდან უნდა დაიწყო და რომ ნიჭი ყველაშია, მას უბრალოდ აღმოჩენა სჭირდება. სწორედ ამიტომ, „კარფურმა“ ცოტა ხნის წინ თანამშრომლებისთვის თბილისში ახალი სწავლებისა და განვითარების ცენტრი გახსნა.

„ტრენინგებს ყველა ოპერაციული მიმართულებით დავენერგავთ. ესენია: ციფრული ტექნოლოგიები, გაყიდვები და მარკეტინგი, ჰიჯიენა, უსაფრთხოება და მომხმარებელთა სერვისი. ამასთან, გვცდებით,

გამოვავლინოთ თანამშრომლები, რომელთაც განვითარების დიდი პოტენციალი გააჩნიათ. მომდევნო თვეებში ორ ახალ მაღაზიას გავხსნით და ხალხი დაგვჭირდება. ისინი აუცილებლად ადგილობრივი კადრები იქნებიან. ადფრთოვანებული ვარ ახალგაზრდა თაობის ნიჭიერებით საქართველოში”, - ეუბნება ქრისტოფ ორსე Forbes Georgia-ს.

„კარფური“ კიდევ ერთ პროექტზე მუშაობს და იმედოვნებს, რომ მას 2020-ისთვის დაასრულებს. მათი პროგნოზის თანახმად, თანამედროვე ვაჭრობა (ორგანიზებული ვაჭრობა) საქართველოში დამდეგ წლებში გაიზრდება. მაგრამ, როგორც ცნობილია, საქართველოში სპეციალური საგანმანათლებლო კურსები არ არის, რომელიც ახალ თაობას, მაგალითად, სავაჭრო მარკეტინგს, ან მომარაგების ქსელის კვლევას შეასწავლის. „კარფურის“ მენეჯმენტის აზრით კი თანამედროვე ვაჭრობის განვითარებისთვის ეს ძალიან მნიშვნელოვან ელემენტებს წარმოადგენს, რისთვისაც ერთგვარი ხიდის აგებას ცდილობენ ევროპულ ბიზნესსკოლასა და თბილისის უნივერსიტეტს შორის: ბიზნესადმინისტრირების მაგისტრატურისა და ბაკალავრიატის ფარგლებში, ახალმა თაობამ უნდა შეძლოს თანამედროვე ვაჭრობის სწავლა, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ვაჭრობაში სპეციალიზებული კურსდამთავრებული ახალგაზრდების შემოდინებას ბაზარზე. აღნიშნული პარტნიორობის მეშვეობით, „კარფური“ მზად არის, კომპანიაში სტაჟიორები მიიღოს.

აქვე ისიც უნდა ითქვას, რომ „კარფური“ საქართველოში აქტიურად არის ჩართული პროფესიულ განათლებაში, რადგანაც მათი სურვილია, მსურველებს ხელი შეუწყონ, მაგალითად, ყასბის ან მცხოვლის პროფესიის დაუფლებაში. აღნიშნულის საფუძველზე, კომპანია კიდევ ერთ ხელშეკრულებას აფორმებს ერთ-ერთ პროფესიულ კოლეჯთან, რათა, უპირველეს ყოვლისა, გაუზიაროს გამოცდილება და დარწმუნდეს, რომ ტრენინგები სწორი მიმართულებით მიმდინარეობს.

### კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიის ერთ-ერთი პრიორიტეტია. „კარფური“ ამ მიმართულებით აქტიურად მუშაობს და ბოლო ორი წლის განმავლობაში უკვე 50-მდე საქველმოქმედო ღონისძიება ჩაატარა. აღსანიშნავია, რომ „კარფური“ დაჯილდოვდა როგორც ერთ-ერთი კომპანია, რომელმაც ყველაზე დიდი წვლილი შეიტანა ბორჯომის

აღდგენის კამპანიაში, რაც ტყის მასიური ხანძრის შემდეგ გახდა საჭირო. „კარფურმა“ მაშინ სწრაფი ნაბიჯები გადადგა და ტრაგედიის დროს, ადგილზე, მესანძრეები და მანქანები საკვებით, სასმელითა და საყოფაცხოვრებო პროდუქტებით უზრუნველყო.

„კარფურმა“ 2018-ის აპრილში, გარემოს დაცვის მიმართულებით, რიგი ინიციატივები წამოიწყო, რომლებიც ახლაც მიმდინარეობს. ეკოლოგიურ კამპანიას „დააფასე გარემო“ ჰქვია და მისი მიზანია პლასტიკის პარკების მოხმარებით გამოწვეული ზიანისა და მრავალჯერადი მოხმარების ჩანთების უპირატესობის შესახებ ცნობიერების ამაღლება. კომპანიამ ფოტოკონკურსი გამოაცხადა, რათა შეექმნა მომხმარებლისთვის სასურველი მრავალჯერადი გამოყენების ჩანთები. 31 მარტიდან ისინი ყველა იმ მომხმარებელს აჯილდოებენ, ვინც საყიდლებზე ნებისმიერი ტიპის მრავალჯერადი გამოყენების ჩანთით მოდის. წელს დაჯილდოებულ მომხმარებელთა რაოდენობამ 637,000 ადამიანი შეადგინა. გარდა ამისა, წელსვე „კარფურმა“ საქართველოში დამზადებული მრავალჯერადი გამოყენების პირველი ჩანთა გამოუშვა. კამპანიის შედეგად, მომხმარებლების მიერ პლასტიკური პარკების გამოყენება 60%-ით შემცირდა.

„აქტიურად ვმუშაობთ, რომ პლასტიკური პარკების მოხმარება მაქსიმალურად შევამციროთ. მაგრამ ეს სხვა სავაჭრო ქსელებმაც უნდა გააკეთონ, ჩვენ ერთობლივად უნდა ვიმოქმედოთ. ეს ჩვენთვის ერთ-ერთი პრიორიტეტია. ასევე, ოფისში პლასტიკის ბოთლების მოხმარებაზეც გვაქვს შეზღუდვები, მათ ნაცვლად თანამშრომლებს მრავალჯერადი გამოყენების ბოთლებს ვურიგებთ. წყლისა და ელექტრობის მოხმარების წინააღმდეგაც ვიბრძვით და წლის დასაწყისიდან მართლაც შევამცირეთ მოხმარება 8%-ით“,- განაცხადა ბატონმა ორსემ.

გარდა ამისა, „კარფური“ თანამშრომლობს სხვადასხვა ორგანიზაციასთან, რათა ხელი შეუწყოს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა სრულ ინტეგრაციას საზოგადოებაში. ამჟამად კომპანიაში რამდენიმე თანამშრომელია, რომლებიც სრულად არიან ინტეგრირებულნი „კარფურის“ თანამშრომელთა გუნდში. „კარფურის“ მიერ ევროკავშირის მხარდაჭერით დანერგული ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პროექტი „შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა თანაბარი საგანმანათლებლო და დასაქმების შესაძლებლობათა ადვოკატირება და ლობირება“ იყო. პროექტის სამიზნეს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა სოციალური ინტეგრაცია და საგან-





მანათლებლო და დასაქმების სისტემაში ჩართვა წარმოადგენდა. „კარფური“ წლის ერთ-ერთ საუკეთესო დასაქმებლად დასახელდა.

## „კარფური“, როგორც სასარგებლო ბიზნესი ბაზარზე

„კარფურს“ საკუთარი მოდელი აქვს, მენეჯმენტის გუნდმა კი იცის, როგორ უნდა ამ მოდელის პრაქტიკაში ამუშავება. მათ, გლობალური ჯგუფის სტრატეგიის მაგალითზე დაყრდნობით, ეფექტიანი ლოკალური მიდგომა აქვთ. არსებობს გარკვეული ფუნდამენტური ელემენტები, რასაც მრავალ ქვეყანაში, განსაკუთრებით კი საქართველოში, იყენებენ, და ერთ-ერთი მათგანი ხარჯების, ხარისხისა და მდგრადობის მიხედვით კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნება მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. დღეს კომპანია უაღრესად კმაყოფილია თავისი ოპერირებით და თვლის, რომ ეს მისი გრძელვადიანი ხედვის დასახურებაა. ივნისში „კარფური“ მეათე ყველაზე დიდ კომპანიად დასახელდა, აღსანიშნავია, რომ საცალო ვაჭრობის კუთხით ათეულში მხოლოდ „კარფური“ მოხვდა. კომპანია

საქართველოს ბაზრის ლიდერცაა: სულ 14 მაღაზიის მიუხედავად, მისი საბაზრო წილი 25%-ს შეადგენს.

„ძალიან კმაყოფილი ვარ ჩვენი ოპერირებით საქართველოში და ვამაყობ იმით, რასაც შევძელიყავით მივაღწიეთ. ეკონომიური ფასების სტრატეგიით, მჯერა, რომ „კარფურს“ საკვებ პროდუქტებზე ინფლაციის შენარჩუნებაში მცირედი წვლილი შეაქვს. რა თქმა უნდა, ძალიან მიხარია, ასე სწრაფად რომ ვიზრდებით. ჩვენთან ერთად უამრავი ადგილობრივი მწარმოებელი და მომწოდებელიც იზრდება. ამგვარი თანამშრომლობის მეშვეობით, ჩვენ პირდაპირ და არაპირდაპირ სამუშაო ადგილებს ვქმნით ადგილობრივი მოქალაქეებისთვის. სულ ცოტა ხნის წინ მომხმარებლებისთვის დაგროვების პროგრამა სახელად My CLUB-ი, დაგნერგეთ, სლოგანით „დააგროვე მეტი და დაზოვე მეტი“, პირველი შედეგებით და მომხმარებელთა ჩართულობით ძალიან კმაყოფილები ვართ. დიდი სურვილი გვაქვს, რაც შეიძლება ახლოს ვიყოთ მომხმარებელთან, რათა შევძლოთ მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება და „შევქმნათ დაუვიწყარი მომენტები ყველასათვის ყოველდღე“, - აცხადებს „კარფურის“ გენერალური დირექტორი. **S**

# ბიზნესანალიტიკა შტერეებისთვის

ბოდიში მომითხოვია დოქტორის ხარისხიანებთან. დინ სტოეკერის ანალიტიკურ პროგრამას, ALTERYX-ს, თითქმის ნებისმიერი ადამიანის მონაცემთა მეცნიერად გადაქცევა შეუძლია. და ეს მას მილიარდერად აქცევს.

**ქ**ალაქის ცენტრში, Denver's Crawford Hotel-ში იატაკები მარმარილოს ნამსხვრევებითაა მოკირწყლული. ოქროთი მოვარაყებული შანდლები თვალში საცემია. შუა აგვისტოში, მონაცემთა მეცნიერების ფირმა Alteryx-ის დირექტორი, დინ სტოეკერი კი თავის აღმასრულებლებს უხმობს ყოველწლიურ სტრატეგიულ სესიაზე, რომელსაც ის Bing Fa-ს უწოდებს - მანდარინზე „ომის ხელოვნების“ სათაურის მიხედვით. „სუნ ძის მთელი ფილოსოფია რესურსების შენახვაა, - ამბობს 62 წლის სტოეკერი. - ბრძოლაში წაუსვლელად ომს როგორ მოიგებ?“

სტოეკერს რესურსების შენახვის გაეგება. Alteryx-ი 1997 წელს დააფუძნა, როდესაც მონაცემთა მეცნიერება ჯერ კიდევ არც არსებობდა და პირველი ათწლეული კომპანიის ყოველწლიური შემოსავლის \$10-მილიონიან ნიშნულამდე მიყვანას მოანდომა. „ველოდებოდით, რომ ბაზარი წამოგვწეოდა“, - ამბობს ის. ამ მოლოდინში, ბიზნესის გაფართოებას არ ცდილობდა, იშვიათად აპყავდა ახალი კადრი და 2011 წლამდე გარე ინვესტიციებს თავს არიდებდა. შემდეგ, როგორც კი „დიდმა მონაცემებმა“ მსოფლიოს შთანთქმა დაიწყო, \$163 მილიონი მოიზიდა, სანამ 2017 წელს Alteryx-ს გაასაჯაროებდა. მას შემდეგ მისი ღირებულება 900%-ით გაიზარდა და სტოეკერის სავარაუდო ღირებულება \$1.2



ტექნოპაბლეტი

დინ სტოეკერი, მონაცემთა ფირმა Alteryx-ის დირექტორი.



მილიარდია.

„ხალხი მეკითხება 'ოდესმე გიფიქრია, რომ ამ სიმაღლეების მიღწევას შეძლებდი?' - ამბობს ის. - და მე ვეუბნები, 'კი, უბრალოდ არ მეგონა, ამდენი ხანი თუ დასჭირდებოდა'“.

Alteryx-ი მონაცემთა მეცნიერებას ამარტივებს. მისი დააკ-ლიკე-და-ჩააგდე დიზაინი ყველას, უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულებით დაწყებული, ყოფილი პროფესორების ჩათვლით, საშუალებას აძლევს, ნედლი მონაცემები გრაფიკებად და ცხრილებად გარდაქმნან. Excel-ზე ბევრად შორს მიდის. შეიყვან რიცხვებს, აირჩევ სასურველ ოპერაციას - ვთქვათ, მონაცემების გასუფთავებას ან წრფივ რეგრესიას - და ალე, ჰოპ!

მისი გამოყენება ყველა ინდუსტრიაში შეიძლება. Coca-Cola Alteryx-ით ეხმარება რესტორნებს იმის გათვლაში, თუ რა რაოდენობის სასმლის შეკვეთა იქნება საჭირო. ავიახაზები მას თვითმფრინავის საწვავის ღირებულების განსაზღვრად იყენებენ. ბანკები კი - წარმოებულების მოდელირებისთვის. მონაცემთა ანალიზი „ის უნარია, რომელიც ყველა ადამიანს უნდა ჰქონდეს, თუკი მომავალ თაობაში გადარჩენა სურს, - ამბობს სტოეკერი. - ჩვეის წიგნაკის დაბალანსებაზე მეტად საჭიროა“.

ამ ვარაუდს Alteryx-ის რიცხვები ადასტურებს. ირვინში, კალიფორნიაში არსებულმა კომპანიამ 2018 წელს შემოსული \$254 მილიონიდან \$28 მილიონის მოგება ნახა და სტოეკერი, ყოველწლიური გაყიდვებით, \$1 მილიარდამდე მიღწევას 2022 წლისთვის მოელის.

სტოეკერი ხელოსნის შვილია. მამამისი NASA-სთვის თხევადი ამოტის აგებებს აკეთებდა, სანამ სამუშაოს მიატოვებდა და კოლორადოში წინასწარ გამზადებული დასასვენებელი სახლების გაყიდვას დაიწყო. ამ სახლებს ის თავად ამზადებდა. „პირდაპირი გაგებით, მთელ ცხრა თვეს მართო ატარებდა და 50 სახლისთვის ხეს ჭრიდა“, - იხსენებს სტოეკერი. ტინეიჯრობისას მამამისს შეუერთდა მუშაობაში და იმ დროისთვის, როდესაც Colorado Boulder-ის უნივერსიტეტში ეკონომიკას სწავლობდა, თავად შექმლო გადასახადის დაფარვა. 1979 წელს უნივერსიტეტი რომ დაამთავრა, სტოეკერმა M.B.A. Pepperdine-დან მიიღო, შემდეგ კი, 1990 წელს, კონექტიკუტში არსებულ მონაცემთა კომპანიაში, Donnelley Marketing Information Services-ში, გაყიდვებზე დაიწყო მუშაობა. აქ გაიცნო ლიბი დუეინ ადამსი, რომელიც კომპანიის სტენფორდის ოფისში მუშაობდა. შვიდი წლის შემდეგ ამ წყვილმა მონაცემების თავიანთი კომპანია დააფუძნა, რომელსაც უხვირო სახელი შეურჩია - Spatial Re-Engineering Consultants-ი. (მესამე თანადამფუძნებელი, ნედ ჰარდინგი, დაახლოებით იმავე პერიოდში შემოუერთდა; სტოეკერმა, რომელსაც ეს იდეა მოუვიდა, აქციების ლომის წილი წაიღო.)

SRC-ის პირველმა მომხმარებელმა, ორენჯ-ქაუნთიში არსებულმა რეკლამების საფოსტო კომპანიამ, \$125,000 გადაიხადა, რათა კუპონებისთვის უკეთ აერჩიათ სამიზნე აუდიტორია.

„ჩვენ ჯერ კიდევ 1998 წელს ვქმნიდით ღრუბლებში არსებული დიდი მონაცემების ანალიტიკას“, - ამბობს სტოეკერი, მაშინ როცა ბევრი ბიზნესი ინტერნეტში ძლივს იყო ჩართული და „ღრუბლებში გამოთვლის“ მსგავსი ტერმინები წლების შემდეგ უნდა გამოჩენილიყო.

SRC-ი დასაწყისშივე მოგებიანი იყო. „ჩვენ შემოსავლის მიღებამდე ფულს არ ვხარჯავდით. არც ახალი თანამშრომლები აგვყავდა, - ამბობს ადამსი, რომელიც Alteryx-ის სათავე ოფისში, 1962 წლის გადაკეთებულ Volkswagen-ში მის, რაც თეორიულად კომპანიის მოგზაურობას განასახიერებს. - ჩვენ ყოველთვიურ ხარჯებს არ ვითვლიდით. მთელ ამ დოტ-კომის ერაში, ეგ მნიშვნელოვანი საკითხი იყო. ჩვენ ბიზნესს დოტ-კომის მსგავსად არ ვმართავდით“.

2006 წელს, როგორც კომპანიის პროფილის შეცვლის ნაწილი, როცა ის ერთჯერად საკონსულტაციო საქმიანობის შეცვლას იწყებდა, SRC-მ პროგრამა გამოუშვა, რათა მომხმარებლებს რიცხვებზე მუშაობა თავად შესძლებოდათ. მათ პროგრამას Alteryx-ი უწოდეს - ნერდული ხუმრობა ორი ცვლადის ერთდროული ცვალებადობის შესახებ: „Alter (შეცვალე) Y, X.“ 2010 წელს სტოეკერმა Alteryx-ი კომპანიასაც დაარქვა.

ბაზარი ისევ პატარა იყო. შემოსავლის გასაზრდელად, „ჩვენი პლატფორმის საფასურს ვზრდიდით“, - ამბობს სტოეკერი. დასაწყისში Alteryx-ი გამოწერაზე დაფუძნებულ პროგრამას თითო მომხმარებლისთვის \$7,500-ად ყიდდა; 2013 წლისთვის \$55,000 ღირდა. მომდევნო წელს, როგორც კი სტოეკერმა მოთხოვნის ზრდა შენიშნა, საფასური \$4,000-მდე შეკვცა. რაოდენობა დაბალ ფასებს აბალანსებდა. დღეს Alteryx-ს 5,300 მომხმარებელი ჰყავს. „მაღევე, ყოველკვარტალურად საშუალოდ რვა, ცხრა ან ათი [ახალი მომხმარებელიდან] 250-ზე და უფრო მეტზე ავედით“, - ამბობს ის.

მართალია, მონაცემთა მაინინგი და მონაცემთა ანალიზი დიდი ხნის ისტორიის მქონე დარგია, რომელიც უამრავ სტარტაპსა და Oracle-ისა და IBM-ის მსგავს გიგანტებსაც მოიცავს, „ჩვენ, ფაქტობრივად, პირდაპირ კონკურენტს ვერ ვხედავთ“, - ირწმუნება სტოეკერი.

„მალიან თავისუფალი სივრცეა, - ამბობს მარშალ სენკი, Compass Point Research & Trading-ის უფროსი მკვლევარ-ანალიტიკოსი. - შენი არჩევანია, Alteryx-ის კრებულს იყიდი თუ 15 სხვადასხვა პროდუქტს და მერე გაარკვევ, რანაირად დაუკავშირო ისინი ერთმანეთს, რომ იმუშაოს“.

Alteryx-ის ოფისებში სტოეკერი დროის ხაზის წინ ჩერდება, რომელიც მისი ბიზნესის პირველ 22 წელს ასახავს. „კარგი რაღაცები ჯერ კიდევ წინაა, - ამბობს ის. - ამაზე ბევრად უფრო დიდი კედელი მჭირდება“.

ს ა ბ ო ლ ო მ ო მ ს ა მ ო მ ა

„მონაცემებს თუ საკმარისად ანაწილებ, საბოლოოდ გამოთვლიდა“.

- რონალდ ჰ. ჰოინსი

# თმაგრძელი

გაიცანით თმის დაგრძელების პირველი კომპანია მსოფლიოში, რომელსაც ვენჩურული კაპიტალი უმაგრებს ზურგს. მათი ოცნება? იქცნენ სალონების AIRBNB-დ.

3 არღემში, Moe's Hair Hut-ში მისულ 24 წლის რეივენ ჯონსონს სურს, რომ წვეულებაზე, რომელსაც თავის ორსულობასთან დაკავშირებით აწყობს, ლამაზად გამოიყურებოდეს. თმის დაყენებაში, არც მეტი, არც ნაკლები, \$500-ის გადახდასაა მიჩვეული. აქედან \$250 ადამიანის გრძელი, ბზინვარე თმა ღირს და \$250-იც - სტილისტის ანაზღაურება, რომელიც ამ თმას ჯონსონის თმაში საგულდაგულოდ აწნის.

მაგრამ ამჯერად, სტარტაპ Mayvenn-ის წყალობით, ჯონსონს სულ \$250-ის გადახდა მოუწევს. ხმამაღლა ჩართული R&B-ის ფონზე სტილისტი ერიკა პერფექციონისტულად შრომობს, სამი საათის შემდეგ კი ჯონსონის მხრებს გრძელი დალაღები ამშვენებს. „საუკეთესო ფასებია, რაც კი ოდესმე მინახავს, - ამბობს ეს უკანასკნელი და თვალები უბრწყინავს. - გამოდის, რომ მართო თმას ყიდულობ, დაგრძელება უფასო“.

2013 წელს აფრიკელ-ამერიკელი ანტრეპრენიორის, 38 წლის დიმიან იმირას მიერ დაფუძნებული Mayvenn-ი ვენჩურული კაპიტალით შექმნილი ერთადერთი სტარტაპია, რომელსაც იერიში თმის ნატურალური დაგრძელების \$6-მილიარდიან ამერიკულ ბაზარზე მიაქვს. Mayvenn-ი, რომელმაც \$36 მილიონი მოიზიდა ისეთი ინვესტორებისგან, როგორებიც არიან სერენა უილიამსი და სილიკონის ხეობის გიგანტი Andreessen Horowitz-ი, \$100 მილიონად არის შეფასებული. როგორ შეძლებს კომპანია ვენჩურული კაპიტალის შესაფერისი უკუგების უზრუნველყოფას? „Mayvenn-ი ზრდის სწრაფი ტემპის



ნაწნავების ოსტატი  
Mayvenn-ის დამფუძნებელი დიმიან იმირა



მქონე, ორმხრივი პლატფორმაა, რომლის ერთ მხარეს სილაამაზის ასობით ექსპერტს ნახავთ, მეორეზე კი მილიონობით მომხმარებელს, - ამბობს Andreessen Horowitz-ის ბენ ჰოროვიცი. - მნიშვნელოვანია, გავიგოთ, რომ ეს არ არის ელ-ვაჭრობის ბიზნესი ან თმის ბიზნესი”.

სანამ Mayvenn-ი ჩაეშვებოდა, შავკანიანი ქალები თმას მეტწილად კორეელების მფლობელობაში არსებული სილაამაზის პროდუქტთა მაღაზიებში ყიდულობდნენ. „მთელი ფული შავკანიანი კომუნიდან გაედინებოდა“, - ამბობს მუქ ნაცრისფერ მაისურში, ნაცრისფერ სპორტულ შარვალსა და წვრილა ნაცრისფერ Nike-ებში (წინდების გარეშე) გამოწყობილი იმირა. ის ოკლენდის (კალიფორნია) ცენტრში მდებარე ოფისში Mac-ის ლეპტოპისა და 27-ინჩიანი კომპიუტერის წინ არის მოკალათებული. თუ არ ჩავთვლით მეგობრის საჩუქარს, - კარის წინ დალაგებულ ორ ყუთ Hennessy VSOP-ს, - ნაცრისფერნოხიანი ოფისის ცარიელია. „ერთგვარი მინიმალისტი ვარ“, - ამბობს ის. ასევე გამოიყურება მისი სტუდიოს ტიპის ბინაც. რომელიც ოკლენდის ბოლო დროის მოდურ უბანში, ლეიკ-შორში, მდებარეობს.

საკითხისადმი ეს სადა მიდგომა მას კონცენტრირებაში ეხმარება. Mayvenn-ის იდეა 2012-ში ჩაესახა, როცა ლოს-ანჯელესში მეგობარმა ჰკითხა, ჩინეთიდან ადამიანის თმის ჩამოტანა მინდა და პირდაპირ კავშირზე ხომ ვერ გამიყვანო. ჯერ კიდევ 2003-ში, როცა კოლეჯის შემდეგ შენჯვენში ინგლისურის მასწავლებლად იყო

წასული, იმირამ საყველპურო ჩრდილოჩინური ისწავლა და ისიც იმის გასაგებად, თუ როგორ იყო შესაძლებელი ჩინური საქონლის იმპორტი. ყველაფერი Air Jordan-ის \$20-იანი იმიტაციებით დაიწყო, რომელიც მეგობრებს \$70-ად მიჰყიდა. 2005 წელს მაიამიში გადაბარგებული, მთლიანად ნაღდ ფულზე დაფუძნებულ ავეჯის იმპორტის ბიზნესს ჩაუდგა სათავეში. წელიწადში ექვსნიშნა თანხების ჩაჯიბვით მშვენივრად იქცევდა თავს - ფეხზე თავისი ყალბი Jordan-ები ეცვა, Acura-ს ატარებდა და წვეულებებზე დასერილობდა. მაგრამ, როგორც თავად ამბობს, „არ მქონდა კომპანია, მქონდა ალიაქოთი... ასეთ რამეებს დიდი დღე არ უწერიათ“.

გააცნობიერა, რომ ბიზნესის საფუძვლების შესახებ არაფერი გაეგებოდა. „ოჯახში არავინ მყავდა ფინანსური ალღოთი, რომ ეს აეხსნა ჩემთვის“, - ამბობს ის. ხუთი წლის იყო, როცა მისი ცხოვრებიდან მისი შავკანიანი მამა - კრიმინალურ საქმეთა ადვოკატი - გაქრა. ისა და მისი უმცროსი და ებრაელმა დედამ, მეან-გინეკოლოგმა, გაზარდა, რომელიც დაბალშემოსავლიანი ქალებისთვის განკუთვნილ კლინიკებში მუშაობდა.

იმირა Georgia State University-ში ბიზნესის საერთაშორისო პროგრამაზე ჩაირიცხა - სწავლობდა ბრაზილიაში და პარიზის Sorbonne-ში, სტაჟს კი ჩინეთსა და ადის-აბებაში, Ernst & Young-ის ოფისში, გადიოდა. 2010-ში, ბიზნესადმინისტრირების მაგისტრის დიპლომით ხელში, მან ბიზნესის წამოწყება განიზრახა, თუმცა ჯერ

არ იცოდა, რა სახის ბიზნესის დედასთან ერთად ოკლენდში გადავიდა და ფიზიკურ სამუშაოებს ასრულებდა - მაგალითად, ავტოსადგომზე მანქანების დამყენებლად მუშაობდა, პარალელურად კი მომდევნო ნაბიჯზე ფიქრობდა. მომდევნო ორ წელს აღწერს, როგორც „ფსიქოლოგიურად საკმაოდ რთულ [წლებს] ჩემთვის“.

სწორედ მაშინ იყო, რომ ლოსანჯელესელმა სტილისტმა რეინა ბატლერმა - სუროგატმა დამ, რომელიც მის ოჯახთან ერთად ცხოვრობდა ოკლენდ-



## როგორ ვითამაშოთ სწორად? რონ პერელმენის მიხედვით

ფერუშარლისა და სხვა მიზილ-პიპილების გაყიდვიდან მიღებული სიმდიდრე სულ მიიზიდავს პოპულარულ ადამიანებსა და ისეთ ანტი-რეპრენიორებს, როგორც Mayvenn-ის დიშან იმირაა. მიუხედავად ამისა, საჯარო ბაზრებზე მაკიაჟის ბიზნესი შთამბეჭდავად წარუმატებელია. N.Y.S.E.-ზე გატანილი Revlon-ის აქციები \$16 ღირს, 50%-ით უფრო იაფი, ვიდრე ხუთი წლის წინ, და წამდა-უწუმ იცვლის პატრონებს. მილიარდერმა მფლობელმა რონ პერელმენმა, ამას წინათ, თავისი 85%-ს გადაცილებული წილი გაამდიდრა, რისთვისაც, აქციების სახით, \$11 მილიონი დააგროვა \$21-ზე მაღალ ფასებად. გაყიდვასაც განიხილავს და, ამ მიზით, ბანკირებიც დაიქირავა. ლონგაილენდელი ღირებულების ინვესტორი, კრისტოფერ მიტლმენი, რომელიც Revlon-ის უსხვილესი გარე მენეჯერია, ამბობს, რომ აქციაში \$40 გადასარევი ფასია, და ამბობს, რომ Revlon-ი საგანძური იქნება ისეთი მყიდველებისთვის, როგორც სამხრეთკორეული LG Household-ი ან გერმანული Henkel-ია.

### პატარა დიდი სურათი

## სტარტაპ-სამყარო

ანტრეპრენიორთა მარვენებლები რასებს მიხედვით (20-დან 64 წლის ჩათვლით ხალხი, ვინც მოცემულ თვეში იწყებს ბიზნესს, რომელსაც კვირაში, სულ მცირე, 15 საათს უთმობს) ბოლო ორი ათწლეულია, თერთმეტისა და ათწლეულებისთვის სტაბილურად გამოიყურება; ლათინელი და აფრიკელი ამერიკელები დიდი ნახტომის მომხრენი შეიქნენ.

ანთრეპრენიორთა საამიანობის მარვენებლები

| წელი | თეთრკანიანი | შავკანიანი | ლათინელი | აზიელი | სულ   |
|------|-------------|------------|----------|--------|-------|
| 1996 | 0.33%       | 0.21%      | 0.32%    | 0.29%  | 0.32% |
| 2000 | 0.28        | 0.23       | 0.29     | 0.22   | 0.27  |
| 2004 | 0.31        | 0.22       | 0.34     | 0.28   | 0.30  |
| 2008 | 0.31        | 0.22       | 0.46     | 0.34   | 0.32  |
| 2012 | 0.29        | 0.21       | 0.40     | 0.31   | 0.30  |
| 2017 | 0.30        | 0.30       | 0.50     | 0.31   | 0.33  |

წყარო: THE KAUFFMAN FOUNDATION



თავდაუზოგავი შრომა  
ბრუკლინში მდებარე სალონ  
Runway-ში სტილისტი  
კლიენტს ნაწნავს უმაგრებს.

ში - ჰკითხა, იქნებ თმის მომმარაგებელი მიპოვო ჩინეთშიო. 2012-ში იმირა ჩინეთში გაფრინდა და აღმოაჩინა, რომ ადამიანის თმა მშვენიერი ექსპორტი იყო. სიმსუბუქე და კომპაქტურობა მას იაფად გადასაზიდს ხდოდა, ხოლო თვითღირებულებასა და ხარჯებს შორის სხვაობა 400%-ს ურტყამდა. მან აშშ-ის საბაჟო სამსახურის მაჩვენებლები შეამოწმა და აშშ-ის ბაზარი \$5 მილიარდიდან \$6 მილიარდამდე ფარგლებში შეაფასა.

„ამაზე, როგორც ვენჩურის მასშტაბის ბიზნესზე, დავიწყე ფიქრი - რაღაც ისეთზე, რაც ასობით მილიონიან შემოსავალს მოიტანდა“, - ამბობს იმირა. სტარტაპისთვის საკმარისი კაპიტალით, მას ისეთი ონლაინბიზნესის ჩაშვება შეეძლო, რომლის კლიენტებშიც შავკანიანი სტილისტები იქნებოდნენ, რომელთაც, თავის მხრივ, დისტრიბუტორებად დაასაქმებდა და 15%-დან 20%-მდე გაუნაწილებდა. „შემძლო, რაღაც გამეყიდა და ბევრი ფული გამეკეთებინა, - ამბობს ის, - და შემძლო ისიც,

რომ მართლა რაღაც დადებითი წვლილი შემეტანა შავკანიანი სტილისტების საზოგადოებაში“.

მან იცოდა, რომ ოკლენდიდან 35 მილის სავალზე, სილიკონის ხეობაში, ვენჩურ-კაპიტალისტები „მულტიმილიონიან ჩეკებს უწურდნენ კაპიუმონებსა და ფლოსტებში გამოწყობილ სტარტაპის დამფუძნებლებს, მაგრამ იქ ერთ სულიერსაც კი არ ვიცნობდი და არც ის ვიცოდი, როგორ უნდა მივსულიყავი“. გზის საპოვნელად, 2012-ის მიწურულს, მან ვენჩურული ფირმების მიერ გამართულ პანელურ დისკუსიებზე დაიწყო სიარული, ოთხშაბათ საღამოობით კი სან-ფრანცისკოს ერთ ბარში ჯგუფ Black Founders-ის შეკრებებს ესწრებოდა.

ამასთან, Mayvenn-ის (სახელი იდიშიდან, სიტყვა „ექსპერტიდან“ მოდის) რეკლამირებას სტარტაპ-კონკურსებზე შეუდგა, სადაც თეთრკანიან და აზიელ ინვესტორებს უჭირდათ შავკანიანთა თმის პროდუქტების ბაზრის ხელში ჩაგდება. როგორც იქნა, მენლო-პარკში დაფუძნებული აქსელერატორის,



500 Startups-ის, ყურადღება მიიქცია, რომელმაც \$50,000-ის ინვესტიცია გაიღო და იმირა ათობით ე.წ. ანგელოზ ინვესტორს შეახვედრა.

ერთ-ერთი ამ ინვესტორთაგანი დევი შენი გახლდათ, საწყისი ინვესტიციების ფირმა Launch Capital-ის პარტნიორი. იმირამ ის ოკლენდში მდებარე სალონსა და კორეელების ორ მაღაზიაში მიიყვანა. „თავიდან სკეპტიკურად ვიყავი განწყობილი, - ამბობს შენი. - მოვიხილეთ იმით, თუ რა კარგად იცოდა დიიშანმა ეს ბიზნესი და როგორ იყო მოწადინებული, მისი ტრანსფორმირებისთვის დრო და ძალისხმევა არ დაემოგა“.

დიდ ჩეკებზე ნადირობის სწავლა დაიწყო. „უამრავი აფრიკელი ამერიკელი დამფუძნებლისთვის არ არის ბუნებრივი \$10 მილიონის თხოვნა“, - ამბობს იმირა. თავისი დადებითი როლი იმანაც ითამაშა, რომ ბენ ჰოროვიცს, რომელსაც შავკანიანი ცოლი ჰყავს, ესმოდა Mayvenn-ის ბაზრის არსი. „ვიცოდი ის პრობლემა, რის გადაჭრასაც ცდილობდა“, - ამბობს ჰოროვიცი, Mayvenn-ის საბჭოს წევრი.

2017-ის ბოლოსთვის Mayvenn-ს 50,000 სტილისტი ჰყავდა თავისი თმის დისტრიბუციისთვის. მაგრამ იმირამ ვერ შეძლო ელ-ვაჭრობის მკვეთრი აღზევების განჭვრეტა. მეტოქეები, მეტადრე AliExpress-ი - მილიარდერ ჯეკ მას Alibaba Group-ის საკუთრებაში არსებული გიგანტური ჩინური სავაჭრო საიტი - Mayvenn-ისაზე 80%-ით დაბალ ფასებს სთავაზობდნენ კლიენტებს. „ჩვენ ჯერაც ზრდის პროცესში ვიყავით, თუმცა ვგრძნობდი, რომ რაღაც ცუდი გველოდა“, - ამბობს ის.

გასული წლის მიწურულს ის ახალი მიდგომით მივიდა ინვესტორებთან და \$23 მილიონის მოზიდვაც შეძლო. თმის დისტრიბუციისთვის სტილისტთა არმიის ამარა ყოფნის ნაცვლად, Mayvenn-ი დღეს სტილისტებისგან თმის დაყენების პროცედურებს \$100-ად ყიდულობს, მერე კი ამ პროცედურებს უსასყიდლოდ სთავაზობს კლიენტებს, რომლებიც Mayvenn-ის თმას ყიდულობენ. ექვსი თვეც არაა გასული, რომ საიტზე 3,000 სტილისტი იძებნება საფოსტო ინდექსის მიხედვით.

მართალია, სტილისტები მომსახურებაში ნაკლებს იღებენ, სამაგიეროდ, შეუძლიათ, მომხმარებელთა ლამის უძალისხმევი მოპოვებით



აქტივი  
**ლინდონ ჰონსონს თმა ყალყზე უდგება**

„ჩვენი ურთიერთობები კომუნისტურ ჩინეთთან იზრდებოდა. Associated Press-ის თანახმად, „ხაზინის დეპარტამენტმა განაცხადა, რომ რვა ვეროპულმა და აზიურმა სახელმწიფომ ხელი მოაწერეს შეთანხმებებს, რომ შეერთებული შტატების საექსპორტო ვაჭრობიდან აიკრძალოს პარიკები, რომლებიც კომუნისტურ ჩინეთში, ჩრდილო კორეასა და ჩრდილო ვიეტნამში შექმნილი თმისგან არის დამზადებული“. ეს მათთვის გაკვეთილი იქნება“.

- მალკოლმ ფორბსი, ფაქტი და კომენტარი, 1 ოქტომბერი, 1966

იხირონ. ოკლენდელ სტილისტს, 25 წლის არიან ტერნერს 26 ახალი კლიენტი გაუჩნდა მას მერე, რაც იანვარში Mayvenn-ის პროგრამას შეუერთდა. „მე მოგებული ვრჩები“, - ამბობს ის.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია ფულს (რომელსაც სტილისტების სერვისების შესაძენად ხარჯავს) ჭამს და ჯერ არაა მოგებიანი, თმის თვითღირებულებასა და ხარჯებს შორის სხვაობა (იმირა არ აკონკრეტებს) საკმაოდ მძლავრია, ყოველი ტრანზაქცია რომ მოგებიანი გახადოს. იმირას პროგნოზით, 2019-ის შემოსავალი 2018-ის \$30 მილიონს გადააჭარბებს.

იმირა Mayvenn-ის თმის წყაროს არ გვიჩვენებს და მხოლოდ იმას აღნიშნავს, რომ აზიიდანაა, სადაც სანდო მომმარაგებლები ჰყავს - გარანტია იმისა, რომ ყოველი თმის ღირსი გარე ფენა ერთი და იმავე მიმართულებით მიდის ისე, რომ არ გაინასკვოს და არ დახუჭუჭდეს. მისი თქმით, ქალებმა, რომლებიც AliExpress-ზე იაფფასიან თმას ყიდულობენ, არ იციან, რას მიიღებენ, მაშინ როცა Mayvenn-ის თმას ფულის დაბრუნების 30-დღიანი გარანტია მოჰყვება.

იმირას კვლავ დიდი მიზნები აქვს. სჯერა, რომ Mayvenn-ის გაყიდვებს მაღალი ფასნამატის მქონე ისეთ პროდუქტებზე გააფართოვებს, როგორც შამპუნები, კონდიციონერები და საგანგებო ქუდები, შავკანიანი ქალები ღამით თმის დასაცავად რომ იყენებენ. ის ყველა ტიპის თმისა და გამოცდილების მომხმარებელს მიესალმება - ხალხს, ვინც სულ უფრო და უფრო ხშირად მიმართავს თმის დაგრძელების პროცედურებს (კიმი კარდაშიანის დალაღები მთლად მისი არ გახლავთ).

„მინდა, უმსხვილეს თმის სალონად ვიქცე ისევე, როგორც Airbnb-ია უმსხვილესი სასტუმრო, - ამბობს ის. - Airbnb საცხოვრებელი სახლების არასათანადოდ გამოყენებულ სივრცეებს ითვისებს და ავსებს მათ. მე სალონთა არასათანადოდ გამოყენებულ სივრცეებს ვითვისებ და ვავსებ“.

საბოლოო მოსაზრება

„ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რამ, რაც ინტერნეტმა გვასწავლა, ისაა, რომ „ნიში“ ან „სუბკულტურა“ გაცილებით დიდია, ვიდრე მს. ვინმეს წარმოედგინა“.

- შორან ელისი





ცხელ -  
ცხელი  
ამბები



ორი წლის წინ MCCORMICK-მა  
\$4 მილიარდზე მეტი დახარჯა  
სუპერმარკეტის ჩაძირული  
საკვები ბრენდების შესაქმნად. ამ  
ხელშეკრულებას მაშინ ინვესტიორები  
აძაგებდნენ. თურმე როგორ შეცდნენ!

ავტორი: ქლოი სტრინო



აბორატორიის თეთრ ხალათებსა და დამცავ სათვალეებში გამოწყობილი საკვების მეცნიერები მშვიდად დაფუსფუსებენ McCormick & Co.-ს აღმასრულებელი დირექტორის, ლორენს

კურციუსის გარშემო, პარალელურად კი სინჯარებში რაღაცებს ასხამენ და შიგთავსს საგულდაგულოდ ყნოსავენ. ოთახს სასიამოვნო შტრიხებს აძლევს მის უკან გაშენებული ბალახულის ბალი - მდოგვის ახალგაზრდა ყლორტები, ქარვისფერი ბარდა, ბრაზილიური ოხრახუში და სხვა სუნელები. მეტრი და 90-ის სიმაღლის ალაბამის მკვიდრი თავის ამბულუაშია, სამხრეთულ სტილში, ნელა და გაწევილად ლაპარაკობს, მანამ ასისტენტები ლაბორატორიის აღჭურვილობებს სხაპასხუპით ჩამოთვლიან: მბრუნავი გამოსაორთქლი აპარატი, რომელიც გემოს ექსტრაგირებას გაცხელების გარეშე ახდენს; ცენტრიფუგა, რომელიც იმდენად მძლავრია, რომ შეუძლია, მსხვილი, რბილოვანი სანელებლები სრულიად სუფთა და გემრიელ სითხეებად აქციოს; რვა ალის წარმომქმნელი ინდუქციური აპარატი.

„გემოს მეცნიერებას ძალიან სერიოზულად ვუდგებით, - ამბობს კურციუსი, მსოფლიოში ყველაზე მსხვილი სანელებელთა მიმწოდებლის 16 წლის სტაჟის მქონე ვეტერანი, და განმარტავს, როგორ დაუსვა წერტილი საწყის გეგმებს უფრო სადა სამზარეულოს გულისთვის. „მთელი ინდუსტრია თვალს გვადევნებს, რომ გავაგებინოთ, რა იქნება შემდეგი. მათ ვუთხარი, საკმარისად კარგი არ იქნება, რადგან საკმარისად ძვირი არაა-მეთქი“.

მას მერე, რაც სამი წლის წინ კურციუსმა მართვის სადავეები გადაიბარა, გაყიდვები 26%-ით, \$5.4 მილიარდამდე, არის გაზრდილი, ხოლო ამ ბალტიმორის გარეუბანში დაფუძნებული კომპანიის აქციათა ფასი გაორმაგებულია. ბაზარზე სწორედ ასეთმა ეფექტიანობამ და შემოქმედებითმა რეპუტაციამ ფართო მოხმარების საქონლად ქცეულ ინდუსტრიაში მოუპოვა 61 წლის კურციუსს 37-ე ადგილი

ჩვენს პირველ ყოველწლიურ რეიტინგში, რომელიც ამერიკის 100 ყველაზე ინოვაციურ კორპორაციულ ლიდერს აერთიანებს.

ზრდაზე, უმეტესწილად, დიდ ბრიტანეთში დაფუძნებული Reckitt Benckiser Group-ის საკვები აქტივებია პასუხისმგებელი, რაშიც McCormick-მა ორი წლის წინ \$4.2 მილიარდი გადაიხადა. ეს თანხა აღემატებოდა კომპანიის არსებობის 130 წლის მანძილზე შესყიდვებში დახარჯულ ყველა თანხას ერთად აღებულს. შესაბამისად, ინვესტორები აღშფოთდნენ და გარიგების გამოცხადების დღესვე McCormick-ის აქციათა ფასი 5%-ით დააგდეს. მაგრამ რეტროსპექტულად თუ შევხედავთ, ეს ბრწყინვალე სვლა იყო. ამ სვლამ კურციუსს კონტროლის საშუალება გაუჩინა სუპერმარკეტის არაერთ წამყვან პროდუქტზე, მათ რიცხვში, French-ის მდოგვზე, Cattlemen-ის ბარბექიუს სოუსსა და Frank's RedHot-ზე, და ბიზნესიც დააწინაურა: თუ მანამდე ის სანელებელთა მეთავე უმსხვილესი მომმარაგებელი იყო, დღეს მეორე ადგილზეა და მას მხოლოდ Kraft Heinz-ი უსწრებს.

კურციუსი McCormick-ს 2003-ში შეუერთდა, სამომხმარებლო ბიზნესის უფროსად კი 2013-ში დაინიშნა - იმ წელს, როცა 3G Capital-მა - „ნულოვანი ბაზის ბიჯუვტირების“ მომხრე ხელმომჭირნე საინვესტიციო ჯგუფმა - Heinz-ი \$28 მილიარდად იყიდა. ორი წლის შემდეგ 3G Capital-მა, Berkshire Hathaway-სთან ერთად, \$55-მილიარდიან გარიგებაში, Heinz-ი Kraft-თან გააერთიანა.

„ჩვენი პოზიცია ასეთი იყო: 3G-ზე უკეთ ხარჯებს ვერავინ შეამცირებს. ჩვენ მოლიანად საპირისპირო მიმართულებით წავალთ“, - განაცხადა კურციუსმა 2016-ში, აღმასრულებელ დირექტორად დაწინაურების შემდეგ, და გვემად ბრენდის ინვესტირებისთვის გაძლიერებული ძალისხმევა დასახა.

Reckitt-თან გაფორმებული ხელშეკრულების საიდუმლო ინგრედიენტი Frank's RedHot-ი იყო. ძმრიანი მიქსტურა ამერიკის საყვარელი ცხარე სოუსია, რომელსაც ბუფალოურად მომზადებული ქათმის ფრთების შესაკაზმად იყენებენ. კურციუსის საკვე-



# ამერიკის ყველაზე ინოვაციური ლიდერები

ვის აქვს ყველაზე შემოქმედებითი ბიზნესაზროვნება? ამის გაზომვის მეთოდი ორმა გამორჩეულმა მკვლევარმა მოიფიქრა. Brigham Young University-ს პროფესორი ჯეფ დაიერი და INSEAD-ის ბიზნესსკოლის ნეითან ფერი, კონსულტანტ კერტის ლეფრანდტთან თანამშრომლობით, კორპორაციული ლიდერების შესარჩევად ყველაზე ინოვაციური კომპანიების რეიტინგს დაეყრდნენ, რომელსაც Forbes-ი რვა წელია, ადგენს. მათ ოთხი ძირითადი მახასიათებელი გაომეს: ინოვაციის რეპუტაცია (რისთვისაც ხუთი წლის მანძილზე მედიაში გაშუქებული ინფორმაცია გამოიყენეს), სოციალური კავშირები და ქსელები (Twitter-სა და LinkedIn-ზე), ღირებულების შექმნის ისტორია (მათი კომპანიების საბაზრო ღირებულების ზრდაზე დაყრდნობით) და ინვესტორთა მოლოდინები სამომავლო ღირებულების შექმნასთან დაკავშირებით (რაც იმ პრემიუმით გაიზომა, რასაც ინვესტორები მათ კომპანიათა აქციებს ანიჭებენ). მეტი ინფორმაციისთვის, მათ შორის, მეთოდოლოგიის სრულად გასაცნობად, ეწვიეთ ვებგვერდს: [FORBES.COM/INNOVATIVE-LEADERS](http://FORBES.COM/INNOVATIVE-LEADERS).

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ჯეფრი ბეზოსი</b><br>AMAZON.COM<br><b>71.49</b><br>კომპანიის ინოვაციის კოეფიციენტი |
| <b>1. ილონ მასკი</b><br>TESLA MOTORS<br><b>75.27</b>                                    |
| <b>3. მარკ ცუკერბერგი</b><br>FACEBOOK<br><b>61.84</b>                                   |
| <b>4. მარკ ბენიოფი</b><br>SALESFORCE.COM<br><b>80.7</b>                                 |
| <b>5. რიდ ჰასტინგსი</b><br>NETFLIX<br><b>72.16</b>                                      |
| <b>6. სატია ნადელა</b><br>MICROSOFT CORP<br><b>31.59</b>                                |
| <b>7. შანთანუ ნარაიანი</b><br>ADOBE SYSTEMS<br><b>64.43</b>                             |
| <b>8. ტიმოთი კუკი</b><br>APPLE<br><b>11.58</b>                                          |
| <b>9. არნ სორენსონი</b><br>MARRIOTT INTL<br><b>53.66</b>                                |
| <b>10. ლარი პეიჯი / სერგეი ბრინი</b><br>ALPHABET<br><b>33.87</b>                        |



1. ჯეფ ბეზოსი / Amazon

„ძალიან იშვიათად თუ მითრევს დღევანდელი დღე. მომავალში, ორი ან სამი წლით წინ, ვმუშაობ და ჩემი ლიდერების გუნდის უმეტესობაც ასე იქცევა“. Forbes 9/30/2018

|                                                            |                                                                    |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>11. როდნი სამსი</b><br>MONSTER BEVERAGE<br><b>63.27</b> | <b>13. ჯეფრი ლაიდენი</b><br>VERTEX PHARMACEUTICALS<br><b>58.15</b> |
| <b>12. ჯონ დონაჰო</b><br>SERVICENOW<br><b>65.05</b>        | <b>14. გარი გატჰარდი</b><br>INTUITIVE SURGICAL<br><b>47.92</b>     |

|                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>15. ბრედ სმიტი</b><br>INTUIT<br><b>45.64</b>                                            |
| <b>16. სკოტ სტივენსონი</b><br>VERISK ANALYTICS<br><b>50.57</b>                             |
| <b>17. მაიკლ მაჰონი</b><br>BOSTON SCIENTIFIC<br><b>41.74</b>                               |
| <b>18. აჯაივალ ბანბა</b><br>MASTERCARD<br><b>46.46</b>                                     |
| <b>19. სტივენ ისტარბუკი</b><br>MCDONALD'S<br><b>25.78</b>                                  |
| <b>20. ლეთარდ შლეიფერი / ჯორჯ ინსკოპულოსი</b><br>REGENERON PHARMACEUTICALS<br><b>39.51</b> |
| <b>21. მარკ პარკერი</b><br>NIKE<br><b>34.62</b>                                            |
| <b>22. რონალდ კლარკი</b><br>FLEETCOR TECHNOLOGIES<br><b>56.55</b>                          |
| <b>23. მაიკლ მუსალემი</b><br>EDWARDS LIFESCIENCES<br><b>39.87</b>                          |

3. მარკ ცუკერბერგი / Facebook



„შენი მიზანი კომპანიის წამოწყება არასდროს უნდა იყოს. ფოკუსირდი იმაზე, რისი შედეგაც გინდა“.  
Forbes 9/28/2017

24. უან-უან ბიინემი

BIOMARIN PHARMACEUTICAL

63.57

კომპანიის ინოვაციის პრაქტიკა

25. რობერტ დისნეი

WALT DISNEY

26.16

26. მაილზ უაიტი

ABBOTT LABORATORIES

32.95

27. ჰიფრი იაბუკი

FISERV

36.98

28. ჰენრი ნვია

NVIDIA

23.02

29. თომას მედრიკი

MEDTRONIC

29.15

30. რობერტ სენდსი

CONSTELLATION BRANDS

41.8

31. ენდრიუ შილსონი

ELECTRONIC ARTS

30.47

32. ბრად ბენი

BROADCOM

28.89

33. კეივინ სტრიკერი

STRYKER

33.04

34. მარტინ პეჩი

PAYCHEX

37.76

35. რიჩარდ აბიე

ABBVIE

22.62

36. კრისტოფერ უატერსი

WATERS

35.99

37. ლორენს მკორმიკი

MCCORMICK & CO

39.73

38. რობერტ კოტიკი

ACTIVISION BLIZZARD

34.78

39. ბენო დორერი

CLOROX CO

38.52

40. ჰიმს მერი

SIRIUS XM RADIO

48.19

41. ბინსენტ ფორდინგსი

BECTON DICKINSON & CO

33.59

42. კეივინ დეიქი

DEXCO

70.61

43. დონალდ სლაბერი

REPUBLIC SERVICES

37.48

44. გარი ნორკოუსი

FIDELITY NATIONAL INFO SVCS

30.97

4. მარკ ბენიოფი / Salesforce



„დამწყების აზროვნება უნდა გვქონდეს, რათა შევძლოთ და ვიფიქროთ იმაზე, რაც ახლა ხდება“.  
Forbes 9/28/2017

ბის ტექნიკოსთა არმიამ Frank's-ის გემოს ექსტრაგირება მოახდინა. როცა ამ გემოს დედააზრს მიაგნეს, McCormick-მა ახალი პროდუქტების კალათა გამოაცხა: შშრალი საკაბმები გრილი-სა და არომატული დიფებისთვის, Frank's-ის ბრენდის მქონე ახალი სოუსები, როგორც ჩილი-ლაიმია, და მზა ბუფალოური ფრთების ხაზი (ეს უკანასკნელი McCormick-ის პირველ სერიოზულ ნაბიჯს წარმოადგენდა გაყინული საკვების სივრცეში).

„Frank's-ი არასაკვებ კომპანიაში იყო გამოქმყდებული, - განაცხადა კურციუსმა, რომელიც აპირებს, ის მსოფლიოში ყველაზე კარგად გაყიდვად ცხარე სოუსად აქციოს. - ჩვენ უკეთ გვესმის ამ გემოს უკან მდგარი მეცნიერება, ვიდრე წინა მფლობელებს. სწორედ ესაა ჩვენი საქმე“.

ამ საქმის კეთებაში, McCormick-მა შეძლო ის, რაც დღეს დაფასოებული საკვების ინდუსტრიაში საოცარი იშვიათობაა: გაყიდვათა ორგანული ზრდა. ზრდა პაწაწინაა, - სულ რაღაც 3%-ის ტოლფასი გასულ კვარტალში, - მაგრამ შთამბეჭდავი ინდუსტრიაში, რომელიც დიდწილად სტატიკურია ან კლებადი (Kraft Heinz-მა წელს თითქმის \$17 მილიარდი ჩამოწერა). McCormick-ის 22%-იანი მარჟა (პროცენტების, ცვეთისა და ამორტიზაციის დაქვითვამდე) ამ ინდუსტრიაში საუკეთესოთა შორისაა.

ამერიკულ სამზარეულოებში, სუნელების თაროზე, ლამის გამორიცხულია, McCormick-ის ბოთლებს რომ არ გადააწყდეთ, გაყიდვათა მნიშვნელოვან ნაწილზე კი დღემდე ისეთი საკაბმებია პასუხისმგებელი, როგორც Old Bay გახლავთ. ბრენდი აშშ-ის სანელებელთა ბაზრის 40%-ს აკონტროლებს, ხოლო მსოფლიოში იმავე ბაზრის 20% უჭირავს. მაგრამ ეს ფართო მოხმარების საქონლის ბიზნესია, ზრდის დაბალი ტემპის მქონე, კურციუსი კი საკმარისად ბრძენია, ყურადღება სხვაგან რომ მიმართოს.

გემოებისა და საკვების მოხმარების ტენდენციათა შეცვლა ინდუსტრიის „რეცეპტების წიგნს“ მნიშვნელოვნად უცვლის სახეს. ე.წ. თაობა Z, - 7-დან 23-წლამდელები, - რომელიც დღევანდელ აშშ-ში ყველაზე მრავალფეროვან სამომხმარებლო ჯგუფს წარმოადგენს, სანელებელთა მოყვარული დემოგრაფიული კოჰორტაა და უშველებელი ოდენობის მსყიდველუნარიანობას გემოთა ფართო ასორტიმენტის ირგვლივ ავრცელებს.

ეს კარგი ამბავია სანელებლების კომპანიისთვის, მაგრამ, ამავე დროს, ახალგაზრდა ამერიკელები, საკვების ყიდვისას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ, თუ რამდენად გამჭვირვალეა ამ საკვების მოპოვება-დამზადების წყარო. ვინაიდან McCormick-ს მთელ მსოფლიოში 90-ზე მეტი საწარმო და მთელი რიგი ინსტიტუციური ჩარჩოები აქვს, ხარჯების სტაბილიზება რომ შეძლოს, მისთვის რთული იქნებოდა, რომელიმე სანელებელზე ემტკიცებინა, „სამართლიანი ვაჭრობის“ ან „ერთი წარმომავლობის“ პროდუქტს წარმოადგენსო. კომპანიას სამი წელი დასჭირდა, თავისი გურმანული ხაზი ბიოლოგიურად სუფთა რომ გაეხადა.

კურციუსს ათწლეულები აქვს კონკურენციაში გატარებუ-





ლი. ბუნებით ანტრეპრენიორი, რომელმაც საქმიანობა ბავშვობაში, მშობლიურ ჰანტსვილში ბაღის მცენარეების თესლის გაყიდვით დაიწყო, Mars-ში Uncle Ben's-ის ბრინჯის გაყიდვით იყო დაკავებული, Quaker Oats-ში კი Cap'n Crunch-ის ხრამუნებით. McCormick-ამდე, 12 წელი Zatarain-ში იმუშავა, სადაც ე.წ. ნიუორლეანური ბრინჯის მცირე ბრენდის გაყიდვები \$15 მილიონიდან \$120 მილიონამდე აიყვანა და მერე, 2003-ში, ის McCormick-ს მიჰყიდა \$180 მილიონად. მოკლედ, თავიდანვე საქმეშია.

კურციუსი ახლა იმ ბრენდების ინტეგრირებასა და ექსპლუატაციაზე მუშაობს, ასე ძვირად რომ იყიდა ორი წლის წინ, თუმცა არც სხვა ფლანგი ავიწყდება. ბოლო ექვსი წლის მანძილზე McCormick-ის გემოს მეცნიერები ხელოვნურ ინტელექტთან ექსპერიმენტირებენ. 40-წლოვანი დაპატენტებული რეცეპტების მონაცემთა გამოყენებით, პროგრამული უზრუნველყოფა ინგრედიენტებს გემოს პროფილის, 14,000 სხვადასხვა ნედლი მასალისა

და მოგების სამიზნე მარჟის მიხედვით ირჩევს. პროგრამა იმასაც კი აჩვენებს, რამდენად სარგებლობს პოპულარობით კონკრეტული ინგრედიენტები, როცა მათი ერთმანეთთან შეზავება ხდება სამომხმარებლო ცდებში.

ეს ერთგვარი სამეცნიერო ფანტასტიკაა სანელებლების კომპანიისთვის. ხელოვნურ ინტელექტს პოტენციურად შესწევს ძალა, დრამატულად შეამციროს ის დრო, რაც ახალი პროდუქტის შესაქმნელად არის საჭირო და მეცნიერულ საფუძველს წარმოადგენს ახლახან ჩამგებულ ხაზის, საცხობ დაფაზე მომზადებული სადილისთვის განკუთვნილი სანელებლების უკან, რომელთა შორის ერთი ისეთიცაა, ღორის ხორცს ბურბონისა და ყავისფერი შაქრის არომატს რომ აძლევს.

„ჩვენი ალგორითმის პროგნოზით, ჩვენი კომპანიის გაყიდვებისა და შემოსავლების მაჩვენებელი 46%-ით გაიზრდება, – ამბობს კურციუსი. – მე ვცდილობ, ეს რიცხვი კიდევ უფრო გაგზარდოს“.

**ალმასრულებელი დირექტორი კურციუსი** ფიქრობს, რა უნდა იყოს მომდევნო გემო. თავადაც გულანთებულმა მზარეულმა შარშან, მადლიერების დღეს, ფრიტიურში მოამზადა ინდაური, რომელიც მანამდე Zatarain's Cajun-ის მარინადითა Frank's RedHot-ის ბუფალოური სოუსით გაულინათა.



ავტორი: მისი პირები



# პარასკევი ღამეა.

მანჭეტენის გრინვიჩ-ვილიჯში მდებარე The Uncommons-ი გააღწედილია. ყოველი კუთხე-კუნჭული ათეულობით ადამიანს - ბავშვებს, კოლეჯის სტუდენტებს, უფროსებს - უკავია. ეს დაკლანილი სივრცე ნაწილობრივ კაფეა, ნაწილობრივ - თამაშების მაღაზია. მხარდამხარ მსხდომნი, ეს ადამიანები ოთახს Magic: The Gathering-ის ხმებით ავსებენ. ეს 26-წლოვანი საკოლექციო კარტის თამაში Hasbro-ს საკუთრებაა - მსოფლიოში ყველაზე ღირებული სათამაშოების კომპანიის.

Fortnite-ის, League of Legends-ისა და სტადიონების გამავსებელი ელ-სპორტული ასპარეზობების ეპოქაში, The Uncommons-ის ატმოსფერო სხვა დროს მოგაკონებთ. მოთამაშეები 60-კარტიანი შეკვრებით არიან შეირალებულნი, ყოველ კარტზე კი შემზარავი ფანტასტიკური ქმნილებაა გამოსახული ან ეშმაკისეული ჯადო, ამასთან, კიდევ 20,000 უნიკალური კარტის აღებაა შესაძლებელი. თამაშის სწავლა ადვილია, თუმცა ის უზომოდ ღრმაა. და, რაც Hasbro-ს აღმასრულებელი დირექტორის, ბრაიან გოლდენერისთვის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია, ის საოცრად მისაჩვევი, შესაბამისად, მოგებიანიც არის. გამოშვებიდან, ანუ 1993 წლიდან მოყოლებული, Magic-ი, ჯამში, 38 მილიონ ადამიანს აქვს ნათამაშები, ხოლო 2017-ში, KeyBanc Capital Markets-ის შეფასებით, თამაში, გაყიდვების სახით, \$500 მილიონზე იყო პასუხისმგებელი.

„ჩვენ მენეჯმენტ-გუნდი ვიყავით მუდამ, რომელსაც უფრო გრძელვადიანი ხედვა აღმოაჩნდა, - ამბობს 56 წლის გოლდენერი, რომელიც პოტაკეტში (როდ-აილენდი) დაფუძნებულ კომპანიას 2000 წელს, სათამაშოებისა და თამაშების ხელმძღვანელის რანგში შეუერთდა, აღმასრულებელ დირექტორად კი 2008-ში დაწინაურდა. - ნებისმიერი სამომავლო ნაბიჯის განხორციელებისას,

6. სატია ნადელა / Microsoft



„როცა წარმატებას მივალწიეთ, ამ წარმატებას კლასიკური ქედმაღლობა მოჰყვა, რომელსაც მე ყოვლისმგოდნობას ვუწოდებ. ჰოდა, ვთქვი, მოდი, განვთავისუფლდეთ ამისგან-მეთქი“.  
Forbes 12/31/2018

45. მეთიუ ფარელი

CHURCH & DWIGHT

38.5

კომპანიის ინოვაციის პრემიუმი

46. ბრიუს ბრუსარდი

HUMANA

21

47. ფაბრიციო ფრედა

ESTEE LAUDER COS

36.73

48. სტენლი ბერგმანი

HENRY SCHEIN

32.17

49. რიჩარდ ტემპლტონი

TEXAS INSTRUMENTS

31.53

50. დევიდ კინგი

LABCORP

39.65

51. კრიმ ჰენიარი

HOME DEPOT

31.34

52. ჯონ მორიკისი

SHERWIN-WILLIAMS

32.87

53. რიჩარდ ნორვიტი

AMPHENOL

35.97

54. კრიმ ჰენიარი

COSTCO WHOLESALE

34.72

55. დანაჰერი

DANAHER

32.96

56. მარკ კასპერი

THERMO FISHER SCIENTIFIC

29.56

57. გრემ კრიდი

YUMI BRANDS

35.55

58. ვაიტი

VMWARE

25.73

59. უილიამ ვაგნერი

LOGMEIN

55.21

60. დავლას ბიკერი

ECOLAB

35.24

61. ჯიმი ჰილი

VULCAN MATERIALS

36.3

62. სტივენ ებრამსონი

UNIVERSAL DISPLAY

46.49

63. ენდრიუ ფლორენსი

COSTAR GROUP

58.63

13. ჯეფრი ლაიდენი / Vertex



„მუდამ მკვრივია, რომ თუ გაქვს შესაფერისი შედეგები, შესაფერისი ზომის კომპანია და გყავს შესაფერისი ადამიანები, მართლაც შეძლებ მდგრადი მოდელის შექმნას, რომლითაც არაერთ ინოვაციურ წამალს აღმოაჩენ“.

Forbes 9/5/2017

|                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>64. კარლოს როდრიგისი</b><br>AUTOMATIC DATA PROCESSING<br>28.19<br>კომპანიის ინოვაციის პრაქტიკა |
| <b>65. შაიკლ ჰინტონი</b><br>BLACKBAUD<br>47.89                                                    |
| <b>66. ანდონიო ვიბოტი</b><br>ASPEN TECHNOLOGY<br>53.73                                            |
| <b>67. ვინსენტ რონი</b><br>ANALOG DEVICES<br>24.54                                                |
| <b>68. ჰონ ჰიონი</b><br>BALL<br>25.79                                                             |
| <b>69. ჰოვარდ ნაი</b><br>MARTIN MARIETTA MATERIALS<br>25.46                                       |
| <b>70. უილიამ ბრაუნ</b><br>L3HARRIS TECHNOLOGIES<br>24.5                                          |
| <b>71. შაიკლ მაკგალენი</b><br>AGILENT TECHNOLOGIES<br>23.29                                       |
| <b>72. თომას რუთლიჯი</b><br>CHARTER COMMUNICATION<br>15.63                                        |
| <b>73. დოლ ვასტსი</b><br>DOLLAR GENERAL<br>18.57                                                  |

15. ბრედ სმიტი / Intuit



„სამი მომენტია. პატარა გუნდები იყოლიე – იმაზე დიდი არაა, გამოსაკვებად ორ პიჯაზე მეტი რომ დასჭირდეთ. მეორე: მომხმარებელზე უამრავია დამოკიდებული. და მესამე: სიჩქარე და ხარისხი არ გამოირჩევა ერთმანეთს. სიჩქარე გაიძულებს, ფოკუსი შეინარჩუნო.“  
Forbes 5/17/2017

20. ჯორჯ იანკოპულოსი / Regeneron



„ადამიანთა უმეტესობა თავის ინტენსივობას კარგავს. ჩვენ კი ეს ინტენსივობა კიდევ უფრო წინ მიგვყავს.“  
Forbes 8/31/2018

|                                                                |
|----------------------------------------------------------------|
| <b>74. სტენლი კრუპი</b><br>IONIS PHARMACEUTICALS<br>53.18      |
| <b>75. ბარბარა რენდლერი</b><br>ROSS STORES<br>23.04            |
| <b>76. დენიელ ფლორნისი</b><br>FASTENAL<br>36.77                |
| <b>77. სტივენ ენჰოლი</b><br>LINDE<br>26.58                     |
| <b>78. სკოტ სანდი</b><br>ILLINOIS TOOL WORKS<br>24.79          |
| <b>79. გრემორი ბრაუნ</b><br>MOTOROLA SOLUTIONS<br>26.1         |
| <b>80. უილიამ როუდსი</b><br>AUTOZONE<br>24.35                  |
| <b>81. სეიფოლა ღასემი</b><br>AIR PRODUCTS & CHEMICALS<br>20.88 |
| <b>82. ჟოზე ალმეიდა</b><br>BAXTER INTERNATIONAL<br>14.59       |

ვითვალისწინებთ, სად იქნება მომხმარებელი და აუდიტორია სამ-ხუთ წელიწადში, სამ-ხუთ კვირაში კი არა“.

გოლდენრმა კარიერა მეტწილად ორი ძირითადი გზით შეიქმნა: ძველი ფრანშიზების, მაგალითად, Magic-ისა და Dungeons & Dragons-ის ზედამხედველობით და My Little Pony-სა და Transformers-ის მსგავსი სათამაშოების სატელევიზიო და კინოს ვარსკვლავებად გარდაქმნით. ის ამას „ბრენდის პარადიგმის“ სტრატეგიას უწოდებს: გამოზარდე საკუთარი ბრენდები, თავი მოუყარე მათ გარშემო აუდიტორიას და გადაიყვანე ისინი უფრო რისკიან, მაგრამ სარფიან პლატფორმებზე.

გოლდენრმა Hasbro-ს ქარხნები გაყიდა და მთელი ეს რთული, დაბალმარჟიანი საწარმოო საქმე მესამე მხარეებს გადააბარა. 2017-ში შემოსავალმა რეკორდულ \$5.2 მილიარდს აარტყა, მომდევნო წელს კი Toys „R“ Us-ი მოკვდა და Hasbro-ს შემოსავალი 12%-ით დავარდა. ამ საბიზნოს წელსაც კი კომპანიამ მოახერხა და \$4.6-მილიარდიან შემოსავალზე \$220 მილიონის მოგება ნახა. იმავე წელს მისმა მთავარმა მეტოქემ, Mattel-მა, \$4.5-მილიარდიან შემოსავალზე \$531 მილიონის ზარალი იგემა. გოლდენრის მმართველობის პირობებში Hasbro-ს აქციათა უკუგება ორჯერ აღემატება S&P 500-ისას, ხოლო ივლისში რეკორდულ ნიშნულსაც მიაღწია. მოკლედ რომ ვთქვათ, გოლდენრი საკმარისად ეფექტიანი გამოდგა, 96-ე ადგილი რომ დაეკავებინა ჩვენს სადებიუტო რეიტინგში, რომელიც ამერიკის ყველაზე ინოვაციურ კორპორაციულ ლიდერებს მოიცავს.

გოლდენრი თვითკმაყოფილებას არ მისცემია. მან სერიოზული ნაბიჯი გადადგა: აგვისტოს მიწურულს Entertainment One-ის შესაძენად \$4 მილიარდი გადაიხადა. ტორონტოში დაფუძნებული კინო- და სატელევიზიო საპროდიუსერო კომპანია, ძირითადად იმითაა განთქმული, რომ Peppa Pig-სა და PJ Masks-ს ფლობს – სკოლამდელი ასაკის ბავშვების საყვარელ მულტფილმებს. ეს ორი, გაყიდვების სახით, თითქმის \$2.5 მილიარდს ქმნის და მშვენიერი დანამატია Hasbro-ს My Little Pony-სა და Play-Doh-ისთვის. მეტიც, Peppa Pig-ი და PJ Masks-ი არამარტო საყვარელი ზღაპრებია, ისინი Hasbro-ს სათამაშოთა სამომავლო გაყიდვების პოტენციალსაც წარმოადგენს. გოლდენრი, რომელმაც Battleship-ისა და Jem and the Holograms-ის მიხედვით გაკეთებული ანიმაციების გამო წარუმატებლობა იწვნია, დაგიდასტურებთ, რომ გაცილებით იოლია, საქმე კარგი ზღაპრით დაიწყო, ვიდრე კარგი სათამაშოთი.

იმ დროს, როცა გოლდენრი კომპანიას შეუერთდა, ზღაპრები Hasbro-ს ბიზნესი არ ყოფილა. სათამაშოებს აწარმოებდნენ, შემოსავალი კი მზარდად იყო დამოკიდებული გარეშე იდეებზე, მაგალითად, Pokémon-ის ლიცენზირებაზე, და მიზნული იყო დღე-სასწაულებზე, რის გამოც მენეჯერებს სუნთქვაშეკრული უწევდათ მადლიერების დღის ლოდინი, რა დროსაც გაყიდვები უკვე კრფდა ტემპს.

„ხალხი კითხულობდა, რატომია ეს მნიშვნელოვანი, ფინანსურ ცვალებადობას ხომ არ იწვევს, – ამბობს გოლდენრი. – რეალურად, ცვალებადობა მეტია, თუ სხვებს ვყრდნობი, შენი







|                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>83. სტივიენ რუსკოვსკი</b><br>QUEST DIAGNOSTICS<br>19.81<br>კომპანიის ინოვაციის კრემიუმი |
| <b>84. რიჩარდ ბარტონი</b><br>ZILLOW GROUP<br>59.02                                         |
| <b>85. ბრაიან რობერტსონი</b><br>COMCAST<br>8.78                                            |
| <b>86. ალექს ჯონსონი</b><br>JOHNSON & JOHNSON<br>7.97                                      |
| <b>87. კლეი სიგალი</b><br>SEATTLE GENETICS<br>47.37                                        |
| <b>88. გარი დიკერსონი</b><br>APPLIED MATERIALS<br>9.44                                     |
| <b>89. მაიკლ ლამბკი</b><br>INGERSOLL-RAND<br>14.59                                         |
| <b>90. რიჩარდ უოლსონი</b><br>KLA-TENCOR<br>19.46                                           |
| <b>91. ბლეიკ მორეტი</b><br>ROCKWELL AUTOMATION<br>18.52                                    |

|                                                             |
|-------------------------------------------------------------|
| <b>92. დევიდ ოლდი</b><br>D R HORTON<br>6.27                 |
| <b>93. ერნი ჰერმანი</b><br>TJX COMPANIES<br>19.81           |
| <b>94. ტარკი შარიფი</b><br>MEDIDATA SOLUTIONS<br>50.95      |
| <b>95. ალან მილერი</b><br>UNIVERSAL HEALTH SVCS<br>15.89    |
| <b>96. ბრაიან გოლდმანი</b><br>HASBRO<br>4.82                |
| <b>97. კიტი ოლმენი</b><br>MASCO<br>35.79                    |
| <b>98. თომას უილიამსონი</b><br>PARKER-HANNIFIN<br>1.45      |
| <b>99. ოსკარ მუნოზი</b><br>UNITED CONTINENTAL HDGS<br>12.44 |
| <b>100. დევიდ ვენიგი</b><br>EBAY<br>14.1                    |

პორტფოლიო ყოველგვარი გასართობი საშუალებებით რომ უზრუნველყოფნა.

ოპერაციების დირექტორად დანიშნვის შემდეგ, ამ მოსაზრების დასამტკიცებლად, გოლდენრმა Transformers-ი შეარჩია. მინიატურული მანქანების საზი, რომლებიც შეგიძლია, ორფეხა რობოტებად აქციო, დიდი პოპულარობით სარგებლობდა ბავშვებში 1980-იანების შუა წლებიდან, რაც, ნაწილობრივ, პოპულარული სატელევიზიო ანიმაციის დაქვემდებარება იყო. გოლდენრმა თავალი გაცელებით დიდ ეკრანს დაადგა: დაუკავშირე Optimus Prime-ის ტიპის პერსონაჟები Hollywood-ის ბლოკბასტერს და საქმე შეიძლება, ბრწყინვალედ წაგვიდგეს.

ეს სტივენ სპილბერგსაც ესმოდა. სათამაშოების ფანი მილიარდერი რეჟისორი დასთანხმდა კინოს პროდიუსერობას. ის გულისყურით აწყობდა გეგმებს; შეხვედრებზე, ლაპარაკის პარალელურად, პატარა სათამაშოებს მაგიდაზე ალაგებდა და ტელეფონით უღებდა ფოტოებს. ფილმის რეჟისორი, რომლის დებიუტიც 2007-ში შედგა, მაიკლ ბუი იყო, გოლდენრი და სპილბერგი კი - აღმასრულებელი პროდიუსერები. ნამუშევარმა, ბილეთების გლობალური გაყიდვების სახით, \$710 მილიონი მოიტანა და ხუთჯერ გაზარდა Transformers-ის სათამაშოთა გაყიდვები. მომდევნო წელს გოლდენრი Hasbro-ს აღმასრულებელ დირექტორად დაინიშნა.

ელექტრონიკის ვაჟი და ინვესტორად ქცეული მასწავლებელი, ლონგ-აილენდის მკვიდრი გოლდენრი თვითგამოცხადებული შემოქმედით ენთუზიასტია, თანაც, უზომოდ ენერჯული - მას ძალისხმევს გარეშე შეუძლია, ცვალოს საუბრის თემები - რადიოების შექმნით დაწყებული, კანოებით დამთავრებული. განსაცდელი მისთვის უცხო არაა. სწორედ მაშინ, როცა Hasbro-ში საქმე კარგად წავიდა, მას პროსტატის კიბოს დიაგნოზი დაუსვეს, რის

## ინოვაციური ლიდერების დიდების დარბაზი



ვეფ დეიერი, ნეითან ფერი და კერტის ლეფრანდი Forbes-ის ყველაზე ინოვაციური ლიდერების რეიტინგს მაშინ ადგენდნენ, როცა კვლევას ატარებდნენ თავიანთი წიგნის, "ინოვაციური კაპიტალისტის", რომელიც წელს გამოვიდა. მაშინ მათ თხი დიდი ინოვაციის იდენტიფიცირება მოახდინეს, რომელთა ამოღება გახდა საჭირო ჩვენი საბოლოო რეიტინგიდან. მიზეზი ორი იყო: ან აღარ ედგნენ თავიანთ ფირმებს სათავეში, ან მათი ფირმები შვილობილებად ქცეულიყო. მაგრამ ეს ადამიანები უდავოდ იმსახურებენ აღიარებას: **ინდრა ნუიი** (Pepsico-ს აღმასრულებელ დირექტორად გატარებული 12 წლის შემდეგ ის შარშან გადადგა), LinkedIn-ის ჯეფ ვეინერი (მისი კომპანია Microsoft-ში გაერთიანდა), Red Hat-ის ვიმ უაიტჰერსტი (კომპანია IBM-მა იყიდა) და Google-ის სუნდარ პიჩაი (რეიტინგში მშობელი კომპანია Alphabet-ის ლარი პეიჯი და სერგეი ბრინი შევიყვანეთ). ოთხივე მათგანი შემოქმედებით ლიდერთა ნებისმიერ გრძელვადიან რეიტინგში მაღალ პოზიციებს იკავებს.



შესახებაც ინვესტორებს 2014-ში ამცნო. ერთი წლის შემდეგ მისი ზრდასრული ვაჟი ოპიოდის ზედოზირებისგან გარდაიცვალა.

Entertainment One-ის შესყიდვით, ის ახალ და რთულ გამოწვევას შეეჭიდა. ხელშეკრულების შესახებ განცხადების გაკეთებისთანავე, Hasbro-ს აქციათა ფასი მკვეთრად დაეკარგა; ზოგი ამბობდა, მან ზედმეტად ბევრი გადაიხადა სკოლამდელთა ორი თავშესაქცევითვის, ზოგი კი იმ რისკებზე ამახვილებდა ყურადღებას, რაც მედიაკომპანიის სრულად ფლობას ახლავს თან – მათ მიიჩნედათ, რომ ჯობდა, ასეთი კომპანია დაექირავებინა და მისთვის თავისი ზღაპრების მოყოლა შეეკვეთა. ამასთან, Entertainment One-ის \$2 მილიარდის ტოლფას „ბიბლიოთეკაში“ უფროსებისთვის განკუთვნილ ნამუშევრებსაც ნახავთ, მაგალითად, სატელევიზიო შოუებს, Criminal Minds-სა და Sharp Objects-ს, რომლებიც არ წაადგება სათამაშოების გაყიდვის საქმეს.

სკეპტიციზმისთვის მიზეზი მართლაც არსებობს. 2009-ში Hasbro-მ \$300 მილიონი ჩადო საბავშვო სატელევიზიო არხ Hub-ში, რომელიც მისი და Discovery Communications-ის ერთობლივ ბიზნესს წარმოადგენდა, დღეს კი ამ ინვესტიციის შედეგები ბუნდოვანია. G.I. Joe-ს კინოვარსკვლავად გარდაქმნის მცდელობამ ბილეთები რიგრიგით გაყიდა, თუმცა სათამაშოთა გაყიდვის თვალსაზრისით, თითო არ გაუხრძვია. სხვა ფილმებმა უბრალოდ სრული წარუმატებლობა იწვეიეს. კომპანიის რეპუტაცია ასევე რამდენჯერმე დააზარალა Monopoly-სგან სარგებლის მიღების მცდელობამ, რომელიც მის ყველაზე საკულტო ქმნილებად ითვლებოდა; ამ წარუმატებელ მცდელობათა შორისაა, მაგალითად, ბოლოდროინდელი გადაწყვეტილება, ამ კაპიტალიზმის კანონიკური სამაგიდო თამაშის სოციალისტური ვერსია შეექმნათ.

სამაგიდოდ, არსებობს Magic-ი, რომელსაც გოლდენერის გუნდი Wizards of the Coast-თან ერთად ანახლებს – Hasbro-ს შვილობილთან, რომელიც სიეტლის გარეუბანშია დაფუძნებული და Dungeons & Dragons-საც მეთვალყურეობს. Magic-ს საუკეთესო წელი 2018-ში ჰქონდა, რასაც ციფრულ სამყაროში ექსპანსიამ შეუწყო ხელი; ეს ნაბიჯი Magic: The Gathering Arena-თი გადაიდგა, უფასო თამაშით, რომელთან დაკავშირებით ზოგი შიშობდა, სამაგიდო ვერსიის გაყიდვებზე ცუდად იმოქმედებდა. ჯერჯერობით ეს შიში უსაფუძვლოა. მართალია, ციფრული პროდუქტი დღემდე არაა ოფიციალურად ჩამოშვებული და მობილური ვერსიაც არა აქვს, არაოფიციალურმა ვარიანტმა Amazon-ის თამაშების სტრიმინგ-პლატფორმაზე, Twitch-ზე, თამაშს მნიშვნელოვანი რაოდენობის აუდიტორია მოუხვეჭა, მისდამი ყურადღება კი წლიდან წლამდე 120%-ითაა გაზარდილი.

KeyBanc Capital Markets-ის ანალიტიკოს ბრეტ ანდრესის შეფასებით, Arena თითო მომხმარებლისგან \$75-ს მოიტანს. მისი პროგნოზით, ფინანსური წლის ბოლოსთვის უფასო ვერსიას თითქმის ოთხი მილიონი მოთამაშე ეყოლება, რაც იმედის მომცემი ნაბიჯია ყოფილი მოთამაშეების თამაშში ახლიდან ჩართვის გზაზე. ამასთან, მუშაობა მიმდინარეობს Avengers: Endgame-ის უკან მდგარი დუეტის, ჯო და ენტონი რუსოების ანიმაციურ Netflix-სერიებზე.

Transformers-ების სერიებიც წარმატებულია, თავისი ორი გაგრძელებითურთ, რომელთაც – თითო – \$1 მილიარდი მოიტანა მსოფლიო მასშტაბით. სატელევიზიო სერიები, My Little Pony: Friendship Is Magic-ი, მასობრივ ჰიტად იქცა ბავშვთა და, რაც გასაკვირია, უფროს მაყურებლებს შორის, რომელთაც „brony“-ების სახელით მოიხსენიებენ.

სოციალური მედიის აღზევება Hasbro-ს დაეხმარა, 1960-იანების თამაში, Pie Face-ი, 2016 წელს თავის ყველაზე კარგად გაყიდვად სათამაშოდ ექცა აშშ-ში, ყოველ შემთხვევაში, როგორც ამას ბაზრის მკვლევარი NPD-ი ამბობს. ეს წარმატება ვირუსული ვიდეოების დამსახურება იყო, მაგალითად, 205 მილიონი Facebook-ნახვის მქონე ვიდეოსი, სადაც ბაბუსა და შვილიშვილს სიცილის შეტევები აქვთ.

ამ ახალი წამოწყებების ფინანსურ საფუძველს, ნაწილობრივ, Hasbro-ს მიერ 2014-ში Mattel-ის ლიცენზიის მიტაცება წარმოადგენს, რომლითაც მან Disney Princess-ის სათამაშოების წარმოების უფლება მოიპოვა. Euromonitor-ის შეფასებით, ამ უფლებებმა Mattel-ს 2014-ში \$441 მილიონი მოუტანა. მართალია, ბოლო დროს კვლავ ესმება ხაზი, რომ Hasbro მის ინტელექტუალურ საკუთრებას ფლობს, კომპანიას სალიცენზიო თამაში არ მიუტოვებია. მესამე მხარის პარტნიორობები, მათ რიცხვში, Disney-ს Marvel-ი და Star Wars-ის ფრანშიზები, Hasbro-ს შემოსავლის 21.5%-ს შეადგენს.

საქმე კი იდეალურისგან შორს არის სათამაშოების ინდუსტრიაში, რომლის წლიური გაყიდვები, NPD-ის გათვლებით, \$90.4 მილიარდს შეადგენს. არა მხოლოდ Toys „R“ Us-ია საკუთარი წარსულის აჩრდილი (ეს პრობლემებში ჩაფლული მოვაჭრე გაყიდვათა მნიშვნელოვან არხად რჩებოდა Amazon-ის ეპოქამდე კი), არამედ ჩინური ტარიფების საფრთხე 2020-ში საკმაო გაურკვეველობებს აჩენს. Hasbro ამჟამად თავისი წარმოების ორ მესამედს ჩინური კომპანიებიდან იღებს.

ასე რომ, მედიაში გადადგმული ნაბიჯი შესაძლოა, გამჭრიახი გამოდგეს. სტრიმინგ-ომები უკვე ტემპს კრეფენ, ხოლო ისეთი მოთამაშეები, როგორც Netflix-ი, Hulu და Disney+ არიან, ცხელ-ცხელ პროდუქტებზე ნადირობენ. გოლდენერის თქმით, Entertainment One-ის შესყიდვა Hasbro-ს დაეხმარება, თავისი უფრო პატარა პატენტებიდან ახალი პროდუქტები შექმნას, მაშინ როცა უფრო დიდი ბრენდები კვლავ მიიღებენ Hollywood-ურ ელემენტებს, მათ რიცხვში, Transformers-ის სერიები, რომელთაც, 2017-ში ხელმოწერილი ხუთწლიანი კონტრაქტის მიხედვით, Paramount-ი უშვებს.

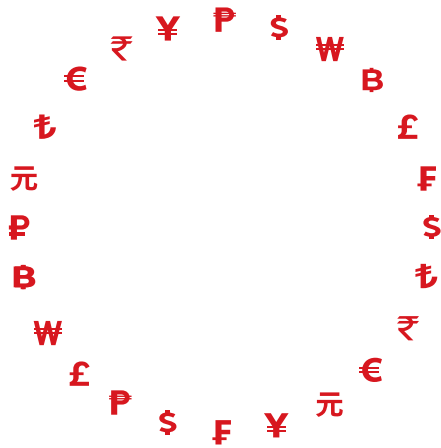
Jefferies-ის სტეფანი ვისინკის შეფასებით, ამ შესყიდვამ შეიძლება, სულ მცირე, \$1 მილიარდით გაზარდოს Hasbro-ს შემოსავალი, ოპერაციული შემოსავალი კი, სულ მცირე, \$200 მილიონით.

„ხალხი მაღალი ხარისხის პროდუქტს ეძებს, რომელშიც მაგარი ისტორია, მხატვრული ხერხები და გმირები იქნება, – უთხრა გოლდენერმა Forbes-ს შესყიდვის შესახებ განცხადების გაკეთებიდან მეორე დღეს. – ეს ყველაფერი კი ჩვენ, ცხადია, უხვად გვაქვს“.





# ს ა ფ ი ნ ა ნ ს ო ს ფ ე რ ო ს ბ ო ლ ო გ ლ ვ ა რ ი



როგორ გარდაქმნის ადამიანთა ცხოვრებას კლანეთის იმ 1.7 მილიარდი მობინადრის უზრუნველყოფა საკრედიტო და დანაზოგების ფუნდამენტური საშუალებებით, რომელთაც საბანკო სერვისებზე წვდომა არა აქვთ; როგორ გაამდიდრებს ეს რბოლა სამყაროს და როგორ ჩაუყრის ის საძირკველს ჩვენი საუკუნის ახალ ავლადიდებას.

---

ორი წლის წინ ემილენ დინგლი ქმარსა და შვიდი წლის ქალიშვილთან ერთად პაიატასში ცხოვრობდა – მანილის ლატაკ უბანში, სადაც ფილიპინების ყველაზე დიდი ღია ნაგავსაყრელი მდებარეობს. მისი ქმარი სამთავრობო შენობის დაცვაში მუშაობდა და კვირაში 4,000 პესოს – \$80-ის ეკვივალენტს – გამოიმუშავებდა. ემილენს სულ უნდოდა ბიზნესის წამოწყება, მაგრამ უმუშევარი იყო, არავითარი დანაზოგი და საკრედიტო ისტორია არ ჰქონდა და ბანკიდან არც საკრედიტო ბარათის აღება შეეძლო და არც სესხის.

დინგლის ქონებას დრამატული ცვლილებები მას მერვე შეეხო, რაც ის Facebook-ზე Tala-ს რეკლამას გამოეხმაურა - სანტა-მონიკაში დაფუძნებული სტარტაპისა, რომელიც მცირე სესხებს ჭკვიანი ტელეფონის აპლიკაციით გასცემს. მან Tala-ს საკუთარ ტელეფონზე მისცა წვდომა; ამ გზით, აპლიკაცია ჭკვიანურად აანალიზებს მობილურ მონაცემებს, მსესხებლის რისკები რომ შეაფასოს. ჰოდა, ამის შემდეგ დინგლმა 30 დღით \$20-ის სესხი მიიღო. მან 15%-იანი ტარიფი გადაიხადა, ფული კი უში ხორცის, ჰამბურგერებისა და ჰოტ-დოგების საყიდლად გამოიყენა. პროდუქტები თვითღირებულებაზე 40%-ით ძვირად დააფასა, მათ კარდაკარ გაყიდვას შეუდგა და საპროცენტო განაკვეთის დაფარვისა და პატარა საკომისიოს გადახდის შემდეგ \$4-ის მოგების გამოიმუშავება დაიწყო.

დღეს, წარმატებული საკვების ბიზნესისთვის, Tala 42 წლის დინგლს თვეში \$250-ს ასესხებს. მისი \$70-ის ტოლფასმა ყოველკვირეულმა მოგებამ მისი ოჯახის შემოსავალი ლამის გააორმაგა და მათ გადაბარგებასაც შეუწყო ხელი ორსაძინებლიან სახლში მშვიდი, სუფთა უბანში, ბატასან-ჰილზში. თავის მხრივ, Tala-ც წარმატებულია. 2011-ში 37 წლის შიგანი სიროიას, გაერო-ში ნამუშევარი Wall Street-ის ყოფილი ანალიტიკოსის, მიერ დაფუძნებულმა ამ სტარტაპმა \$200



მილიონზე მეტი მოიზიდა აშშ-ის წამყვანი ინვესტორებისგან, მათ რიცხვში, მილიარდერ სტივ კეიზის ფონდ Revolution Growth-ისგან. პროგნოზების თანახმად, Tala-ს შემოსავალმა 2019-ში \$100 მილიონს უნდა გადააჭარბოს და ის თითქმის \$800 მილიონად არის შეფასებული.

Tala-ს მსგავსი კომპანიები იმ რბოლის წინა ხაზზე არიან, რომელითაც საბანკო ანგარიშის არმქონე პლანეტის 1.7 მილიარდი მოსახლეობის უზრუნველყოფა უნდა მოხდეს რუდემენტური ფინანსური სერვისებით. მათთვის კრედიტის, დანაზოგებისა და დაზღვევის ელემენტარული საშუალებების გაჩენა ჩვენი საუკუნის ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული გამოწვევაა და შესაძლებლობაც. ფინანსურ სისტემასთან წვდომით, ადამიანებს შეუძლიათ, მანქანა ან სახლი იყიდონ. არ უწყვეტ მევახშეების ამარა ყოფნა და მათთვის გიჟური პროცენტების გადახდა,

თუ, ვთქვათ, გადაუდებელი სამედიცინო პრობლემები ექმნებათ. უფრო ბედნიერები არიან. უფრო ხანგრძლივად ცხოვრობენ. უფრო პროდუქტიულებიც არიან, ეს გაზრდილი პროდუქტიულობა კი ხელს შეუწყობს მათი ქვეყნების სიღარიბიდან გამოყვანას. საბანკო სერვისებზე წვდომას მოკლებულთა მომსახურება ხვალინდელი დღის უმსხვილეს ქონებებს შექმნის. ეს კაპიტალიზმის მორალური იმპერატივიცაა და გზაც ყველაზე მნიშვნელოვანი აუთვისებელი ბაზრებისკენ.

თუ საბანკო სერვისებზე წვდომის არმქონენი ყველაფერს ნაღდი ფულით ყიდულობენ, კიდევ უფრო დიდი რაოდენობის ხალხს, – საბანკო სერვისებზე არასათანადო წვდომის მქონე 4 მილიარდს, – შესაძლოა, ჰქონდეს საბანკო ანგარიში, მაგრამ ძლივძლივობით გაჰქონდეს თავი არაგონივრულად ჭარბი გადასახადების პირობებში და მაღალპროცენტთან ალტერნატივებს, მაგალითად, სახელფასო სესხებს, იყენებდეს. Accenture-ის 2015-ის ანგარიშის თანახმად, ჯერ მარტო ტრადიციულ ბანკებს შესწევთ ძალა, წლიური შემოსავალი, სულ მცირე, \$380 მილიარდით გაზარდონ, თუ საბანკო სერვისების არმქონე ყველა პირს მომხმარებლად აქცევენ.

თანამდგეი ეფექტები გასაოცარია. McKinsey-ის



**ფილიპინები**

**მოსახლეობა: 106.7 მილიონი**  
**მშპ: \$330.9 მილიარდი**  
**საბანკო სერვისებზე წვდომის არმქონე: 66%**

სანტა-მონიკაში დაფუძნებული მიკროგამსესხებლის, Tala-ს წყალობით, ემილენ დინგლმა თითქმის გააორმაგა თავისი ოჯახის შემოსავალი.

2016 წლის გათვლებით, განვითარებადი ბაზრების ქვეყანათა მშპ 2025-ისთვის \$3.7 ტრილიონს ან 6%-ს მიაღწევდა, მათ რომ ერთი ინოვაცია აეთვისებინათ, კერძოდ, ნაღდი ფულიდან მობილურ ტელეფონებზე შენახულ ციფრულ ფულზე რომ გადასულიყვნენ. Cato Institute's Center for Monetary & Financial Alternatives-ის ანალიტიკოსს, დიეგო ზულუაგას შესწავლილი აქვს სრული ფინანსური ინკლუზიის პოტენციური ეფექტები: „განვითარებად სამყაროში, საბანკო სერვისებზე წვდომის არმქონეთათვის და არასათანადო წვდომის მქონეთათვის ისეთივე წვდომა რომ მიგვეცა კრედიტსა და ინვესტიციებზე, როგორც ეს მდიდარ ქვეყნებში გვაქვს, მომდევნო 50 წელიწადში იოლად შევქმნიდით დამატებით \$100 ტრილიონს ფინანსური აქტივების სახით“.

Tala-ს დამფუძნებელი სიროია ინდოელი იმიგრანტების ოჯახში,

ბრუკლინის გაკეთილშობილებულ უბანში, პარკ-სლოუპში გაიზარდა და მანჰეტენზე, United Nations International School-ში ისწავლა. ხარისხები Wesleyan-სა და Columbia-ში აიღო და საინვესტიციო საბანკო საქმის ანალიტიკოსად იმუშავა Credit Suisse-სა და UBS-ში. 2006-დან მოყოლებული, მის საქმეს გაეროსთვის სუბსაპარულ და დასავლეთ აფრიკაში მიკროკრედიტის პოზიტიური გავლენის შეფასება წარმოადგენდა. ის თვალს ადევნებდა ქალებს, რომლებიც რამდენიმე ასეული დოლარის სესხს ითხოვდნენ ბანკისგან, და სახტადაც დარჩა, როცა აღმოაჩინა, რამდენ მათგანს ისტუმრებდა ბანკი უარით. „ბანკირები, ფაქტობრივად, მეუბნებოდნენ, ასეთ სეგმენტს არასდროს მოვემსახურებითო“, – იხსენებს ის.

იქ, სადაც ბანკები რისკს ხედავდნენ, სიროია შესაძლებლობას ხედავდა. გაეროსთვის მან 3,500 ადამიანი გამოჰკითხა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ შოულობდნენ, ხარჯავდნენ, სესხულობდნენ და ინახავდნენ ისინი ფულს. სწორედ ამ ინტერვიუების შედეგად გაკეთებულმა მიგნებებმა მიიყვანა ის Tala-მდე: პოტენციურ მსესხებელს შეუძლია, საკუთარი გადახდისუნარიანობა თავის ტელეფონზე დაფიქსირებული ყოველდღიური და ყოველკვირეული რუტინული აქტივობებით დაამ-

ტკიცოს. სესხის მოსურნე უფრო საიმედოდ მაშინ მიიჩნევა, თუ, ვთქვათ, რეგულარულად ურეკავს დედას და კომუნალურებს დროულად იხდის. „ჩვენ მათ ციფრულ ნაკვალევს ვიყენებთ“, - ამბობს სიროია.

Tala სწრაფად ფართოვდება. მას ხუთ ქვეყანაში უკვე 4 მილიონი მომხმარებელი ჰყავს, რომელთაც, ჯამში, \$1 მილიარდი აქვთ ნასესხები. კომპანია კენიასა და ფილიპინებში მოგებიანია და სწრაფ ზრდას აჩვენებს ტანზანიაში, მექსიკასა და ინდოეთში.

**რ**აფაელ ვილალოზს უმცროსის მშობლები მეტალისსახურავიან უბრალო სახლში ცხოვრობენ სამხრეთ-დასავლეთ მექსიკის ქალაქ ტეპალკატეპეკში, რომლის მოსახლეობის ნახევარზე მეტი სიღარიბის ზღვარს მიღმაა. მისი 71 წლის მამა ფერმაში მუშად მუშაობს, დედა კი პენსიაზეა. მათ არც კრედიტი აქვთ, არც დაზღვევა. ის \$500, რომელსაც მშობლებს ვაჭი მოუზღეს-ლეიკში (ვაშინგტონი) მდებარე კომუნალური კოლეჯის ადმინისტრატორის ხელფასიდან ყოველთვიურად უგზავნის, „მხოლოდ შიმშილისგან იცავს მათ“, - ამბობს ვილალოზი.

მექსიკაში ფული რომ გაეგზავნა, ის სასურსათე მაღაზიაში, MoneyGram-ის კიოსკთან რიგში უნდა მდგარიყო და \$10-ის საკომისიო, პლუს გაცვლითი კურსის სხვაობა, უნდა გადაეხადა. 2015-ში მან Remitly აღმოაჩინა, სიეტლური სტარტაპი, რომელიც მას საშუალებას აძლევს, დაბალხარჯიანი ფულადი გზავნილები თავისი ტელეფონიდან წამებში გადაირიცხოს.

იმგრანტები განვითარებადი სამყაროდან, ყოველწლიურად, ჯამში, \$350 მილიარდის ფულად



**მემსიპა**

მოსახლეობა: 126.2 მილიონი  
 მშპ: \$1.2 ტრილიონი  
 საბანკო სერვისებზე წვდომის არმქონე: 63%

რაფაელ ვილალოზს უმცროსი (მარჯვნივ) Remitly-ის იყენებს, მექსიკაში მყოფ მშობლებს ფული რომ გაუგზავნოს, და დროსაც ზოგავს და საკომისიოებში გადასახდელ ფულსაც.



**კენია**

მოსახლეობა: 51.4 მილიონი  
 მშპ: \$87.9 მილიარდი  
 საბანკო სერვისებზე წვდომის არმქონე: 18%

გაჩიში (კენია), დოკას მურუნგას ძალიან უჭირდა ფულის დაზოგვა, მერე კი M-Pesa-ს ვადიანი შემნახველი სერვისი აღმოაჩინა.

ამანათებს გზავნიან შინ. ეს ფული ეკონომიკის მნიშვნელოვან წილს ქმნის ისეთ ადგილებში, როგორიც ჰაიტია, სადაც მშპ-ის მეოთხედზე მეტს სწორედ ფულადი გზავნილები შეადგენს. ტრადიციული პროვაიდერები ყოველ ტრანზაქციაში, საშუალოდ, 7%-ს იღებენ, მაშინ როცა Remitly, საშუალოდ, 1.3%-ს ითხოვს. ასე რომ, ფულადი ამანათების ტრადიციული საშუალებებით გამგზავნ ყველა პირს Remitly-თ რომ ესარგებლა, ერთობლივად, წელიწადში, \$30 მილიარდს დაზოგავდა. და აქ არ იგულისხმება სიარულსა და ლოდინში დაზოგილი დრო.

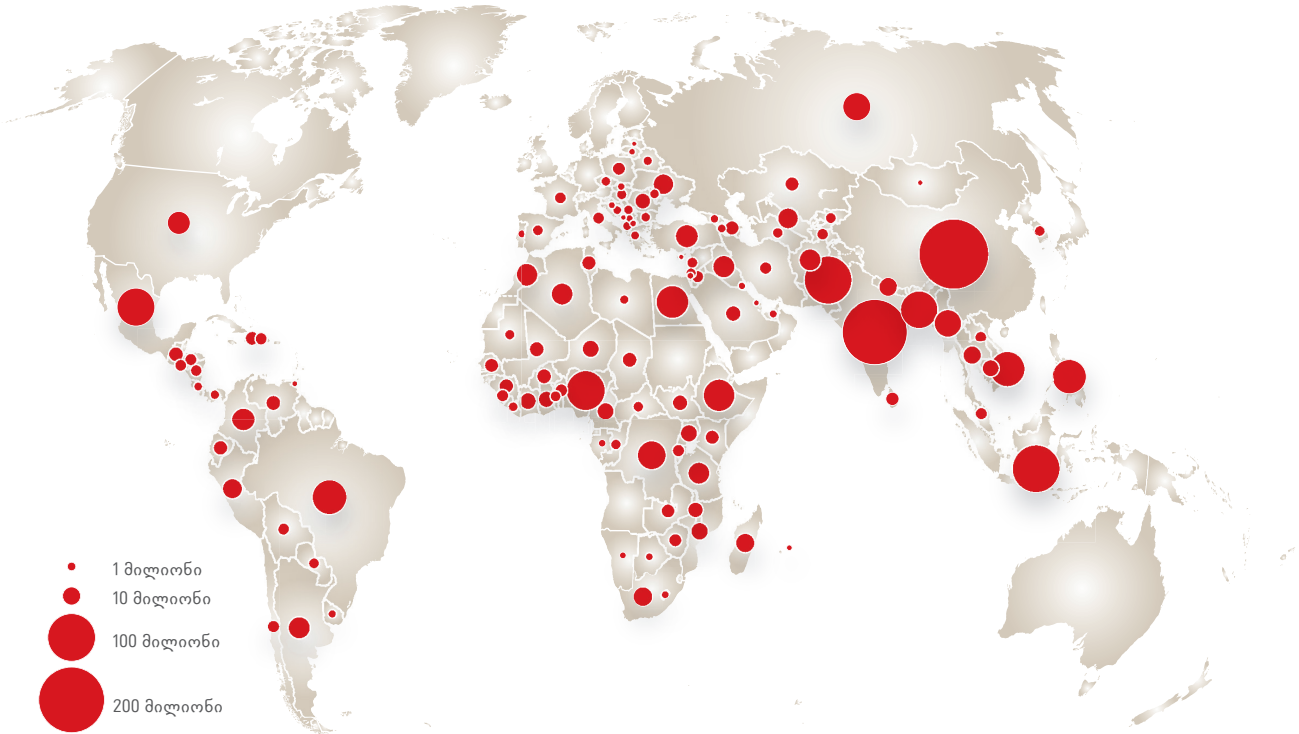
Remitly-ს თანადამფუძნებლისა და აღმასრულებელი დირექტორის, 37 წლის მეტ ოპენჰეიმერისთვის ფულადი გზავნილების სერვისის ჩამოშენების შთაგონება Barclays Bank of Kenya-ში მუშაობის პერიოდს უკავშირდება, სადაც ის 2010-დან 2011-ის ჩათვლით მობილურ და ინტერნეტბანკინგს ხელმძღვანელობდა. წარმოშობით ბოიზიდან (აიდაჰო), ოპენჰეიმერმა Dartmouth-ში - ფსიქოლოგიის ხარისხი, Harvard-ში კი M.B.A. აიღო და ლონდონში Barclays-ში დაიწყო მუშაობა. კენიაში რომ გადაიყვანეს, თავისი თვალით ნახა, რამხელა სხვაობას იძლეოდა ფულადი ამანათები შიდა წყაღავცვანილობის მქონე სახლისათვის ასეთის არმქონესთან შედარებით. „ვნახე, რომ \$200, \$250, \$300 სერიოზული ამბავია კენიაში“, - ამბობს ის.

ოპენჰეიმერი Barclays-იდან 2011-ში წამოვიდა და 31 წლის თანადამფუძნებელ შივასს გულატისთან - ინდოელ იმიგრანტსა და Carnegie Mellon-ის ინფორმაციული ტექნოლოგიების მაგისტრთან - ერთად, საკუთარი იდეის მიყიდვას შეუდგა Techstars-ის ინკუბატორული პროგრამისთვის სიეტლში,



# საბანკო სერვისებზე წვდომის არმქონეთა რაოდენობა

ბასულუბური ტერმინებით თუ ვიზუალურად, ინფორმაცია და ჩინეთში ყველაზე მეტი ადამიანი ცხოვრობს, ვისაც საბანკო სერვისები არ აქვს. თუმცა, ერთ სულ მოსახლეზე, პაკისტანი და კამბოჯა ლიდერობენ იმ ქვეყნებს შორის, რომელთა მოქალაქეებს ფინანსურ საშუალებებზე ყველაზე მცირე წვდომა აქვთ.



Global Findex-ის მონაცემთა ბაზა.

სადაც მათ 41 წლის ჯომ ჰაგი, მესამე თანადამფუძნებელი, გაიყენეს. თავისი პირველი სტარტაპი ჰავს Amazon-ისთვის მიეყიდა, ჰოდა, მისმა კავშირებმა ტრიო Bezos Expeditions-ამდე მიიყვანა, რომელიც ჯერ ბუზოსის პირად აქტივებს განკარგავს. ეს ფონდი Remitly-ს ერთ-ერთ პირველ დამფინანსებლად მოგვევლინა. ამ მომენტისთვის Remitly-ს, ჯამში, \$312 მილიონი აქვს მოზიდული და თითქმის \$1 მილიარდად არის შეფასებული.

ოპენჰეიმერსა და მის გუნდს აქვთ იმის ფუფუნება, რომ დაბალ საკომისიოებზე იმუშაონ, ეს კი ნაწილობრივ იმიტომ, რომ მანქანურ სწავლებასა და სხვა ტექნოლოგიას იყენებენ, რათა ტერორისტებს, თაღლითებსა და ფულის გამთეთრებლებს არ მისცენ ტრანსფერების განხორციელების საშუალება. ალგორითმები ნაკლებ კითხვას უსვამენ მცირე თანხების გამგზავნ მომხმარებლებს, დიდი თანხების გამგზავნებთან შედარებით.

Remitly წელიწადში \$6 მილიარდს გზავნის და ემსახურება 16 ქვეყანაში, მათ რიცხვში, აშშ-ში, ავსტრალიასა

და დიდ ბრიტანეთში მყოფ გამგზავნებს, ხოლო მიმღებებს - 45 ქვეყანაში. 2019-ის პირველ ნახევარში კომპანიამ ნუსხას 15 მიმღები ქვეყანა, მათ შორის, რუანდა და ინდონეზია დაამატა. ის ჯერ არაა მოგებიანი, მაგრამ გასულ წელს შემოსავალმა, გათვლებით, \$80 მილიონს მიაღწია. ოპენჰეიმერი ზრდის სერიოზულ შესაძლებლობას ხედავს. Remitly-ის მომხმარებლებს ჯერჯერობით მსოფლიოს 250 მილიონი იმიგრანტის 1%-ზე ნაკლები შეადგენს.

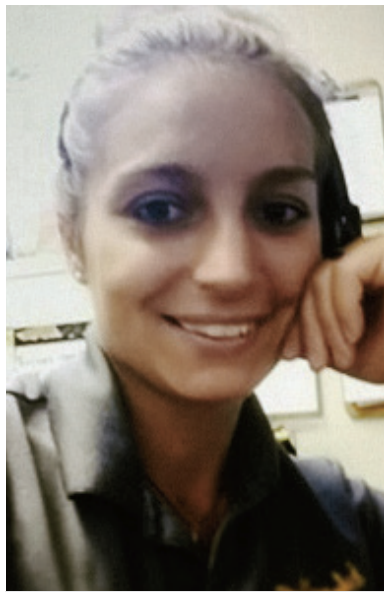
**2012**-ში დორკას მურუნგა გაჩინი ცხოვრობდა - ნაირობის გარეუბანში მდებარე კრიმინალით განთქმულ უბანში. ძიძობითა და სახლების დალაგებით, ის თვეში \$80-ს გამოიმუშავებდა, მისი ქმარი კი, ლიტვების დამონტაჟებით, \$120-ს. მათი ხარჯების უმეტეს ნაწილს ეს უკანასკნელი ფარავდა მაშინ, როცა ცოლი, რის ვაივაგლახით, ფულის დაბოგვას ცდილობდა; როგორც თავად ამბობს, როცა მცირედი ფული უჩნდებოდა, იმპულსურად

ტანსაცმელზე, იაფ საკვებსა და ალკოჰოლზე ხარჯავდა. როგორღაც მოახერხა და გვერდზე გადადო \$5 - მინიმალური ბალანსი, რაც Equity Bank of Kenya-ში შემნახველი ანგარიშის გასახსნელად არის საჭირო, მაგრამ თვითონ საკომისიოს, \$3-ის, გადახდა ძალიან უჭირდა. ბანკში ფულის შესატანად ერთსაათიანი მგზავრობა უწევდა ავტობუსით, მერე კიდევ ერთი საათი რიგში იდგა. ერთ წელიწადში ანგარიში გააუქმა.

როგორც კენიელთა უმეტესობა, მურუნგა უკვე იყენებდა M-Pesa-ს - Safaricom-ის მიერ შექმნილ სერვისს, რომლითაც ფულის გაგზავნა ტექსტური შეტყობინებით არის შესაძლებელი. 2012-ში Safaricom-მა - ტელეკომუნიკაციების ბრიტანული გიგანტის, Vodafone-ის შვილობილმა - M-Shwari ჩაუშვა - M-Pesa-ში ინტეგრირებული შემნახველი ანგარიშისა და სესხის სერვისი. ორ წელიწადში M-Shwari-მ მომხმარებლებს შესთავაზა ანგარიშში, რომელიც მათ დანაზოგებს გარკვეული ფიქსირებული ვადითა და ფიქსირებული პროცენტით ხელუხლებლად ინახავდა.

მურუნგამ, რომელსაც ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება დაესახა მიზნად, გადაწყვიტა, ამ ვადიანი ანგარიშით ესარგებლა და დღეში \$1 შეენახა. როცა არყის ან ფეხსაცმლის ყიდვის ძლიერი სურვილი მოაწვებოდა, ანგარიშზე ფული ტელეფონით შეჭქონდა. ხარჯვა ორი მესამედით, კვირაში \$10-მდე, შეამცირა. 2016-ისთვის მისი წლიური დანაზოგი უკვე \$300-ს შეადგენდა. ჩანთების დამზადების ბიზნესი დაიწყო, დანაზოგები კი დიზაინის კურსების გავლაში დაეხმარა. ქმართან ერთად უძრავ ქონებაშიც განახორციელა ინვესტიცია და, როგორც თავად ამბობს, მეგობრებსა და ოჯახს წელიწადში \$200-ზე მეტი ეხმარება.

მობილური ფულის პირველი აფრიკული პროვაიდერის, M-Pesa-ს („პესა“ სუაჰილის ენაზე ფულს ნიშნავს) იდეა 2003-ში ჩაისახა და ის ნიკ ჰიუზს ეკუთვნის, Vodafone-ის აღმასრულებელს, რომელიც პოზიტიური სოციალური წვლილის მქონე უკაბელო პროდუქტების შექმნაზე მომუშავე სუთკაცთან გუნდს ხელმძღვანელობდა. ჰიუზის იდეა ფულადი გზავნილებისთვის ციფრული სისტემის შექმნაში მდგომარეობდა, რომელიც



შემართიბული შობიბი  
**მოსახლეობა: 327.2 მილიონი**  
**GDP: \$20.5 ტრილიონი**  
**საბანკო სერვისებზე წვდომის არმქონე: 7%**

Bojangles-ის ასისტენტ-მენეჯერი დიქსი მური ანგარიშზე თანხის უქონლობას Green Dot-ის მიერ შეთავაზებული Walmart-ის ბრენდირებული სადებიტო ბარათით არიდებს თავს, რომლითაც უფრო სწრაფად იღებს გასამრჯელოს.

პირადი მობილურების მეშვეობით იმუშავებდა.

2007-ში ჩაშვებული M-Pesa საოცარი სისწრაფით იზრდებოდა და პოპულარობასაც იხვეჭდა. კენიელი ტაქსის მძღოლები დღეს უკვე ჩივიან, როცა მგზავრები ნაღდი ფულით ცდილობენ გადახდას. კენიური ოჯახების 96% ახლა M-Pesa-ს საშუალებით ახორციელებს ტრანზაქციებს. M-Pesa-მდე კენის 38 მილიონზე მეტი მოსახლის მხოლოდ 27%-ს თუ ჰქონდა საბანკო ანგარიში. მას მერე კენის მოსახლეობა 51 მილიონამდე გაიზარდა, რომელთა 83%-ს უკვე აქვს მიმდინარე თუ შემნახველი ანგარიში. სერვისი რვა ქვეყანას, მათ შორის, ეგვიპტესა და ინდოეთს, მოედო. 50 ცენტამდე თანხის გაგზავნა უფასოა. შედარებით დიდი თანხებისთვის M-Pesa 1%-დან 2%-მდე საკომისიოს ითხოვს. თავისი სხვადასხვა შვილობილის მეშვეობით, წლიური საკომისიოების სახით, ის დაახლოებით \$840 მილიონს მატებს Vodafone-ს.

M-Pesa-ს ათვისებამ უზარმაზარი გავლენა იქონია ნაირობის სტარტაპ-სცენაზე. გამძლე პროდუქტების პროვაიდერებმა ე.წ. წინასწარი გადახდის გეგმები შემუშავეს, რომლებმაც მილიონობით ახალი მომხმარებელი გააჩინა. მაგალითად, ნაირობიში დაფუძნებული სამი წლის Deevabits-ი \$80-ად სახლის მშის სისტემებს ჰყიდის იმ შორეულ სოფლებში, რომელთაც ელექტროენერგიაზე წვდომა არა აქვთ. მისი ყველა მომხმარებელი M-Pesa-ს იყენებს საწყისი შენატანისთვის. დანარჩენსაც M-Pesa-თი იხდიან დღიური 50-ცენტისანი ნამატების სახით რვა თვის განმავლობაში. „M-Pesa-ს არსებობამ კენიაში ბიზნესის კეთების სახე შეცვალა - ამბობს Deevabits-ის დამფუძნებელი და აღმასრულებელი დირექტორი, 32 წლის დევიდ ვანჯაუ. - M-Pesa-ს გარეშე ვერ ვიმუშავებდით“.

**დ**იქსი მური დიდ ძალისხმევად უჯდებოდა თვიდან თვემდე ხელფასით ცხოვრება. ეს 25 წლის ორშვილიანი მარტოხელა დედა საათში \$12.25-ს იღებს კანტონში (ჯორჯია) მდებარე სწრაფი კვების რესტორან Bojangles-ს ასისტენტ-მენეჯერის რანგში. 2011-ში ის \$30-ს იხდიდა Wells Fargo-ს



მიმდინარე ანგარიშისთვის, მაგრამ როცა ანგარიშზე არასაკმარისმა თანხამ და ოვერდრაფტის არაერთმა გადასახადმა მური \$1,200-ის უარყოფითი ბალანსის ამარა დატოვა, მან ეს ანგარიში დაკარგა. ის რეგულარულად იხდიდა \$6-ს, ხელფასი რომ გაენაღდებინა. „გამოუვალ მდგომარეობაში აღმოჩნდი“, – ამბობს ის. შემდეგ მეგობარმა MoneyCard-ის, Walmart-ის ბრენდირებული პროდუქტის შესახებ უამბო, რომელსაც აშშ-ში უმსხვილესი წინასწარ გადახდილი სადებიტო ბარათების პროვაიდერი, პასადენაში (კალიფორნია) დაფუძნებული Green Dot-ი სთავაზობს მომხმარებელს. დღეს მურის დამქირავებელს მისი ხელფასი პირდაპირ ამ ბარათზე შეაქვს და მურიც, სურსათით დაწყებული, სტომატოლოგის მომსახურებით დამთავრებული, ყველაფრისთვის ამ ბარათით იხდის. „ნამდვილი მადლია“, – ამბობს ის.

Green Dot-ი მნიშვნელოვანი მაშველი რგოლია მურისნაირი ადამიანებისთვის. მანამ ორი წლის წინ ამ ბარათის მოხმარებას დაიწყებდა, ის ამერიკული ოჯახების იმ 7%-ში – დაახლოებით 14 მილიონ ზრდასრულთა შორის – იყო, ვისაც მთლიანად ნაღდი ფულით გააქვს თავი. ყოფილი DJ-ის, სტივ სტრეიტის დაფუძნებული ეს კომპანია თავიდან ონლაინშოპინგის მოსურნე ტენიჯერებზე იყო ორიენტირებული, მაგრამ 2001-ში, დიდი შესაძლებლობის შემხედვარემ, Green Dot-მა ფოკუსი უკვე იმ ზრდასრულებზე გადაიტანა, რომლებიც მის ბარათს ცუდი კრედიტის გამო იყენებდნენ ან კი იმიტომ, რომ არ შეეძლოთ კომერციული ბანკების საკომისიოთა გადახდა.

ნაღდი ფულის ბარათების ერთი უპირატესობა ისაა, რომ როცა მომხმარებლები ბარათზე არსებულ მთელ ფულს ხარჯავენ, ეს, პრაქტიკულად, იგივეა, ქალაქის ფული რომ გაკითხავდეს. ისინი თავს არიდებენ ოვერდრაფტის საკომისიოებს, ასეთი გადასახადები კი, ერთი დარღვევის გამო, \$35-მდე შეიძლება, ავიდეს. ამასთან, ბარათები მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს, ონლაინ იყიდონ რაღაცები. 57 წლის სტრეიტის თქმით, Green Dot-ის 5 მილიონ მომხმარებელს აქამდე საბანკო სერვისებზე წვდომა არ ჰქონდა.

2007-ში მან ხელშეკრულება გააფორმა Walmart-თან, რაც ერთობ სასარგებლო გამოდგა ქსელის მაშინდელი 130 მილიონი მომხმარებლისათვის: ნაღდი ფულის ბარათი მხოლოდ \$3-ის ტოლფასი ყოველთვიური საკომისიოთი (დღეს ეს გადასახადი \$5-ს შეადგენს). ეს ბევრად მცირეა იმ თითქმის \$8-თან შედარებით, რომელსაც ის მომხმარებელი იხდიდა თვიურად, ვისაც თავისი ბარათი CVS-ის მსგავს მაღაზიებში შეეძინა. Walmart-ის ბარათების გაყიდვათა მკვეთრმა ზრდამ ერთგვარად შეავსო შედარებით დაბალფასიანი ყო-

ველთვიური გადასახადით გამოწვეული დეფიციტი. 2010-ში სტრეიტმა კომპანია საჯარო ბაზარზე გაიტანა. მართალია, Green Dot-ის შემოსავალმა შარშან \$1 მილიარდი შეადგინა, მისი აქციების ფასი, შემოსავალთან დაკავშირებული მოლოდინების დადაბლების კვალდაკვალ, ამ გასულ აგვისტოს 40%-ით დაეცა, რის მიზეზადაც ბაზარზე კარგად დაფინანსებულ მეტოქეთა ზრდა სახელდება. თუმცა ის, რაც Green Dot-ისთვის ცუდი ამბავია, კარგია საბანკო სერვისების არმქონეთათვის ამერიკაში. ჭკვიან ტელეფონზე დაფუძნებული ნაღდი ფულის შემოთავაზებები გენერული კაპიტალით დაფინანსებული ისეთი სტარტაპებისგან, როგორც სანფრანცისკოური ექსი წლის ციფრული ბანკი, Chime-ი, და ციფრული გადახდების კომპანია Square-ის Cash App-ია, მილიონობით მომხმარებელს იძენენ.

Harvard Business School-ის პროფესორი მაიკლ ჩუ – KKR-ის ყოფილი პარტნიორი, რომელიც ლაიტინური ამერიკის უმსხვილესი მიკროსაფინანსო გამსესხებლის, მენიკოში მდებარე Compartamos-ის თანადამფუძნებელია – ამბობს, რომ საბანკო სერვისებზე არასათანადო წვდომის მქონეთა მომსახურების შესაძლებლობა აშშ-ში „უშველებელია“. მაგრამ, პარადოქსულად, დედამიწის ეს ყველაზე მდიდარი სახელმწიფო ფინანსური ინკლუზიის ინოვაციორებს ერთ-ერთ ყველაზე სერიოზულ დაბრკოლებებს უქმნის.

სამტატო კანონთა მთელი ასორტიმენტი, რომელიც მიზნად ისახავს მსესხებელთა დაცვას მტაცებელი გამსესხებლებისგან, და ფედერალური კანონები, რომლებიც ფულის გათეთრების პრევენციას ემსახურება, სტარტაპებისგან ჭარბი ბიუროკრატიის ლაბირინთში ნავიგაციას ითხოვს.

კიდევ ერთი პრობლემა: ტექნოლოგია, რომელიც აშშ-ის ფინანსურ ინსტიტუციებს შორის ფულად ტრანზფერს ახდენს, ძველია, ნელი და ძვირი. მანამ M-Pesa მობილურ ფულს კენიის მასშტაბით ლამის უსასყიდლოდ, წამებში გზავნის, ელექტრონული თანხის გაგზავნას მაიამიდან ნიუ-იორკში შეიძლება, ორი დღე და \$40 დასჭირდეს.

მაგრამ დიდ სქემაში ეს პატარა დაბრკოლებებია. ფედერალურმა რეგულაციებმა პირობა დადო, რომ 2024-ისთვის ახალ და გაუმჯობესებულ ტრანსფერის სისტემას შექმნის აშშ-ში. ანტრეპრენიორები კი ლობისტებად – ან ინოვაციორებად – მოგვევლინებიან ბიუროკრატიული ბარიერების დაძლევის გზაზე. ბოლო-ბოლო, მილიარდობით დოლარის გაკეთებაა შესაძლებელი... და უთვალავი ადამიანის ცხოვრების გაუმჯობესება.

დამატებითი რეპორტაჟი: ანა კორადი.

# რა მდგომარეობაა საქართველოს მეზობელი ქვეყნების ეკონომიკაში

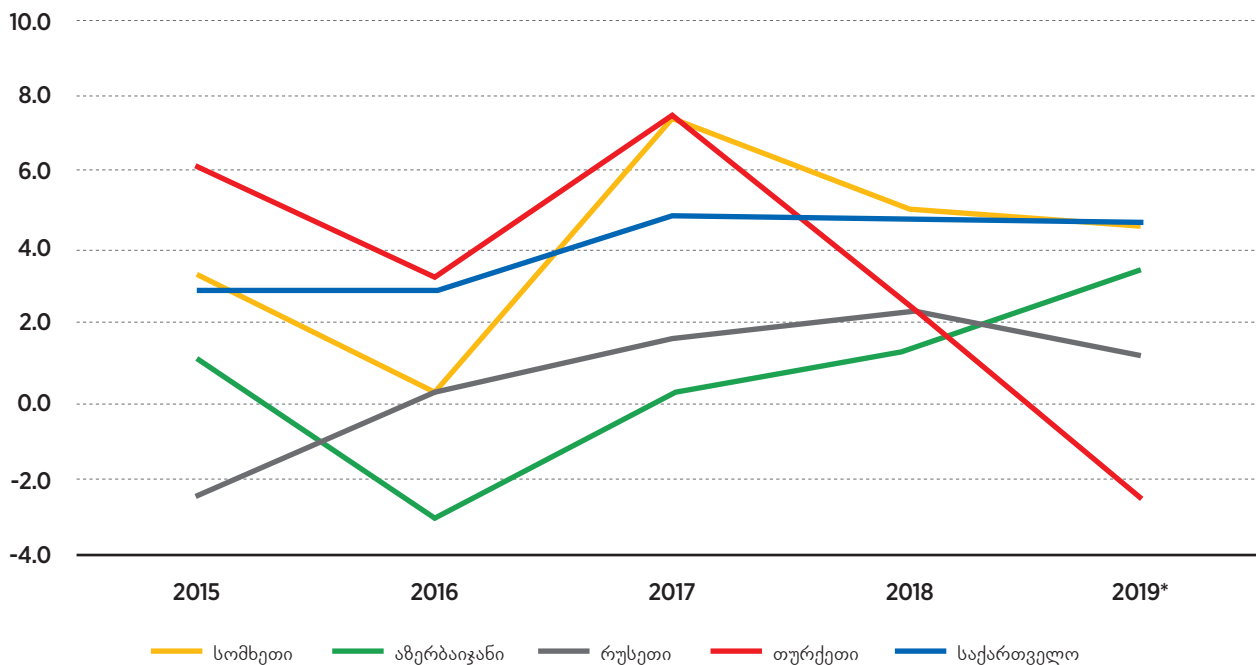


**საქართველოში ეკონომიკური პრობლემები თუ ოპორტიუნური პარტიებს ვერ ბრალდება**, შემდეგი რიგში საგარეო ფაქტორებია, განსაკუთრებით – ჩვენი მეზობელი ქვეყნების ეკონომიკაში მიმდინარე მოვლენები. ზოგ შემთხვევაში, ეს სიმართლეა, პრობლემები ნამდვილად არის გამომწვეული თუ არა, გამძაფრებული მაინც რეგიონში მიმდინარე მოვლენებით. პირიქითაც ხდება – ჩვენი მეზობელი ქვეყნების დადებითი დინამიკა საქართველოს ეკონომიკის განვითარებას ხელს უწყობს. ამის მიზეზი ის არის, რომ საქართველოს საკმაოდ ღია ეკონომიკა აქვს და, მათ შორის, მეზობელ ქვეყნებთან მნიშვნელოვნად არის დაკავშირებული ვაჭრობით, ტურიზმით, ტრანზიტით, ენერჯეტიკით, ფულადი გზავნილებითა და ინვესტიციებით. აქედან გამომდინარე, საინტერესოა, რა ხდება ჩვენს სამეზობლოში - თურქეთში, რუსეთში, აზერბაიჯანსა და სომხეთში. განვიხი-

ლავთ ბოლო ხუთი წლის (2015-2019) ძირითად ეკონომიკურ მაჩვენებლებს. ჩვენს რეგიონში, ბოლო ხუთ წელიწადში ეკონომიკური ზრდის, ინფლაციისა და ვალუტის კურსის სტაბილურობის მხრივ ყველაზე კარგი შედეგი სომხეთს აქვს, მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოზე მეტად არის დამოკიდებული რუსეთზე და უფრო რთული პოლიტიკური მოვლენები გამოიარა. შემდეგ საქართველო მოდის, თუმცა 2015 წლიდან დღემდე საქართველომ რეგიონში ყველაზე ნაკლებად მწვავე პოლიტიკური მოვლენები გამოიარა. რუსეთსა და აზერბაიჯანზე დიდი ნეგატიური გავლენა ჰქონდა ნავთობის ფასის მკვეთრად შემცირებასაც. ეროვნული ვალუტა ყველაზე მეტად თურქეთში გაუფასურდა, ყველაზე ნაკლებად კი სომხეთში. ბოლო ერთ წელიწადში, რეგიონის ხუთი ქვეყნიდან, საქართველო გამონაკლისია, რომლის ვალუტამაც გაუფასურება განაგრძო.

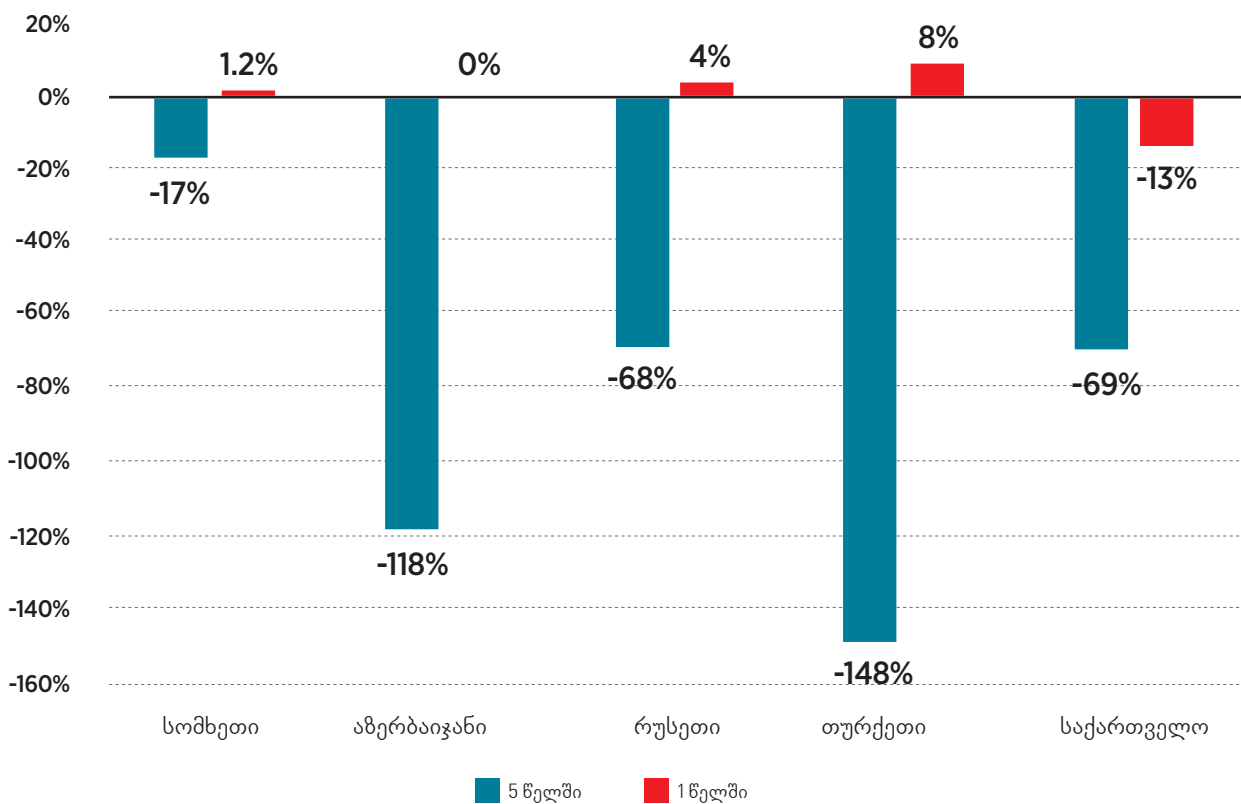


### ეკონომიკური ზრდის ტემპი საქართველოსა და მეზობელ ქვეყნებში, %



წყარო: სავალუტო ფონდი. 2019 წლისთვის მოცემულია წლიური პროგნოზი

### ერთვნილი ვალუტის კურსის ცვლილება დოლარის მიმართ





### თურქეთი

ბოლო წლებში თურქეთმა მნიშვნელოვანი სირთულეები გამოიარა: ტერორისტული აქტები, სამთავრობო კრიზისი და 2015 წელს ორჯერ ჩატარებული საპარლამენტო არჩევნები, სახელმწიფო გადატრიალების მცდელობა, გაუარესებული ურთიერთობები რუსეთთან, რასაც რუსეთის მხრიდან სავაჭრო სანქციების დაწესება მოჰყვა. დემოკრატიის დონის მკვეთრად დაცემა და მასობრივი დაპატიმრებების დაწყება, დასავლეთთან ურთიერთობის გაართულება.

**ეკონომიკური ზრდა:** აღნიშნული პოლიტიკური პრობლემების მიუხედავად, თურქეთის ეკონომიკა 2015-2017 წლებში წლიურად საშუალოდ 5.6%-ით იზრდებოდა, 2018 წელს ეკონომიკური ზრდის ტემპი 2.6%-მდე შემცირდა. 2019 წლიდან თურქეთი ეკონომიკურ კრიზისში შევიდა. სავალუტო ფონდის პროგნოზით, წელს ეკონომიკის 2.5%-ით კლებაა მოსალოდნელი.

**ვალუტის კურსი:** ბოლო ხუთ წელიწადში თურქული ლირა დოლარის მიმართ 148%-ით გაუფასურდა. ბოლო ერთ წელიწადში კი 8%-ით არის გამყარებული. ინფლაცია: 2015-2017 წლებში ინფლაციის წლიური ტემპი 10% იყო, რაც საკმაოდ მაღალია. 2018 წელს ლირებში გამოსახული სამომხმარებლო საქონლისა და მომსახურების ფასები 20%-ით გაიზარდა. 2019 წლის რვა თვეში კი ინფლაციამ 15% შეადგინდა.

**უმუშევრობა:** ბოლო წლებში უმუშევრობის დონე თურქეთში 10.7% იყო, რაც 2019 წლის ბოლომდე სავარაუდოდ 12.7%-მდე გაიზრდება.

**პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები:** 2018 წელს თურქეთში 13.2 მილიარდი დოლარის ინვესტიცია შევიდა, რაც 21%-ით მეტია 2017 წლის მანქანებზე, მაგრამ 22%-ით ნაკლებია 2015 წლის მოცულობაზე. 2019 წლის ექვს თვეში, 2018 წლის ექვს თვესთან შედარებით, ინვესტიციები 6.3%-ით გაიზარდა.

### რუსეთი

რუსეთის ეკონომიკაში განსაკუთრებული პრობლემები 2014 წლიდან დაიწყო, რაც ნავთობის ფასის მკვეთრმა დაცემამ და უკრაინის ტერიტორიების ანექსიის გამო დასავლეთის ქვეყნების მიერ დაწესებულმა სანქციებმა განაპირობა. რუსეთის ექსპორტის 60%-მდე ნავთობისა და გაზის ექსპორტზე მოდის. ასევე, ფედერალური ბიუჯეტის შემოსავლების 50%-ს ნავთობისა და გაზის სექტორიდან მიღებული შემოსავლები შეადგენს.

**ეკონომიკური ზრდა:** რუსეთისთვის ყველაზე რთული 2015 წელი იყო, როცა ეკონომიკა 2.5%-ით შემცირდა. 2016 წლიდან რუსეთის ეკონომიკამ ზრდა დაიწყო, 2016-2018 წლებში საშუალოდ 1.4%-ით იზრდებოდა. სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2019 წელს ეკონომიკის 1.2%-იანი ზრდაა მოსალოდნელი.

**ვალუტის კურსი:** ბოლო ხუთ წელიწადში რუსული რუბლი დოლარის მიმართ 68%-ით გაუფასურდა. ბოლო ერთ წელიწადში კი 4%-ით არის გამყარებული. ინფლაცია: 2015 წელს რუსეთში 13%-იანი ინფლაცია იყო. 2016-2018 წლებში საშუალო წლიური ინფლაცია 4% იყო. 2019 წლის რვა თვეში კი ინფლაციამ 4.3% შეადგინდა, წლის ბოლომდე 5%-ია პროგნოზირებული.

**უმუშევრობა:** 2015 წელს უმუშევრობის დონე 5.6%-მდე გაიზარდა, შემდეგ წლებში კლების ტენდენცია ჰქონდა და 2018 წელს 4.8% შეადგინა. 2019 წლისთვის უმუშევრობის 4.8%-ზე შენარჩუნებაა პროგნოზირებული.

**პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები:** 2018 წელს რუსეთში 9 მილიარდი დოლარის ინვესტიცია შევიდა, რაც 69%-ით ნაკლებია 2017 წლის მანქანებზე, მაგრამ 28%-ით მეტია 2015 წლის მოცულობაზე. 2019 წლის პირველ კვარტალში, 2018 წლის პირველ კვარტალთან შედარებით, ინვესტიციები 31%-ით გაიზარდა და ჯამში 10 მილიარდი დოლარი შეადგინა, რაც 2018 წლის წლიურ მოცულობაზე მეტია.





## აზერბაიჯანი

ნავთობისა და გაზის ინდუსტრია აზერბაიჯანის ეკონომიკის 50%-ს შეადგენს, ხოლო ნავთობ-პროდუქტებისა და გაზის ექსპორტი მთლიანი ექსპორტის დაახლოებით 85%-ია. შესაბამისად, 2014 წლის ბოლოდან ნავთობის ფასის განახევრებამ აზერბაიჯანი მნიშვნელოვნად დააზარა. ასევე, 2016 წლის აპრილში საომარი მოქმედებები განახლდა აზერბაიჯანსა და სომხეთს შორის. 1994 წლის შემდეგ ეს ყველაზე ფართომასშტაბიანი შეტაკება იყო, სადაც ორივე მხრიდან 200-ზე მეტი ადამიანი დაიღუპა.

**ეკონომიკური ზრდა:** 2015 წელს აზერბაიჯანის ეკონომიკა 1%-ით გაიზარდა, რასაც 2016 წელს 3.1%-იანი რეცესია მოჰყვა. 2017 წელს ეკონომიკური ზრდა ნულთან ახლოს იყო, ხოლო 2018 წელს 1.3%-ით გაიზარდა. 2019 წელს აზერბაიჯანის ეკონომიკის 3.4%-ით ზრდაა პროგნოზირებული სავალუტო ფონდის მიერ.

**ვალუტის კურსი:** ნავთობისა და გაზის ექსპორტიდან შემცირებულმა სავალუტო ნაკადებმა აზერბაიჯანელი მანათის მკვეთრი გაუფასურება გამოიწვია. 2015 წლის თებერვალამდე აზერბაიჯანს, ფაქტობრივად, მანათის დოლარის მიმართ ფიქსირებული კურსი ჰქონდა, ერთი დოლარი 0.78 მანათი ღირდა. მიუხედავად იმისა, რომ მანათის კურსის გაუფასურების შესაჩერებლად აზერბაიჯანმა ცენტრალური ბანკის რეზერვებიდან დაახლოებით 10 მილიარდი დოლარი დახარჯა (სულ 15 მილიარდ დოლარამდე რეზერვი ჰქონდა), 2016 წლის ბოლოსთვის მანათი 131%-ით გაუფასურდა და ერთი დოლარი 1.80 მანათს გაუტოლდა. ბოლო ხუთ წელიწადში მანათი დოლარის მიმართ 118%-ით გაუფასურდა. ბოლო ერთ წელიწადში კი მანათის კურსი, ფაქტობრივად, არ შეცვლილა, 1 დოლარი 1.7 მანათი ღირს.

**ინფლაცია:** 2015-2017 წლებში აზერბაიჯანში მაღალი ინფლაცია იყო, წელიწადში საშუალოდ 11%. 2018-2019 წლებში კი საშუალო წლიური ინფლაცია 2.4%-ია.

**უმუშევრობა:** კრიზისის ფონზე კი უმუშევრობის დონე უმნიშვნელოდ გაიზარდა და ბოლო ხუთი წელია, 5%-თან ახლოს არის.

**პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები:** 2018 წელს აზერბაიჯანში 4.1 მილიარდი დოლარის ინვესტიცია შევიდა, რაც 28%-ით ნაკლებია 2017 წლის მაჩვენებელზე, 2019 წლის პირველ კვარტალში, 2018 წლის პირველ კვარტალთან შედარებით, ინვესტიციები 21%-ით შემცირდა.



## სომხეთი


სომხეთს მცირე ეკონომიკა აქვს, რომელიც მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული უცხოურ ინვესტიციებზე, საზღვარგარეთიდან ფულად გზავნილებსა და სესხებზე. 2015 წლიდან სომხეთი „ევრაზიული კავშირის“ წევრი გახდა და, შესაბამისად, მისი ეკონომიკის რუსეთზე დამოკიდებულება გაიზარდა. 2018 წლის გაზაფხულზე სომხეთში ხელისუფლება რევოლუციის გზით შეიცვალა.

**ეკონომიკური ზრდა:** 2015 წელს სომხეთის ეკონომიკა 3.3%-ით გაიზარდა. 2016 წელს კი რუსეთის კრიზისის გამო ზრდის ტემპი 0.3%-მდე შემცირდა. 2017 წლიდან სომხეთს რეგიონში ყველაზე მაღალი ეკონომიკური ზრდის ტემპი აქვს. 2017-ში ზრდა 7.5% იყო, ხოლო 2018-ში - 5.6%. 2019 წლის პირველ ნახევარში ეკონომიკური ზრდა 7%-მდეა, როცა სავალუტო ფონდის წლიური პროგნოზი 4.6%-ია.

**ვალუტის კურსი:** ბოლო ხუთ წელიწადში სომხური დრამი დოლარის მიმართ 17%-ით გაუფასურდა. ბოლო ერთ წელიწადში კი 1.2%-ით არის გამყარებული.

**ინფლაცია:** 2015-2016 წლებში სომხეთში დეფლაცია იყო, ფასები 1.2%-ით შემცირდა. 2017-2018 წლებში საშუალო წლიური ინფლაცია საკმაოდ დაბალი - 2.3% იყო. 2019 წლის აგვისტოში წლიურმა ინფლაციამ 0.6% შეადგინა.

**უმუშევრობა:** სომხეთი მაღალი უმუშევრობის დონით ხასიათდება. 2016 წელს უმუშევრობის დონე 20.2% იყო, მომდევნო წლებიდან კლება დაიწყო და 2019 წლის ბოლოსთვის 18%-მდე შემცირებაა პროგნოზირებული.

**პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები:** უცხოური ინვესტიციების მიღებით სომხეთი არ გამოირჩევა. 2018 წელს სულ 254 მლნ დოლარის ინვესტიცია შევიდა, რაც 4 მლნ დოლარით მეტაა 2017 წლის მაჩვენებელზე. 2019 წლის კვარტალების მაჩვენებლები ვერ მოვიპოვეთ. 

# მინიმალური ხელფასის ფასი



**ხართ თუ არა დასაქმებული?** - ეს არის კითხვა, რომელსაც დადებითად საქართველოს შრომისუნარიანი მოსახლეობის ნახევარზე ნაკლებები სცემს პასუხს. ეს კი იმის მიუხედავად, რომ, ოფიციალური მონაცემებით, უმუშევრობა ისტორიულ მინიმუმზეა და 12.7%-ს შეადგენს.

აშშ-ის ეროვნულ-დემოკრატიული ინსტიტუტის (NDI) მიერ გამოქვეყნებული უკანასკნელი ანგარიშის მიხედვით, საქართველოში სამუშაო ადგილები მთავარ ეროვნულ პრობლემას წარმოადგენს. სამუშაო ადგილებს ფასებისა და სიღარიბის პრობლემა მოჰყვება.

საქართველოს წარმომადგენლობით ორგანოში განიხილება ინიციატივა, რომელიც ხელფასების პრობლემის მოგვარებას ბაზარზე სახელმწიფოს ჩარევით გეგმავს.

საუბარია მინიმალური ხელფასის ეროვნული კანონმდებლობის მიღებაზე, რაც ქვეყანაში მოქმედ ეკონომიკურ აგენტებს დასაქმებულთათვის კანონით დადგენილ მინიმალურ ხელფასზე ნაკლები ანაზღაურების გაცემას აუკრძალავს.

ისევე როგორც სხვა მომსახურებისა და პროდუქციის ფასი, შრომის ფასიც მოთხოვნა-მიწოდების საფუძველზე დგება. თუ საქართველოს მთავრობა ამ ბაზარზე ფასწარმოქმნის პროცესში შეიჭრება, ამას მოსახლეობის ფართო ფენაზე ექნება გავლენა.

მთავრობები, ელექტორალური მხარდაჭერის მოპოვების მიზნით, ხშირად აწესებენ მინიმალურ სახელფასო რეგულაციებს. ერთი შეხედვით, თუ დამსაქმებლებს გაუჩნდებათ ვალდებულება, ყველა დასაქმებულს თვეში პირობითად 500 ლარზე მეტი გადაუხადონ, ეს ყველა დასაქმებულზე, განსაკუთრებით კი მათზე, ვისაც 500 ლარზე ნაკლები

ხელფასი აქვს, დადებითად უნდა აისახოს, თუმცა ასე არ ხდება.

## რატომ არის მინიმალური ხელფასის დანუსება კონტრპროდუქტიული ნაბიჯი და რატომ დააყენებს ის ათასობით სამუშაო ადგილს რისკის ქვეშ?

დღეს საქართველოს შრომის ბაზარი არაფორმალური დასაქმების (თვითდასაქმების) სახით უმძიმესი პრობლემის წინაშე დგას. ოფიციალური სტატისტიკის მიხედვით, დასაქმებულად ითვლება 1.69 მილიონი ადამიანი. შემოსავლების სამსახურის მონაცემებით კი გასულ წელს ხელფასი 1.13 მილიონ ადამიანს ჰქონდა. შესაბამისად, ნახევარი მილიონი ადამიანი, ოფიციალურად დასაქმებულად რომ ითვლება, რეალურად ცხოვრობს ისე, რომ წლის განმავლობაში ოფიციალურად არც ერთი თეთრის შემოსავალი არა აქვს. ამის მიზეზი კი ის არის, რომ ქვეყანაში არაფორმალური სექტორის მასშტაბები კვლავ დიდია.

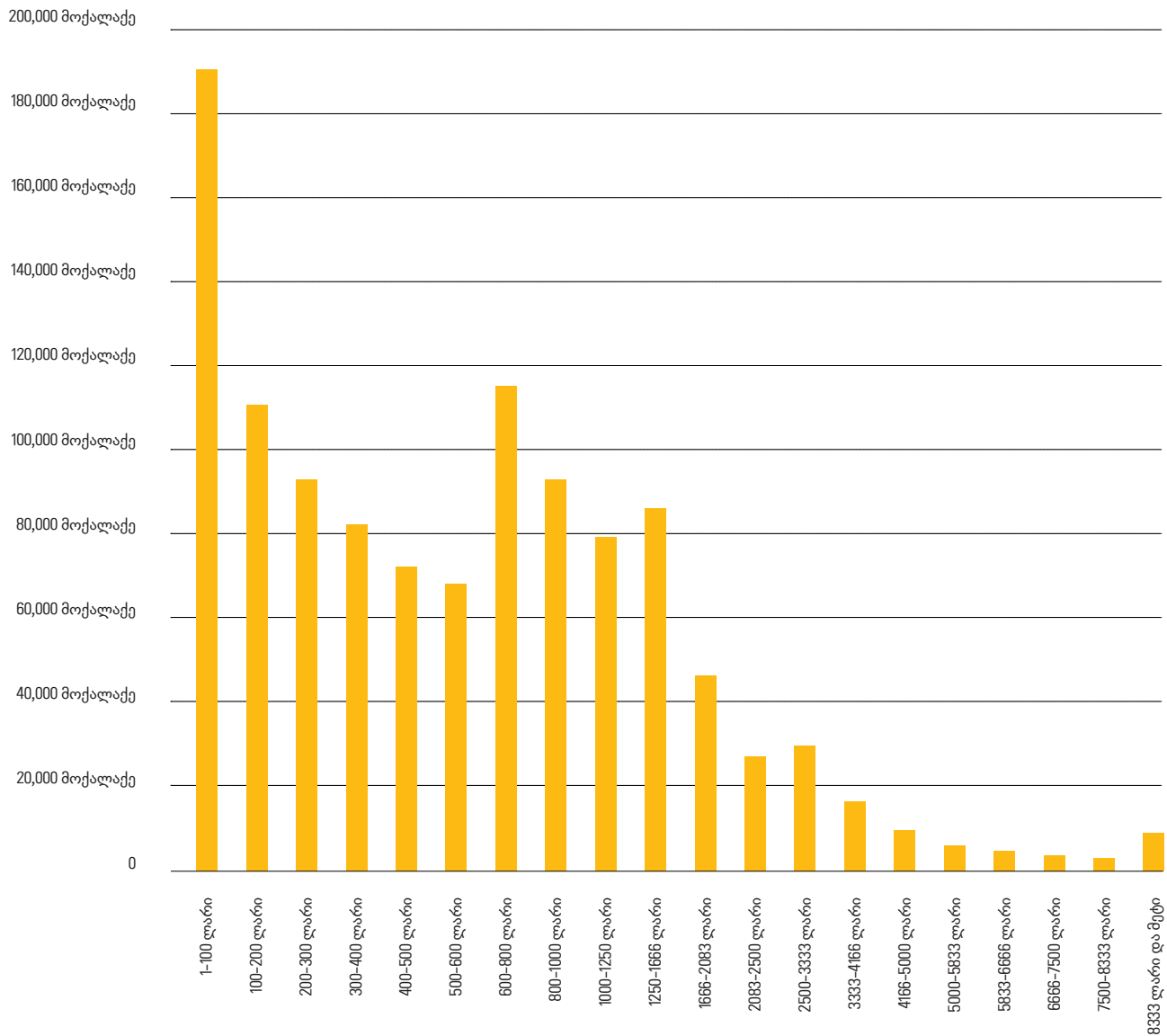
ეკონომიკაში თვითდასაქმების ასეთი მანერნებელი საქართველოს ეკონომიკის ერთ-ერთი მთავარი სისტემური გამოწვევაა.

თვითდასაქმებულებს შორის დაახლოებით 80% სოფლად მცხოვრები შრომისუნარიანი მოსახლეობაა, მათ სტატისტიკა დასაქმებულებად მხოლოდ იმიტომ აღრიცხავს, რომ ისინი საკუთარ ნაკვეთებში მოსავლის მიღების მიზნით მუშაობენ. მათ შესაძლოა ნატურის (მოყვანილი პროდუქციის) გარდა არანაირი ფინანსური შემოსავალი არ ჰქონდეთ, მაგრამ ისინი მაინც დასაქმებულებად ითვლებიან.

2018 წლის მდგომარეობით, საქართველოში



შემოსავლების სამსახურისგან გამოთხოვილი სტატისტიკის მიხედვით,  
 2018 წელს საქართველოში ოფიციალური კონტრაქტის საფუძველზე დასაქმებული  
 პირების ანაზღაურება ასეთია:



მოქალაქეთა ხელფასების განაწილება აჩვენებს, რომ დასაქმებულთა 2/3-ის ანაზღაურება ოფიციალურ საშუალო ხელფასზე - 1124 ლარზე ნაკლებია. ხოლო მოქალაქეების ყველაზე დიდი ნაწილი თავმოყრილია ჯგუფში, რომელიც ყველაზე დაბალ ანაზღაურებას იღებს - შემოსავლების სამსახურის მონაცემებით, 2018 წლის განმავლობაში 1200 ლარზე ნაკლები (თვეში საშუალოდ 100 ლარზე ნაკლები) შემოსავალი 191,000-მა მოქალაქემ მიიღო, ხოლო 1200-2400 ლარის (თვეში 100-200 ლარის) საშემოსავლო კატეგორიაში ჯამურად 110,000 მოქალაქე ექცევა. შესაბამისად, 300,000 მოქალაქის ანაზღაურება წლიურად 2400 ლარზე, ანუ თვეში 200 ლარზე ნაკლებია, რაც, თავის მხრივ, პრაქტიკულად დღევანდელი საარსებო მინიმუმის ტოლფასია.

საშუალო ხელფასი 1124 ლარია. თუმცა საშუალო ხელფასი რეალურად მოქალაქეთა ანაზღაურების საშუალო არითმეტიკულს წარმოადგენს და ის ხელფასების განაწილებას არ ასახავს.

### რა მოხდება მაშინ, თუ ოფიციალურ მინიმალურ ხელფასად 200-300 ლარი დადგინდა?

იმის გამო, რომ მინიმალური ხელფასი, როგორც წესი, ყველაზე დაბალ საშემოსავლო ჯგუფებს ეხება, ეკონომიკურად ყველაზე დიდი გავლენა მას სწორედ სოციალურად მოწყვლად ფენებზე ექნება.

დღეს 300 ლარზე ნაკლები ანაზღაურება (წლიურად 3600 ლარზე ნაკლები შემოსავალი) 393,000 მოქალაქეს აქვს, რაც ქვეყნის მოსახლეობის 10%-ზე მეტს შეადგენს.

შესაბამისად, მინიმალური ხელფასი მოქალაქეთა 10%-ზე პირდაპირ, დანარჩენ 90%-ზე კი ირიბ გავლენას მოახდენს.

დამსაქმებლების ნაწილი იძულებული გახდება, რომ საკუთარი სამუშაო ძალა შეამციროს, რაც უმუშევრობის პრობლემას კიდევ უფრო გაამწვავებს.

მინიმალური ხელფასის კიდევ ერთი ეფექტი არაფორმალური სექტორის ზრდა იქნება. იმის გამო, რომ დამსაქმებელი ოფიციალურ კონტრაქტში 300 ლარზე ნაკლებ ხელფასს ვერ ჩაწერს, ამ კატეგორიის დასაქმებულების ნაწილი არაფორმალურ სექტორში გადაინაცვლებს, რის შედეგადაც 1) სახელმწიფო მათი საშემოსავლო გადასახადის საბიუჯეტო შემოსავალს დაკარგავს; 2) ოფიციალური კონტრაქტის არარსებობის პირობებში, დასაქმებულთა შრომითი უფლებების დაცვის ხარისხი გაუარესდება.

იმის გამო, რომ ათასობით ბიზნესს დასაქმებულთა ანაზღაურების საკანონმდებლო მოთხოვნებით დადგენილ ნორმასთან გათანაბრება დაევალება,

ამას ამ ბიზნესების ხარჯების ზრდა მოჰყვება, რასაც კერძო კომპანიები საკუთარ სარეალიზაციო ფასებში ასახავენ, ეს კი ფასებსა და ინფლაციაზე აისახება, რაც ყველაზე მძიმე ტვირთად ისევ მოსახლეობის მოწყვლად ფენას დააწევბა.

მინიმალური ხელფასის პირობებში კომპანიებმა საბაზრო კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მოტივით შესაძლოა გაფართოების გეგმები გადადონ, რაც არსებული უმუშევრობის პრობლემის მოგვარებას კიდევ უფრო გაართულებს.

### არშემქმნილი სამუშაო ადგილების პრობლემა

2015 წლის იანვრიდან გერმანიაში დამსაქმებლებს თანამშრომელთათვის საათში €8.50-ზე ნაკლები ანაზღაურების გადახდა აკრძალა. შემდგომში აღნიშნული მინიმუმი ჯერ €8.84-მდე, შემდგომ კი €9.19-მდე გაიზარდა. რეფორმის პირველადი ბენეფიციარები იყვნენ პირები, რომლებიც ამაზე ნაკლებ თანხას გამოიმუშავებდნენ. ამ ადამიანების რაოდენობა აღნიშნულ პერიოდში 900,000-ს შეადგენდა.

გერმანიის შრომის კვლევითი ინსტიტუტის (IAB) მიერ მინიმალური ხელფასების რეფორმის შესახებ მომზადებული ანგარიშის მიხედვით, ცვლილებამ ახალი სამუშაო ადგილების გაჩენა შეაფერხა, უკვე არსებულთა ნაწილი კი გააქრო.

IAB-ის მიერ გამოკითხული კომპანიების 20%-ში აცხადებენ, რომ მინიმალური ხელფასის დაწესება მათ ბიზნესზე ნეგატიურად აისახა. ბიზნესმენტა თქმით, ცვლილებებმა მათ საკუთარი პროდუქციის ფასის გაძვირებისკენ უბიძგა. ასევე, ზოგიერთმა კომპანიამ იმისთვის, რომ დასაქმებულისთვის საათში €8.50 გადაეხადა, ამ დასაქმებულთა სამუშაო საათები შეამცირა, რამაც მათი წარმოების მოცულობის გარკვეული შემცირებაც გამოიწვია. ზოგიერთმა

კომპანიამ კი თანამშრომელთა გარკვეული ნაწილი გაათავისუფლა.

ორგანიზაციის შეფასებით, მინიმალური ხელფასების გამო გაზრდილმა ხარჯებმა ბიზნესებს 60,000 სამუშაო ადგილის შექმნაზე ათქმევინა უარი.

იმ პირობებში, როდესაც საქართველოში მხოლოდ 1.13 მილიონი ადამიანი არის კონტრაქტით დასაქმებული, კომპანიების მხრიდან ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაზე უარის თქმა მომავალ წლებში ეკონომიკურ ზრდასა და სიღარიბის დაძლევაზე უარყოფითად იმოქმედებს.

### სახელმწიფოს ჩარევის ფასი

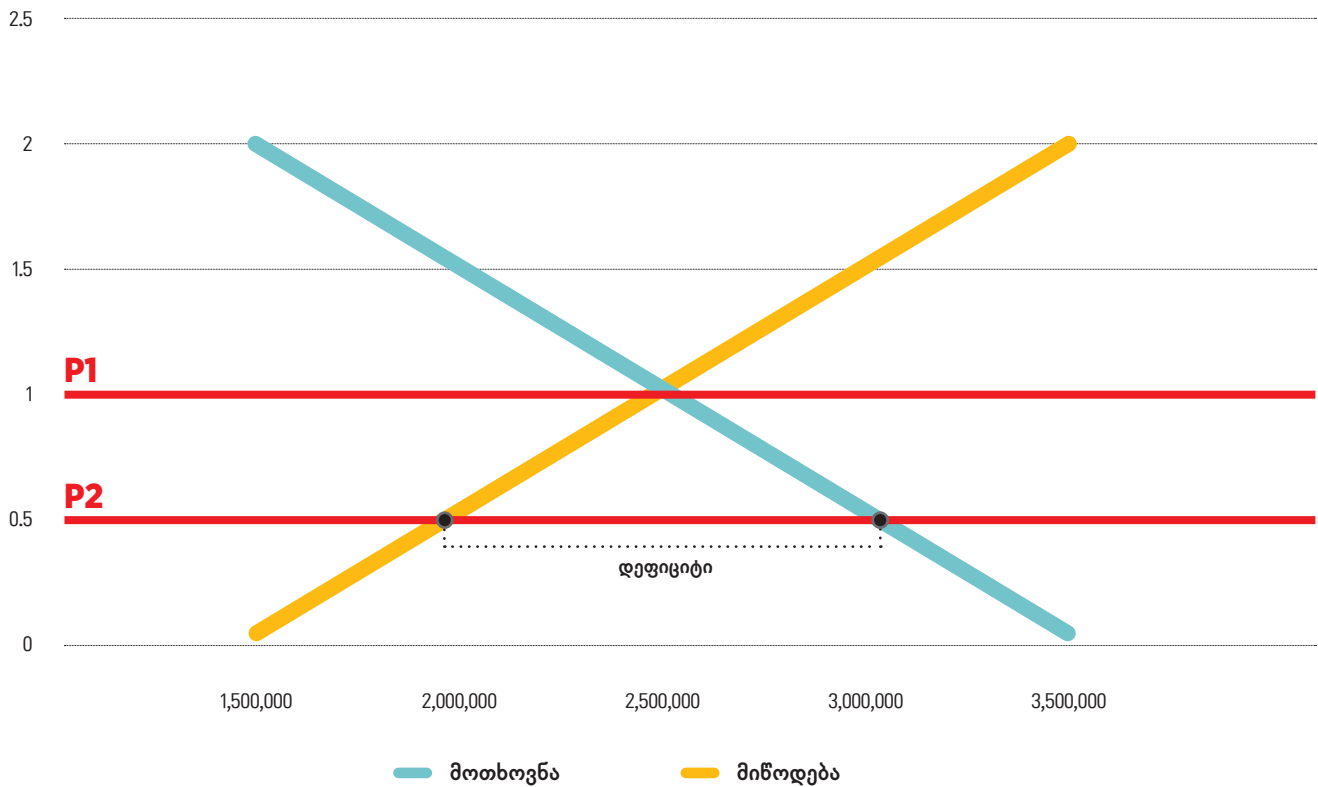
საფასო კონტროლი და მთავრობის მიერ ბაზარზე უხეში ჩარევა იყო ერთ-ერთი მიზეზი, რის გამოც 1990-იანი წლების დასაწყისში საქართველო უმძიმეს ეკონომიკურ კრიზისში აღმოჩნდა.

დამოუკიდებლობის გამოცხადების მიუხედავად, საქართველომ საბჭოთა კავშირისგან „მავნე მემკვიდრეობის“ სახით, თითქმის უცვლელად გადაიბარა „ფასების კონტროლის“ პრაქტიკა. სახელმწიფო საფასო რეგულირების სფეროში დარჩა ძირითადი სამომხმარებლო საქონელი, რაც შემდგომში სურსათზე უმწვავესი დეფიციტის მიზეზად იქცა.

1993 წელს სახელმწიფომ მოქალაქეებზე ზრუნვის მოტივით, ფასების კონტროლის შესახებ საბჭოთა კანონმდებლობა ქართული კანონებით ჩაანაცვლა. პური, კვერცხი და კიდევ სხვა მრავალი დასახელების საქონელი სპეციალური სახელმწიფო კომისიის მიერ დადგენილ ფასად უნდა გაყიდულიყო, ეს ფასი კი ამ საქონლის რეალურ საბაზრო ღირებულებასთან შედარებით რამდენჯერმე დაბალი იყო. პურის, კვერცხის, ხორცის, ფქვილის თუ ნავთის რიგები სწორედ ასეთი ანტისაბაზრო რეგულაციების შედეგი იყო, რაც, თავის მხრივ,



## რას გამოიწვევს ფასების კონტროლი პურის ბაზარზე?



ამ ბაზრებზე ჩრდილოვანი მოთამაშეებისა და კორუფციისთვის კატალიზატორის ფუნქციას ასრულებდა.

### რა მოქმედება საფასო კონტროლის დაწესებას სხვა ბაზრებში:

საქართველოს მთავრობა დღესაც თუ დაადგენს, რომ მოქალაქეებს პურის შეძენა 50 თეთრად უნდა შეეძლოს და ეკონომიკურ აგენტებს ამაზე მაღალი ფასის დაწესებას აუკრძალავს, ქვეყანაში ადრე თუ გვიან ამ საქონლის დეფიციტი დაიწყება. პურის მოთხოვნა-მიწოდების გრაფიკზე არსებული საბაზრო ფასის P1-ის, ანუ 1 ლარის ხელშეწყობის საფასო ჭერით, P2-ით (50 თეთრით) ჩა-

ნაცვლების დროს აშკარაა, რომ როდესაც პურის ფასი 50 თეთრია, ამ დროს მოსახლეობა მზადაა, 2,920,000 ერთეული პური შეიძინოს, თუმცა 50 თეთრის საფასო ჭერის პირობებში მწარმოებლები ბაზარს მხოლოდ 2,165,000 ერთეულ პურს მიაწვდიან.

სხვაობა მოთხოვნით არსებულსა და ბაზრის მიერ მიწოდებულ პურს შორის დეფიციტს წარმოადგენს და ის 755,000-ს შეადგენს. ასეთ პირობებში ყველაზე მეტად მოსახლეობის მოწყვლადი ფენა ზარალდება, რადგანაც დეფიციტის პირობებში მათთვის პურის შეძენა გართულებულია. „თეთრ ბაზარზე“ პური ეღირება 50 თეთრი, თუმცა მის შესაძენად მოსახლეობას რიგებში დგომა მოუ-

წევს, თავის მხრივ, გაჩნდება „შავი“, ე.წ. „სპეკულაციური“ ბაზარი, სადაც გადამყიდველები პურს სხვა ფასად გაყიდნიან. თავის მხრივ, „შავი ბაზრის“ წარმოშობა კორუფციის გაღვივებისთვის გააჩენს ნოყიერ ნიადაგს, კორუფციის ზრდა კი ასევე სხვა მიმართულებებით შექმნის ახალ პრობლემებს.

იმ პირობებში, როდესაც საქართველო აღმოსავლეთ ევროპის ერთ-ერთ ღარიბ ქვეყნად რჩება, შრომის ბაზარზე ისეთი რეგულაციის მიღება, რომელიც ათიათასობით მოქალაქეს გაურთულებს სამუშაო ადგილის პოვნას, ქვეყნის განვითარების ტემპს კიდევ შეამცირებს. <sup>F</sup>

# რით ვაჭრობდნენ თამარ მეფის თბილისში?

X-XIII საუკუნეების თბილისი ერთ-ერთ ყველაზე მდიდარ ქალაქს წარმოადგენდა კავკასიასა და მახლობელ აღმოსავლეთში, თუმცა თბილისის განსაკუთრებული ზრდა მაინც XII-XIII საუკუნეების მიჯნაზე მოხდა, როდესაც ქვეყანას თამარ მეფე მართავდა.

**Q** მდროინდელი ისლამური სამყაროს წარმოსახვაში თბილისი ისლამის გავრცელების უკიდურეს ჩრდილოეთ საზღვარს წარმოადგენდა. მაგალითად, X საუკუნეში ერთ-ერთი არაბი ავტორი თბილისის ისლამის ერთგვარ საზღვრად აღწერს. ამ მოსაზრებას სხვა არაბი მწერლებიც იზიარებდნენ. მაგალითად, იაკუთი (XIII ს.) წერს, რომ თბილისი ისლამური სამყაროს უკიდურეს წერტილს წარმოადგენს.

თბილისის არაბულ ქალაქად წარმოდგენა შესაძლოა იმ ფაქტით ყოფილიყო განპირობებული, რომ 1122 წლის შემდეგ აქ არაბების დიდი რაოდენობა ცხოვრობდა, რასაც მოწმობს როგორც ქართველ ისტორიკოსთა ნაშრომები, ისე უცხოელ მოგზაურთა ჩანაწერები.

X საუკუნიდან თბილისის განსაკუთრებული ეკონომიკური დაწინაურება ქალაქის სტრატეგიული ადგილმდებარეობით უნდა ყოფილიყო გამოწვეული. თბილისის უკავშირდებოდა ორი მნიშვნელოვანი სავაჭრო-სატრანზიტო გზა: 1. თბილისი-ბარდავი-ზენჯანი; 2. თბილისი-დვინი-მარაღა. ამ მიმართულებებით თბილისი, X საუკუნიდან, თუმცა შეიძლება უფრო ადრეული პერიოდიდანაც, მიბმული იყო თანამედროვე სომხეთში, აზერბაიჯანსა და ჩრდილოეთ ირანში არსებულ საქარავნო გზებთან, რადგან ეს გზები დაკავშირებული იყო მახლობელ აღმოსავლეთში გამავალ ძირითად სავაჭრო მაგისტრალებთან. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ უშუალოდ თბილისი მჭიდროდ იყო დაკავშირებული აბრეშუმის სავაჭრო გზებთან.

X-XIII საუკუნეებში თბილისში წარმოებული პროდუქცია მარტივად გადიოდა საქართველოდან მახლობელი აღმოსავლეთის დიდ ბაზრებზე. თბილისის, როგორც „არაბული ქალაქის“, სავაჭრო მიმამს ისლამურ სამყაროსთან უნდა გამოეწვია მისი საგრძნობი ეკონომიკური ზრდა. X საუკუნის თბილისი სამხრეთ კავკასიის სხვა დიდი ქალაქების (დარუბანდი, ბარ-

დავი) თანაბარ ქალაქად არის მოხსენიებული.

არაბი ისტორიკოსები/გეოგრაფოსები თბილისის აღწერას, სხვა დიდი ქალაქების მსგავსად, საკმაოდ დიდ ყურადღებას უთმობდნენ. ეს კი მახლობელ აღმოსავლეთში თბილისის მზარდ მნიშვნელობაზე მეტყველებს.

თბილისიდან ბევრ სხვა პროდუქციასთან ერთად გაჰქონდათ აბრეშუმში, ვერცხლისწყალი, არყის ხე, წაბლი, ტანსაცმელი, ფაქიზი ნოხები, შალი, მონები და სხვა. მონა ვაჭრებსა და ქალებზე ყურადღებას ამახვილებს XIII საუკუნის ნაშრომი „აჯაიბ ად-დუნიას“ ანონიმი ავტორიც. სპარსი ისტორიკოსი ასევე აღნიშნავს, რომ თბილისიდან ექსპორტზე გაჰქონდათ უნაგირები, სპილღოს ძვლით გაწყობილი ლაგამები, კაპარტები, ხილიფები, მინა, ფიალები და ბროლის ნაწარმი.

როგორც ჩანს, X-XIII საუკუნეების თბილისში აბრეშუმის წარმოება მაღალ დონეზე იყო განვითარებული. თითქმის ყველა აღმოსავლური წყარო თბილისიდან გატანილი პროდუქციის ჩამონათვალი სწორედ აბრეშუმს ახსენებს. განსაკუთრებით საინტერესო ცნობაა შემონახული იბნ-ისფანდიარისთან, როდესაც თაბარისთანის მბრძანებელმა არდაშირ იბნ ჰასანმა ხორეზმში თექვეს სხვა საჩუქრებთან ერთად საპალნეებით ძღვნად გაუგზავნა ბიზანტიური, ბაღდადური და თბილისური ქსოვილები. დიდი ალბათობით, თბილისიდან წამოღებული ქსოვილები „აბრეშუმში“ უნდა ყოფილიყო. ბაღდადურთან და ბერძენულ ნაწარმთან ერთად თბილისის აბრეშუმის ხსენება უდავოდ მის მაღალ ხარისხზე უნდა მეტყველებდეს. ქართული ხარისხიანი ქსოვილების (და, შესაბამისად, ქართული ექსპორტის) შესახებ საინტერესო ცნობებია შემონახული ბიზანტიელ ისტორიკოსებთან. ერთ-ერთი ჟამთააღმწერლის მიხედვით, XII საუკუნის ბოლოს კონსტანტინოპოლში ხელისუფლების ხელში ჩაგდებას მსურველ ანდრონიკე კომნენოსს ქართული ქსოვილებისგან შეკერილი ტანსაცმელი ეცვა.



საქართველოში და განსაკუთრებით თბილისში აბრეშუმის წარმოების ტექნოლოგიების განვითარება თანამედროვე სომხეთის, აზერბაიჯანისა და სხვა მიმდებარე ტერიტორიების ქალაქებთან მჭიდრო კავშირის ერთ-ერთი შედეგი უნდა ყოფილიყო. სავაჭრო ურთიერთობებს იდეების გაცვლა-გამოცვლა და ტექნოლოგიების განვითარება მოჰყვებოდა. რადგან განჯა და ბარდაგი მჭიდრო კონტაქტში იყო თბილისთან, არ არის გამორიცხული, რომ აბრეშუმის წარმოების მაღალი ხარისხი და წარმოების მეთოდები თბილისში სწორედ სამხრეთთან ვაჭრობისას შემოსულიყო.

აქვე უნდა აღინიშნოს ქართული ნოხების ფართო გავრცელება მეზობელ ქვეყნებში. ქართული ნოხების მაღალ ხარისხზე მეტყველებს მათი მაღალი რანგის პირებისთვის საჩუქრად ხშირი გადაცემა.

დიდი ალბათობით, თბილისიდან განჯამდე და ბარდავამდე ჩასული სხვადასხვა პროდუქცია მარტივად გადიოდა თანამედროვე სომხეთის, აზერბაიჯანისა და ჩრდილოეთ ირანის მთავარ ქალაქებში. იქიდან კი მსხვილი სავაჭრო მაგისტრალებით უფრო შორეულ ქვეყნებში სვდებოდა.

ქართველი მწერლებიც აღნიშნავენ თბილისისა და ზოგადად საქართველოს სავაჭრო ურთიერთობებს. მაგალითად, უცნობი მემატეიანის მიერ „ისტორიანი და აზმანი შარავანდედ-თანში“ ნახსენებია თამარ მეფის დროს ალექსანდრიიდან საქართველოში შემოტანილი ძვირფასი მატყლი, რაც, დიდი ალბათობით, ჯერ მახლობელი აღმოსავლეთის ცენტრალური სავაჭრო მაგისტრალებით, შემდგომ კი უკვე საქართველოსთან ახლოს, ან მის ტერიტორიაზე არსებული სავაჭრო გზებით შემოვიდა თბილისში.

რაც შეეხება იმპორტს თბილისსა და დანარჩენ საქართველოში, წერილობით წყაროებში შემონახული მონაცემები საკმაოდ მწირია. თუმცა ცნობილია, რომ მატყლის შესახებ ზემოთ მოყვანილი ცნობის გარდა, საქართველოში ირანიდან და ცენტრალური აზიიდან ძვირფასი ქვები შემოდიოდა.

თამარ მეფის თბილისი ნამდვილად მნიშვნელოვანი ქალაქი გახლდათ. მისი სიდიადის მანიშნებელი ერთ-ერთი ინფრასტრუქტურული ობიექტი წისქვილი იყო. საქმე ისაა, რომ წისქვილები X-XIII საუკუნეების მახლობელი აღმოსავლეთის მხოლოდ დიდ და ეკონომიკურად აქტიურ ცენტრებში არსებობდა. X საუკუნეში, ისეთი დიდი ქალაქების მსგავსად, როგო-



ალ-იდრისის მსოფლიო რუკა

რიცაა მოსული და რაქა, წისქვილები თბილისშიც იყო.

როგორც ჩანს, თბილისი მართლაც იყო განთქმული თავისი წისქვილებით, რადგან XIII საუკუნის პირველ ნახევარში თბილისურ წისქვილებზე ისევ არის გამახვილებული ყურადღება. იმ დროს მახლობელი აღმოსავლეთის ერთ-ერთ დიდ ქალაქში, ბაღდადში, 30,000 წისქვილი არსებობდა.

თბილისის შთამბეჭდავ სავაჭრო-ეკონომიკურ ზრდაზე კიდევ ერთი ობიექტი მეტყველებს - ცნობილი თბილისური აბანოები. უცხოურ წყაროებში შემონახულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ვიგებთ, რომ XII-XIII საუკუნეების განმავლობაში თბილისის აბანოების რაოდენობა 40-დან 65-მდე გაიზარდა. ასევე ბევრი სავაჭრო ბაზარი იყო გამართული როგორც თბილისის გარშემო, ასევე თვით ქალაქში, - იქ, სადაც დღეს გორგასლის მოედანი, რიყე და მიმდებარე ტერიტორიებია.

ამრიგად, X-XIII საუკუნეების თბილისი მიერთებული იყო ცნობილ სავაჭრო გზებზე, რასაც ჩვენ დღეს აბრეშუმის გზებს ვუწოდებთ. **F**

# ქედმაღლობის შესახებ

და ეშმაკმა ჩაიცინა, რადგანაც მისი საყვარელი ცოდვა სიამაყეა, რომელიც თავმდაბლობას ამასხარავებს. სემუელ ტეილორ კოლრიჯი

ქედმაღლობა საუკეთესო გენიოსსაც აფუჭებს. ლუიზა მეი ელკოტი

მე ყველაზე მაგარი გოლფის მოთამაშე ვარ! უბრალოდ გოლფი ჯერ არ მითამაშია. მუშამად ალი

ერთხელ, მრავალი, მრავალი წლის წინ, მეგონა, არასწორი გადაწყვეტილება მივიღე. ცხადია, აღმოჩნდა, რომ სწორი ყოფილვარ. მაგრამ შემეშალა, როცა ვიფიქრე, რომ შემეშალა. კარლ იუნგი

გზას აცდენილ იდენტობათა ყველაზე მსუყე შემთხვევები იმ ინტელექტუალებთან უნდა ვეძიოთ, რომელთაც უჭირთ, გაიხსენონ, რომ ღმერთები არ არიან. თომას სოუელი

შეურყვეველი რწმენა, რომ ჭეშმარიტება მათ ხელშია, აბოროტებს ადამიანებს. ანატოლ ფრანსი

უნდა უწოდოს კი ადამიანმა საკუთარ თავს იმ სამყაროს ბატონ-პატრონი, რომლის შეცნობის ძალა თითქმის არ შესწევს, რომ აღარაფერი ვთქვათ მისი მართვის ძალაზე? მიშელ დე მონტენი

ქედმაღლობა ერთ-ერთი ყველაზე განახლებადი რესურსია. ბ.კ. ო'რურკი

არაფერია იმაზე მშვენიერი, ვიდრე ყველაფრის ცოდნა. ათანასიუს კირჩერი



## მართული ოცნებები: 1 სექტემბერი, 1931

The U.S.S. Akron-ი 785 ფუტი სიგრძის საოცრება იყო – ზელიუმზე მომუშავე დირიჟაბლი, რომელსაც საწვავის გამოცვლის გარეშე 10,580 საზღვაო მილის დაფარვა შეეძლო. Goodyear-Zeppelin Corp.-მა და მისმა პრეზიდენტმა, პოლ ვ. ლიფილდმა Akron-ი აშშ-ის სამხედრო-საზღვაო ფლოტისთვის შექმნეს (თითქმის \$84 მილიონი დაჯდა დღევანდელ დოლარებში), მაგრამ იოლი იყო, წარმოედგინა მსგავსი დირიჟაბლის გამოყენება როგორც მგზავრების, ისე საფოსტო გზავნილების გადასაცემ-გადასატანად „იდეალური უსაფრთხოებითა და ეფექტიანობით“. ცხადია, ძველ დირიჟაბლებს „ცეცხლი ან სტრუქტურული უმართაობა ანადგურებდა“, მაგრამ 1931 წლის შემოდგომისთვის აღმოჩნდა, რომ ორივე პრობლემა „მინიმუმამდე, ლამის სრულ აღმოფხვრამდე იყო დაყვანილი“. ორი წელიც არ იყო გასული, რომ ეს ტიტანური სითამამე ატლანტის ოკეანის ტალღებში ჩაიშხვრა: ნიუ-ჯერსის სანაპიროსთან ამოვარდნილმა შტორმმა Akron-ი ჩამოაგდო და 76-წევრიანი ეკიპაჟიდან მხოლოდ სამი ადამიანი იმსხვერპლა. მსოფლიოს გატაცებამ ცეპელინებით, ოთხი წლის შემდეგ, კოლაფსი განიცადა, როცა წყალბადით სავსე (აშშ-ის სავაჭრო აკრძალვებმა ძირი გამოუთხარა ნაცისტური გერმანიის ზელიუმის მარაგს) Hindenburg-მა თავისი 63-ე ფრენა ავადგანთქმულ ჯოჯოხეთში დაასრულა, რომელმაც განადგურა საჰაერო ხომალდი და 36 ადამიანის სიცოცხლე შეიწირა.

წყაროები: სამუელ ტეილორ კოლრიჯის „ფსაჰის აზრები“; ლუიზა მეი ელკოტის „აბაბარა ძალიანი“; მიშელ დე მონტენის „კომიტი რეიონალ საოცრებისთვის“; პლატონის „თიმაიოსი“; დევიდ მაკლარსტაის „ყველაზე მივი ზამთარი“; ჯორჯ ბარნარდ შოუს „პიორი ბარბარა“; იმდონდ ბარის „თამარია, თამარულიააააა და რეფორმაჰა“.

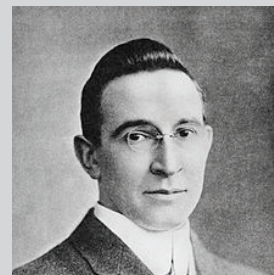
როცა მათში ღვთაებრივი ელემენტი შესუსტდა და ადამიანური თვისებები გახდა წამყვანი, მათ დაკარგეს უნარი, საკუთარ კეთილდღეობას ზომიერად მოჰპყრობოდნენ. პლატონი

მეგალომანიაკს ენთუზიაზმი ამოძრავებს ისე, რომ საერთოდ ვერ აფასებს იმას, რაც არ იცის. დევიდ ჰალბერტამი

მან არაფერი იცის და ჰგონია, რომ ყველაფერი იცის. ეს გარეგნობა უდავოდ პოლიტიკურ კარიერას მიუთითებს. ჯორჯ ბერნარდ შოუ

ქედმაღლობა ყველაფერს ახლავს, რასაც კი ვაკეთებ! ეს ჩემს ვესტებშია, ჩემი ხმის სიმკაცრეში, ჩემი გამომეტყველების ელვარებაში, ჩემს დაჭიმულ, ტანჯულ სახეში. კოკო შანელი

## საბოლოო მოსაზრება



„გაცილებით იოლია, პრობლემის გადაჭრის გზები ჩამოაყალიბო, როცა პრობლემის შესახებ ბევრი არაფერი იცი“.

– მალკოლმ ფორბსი