

0850სი, 2021

GEORGIA

# Forbes



## სამი პრინსიპი

1.3 მილიონი მომხმარებელი და პანდემიის მიუხედავად გაზრდილი ბაზრის წილი - ვიონი საქართველო ახალ გამოწვევებს და შესაძლებლობებს ახალ გენერალურ დირექტორთან **ლაშა ტაბიძესთან** ერთად ხვდება.



# PASTA & LOVE

the bonvivant way

ექსკლუზიური ინგრედიენტების შემცველი წვერის მოვლის საშუალებები  
სამეტაპიანი პროცედურა: მომზადება, პარსვა, დატენიანება



PRE-SHAVE AND  
BEARD OIL  
წვერის  
დამარბილებელი  
ზეთი

SOOTHING  
BEARD GEL  
საპარსი გელი

AFTER SHAVE AND  
MOISTURIZING  
CREAM  
დამატენიანებელი  
კრემი



# • სარჩემვი •

52 | CEO



24 | მოსაზრება



## LEADERBOARD

10 | Forbes-ის სამყარო

12 | იყიდე, შეინახე, გაყიდე

13 | ტრამპის უიმედო ვალი

14 | ძვირი გაზი იაფია?

16 | საქართველოს 150 ყველაზე შემოსავლიანი კომპანია





## წარმოაჩინეთ თქვენი ბიზნესის წარმატება კონსიერჟ თბილისთან ერთად

### ვირტუალური ლონისკიებაები



ფიზიკური ღონისძიებების ჰარმონიულად ტრანსფორმაცია ონლაინ სივრცეში, ჰიბრიდული ვირტუალური გამოცდილების შექმნა

### ბიზნეს წარადივი



აუდიტორიაზე მორგებული, მაღალი ხარისხის კორპორაციული მასალების მომზადება: გამომსვლელის მოხსენება, პრეზენტაცია, წლიური ანგარიში. მაღალი ხარისხის აუდიო/ვიდეო პროდუქციის დამზადება: ვიდეო, ფოტო, პოდკასტი და ა. შ

### დიზაინი და ვიზუალიზაცია



დამკვეთის ბრენდირებისა და კორპორაციული იდენტობის მორგება ღონისძიების შინაარსსა და საკომუნიკაციო სტრატეგიაზე





60 | პროფილი

### მოსაზრება

#### 24 | გერმანია დიდი ცვლილებების მოლოდინში

ავტორი: ალექსი პიტრიასვილი

#### 26 | ჰანდაცვის სისტემის რეფორმა საქართველოში – საჭიროება თუ თვითმიზანი?

ავტორი: ქეთევან ჩხატარაშვილი

### ესე

#### 34 | ოპერაცია „სიმდიდრის სიჩქარე“

კოვიდ-19-მა მოიტანა საშინელი ტანჯვა, ეკონომიკური ტკივილი, გეოპოლიტიკური დაძაბულობა... და კაცობრიობის ისტორიაში სიმდიდრის უდიდესი აქსელერაცია.

ავტორი: რენდალ ლინი



72 | ეკონომიკა

### ბრენდი

#### 44 | გამოცდებზე თაღლითობა – სარფიანი საქმე

სტუდენტები ყოველთვის თაღლითობდნენ. მას შემდეგ, რაც Covid-19-ის გამო სწავლის პროცესი დისტანციურ ფორმატში გადავიდა, ეს ქრონიკული პრობლემა ეპიდემიად იქცა.

ავტორი: სიუზან ალასი

### CEO

#### 52 | სამი პრინციპი

1.3 მილიონი მომხმარებელი და ბანდემის მიუხედავად გაზრდილი ბაზრის წილი – “ვიონი საქართველო” ახალ გამოწვევებს და შესაძლებლობებს ახალ გენერალურ დირექტორთან, ლაშა ტაბიძესთან ერთად ხვდება.

ავტორი: ელენე კვანცილაშვილი



# IT'S ALL IN THE DETAILS.

## Pasta & Love, for a perfect shave.



gbo,  
Estée  
Professional  
Cosmetics Shop

**davines**  
sustainable beauty

6 Shrosha Str., Office 1, 0179, Tbilisi, Georgia  
TEL: +995 32 225 0406

United  
Cosmetics  
Group  Georgia



### პროფილი

#### 60 | გულითადი თავდამსხმელი

დევიდ ველესმა ბრაზილიის დიდი ბანკების მსუყე საკომისიოებისა და საძაგელი მომსახურების მოკვლა განიზრახა. ოპერაცია წარმატებული აღმოჩნდა. დღეს მისი საკომისიოებისგან დაცლილი Nubank-ი ყველაზე ღირებული ციფრული ბანკია მსოფლიოში.

ავტორი: ჰიუ კოფლინი, მარია აბრა და ანდრეა გარა

### გამოძიება

#### 68 | ამერიკის ყველაზე დიდი მანიპულატორი-მილიარდერი

როგორ გამოიყენა ბობ ბროკმენმა ე.წ. „დარტ ვეიდერის კონტრაქტები“, რათა ავტოდილერებისთვის საჭიროზე მეტი თანხები გადაეხდებინა და რობერტ ფ. სმიტის კერძო სააქციო კაპიტალის იმპერია დაეფინანსებინა.

ავტორი: კრის ჰელმენი

### ეკონომიკა

#### 72 | საქართველო მწვანე და მემფი განვითარების გზაზე

ავტორი: სებასტიან მოლინეუსი

#### 82 | საქართველო - უმუშევრობით მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანა

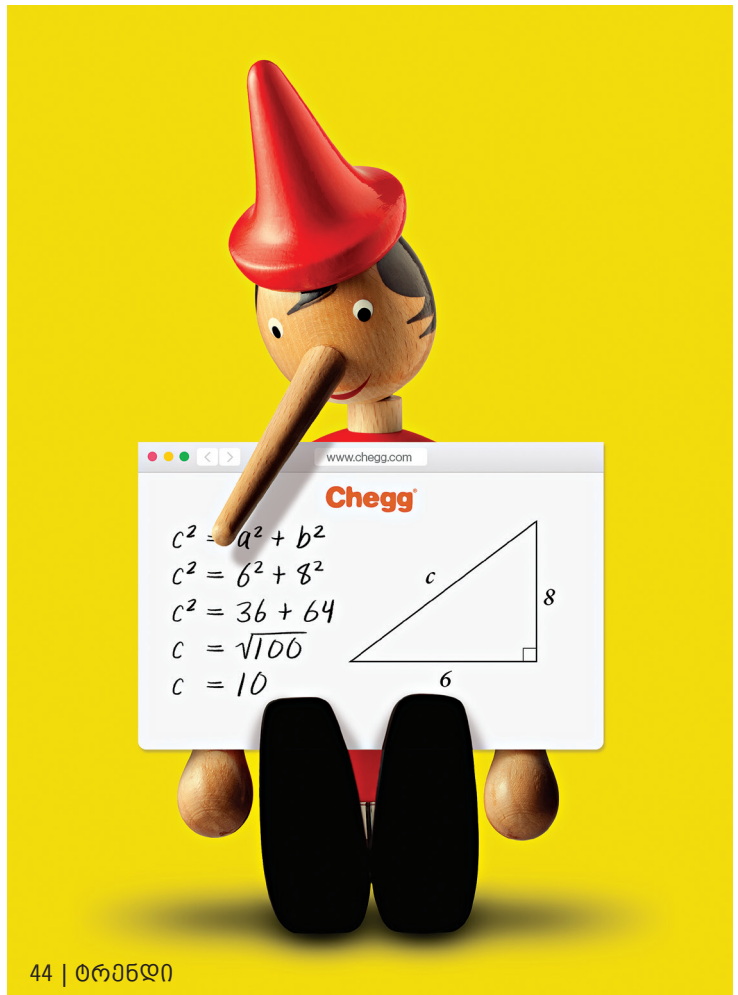
ავტორი: ბასო ნამრაშაძე

### ისტორია

#### 86 | „ჰადოსური“ ცხოველები და სად ვიპოვოთ ისინი... ტფილისში

როგორც „ჰადოსური“, ისე ზოგადად ცხოველები, თბილისის ისტორიასთან მჭიდროდ არიან დაკავშირებული.

ავტორი: ბიორგი ჯიფილი





# more inside

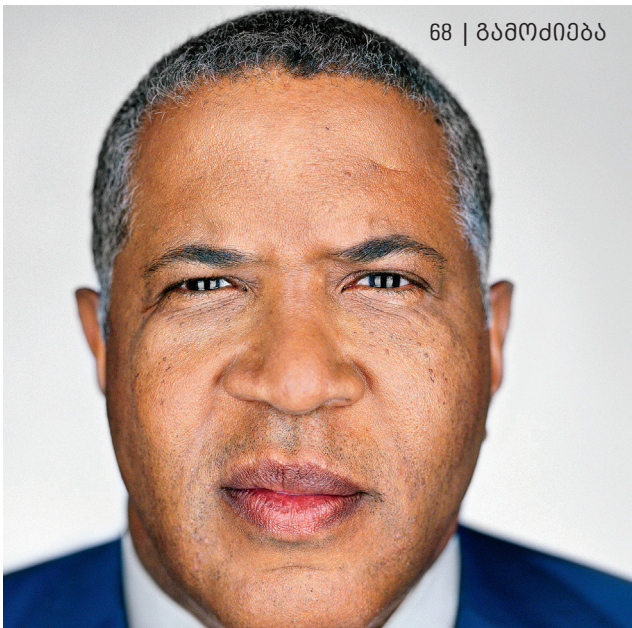
თმის სტაილინგის პროდუქტების ხაზია, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია, როგორც ცალკე-ცალკე, ასევე კომბინირებულად. თითოეული პროდუქტი უზრუნველყოფს თმის დატენიანებას და ხანგრძლივ ეფექტს.





აზრები

92 | მენეჯმენტის შესახებ



ყდის ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი

დაბეჭდილია შპს „ბრაზის დიზაინ ენდ პრინტინგ“-ში  
ს/კ: 205 229 812; მის: 0159 ქ. თბილისი, გ. შავგულიძის 7ა  
თელ/ფაქსი: + (995 32) 2 913 516

მთავარი რედაქტორი  
გიორგი ისაკაძე

აღმასრულებელი რედაქტორები  
შოთა დიდმელაშვილი, ელენე კვანჭილაშვილი

არტდირექტორი, ფოტორედაქტორი  
სერგა ნემსიწვერიძე

ლიტერატურული რედაქტორი  
ირინა ბიაშვილი

ვებდირექტორი  
დავით ცირაშუა

დამაბაბადონებელი  
ქეთა ჟორჟოლიანი

ფოტორედაქტორი  
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 Global Media Holdings Inc.**

Editor-in-Chief  
Steve Forbes

President & CEO  
Michael Federle

Chief Content Officer  
Randall Lane

Design Director  
Alicia Hallett-Chan

Editorial Director, International Editions  
Katya Soldak

Executive Director, Forbes IP (HK) Limited  
Global Branded Ventures  
Peter Hung

Vice President, Global Media Ventures  
Matthew Muszala

General Counsel  
MariaRosa Cartolano

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

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

Forbes Georgia 2011 19; .. (+995 32) 223 77 07; - 0160, : info@forbes.ge 7  
Forbes Georgia 2011 16 . ISSN 2233-3487

Copyright 2011 Media Partners, . Copyright  
2011 Forbes, as to materials published in the US Edition of Forbes. All rights reserved.  
Forbes Forbes Inc.- . Forbes Georgia  
Media Partners . Forbes Georgia  
is published by the Media Partners JSC under a license agreement with Forbes Media LLC, 60 Fifth  
Avenue, New York, New York 10011. Forbes is a trademark used under the license from FORBES  
LLC.

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



უნიკალურობა  
ამოძრავებს სამყაროს

**davines**  
sustainable beauty



[WWW.DAVINES.COM](http://WWW.DAVINES.COM)

[WWW.FACEBOOK.COM/DAVINESGEORGIA](http://WWW.FACEBOOK.COM/DAVINESGEORGIA)



სამსახურის მისამართი

თბილისი, შრომის 6, ოფისი 1,

ტელ.: +995 32 225 0406



# FORBES-ის სამყარო

პლანეტის მასშტაბით, ჩვენი 35  
ლიცენზირებული გამოცემა ხუთ კონტინენტს,  
24 ენასა და 13 დროის სარტყელს მოიცავს.  
მათ ყველას საერთო მისია აქვთ:  
ანტრეპრენიორული კაპიტალიზმის რწმენა მის  
ნებისმიერ გამოვლინებაში.

## ბულგარეთი



2018 წელს სარა კიურკიცივამ Orpheus-ი ჩაუშვა – კოსმეტიკური სახი მგრძობიარე კანისათვის, რომელშიც, მისი თქმით, სრულა-დაა თავმოყრილი ყველაზე ორფეროსის რეგენერაციული უნარები. ეს ყველაფერი ბულგარეთში, საბერძნეთის საზღვართან ხარობს.

## დომინიკელთა რესპუბლიკა

2016 წელს მამის გარდაცვალების შემდეგ, Dominican Watchman-ის მართვის სადავეები ლუსილ პუელმონ დე გაუნდიმ გადაიბარა. ეს 50 წლის უსადრთხოების კომპანია თავისი პროდუქტების – მათ შორის, ელექტრონული საშუალოებისა და სადაზვერვო კამერების – ექსპორტისთვის ემზადება კარიბის სხვა კუნძულებზე.



## ჩინეთი

Forbes ჩინეთის მიერ ჩინეთის ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ ბიზნესმენ ქალად დასახელებული ვანგ ფენგ ინი Great Wall Motor-ის პირველი პრეზიდენტი ქალია – SUV-ებისა და სატვირთო პიკაპების უსხვილესი მწარმოებლისა ჩინეთში.



## საფრანგეთი

Heineken-ის ბოთლებს, ტრამპაიებისა და სუპერიახტის დიზაინის ავტორის, მულტიდისციპლინური არტისტის, ორა იტოს შემდეგი პროექტი მარსელის ციხისპირის მღვისპირა გასართობ პუნქტად გარდაქმნა, რომელიც გარემოს დაცვის პოპულარიზებისა და შეუწყობს ხელს. „ანტრეპრენიორული წარმატება დღეს შემოსავალზე აღარაა ორიენტირებული, არამედ იმაზე, თუ რას შექმნის ბიზნესი“, – ამბობს ის.



## ანგოლა

ფინანსთა მინისტრის, 37 წლის ვერა დავესის თქმით, ის მანამდე არ მოისვენებს, ვიდრე ანგოლურ საფონდო ბირჟას არ ჩაუშვებს... ეს კი, როგორც დავესი იმედოვნებს, წელს მოხდება. ლუანდის მკვიდრის მოლოდინით, ტელეკომუნიკაციების სერვისი Multitel-ი და სამშენებლო კომპანია Mota-Engil-ი პირველადი საჯარო შეთავაზების ერთ-ერთი პირველი განმახორციელებლები იქნებიან.



## ბოლივია

PepsiCo-ს, რომელიც ბოლივიურ საწარმოო ქარხანაში Cheetos-ის წარმოებას იწყებს, გადაწყვეტილი აქვს, ყოველთვიე 30 ტონამდე ადგილობრივად მოყვანილი სიმინდი იყოს და წარმოებისთვის, დისტრიბუციისა და მარკეტინგული სამუშაოებისთვის დაახლოებით 300 ადამიანს ასაქმებს.



დეკემბერში, ბოგოტაში დაფუძნებულ Clever Leaves-ს, რომელიც მომხმარებლებს სამედიცინო კანაბს სთავაზობს (იმას, რასაც კოლუმბიელები „ახალ მწვანე ოქროს“ უწოდებენ), დებოიტი ჰქონდა Nasdaq-ზე SPAC-ის შემოქმედებით. ბოლო მონაცემებით, კომპანიის საბაზრო კაპიტალიზაცია \$330 მილიონს შეადგენს.

## სამხრეთი აფრიკა



## საბერძნეთი

„საბერძნეთის საექსპორტო შპს-ის სიმბოლირება, რომელიც ევროკავშირის უმეტესი ქვეყნებისა ჩამორჩება, გადაწყვეტილი ათასწლეულად გაქმნილი ფინანსური კრიზისიდან ქვეყნის ამოსაცვანად“, – ამბობს აკადემიკოსი კონსტანტინოს ლიმპეროპულოსი. მისი აზრით, ქვეყნის პრობლემები პანდემიამ და შემცირებულმა მოხმარებამ კიდევ უფრო გააძაბავა.



## არგენტინა

პანდემია და მის შედეგად საკვების შინ მომზადების ტენდენციის ბრდა იგნასიო ნოელს დაეხმარა, ბუენოს-აირესში დაფუძნებული ფქვილის საუკუნოვანი მწარმოებელი Morixe Hermanos-ი კვლავ წარმატებულ კომპანიად ქცეა, როდის აქციათა ფასი 2020-ის დასაწყისიდან გათხრამდა.

## ბაჰრეინი

Forbes-ის ახლო აღმოსავლეთის გავლენიანი ბიზნესმენ ქალია რეიტინგში ნაჯლა ალ შიზაის შესვლით – SICO-ს აღმასრულებელ დირექტორს. ეს მანამდე დაფუძნებული \$2.3-მილიარდიანი აქტივების მქონე საინვესტიციო ბანკი საუდის არაბეთში აქტიურად ფართოვდება.



## ბრაზილია

სანტოსის მკვიდრი ჟამილა რაბოლიის სამი წიგნი, – ესეები ისეთ თემებზე, როგორც შეაკვინა ჩველების გაძლიერება და რასობრივი კვითრების პოლიტიკა, – სულ მცირე, 500,000 ეგემპლარადაა გაყიდული და გადათარგმნი ფრანგულად, ესპანურად და იტალიურად.



## კვიპროსი

„სოციალური იზოლაციისა და ფინანსური პარალიზების საფრთხის წინააღმდეგ წარმოებულ ბრძოლაში ტელეკომუნიკაცია მოულოდნელ გმირად მოგვეჩვენა“, – ამბობს ქვეყნის საერთაშორისო ხმაინა და მონაგებთა სერვისების ლიდერ Cyta-ს აღმასრულებელი დირექტორი ანდრეას ნეოკლეუსი.

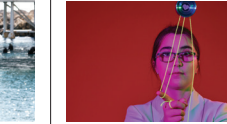


## სამხრეთი აფრიკა

სექტივკოსებმა კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენეს გურამ გვასალიას ქუჩის მოდის ბრენდ Vetements-ის მომავალი მას მერე, რაც 2019-ში მისმა მამამ, მოდის დიზაინერმა კომპანია დატოვა. მიუხედავად ამისა, მისი თქმით, პანდემიის დროს გაყიდვები იზრდებოდა. „თუ სახლი კარგად გაქვს აშენებული... ის ნებისმიერ ძლიერ ქარს გაუძლებს“.



## ჩეხეთის რესპუბლიკა



Forbes ჩეხეთის 30-წლიანმა დელის ლაურეტმა, 21 წლის ვერონიკა კამენსკამ ფსიქიკური ჯანმრთელობის აპლიკაცია მას მერე შექმნა, რაც თავად გადაურჩა თვითმკვლელობის მცდელობას. ცხრა ენაზე ხელმისაწვდომი Napanika-ი (ფიგე, „ნუ ჩაგარდები პანიკაში“) თითქმის 200,000-ჯერაა ჩამოტვირთული.

## უნგრეთი

აღმოსავლეთ ევროპაში სახურავებითა და ფასადებით მილიონდოლარიანი ქონების დავრობების შემდეგ, კომეფ კრაინაბაჩერი დროს ახლა თავის მთაში მდებარე დინის ქარხანას ახმარს, რომელიც ყოველ წელს 200,000 ბოთლ ჯოდლის მფლობელ უნგრულ შამპანურს უშვებს.



აბოროტი: ლაიპ. ანგოლა: პურედორ ფორნანდესი; ბრაზილია: PEPSICO; ბულგარეთი: იანა კოლეცოუს; კვიპროსი: CLEVER LEAVES; სამხრეთი აფრიკა: მამიტი; ჩინეთი: ვანგ ფენგ; საბერძნეთი: ორა იტო; ბრაზილია: ჟამილა რაბოლია







# LEADERBOARD

## იყიდვ, შეინახე, გაყიდე

### სატვირთო მანქანები კენ გროსი

ავტორი, კურატორი, Petersen Automotive Museum-ის ყოფილი დირექტორი



#### 1962-69 წლების Jeep Gladiator J3000

გამძლე და სწორპირიანები, 4x4-ზე Gladiator-ები ნამდვილი სპარტელები იყვნენ, კლდეებს რომ გააპობდნენ, ისეთები. დაივიწყეთ მეორე თაობის J-Series-ები (1970-87) და, \$20,000-ის სანაცვლოდ, ძველ-მოღურ Thriftside-ზე დაიწყეთ ნადირობა, ე.წ. „longbox“-ზე – სატვირთო მანქანაზე, რომელსაც ულტრაგრძელი სატვირთო პლატფორმა და მკვეთრად კუთხოვანი გვერდები აქვს.



#### 1946-68 წლების Dodge Power Wagon

ჩვეულებრივ გზებს მორგებული სამხედრო სატვირთო მანქანის სამოქალაქო მოდელი ჯერაც აქვს საკაპარისი ძალა, ხის კუნძები რომ ამოძირკვოს მთელი დღის მანძილზე. კარგი ნიმუშების ფასი \$50,000-დან \$70,000-მდეა, მაგრამ მათზე მაღალი მოთხოვნაა.



#### 1947-55 წლების Chevrolet Advanced Design Thriftmaster

კლასიკური, დროის გამძლე სტილის შუხედავად, ეს სატვირთო მანქანები საინვესტიციო უკუგებით ვერ დაიკვებინან (იმ იშვიათი შემთხვევების გარდა, როცა მანქანა ძვირ ტრანსფორმაციას გადის და NAPCO 4x4-ად გარდაიქმნება). თუ თქვენს ხელთ არსებული არ არის დაზარალებული, შესაძლოა, \$30,000-დან \$40,000-მდე გაიყიდოს.

### შუშუნა ღვინო ვიქტორია ჯეიმსი

ავტორი, სომელიე, სასმელის დირექტორი და პარტიული მანაჟერის Cote-ში



#### A. Margaine Spécial Club Blanc de Blancs

შამპანურის მწარმოებელთა ეს „კლუბი“ საფრანგეთში ერთ-ერთ საუკეთესო ცქრაილა ღვინოს ამზადებს. \$105-ის სანაცვლოდ, პატარა სოფლის, ვილერ-მარმერის ეს ღვინო 20 წელიწადში ვეროვნად იმეიშებს საკუთარ იუბილეს.



#### Nyetimber's 1086 Prestige Cuvée

შამპანის მსგავს ნიადაგში გაზრდილი ეს ინგლისური ღვინო ფრანგი კოლეგების მეტოქედ გვევლინება. ჩრდილოური ჰავა უფრო თბილი ხდება, ამ წარმატებისთვის „განწირული“ სასმელის ფასი კი \$250-იდან იწყება და, დიდი ალბათობით, გააგრძელებს აღმასვლას.



#### Peter Lauer's 1992 Réserve Riesling Sekt Nature

თუ ეს გერმანული მარგალიტი – სომელიეს ნამდვილი სამოთხე – სადმე გადახარული გაქვთ, როდესაც გადაწყვეტილების მიღება მოგიწევთ: ან უნდა დალიოთ ის მის საუკეთესო, გაფურჩქნის პერიოდში, ან კი \$90-ად უნდა გაიყიდოს.

### უძრავი ქონება ბრედლი ნელსონი

მარკეტინგის დირექტორი, Sotheby's International Realty



#### პატარა საცხოვრებელი ერთეული ნიუ-იორკში ან ლონდონში

ბანდებით განპირობებულმა ურბანულმა გადინებამ ფასების ვარდნა გამოიწვია 2020-ში, მაგრამ ეკონომიკის კვლავ გახსნის კვალდაკვალ, ბაზარი ისევ ცხელ-ცხელი ხდება. ბინები ახალ ადგილებში, როგორც, მაგალითად, ეს \$2-მილიონიანი მანსარდაა ბრუკლინის მდინარისპირა უბან დამბოში, პრემიუმ-ინვესტიციებს წარმოადგენს.



#### ცხელ-ცხელი პუნქტები პორტუგალიაში

ლისაბონი და პორტო ევროპის ნეშვილა და ოსტინს წარმოადგენს. Google-მა უკვე გახსნა თავისი მაღაზია ლისაბონში. დიდი ალბათობით, მას სხვა კომპანიებიც მიჰყვებიან. ტექნოლოგიის სფეროს მდიდარი მყიდველები საოცრებებს უზამენ უძრავი ქონების ღირებულებებს.



#### საოჯახო დასასვენებელი კომპლექსები

დისტანციურმა მუშაობამ სეზონური სახლები მთელი წლის მანძილზე პრაქტიკული გახადა. დაემუშავებოდა დასასვენებელი სახლები, კარგა ხანია რომ აღარ გამოიყენებოდა. თუ გაგიმართლათ, შესაძლოა, ნეაპოლის ამ 2002 წლის ბინის მსგავსი ფლობდით, რომელიც \$9.5 მილიონად იყიდება.

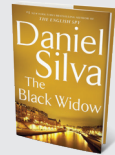
### წიგნის ფასი

ლიდერები ბიზნესის, აკადემიის, შოუბიზნესისა და პოლიტიკის სამყაროებიდან გვიმზღვენ, რა წიგნი უდევთ საწოლის გვერდით.



### ნიჩაჟ შაპირი

ავეჯის და სახლის ნივთების ონლაინ მოვაჭრე Wayfair-ის მილიარდერი თანადამფუძნებელი და CEO



### „შავი ქვრივი“

ავტორი: დენიელ სილვა

„შავი ქვრივი“ (Harper, 2017) დენიელ სილვას გაბრიელ ელონის ტრილოგიის მესამე ნაწილია. ისრაელის დასახლებების დასახლებების რესტავრატორის შვიდი ცხოვრებას ეწევა. მას მალევე უხმოებენ თამაში დასაბრუნებლად და ტერორისტებზე ნადირობას აცალკებენ. ჯამუსობის ამბები ყოველთვის მანტრებისგან, მაგრამ პანდემიამდე კითხვისთვის ცოტა დრო მრჩებოდა. ამ სერიაში, ელონი ისრაელის საიდუმლო სადამგვერვო საშხაბურის უფროსი უნდა გახდეს, მაგრამ საბოლოოდ მაინც ვეღვ ალმონდება, როდესაც ISIS-ის ჯამუსი ბომბს ააფეთქებს პარიზში. ელონი პასუხისმგებელ პირზე ნადირობს, „შავი ქვრივი“ კი მეთოდურად, დეტალურად და ნაბიჯ-ნაბიჯ გვიამბობს მთელ ამ პროცესს. ყველა სერია დამოუკიდებელია, თუმცა სილვა ისე მოწონსხვევლად ავითარებს პერსონაჟებს, რომ ერთი წიგნი არ გაქვს წესიერად დამთავრებული, უკვე მომდევნოს დაწყება გინდა. შესანიშნავი თავდაღწევა რუტინისგან, გართობის სხვაგვარი ფორმა. ტელევიზორის ყურებისას ხომ აქვს თავისი საზღვარი.

ნიჩაჟ შაპირი – ავტორი; არნოლდო კოჩინი – ფორბს-ის მდივანი; მარკეტინგის დირექტორი: ბრედლი ნელსონი; სურათები: სურათები





პოლიტიკა

# ტრამპის უიშედო ვალი

როცა ტრამპმა 2017 წელს პრეზიდენტის თანამდებობა დაიკავა, მან უარი თქვა თავისი აქტივებისგან განთავისუფლებაზე. ეს ნაბიჯი კი მას დაახლოებით \$1.6 მილიარდად დაუჯდა.



6 East 57th Street • ნიუ-იორკი

წმინდა ღირებულება: \$148 მილიონი

ცვლილება პრემიადმინისტრის დროს:

↓ \$217 მილიონი

ონლაინშოპინგმა მთლად გააუკაცრებელი ისეთი შენიშები, როგორც ეს მცვერალა, 65,000 კვადრატული ფუტის სივრცეა, მესხუთ ავენიუდან ორ ნაბიჯში და იმ ადგილის შუაგულში რომ მდებარეობს, რაც, ერთ დროს, მსოფლიოში ყველაზე ფუსფუსა საავტორო ობიექტების ბინას წარმოადგენდა. ცხადია, საქმე უარესად გააფუჭა Nike-ის მიერ 2018-ში თავისი ხუთსართულიანი ფლაგმანის დატოვებამ. Tiffany, რომელსაც Nike-ის ძველი სივრცე ქვეყნარით აქვს აღებული (მანამ თავის მესხუთ ავენიუზე განთავსებულ ცენტრს არემონტებს), გეგმის მიხედვით, 2022-ში დატოვებს შენობას.



სასტუმრო მენეჯმენტი და ლიფტინგირება

წმინდა ღირებულება: \$57 მილიონი

ცვლილება პრემიადმინისტრის დროს:

↓ \$163 მილიონი

ტრამპის ბრენდირების ბიზნესს წამდივლად არ უხეიროს პოლიტიკით გაკაცრებული ოთხი წლითა და ნ იანვარს კაპიტოლუმში შერთო. ლიფტინგის ზოგმა მფლობელმა საკუთარ უძრავ ქონებას მოაცილა Trump-ის სახელი და არც არაგინ ჩანს მოზადინებული, ადგეს და კვლავ დაკადოს ის. „მან გამოუხსნორებელი ზიანი მიაციენა Trump-ის სახელსა და იმჯეს, ყოველ შემთხვევაში, მომდევნო ოცი ან ოცდაათი წლის განმავლობაში“, – ასკენის უძრავ ქონების ანალიტიკოსი კევინ ბრაუნი.



40 Wall Street • ნიუ-იორკი

რას ფლობს ტრამპი: იჯარით ფლობის უფლებას

ჭამური ღირებულება: \$304 მილიონი

მალე: \$137 მილიონი

წმინდა ღირებულება: \$168 მილიონი

ცვლილება პრემიადმინისტრის დროს:

↓ \$195 მილიონი

Trump's Financial District-ის – ათობით მცირე ფირმის სახლს – მოგებები 32%-ით დაეცა 2020-ის პირველ სამ კვარტალში. ამან უახლოესი მოხანგებები ჯერ არ მოიპოვებდა.



Trump National Doral, მაიაში

წმინდა ღირებულება: \$135 მილიონი

მალე: \$125 მილიონი

წმინდა ღირებულება: \$10 მილიონი

ცვლილება პრემიადმინისტრის დროს:

↓ \$160 მილიონი

ამ გოლფის კურორტზე საქმე პანდემიამდეც ცუდად მიდიოდა. შემოსავალი 40%-ზე მეტად დაეცა. ახლა, როცა 2023-ში Deutsche Bank-ისთვის \$125-მილიონიანი ვალის დაფარვის დრო ახლოვდება, ჭორები დაიჩნა, რომ Trump Organization-ი, შესაძლოა, ამ უძრავი ქონების კაპიტალ დაგდაქმნას განიხილავდეს.

2017-ის იანვარში თეთრ სახლში შესვლიდან მოყოლებული, რამდენიმე თვის წინ იქსპურობის დატოვების პერიოდამდე, ღონაღდ ტრამპის ქონება თითქმის მესამედით შემცირდა – \$3.5 მილიარდიდან \$2.4 მილიარდამდე, ხოლო S&P 500, ამასობაში, 70%-ით გაიზარდა.

ყველა ინვესტორის ცხოვრებაში ყოფილა მომენტი, როცა საკუთარ თავზე გაბრაზებულან იმის გამო, რომ აქტივი შედგეტიად დიდხანს არ გაუშვიათ ხელიდან. მაგრამ ალბათ არც ერთის გათვლა ყოფილა ასე დრამატულად მდარი. თანამდებობის დაკავებისას პორტფოლიოზე უარის ართქმით, ტრამპმა თავისი პრეზიდენტობის წლები ეთიკური კითხვებით გაუღინა და, ამავე დროს, ხელიდან გაუშვა შანსი, კაპიტალიზება მოეხდინა ბაზრის ბუმზე, რომლის სტიმულირებაში თავად შეეტანა წვლილი.

პირველ დღეს ყველაფერი რომ გაეყიდა, კაპიტალური მოგების გადასახადთა მაქსიმუმი რომ გადაეხადა და მერე მიღებული თანხები კონფლიქტისგან თავისუფალ, S&P 500-ისთვის თვალის მიმდევნებელ ფონდში ჩაედო, ტრამპი პრეზიდენტობის ვადას \$1.6 მილიარდით უფრო მდიდარი დაასრულებდა, ვიდრე დღეს არის. ქვემოთ მის ოთხ ყველაზე დიდ დამამარალებელ და ორ მთავარ მოგებიან აქტივს შევიძლიათ, გაეცნოთ.



555 California St • სან-ფრანცისკო

რას ფლობს ტრამპი: 30%-იან წილს

სამშენობიან კომპლექსში

ჭამური ღირებულება: \$1.9 მილიარდი

მალე: \$538 მილიონი

წმინდა ღირებულება: \$422 მილიონი

ცვლილება პრემიადმინისტრის დროს:

↑ \$102 მილიონი

ტრამპის ორმა მხსველმა მეცარემ, Goldman Sachs-მა და Bank of America-მ, კაპიტოლუმის ადვანტაჟული მოვლენების შემდეგ, ტრამპთან დისტანცირება საზოგადოებისთვის ცხადი გახადა. მიუხედავად ამისა, კულისებში ორივემ განახლა თავისი იჯარა ტრამპის ყველაზე ღირებულ უძრავ ქონებაში.



Mar-a-Lago • პალმ-ბიჩი, ფლორიდა

წმინდა ღირებულება: \$250 მილიონი

ცვლილება პრემიადმინისტრის დროს:

↑ \$75 მილიონი

როცა კორონავირუსი დაეჯეტდა თავს, ჩრდილოდასავლეთებმა აქტურად იჩნეს სახმერთიკენ გადაბარება, ფლორიდა-ლები კი ადგილზე დარჩნენ. სერიოზული მოთხოვნა და შეზღუდული მოზოდება სასიამოვნო სიახლე იყო შტატის ბიზნესმფლობელებისთვის და, მათ შორის, ტრამპისთვისაც. პალმ-ბიჩის კლუბი მან 1985-ში იყიდა (და ახლა, ვაშინგტონის დატოვების შემდეგ, სწორედ აქ დაბანაკდა) – დაახლოებით \$10 მილიონად; \$5 მილიონი ზომზე დიდ სახლს დასტყობდა, \$3 მილიონი – გაერეცვლებული ცნობებით, მდიდრულ ავეჯსა და დეკორაციას, პულს კიდევ ერთი \$2 მილიონი – სანაპიროს მიწას გზის გადაღება.

## საშუალოში მაღალი ჯო

პრეზიდენტ ბაიდენის ქონება ბოლო წლებში მკვეთრად გაზარდილი.



მაშინ პარიზის მანძილში, ჯო ბაიდენს მოხონდა ხოლმე იმის აღნიშვნა, რომ კონგრესში „ყველაზე ღარიბი“ ან ერთ-ერთი ყველაზე ღარიბი მაღალჩინოსანი იყო, ვითარება შეიცვალა. კამპანის დროს, საშროლო კარიერაში, მან განახლება, რომ გაიგნებული იყო თავისი ვიკერპრეზიდენტობის შემდგომი შემოსავლებით, რომ მიზნადედა ასახვლებდა საკუთარი წიგნის – „მოვეგი პირობა, მამა“ – წარმატებას. წინე მისი ვაჟის, ზოს შესახება, რომელიც 2015 წელს კობით გარდაიცვალა. „ვერ ვხვდებოდი, მაგრამ აღმოჩნდა, რომ ბევრი ფული გაგაკეთო“.

წინაინ დაკავშირებული კონტრაქტისა და სხვადასხვა გამოსვლისა თუ ლექციის წვაობით, ბაიდენმა და მისმა ცოლმა, ჯოლმა, 2017-ში დაახლოებით \$11 მილიონი მოიხვეჭეს. 2018-სა და 2019-ს კი თითქმის \$6 მილიონი. ამ თანხის გარკვეული ნაწილი, აკროიდ, \$2.7 მილიონი, მან რეზობო-ბიში (დელავერი) მდებარე, 4,800 კვადრატული ფუტის ზღვისპირა ავარიკის შესაქანად გამოიყენა 2017 წელს. მისი ეს ყველაზე ღირებულ აქტივი, დღეს, გათვლების თანახმად, უკვე \$3.4 მილიონი ღირს, ანუ ოთხი დაახლოებით 25%-ითაა გამზარდის ოსი წელიწადში, რისი მიზეზიც, ნაწილობრივ, პანდემიის დროს სახლების ღირებულებითა მკვეთრი ზრდაა.

Forbes-ის შეფასებით, ბაიდენის ქონება – გადასახადებისა და ხარჯის გამოკლებით – \$9 მილიონს უნდა შეადგენდეს, რომელიც მოიცავს სანაპირო სახლს, სახლს ელიზბეტში (დელავერი), \$1 მილიონზე მეტს ტოლფას ფეფერაფურ პენსიას, პულს ნიდელ ფულსა და ინვესტიციებს. და ეს ყველაფერი არ ითვალისწინებს მის ბიოლოგრონიდულ დანაშარებას: ბაიდენი, როგორც პრეზიდენტი, ყოველ წელს \$400,000-ს გამოიმუშავებს მაშინ, როცა ვიდე-პრეზიდენტის რანგში მისი წლიური ხელფასი \$230,000-ს შეადგენდა.

ტრამპი — აბიმი: დინე ლინდსეი/GETTY IMAGES; აბიმი: მიჩელა ტინელი/GETTY IMAGES; ბაიენი: ჩიპ სომოვილი/GETTY IMAGES; ბაიენი: ტონე სპიტი/GETTY IMAGES; სტივენ: იონ სპიტი/ALAMY IMAGES; ჯოლი: ტომი ბრონი/GETTY IMAGES; ბიჩი: იონ სპიტი/ALAMY IMAGES



## ძვირი გაზი იაფია

რამდენად ძვირი ან იაფია საქართველოში ბუნებრივი აირის ღირებულება სხვა ქვეყნებთან შედარებით?

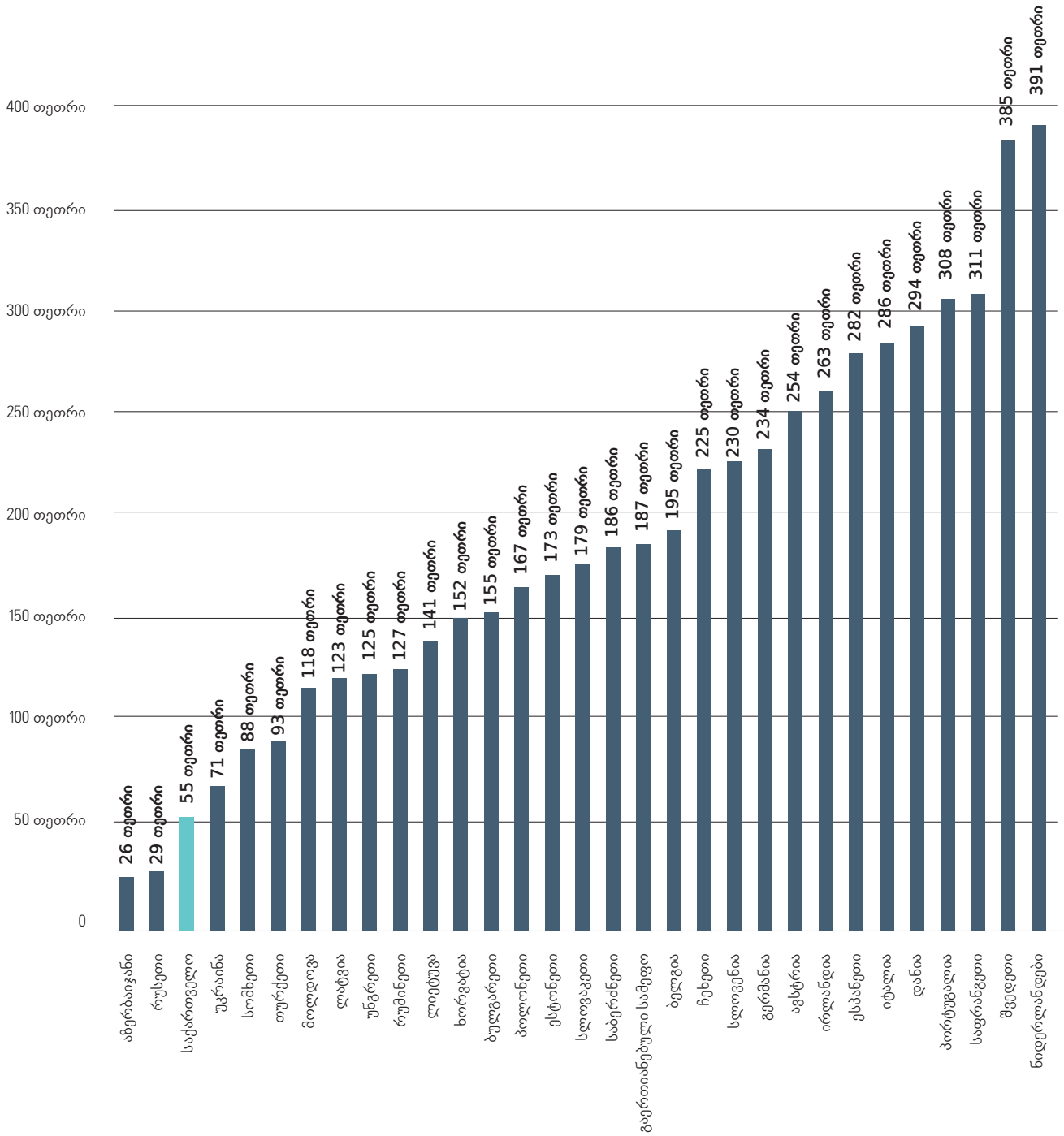
**მაისის ბოლოს თბილისის** მოსახლეობისთვის ბუნებრივი აირის ტარიფის ღირებულება თითქმის 8 თეთრით გაიზარდა და ის 54 თეთრი გახდა. სემეკმა ტარიფს “თბილისი ენერჯის” მოთხოვნის საფუძველზე გადახედა. კომპანიის განცხადებით, ლარის გაცვლითი კურსის გაუფასურების გამო, გაზის შესყიდვის საფასური გაეზარდა, ამ მიზეზით კომპანია ყოველ კუბურ მეტრ ბუნებრივ აირს ზარალით ყიდდა. სემეკმა შეისწავლა ეს განაცხადი და დაასკვნა, რომ “თბილისი ენერჯიმ” გაცვლითი კურსის გაუფასურების შედეგად 23 მილიონი ლარის ზარალი განიცადა. ახალი ტარიფით კი ამ ზარალის კომპენსაცია უნდა მოხდეს. საქართველოში მოქმედი გამანაწილებელი კომპანიები ბუნებრივ აირს სახელმწიფო კომპანიისგან - “ნავთობისა და გაზის კორპორაციისგან” (GOGC) ყიდულობენ. GOGC-ი “თბილისი ენერჯის” 1000 კუბურ მეტრ ბუნებრივ აირს 86 დოლარად აწვდის. 2019 წლის ჩათვლით ეს თანხა 103 დოლარს შეადგენდა, თუმცა მთავრობის დავალებით

კომპანიამ გაზის სარეალიზაციო ფასი შეამცირა, რაც ტარიფის შემდგომი ზრდის თავიდან არიდებას ისახავდა მიზნად. GOGC-ი ბუნებრივ აირს აზერბაიჯანის სახელმწიფო ნავთობკომპანია SOCAR-თან გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე იღებს, გაზის შესყიდვის ფასი კი კომერციულ საიდუმლოს წარმოადგენს.

სემეკისა და Eurostat-ის სტატისტიკის თანახმად, ევროპის რეგიონის მასშტაბით საქართველოში ბუნებრივი აირის ერთ-ერთი ყველაზე დაბალი სამომხმარებლო ტარიფებია და “თბილისი ენერჯისა” და “სოკარ ჯორჯია გაზის” გასაშუალოებული ტარიფი 55.4 თეთრს შეადგენს. საქართველოზე დაბალი ტარიფები მხოლოდ აზერბაიჯანსა (26 თეთრი) და რუსეთშია (29.7 თეთრი). ევროპის რეგიონის ყველა სხვა ქვეყანაში კი გაზის უფრო მაღალი სამომხმარებლო ტარიფია. მათ შორის ყველაზე ძვირი ბუნებრივი აირი ნიდერლანდებშია, სადაც კუბური მეტრი გაზის საფასური 3.91 ლარს შეადგენს.



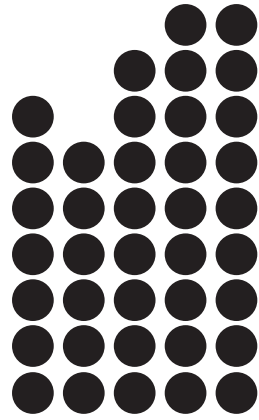
ერთი კუბური მეტრი ბუნებრივი აირის სამომხმარებლო ტარიფი ევროპის მასშტაბით:



წყარო - სემეკი, Eurostat



საქართველოს



150

რეიტინგი

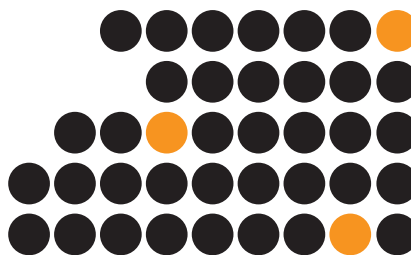


ყველაზე

შემოსავლიანი

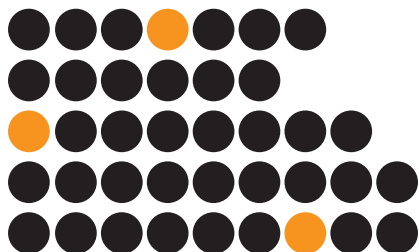
კომპანია





**27** მილიარდი ლარი - სწორედ ამდენია საბანკო სექტორის მიღმა, საქართველოს 150 უმსხვილესი კერძო კომპანიის ჯამური შემოსავალი. წარმოგიდგენთ საქართველოს ყველაზე მაღალი შემოსავლის მქონე კერძო კომპანიების რეიტინგს, რომელიც კომპანიების მიერ საჯაროდ გამოქვეყნებული ფინანსური ანგარიშგებების საფუძველზე შედგა. უმსხვილესი კომპანიების რეიტინგისგან განსხვავებით, რომელშიც კომპანიები აქტივების ღირებულების, შემოსავლებისა და წმინდა მოგების საფუძველზე შემდგარი ინდექსის მიხედვით არიან დალაგებული, ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიების სიაში რანჟირება მათი შემოსავლების მიხედვით არის გაკეთებული. სიაში შემავალი საწვავისა და ბუნებრივი აირის ვაჭრობით დაკავებული კომპანიების ბრუნვა 4.7 მილიარდ ლარს აჭარბებს; ჯანდაცვის სფეროს შემოსავალი - 2.2 მილიარდ ლარს, ქსელური სუპერმარკეტების შემოსავალი - 2 მილიარდ ლარს, ელექტროენერჯის გამანაწილებლების შემოსავალი - 1.2 მილიარდ ლარს, კომუნიკაციების კომპანიების კი 1 მილიარდ ლარს აჭარბებს.

ავტორი: შოთა ტყეშელაშვილი  
დადასტურებულია GRANT THORNTON-ისა და EBIT GROUP-ის მიერ.







**1. შპს სოკარ ენერჯი ჯორჯია**

საწვავით ვაჭრობა, ბუნებრივი აირის განაწილება

**შემოსავალი ლარებში: 1,794,804,000**

„სოკარ ენერჯი ჯორჯია“ საქართველოს ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიაა – ასეთ მაღალ შემოსავალს მისი შვილობილი კომპანიების – „სოკარ პეტროლიუმ ჯორჯიას“ და „სოკარ გაზის“ გაყიდვები განაპირობებს.



**2. სს საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფი**

ჯანდაცვა, ფარმაცია

**შემოსავალი ლარებში: 960,558,000**

„საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფი“ ქვეყნის უმსხვილესი ჯანდაცვის ჰოლდინგია, რომელიც „ევექსის“ ჰოსპიტალების ქსელს და „ჯიპისისა“ და „ფარმადეპოს“ სააფთიაქო ქსელებს აერთიანებს.



**3. შპს „ტოიოტა კავკასია“**

საქართველოში, ამბრაბიჯანსა და სომხეთში Toyota-ს მარკის ავტომობილის გაყიდვები

**შემოსავალი ლარებში: 724,412,565**

„ტოიოტა კავკასია“ იაპონური Toyota Tsusho Corporation-ის მიერ დაფუძნებული ფირმაა, რომელიც მთელი სამხრეთ კავკასიის რეგიონში „ტოიოტას“ ოფიციალური გაყიდვებით არის დაკავებული. კომპანიის სათავე ოფისი საქართველოში მდებარეობს, თუმცა გაყიდვების უმეტესი ნაწილი აზერბაიჯანზე მოდის.



**4. სს „ენერგო-პრო ჯორჯია“**

ენერგეტიკა, ელექტროენერჯის განაწილება

**შემოსავალი ლარებში: 685,442,000**

„ენერგო-პრო ჯორჯია“ საქართველოში უმსხვილესი ენერგოგამანაწილებელი კომპანიაა, რომელიც თბილისის გარდა მთელი ქვეყნის ელექტრომომარაგებაზე არის პასუხისმგებელი.

**მეთოდოლოგია:**

რეიტინგის შედგენისთვის გამოყენებულია კომპანიების მიერ საჯაროდ გამოქვეყნებული 2019 წლის აუდიტორული ანგარიშები. მეთოდოლოგიის მიხედვით, საფინანსო სექტორის წევრი კომპანიები არ მონაწილეობენ, ასევე არ მონაწილეობენ საქართველოს მთავრობის კუთვნილი შპს-ები, რომელთა რეიტინგსაც Forbes Georgia განცალკევებული სახით გთავაზობთ.

კომპანიების მიერ reportal.ge-ზე საჯაროდ გამოქვეყნებული ანგარიშგებების საფუძველზე მომზადდა 200-ზე მეტი კომპანიისგან შემდგარი ლონგ-ლისტი, რომლიდანაც სიაში მხოლოდ უმსხვილესი 150 კომპანია დარჩა.

ცალკეულ კომპანიებს, რომლებიც, სავარაუდოდ, ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიების რეიტინგში უნდა იყვნენ, საკუთარი ფინანსები – 2019 წლის აუდიტორული ანგარიშგებები – საჯაროდ გამოქვეყნებული არა აქვთ, შესაბამისად, ისინი რეიტინგში ვერ

მოხვდნენ. მათ შორისაა სამთო-მომპოვებელი სექტორის მოთამაშეები, სამშენებლო, დეველოპერული, ვაჭრობის, ავიაციისა და სხვა სექტორებში მოღვაწე კომპანიები.

რეიტინგის არაერთ წევრს ეკუთვნის შვილობილი ორგანიზაციები. თითოეულის შემთხვევაში რეიტინგის შესადგენად გამოყენებულია ჯგუფის კონსოლიდირებული ანგარიშგება, რომელშიც ყველა შვილობილი კომპანიის ფინანსები არის გაერთიანებული. მაგალითად, „სოკარ ენერჯი ჯორჯია“ საკუთარ თავში აერთიანებს მის შვილობილ კომპანიებს – „სოკარ პეტროლეუმს“, „სოკარ ჯორჯია გაზსა“ და სხვა ორგანიზაციებს.

ყველა სხვა კომპანიის შემთხვევაშიც, რომლებიც ჯგუფს წარმოადგენენ, შეფასებისთვის აღებულია ჯგუფის მშობელი კომპანიის კონსოლიდირებული ანგარიშგება.



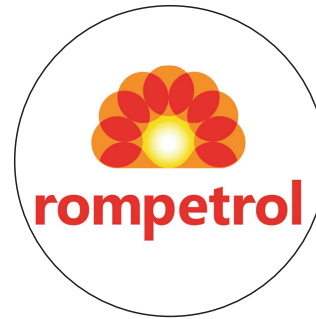


**5. შპს თეგეტა მოტორსი (ჯგუფი)**

ავტომობილებით და ავტონაწილებით ვაჭრობა, შემდგომი მომსახურება

**შემოსავალი ლარებში: 630,021,000**

„თეგეტა მოტორსი“ საქართველოში ავტომობილებითა და ავტონაწილებით საცალო და საბითუმო ვაჭრობის ერთ-ერთი ლიდერია.



**6. შპს „რომპეტროლ საქართველო“**

საწვავით ვაჭრობა

**შემოსავალი ლარებში: 574,317,147**

„რომპეტროლი“ საქართველოს ერთ-ერთი უმსხვილესი ნავთობკომპანიაა, რომელიც ყოველდღიურად 35,000-ზე მეტ მომხმარებელს ემსახურება.



**7. შპს „პსპ ფარმა“**

ფარმაცევტული ბიზნესი, ჰანდლაცხა

**შემოსავალი ლარებში: 540,600,000**

ჯგუფი „პსპ ფარმა“ საქართველოს მასშტაბით 200-ზე მეტი აფთიაქის ოპერატორია. კომპანია ასევე მართავს მრავალპროფილურ კლინიკა „ნიუ ჰოსპიტალს“.



**8. სს სისკორა**

ვაჭრობა, საკვების წარმოება

**შემოსავალი ლარებში: 540,537,000**

სს „სისკორა“ ხორცპროდუქტების მწარმოებელ კომპანიასთან ერთად სუპერმარკეტების ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად მზარდ ქსელებს „სისკორას“ და „ლიბრეს“ აერთიანებს. 2019 წელს კომპანიამ გაყიდვები 29%-ით გაზარდა.



**9. გალფი (შპს სან პეტროლიუმ ჯორჯია)**

საწვავით ვაჭრობა

**შემოსავალი ლარებში: 535,335,000**

„გალფი“ საქართველოს მასშტაბით 149 ბენზინგასამართი სადგურის ოპერატორია. 2019 წელს კომპანიამ საკუთარი გაყიდვები 20.4%-ით გაზარდა.



**10. სს „თელასი“**

ენერჯეტიკა, ელექტროენერჯის განაწილება

**შემოსავალი ლარებში: 482,817,000**

„თელასი“ თბილისის ელექტრომომარაგებაზე პასუხისმგებელი კომპანიაა. კომპანიის ძირითადი – 75%-იანი წილის მფლობელს რუსული ენერჯოგეგანტი Inter Rao წარმოადგენს.





# ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიები

#	კომპანიის სახელი საქმიანობის სფერო	შემოსავალი ლარებში
11	შპს „მაჯიდ ალ ფაიხიჰ ჰიპერმარკეტს ჯორჯია“ (კარფური) სამაღლო ვაჭრობა	473,688,000
12	შპს „მაგნიტომი“ კავშირგაბმულობა	471,292,000
13	სს „ვისოლ გიდროელექტრო ჯორჯია“ სამშენობლო ვაჭრობა	467,323,000
14	შპს „ავირსი-ფარმა“ მედიკამენტებით ვაჭრობა, საავადმყოფოების მართვა	456,542,000
15	შპს „ჰიდრაი“ თამბაქოს ნაწარმის დისტრიბუცია	441,179,000
16	შპს „ფილიპ მორის საქართველო“ თამბაქოს ნაწარმით ვაჭრობა	413,911,374
17	„ბილიმ ბორჯომი საქართველო“ სასმელების წარმოება	401,965,509
18	სს „სილქნეტი“ კავშირგაბმულობა	387,155,000
19	სს „რუსთავის აგოტი“ ქიმიური მრეწველობა	364,945,000
20	შპს „ჰაიდელბერგმენდ ჯორჯია“ ცემენტის წარმოება	330,872,000
21	სს RMG Copper სამთო მოპოვება, მთაბალრეა	325,351,000
22	შპს თბილისი ენერჯი ბუნებრივი აირის რეალიზაცია	308,940,918
23	შპს ორი ნაბიჯი სამაღლო ვაჭრობა	308,479,354
24	შპს დეიდრიმ უნივერსალ საქართველო (ბემელსივი) აგარძული თამბაქო	294,050,372
25	ჰი-თი გრუპ ავტომობილებით და ავტონაწილებით ვაჭრობა, შემდგომი მომსახურება	270,352,443
26	შპს ჰოლდინგი საქართველოს ინდუსტრიული ჯგუფი ენერჯეტიკა	270,141,000
27	პს ატლას ჰოლდინგს (ატარაბეტი) აგარძული თამბაქო	269,590,000
28	შპს ტავ ურბან საქართველო საპაერთ და საბრუნავო საშუალებების წარმოება	260,603,000
29	შპს მარსი (კრისტალბეტი) აგარძული თამბაქო	260,226,000
30	შპს ელიზი ჯგუფი თამბაქოს ნაწარმის დისტრიბუცია, ვაჭრობა	250,477,000
31	შპს ალტა კომპიუტერული, საყოფაცხოვრებო და ვიდეო- აუდიოტექნიკით ვაჭრობა	249,066,868

#	კომპანიის სახელი საქმიანობის სფერო	შემოსავალი ლარებში
32	შპს ლუკოილ-ჯორჯია ნავთობპროდუქტებით ვაჭრობა	248,112,000
33	შპს ანაზი მშენებლობა, დამელოპმენტი	241,518,000
34	შპს RMG Gold სამთო მოპოვება, მთაბალრეა	237,928,000
35	სს კორპორაცია ფოთის საგლვო ნავსადგური ტრანსპორტი და საზღვაო გადაზიდვები	223,156,000
36	რუსთავის ფოლადი მთაბალრეა	221,671,693
37	შპს ჯიქსტილი მთაბალრეა	212,422,851
38	შპს დიკლომბ ჯორჯია დისტრიბუცია	211,536,000
39	Spar Georgia (სს ფუდმარტი) სამაღლო ვაჭრობა	209,933,000
40	შპს ჰი თი აი კავკასუს თამბაქოს ნაწარმით ვაჭრობა	194,892,269
41	შპს მარმესკრესი ვაჭრობა	194,745,636
42	შპს რითეილ ჯგუფი (მგნითი) სამაღლო ვაჭრობა	194,526,000
43	შპს ბი მ სი გორგია სამშენობლო და სარემონტო მასალებით ვაჭრობა	190,704,854
44	შპს ჰიბი ვაჭრობა	188,741,000
45	შპს Portal ნავთობპროდუქტებით ვაჭრობა	186,369,000
46	ბლემ სი გრუპი მშენებლობა	178,445,000
47	სს ელიტ ელემენტორნიქსი კომპიუტერული, საყოფაცხოვრებო და ვიდეო- აუდიოტექნიკით ვაჭრობა	177,224,000
48	სს კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯია სასმელების წარმოება	171,939,000
49	შპს გუმერი ჯორჯია კომპიუტერული და ვიდეო-აუდიოტექნიკით ვაჭრობა	167,858,869
50	შპს ჰი არ სი სამშენობლო მასალების წარმოება, იმპორტი	167,600,000
51	სს თ & რ დისტრიბუშენ დისტრიბუცია	164,341,000
52	შპს „Retail Group Georgia“ (Zara, Bershka, Marks & Spencer) თანამშრომელი, ფინანსებით, აქსესუარებით ვაჭრობა	153,130,000
53	ბრიტის ამერიკან ტობაკო ჯორჯია ლიმიტედის საქართველოს, თბილისის წარმომადგენლობა თამბაქოს ნაწარმით ვაჭრობა	151,148,000
54	შპს გაზ თრეიდიწგ ბუნებრივი აირით ვაჭრობა	150,164,000
55	შპს ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი წყალმარაგობა, ენერჯეტიკა	144,894,000
56	სს გუდვილი სამაღლო ვაჭრობა	143,500,000
57	შპს გიდროკას ფიუელ სერვისიზ ჯორჯია ნავთობპროდუქტებით ვაჭრობა	142,039,000



#	კომპანიის სახელი საშემოსავლის სფერო	შემოსავალი ლარებში
58	შპს ელსინგინიკი თანამშრომელი, ავსტრალიაში გატარება	139,543,000
59	შპს Age Batumi შენიშვნა	139,333,924
60	შპს იუ-ჰი-თი კომპიუტერული და ვიდეო-აუდიოტექნიკით გატარება	135,374,546
61	შპს ციტადელი სამშენებლო მასალებით გატარება	130,575,649
62	შპს ტილიტა ცენტრი თბილისი კომპიუტერული და ავტონომიური გატარება, შემდგომი მომსახურება	126,068,815
63	სს „ჭორჭორ ბიზნესის ჯორჯინი“ (თელიანი ველი, გლობალ ბიერ ჭორჭორი) ალკოჰოლური სასმელების წარმოება, დისტრიბუცია	124,706,000
64	შპს ჰი-ემ-პი ფარმაცევტული პროდუქტების წარმოება	123,064,662
65	შპს კორპორაცია სინოტიდროს ფილიალი საქართველოში შენიშვნა	121,762,774
66	შპს ალტატივი კომპიუტერული, საყოფაცხოვრებო და ვიდეო- აუდიოტექნიკით გატარება	121,454,313
67	შპს იბეროლი წამოყვანილობით გატარება	120,949,817
68	სს „ლორისი“ (ლორესტარში ნაბახტარი) ალკოჰოლური და არალკოჰოლური სასმელების წარმოება	119,997,000
69	შპს მებაკო დისტრიბუცია	117,982,000
70	შპს ჯორჯინი კონსტრუქციები წამოყვანილობით გატარება	113,910,000
71	შპს მოდუსი გატარება	112,880,843
72	შპს ნოვა სამშენებლო მასალები წარმოება, იმპორტი, რეალიზაცია	112,058,000
73	ვიონი საქართველო (ბილინი) კაშვირგობა	111,519,000
74	შპს სავრთავროსი კორპორაცია ან სი არ გატარება, სარეკლამო საშემოსავლი	110,941,796
75	შპს ქართული სადისტრიბუციო- მარკეტინგული კომპანია დისტრიბუცია	110,270,000
76	MSC Mediterranean Shipping Company SA (შპს მმ-მს-სი ჯორჯინი) საზღვაო გადაზიდვები	107,178,000
77	შპს კახური ტრადიციული მედიკამენტები ალკოჰოლური სასმელების წარმოება	105,239,812
78	სს სადავლავლო კომპანია ჰიპიანი ჯორჯინი დავლავლა	104,583,000
79	შპს ატარა ტექსტილი ტექსტილის, ტანსაცმლის წარმოება	103,532,316
80	შპს სუფთა სახელი გატარება	102,875,000
81	შპს შარბ ტრედიციონი გატარება	102,662,000

#	კომპანიის სახელი საშემოსავლის სფერო	შემოსავალი ლარებში
82	შპს „ვიმ-ბილ-დან საქართველო“ („სოფლის ნობელის“ და Pepsico-ს ბრენდებით გატარება) რძის პროდუქტების წარმოება, დისტრიბუცია	102,085,000
83	McDonald's საქართველო (შპს თ და კ რესტორნები) სწრაფი კვების რესტორნები	98,931,385
84	სს „ჯეოჯი სადავლავლო კომპანია ალდაგი“ დავლავლა	98,351,000
85	შპს ბივრილი ჯეოჯი პურ-ფუნდუქების წარმოება	96,807,680
86	შპს გდგ დისტრიბუცია	95,838,912
87	შპს მანგანუ ლოჯისტიკა გატარება, მმალეობა	92,946,012
88	სს „მ <sup>2</sup> უძრავი ქონება“ უძრავი ქონება, დამკვეთების	92,346,000
89	შპს New Road შენიშვნა	90,082,065
90	შპს „მერსიდი“ სამშენებლო მასალებით გატარება	89,173,587
91	შპს დაფნა დისტრიბუცია	88,536,764
92	შპს საბაჟო ჰი ემ თი პროდუქტები რძის პროდუქტების წარმოება	84,127,339
93	სს ქართული ლუდის კომპანია („გოდგინი“) ალკოჰოლური და არალკოჰოლური სასმელების წარმოება	83,801,000
94	შპს აი სი ბრ ტრედიციონი გატარება	81,699,528
95	შპს მოუდს ენდ მეთაღს ჯორჯინი მთაღის ქონებების წარმოება	81,653,552
96	შპს „აბრევირ“ სამშენებლო გატარება	81,270,181
97	შპს იმპერსტარტი ფარმაცევტული პროდუქტებით გატარება	81,036,545
98	შპს ბელეჯინი აბრევირ ტრედიციონი	80,965,782
99	სს „ენდგო-პრო ჯორჯინი გენერაცია“ ელექტროენერჯის წარმოება	80,121,000
100	„ფრესკო ჯეოჯი“ სამშენებლო გატარება	79,857,684
101	შპს ივო ტარი ავტონომიური გატარება	79,091,665
102	სს „თიბისი დავლავლა“ დავლავლა	79,089,000
103	შპს გოდგინი თამბაქოს ნაწარმის დისტრიბუცია	78,617,000
104	შპს პეი ჯორჯინი ტრანსპორტი და საზღვაო გადაზიდვები	76,910,000
105	სს „სადავლავლო კომპანია იმედი L“ დავლავლა	75,355,000
106	სს მინა მრეწველობა	73,319,774
107	შპს „ი ენდ ი ქონებების“ შენიშვნა	72,640,000
108	შპს კასკო 2015 საბითუმო გაყიდვები გატარება	72,218,981



# ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიები

#	კომპანიის სახელი საქმიანობის სფერო	შემოსავალი ლარებში
109	დირსი (შპს ას ჰორჯია) დვიელთაგანი, შენობა	71,927,970
110	Mercedes-Benz Georgia (შპს ბებ) ავტომობილებით და ავტონაწილებით ვაჭრობა, შემდგომი მომსახურება	68,241,000
111	შპს კნაუფ გივს ტბილისი საშენობლო მასალების წარმოება, ვაჭრობა	67,693,000
112	შპს „Bolero & Company“ ალკოჰოლური სასმელების წარმოება	67,454,865
113	შპს იუნგიმინ ჰორჯიან გრუპ ვაჭრობა	67,328,000
114	შპს სანშაინ ანბრული თამბაქო	66,926,069
115	შპს ჰეო დისტრიბუშენ გრუპი ვაჭრობა, ღისტირების	66,800,392
116	შპს „ჰეო გრუპი“ შენობა	66,568,020
117	შპს „ლიდერი-ფუდი“ ხორცპროდუქტების წარმოება	64,008,772
118	შპს „სკანელი ძმები“ ალკოჰოლური სასმელების წარმოება	63,223,666
119	შპს გლობალფარმი ფარმაცევტული პროდუქტებით ვაჭრობა	61,404,000
120	შპს ბათუმის ნავთობტერმინალი საზღვაო გადაზიდვები, ნავთობტერმინალი	61,330,723
121	შპს ეი თი იუ ჰორჯია მწიბრობა ვაჭრობა – DUTY FREE	61,227,000
122	შპს გიმო შენობა	60,771,978
123	შპს ინტერნეშნალ ტრეიდ კო ვაჭრობა	60,614,900
124	სს კავკასიან კეი კომპანი შენობა	60,349,000
125	შპს ქუთაისი ანბრული თამბაქო	60,199,960
126	შპს სტარ ბრ ჰი საშენობლო მასალებით ვაჭრობა	59,317,134
127	შპს ჰიატუმანგანუ ჰორჯია მეტალურგია	59,236,486
128	შპს „ბი ქონსტრუქციონი“ შენობა	58,793,000
129	შპს გარბა კლუსი ვაჭრობა, ღისტირების	58,051,000
130	შპს დუთი ფრი ჰორჯია ვაჭრობა	57,919,153
131	Radisson-ის სასტუმროები – ოპერატორი „ჰორჯიან ჰოტელ მენეჯმენტ ჰეუფი“ HoReCa	57,772,000

#	კომპანიის სახელი საქმიანობის სფერო	შემოსავალი ლარებში
132	შპს დემასი სარემონტო მასალებით ვაჭრობა	56,605,000
133	შპს „ემოლუშენ ჰორჯია“ ანბრული თამბაქო	57,333,000
134	შპს კავკას მეთალი მეტალურგია	55,994,000
135	შპს „TCC China“ შენობა	55,829,605
136	შპს ომეზა კომპიუტერული, საყრდენი- აუცილებელით ვაჭრობა	55,510,798
137	შპს ჩირინა ხორცპროდუქტების წარმოება	55,226,000
138	შპს ჰეო ჰოსპიტალს ჯანდაცვა	54,345,465
139	შპს ვიგო მელქალ გრუპი ჯანდაცვა	53,792,000
140	შპს რუსელოის მეტალურგია	53,214,771
141	შპს ჰეოქალ კვების მრეწველობა	52,611,141
142	შპს კავკასუს ონლაინი კაფეინი	50,880,000
143	შპს იბერკომპანი ვაჭრობა	50,248,655
144	შპს „უნევერსალი“ საგალო ვაჭრობა	50,085,589
145	შპს „მკროპროდუქტი“ საგალო ვაჭრობა	49,665,687
146	შპს ბარბო ტექსტილური წარმოება	48,526,000
147	შპს მუკ-თბილისი კომპიუტერული და ვიდეო-აუცილებელით ვაჭრობა	48,137,800
148	შპს „ინ-სი“ შენობა	47,627,000
149	ჰუაშინგ საბარტემელო (GEORGIAN HUASHUN INTERNACIONAL INDUSTRIAL INVESTMENT GROUP) თავისუფალი ეკონომიკური ზონა	47,551,311
150	შპს „გზა“ შენობა	47,377,223







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



ახალი ამბები / News



[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)



# გერმანია დიდი ცვლილებების მოლოდინში: შეცვლის თუ არა ანალინა ბერბოკი ანგელა მერკელს?



## ერთადერთი, რისი თქმაც ამ მომენტისთვის დაბეჯითებით შეიძლება,

არის ის, რომ გერმანიაში 2021 წლის 26 სექტემბერს დაგეგმილი საპარლამენტო არჩევნების შემდეგ ანგელა მერკელის 16-წლიანი მმართველობის ეპოქა დასრულდება და ქვეყანას ახალი კანცლერი ეყოლება.

ჯერ კიდევ რამდენიმე თვის წინ მთავარი განხილვის საგანი იყო, ვინ შეცვლიდა ანგელა მერკელს ქრისტიან-დემოკრატიული კავშირის თავმჯდომარის პოსტზე. საკმაოდ მძაფრი კონკურენციის შედეგად გადაწყდა, რომ ქრისტიან-დემოკრატიულ კავშირს 60 წლის არმინ ლაშეტი უხელმძღვანელებდა. ცხადია, ფართო საზოგადოებისთვის ეს სიახლე მნიშვნელოვანი იყო არა მხოლოდ გერმანიის ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი და ძლიერი პოლიტიკური ძალის ხელმძღვანელობაში მოსალოდნელი ცვლილებების კუთხით. როგორც გერმანიაში, ისე მის ფარგლებს გარეთ ბევრს აინტერესებდა, ვინ შეიძლება გამხდარიყო ევროპის ყველაზე ძლიერი და მსოფლიოს ერთ-ერთი წამყვანი სახელმწიფოს - გერმანიის ახალი კანცლერი. არმინ ლაშეტმა, რომელიც გერმანიის ყველაზე მჭიდროდ დასახლებულ ჩრდილოეთ რაინ-ვესტფალიის მხარეს ხელმძღვანელობს, კანცლერობის კანდიდატად დასახელებისთვის პარტიის მმართველი საბჭოს წევრების მხარდაჭერა მოიპოვა (მისი კონკურენტი ასევე გავლენიანი კონსერვატორი პოლიტიკოსი მარკუს შოდერი იყო) და ახლა მთავარი ბრძოლისთვის ემზადება. არმინ ლაშეტი ანგელა მერკელის პოლიტიკის განუხრელ მხარდამჭერად ითვლება და მას პარტიული ხმების მოპოვების პრობლემა თითქოს არ უნდა ჰქონდეს. თუმცა, რამდენად საკმარისი იქნება ეს გერმანიის კანცლერის თანამდებობის დასაკავებლად, რთული სათქმელია. საქმე ისაა, რომ ბოლო პერიოდში გამართული ადგილობრივი

არჩევნები და სხვადასხვა კვლევა ცხადყოფს, რომ მმართველი ქრისტიან-დემოკრატიული კავშირის პოპულარობა დღითი დღე მცირდება. ბოლო პერიოდში ჩატარებული კვლევებიდან ასევე ირკვევა, რომ არც თავად არმინ ლაშეტი განიხილება უპირობოდ კონსერვატორთა გამარჯვების გარანტიად.

ამ ყველაფრის ფონზე წინა პლანზე გამოდის გერმანიის მწვანეთა პარტია და მისი ლიდერი, 40 წლის პოლიტიკოსი შანოვერიდან ანალინა ბერბოკი. გერმანელი მწვანეების პოპულარობა ბოლო პერიოდში წლიდან წლამდე იზრდებოდა, მაგრამ მაისის დასაწყისში ჩატარებულმა კვლევებმა ყველა მოლოდინს გადააჭარბა. ათიდან ექვსი კვლევის მიხედვით, მწვანეთა პარტიამ მართალია უმნიშვნელოდ, სულ რაღაც 3% პროცენტით, მაგრამ მაინც გაუსწრო მმართველ ქრისტიან-დემოკრატიულ კავშირს. მართალია, თვის ბოლოს მმართველმა პარტიამ მცირედი, 1%-იანი უპირატესობა დაიბრუნა, მაგრამ ექსპერტთა წრეებში მაინც სერიოზულად განიხილება იმის შესაძლებლობა, რომ მწვანეთა პარტიამ გამარჯვება მოიპოვოს, ხოლო ქ-ნმა ბერბოკმა კანცლერის თანამდებობა დაიკავოს.

ერთი მნიშვნელოვანი გარემოება ასევე მეთყველეს იმაზე, თუ რამდენად რეალურად არსებობს შანსი იმისა, რომ 26 სექტემბერს დაგეგმილი არჩევნებს შედეგად, დიდი ხნის შემდეგ პირველად, კოალიციური მთავრობის ჩამოყალიბების უფლება სწორედ მწვანეთა პარტიამ მიიღოს. 19 აპრილს მწვანეთა პარტიის მიერ ანალინა ბერბოკის კანცლერობის კანდიდატად დასახელების შემდეგ პრაქტიკულად რამდენიმე საათში დაიწყო კარგად ორგანიზებული დემონსტრაციული და სიძულვილის კამპანია მწვანეთა ლიდერის წინააღმდეგ. სოციალური ქსელები მოიცვა ყალბმა ფოტოებმა, რომელშიც რუსი პორნოვარსკვლავის შიშველ ტანზე „ფოტოშოპით“, „მიწებულები“ იყო ქ-ნი



ბერბოკის ფოტო. ვრცელდებოდა ასევე ყალბი ფოტოები ჯორჯ სოროსთან და ანგელა მერკელთან ერთად. აგრეთვე, ნიაღვარივით წამოვიდა ანალიზი ბერბოკის ისლამოფობიის, ანტიმიგრანტული განწყობების და შინაური ცხოველების, როგორც მწვანე გარემოსთვის გამოწვევის შესახებ დეზინფორმაცია. მწვანეთა პარტიის ლიდერებისა და ექსპერტების შეფასებით, ეს არ იყო მოულოდნელი, თუმცა ყალბი და სიძულვილის შემცველი ინფორმაციის გავრცელების სისწრაფემ მაინც გამოიწვია გარკვეული შემფოთება ანალიზი ბერბოკის შტაბში. მწვანეებს ამ გამოწვევასთან გასამკლავებლად სპეციალური ჯგუფი აქვთ შექმნილი, თუმცა მათ უნდა გაითვალისწინონ, რომ ჰიბრიდულ ომში მათ მთავარ მოწინააღმდეგეს, არც მეტი, არც ნაკლები, რუსეთის უშიშროების სამსახური წარმოადგენს. გერმანულ უსაფრთხოების ექსპერტთა აზრით, სწორედ კრემლი დგას ამ კარგად ორგანიზებული მიზნისა და სიყალბის კამპანიის უკან. რატომ? განსაკუთრებით რა არ მოსწონთ კრემლში ანალიზი ბერბოკთან მიმართებით?

პირველ რიგში აღსანიშნავია, რომ გერმანიის შესაძლო მომავალი კანცლერი რადიკალურად ეწინააღმდეგება „ნორდსტრიმ 2“-ის გაშლას. მან თავის საპროგრამო გამოსვლაში პირობაც კი დადო, რომ გამარჯვების შემთხვევაში ეს პროექტი არ განხორციელდება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ანალიზი ბერბოკი გამოირჩევა სხვა გერმანელი პოლიტიკოსებისგან ვლადიმირ პუტინისადმი კრიტიკული დამოკიდებულებით. „თუ გერმანიის საგარეო პოლიტიკა წარუმატებელი იქნება უკრაინასთან დაძაბულობის გამო რუსეთთან მიმართებით, ან ზოგადად რუსეთთან დამოკიდებულებაში, ან თუნდაც „ნორდსტრიმ 2“-ის პროექტის განხორციელების კუთხით, ევროპა განადგურდება“ - ეს სიტყვებიც ანალიზი ბერბოკის საპროგრამო გამოსვლიდანაა. თუ ამ ყველაფერს დავამატებთ მწვანეთა ლიდერის მტკიცე პოზიციებს ნატო-სა და ევროკავშირის განმსაზღვრველ როლზე გლობალური უსაფრთხოებისა და საერთაშორისო პოლიტიკის



მიმართულებით, ცხადზე ცხადი ხდება, თუ რატომ არის მისი კანდიდატურა მიუღებელი როგორც კრემლისთვის, ისე გერმანიის შტაბში რუსეთის ფავორიტი ულტრამემარჯვენე პარტია „ალტერნატივა გერმანიისთვის“.

რაც შეეხება მწვანეთა პარტიის მხარდაჭერებს, პოლიტიკური თვალსაზრისით ძალიან საინტერესოა, თუ ვინ შეიძლება იყოს მათი მთავარი დასაყრდენი არჩევნების დროს. საგულისხმოა, რომ ანალიზი ბერბოკმა ბოლო წლების განმავლობაში კლასიკური „მწვანე“ იდეოლოგიისგან გარკვეული დისტანცირება მოახდინა და უფრო ცენტრისტ პოლიტიკოსად ახდენს პოზიციონირებას. ეს გარკვეულ უკმაყოფილებას იწვევს „ფუნდამენტალისტ“ „მწვანე“ ამომრჩევლებს შორის, თუმცა ანალიზი ბერბოკი მაინც ცდილობს ამომრჩეველთა ბაზის გამდიდრებას და ისეთი მხარდაჭერების მოზიდვას, რომლებსაც აქამდე არასდროს მიუციათ ხმა მწვანეთა პარტიისთვის.

ზემოთ მოყვანილ საკვანძო საკითხებთან დაკავშირებით მწვანეთა ლიდერის პოზიციები მნიშვნელოვანია შესაძლო კოალიციის წევრების შერჩევის საკითხთან მიმართებითაც. ქ-ნი ბერბოკის ასეთი ხისტი დამოკიდებულება პუტინისა და კრემლის

მიმართ გარკვეულ სირთულეებს უქმნის, მაგალითად, სოციალ-დემოკრატებსა და მემარცხენე პარტია „დი ლინკს“. მათგან განსხვავებით, გერმანელი თავისუფალი დემოკრატებისთვის მწვანეთა საგარეო პოლიტიკური ხედვები მისაღებია, თუმცა მათი ხმები კოალიციის შესაქმნელად საკმარისი ნამდვილად არ იქნება.

ისტორიულ არჩევნებამდე სამ თვეზე ოდნავ მეტი რჩება. ეს იქნება გადამწყვეტი თვეები როგორც ანალიზი ბერბოკისთვის, ისე არმინ ლაშეტისთვის. როგორც არ უნდა დასრულდეს არჩევნები, უკვე ცხადია, რომ მწვანეთა პარტია ძალიან სერიოზულ შედეგს მიაღწევს და სავარაუდოდ შევა კოალიციურ მთავრობაში. თუმცა მთავარ ინტრიგად მაინც რჩება, შეძლებს თუ არა 40 წლის ანალიზი ბერბოკი ანგელა მერკელის ჩანაცვლებას.

ჩვენ ჩვენი ინტერესი გვაქვს. მე პირადად ძალიან მიხდა, რომ ანალიზი ბერბოკი გერმანიის შემდეგ კანცლერად ვიხილოთ. თუმცა, ცხადია, მთავარია, რა სურს და ვის ანიჭებს უპირატესობას გერმანელი ამომრჩეველი.

ასე რომ, როგორც იტყვიან, ვნახოთ, ვნახოთ... **F**

# ჯანდაცვის სისტემის რეფორმა საქართველოში – საჭიროება თუ თვითმიზანი?



**დაბოუპიდელობიდან დღემდე**, საქართველოს ჯანდაცვის სისტემა პრაქტიკულად მუდმივად რეფორმირების პროცესშია. მიუხედავად ამისა, სისტემა დღესაც გაუმართავია და საუბარი მხოლოდ ნაკლოვანებებზე, საჭიროებებზე მიმდინარეობს. სამწუხაროდ, ნაკლებად ისმის ობიექტურ მოცემულობებზე დაფუძნებული ანალიზი იმისა, თუ რა იყო სწორი და რა – არა, რისი გაუმჯობესებაა შესაძლებელი და, რაც მთავარია, როგორ.

ეს ყველაფერი მოჰადრებულ წრეებში მოძრაობას ჰგავს, საიდანაც გამოსავალი არ ჩანს. ამ სფეროში ჩემი მოღვაწეობის 20-წლიანი გამოცდილების საფუძველზე, თავს უფლებას მივცემ და ვიტყვი, რომ ეს ყველაფერი შედეგია არათანამიმდევრული, ზედმეტად პოლიტიზებული და გაუმჭვირვალე გადაწყვეტილების მიღების პროცესისა, რომელსაც აგერ უკვე 30 წელზე მეტია, ვუყურებთ

და ვერ შეგვიცვლია. არადა, საქართველო პირველი იყო ყოფილ საბჭოთა რესპუბლიკებს შორის, რომელმაც სისტემის რეფორმირება დაიწყო და დღეისათვის საკმარისზე მეტი ცოდნა და გამოცდილება დააგროვა იმისათვის, რომ გამართული სისტემა ერთხელ და სამუდამოდ შეიქმნას.

სისტემის რეფორმა მის გაუმჯობესებას უნდა ემსახურებოდეს, რამაც, თავის მხრივ, შედეგად მოსახლეობის ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუმჯობესება უნდა მოგვცეს. ჩვენთან რეფორმა პოლიტიკური ბრძოლის საშუალებად უფრო გამოიყენება, განსაკუთრებით – არჩევნების წინა პერიოდში. იმის გათვალისწინებით, რომ ფაქტობრივად ყოველ წელს ვიღაცას ან რაღაცას ვირჩევთ, ადვილი მისახვედრია, რომ ქვეყანა საარჩევნო ციკლით გეგმავს და ცხოვრობს. ვერც ერთი რეფორმა ასეთ მოკლე დროში შედეგს ვერ აჩვენებს. ყველა ახალმოსული მთავრობა მანამდე გაკეთე-



ბუღს ერთი ხელის მოსმით სანაგვეზე ყრის, ისე, რომ არც აანალიზებს, რამ იმუშავა, რამ - არა და თუ არის შესაძლებელი არსებულის გაუმჯობესება, იმის ნაცვლად, რომ ძირფესვიანად მოვთხაროთ და გავანადგუროთ. შედეგად, ქვეყანამ სამჯერ რადიკალურად შეცვალა ჯანდაცვის სისტემა და დღეს ისეთ მდგომარეობაში ვართ, რომ კიდევ ერთმა რადიკალურმა ცვლილებამ შეიძლება საერთოდ ჯანდაცვის გარეშე დაგვტოვოს.

1995 წლიდან, როდესაც ქვეყანამ აქტიურად დაიწყო სემასკოს მოდელის შეცვლა, ვერაგინ დაითვლის, ჯანდაცვის სექტორის განვითარების სტრატეგიის რამდენი დოკუმენტი დაიწერა, ზოგი უფრო სრულყოფილი, ზოგი ნაკლებად; ზოგს ჰქონდა მკაფიო სამიზნეები, რომლებიც მოსახლეობის ჯანმრთელობის გაუმჯობესებას აფასებდა, უმრავლესობას - არა; ერთი რამ, რაც ყველა მათგანს აერთიანებდა, იყო ფაქტი, რომ არც ერთს არ დასცალდა ბოლომდე განხორციელება და არც ერთი მათგანის შესრულების ანალიზი არ მომხდარა. სხვაგვარად რომ ვთქვა, სტრატეგიები სტრატეგიებად დარჩა, უმრავლეს შემთხვევაში სისტემაში ცვლილებები ისე იგეგმებოდა და ხორციელდებოდა, სტრატეგიულ დოკუმენტებთან კავშირი რთული საპოვნელი იყო. და ეს ყოველივე კვლავ საარჩევნო ციკლებით იყო განპირობებული.

აქ იმაზეც არ არის საუბარი, რომ მმართველი პარტიის ცვლილებისას იცვლებოდა მიმართულება, აქ საუბარია იმაზე, რომ მინისტრის ცვლილებისას ხდებოდა რადიკალური ცვლილება. ამის მიზეზი შეიძლება ისიც იყოს, რომ სტრატეგიის დოკუმენტების შემუშავების პროცესი არ იყო გამჭვირვალე, ღია. მასში მონაწილეობას ყველა დაინტერესებული მხარე არ იღებდა. ადამიანებს არ ჰქონდათ შეგრძნება, რომ ეს მათი სამოქმედო გეგმა იყო, ან რომ ეს საერ-

თოდ სამოქმედო გეგმა იყო.

ჩემს თაობას, რომელიც უშუალოდ მომსწრე და მონაწილე იყო ბევრი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისა, ახალგაზრდა თაობის წინაშე ვალდებულება აქვს, დეტალურად გაანალიზოს და აღწეროს, რა და როგორ მოხდა, მაგრამ ეს ბლოგი ამ ინფორმაციას ვერ დაიტევს და ეს არც იყო ჩემი მიზანი, როდესაც ბლოგის დაწერა გადაწყვიტე. უბრალოდ, სურვილი გამიჩნდა, რამდენიმე კონკრეტული მაგალითის საფუძველზე მეჩვენებინა საქართველოს ჯანდაცვის სფეროში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის არათანამიმდევრულობა და სადისკუსიოდ გამომეტანა, თუ რისი გაკეთებაა შესაძლებელი სიტუაციის გამოსასწორებლად.

### კოსპიტალური სექტორის ოპტიმიზაცია - პირველი მსდელობა

დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ, საქართველოს ჭარბი სამედიცინო ინფრასტრუქტურა, რომელიც კაპიტალურ შეკეთებას საჭიროებდა, მოძველებული აპარატურა და საბჭოთა ნორმატივები ერგო. მაღალი იყო არაფორმალური გადახდების სიხშირე, დაწესებულებების დაფინანსება ისტორიულ ბიუჯეტებს ემყარებოდა.

მნიშვნელოვნად შემცირდა ჯანდაცვაზე სახელმწიფო ბიუჯეტიდან დახარჯული თანხის მოცულობა: თუ 1990 წელს ერთ სულ მოსახლეზე სახელმწიფო 13 აშშ დოლარს ხარჯავდა (Hauschild & Bekhtout, 2009), 1994 წელს ამ თანხამ 1 აშშ დოლარზე ნაკლები შეადგინა (Gamkrelidze, et al., 2002).

ამ სისტემაში, უფრო სწორად ქაოსში, ინერციით იარსება რამდენიმე წელიწადს, მაგრამ ნათელი იყო, რომ სისტემას ძირეული ცვლილებები სჭირდებოდა. 1995 - 2003 წწ ბევრი მნიშვნელოვანი და საჭირო ცვლილება მოხდა,

ახალგაზრდა სახელმწიფომ პრაქტიკულად ახალი სისტემა შექმნა. ამ მოკლე პერიოდში ქვეყანამ:

- ჯანდაცვის სისტემის დაფინანსების პრაქტიკულად ყველა ცნობილი მექანიზმი სცადა;
- მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა კანონმდებლობა;
- გამიჯნა შემსყიდველისა და მომწოდებლის ფუნქციები;
- გააჩინა ჯანდაცვის დაზღვევის ცნება კანონმდებლობაში;
- გაჩინა პირველი კერძო დაწესებულებები;
- მოკლედ რომ ვთქვათ, ჯანდაცვის სისტემის იმდროინდელმა მესვეურებმა დიდი გამბედაობა გამოიჩინეს და ბევრი პროგრესული გადაწყვეტილება მიიღეს.

მაგრამ იყო ერთი საკითხი, რომლის ბოლომდე მიყვანა ვერ მოხერხდა: კოსპიტალური სექტორის ოპტიმიზაცია. მსოფლიო ბანკის მონაცემებით, 1994 წელს საქართველოში დაახლოებით 25 000 საწოლი ფუნქციონირებდა 287 საავადმყოფოში (1000 მოსახლეზე საშუალოდ 4,5 საწოლი), რომელთა დატვირთვის საშუალო მაჩვენებელი დაახლოებით 28%-ს შეადგენდა. დაახლოებით 100 საავადმყოფოში ეს მაჩვენებელი 10%-ს არ აღემატებოდა. სახელმწიფოსგან მიღებული დაფინანსება საჭიროების დაახლოებით მესამედს აკმაყოფილებდა (გზირიშვილი, 2012).

სახელმწიფომ, მსოფლიო ბანკის დახმარებით, არსებული ინფრასტრუქტურის დეტალური შეფასება ჩაატარა და ნახა, რომ დაწესებულებების 90% არ იყო უსაფრთხო, ხოლო აღჭურვილობის 80% მოძველებული იყო და ჩანაცვლებას საჭიროებდა. უფროს თაობას კარგად ახსოვს უფანჯრო,

უშუქო, გაუმთბარი დაწესებულებები, სადაც კედელ-კედელ უნდა გველო, რომ მშვიდობით გასულიყავი დერეფნის ბოლოს. ამ ყველაფრის განახლება და მინიმალურ სტანდარტამდე მიყვანა მოითხოვდა 100 მლნ აშშ დოლარს, მაშინ როდესაც ჯანდაცვის მთლიანი ბიუჯეტი 35 მლნ აშშ დოლარი იყო. გამოსავალი იყო ჭარბი ინფრასტრუქტურის რეალიზაცია და შემოსული თანხების გამოყენება დარჩენილის მოსაწესრიგებლად. ეს პროცესი ითვალისწინებდა საწოლების რაოდენობის მკვეთრ შემცირებასაც (მაგ., თბილისში არსებული 12 000 საწოლიდან უნდა დარჩენილიყო 3 600), მაგრამ ეს პროცესი ასევე გამოიწვევდა დიდი რაოდენობის სამედიცინო პერსონალის უმუშევრად დარჩენას, რაც, რა თქმა უნდა, მეტად პრობლემური იყო. ეს გახდა მიზეზი იმისა, რომ ეს პროცესი ბოლომდე არ იქნა მიყვანილი. სახელმწიფოს მესვეურები შეუშინდნენ მოსახლეობის რეაქციას და ალბათ მართლებიც იყვნენ, მიუხედავად იმისა, რომ განხილვის პროცესში ჩართული იყო ბევრი დაინტერესებული პირი დონორებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლების სახით; ადგილობრივი სპეციალისტები, მაშინ ჯერ კიდევ ძალიან ახალგაზრდები და პრინციპში გამოუცდელი, უმცირესობაში აღმოჩნდნენ.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ პროცესებში ჩართულობამ დიდი ცოდნა და გამოცდილება შესძინა ახალგაზრდებს, რომელთაც მხოლოდ თეორიული ცოდნა, მცირე გამოცდილება, მაგრამ არსებული სიტუაციის უკეთესობისკენ შეცვლის დიდი სურვილი ჰქონდათ.

### ჰოსპიტალური სექტორის ოპტიმიზაცია – მეორე მსდელი

ბევრს გეცნოთ ალბათ ეს სიტუაცია? საწოლფონდის ოპტიმიზაციას გვულისხმობ. მართალი ბრძანდებით, სახელმწიფო ამ საკითხს დაუბრუნდა და 2007

წელს მთავრობამ დაამტკიცა ჰოსპიტალური სექტორის განვითარების გენერალური გეგმა (საქართველოს მთავრობის დადგენილება #11, 26/01/2007). აღნიშნული დადგენილების თანახმად, ქვეყანაში 7 800 საწოლი უნდა ყოფილიყო – ეს რაოდენობა მოიცავდა როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო მფლობელობაში არსებულ საწოლებს. არ შეეჩერებინა დეტალებზე, რა და როგორ განხორციელდა, რა იყო სწორი და რა – არასწორი, ეს ალბათ სხვა ბლოგის თემაა. მოსახლეობისათვის ეს გეგმა „100 საავადმყოფო“ სახელითაა ცნობილი. ჰოსპიტალური სექტორის ოპტიმიზაციის ახალი ეტაპი მიზნად ისახავდა: გეოგრაფიული და ფინანსური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას, სამედიცინო მომსახურების ხარისხის ამაღლებას და არსებული ქსელის ფიზიკური ინფრასტრუქტურის განახლებას, აქცენტით რეგიონული ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე. რეალობაში, არსებული ინფრასტრუქტურით დაინტერესებულ ინვესტორებს განესაზღვრებოდა ადგილი და საწოლების რაოდენობა იმ კლინიკისა, რომლის აშენების ვალდებულებასაც ისინი იღებდნენ ძველის შესყიდვასთან ერთად. არსებული გეგმის მიხედვით, ხორციელდებოდა პრივატიზაცია და ახალი საწოლების რაოდენობისა და პროფილის განსაზღვრა. ამ პროცესის შედეგად, 2012 წლის ბოლოს საქართველოში იყო 221 საავადმყოფო, 11 300 საწოლით (1000 მოსახლეზე საშუალოდ 3 საწოლი) (გალთ&თაგარტი 2019, NCDC-სა და საქსტატზე დაყრდნობით). ეს ყველაფერი ლამაზად უღერს, რეალობა კი ის იყო, რომ სახელმწიფოს მესვეურები დარწმუნდნენ, რომ სხვანაირად ინფრასტრუქტურას ვერ გააუმჯობესებდნენ, თანამედროვე აღჭურვილობას საჭირო ოდენობით ვერ შეიძენდნენ. ამას ყველაფერს სჭირდებოდა ფინანსური რესურსი, რომელიც ქვეყანას არ გააჩნდა. გარდა იმისა, რომ გარემონტება და აპარატურის ყიდვა მოითხოვდა ხარჯს,

ამას ყველაფერს მოვლა და მიხედვა სჭირდებოდა, რაც ასევე მოითხოვდა ფინანსებს და რაც დრო გავიდოდა – მეტს და მეტს. ამიტომ იქნა მიღებული გადაწყვეტილება მასობრივი გასხვისების შესახებ. დღევანდელი კლინიკების უმრავლესობას თუ გადავხედავთ, უნდა ვაღიაროთ, რომ ეს გადაწყვეტილება გამართლებული იყო.

### ჰოსპიტალური სექტორის ოპტიმიზაცია – რა გვაქვს დღეს?

2013 წელს დაიწყო საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის განხორციელება. ამ პროგრამის დადებითი და უარყოფითი მხარეების განხილვა არ არის ჩემი მიზანი, უბრალოდ აღვნიშნავ, რომ დაფინანსების ახალმა მექანიზმმა ახალი კლინიკების გახსნის მოტივაცია გააჩინა და პრაქტიკულად უკონტროლო პროცესი დაიწყო. გსმენიათ ალბათ ფრაზები: ყველა კუთხეში რეანიმაცია გახსნილი, ავტოფარეხებში აქვთ კლინიკები გახსნილი და ა.შ. სამწუხაროდ, ეს სიმართლეს შეესაბამება. ჩემთვის არაა ცნობილი, რა ბედი ეწია მთავრობის #11 დადგენილებით განსაზღვრულ გეგმას და საწოლების რაოდენობას, საერთოდ იცოდა თუ არა მსგავსი გათვლების არსებობა ჯანდაცვის სამინისტროს ხელმძღვანელობამ, მაგრამ ფაქტია, რომ 2020 წლისათვის საქართველოში 1000 მოსახლეზე საწოლების რაოდენობა არა თუ დაუბრუნდა 1994 წლის მდგომარეობას, შეიძლება ითქვას, გადაუსწრო კიდევაც 1000 მოსახლეზე გათვლით. დაავადებათა კონტროლის ეროვნულ ცენტრსა და საქსტატზე დაყრდნობით, გალთ&თაგარტი 2020 წლის დეკემბერში აქვეყნებს ანგარიშს „ჯანდაცვის სექტორი საქართველოში“, სადაც წერს: „საქართველოს ჰოსპიტალური სექტორი დაბალი ეფექტიანობით ხასიათდება. საავადმყოფო საწოლების რაოდენობა მზარდია და 2019 წელს 1,000 ადამიანზე 4.7-ს შეადგენდა, რაც



შესადარის და ბევრი მაღალშემოსავლიანი ქვეყნის მარჯვენებელს აღემატება. საწოლების ჭარბი რაოდენობის გამო, მათი დატვირთულობა საქართველოში დაბალია (49% 2019 წელს)“. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფაქტობრივად დავბრუნდით იქ, საიდანაც დავეწყეთ.

ამას ვგულისხმობდი, როცა ვთქვი, ჩაკეტილ წრეზე ვმოძრაობთ-მეთქი. 2013 წლისგან, 90-იანების ბოლოსა და 2000-იანების დასაწყისისგან განსხვავებით, ქვეყანაში არსებობდა საკმარისზე მეტი ადამიანი შესაბამისი განათლებით და პრაქტიკული გამოცდილებით, რომლებმაც კარგად იცოდნენ ის გზა, რაც საქართველოს ჯანდაცვის სისტემამ გაიარა და ჰქონდათ დასაბუთებული მოსაზრებები, რა და როგორ შეიძლებოდა, რომ გაუმჯობესებულიყო. სამწუხაროდ, მათი აზრი არავინ მოიხმინა და ვართ იქ, სადაც ვართ. ეს პროცესი რომ ცოტა უფრო გამჭვირვალე ყოფილიყო, ცოტა უფრო მეტი დრო დასთმობოდა იმის გააზრებას, თუ ხანგრძლივ პერსპექტივაში მსგავსი ცვლილებები რას მოუტანდა სისტემას, სავარაუდოდ, გაცილებით უფრო გააზრებული და შეწონილი გადაწყვეტილება იქნებოდა მიღებული. შესაძლოა, ეს გადაწყვეტილება ისე პოპულარული არ ყოფილიყო მოსახლეობაში, როგორც „უფასო ჯანდაცვა“, მაგრამ გაცილებით უფრო მდგრად სისტემას ჩაუყრიდა საფუძველს. მაგრამ 2012 წლის საარჩევნო დანაპირები უნდა შესრულებულიყო და შესრულდა. შედეგები ჯერ კიდევ შესაფასებელია, მაგრამ უკვე შეიძლება იმის თქმა, რომ კლინიკების რაოდენობის უკონტროლო ზრდამ უარყოფითი გავლენა იქონია მომსახურების ხარისხზე, გაზარდა ჯანდაცვის დანახარჯი და არაეფექტიანი ხარჯვა.

ამ ყველაფერს კიდევ ერთი მიზეზი აქვს - რეგულირების არარსებობა. ქვეყანაში საავადმყოფოს გახსნა არ რეგულირდება საჭიროებით. ანუ, თუ თქვენ შეიძინეთ მიწის ნაკვეთი და ააშენეთ

შენობა იმისათვის, რომ ამ შენობაში კლინიკა გახსნათ, უნდა დააკმაყოფილოთ სანებართვო მოთხოვნები. არავინ უყურებს, საჭიროა თუ არა ამ გეოგრაფიულ არეალში, ამ პროფილის და/ან ზომის კლინიკა. როცა ამ თემაზე ვსაუბრობ ხოლმე, არგუმენტად მესმის, კერძო ბიზნესს ხომ არ შევზღუდავთ. კი მაგრამ, საყოველთაოდ ცნობილი 520-ე დადგენილება რომ მზადდებოდა, მაშინ არავის უფიქრია, ამას რა გავლენა ექნებოდა კერძო ბიზნესზე?

მართლაც რომ ვთქვა, 2007 წელს ქვეყნის მმართველები საბოლოოდ დარწმუნდნენ, რომ არსებულ ინფრასტრუქტურას ვერ მოიყვანდნენ შესაბამისობაში თანამედროვე მოთხოვნებთან და ეს ყველაფერი გაასხვისეს. რაც, შედეგით თუ ვიმსჯელებთ, სწორი გადაწყვეტილება იყო. მაგრამ ამ ყველაფერს არ მოჰყოლია შესაბამისი რეგულაციები და როდესაც აღმოჩნდა, რომ ბიზნესი ამ ყველაფრით ხეირობდა, იმის ნაცვლად, რომ რეგულაციებით გვეცადა სიტუაციის გამოსწორება, რადიკალურად შევცვალეთ მიდგომა, გადავვით საყოველთაო ჯანდაცვაზე, შევქმენით არასწორი მოტივატორი და კერძო კლინიკების რაოდენობა კიდევ უფრო გაიზარდა. ახლა ისევ ვცდილობთ, რომ ეს ყველაფერი სახელმწიფო საკუთრებაში დავაბრუნოთ იმისათვის, რომ უკეთ გაკონტროლება შევძლოთ. სიტუაციის გასაუმჯობესებლად იქნებ ჯობდეს, რომ მთლიანად სისტემის ნაცვლად, რაღაც ნაწილი, თუნდაც რეგულაცია, შევცვალოთ? ეგებ ღირდეს იმაზე დაფიქრება, რომელი ჭანჭიკი შევცვალოთ მთლიანი მექანიზმის შეცვლის მაგივრად?

ფაქტია, რომ ჰოსპიტალური სექტორი ოპტიმიზაციას საჭიროებს, ქვეყანას ისევ ჭარბი საწოლფონდი აქვს, რომლის დატვირთვამაც 2019 წელს 49% შეადგინა (გალთ&თაგარტი, 2020). ხარჯვის შესამცირებლად ჯანდაცვის მესვეურები კვლავ მოსაზრებულნი არიან მოსაზრება, რომ სამედიცინო

მომსახურება არ უნდა იყოს ბიზნესი და ცუდია სამედიცინო დაწესებულებების უმრავლესობა რომ კერძო მფლობელობაშია. ამაზეც შეიძლება მსჯელობა და კამათი, უფრო სწორად, საჭიროა მსჯელობა და კამათი და ამ გზით გადაწყვეტილებამდე მისვლა. შექმნილ სიტუაციაში უხეშმა ჩარევამ შესაძლოა გამოიწვიოს მოვლენათა ჯაჭვი, რომელსაც გავლენა არა მარტო სამედიცინო სფეროზე, არამედ ბიზნესის სხვა სფეროებზეც ექნება და ესეც გამოვლილი აქვს საქართველოს ჯანდაცვის სისტემას. შეგახსენებთ, 2014 წელს სადამღვევო კომპანია „არქიმედე გლობალ ჯორჯიას“ გაკოტრებამ სერიოზული პრობლემები შეუქმნა არა მარტო კლინიკებს, რომელთა დავალიანებაც ჰქონდა, არამედ კლინიკების მომწოდებლებსაც, ვისაც, თავის მხრივ, კლინიკები ვერ უხდიდნენ უკვე მიღებული სამედიცინო ინვენტარისა და წამლების საფასურს. სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული საავადმყოფოებისგან პარალელური სისტემის შექმნაც ვერ იქნება გამოსავალი - გვახსოვს სახელმწიფო დაწესებულებების მდგომარეობა და მომსახურების ხარისხი.

**დასკვნა:** მოკლედ რომ ვთქვა, ამ ქვეყნის ჯანდაცვის სისტემას იმდენი აქვს გამოვლილი, რომ, თუ კარგად გავაანალიზებთ ამ ყველაფერს, გამოსავალს აუცილებლად ვიპოვით. უბრალოდ, უნდა გავითვალისწინოთ წარსულის გაკვეთილები. აღარ არის დრო იმის რკვევის, ვინ რომელ პარტიას და ჯგუფს ეკუთვნის, ამ ქვეყანაში ერთხელ უნდა შედგეს კონსენსუსი ჯანდაცვის შემდგომი განვითარების ხედვასთან დაკავშირებით და ვინც არ უნდა იყოს ძალაუფლების სათავეებთან, ამ შეთანხმებას არ უნდა გადაუხვიოს, თუ არ გვინდა, რომ ქვეყანა - სისტემის გარეშე, ხოლო მოსახლეობა ჯანდაცვის მომსახურების გარეშე დარჩეს. **F**

---

# ბიზნესის ბრძელვადიანი პერტნიორი

**„საქართველოს ბანკის“, რომელიც 2.6 მილიონზე მეტ მომხმარებელს ემსახურება, 2021 წლის პირველი კვარტალის მონაცემებით, პორტფელის 34% კორპორაციულ მიმართულებაზე მოდის. სწორედ კორპორაციული საბანკო მომსახურების ნაწილში ბანკის გენერალური დირექტორის მოადგილის პოზიციაზე მუშაობას ცოტა ხნის წინ **ზურაბ ქოქოსაძე** შეუდგა. მასთან Forbes Georgia-მ ინტერვიუ ჩაწერა.**

ავტორი: თამთა ჯიჯავაძე  
ფოტო: ნიკა ფანიაშვილი

**ბატონო ზურაბ, ვიდრე გენერალური დირექტორის მოადგილის პოზიციას დაიკავებდით, თქვენ ბანკში კორპორაციული საბანკო მომსახურების მიმართულებას ხელმძღვანელობდით. რა იცვლება თქვენს მოვალეობებში?**

მთელი ჩემი კარიერა „საქართველოს ბანკის“ კორპორაციულ მიმართულებას უკავშირდება, ამიტომ ჩემს ყოველდღიურ საქმიანობაში ბევრი რამ არ შეცვლილა. პოზიციის ცვლილებამ გამოიწვია ის, რომ ახლა ბანკის სტრატეგიულ საკითხებს შედარებით მეტ დროს ვუთმობ. თუმცა, მიუხედავად ამისა, ყოველდღიურ საქმიანობაში მაინც ჩართული ვარ. კვლავ ვცდილობ, რომ კლიენტებთან კომუნიკაციაში, პროექტების განხილვასა და შემდეგ უკვე მათ განხორციელებაში აქტიური ვიყო, ვინაიდან ვფიქრობ, რომ ეს ჩემი საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია.

**თქვენ უკვე 18 წელია, „საქართველოს ბანკში“ მუშაობთ და კარგად იცნობთ ამ საფინანსო ინსტიტუტს. ახლა, როგორც გენერალური დირექტორის მოადგილისგან, რა პროექტებს და გადამწყვეტილებებს უნდა ველოდოთ თქვენგან?**

ის სტრატეგია, რასაც ბანკი და მისი კორპორაციული მიმართულება ბოლო პერი-







ოდში ახორციელებს, შენარჩუნდება. ამჟამად ჩვენი ფოკუსი უფრო იმისკენაა მიმართული, რომ პანდემიურ და პოსტპანდემიურ პერიოდში ბიზნესებს დავეხმაროთ. ჩვენ მათ ვაკვირდებით, თუ რა სახის დახმარება სჭირდებათ, რათა ისინი იმ მდგომარეობას დავებრუნოთ, როდესაც არა მხოლოდ პანდემიის შედეგებს დაძლევენ, არამედ ახალი პროექტების განვითარებასაც აქტიურად დაიწყებენ. შეიძლება ითქვას, რომ ეს ბაზარზე უკვე შეინიშნება. უკვე არიან ისეთი ბიზნე-

სები, რომლებმაც ახალ პროექტებში ინვესტიციის განხორციელება დაიწყეს, რაც ძალიან სასიხარულოა. ჩვენ აქტიურად ვაძეგნებთ თვალს ამ ტენდენციებს, რათა, თუ რომელიმე სფეროში გაჩნდება შესაძლებლობა, რაღაც ახალი გაკეთდეს, ჩვენც ჩავერთოთ ამ პროცესში. ასევე, ახლა უფრო მეტი ყურადღება გვაქვს გადატანილი კვლევისა და ანალიზის ნაწილზე, რომ ჩვენს მომხმარებლებს სწორი და დროული რჩევები მივცეთ.

**პანდემიის დასრულების საკითხი ჯერ მაინც ბუნ-  
დოვანია... როგორია თქვენი მოსაზრება, რამდენად  
არის შეფასებული და გადალახული ის რისკები, რაც  
2020-მა წელმა წარმოქმნა? შექმნილ ვითარებაში რა  
გადაწყვეტილებებია აუცილებელი ფინანსური ინსტი-  
ტუტის მხრიდან?**

საქართველოს საბანკო სექტორი პანდემიის კრი-  
ზის საკმაოდ დიდი „დაცვის ბალიშით“ შეხვდა და  
ეს როგორც ზოგადად ბანკების, ასევე კონკრეტულად  
„საქართველოს ბანკის“ მენეჯმენტის დამსახურებაა.  
ასევე ეროვნული ბანკის წვლილიც უნდა აღინიშნოს.  
დარტყმა, რომელიც ამ კრიზისმა ბანკებს მიაყენა,  
ძალიან დიდი იყო, მაგრამ ჩვენ ამ მდგომარეობიდან  
პრაქტიკულად დანაკარგების გარეშე გამოვდევართ. ეს  
კი იმას ნიშნავს, რომ „საქართველოს ბანკის“ კაპიტა-  
ლის პოზიცია საკმაოდ მყარია, ლიკვიდურობა მაღა-  
ლია, რაც გვაძლევს შესაძლებლობას, ერთი მხრივ,  
დაკრედიტების კუთხით ვიყოთ აქტიურები და მეორე  
მხრივ ჩვენს მომხმარებელს კარგი პირობები შევთავა-  
ზოთ. შეიძლება ითქვას, რომ რისკები გადალახულია.

„საქართველოს ბანკის“ მენეჯმენტის შემადგენლო-  
ბაში დღესაც ძირითადად ის ადამიანები არიან, ვის-  
თან ერთადაც ამ ბანკმა ბევრი კრიზისი გაიარა, მათ  
შორის 2008-2009 წლების კრიზისი. გამოცდილებამ  
მნიშვნელოვანი როლი შეიტანა იმაში, რომ ამ პერი-  
ოდში სწორი ნაბიჯები გადაგვედგა. ამ კრიზისმა ბევრი  
რამ დაგვანახვა. თუმცა, ზოგადად, რთულია, მსგავს  
კრიზისს მომზადებული დახვდე, ვინაიდან ასეთი რამ  
ალბათ ას წელიწადში ერთხელ ხდება. შესაბამისად,  
მარტივი არ იყო.

საუბარი იყო არა მხოლოდ ფინანსურ მდგრადობაზე,  
არამედ იმაზეც, რომ ჩვენი მომხმარებლებისთვის სერ-  
ვისების მიწოდება უწყვეტად გაგრძელებულიყო. პრაქ-  
ტიკულად ბანკმა რამდენიმე დღეში მოახერხა მთელი  
ოფისის დისტანციურ რეჟიმზე გადაყვანა. იმ პერიოდში  
საოპერაციო მდგრადობას და ჩვენი სერვისების დიგი-  
ტალიზაციას უფრო მეტი დრო დაეთმო, ვიდრე მანამდე.  
მთელი პროცესები აენყო ისე, რომ დღეს, შეიძლება  
ითქვას, ბანკის შენობაში ვიქნებით თუ სხვაგან, არა-  
ნაირი მნიშვნელობა არ ექნება, რადგან ჩვენ შეუფერ-  
ხებლად შევძლებთ ოპერირებას. ეს დიდი ნაბიჯი იყო  
ფინანსური ინსტიტუტის მხრიდან, რაც სამომავლოდ  
პროცესებს უფრო გაამარტივებს.

**როგორც თქვენც აღნიშნეთ, პანდემიამ ბევრი სერვი-  
სის გაციფრულება გამოიწვია. „საქართველოს ბანკის“  
გაცხადებული სტრატეგია დიგიტალიზაციაა. როგო-**

**რია ციფრები, გათვლები და გეგმები?**

შეიძლება ითქვას, რომ კორპორაციული მიმართუ-  
ლება ამ კუთხით ბანკის სხვა დანარჩენ მიმართულე-  
ბასთან შედარებით საკმაოდ გამორჩეულია, ვინაიდან  
ჩვენი კლიენტების მიერ ტრანზაქციების 99% ციფ-  
რული არხებითაა განხორციელებული. პრაქტიკუ-  
ლად ჩვენს მომხმარებელს ფილიალში მისვლა აღარ  
სჭირდება. 206 სერვისცენტრიდან კორპორაციული  
საჭიროებისთვის მხოლოდ ერთი ფილიალი მუშაობს,  
დანარჩენი კი ფიზიკური პირების მომსახურებაზეა  
გადასული. ჩვენ წელს ასევე იურიდიული პირების-  
თვის ცალკე მობაილბანკი ჩავუშვით და სრულად  
გამოვცვალეთ ინტერნეტბანკის პლატფორმაც. ახლა  
პრაქტიკულად ერთი User-ით და პაროლით შეუძლია  
მომხმარებელს, შევიდეს როგორც იურიდიული, ასე-  
ვე ფიზიკური პირის ანგარიშებზე, რაც გაცილებით  
აადვილებს როგორც ტრანზაქციების, ასევე ბიზნესის  
მართვის პროცესს. რიცხვებს რომ შევხედოთ, ციფ-  
რული არხებით ტრანზაქციების რაოდენობა საკმაოდ  
მზარდია. კერძოდ, 2020 წელს mBank-ის აქტიური მომ-  
ხმარებლების რაოდენობა 39.7%-ით გაიზარდა, ხოლო  
ტრანზაქციების რაოდენობის კუთხით 74%-იანი ზრდა  
დაფიქსირდა.

კორპორაციულ ნაწილში კი დიგიტალიზაციის  
კუთხით ჩვენ ვცდილობთ, ციფრული სერვისები კიდევ  
უფრო მარტივი და ხელმისაწვდომი გავხადოთ მომ-  
ხმარებლებისთვის, რათა მათ კიდევ უფრო ნაკლები  
დროის დახარჯვა მოუწიოთ.

**ბიზნესი, განსაკუთრებით კი ტურიზმისა და სტუმარ-  
მასპინძლობის სექტორი, კვლავ კრიზისს განიცდის.  
„საქართველოს ბანკი“ წლებია, ამ სფეროს მხარდამ-  
ჭერია. რა არის ამ კუთხით თქვენი შეთავაზება ბიზნე-  
სებისთვის?**

ჩვენ ვნახეთ, რომ კრიზისის შედეგად ერთ დღეში  
ფაქტობრივად მთელი ეს სექტორი განულდა. გასული  
წელი მათთვის ძალიან რთული იყო და არც წლევან-  
დელია მაინცდამაინც სახარბიელო. მარტო საბანკო  
სფერო ამ დარტყმას საკუთარ თავზე ვერ აიღებდა,  
ამიტომაც სახელმწიფოს ჩართულობა იყო მნიშვნე-  
ლოვანი. ბანკმა კი გასულ წელს რაც გააკეთა, იყო ის,  
რომ პრაქტიკულად ყველა მომხმარებელს, რომლებიც  
ამ სფეროს წარმოადგენდნენ, მნიშვნელოვანი შეღავა-  
თები გავუწიეთ, გარდა ამისა, ამ კომპანიებს საოპერა-  
ციო ხარჯების გასტუმრებაში ვეხმარებოდით.

ჩვენ პრაქტიკულად ამ სფეროს დაფინანსება არ  
გაგვიჩერებია. შარშანდელ წელს თუ შევხედავთ,



„საქართველოს ბანკს“ საკმაოდ მნიშვნელოვანი ზრდა ჰქონდა ამ კუთხით. ჩვენ არ გავგიჩერებია პროექტების დაფინანსება. საერთო ჯამში მთელ საბანკო სისტემაში პორტფელი 40%-ით გაიზარდა და ამაში „საქართველოს ბანკის“ წილი 60% იყო. შესაბამისად, ეს იმას ნიშნავს, რომ ჩვენ გვჯერა ამ სფეროს აღდგენის და იმის, რომ ის ჩვენი ეკონომიკის კვლავ მნიშვნელოვანი ნაწილი იქნება.

მთელი ამ პერიოდის განმავლობაში ჩვენ მომხმარებლებთან ერთად ვისხედით და იმ პროექტებზე, რომლებიც მშენებლობის სტადიაზეა ან გაშვებული არ არის, ერთად ვფიქრობდით და ვფიქრობთ, თუ როგორ შეიძლება ისინი შექმნილი ვითარების გამო გადავალაგოთ ან დანიშნულება შევცვალოთ, რათა მათი განხორციელება ეკონომიკურად გამართლებული იყოს. სწორედ აქ ვხედავთ ჩვენს განსაკუთრებულ როლს, რათა მაქსიმალურად ხელი შევუწყოთ იმას, რომ ბიზნესებმა ამ პერიოდის გადალახვა რაც შეიძლება ნაკლები დანაკარგებით შეძლონ.

**ეროვნული ბანკის ანგარიშის მიხედვით, 2021 წლის აპრილის მდგომარეობით, საქართველოში სექტორებს შორის ყველაზე დიდი საკრედიტო პორტფელი მრეწველობის დარგზეა გაცემული, შემდეგ მოდის ვაჭრობა და მშენებლობა. როგორია ამ მხრივ სტატისტიკა „საქართველოს ბანკში“ და შეიცვალა თუ არა პრიორიტეტები ბოლო ერთ წელიწადში?**

სექტორებს შორის ჩვენს ბანკშიც ანალოგიური გადასაწილებაა. „საქართველოს ბანკს“ მთელი საბანკო სისტემის დაახლოებით მესამედი უკავია და, შესაბამისად, ბაზრის მონაცემებში აცდენილები ვერ ვიქნებით. ძირითადი ნაწილი მრეწველობისა და ვაჭრობის სექტორზე მოდის.

პანდემიის პერიოდში რაიმე განსაკუთრებული ცვლილება არ ყოფილა. როგორც იზრდება ბაზარი, დაახლოებით იმ პროპორციით იზრდება დაფინანსება ჩვენს ბანკშიც. ზოგადად, ჩვენ სისტემური ბანკი ვართ და პრაქტიკულად ყველა ბიზნესს ვაფინანსებთ, რომელიც სიცოცხლისუნარიანია.

**„საქართველოს ბანკმა“ არაერთი სამოტივაციო კამპანია შესთავაზა მომხმარებელს, მათ შორის, ბოლო კამპანია - „არ გაჩერდე. გზა სულ არის“ - გადანყვებილების მიღებას უკავშირდება. რა როლს თამაშობთ კორპორაციული ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანი გადანყვებილების მიღებაში?**

ეს კამპანია ბევრი მესიჯისგან შედგება, რაც ძალიან

დადებითადაა ჩვენი მომხმარებლების მიერ აღქმული. ალბათ ახლა ზუსტად ის პერიოდია, როდესაც მოწოდება „არ გაჩერდე“ ყველაზე აქტუალურია ყველასთვის. პრაქტიკულად ახლა დგას ის პერიოდი, როდესაც ყველა სფერომ, ყველა ბიზნესმა ხელები უნდა დავიკაპინოთ და ვიმუშაოთ იმაზე, რომ აღვადგინოთ ქვეყნის ეკონომიკა და დავუბრუნოთ ის პანდემიამდელ მაჩვენებლებს.

კორპორაციულ მიმართულებაში ჩვენ ამ კრიზისს გავდივართ მომხმარებლებთან ერთად. შესაბამისად, ჩვენს როლს ვხედავთ იმაში, რომ მათ არა მხოლოდ საჭირო ფინანსური სერვისები მივანოდოთ, არამედ მათთან ერთად გავიაროთ ის სტრატეგიული მიმართულებები, რაც დღის წესრიგში დგას და მათთან ერთად დავსახოთ განვითარების შემდგომი გეგმები. ჩვენ არ ვართ მხოლოდ ფინანსური რესურსის მიმწოდებელი ორგანიზაცია, ჩვენ საკუთარ თავს ბიზნესების მრჩეველად და გრძელვადიან პარტნიორად მოვიზიარებთ, და ვცდილობთ, კარგად დავანახოთ მათ, რომ გზა ყოველთვის არის და განვითარების სწორი გზის პოვნა მნიშვნელოვანია, რაშიც ჩვენი წვლილის შეტანას ვცდილობთ.

ჩვენ კორპორაციულ ნაწილში მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევასაც ვატარებთ - რიცხვები აჩვენებს, რომ მომხმარებელთა კმაყოფილება მუდმივად მზარდია. მაგალითად, თუ 2019 წელს მომხმარებელთა კმაყოფილების მაჩვენებელი 36,6% იყო, 2020 წელს ის 46%-მდე გაიზარდა. ეს იმას ნიშნავს, რომ ჩვენი ფოკუსი - ვიყოთ მომხმარებელზე ორიენტირებული, შედეგიანია.

**დაბოლოს, ლარის კურსზეც მინდა გკითხოთ.. რთულია მოლოდინებზე საუბარი, თუმცა, როგორია თქვენი მოსაზრება? სად ხედავთ გამოსავალს?**

ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი მოქმედებს ამ კუთხით: ერთია ვაქცინაციის ტემპების დაჩქარება და მეორეა ტურისტული მიმოსვლის სწრაფად აღდგენა, მათ შორის, ძირითადად მეზობელ ქვეყნებთან. ასევე, ბიზნესის გახსნილობის კუთხით, რეგულაციების შემსუბუქება დამატებით სტიმულს მისცემს ეკონომიკას და ვფიქრობ, რომ ეს შეიძლება გახდეს გარდამტეხი ფაქტორი იმისთვის, რომ ლარის კურსი დასტაბილურდეს. გარდა ამისა, მთავრობის ინიციატივა, რომ აქცენტი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვაზე გაკეთდეს, დამატებით პოზიტიურ იმპულსებს მოიტანს. პროგნოზების კეთება ცოტა რთულია, მაგრამ დღევანდელი გადმოსახედიდან მოლოდინი პოზიტიური მაქვს. **5**

# ოპერა

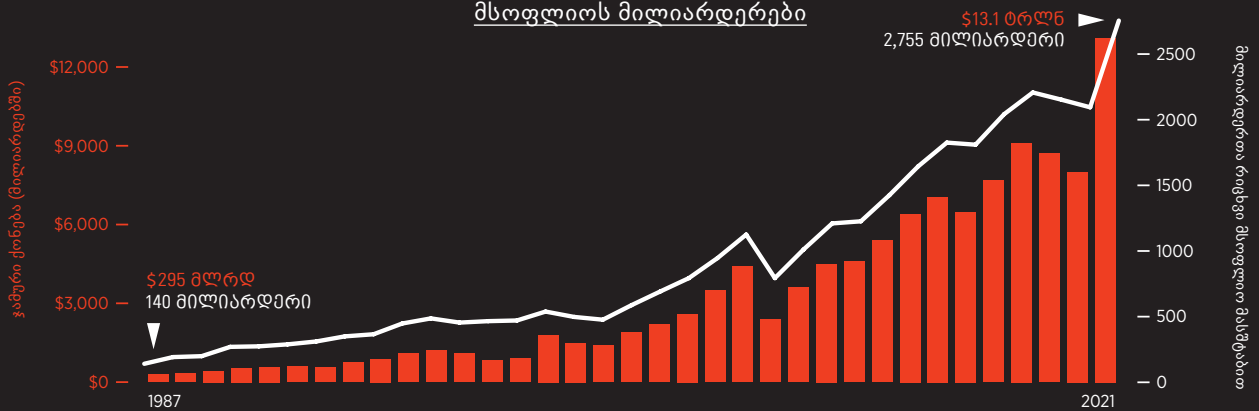
# სიმდიდრის

კოვიდ-19-მა მოიტანა საშინელი ტანჯვა, ეკონომიკური ტკივილი, გეოპოლიტიკური დაძაბულობა... და კაცობრიობის ისტორიაში სიმდიდრის უდიდესი აქსელერაცია. რატომ შეიძლება, პანდემიის ეს პარადოქსი, ნაცვლად ჭმუნვისა, ზეიმის მიზეზად იქცეს?



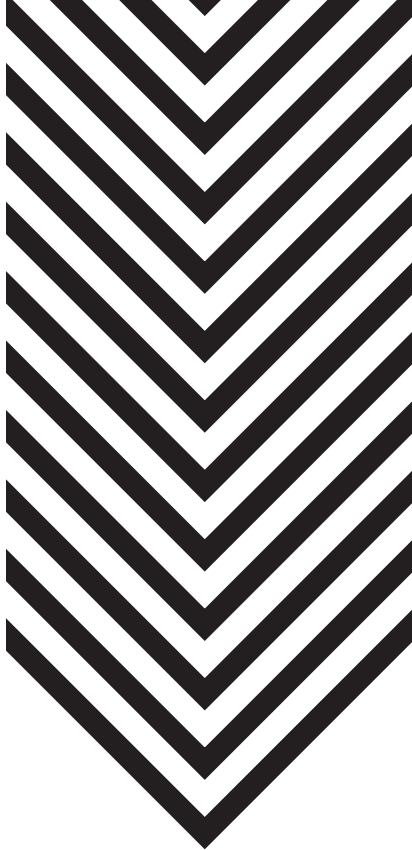
# შსპ

მსოფლიოს მილიარდერები



# სიჩქარე

ავტორი: რენდალ ლინი



**2020**-ის 18 მარტს შეერთებული შტატებმა კორონავირუსით გამოწვეული 150-ე სიკვდილი აღრიცხა ქვეყანაში, პარალელურად კი, მსოფლიოს უმეტეს ნაწილთან ერთად, ცდილობდა, გაერკვია, რა ხდებოდა საერთოდ. ბაზრის ძირითადი ინდექსები 5%-ით დაეცა, არადა წინა დღეს 6%-იანი ნახტომი გაეკეთებინა. გაბაფხულის უქმე დღეებით მოსარგებლენი არხეინად ერთობოდნენ ფლორიდაში, მაშინ როცა ოფიციალურმა კანადასთან საზღვრის ჩაკეტვის გადაწყვეტილება მიიღო. ხოლო Forbes-ის სტატისტიკური გუნდი მსოფლიოს მილიარდერთა ქონებებს ადევნებდა თვალს ჩვენი 34-ე ყოველწლიური რეიტინგისთვის და უნებურად გლობალური სიმდიდრის პატარა სურათს ქმნიდა ზუსტად იმ მომენტში, როცა სამყარო მერე მსოფლიო ომის შემდეგ თავის ყველაზე გამანადგურებელ 12 თვეში აბიჯებდა ფეხს.

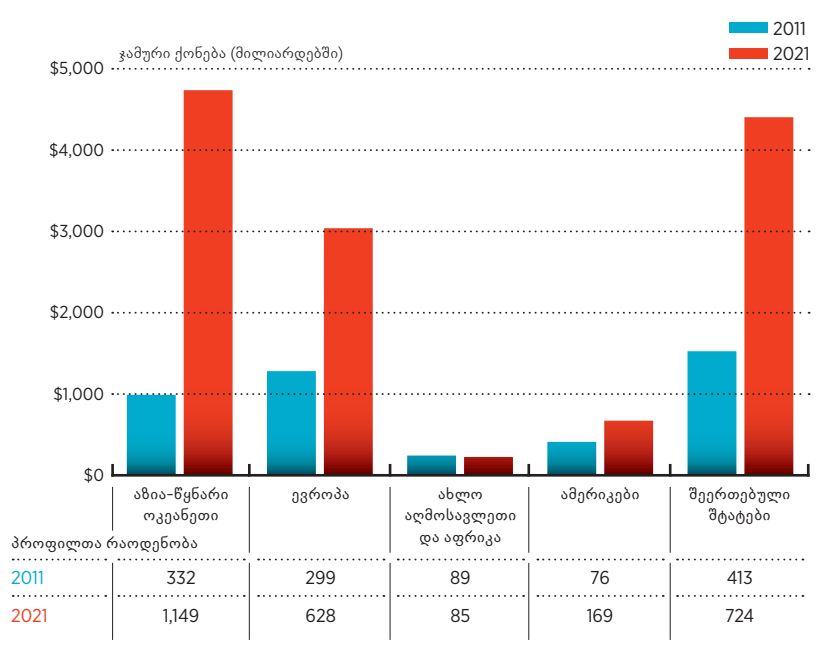
ამ პერიოდში სიკვდილის ეს 150 შემთხვევა აშშ-ში 550,000-მდე გაიბერა. მსოფლიომ დაახლოებით 3 მილიონი ადამიანი დაკარგა. ათობით მილიონი სამუშაო ადგილი უბრალოდ აორთქლ-

და და აორთქლდა ასიათასობით მცირე ბიზნესიც. დისტანციური მუშაობა ეგზოტიკურიდან სტანდარტულ მოვლენად გარდაიქმნა. გარეუბნები არა მოსაწყენ, არამედ უკვე ერთობ სასურველ ადგილებად იქცა. ჯორჯ ფლოიდის სიკვდილმა რასასა და სოციალურ სამართლიანობასთან დაკავშირებულ მგზნებარე მსჯელობებს დაუდო საფუძველი. საპრეზიდენტო არჩევნებმა დემოკრატიულ ნორმებს მოუწყო გამოცდა. მიუხედავად ამისა, პარალელურ რეჟიმში, არაერთი ინდივიდი, ინდუსტრია და ინვესტიცია აყვავდა.

ჩვენ მიერ ამ უნებურად შექმნილი პატარა სურათიდან ერთი წლის შემდეგ გავიმეორეთ მარტის მილიარდერთა აუდიტი, ცენტრალური საბომი კი გასული წლის სეისმური ცვლილებებიდან ავიღეთ. შედეგებმა აჩვენა, რომ არაფრის გაზვიადება არაა საჭირო, ჰიპერბოლა აშკარაა: ბოლო 12 თვეში Forbes-ის რეიტინგს 439 ადამიანი შეუერთდა მთელი მსოფლიოდან, რაც ნიშნავს, რომ ყოველ 17 საათში ერთხელ ახა-

ლი მილიარდერი იწრთობოდა. აქტივთა მზარდმა ფასებმა რეიტინგს უწინ ჩამოცილებული 250 ადამიანი ათნიშნა სტატუსს დაუბრუნა. ეკონომიკური არასტაბილურობის პირობებში, მილიარდერების მხოლოდ მცირეოდენ ნაწილს გაუპარეს და ფინანსური მდგომარეობა: მარტო 61 გამოაკლდა რეიტინგს მიზეზებით, რომლებიც სიკვდილს არ წარმოადგენს. ეს კი რეიტინგის ისტორიაში სიდიდან გავარდნილთა ყველაზე დაბალი პროცენტია. საბოლოო ჯამში, Forbes-ის შეფასებით, ახლა 2,775 მილიარდერი არსებობს გლობალურად, მაშინ როცა წინა წელს მათი რიცხვი 2,095-ს შეადგენდა. და მოსაზრება, რომ მდიდრები მდიდრდებიან, არასდროს ყოფილა ასე ზუსტი: ამ ადამიანების ქონება, ერთად აღებული, \$13.1 ტრილიონს შეადგენს - მთელი \$5.1 ტრილიონით (!) მეტს, ვიდრე პანდემიის დასაწყისში. ეს რიცხვები განუზომელ - და, დიდწილად, ლეგიტიმურ - შოკს გამოიწვევს. ვერაფრით უკუღებულყოფთ ფაქტს, რომ სიმდიდრე, ჯა-

**აზიის ალბეგება**





მურად, \$5 ტრილიონით გაიბერა პანდემიის დროს, როცა უმრავლესობა თავს შეშინებულად, ავად, ალყაშემორტყმულად გრძნობდა. კაპიტალიზმი - დოვლათის წარმოქმნის უმთავრესი სისტემა, რაც კი რამ კაცობრიობას მოუგონია - ექსპანსიის სოციალურ შეთანხმებას ეფუძნება და, მართალია, არათანასწორია თავისი სტრუქტურით, საბოლოო ჯამში, ყველას ახვრებს. კოვიდ-19-ის ეკონომიკამ ეს კონცეფცია დააზიანა. უშველებელი ეკონომიკური უთანასწორობა, წესით, თანამედროვე სოციალურ წესრიგს უდიდეს საფრთხეს უნდა უქადდეს.

მაგრამ ახლა, როცა სასწაულმოქმედი ვაქცინები ნორმალური ცხოვრებისკენ დაბრუნების გზებს ხაზავს, ამ რიცხვების წარმოქმნელი ფაქტორები სხვაგვარ ემოციას აღძრავს. ოპტიმიზმს. პანდემიის ყველაზე გამძლე დადებითი მემკვიდრეობა ის იქნება, რომ მან აქსელერატორის ფუნქცია იკისრა და ცვლილებათა ათწლეულები ერთ წელიწადად შეკუმშა. ხოლო ახალბედა სუბერმდიდრებს, შესაძლებლობათა ამ წარმომადგენლებს (ისევე როგორც მათ, ვისაც არ ჰქონია შესაძლებლობები), არასდროს უგრძნიათ თავი უფრო განსხვავებულად, ისინი არასდროს გამოიყურებოდნენ უფრო განსხვავებულად და არასდროს მოქცეულან უფრო განსხვავებულად, ვიდრე ახლა. ეს საკითხი ჩაძიებას იმსახურებს.

ცვლილებათა უიშვიათეს ეტაპზე ვართ - რაღაც ისეთ ადგილას, რაც პროცესშივე თვალნათელია. ვაქცინები მთელ პლანეტას მოივლის და შევების შეგრძნებას გააჩენს და ეს იმ დროს, როცა გლობალური ეკონომიკა იმგვარადაა პოზიციონირებული, რომ გრგვინვით წამოდგება ფეხზე. და მიუხედავად იმისა, რომ თავდაპირველი რეაქციები 2021-ის მილიარდერთა აღზევებაზე (ჩვენს რეიტინგში ახალწვეულთა რიცხვი 70%-ით აღემატება ჩვენს ნებისმიერ წინა მაჩვენებლებს) აღშფოთებისკენ გადაიხრება, საფუძვლადმდებარე ტენდენციები გვთავაზობს საგ-



ჯონ არნოლდი, „ნამდვილი სიხარული ფულის ფონდში ჩადება არაა, — ამბობს მილიარდერი, რომელსაც სურს, რომ მისმა კოლეგა-მილიარდერებმა ყოველ წელს ქონების, სულ მცირე, 5% გაილონ. — ნამდვილი სიხარულია, როცა ფულს სამყაროს გაუმჯობესებაში დებ“.

ზაო რუკას მეტი კეთილდღეობისაკენ ყველასთვის. როგორც სხვა ყველაფრის შემთხვევაში, რაც საუკუნეში ერთხელ მომხდარ კატასტროფას გადაურჩება, აქაც უნდა გვეყოს სიმამაცე და ვისარგებლოთ ვითარებით.

კაცობრიობის ლამის მთელი ისტორიის მანძილზე სიმდიდრე დინასტიური იყო. წინა საუკუნის როკველერებ-

მა და ფორდებმა ანტრეპრენიორობის პირველი ეპოქა შექმნეს, მაგრამ ეს წარმატებებიც კი ტრადიციულ საოჯახო სიმდიდრედ იქცა. Forbes 400-ის სულ პირველი რეიტინგი უმდიდრესი ამერიკელებისა, 1982-ში რომ შეიქმნა, მათი შთამომავლებით იყო გადასვებული და უხვად მოიცავდა მელონებს, დიუპონებსა და მისთანებს. სხვა სიტყვებით, ამ სადებიუტო რეიტინგის დაახლოებით 63%-ს სიმდიდრე მემკვიდრე-

ობით მიეღო. დანარჩენებს, ბევრ მათგანს, იმგვარი წარსული ჰქონდა, რომელიც ცხოვრების პირველი, მეორე ან მესამე ბაზიდან დაწყებას მოიცავდა, რუპერტ მერდოქის ან დონალდ ტრამპის სტილში.

ტექნოლოგიურმა რევოლუციამ ეს დინამიკა შეცვალა - აქაც და მთელ მსოფლიოში. 2002-ისთვის, Forbes-ის გლობალურ მილიარდერთა მცირე უმრავლესობა - 52% - უკვე თვითნაბადი იყო, მათ 59%-ს კი ამერიკელები წარმოადგენდნენ. ათი წლის შემდეგ თვითნაბადთა ჯამურმა გლობალურმა მარჯვენებელმა 69%-ზე ისკუბა.

ასეა თუ ისე, 2021-ის კოვიდახალწვეულების 493 ახალი წევრი უნიკალურ ხალხს წარმოადგენს: მათი 84% თვითნაბადია (მათ შორის, 90% - ამერიკელი), რაც მილიარდერთა ამ პარამეტრს ჯამში რეკორდულ 72%-მდე ბერავს. მაგალითებს განეკუთვნებიან ისეთი ადამიანები, როგორც უიტნი უოლფ ჰერდი გახლავთ, რომელმაც ქალების გაძლიერებით საპაემრო აპლიკაციათა სცენარი ამოაყრავა; ტაილერ პერი, რომელმაც ატლანტაში საკუთარი ფილმებისა და სატელევიზიო შოუების წარმოებას მიჰყო ხელი, რადგან Hollywood-ში მოხვედრას არ აძლევდნენ; და ულურ შაჰინი - გერმანიაში იმიგრირებული თურქი, რომლის BioNTech-ის დახმარებით, კოვიდ-19-ის ვაქცინა თვეებში შეიქმნა და არა წლების განმავლობაში ყველა მათგანი ეკონომიკურ დინამიზმს განასახიერებს, ნაცვლად საგვარეულო დინასტიებისა.

და შესაძლებლობები, როგორც ეს ახალი მილიარდერები გვარჯენებენ, სწორედ ამ დინამიზმიდან აღმოცენდება. ათი წლის წინ დროის მედიანური ხანგრძლივობა, რაც ახალ მილიარდერს ამერიკაში საკუთარი ქონების შესაქმნელად სჭირდება, ჩვენი მონაცემების თანახმად, 18 წელს შეადგენდა. ისტორიულ ჭრილში თუ შეხედავთ, ეს უჩვეულოდ სწრაფი ტემპია. წლებადღე რეიტინგის 88 ახალი

„მინდა, ვაკერკვი, როგორ შეიძლება, რომ მსოფლიოზე ყველაზე დადებითი კვალი დავტოვო“, - ამბობს 29 წლის ბენკემენ-ფრაიდი, რომელმაც პირობა დადო, რომ ლამის მთელ თავის \$8.7 მილიარდის ქონებას იმ სასარგებლო ინფიატეხებს შესწირავს, რომლებსაც სჯერა.

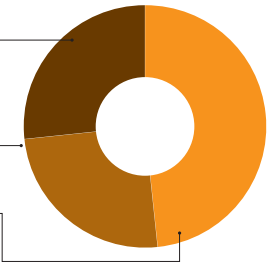
**სემ ბენკემენ-ფრაიდი, „ეფექტიანი ალტრუმში“**

**სიმდიდრის წყაროებთან**

**2001**

ჯამური ქონება: \$1.8 ტრილიონი  
მილიარდერთა ჯამური რიცხვი: 565

მიმკვიდრებით მიღებული: **\$489.9 მილრდ**  
140 მილიარდერი  
მიმკვიდრებით მიღებული და ზრდადი: **\$452.5 მილრდ**  
147 მილიარდერი

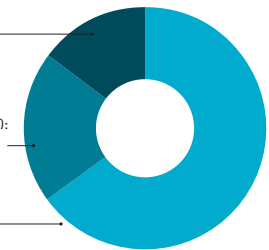


თვითნაბადი: **\$881.3 მილრდ**  
278 მილიარდერი

**2011**

ჯამური ქონება: \$4.5 ტრილიონი  
მილიარდერთა ჯამური რიცხვი: 1,209

მიმკვიდრებით მიღებული: **\$669.7 მილრდ**  
160 მილიარდერი  
მიმკვიდრებით მიღებული და ზრდადი: **\$904.6 მილრდ**  
220 მილიარდერი

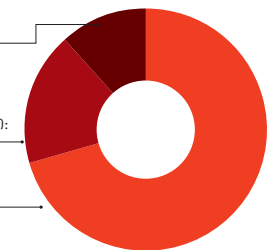


თვითნაბადი: **\$2.92 მილრდ**  
829 მილიარდერი

**2021**

ჯამური ქონება: \$13.1 ტრილიონი  
მილიარდერთა ჯამური რიცხვი: 2,755

მიმკვიდრებით მიღებული: **\$1.56 მილრდ**  
281 მილიარდერი  
მიმკვიდრებით მიღებული და ზრდადი: **\$2.33 მილრდ**  
499 მილიარდერი



თვითნაბადი: **\$9.20 მილრდ**  
1,975 მილიარდერი

ლი თვითნაბადი მილიარდერისთვის აღნიშნული რიცხვი დრამატულად შემცირდა - 13 წლამდე. იდეების სიმდიდრედ გარდაქმნის სწრაფი უნარი სათამაშო მოედანზე თანასწორობის დამკვიდრებას უწყობს ხელს. კონცეფცია (ინტელექტუალური რესურსი) სჯაბნის კაპიტალს (დაგროვებულ რესურსს) და მეორეს სასოწარკვეთილად სჭირდება პირველი. ერთი თაობით ადრე ქონება მას ერგებოდა, ვისაც დაფინან-

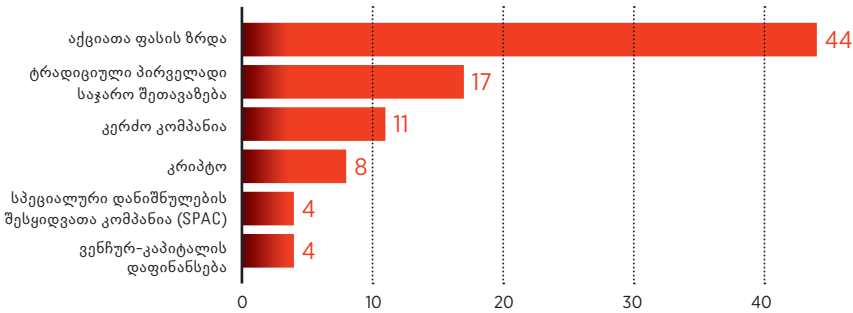
სურათი: საიმონ ბალორ, ანდი FORBES-ისთვის





## სიმიდრემდე მიმავალი გზები

როგორ მოხვდა 88 ახალი თვითნაბადი ამერიკელი მილიარდერი ჩვენს რეიტინგში:



სების მოპოვების ან იღბალი, ან გამბედაობა ჰქონდა. დღეს კარგი კონცეფცია თავად ირჩევს, რომელი დაფინანსება მიიღოს.

ამ გაზრდილმა შესაძლებლობამ, თავის მხრივ, ისიც შეცვალა, თუ როგორ გამოიყურება მილიარდერი. მართალია, ქალებს, კაცებთან შედარებით, კვლავაც საგრძობლად უჭირთ კარგი იდეებისთვის დაფინანსების მოპოვება, მათ მაინც მტკიცედ გაიკაფეს გზა და დღეს გლობალურ მილიარდერთა 11%-ს წარმოადგენენ, ამერიკელ მილიარდერთა - 12%-სა და ახალ მილიარდერთა - 13%-ს, ყველა ეს რიცხვი კი რეკორდული მაჩვენებელია. და, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ანტრეპრენიორი ქალები ახლა მსოფლიოს მილიარდერთა 4%-ს შეადგენენ, რაც ორმაგზე მეტი პროცენტია თუნდაც ხუთი წლის წინანდელთან შედარებით.

ამასთან, მართალია, უკიდურესი წარმატება ამერიკაში ისევ არაპროპორციულად თეთრი ფერისაა, გლობალური ბიზნესარისტოკრატია სულ უფრო მზარდად ასახავს საკუთრივ სამყაროს. ჯერ მართლაც ჩინეთმა, ჰონგ-კონგის ჩათვლით, მას 210 მილიარდერი შეიძინა ამ გასულ წელს. ინდოეთს 19 ახალი სახე შეემატა, 14 - იაპონიას, აერთომა დებიუტანტმა მიაღწია წარმატებას სხვა შვიდ აზიურ ქვეყანაში. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, გამოდის,

რომ ფერადკანიანები, მსოფლიო მასშტაბით, ახალ მილიარდერთა უმრავლესობას ქმნიან.

როგორ მართავენ ეს უფრო მერიტოკრატიული, უფრო დინამიკური და უფრო მრავალფეროვანი მილიარდერები თავიანთ კომპანიებს? მათი მართვის მანერა ყველა ჩვენგანისთვის უკეთესია. 88 ახალი თვითნაბადი ამერიკელი მილიარდერის სამოქალაქო მოღ-

## ფონდის ჩაშვების ნაცვლად, სკოტმა მოიპოვა მონაცემები იმაზე, თუ სად შეიძლება, მისი ფული ახლა ყველაზე მეტ ადამიანს მოხმარდეს.

ვაწეობის შესაფასებლად, Forbes-მა ხელშეკრულება გააფორმა ჩვენს პარტნიორებთან JUST Capital-ში, რომელიც ე.წ. კორპორაციულ მოქალაქეობას ზომავს. ავარჩიეთ კომპანიები, რომლებიც მილიარდოლარიან ქონებებს აღმოაცენებდნენ და, ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებლებზე დაყრდნობით, თითოეულის ქულა დავითვალეთ იმის მიხედვით, თუ როგორ ეპყრობიან ისინი თავიანთ თანამშრომლებს, მომხმარებლებსა და გარემოს, სხვა ფაქტორებთან ერთად. აი, რა გამოვიდა: ეს ახალი მილიარდერები არა მხოლოდ იმ

კომპანიათა დამფუძნებლები თუ მმართველები არიან, რომლებიც ზემოხსენებული სამი ფაქტორის მიხედვით საშუალოზე მაღალ შეფასებებს იმსახურებენ, არამედ ისინი სამივე კატეგორიაში გაუმჯობესებას აჩვენებენ ათი წლის წინანდელ ახალ მილიარდერებთან შედარებით.

ავიღოთ, მაგალითად, კრის ბრიტი, რომელმაც რვა წელიწადში Chime-ი მსოფლიოს ერთ-ერთ უმსხვილეს ციფრულ ბანკად აქცია. საკომისიოებზე დაფუძნებულ ინდუსტრიაში, რომელიც ხშირად კონფლიქტში მოდის მათთან, ვისაც ყველაზე მეტად სჭირდება ფული, ბრიტი პანდემიის დროს საბაზრო წილს დაბალრიცხიანი, მომხმარებელზე ორიენტირებული უესტებით დაეპატრონა. „ჩვენ ფონდის წინა ხაზზე ვართ, - ამბობს ის. ვხედავთ, რამხელა სტრესში არიან ამერიკელები“. მომხმარებელთა საბანკო ისტორიების გამოყენებით, Chime-მა კომფორტულად, ყოველგვარი ხარჯების გარეშე მისცა ხალხს მოკლევადიანი სესხები, ხოლო სესხების უმ-

რუნველყოფისთვის ამ ხალხის სამთავრობო დახმარებები (ე.წ. მასტიმულირებელი ჩეკები) გამოიყენა. ამასთან, პროგრამა SpotMe-ს მეშვეობით, მათ ოვერდრაფტის დამცავი საშუალებები შესთავაზა (შედარებისთვის: კომპანიები, რომლებიც ასევე მასტიმულირებელ ჩეკებს ან მისთანებს იყენებენ უმრუნველყოფის სახით, მცირე სესხებს მევახშური საპროცენტო განაკვეთების, მაგალითად, მთელი 650%-ის, სანაცვლოდ იძლევიან). მომხმარებელთან დამეგობრებული ამგვარი პოლიტიკა, ბრიტის თქმით, მას უკეთესი თანამშრომ-

ლები დაქირავებაში ეხმარება (მისი სახელფასო შტატი ერთ წელიწადში გასამაგდა და 800-ს გაუტოლდა), რასაც, თავის მხრივ, კომპანია უკეთეს უკუგებად მიჰყავს. „კარგი ბიზნესმოდელით, ფაზლს სწორად აწყობ და სააქციო კაპიტალის მეწილეებს ახერხებენ წარმატების მიღწევას“, - ამბობს კრის ბრიტი. ამკარად ასეა. სექტემბრის მდგომარეობით, ვენჩურული კაპიტალის ინვესტორებმა Chime-ის ღირებულება \$14.5 მილიარდად შეფასეს, რაც ბრიტის წილს \$1.3 მილიარდად აქცევს.

სულ უფრო მეტი ახალი მილიარდერი დგამს ნაბიჯებს თავისი თანამშრომლების მხარდასაჭერად. United Wholesale Mortgage-ის აღმასრულებელ დირექტორს, 41 წლის მეტ იშბიას გასაოცარი 12 თვე ჰქონდა, რა დროსაც მილიონობით ადამიანი იცვლიდა საცხოვრებელ ადგილს ან რეკორდულად დაბალი საპროცენტო განაკვეთით ახდენდა რეფინანსირებას. არანაკლებ გასაოცარია, რომ მას არასდროს ჰყოლია პარტნიორი ან ინვესტორი, ასე რომ, კომპანიის 100%-ვე პროცენტს ის და მისი ოჯახი ფლობდნენ. როცა ამ იანვარს, SPAC-ის მეშვეობით, კომპანია საჯარო ბაზარზე გაიტანა, ქონება მაშინ \$12.6 მილიარდად გაებრა, ხოლო 8,000 თანამშრომელს \$35 მილიონი გამოუყო აქციათა სახით.

### გაუმჯობესებული ქულები

რა პოზიციებზე გადიან კომპანიები (პროცენტების სახით) JUST Capital-ის კორპორაციული მოქალაქეების კატეგორიებში

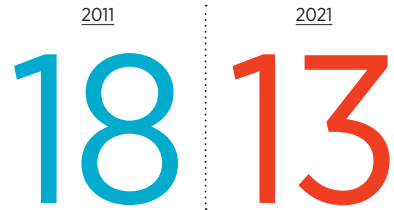
	2011	2021
საერთო ქულა	49-ე	55-ე
თანამშრომლები	53-ე	57-3
გარემო	52-ე	61-ე
მომხმარებლები	42-ე	52-ე
კომუნა	49-ე	49-ე
მეწილეები	45-ე	47-3

„როგორც კომპანიამ, ყველამ ერთად გავიმარჯვეთ“, - ამბობს Michigan State-ის ეს ყოფილი კალათბურთელი. გარკვეული აზრით, ალბათ. თანამშრომლებისთვის 1%-ის მეოთხედის გადადება - დაახლოებით \$,4000-ის საშუალო დივიდენდისა - მაშინ, როცა თავად 99.7%-სა და ლამის 11-ნიშნა ქონებას ფლობ, ზღვაში წვეთად გამოიყურება. თუმცა პროგრესიც არის. შეხედეთ Forbes 400-ის პირველ, 1982 წლის რეიტინგს და ასობით ბობოლას ნახავთ, ვინც თავის თანამშრომლებს მხოლოდ ხარჯად ან ვალდებულებად განიხილავს.

სხვებმა მშობლიურ ქალაქებზე ზრუნვა გადაწყვიტეს, მათ შორის, ჯეფ ლოუსონმა - cloud-კომუნიკაციების მკვეთრად მზარდი ბიზნესის, Twilio-ს თანადამფუძნებელმა, რომელიც წლევეანდელ რეიტინგში მოხდენილი \$2.2 მილიარდით მოხვდა. სილიკონ-ველის არაერთმა კომპანიამ და ლიდერმა ყურის ოლქი მიატოვა, მათ რიცხვში - და რამაც ყველაზე მეტი ყურადღება მიიქცია, - ილონ მასკმა და ლარი ელისონმა. ლოუსონმა კი ჩათვალა, რომ ანგარიშვალდებულები იყო თავისი კომუნის წინაშე, რაც JUST Capital-ის მიერ გამოძიებული კიდევ ერთი ფაქტორია. ჰოდა, იანვარში საჯაროდ განაცხადა, რომ მისი კომპანია სან-ფრანცისკოში დარჩებოდა. კომუნის მხარდაჭერმა კიდევ ერთმა მილიარდერმა, Rocket Mortgage-ის დამფუძნებელმა დენ გილბერტმა, რომლის ქონებამ ამ გასულ წელს დრამატული ზრდა განიცადა და \$50 მილიარდს გადააჭარბა, თავისი კომპანიიდან და პირადი ფონდიდან \$500 მილიონი გაიღო დეტროიტის - მისი სათავო ოფისის მშობლიური ქალაქის - დაბალშემოსავლიანი მცხოვრებლების წასაშვებლად, რაც 20,000 ბინათმფლობელისთვის უძრავი ქონების გადასახადის ვალის წაშლას მოიცავდა. „ჩვენი პასუხისმგებლობა დეტროიტის მიმართ აბსოლუტურია“, - ეუბნება გილბერტი Forbes-ს.

### სიჩქარე სიმდიდრემდე

იმ წლების მედიანური მაჩვენებელი, რაც კომპანიათა დაწყების შემდეგ ინდივიდებს მილიარდერთა რეიტინგში ახალწვეულთა რანგში მოსახვედრად დასჭირდათ.



მთელ ამ აქსელერაციას კენწეროში მყოფთა მხრიდან თან ახლავს გამძაფრებული ვაცნობიერება იმ ვალდებულებებისა, რომელიც უკიდურეს წარმატებასთან ერთად მოდის... და იმ შესაძლო არასასურველი შედეგებისა, - დაწყებული კონფისკაციური საგადასახადო რეჟიმებით, სოციალური მფლავარებით დამთავრებული, - რომლებიც შესაძლოა, უმოქმედობას მოჰყვას. ამას ყავაზე მარჩიელობა არ სჭირდება. იოლია იმის განჭვრეტა, რომ ალტრუიზმი, ამ შემთხვევაში, პირად ინტერესებს განასახიერებს. 2021-ის ექვსიოდე ახალწვეულსა და რამდენიმე ახალგაზრდა მილიარდერთან საუბარი ნათელს ხდის, რომ დამოკიდებულებათა ცვლილება პოსტპანდემიურ ხანაში საგრძნობია.

ჯონ არნოლდმა ცვლილებათა სუნი პანდემიის მოახლოებისას იგრძნო. მართალია, გზა, რომელიც თავისი \$3.3-მილიარდიანი (გათვლების თანახმად) ქონებისკენ გაიარა (ის ენერჯოკონტრაქტებით ვაჭრობდა რეპუტაციამშებლად და აღარარსებული Enron-ისთვის), Nobel-ის ჯილდოს არ მოუტანს, მაგრამ მან და მისმა ცოლმა ლორამ ბოლო ათწლეული საკუთარი დადებითი წვლილის მაქსიმიზების გეგმის შედგენაში გაატარეს, რაც, მისი თქმით, „ამერიკაში დიდი, ასწლოვანი სიმდიდრის დაკვირვების სასარგებლო ასპექტია“. დღევანდელ აშშ-ში ქველმოქმე-



დების მდგომარეობითა და პოზიციით შეშფოთებულმა არნოლდმა, 2020-ის იანვარში, რამდენიმე ქველმოქმედს, აკადემიკოსსა და ფონდის ხელმძღვანელს მოუყარა თავი და დასვა კითხვა: როგორ უნდა მოვახერხოთ, რომ ტრილიონებზე მომსხდარ ადამიანებს უფრო მნიშვნელოვანი, სწრაფი მოქმედებებისკენ ვუბიძგოთ და მათ მეტი ანგარიშვალდებულება გაუკრინოთ?

ეს ჯგუფი, თანდათანობით, Initiative to Accelerate Charitable Giving-ად გადაიქცა. მათ ორი მთავარი სამიზნე აქვთ: პირველი \$142 მილიარდი ე.წ. დონორთა ფონდების, იმავე DAF-ების, სახით, რომლებიც დონორებს საშუალებას აძლევენ, კომუნის ფონდებსა თუ ფინანსური სერვისების ფირმებში ფულის დაბანდების სანაცვლოდ, წინასწარ ისარგებლონ საგადასახადო შეღავათებით მაშინაც კი, როცა არავითარი მანდატი არ არსებობს, ან არ ჩანს, თუ როდის ან როგორ მოხმარდება ეს ფული საზოგადოებრივ სიკეთეს; მეორე სამიზნე კი ის მუდმივი ფონდებია, რომლებიც, ოქმებისა თუ ანგარიშების გამოქვეყნების დროს ხარჯებზე აპელირებით, ცდილობენ, გვერდი აუარონ წლიური მინიმალური შეწირულებების მოთხოვნებს.

მაგრამ არნოლდი იმასაც ფიქრობს, რომ სუპერმდიდრები უფრო შორს უნდა წავიდნენ ინდივიდუალურად. ასე რომ, ის პირველი მილიარდერი იყო, ვინც ახალი საჯარო პირობისთვის, „გაეცი სიცოცხლეში“ (Give While You Live), დაიწყო მოღვაწეობა. ეს ინიციატივა პირადი ქონებიდან წელიწადში, სულ მცირე, 5%-ის შეწირვას გულისხმობს სასარგებლო მიზნებისთვის, რომლის ორგანიზებასაც საზოგადოებრივი ჯგუფი Global Citizen-ი ახდენს (აქვე გაგიმხელთ, რომ Global Citizen-ის საბჭოს წევრი ვარ). უბრალოდ ის ფაქტი, რომ ფულს DAF-ში ან ფონდში დებ, საკმარისი არ არის. არც ის გამართლება კმარა, რომ მდიდრებს უკეთ შეუძლიათ ფულის თავმოყრა და შემდეგ მისი გაცემა. პარალელურად, „პრობლემების იყრის თავს, – ამბობს არნოლდი თავის

პირველ ინტერვიუში აღნიშნული ინიციატივის შესახებ. – მოდი, ამ თაობამ მიხედოს ამ თაობის პრობლემებს“.

Give While You Live-ის კონცეფცია უფრო დროში დაჩქარებული გარაციაა Giving Pledge-ისა, რომელმაც მილიარდერები აიძულა, საჯაროდ დაედოთ პირობა, რომ საკუთარი ქონების ნახევარს გაიღებენ, ვიდრე ცოცხლები არიან... ან სიკვდილის შემდეგ. „მოკლევადიან პერსპექტივაში, ამ ინიციატივას ქველმოქმედებისთვის გარდაუვლად არ შეუთია ცეცხლი“, – ამბობს არნოლდი, რომელიც Giving Pledge-ის ხელმძღვანელია. პრაქტიკულად ყველა ახალმა მილიარდერმა, ვისაც Forbes-ი ესაუბრა, Giving Pledge-ისადმი ზოგადი მხარდაჭერა და მისი ხელმოწერის მზაობა გამოთქვა, მაგრამ, ამავე დროს, უფრო იმაზე იყვნენ მომართულები, თუ რისი გაკეთება შეიძლება ახლავ.

ბოლო 12 თვის მანძილზე, მსოფლიოს მესამე უმდიდრესი ქალი, მაქკენზი სკოტი, რომელიც Forbes-ის მილიარდერთა რეიტინგს გასულ წელს, Amazon-ის ჯეფ ბეზოსთან განქორწინების შემდეგ შეუერთდა, გამალებულ, ისტორიულად შთამბეჭდავ ქველმოქმედებაში ჩაება. ფონდის ჩაშვების ნაცვლად, სკოტმა საქმეში მრჩეველები ჩართო, რათა შექმნილიყო მონაცემები იმ გზებზე, რითაც მისი ფული ახლა ყველაზე მეტ ადამიანს მოხმარდებოდა. შემდეგ, ივლისსა და დეკემბერში, მან გამჭვირვალედ, უპირობოდ გამოწერა \$5.8 მილიარდის ტოლფასი 500 ჩეკი 50-ივე შტატის მიმღებთათვის, რომელთაგან არაერთი, ფულის ჩასვლისას, სრულიად გაოცებული დარჩა.

„პანდემია გამანადგურებელი იარაღითაა იმ ამერიკელთა ცხოვრებაში, რომელთაც ისედაც უჭირდათ, – დაწერა სკოტმა საჯარო განცხადებაში (განქორწინების შემდეგ მას ინტერვიუ არ მიუცია). – ამასობაში მან მნიშვნელოვნად გაზარდა მილიარდერთა სიმდიდრე“.

მან ნამდვილად გაზარდა ჯარედ

აიზეკმენის სიმდიდრე – Square-ის მეტოქის, რესტორნებსა და სასტუმროებზე ფოკუსირებული Shift4 Payments-ის აღმასრულებელი დირექტორი-სა. ეს წელიწადი მისთვის ნამდვილი „ამერიკული მოები“ იყო: ჯერ საჯარო შეთავაზებისთვის ემზადებოდა, მერე კი იმაზე მოუხდა ნერვიულობა, შემდეგ ბედნიერ თუ არა მისი მომხმარებლები – და, შესაბამისად, მისი კომპანია – გადარჩენას; შემლო და კომპანია კლიენტურისთვის შეუცვლელ ინსტრუმენტად აქცია; დაბოლოს, პირველადი საჯარო შეთავაზების გაჩარხვაც მოახერხა.

ნიუ-იორკის საფონდო ბირჟაზე ზარის ჩამოკვრის შემდეგ, რამაც \$1.4 მილიარდის ქონება მოუხვეჭა, 38 წლის აიზეკმენმა \$100 მილიონის ჩეკი გამოუწერა St. Jude Children's Research Hospital-ს. მისი მოტივები სკოტისას ჰგავდა. ქველმოქმედებას მან უშველებელი სიმდიდრის გაჩენისთანავე მიმართა. ფონდის ჩაშვების ნაცვლად, მან იმ ხალხისკენ მიმართა ფული, ვინც უკვე აკეთებდა კეთილ საქმეებს. ეს გამჭვირვალედ გააკეთა. და მასშტაბურად იმოქმედა. მას საკუთარ ტყავზე გამოეცადა, რას ნიშნავს, ბიზნესი რომ სიკვდილის პირასაა მისული, ჰოდა, უკეთ დაინახა, რამდენ ადამიანს შეიძლება, ჰქონოდა მძიმე პრობლემები. „პანდემიამდე რომ გეკითხათ, \$100 მილიონის ჩეკს ოდესმე თუ გამოწერო, ამას ვერც კი წარმოვიდგენდი“.

შემდეგ აიზეკმენმა, რომელიც რეაქტიულ თვითმფრინავ MiG-ს ფლობს და მართავს კიდევ მას, მიზნის მისაღწევად სხვა საშუალებებსაც მიმართა. განაცხადა, რომ, ილონ მასკის SpaceX-თან პარტნიორობით, სრულად სამოქალაქო პირებით დაკომპლექტებულ პირველ კოსმოსურ მისიას ჩაუდგებოდა სათავეში. რომ საქმეში ჩართავდა ფრონტის წინა ხაზზე მომუშავეს St. Jude-იდან და St. Jude-ის რომელიმე დონორს. იმედი აქვს, რომ ეს ხრიკი, რომელიც Super Bowl-ის რეკლამის მეშვეობით გაასაჯაროვა, კიდევ ერთ \$200 მილიონს მოუზიდავს საავადმყოფოს.

მეტყ, St. Jude-ისთვის თანხების გაღებაზე მან მასკი - მუწი ქველმოქმედი - დაითანხმა.

იმუნოლოგ ტიმ სპრინგერის კორონავირუსთან დაკავშირებული ეპიდემია მასშტაბის საკითხი იყო. ოცი წლის წინ ბიოტექნოლოგიური კომპანიის დაფუძნებით მან \$100 მილიონი ჩაიჯიბა, სანაცვლოდ კი იმგვარ ქველმოქმედებებს მიმართა, მისთანა ქონების მფლობელთაგან რომ არის მოსალოდნელი: დაფინანსებით Harvard Medical School-ისა და Boston Children's Hospital-ის პროფესურა უზრუნველყო. ამასთან, დაახლოებით \$5 მილიონი პატარა სტარტაპში, სახელად Moderna-ში, ჩადო - წილი, რომელმაც მას \$2.2 მილიარდი მოუტანა და წლებგანდელ მილიარდერთა რეიტინგში ამოაყოფინა თავი.

\$30 მილიონი სპრინგერმა უკვე გადადო Institute for Protein Innovation-ის ჩასაშვებად - არამოგებიანი ორგანიზაციისა, რომელიც ბიოტექნოლოგიური მკვლევარებისა და ანტრეპრენიორებისთვის ინსტრუმენტებს ქმნის და მათ ექსპერტიზით უზრუნველყოფს. მაგრამ მომენტის გადაუდებელი ბუნების გამო, ქველმოქმედების თვალსაზრისით, ის გადააზრების ეტაპზეა... მისივე თქმით, ამ წლის ბოლოსკენ ის უფრო დიდი ქველმოქმედების შესახებ გააკეთებს განცხადებას. თავმდაბლობს ამაზე საუბრისას, თუმცა ამბობს, რომ, დიდი ალბათობით, „კიდევ ერთ ნულს“ დაიმატებს. და ეს მხოლოდ დასაწყისია. „მინდა, მეტი ფული გავცე. ახლა ეს მოტივაციის მადლევს, რომ ახალი კომპანიები წამოვიწყო, - აღნიშნავს სპრინგერი. - თუ წარმატებას მივაღწევ, და ვფიქრობ, ეს შემოიძლია, ამ მასშტაბებით, შესაძლოა, კიდევ ერთი ნული დავიმატო“.

და თუ შეუძლებლად უღერს იმგვარი ბიზნესების წამოწყება, რომლებიც კონკრეტულად მილიარდდოლარიანი საქველმოქმედო ნიადვრების გასაჩინად იქმნება, მაშინ გაიცანით 29 წლის სემ ბენკემენ-ფრაიდი, რომელიც უკვე სწორედ ამას აკეთებს. ალბათ მსოფლიოში

ამ ყველაზე უფრო საინტერესო ახალმა მილიარდერმა კრიპტოვალუტის ბირჟა FTX-ი ორი წლის წინ ჩაუშვა და \$8.7 მილიარდიც იშოვა. ეს უფრო დიდი და უფრო სწრაფად ნაშოვნი ქონებაა, ვიდრე ნებისმიერი 30-წლამდელი - მარცხეკერბერგის ჩათვლით - დაიკვეხნიდა.

კარნეგიდან როკფელერამდე, გეიტსიდან ბაფეტამდე, ფილანთროპია ყოველთვის ანტრეპრენიორობის თანამდევია პროდუქტი იყო. ბენკემენ-ფრაიდი უდავოდ პირველი მილიარდერია, ვისთვისაც ანტრეპრენიორობა იყო ფილანთროპიის თანმხლები პროდუქტი. ის ფილოსოფიის, სახელად ეფექტიანი ალტრუიზმის, მიმდევარია, რომელიც ბოლო ათწლეულში აღმოცენდა და კეთილდღეობის მაქსიმიზებისთვის რაციონალურ ლოგიკას იყენებს. „ეს არის ხალხისთვის, ვისაც მათემატიკა უყვარს, და ხალხისთვის, ვისაც გაცემა უყვარს“, - ამბობს ბენკემენ-ფრაიდი. ეფექტიანი ალტრუიზმები სხვადასხვა საგნისა თუ მოვლენის რაოდენობრივ ტერმინებში გადათარგმნას ცდილობენ; მაგალითად, სვამენ კითხვას, რამდენი სიცოცხლის დაზოგვაა შესაძლებელი ერთ დოლარად. ან რა უფრო სასწრაფოა - მალარიის დამარცხება თუ პოტენციურად ავისმომტანი ტექნოლოგიების. ან უნდა აიხდინოს თუ არა MIT-ის ბრწყინვალე სტუდენტმა, სახელად სემმა, თავისი ოცნება და ცხოველთა დაცვის აქტივისტი გახდეს. „გულწრფელად გეუბნები, შენ Wall Street-ზე უნდა წახვიდე და ეს საქმე ჩვენ დავიკეთო, - ბენკემენ-ფრაიდი ეთიკური ალტრუიზმის ერთ-ერთი ლიდერის, Oxford-ის 34 წლის პროფესორის, უილიამ მაქსსკილის სიტყვებს იხსენებს. - პროკლამაციების საუკეთესო დამრიგებელი არა ხარ“.

მისია შესრულებულია. ბენკემენ-ფრაიდმა ნაკლებად კეთილშობილური საქმიანობის ძიება დაიწყო და, შედეგად, ე.წ. ნულოვანი ჯამის, ავადგანთქმულად უმოწყალო ბირჟა დააფუძნა, სადაც ახალბედები თავგზისულებულად ამბიციური პროფესიონალების დიდი

ჯგუფის წინაშე ხვდებიან. მაგრამ სწორედ ამ წამოწყებამ შეუქმნა მას მასიური სიმდიდრე, რომელსაც, დაპირების-სამებრ, ლამის მთლიანად მოახმარს იმას, რასაც საზოგადოებრივ სიკეთედ თვლის (ამბობს, რომ მხოლოდ მცირედ პროცენტს დაითოვებს და ესეც, შესაძლოა, ზედმეტად ბევრი აღმოჩნდეს. „თუ ეს ახალი იახტების ყიდვის გასამართლებლადაა გამოყენებული, ძალიან ცუდია“). და, მართალია, ფსონებს უკვე ჩამოდის, - რამდენიმე საქველმოქმედო ინიციატივას აფინანსებს და \$5 მილიონს იძლევა, (ბენკემენ-ფრაიდისნაირი ეფექტიანი ალტრუიზმები არაკომერციული ინიციატივებსა და პოლიტიკას მიინცხადამინც არ განარჩევენ ერთმანეთისგან. ისინი მხოლოდ შედეგად დამდგარ ინვესტიციათა ანაზღაურებადობის კოეფიციენტებს უყურებენ), - მოლოდინი აქვს, რომ აქსელირებული ზრდა ხუთწელიწადში დაიწყება - იმ დროს, როცა ის უფრო ლიკვიდური გახდება.

ერთადერთი მიზეზი, რატომაც თავის ქონებას მაქსიმალურად ჩქარა არ გასცემს, ისაა, რომ ჯერ სიფხილვე მართებს - იმ მომენტისთვის, როცა „იზოლირებულ შესაძლებლობას“ დაინახავს, ეს კი უფრო მალე მოხდება, ვიდრე გვიან.

„როცა რაღაც ასეთს შესაძლებლობას პოულობ, ყველა, როგორც წესი, უკან იხვეს, - ამბობს ბენკემენ-ფრაიდი. - არადა, კარგი რა, ეს ოხერი, ჩაები მთლიანად“.

ისტორიის ამ მონაკვეთში ჩვენ მართლაც „მთლიანად ჩაბმის“ მომენტში ვართ, კიბის ყველაზე მაღალ საფეხურზე მყოფებმა კი საკუთარი ჯილდოები და რისკები გონებისთვის რთულად მისაწვდომ დონეებზე აიყვანეს, მით უფრო, იმ წელიწადის ბუნებას თუ გავითვალისწინებთ, ყველამ რომ საკუთარ თავზე გამოვცადეთ. ცვლილებები გაცილებით სწრაფი და ხელშესახებია, ვიდრე ამას გასულ მარტს წარმოვიდგენდით. ახლა უკან დახვევის დრო არ არის. არც მსოფლიოს მილიარდერებისთვის და არც რომელიმე ჩვენგანისათვის.





# A SINGLE SHAMPOO

ნახშირბადისგან 100%-ით თავისუფალი პირველი პროდუქტი!

**A Single Shampoo**-ს ფორმულა შექმუშავებულ იქნა პროდუქტის ზემოქმედების ყველა შესაძლო სფეროს - ბუნებრივი რესურსების, გარემოსა და ადამიანზე ზემოქმედების შესწავლით.

**A Single Shampoo** არ შეიცავს საღებავებს, სილიკონებს, ცხოველური წარმოშობის ინგრედიენტებს, პოლიეთილენგლიკოლსა და ეთოქსილატებს. მხუთავი გაზის (CO<sub>2</sub>- ის) გამოყოფა, რომელიც თან სდევს ნებისმიერი პროდუქტის გამოყენებას, სრულადაა კომპენსირებული.

www.chegg.com

**Chegg**

$$c^2 = a^2 + b^2$$
$$c^2 = 6^2 + 8^2$$
$$c^2 = 36 + 64$$
$$c = \sqrt{100}$$
$$c = 10$$



# გამოცდებზე თაღლითობა




სტუდენტები ყოველთვის თაღლითობდნენ. მას შემდეგ, რაც Covid-19-ის გამო სწავლის პროცესი დისტანციურ ფორმაში გადავიდა, ეს ქრონიკული პრობლემა ეპიდემიად იქცა. გაიცანით მთავარი გამავრცელებელი Chegg-ი, ამერიკის ყველაზე პოპულარული საგანმანათლებლო თემნოლოგიური კომპანია, რომელიც უმაღლესი სასწავლებლის სტუდენტებს გამოცდის ჩასაბრუნებლად საჭირო პასუხებით უზრუნველყოფს.



ავტორი: სიუზან ადამსი

ილუსტრატორი: მეტ ჩეიზი

# სარფიანი საქმე



**„ჩეგინგი“ – ყველა სტუდენტმა იცის ამ სიტყვის მნიშვნელობა. „როცა დროში ვიწვები, რთული საშინაო დავალება მაქვს, ან ონლაინტესტი, – გვიყვება მეტი, 19 წლის მეორეკურსელი სტუდენტი არიზონის შტატიდან, – ყოველთვის შემძლია, უბრალოდ „დავჩეგო“.**

ის გულისხმობს, რომ თვეში \$14.95-ის სანაცვლოდ, ყოველთვის შეუძლია, გამოიყენოს Chegg Study-ის მომსახურება, რომელსაც Chegg-ის ვებგვერდზე ყიდულობს. Chegg-ი ტექნოლოგიური კომპანიაა და მისი აქციების ღირებულება პანდემიის დროს, სულ მცირე, გასამზადა. მეტს რამდენიმე წამი სჭირდება იმისთვის, რომ Chegg-ის ბაზაში, რომელიც 46 მილიონ სახელმძღვანელოსა და საგამოცდო საკითხს მოიცავს, საჭირო პასუხი იპოვოს და საკუთარ პასუხად გაასაღოს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ითაღლითოს (მეტმა გვთხოვა, მისი ნამდვილი სახელი არ გავამჟღავნოთ, რადგან აცნობიერებს, რომ სასწავლო დაწესებულებაში მიღებულ კეთილსინდისიერების კოდექსს არღვევს).

Chegg-ის სათავო ოფისი სანტა-კლარაში (კალიფორნია) მდებარეობს, მაგრამ მთავარი მა-

მოდრავებელი ძალა ინდოეთშია, სადაც კომპანიას 70,000-ზე მეტი თანამშრომელი ჰყავს – ექსპერტები უმაღლესი მათემატიკის, მეცნიერების, ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და საინჟინრო მეცნიერების დარგებში. ფრილანს-ექსპერტები ხაზზე არიან 24 საათის განმავლობაში შაბათ-კვირის ჩათვლით. როგორც კი ვებგვერდის მომხმარებლისგან შეკითხვა შემოდის, რამდენიმე წუთში სრულყოფილი პასუხი მზადაა (ზოგჯერ პასუხის გაცემას 15 წუთიც არ სჭირდება). Chegg-ი სტუდენტებს სხვა ტიპის ხელსაყრელ ინსტრუმენტებსაც სთავაზობს, თუნდაც ბიბლიოგრაფიის შესადგენად, მათემატიკური ამოცანების ამოსახსნელად ან წერის უნარის გასაუმჯობესებლად. მაგრამ მთავარი შემოსავლის წყარო – ის, რაშიც სტუდენტები ფულს არ იშურებენ, – სწორედ Chegg Study-ია.

„როცა მეცადინეობა არ მინდა, პასუხების დასაწერად Chegg-ს ვიყენებ“, – ამბობს University of Florida-ს მეორეკურსელი სტუდენტი, რომელიც ფინანსების განხრით სწავლობს. „Chegg-ის დახმარებით თვალის დაუხამხამებლად ვთაღლითობ“, – გამოტყდა University of Portland-ის დამამთავრებელი კურსის სტუდენტი.

Forbes-ი Chegg Study-ს 52 მომხმარებელს ესაუბრა. თავად Chegg-მა ინტერვიუს ჩასაწერად ექვს სტუდენტთან დაგვაკავშირა და მათგან ოთხმა აღიარა, რომ ვებგვერდს თაღლითობისთვის იყენებს. ვესაუბრეთ ბაკალავრიატისა და მაგისტრატურის სტუდენტებს 19 სხვადასხვა სიდიდის უმაღლესი სასწავლებლიდან, მათ შორის ისეთი პრესტიჟული უნივერსიტეტებიდან, როგორც Columbia, Brown-ი, Duke-ი და NYU Abu Dhabi.

როცა მთელ მსოფლიოში თითქმის ყველა უმაღლესი სასწავლებელი დისტანციურ სწავლებაზე გადავიდა, Chegg-ის მომხმარებელთა რაოდენობამ პიკს მიაღწია. მესამე კვარტალში, გასულ წელთან შედარებით, 69%-იანი ზრდა ჰქონდათ – ვებგვერდზე 3,7 მილიონი მომხმარებელი დარეგისტრირდა. ცხრა თვეში შემოსავალი 54%-ით გაიზარდა და სექტემბრისთვის \$400 მილიონს გაუტოლდა, პროგნოზის თანახმად კი წლიური შემოსავალი \$630 მილიონს მიაღწევს (სტატისტიკის მომზადების პერიოდში Chegg-ს არ ჰქონდა წარდგენილი 2020-ის საბოლოო ანგარიში). 18 მარტის შემდეგ, როცა ამერიკაში სრული კარანტინი გამოცხადდა, Chegg-ის საბაზრო კაპიტალიზაცია თითქმის გაოთხმაგ-



და. კომპანიის საბაზრო ფასი დღეს \$12 მილიარდს აჭარბებს.

Chegg-ის აღმასრულებელი დირექტორის, დენ როზენსვაიგის, მოგება საკმაოდ შთამბეჭდავია. მისი აქტივები და აქციების გაყიდვიდან დარჩენილი თანხები (გადასახადების გამოკლების შემდეგ) \$300 მილიონს უტოლდება. როზენსვაიგმა Forbes-თან ინტერვიუზე უარი თქვა, თუმცა მისი პოზიცია Chegg Study-სთან დაკავშირებით ცნობილია: Chegg Study თაღლითობისთვის არ შექმნილა. ამ მომსახურებას იგი ასინქრონულ სწავლებას ადარებს, როცა მასწავლებელი ყოველთვის მზადაა, დაეხმაროს სტუდენტს ამა თუ იმ ამოცანის ზედმიწევნით ამოხსნაში. 2019 წლის ინტერვიუში როზენსვაიგი ამბობს, რომ უმაღლესი განათლების ინსტიტუტები მოთხოვნაზე დამყარებულ ეკონომიკას უნდა მოერგონ, ისევე როგორც ეს Uber-

**ვიარუსული გავრცელება**

დენ როზენსვაიგი Chegg-ის აღმასრულებელი დირექტორი 2010 წლის დასაწყისში გახდა, მაგრამ პროცესები პანდემიის შემდეგ აჩქარდა. „კომპანიის ზრდა დაუჭერებელი ნიშნულზეა“, – აღნიშნა მან ოქტომბრის ბოლოს.



მა და Amazon-მა შეძლეს. „თუ შეგვიძლია, სერიალებს ზედიზედ, მიყოლებით ვუყუროთ, რატომ არ შეიძლება იგივე მიდგომა გვქონდეს განათლებასთან? – კითხულობს ის. – ჩემი აზრით, განათლება ჩვენი კომპიუტერული ხელსაწყოების საშუალებით უნდა მივიღოთ“.

Chegg-ის ვიცე-პრეზიდენტები არნონ ავიცური და ერიკ მანუელო, Chegg-ის მისიის შესახებ როზენსვაიგის პოზიციას იზიარებენ. „სტუდენტებს ინდივიდუალურ მომსახურებას ვთავაზობთ, რათა დავეხმაროთ მათ, როცა უჭირთ“, – ამბობს ავიცური.

Chegg-ის პრეზიდენტ ნეითან შულცის წერილობით განცხადებაში ვკითხულობთ: „მიამიტები არ ვართ და ვიცით, რომ თაღლითობა პრობლემაა. დისტანციურ სწავლებაზე მასობრივმა გადასვლამ ეს კიდევ უფრო გაამწვავა. ჩვენ 100%-ით მხარს ვუჭერთ პრობლემის აღმოფხვრას და საკმაოდ დიდ რესურსს ვხარჯავთ ამ მიმართულებით. დამოუკიდებლად ვერაფერს გავხდებით, ამიტომ ვთანამშრომლობთ სასწავლო დაწესებულებებთან და ინსტიტუტებთან; მუშაობას გავაგრძელებთ და კვლავაც ვიზრუნებთ სტუდენტების განათლებაზე“.

დახარჯული რესურსების შედეგი ჯერჯერობით არ ჩანს. Texas A&M-ის ბაკალავრებმა ფინანსების კურსზე არაერთი ონლაინგამოცდა Chegg-ის დახმარებით ჩააბარეს. ტიმოთი პაუერსი უნივერსიტეტში კეთილსინდისიერების სისტემის ოფისს ხელმძღვანელობს, მისი თქმით, გამოცდაზე ასობით სტუდენტმა Chegg-იდან გადმოწერილი პასუხები დაწერა და თანაც იმდენად სწრაფად, რომ ასეთ მოკლე დროში შეკითხვის წაკითხვასაც ვერ მოასწრებდნენ.

„შეიარაღების რბოლას ჰგავს, – ამბობს პაუერსი. – ჩვენ ვცდილობთ, აღმოვფხვრათ აკადემიური არამართლზომიერება, ხოლო სტუდენტებს სჯერათ, რომ ყველა სტუდენტი თაღლითობს“.

პანდემიის დროს სასწავლებლებმა დისტანციურ მეთვალყურეობაში მილიონები დახარჯეს, იგულისხმება სადავო პრაქტიკა, როცა უნივერსიტეტი კერძო კომპანიას ქირაობს, მაგალითად, Honorlock-ს ან Examity-ის, და ამ გზით აწარმოებს დაკვირვებას დისტანციურ გამოცდაზე. ეს სამეთვალყურეო მოწყობილობა სტუდენტის საძიებო სისტემას ბლოკავს და აკვირდება მას ლეპტოპის კამერის საშუალებით. კრიტიკოსები ამბობენ, რომ სტუდენტის პირად სივრცეში შეჭრა გაუმართ-

თლებელია. გავრცელებული ინფორმაციის თანახმად, გამოცდის დროს სტუდენტები პირდაპირ სამუშაო მაგიდასთან შარდავენ, რადგან კამერა ტუალეტში გასვლას დააფიქსირებს და თაღლითობაში ჩაუთვლის.

Forbes-თან საუბრისას თითქმის ყველა სტუდენტი ამბობს, რომ დისტანციური მეთვალყურეობისას თაღლითობას ვერ რისკავენ, თუმცა ზოგიერთი აღიარებს, რომ მეთვალყურეობის დროსაც სარგებლობენ Chegg-ით. „თუ სასწავლებლის Wi-Fi-ის არ იყენებ, ვერავინ გამოგიჭერს“, – ამბობს ერთ-ერთი სახელმწიფო უნივერსიტეტის მეორეკურსელი სტუდენტი.



სტუდენტები ყოველთვის თაღლითობდნენ. მე-12 საუკუნეში ჩინელმა სტუდენტებმა ასანთის კოლოფისხელა კონფუცის წიგნები მიიკერეს ტანსაცმელზე და ასე გავიდნენ გამოცდაზე. 1940 წელს ჰენრი ფორდ II Yale-იდან გარიცხეს, რადგან ვიღაცას ფული გადაუხადა და სამაგისტრო თემის დაწერაზე გაურიგდა.

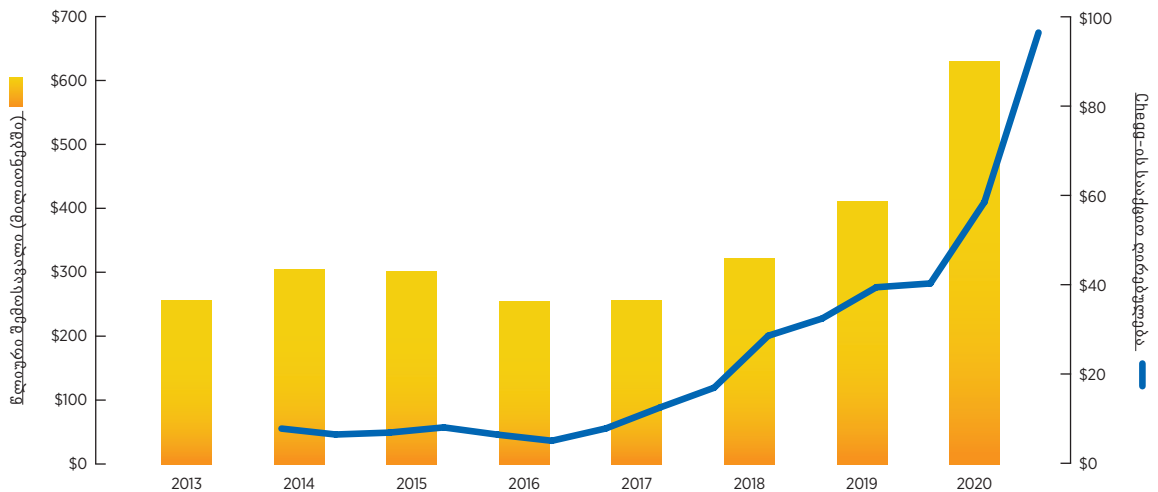
ლინდა ტრევიზო, 2012 წელს გამოცემული წიგნის „თაღლითობა უმაღლეს სასწავლებელში“ თა-

ნაავტორი, ამბობს, რომ პრობლემის სიმძიმე რთული შესაფასებელია. პირველ რიგში, არ არსებობს შეთანხმებული განმარტება ამ სიტყვისთვის. რას ვგულისხმობთ თაღლითობაში? საშინაო დავალების დაწერაში მეგობრისთვის დახმარების თხოვნას, გამოცდის დროს სხვისი პასუხების გადაწერას, ფულის გადახდას ვინმესთვის, რომ შენ მაგივრად დაწეროს ტესტი, Chegg-ის დახმარებით საჭირო პასუხების პოვნას? არც სარწმუნო სტატისტიკის მოპოვებაა ადვილი საქმე. „იმის იმედად ვართ, რომ ის ადამიანები, რომლებიც გამოცდებზე იტყუებიან, საკუთარი ქცევის შესახებ ტყუილს არ გვეტყვიან“, – ამბობს ტრევიზო. მისი წიგნის მიხედვით, კოლეჯის თაღლით სტუდენტთა წილი დაახლოებით ორ მესამედს უნდა შეადგენდეს.

სტუდენტები სხვადასხვა მიზეზით თაღლითობენ. მაგალითად, იმისათვის, რომ კარგი ნიშნები მიიღონ და პრესტიჟულ იურიდიულ ან სამედიცინო სასწავლებელში მოხვდნენ. ხანაც იმისათვის, რომ რომელიმე სავალდებულო საგანი ჩააბარონ, რომელიც არ აინტერესებთ (საუბარია იმ შემთხვევებზე, როცა ინჟინერიის სტუდენტს შექსპირის სწავლას სთხოვენ ან პირიქით). თაღლითობენ დროის

## პასუხი ინვესტორებს

Chegg-ის აქციები თითქმის 800%-ით გაიზარდა 2013 წლის ბოლოს აქციების პირველადი საჯარო შეთავაზების შემდეგ. შემოსავალი დაგეგმილ \$360 მილიონს მას მერა გაუტოლდა, რაც 2020-ში პანდემიამ 54%-იანი ზრდა გამოიწვია.



წყარო: Chegg



მოგების მიზნითაც – ზოგს სწავლის ნაცვლად საუნივერსიტეტო სპორტულ გუნდში ფეხბურთის თამაში ურჩევნია, ზოგიც იძულებულია, იმუშაოს, რათა სწავლის საფასური გადაიხადოს ან ახლობლებს დაეხმაროს. არიან ისეთებიც, რომლებიც მხოლოდ იმიტომ თაღლითობენ, რომ ტენდენციას არ ჩამორჩნენ.

გამოჭერის შიში საერთოდ არა აქვთ. კიდევ უფრო შემაშფოთებელი მათი მიდგომაა: ფიქრობენ, რომ არაფერს აშავებენ, ან უბრალოდ არ ადარდებთ წესები.

2020 წლის კურსდამთავრებული George Washington University-დან, რომელიც ამჟამად სამაგისტრო პროგრამაზე ჩასაბარებლად ემზადება, Forbes-სთან საუბრისას ამბობს, რომ თავდაპირველად შეეცადა, Chegg-ი ისე

გამოეყენებინა, როგორც კომპანიის აღმასრულებლები უწევინ მას რეკომენდაციას – „დამხმარე იარაღად“, მაგრამ მისი კურსი მექანიკურ ფიზიკაში მეტისმეტად რთული აღმოჩნდა. „როგორც ჩრჩილს იზიდავს სინათლის შუქი, ისე მიზიდავდა ეს პლატფორმა“, – მისი სიტყვებით, ბოლო წუთში ცდუნებას ვერ უძლებდა და საშინაო დავალების პასუხს მაინც „ჩეგავდა“. – როცა შუაღამე ახლოვდება, ყველაზე მარტივი გამოსავალია, პაუზები „დაჩეგო“ და დავალების წერა დაასრულო“.

Chegg Study-ის ისტორია სტარტაპ Cramster-ის დაფუძნებით იწყება. სამხრეთკალიფორნიული Cramster-ი 2002 წელს UCLA-ის საინჟინრო ფაკულტეტის კურსდამთავრებულმა, 24 წლის ერონ ჰოკიმ დააარსა. ჰოკის თავად სურდა ისეთი პლატფორმის აღმოჩენა, სადაც რთული ამოცანების პასუხებს იპოვიდა. შესაბამისად, გაუჩნდა იდეა, თავად შეექმნა ვებგვერდი, რომელიც თავს მოუყრიდა მათემატიკური, მეცნიერული და საინჟინრო ამოცანების ამოხსნას.

ჰოკი და მისი პარტნიორი რობერტ ანგარიტა, 23 წლის ბაკალავრიატის სტუდენტი University of South California-დან, ფიქრობდნენ, რომ ვებგვერ-

„თუ შეგვიძლია, სერიალებს ზედიზედ, მიყოლებით ვუყუროთ, რატომ არ შეიძლება იგივე მიდგომა გვქონდეს განათლებასთან? – ამბობს Chegg-ის აღმასრულებელი დირექტორი დენ როზენსვაიგი. – ჩემი აზრით, განათლება ჩვენი კომპიუტერული ხელსაწყოების საშუალებით უნდა მივიღოთ“.

დისთვის ბევრი ხარისხიანი მასალის მოძიება დასჭირდებოდათ. ანგარიტას ერთ-ერთმა ლექტორმა ისინი თავის ბიძაშვილთან დააკავშირა, რომელიც ინდოეთში ცხოვრობდა. მანვე შესთავაზა ანგარიტას სწორედ ინდოეთში მოეძიათ პროფესიონალი ფრილანსერები, რომლებიც სტუდენტების მიერ ატვირთულ შეკითხვებს გასცემდნენ პასუხს. „მხოლოდ ორი საკითხი რჩებოდა მოსაგვარებელი: მომსახურების ღირებულება და მასალის რაოდენობა“, – ამბობს ჰოკი.

2010 წლის მიწურულს Chegg-მა Cramster-ი შეისყიდა (Cramster-ის მაშინდელი ღირებულება უცნობია). ეს გადაწყვეტილება წარუმატებელი კომპანიისთვის იღბლიანი სვლა აღმოჩნდა.

Chegg-ი Cramster-მდე ორი წლით ადრე, 2000 წელს, დაარსდა. მაშინ CheggPost-ის სახელით იყო ცნობილი და საუნივერსიტეტო კამპუსის ონლაინბაზრობის ფუნქციას ასრულებდა. მისმა დამფუძნებელმა, University of Iowa-ს მეორეკურსელმა სტუდენტმა ჯოშ კარლსონმა, კომპანიის სახელი ორი სიტყვის – „chicken“ („ქათამი“) და „egg“ („კვერცხი) – შეერთებით მოიფიქრა. 2005 წელს კომპანიას ამბიციური ინდოელი, ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი აიოვის შტატიდან, აიუშ ფუმბრა შეუერთდა, ხოლო კარლსონმა კომპანია დატოვა. ფუმბრამ და მისმა ახალმა პარტნიორმა ოსმან რაშიდმა კომპანიის სახელი შეამოკლეს, Chegg-ი უწოდეს და სტრატეგია შეცვალეს: მხოლოდ სახელმძღვანელოების გაქირავებას მიჰყვეს ხელი.

\$250-იანი სახელმძღვანელოს \$30-ად ქიარაობა სტუდენტებისთვის სარფიანი გარიგება აღმოჩნდა. მაგრამ წიგნების შესყიდვის, დასაწყობებისა და დისტრიბუციის ხარჯებს კომპანია ვერ აუდიოდა. მიუხედავად ამისა, ინვესტორებმა \$280 მილიონი დააბანდეს და 2010 წელს მთავარმა ინვესტორმა ტედ შლაინმა, Silicon Valley-ის ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული საინვესტიციო კომპანიის,



Kleiner Perkins-ის პარტნიორმა, Chegg-ის ხელმძღვანელად დენ როზენსვაიგი დანიშნა.

ამჟამად 59 წლის როზენსვაიგს 2010 წელს უკვე წარმატებული მმართველის სახელი ჰქონდა; ჯერ კიდევ გვიანი 1990-იანი წლებიდან ნიუ-იორკის მედიაკომპანია Ziff Davis-ში მუშაობდა, სადაც Ziff-ის ახალ პროექტს, ტექნოლოგიური სიახლეების ვებგვერდ ZD-Net-ს ხელმძღვანელობდა. Ziff-ის მფლობელი, იაპონელი მილიარდერი მასაიოში სონი, იმ დროის წამყვანი ინტერნეტპორტალის, Yahoo-ს ინვესტორი იყო. სწორედ მან გაუწია რეკომენდაცია როზენსვაიგს, როგორც რიგით მეორე კანდიდატს. 2002-2007 წლებში როზენსვაიგი Yahoo-ში ოპერაციების დირექტორად მუშაობდა, შემდეგ, მცირე ხნით, კერძო სააქციო კაპიტალის სფეროში გადავიდა და მოგვიანებით Guitar Hero-ს აღმასრულებელი დირექტორი იყო (Guitar Hero პოპულარული ვიდეოთამაშია, რომლითაც მომხმარებლები პლასტმასის მინიატურულ გიტარებზე როკმელოდიებს ასრულებენ).

Chegg-ში მოსვლამდე როზენსვაიგის გამოცდი-

ლება არც განათლებას უკავშირდებოდა, არც სახელმძღვანელოებს, მაგრამ, როგორც თავად ამბობს, Chegg-ით იმთავითვე დაინტერესდა; მისი დედა მასწავლებელი ყოფილა - როცა სკარსდეილში (ნიუ-იორკი) იზრდებოდა, დედა საჯარო სკოლაში მუშაობდა. გარდა ამისა, მისი ორივე ქალიშვილი ზუსტად იმ პერიოდში ემზადებოდა უმაღლესში ჩასაბარებლად. როგორც კი Chegg-ში მუშაობა დაიწყო, 2010-ის დასაწყისში, იმეილ-ხელმოწერის ქვეშ ასეთი ფრაზა დაამატა: „ჩვენი მთავარი პრიორიტეტი სტუდენტია“. „ჩემი აზრით, ეს ფრაზა ცოტა ყალბი იყო, - ამბობს ჩი-ჰუა ჩიენი, Kleiner Perkins-ის მაშინდელი პარტნიორი, - მაგრამ დენს თავისი ხედვა ჰქონდა და სჯეროდა, რომ Chegg-ს სრულყოფილ საგანმანათლებლო პლატფორმად აქცევდა“.

პირველ რიგში, როზენსვაიგმა კაპიტალის გაზრდა დაისახა მიზნად. 2013 წლის ნოემბერში კომპანიის საბუღალტრო ბალანსი მინუსებში იყო და ამას ემატებოდა კონკურენცია Amazon-ისგან (2012-ში Amazon-მა სახელმძღვანელოების გაქირავება დაიწყო). როზენსვაიგმა კომპანიის საჯარო ბაზარ-



ზე გატანა გადაწყვიტა. 2016-ის დასაწყისში აქციების ფასი საწყისი \$12.50-დან \$4-მდე ჩამოქვეითდა. როზენსვაიგისთვის მძიმე პერიოდი იყო. 2017 წლის ინტერვიუში, როცა აქციების ფასმა \$11-ს მიაღწია, იგი კარიერულ იმედგაცრუებაზე საუბრობდა: „Silicon Valley-ში ცხოვრება რთულია, როცა შენ გარდა ყველა მილიარდერია, აქციებს ყველა ყიდის და გარკვეული დროის შემდეგ ყველას უმართლებს, შენ კი - არა“. მისი თქმით, თავს იმდენად ცუდად გრძნობდა, რომ „ერთხანს ლოკინში ვიწვექი და ცერა თითს ვწოვდი“.

2015 წლის დასაწყისში როზენსვაიგმა სახელმძღვანელოების ბიზნესის მიმართულებით Chegg-ის ხარჯების შემცირება მოახერხა. წიგნების გამავრცელებელ კომპანია Ingram-თან წარმატებული მოლაპარაკების შემდეგ, Ingram-ი სახელმძღვანელოებს მისგან ყიდულობდა და დისტრიბუციას უზრუნველყოფდა, ხოლო Chegg-მა მარკეტინგის მიმართულებით განაგრძო მუშაობა (2019-ში სადისტრიბუციო კომპანია FedEx-ით ჩანაცვლდა). როზენსვაიგი იმედებს იმაზე ამყარებდა, რომ კომპანია სტუდენტებს შორის კარგი რეპუტაციით სარგებლობდა და ამ გათვლით, სულ მცირე, თორმეტი ახალი კომპანია შეისყიდა; იმედი ჰქონდა, რომ დასახულ მიზანს მიაღწევდა და სტუდენტებს მათზე მორგებულ სერვისებს შესთავაზებდა. კომპანიებს შორის იყო Internships.com-ი და Study Blue (ეს ვებგვერდი სტუდენტებს ელექტრონული ფლეშქარდების შექმნაში ეხმარება). მაგრამ ასეთი კომპანიების უმეტესობას დიდი შემოსავალი არ მოჰქონდა და ზოგიერთი მათგანი წარუმატებელი აღმოჩნდა, მათ შორის, Campus Special-ი, დღიური შეთავაზებების სტუდენტური ვებგვერდი, რომელიც Chegg-მა 2014 წლის აპრილში \$17 მილიონად იყიდა და იმავე წელს დახურა.

როზენსვაიგის ბედად, Chegg Study სტაბილურად იზრდებოდა, არც კონკურენცია აბრკოლებდა. Chegg Study-ს ერთადერთ სერიოზული კონკურენტად Course Hero ითვლება - კერძო კომპანია გაცილებით პატარა საოპერაციო კაპიტალით, რომლის საბაზრო ღირებულება \$1.1 მილიარდად არის შეფასებული. ეს პლატფორმა პასუხებს თავად სტუდენტებისგან აგენერირებს.

იანვრის შუა რიცხვებში Chegg-მა პრესრელიზი გამოაქვეყნა ახალი პროგრამის შესახებ, რომელსაც Honor Shield-ი ეწოდება. პროგრამის საშუალებით პროფესორებსა და ლექტორებს შეუძლიათ,

Chegg-ის ვებგვერდზე წინასწარ განათავსონ საგამოცდო საკითხები და ტესტები, რის შემდეგაც გამოცდის პერიოდში სტუდენტები ვერ შეძლებენ ამ კონკრეტული საკითხებისთვის Chegg-ის პლატფორმის გამოყენებას. პრესრელიზის თანახმად, პანდემიის დაწყებიდან თერთმეტი თვე გავიდა და Chegg-ის პრეზიდენტის, შულცის თქმით, სწორედ პანდემიის „გაუთვალისწინებელი შედეგია ის, რომ სტუდენტების მცირე ნაწილი პლატფორმას მისი დანიშნულებისამებრ არ იყენებს“.

ნაკლებად საგარაუდოა, რომ Honor Shield-ი შეამცირებს „ჩეგინგს“ სტუდენტებში. უამრავ პროფესორსა და ლექტორს უკვე ხელი აქვს ჩაქნული. UCLA-ს ფიზიკის ლექტორის, ჯოშუა სამანის თანახმად, „შემაშფოთებლად დიდია იმ სტუდენტების პროცენტული მაჩვენებელი“, რომელთაც Chegg-ი გამოცდებსა და ტესტებზე თაღლითობისთვის გამოუყენებიათ. მაგრამ პროფესორი მათ გამოჭერას არ ცდილობს. „Chegg-თან ბრძოლას აზრი არა აქვს, დროს დაკარგავ და წაგებული დარჩები“, - ამბობს სამანი.

2020 წლის საგაზაფხულო სემესტრის ბოლოს North Carolina State University-ს ლექტორმა ტაილერ ჯონსონმა 200 სტუდენტი გამოიჭირა: სტატისტიკის კურსის დამამთავრებელი გამოცდა ყველა მათგანმა Chegg-ის დახმარებით ჩააბარა. Chegg Study-ს შესახებ ჯონსონი ამბობს: „ეს უბრალოდ არაკეთილსინდისიერებაა. Chegg-ს მშვენივრად ესმის პრობლემის არსი“.

არაგონივრული საქციელი იქნება, სტუდენტური თაღლითობა მხოლოდ Chegg Study-ს დავაბრალოთ. ადამიანის ბუნება უნაკლო არაა; გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სახლიდან სწავლის დროს გამოჭერის შანსები მცირდება; სოციალურ მედიაში გამუდმებით ვაწყდებით უსინდისო პოლიტიკურ ლიდერებს, საკუთარ თავს ღირსეულად ადამიანებად რომ ასაღებენ - არც ეს შველის საქმეს. მაგრამ Chegg-მა ცდუნება იარაღად აქცია და სტუდენტების არაკეთილსინდისიერების წყალობით მდიდრდება. იმის მაგივრად, რომ ახალი ციფრული იარაღების მთელი არსენალი და გლობალიზაციის უპირატესობები განათლების უკეთესობისკენ გარდაქმნაში გამოვიყენოთ, Chegg-ი ინდოეთის დახმარებით თაღლითურ გარიგებას გვთავაზობს. ეს ნამდვილი ტრაგედიაა.

# საში პრინსიპი

1.3 მილიონი მომხმარებელი და  
პანდემიის მიუხედავად გაზრდილი  
ბიზნესი – „ვიონი საქართველო“  
ახალ გამოწვევებს და შესაძლებლობებს  
ახალ გენერალურ დირექტორთან,  
**ლაშა ტაბიძესთან** ერთად ხვდება.







## ლაშა ტაბიძე, „ვიონი საქართველოს“ გენერალური დირექტორი

ლაშა ტაბიძე „ვიონი საქართველოს“ გენერალურ დირექტორად 2021 წლის 15 მარტს დაინიშნა. გენერალური დირექტორის პოსტის დაკავებამდე, 2018 – 2021 წლებში, ამავე კომპანიაში ბიზნესოპერაციების დირექტორის პოზიციაზე მუშაობდა, რომელზეც ის კომერციული დირექტორის პოსტიდან დაინიშნა. საერთო ჯამში მისი გამოცდილება ტელეკომუნიკაციების სექტორში ათ წელს ითვლის.

ლაშა ტაბიძეს აქვს მრავალი წლის წარმატებული გამოცდილება ბიზნესის მართვაში, აღმასრულებელ პოზიციებზე. 2011 წელს, „ვიონი საქართველოში“ კომერციული დირექტორის პოსტზე გადმოსვლამდე, იგი მუშაობდა ისეთ კომპანიებში, როგორცაა სს „სარაჯიშვილი“ - კომერციული დირექტორის პოზიციაზე და Vel-lagjo Ltd. („ვისოლი ჯგუფი“) - ბიზნესის განვითარების დირექტორად.

ლაშა ტაბიძეს განათლება მიღებული აქვს გერმანიაში, ჰაიდელბერგის რუპრეხტ-კარლს უნივერსიტეტში ეკონომიკის განხრით და თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში საერთაშორისო ბიზნესის მიმართულებით. ფლობს სამ უცხო ენას: ინგლისურს, გერმანულსა და რუსულს.

**ლ**აშა ტაბიძე, 38 წლის, „ვიონი საქართველოს“ (ბრენდი ბილაინი) გენერალური დირექტორი - ერთმანეთს ზუსტად ვესაუბრებით. არაფერი ისე არ მახსენებს, რომ ისევ პანდემიის რეალობაში გვიწევს ცხოვრება, - უკვე პირადად კი - ვიდრე ის ფაქტი, რომ საყდრ ინტერვიუ და თან საერთოდ ახალ რესპონდენტთან, ონლაინპლატფორმაზე უნდა შედგეს. მოცემულობას ვერგები, ჩამწერს თითო ვაჭერ და ვიწყებთ.

ლაშა ტაბიძე უკვე 10 წელია, რაც „ვიონი საქართველოს“ თანამშრომელია. ოთხი გენერალური დირექტორი გამოიცვალა, მულტინაციონალური კომპანიის ყველა თავისებურება გაიაზრა და პრაქტიკაში კარგად გაწვრთნილი უნარების დანერგვამ გენერალური დირექტორის სტატუსის მოუტანა.

მულტინაციონალური კომპანიის მთავარი გამოწვევა მისთვის, საკუთარი უნარების არა მხოლოდ ადგილობრივ დონეზე, არამედ უფრო ფართოდ - ჯგუფის დონეზე წარმოჩენა იყო. „ამას სრულიად სხვა უნარები სჭირდება“, - ამბობს ლაშა ტაბიძე, თუმცა იქვე ამბობს განვითარების მისთვის მთავარ ფილოსოფიას, რომ მედალს ყოველთვის ორი მხარე აქვს და სადაც გამოწვევაა, იქ აუცილებლად არის შესაძლებლობაც.

ამ მიდგომით დღეს ის კავშირგაბმულობისა და ინტერნეტით მომსახურების პროვაიდერ წამყვან საერთაშორისო ჯგუფ VEON-ში შემავალ კომპანიას - „ვიონი საქართველოს“ მართავს.

თავად VEON-ის სათავო ოფისი ამსტერდამშია და 212 მილიონ მომხმარებელს, მსოფლიოს 9 სხვადასხვა ქვეყანაში

- მათ შორის, საქართველოშიც, აწვდის ძირითად კომუნიკაციებსა და ციფრულ მომსახურებას. VEON-ის აქციები NASDAQ-ისა (ნიუ-იორკი) და Euronext-ის (ამსტერდამი) საფონდო ბირჟებზე განთავსებული.

2021 წლის თებერვლის მონაცემებით, პანდემიის მიუხედავად, „ვიონი საქართველოს“ ბაზრის წილი გაზრდილია.

ლაშა ტაბიძეს პანდემიის არ ეშინია. კრიზისმენეჯმენტის გამოცდილება აქვს - მართალია, სხვა სექტორსა და სხვა კომპანიაში, მაგრამ ჩვენი ინტერვიუს ფონზე, ერთი გამოკვეთილი შთაბეჭდილება მრჩება - მისთვის განყენებული გამოცდილება არ არსებობს: ყველა ცოდნასა და უნარს აერთიანებს და შემდეგ პრაქტიკაში თანამიმდევრულად ნერგავს.

„ძალიან კმაყოფილი ვარ, სადაც ვარ და სადამდეც მოვდი, - ასე მეუბნება. - ვფიქრობ, ამაღ დიდი შრომის, საკუთარი და ჩემი გუნდის ძალისხმევით მივაღწიე და ვთვლი, რომ ეს მიღწევა უფრო ჩემმა შესაძლებლობებმა მომიტანა, ვიდრე გამართლებამ“.

გამართლებებზე მეტად, აშკარად, სტრატეგიული ხედვის იმედი აქვს. როგორც ამბობს, არა აქვს მნიშვნელობა, რა პროდუქტზე მუშაობს - ალკოჰოლს ყიდის, დაზღვევას, რეკლამას თუ საბოლოოდ, სიმბარათს - მთავარია მენეჯმენტის სამი პრინციპის დაცვა: „პირველი - ხედვა, საით გინდა, რომ კომპანია მივიდეს; მეორე - ვინ არის შენი მომხმარებელი და რას აკეთებ ამ მომხმარებლისთვის და მესამე - ვინ უნდა იყოს ამაში შენთან ერთად ჩართული, რომ ეს ორი კომპონენტი შესრულდეს“.

თითქმის ერთსაათიან ინტერვიუსაც მის ამ სქემაზე ვაკვებ.



**თქვენს თამაშს აცვები მაშინ. დეტალურად გავიაროთ ეს სამი კომპონენტი. დავიწყოთ ხედვით - რა იქნება თქვენი ხელწერა და რით გაზომავთ, რამდენად წარმატებული იყო თქვენი საქმიანობა ამ პოზიციაზე?**

ყველაზე მთავარი, რასაც გვაკეთებ, მედლის ორი მხარე აქაც მემახსოვრება. პირველი - გუნდს შიგნით ექნება მაქსიმალური თავისუფლება და განვითარების შესაძლებლობა - ეს მოხდება არა მხოლოდ ერთად მუშაობის, ქოუნინგის, კოლაბორაციის გზით, არამედ ყველა იმ რესურსით, რაც კომპანიას აქვს და არაერთი აქვს - საგანმანათლებლო პროექტები, სხვადასხვა კურსის დაფინანსება, ლიცენზიები და სწავლება და ამასთან ერთად, თავისუფლება, რის შენებასაც წლები მოვანდომეთ და რაც მუშაობს.

**პანდემიის მიუხედავად?**

2020 წელი ჩვენთვის ძალიან კარგი ტესტი იყო. ის, რასაც დიდი ხნით ადრე ვამბობდით, რომ იმუშავებ, საიდანაგ გინდა, გქონდეს თავისუფალი გრაფიკი, მთავარია, საქმე შეასრულო - 2020 წელმა პრაქტიკულად დაგვიმტკიცა, რომ წინა წლებშიც ძალიან სწორი მიდგომა გქონდა. დღეს ეს დიდი უპირატესობაა და ეს უპირატესობა მხოლოდ გაძლიერდება.

**ეჯაილზე ვსაუბრობთ? დღეს ეს ტერმინი სულ უფრო ხშირად ხვდება ამ ფურცლებზე...**

ეჯაილი ჩვენს კომპანიაში 2014 წლიდან დავნერგეთ. დიდი გამოცდილება იყო. მეც შიდა წარმატებას შევაფასებ იმით, რამდენად კმაყოფილი იქნება ჩემი გუნდი, რამდენად კმაყოფილები იქნებიან ჩვენი თანამშრომლები და ასევე - რამდენად მრავალფეროვანია ის გამოცდილება, რასაც გუნდის წევრები ამ სამუშაო სივრცეში იღებენ. მაგალითად, რამდენ საგანმანათლებლო პროგრამაში ჩაერთვებიან, რამდენ როტაციას გაივლიან და ასე შემდეგ. არ არსებობს ცუდი გუნდი. არსებობს გუნდი, რომელიც ვითარდება და რომელიც ვერ ვითარდება.

**და ეს მენეჯერზე დამოკიდებული?**

დიახ. ვთვლი, რომ მენეჯერის სისუსტეცაა, როდესაც გუნდის ცვლას იწყებს, ხოლო სიძლიერე, როცა მენეჯერი თავისი გუნდის განვითარებას მაქსიმალურ ენერჯიას და რესურსს უთმობს და საკმარის თავისუფლებას უტოვებს მას, რომ გაიზარდოს და გაძლიერდეს. 21-ე საუკუნეში ვერავინ იტყვის, რომ რომელიმე პროფესიას ბოლომდე ფლობს -

ყველაფერი ძალიან დინამიურად იცვლება, ამიტომ მუდმივად ინფორმირებული უნდა იყო, მუდმივად უნდა ვითარდებოდე - წინააღმდეგ შემთხვევაში, კონკურენტულობას მარტივად კარგავ.

**მედლის მეორე მხარე რა არის?**

მედლის მეორე მხარე გარე მხარეა - კომპანიის გარე განვითარება. 2011 წელი რომ ავიღოთ, როცა მე მოვედი კომპანიაში, მაშინ ინტერნეტექნოლოგიები საერთოდ არ გვქონდა - მხოლოდ 2G. 2015 წელს დავწერეთ 4G-ზე გადასვლის სტრატეგია - პირველები ვიყავით, ვინც ქვეყანაში ლიცენზიაც შეიძინა და ეს ტექნოლოგიაც შემოიტანა.

**თქვენი როლი რა იყო ამ ყველაფერში?**

ჩემი პასუხისმგებლობა იყო, რომ ბიზნესი ამ ინოვაციას დასწეოდა. წარმოიდგინეთ, ჯგუფი ათეულლობით მილიონის ინვესტიციას აბანდებს ამ ქსელის გამართვაში და გარეთ, მოხმარებაში ძალიან ცოტა 4G მობილურია. მაგრამ ჩვენ სტრატეგია ოთხ წელზე გავწერეთ და 2018 წელს ჩადებული ინვესტიცია სრულად ამოვიღეთ. ამ დროს 4G მომხმარებლების რაოდენობა უკვე აღემატებოდა სხვა ტექნოლოგიების მომხმარებელთა რაოდენობას.

**ამით რის თქმა გინდათ?**

სტრატეგია ძალიან მნიშვნელოვანია. დღეს ამ კომპანიის რეალობა ის არის, რომ პანდემია სულ რომ არ მომხდარიყო, 2018 წლიდან ის ციფრულ რელსებზე უკვე იდგა. ციფრული მიმართულება ჩვენს შემთხვევაში მხოლოდ სიტყვები არ არის. 2016 წელს გავუშვიტ პირველი აპლიკაცია. შემდეგ უკვე e-commerce-ის განვითარებაზე ავიღეთ აქცენტი - მიუხედავად იმისა, რომ მაშინ ამ ბაზარს მხოლოდ ორიოდ ათეული მომხმარებელი თუ ჰყავდა. დღეს ნახევარი მილიონი ყოველთვიური აქტიური მომხმარებელი გვყავს მხოლოდ ერთი არხის - მაგალითად, აპლიკაციის.

**მაშინ ისიც მითხარით, რით ზომავთ კომპანიის წარმატებას - ესეც ხედვის ნაწილია, არა?**

პირადად ჩემთვის კომპანიის წარმატება ორად იყოფა - პირველი: ეს არის, რა თქმა უნდა, ფინანსური და კომერციული მაჩვენებლები, რომლებიც საშუალებას გვიქმნის, გავაგრძელოთ ინვესტირება, რომ კომპანია კიდევ უფრო გაიზარდოს. და მეორე - ეს

არის მომხმარებლების მოთხოვნის დაკმაყოფილება ანუ მათი კეთილდღეობა. აი, ეს ორი მაჩვენებელია, რითაც ვზომავ არა მხოლოდ საკუთარ, არამედ მთელი ჩემი გუნდის და, შესაბამისად, კომპანიის წარმატებას.

### **მოდი, ახლა ეს ხედვა კონკრეტულ პროდუქტებში ვთარგმნოთ...**

ჩვენი მთავარი აქცენტი რაც შეიძლება მეტი ინოვაციის დანერგვაა. ჩვენ გვაქვს ჩეტბოტი, გვაქვს აპლიკაცია, გვაქვს ვებსაიტი, გვაქვს ონლაინმომსახურების ცენტრები, გვაქვს ციფრული ტერმინალები მაღაზიებში. ინოვაციური კომპანია ვართ და ეს წლების განმავლობაში უკვე დავამტკიცეთ. ცნება - ტარიფი ქვეყანაში ჩვენ შემოვიტანეთ, მანამდე ასეთი ცნება აქ საერთოდ არ არსებობდა და ამას გარდა, ჩვენ ფიზიკური არხების კი გავაციფრულეთ ისეთი ტერმინალებით, რომელთა მეშვეობით ადამიანს სრულად თვითმომსახურება შეუძლია. აქ ჩანს სწორედ ჩვენი ხედვა - ჩვენ ვემსახურებით 1.3 მილიონ მომხმარებელს, ეს არის ძალიან დიდი პასუხისმგებლობა და პასუხისმგებლობასთან ერთად, დიდი სტიმულიც, რომ ჩვენ ამ ადამიანებს შევთავაზოთ ის, რაც მათ დღეს სჭირდებათ.

### **საიდან იცით, მათ რა სჭირდებათ?**

ჩვენს მომხმარებელს კარგად ვიცნობთ. ვაკვირდებით და ყურადღებით ვუსმენთ. კარგი მაგალითი შემიძლია მოგიყვანოთ. ჩვენი ერთ-ერთი ბოლო პროდუქტი - იცით, რომ ამ ქვეყანაში ლიცენზირებული მუსიკის აპლიკაცია პრაქტიკულად არ არსებობდა - მუსიკა ან უნდა მოგეპარა, ან ძალიან ბევრი ინტერნეტი დაგეხარჯა მის მოსახმენად. ჩვენ ამ ბაზრის შესწავლით და მომხმარებლის თხოვნით, შევთავაზეთ აპლიკაცია. ჩვენ მომხმარებლებს მუდმივად ვუსვამთ კითხვებს არა მხოლოდ არსებულ პროდუქტებზე, არამედ იმაზეც, თუ რა სჭირდებათ, რა მოეწონებოდათ. ამ უკუკავშირის საფუძველზე, რამდენიმე თვის წინ მსოფლიოში ცნობილი აპლიკაცია გავეშვით და დღეს უკვე სამიგობაბაითან პაკეტში აქვთ ბილინის მომხმარებლებს ეს app-ი ინტეგრირებული. კმაყოფილები არიან. აქვე, კიდევ ერთი მაგალითი შემიძლია გავიხსენო - 2020 წელს ძალიან დიდი საჭიროება დავინახეთ e-learning-ის - ონლაინსწავლისა და სწავლების - მიმართულებით. ჩვენს კომპანიას აქვს იმის შესაძლებლობა, რომ მსოფლიოში ცნობილ დიდ კომპანიებს და პლატფორმებს

პირდაპირ დავუკავშირდეთ და ვუთხრაო - ჩვენს ქვეყანაში, ჩვენს მომხმარებლებს ამ ტიპის პროდუქტი ან სერვისი სჭირდებათ და მოდი, გვესაუბრე, როგორ შეგვიძლია ამ საჭიროებას ვუპასუხოთ და რაც სჭირდებათ, ზუსტად ის მივაწოდოთ. როცა ასეთი სტრატეგია გაქვს არჩეული, შემდეგ CSR აქტივობების უფრო თანამიმდევრულია - მთელი წლის განმავლობაში მოსწავლეებს ხან უფასოდ ვთავაზობდით ინტერნეტს, ხან შეღავათიანი ტარიფებით. ჩვენი მომხმარებლების ინტერესები და ჩვენი ინტერესები მჭიდროდაა გადაჯაჭვული - ერთმანეთის გარეშე, პრაქტიკულად არც არსებობს.

### **შევაჯამოთ ხედვის ნაწილი - თქვენ, როგორც საკმაოდ ახალი გენერალური დირექტორი, როგორი კომპანიის მშენებლობას თუ გაძლიერებას ჰპირდებით დღეს მომხმარებელს?**

ეს კომპანია იქნება ერთგვარი ეკოსისტემა და ჰაბი, რომელიც მაქსიმუმს გააკეთებს იმ დიდი გამოცდილებით, იმ პროფესიონალებით, რომლებიც ამ კომპანიაში არიან თავმოყრილი და იმ უდიდესი რესურსით, რომელიც ჩვენ როგორც კომპანიას, ჩვენ როგორც ჯგუფს გვაქვს - შევეცდებით, რომ მომხმარებლებს შევუქმნათ კომფორტი, ქვეყანას შევუქმნათ ეკონომიკური დოვლათი და, რა თქმა უნდა, განვავითაროთ ჩვენი ბიზნესი ისე, რომ მაქსიმალურად იყოს ჯგუფის მასშტაბით ეს კომპანია და ეს ქვეყანა წარმოჩენილი.

### **თქვენს უნივერსალურ მენეჯერულ პრინციპებში - ხედვას მომხმარებელი მოსდევს. ვინ არის „ვილინი საქართველოს“ მომხმარებელი?**

21-ე საუკუნეში მომხმარებელი ბიზნესის ნაწილია. ადრე მარკეტინგში იყო მიდგომა, რომ კომპანიის წინმსწრებად უნდა გამოეცნო, რა შეიძლება ნდომოდა მომხმარებელს. შემდეგ - რეკლამით უნდა მიგვეყრო მისი ყურადღება. შემდეგ კი წარმატებულმა კომპანიებმა - არსებობენ კარგი კომპანიები და არსებობენ წარმატებული კომპანიები - მომხმარებლის მოსმენა დაიწყეს. მათ შორის ვიყავით ჩვენც.

### **რით განსხვავდება ეს მიდგომა თქვენ მიერ ჩამოთვლილი სხვა მიდგომებისგან?**

თუ მომხმარებლის მოსმენა და მისი ინტერესების გათვალისწინება ხდება კომპანიისთვის პრიორიტეტული, მაშინ მოგების მარჯა, შემოსავლიანობა უკანა





პლანზე გადადის. ამოსავალი ხდება მომხმარებლის ლოიალურობის მოპოვება და შენარჩუნება. ხედვაც იცვლება - მთავარი ხდება, რაც შეიძლება დიდხანს შეინარჩუნო მომხმარებელი და მისი კმაყოფილება. როცა მომხმარებელი კმაყოფილია, ახალ სერვისებსაც ითვისებს, რადგან უკვე ბრენდს ენდობა. გრძელ ვადაში ეს გაცილებით მეტი და სტაბილური შემოსავალია, ვიდრე იმ მიდგომით, როცა ფასის მომატებით მოკლე ვადაში მეტი მოგების ნახვაა შესაძლებელი.

#### **თვითონ მომხმარებელი თუ იცვლება?**

დღეს მომხმარებელი ბევრად უფრო მომთხოვნი გახდა. ის არა მხოლოდ იმით გახდა ბიზნესის ნაწილი, რომ მუდმივად გვესაუბრება, არამედ იმითაც, რომ კომპანიის მომავალ გეზს განსაზღვრავს - სად

უნდა წავიდეს კომპანია ხვალ - ამ კითხვაზე პასუხი მათ შორის მომხმარებელსაც აქვს. ეს ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხია.

**კონკურენცია თუ იცვლება? ამას იმიტომ გეკითხებით, რომ ბოლო პერიოდში რამდენი ასეთი საყდრე ბიზნესინტერვიუც მქონია და გარწმუნებთ, ბევრია - ჩემთვის ერთი რამ აშკარაა: ფოკუსი მომხმარებელზე იზრდება - ვთქვათ, თუ ადრე, მაგალითად, ბანკები კონკურენციაში შედიოდნენ უფრო ფართოდ საფინანსო სექტორთან, ახლა მთელ რიტეილ-სექტორთან კონკურენციაში არიან. რას ცვლის კონკურენციის საზღვრების ასეთი გაფართოება თქვენი ბიზნესისთვის?**

როგორც თავის დროზე ინტერნეტმა გააერთიანა

მსოფლიო და ერთმანეთთან ურთიერთობა შეუქმნა, დღესაც ზუსტად იგივე ხდება. დღეს ეკოსისტემების ერა მოდის - მომხმარებელს საერთოდ არ სჭირდება ასობით აპლიკაციაში გარკვევა ან ასობით ვებსაიტის გახსნა და ყველგან სათითაოდ რეგისტრირება. ის გვკარნახობს მთელ ეკოსისტემას, თუ რა უნდა გამოიყენოს რისთვის, ოღონდ მარტივად და სწრაფად. ამიტომ ისიც, რაც თქვენ ახსენეთ, რომ სხვადასხვა ინდუსტრია სხვადასხვა ბიზნესსფეროში შედის, სწორედ მომხმარებელიდან გამომდინარეობს. თუ მომხმარებელს ადრე მხოლოდ ზარი სჭირდებოდა, ტელეკომუნიკატორებიც ვისხედით და მხოლოდ ზარის სერვისს ვაწვდიდით. დღეს უკვე სხვა რეალობაა - მომხმარებელი ყველა კომპანიას გვთხოვს იმას,

ერთმანეთთან გადარიცხვა, ბალანსის შევსება, ერთმანეთისთვის პროდუქტის შექმნა; ახლა უკვე შეუძლიათ, ერთმანეთს მუსიკა აჩუქონ, გაუგზავნონ. ყველაფერი ერთიანდება. ამიტომ ვამბობ, რომ ეკოსისტემების ერა მოდის და ამას ვეღარაფერი შეაჩერებს. თუ ეს კეთდება სწორად, ეთიკური ბიზნესის ნორმების დაცვით, მომხმარებლის ინფორმაციის უსაფრთხოების დაცვით და ამასთან, მომხმარებლისთვის ახალი დოვლათი იქმნება, ეს მხოლოდ მოსაწონია. ეს დინამიკა სულ უფრო თვალსაჩინო და ხელშესახები გახდება. ჩვენი თავი გავიხსენოთ, თუნდაც სულ რაღაც 3-4 წლის წინ, პროდუქტის თუ სერვისის ონლაინ შესაძენად 6-7 ნაბიჯის გავლა გვჭირდებოდა, დღეს ნაბიჯების რაოდენობა, სულ

**„თუ მომხმარებლის მოსმენა და მისი ინტერესების გათვალისწინება ხდება კომპანიისთვის პრიორიტეტული, მაშინ მოგების მარჯვა, შემოსავლიანობა უკანა პლანზე გადადის. ამოსავალი ხდება მომხმარებლის ლოიალურობის მოპოვება და შენარჩუნება“.**

რომ ვიყოთ იქ, სადაც ის არის, მაშინ, როცა ის იქ არის და მივაწოდოთ ის, რაც მას იმ მომენტში უნდა.

**ამ ფორმით გაზრდილი კონკურენცია თქვენთვის გამოწვევა უფროა თუ შესაძლებლობა?**

თუ შემდგომში ჩვენ კიდევ გამოვიცნობთ, ისევ მომხმარებლის ხმის გაგონების შედეგად, თუ რა შეიძლება მისთვის კიდევ უფრო კომფორტული გახდეს - დრო დაუზოვოს და კიდევ უფრო მეტი სინერჯია შექმნას სხვადასხვა კომპანიას შორის და ამ მომხმარებელმა ადვილად შეძლოს რამდენიმე ნაბიჯით ამ ყველაფრის გაკეთება, ეს იქნება ძალიან კარგი შედეგი. დღეს ეს რეალობაა. ვფიქრობ, მსოფლიო იქით მიდის - კომპანიები ეკოსისტემებში ერთიანდებიან, ინფორმაციას ცვლიან და, ჯამში, მომხმარებელიც უკეთეს პროდუქტს ან სერვისს იღებს. ეს პროცესი არ შეჩერდება. წინააღობაც არ უნდა შეხვდეს, ჩემი აზრით.

**რეგულირება წინააღობაა?**

ერთი მხრივ, რეგულირება საჭიროა, რომ ბაზარზე მონაპოლისტი არ გაჩნდეს, მაგრამ სხვა მხრივაც შევხედოთ: ჩვენს 1.3 მილიონ მომხმარებელს დღეს შეუძლია მინიმალური, მაგრამ რაღაც თანხის

მცირე, განახლებულია და ვფიქრობ, სულ უფრო ვუახლოვდებით იმ მომენტს, როცა ამისთვის ერთი ან ორი ნაბიჯიც საკმარისი იქნება. ეს კი მომხმარებლის კმაყოფილებას მხოლოდ გაზრდის.

**თუმცა საკვანძო სიტყვა ახსენეთ - უსაფრთხოება, რაც ზოგჯერ ზღვარზეა სიმარტივესთან და, შესაბამისად, მომხმარებლის კმაყოფილებასთანაც. რა ევოლუცია განიცადა ამ ბაზარმა თუნდაც იმ 10 წლის განმავლობაში, რასაც კონკრეტულად თქვენნი გამოცდილება ითვლის?**

ბოლო 4-5 წელია, ეს ბაზარი საოცრად დინამიური გახდა. 10 წლის წინ, როცა მე შემოვეურთდი ტელეკომს, ის მთლიანად იყო მიბმული ტექნოლოგიაზე. დღეს ტექნოლოგიასთან ერთად, თანაბრად მნიშვნელოვანია სერვისიც. ახალი გამოწვევაც გვიახლოვდება - ელექტრონული სიმბარათი - ანუ სულ მალე ფიზიკური სიმბარათიც არ იქნება საჭირო და ამას საით მივყავართ, განვითარების თვალსაზრისით, აქ ნუ გამოვიცნობთ. რაც შეგვიძლია გავთვალოთ, ის არის, რომ ტექნოლოგიასა და სერვისთან ერთად, შემდეგი საფეხური თვითმომსახურება იქნება. ეს საკმაოდ ახალი ცნებაა, რომელსაც ჩვენ უკვე წლებ-



ბია, ვავითარებთ. თვითმომსახურება იმდენად მარტივი უნდა იყოს, რომ მომხმარებელს ფიზიკური შეხების წერტილები აღარ დასჭირდეს - ქოლცენტრი, მაღაზია - ეს ყველაფერი, რა თქმა უნდა, არ გაქრება, რადგან დღეს ყველა ბიზნესი განვითარების პიბრი-დულ მოდელზე იმყოფება - არც მხოლოდ ონლაინ ვარგა, არც მხოლოდ ფიზიკური სივრცე. ეს ალბათ, კიდევ კარგა ხანს, ასეც დარჩება. მთლიანად საქარ-თველოს ბაზარს რაც შეეხება, ტელეკომი სწრაფად და კონკურენტულ გარემოში ვითარდებოდა მთელი ამ ხნის განმავლობაში - სულ რამდენიმე წელი გა-ვიდა, რაც ბაზარზე დიდი გაერთიანებები მოხდა, „მაგთიკომისა“ და „კავკასუს ონლაინის“, შემდგომ „სილქნეტის“ მიერ „ჯეოსელის“ შეძენა - ეს ყველაფე-რი ცვლის ბაზარზე სიტუაციას.

**მე მგონი, ბუნებრივად მივადექით თქვენს მენეჯმენტის უნივერსალურ პრინციპებში ბოლო და მესამე კომპონენტსაც - გუნდს. გუნდიც არის ერთი მიზეზი, რატომაც დღემ-დე, ამ დიდი გადაღებების მიუხედავად, მა-ინც ინარჩუნებთ ბაზარზე თქვენს ნიშას?**

„ვიონი საქართველოს“ გუნდი გამორჩეულია თავისი ინოვაციურობის ხარისხით. ასეთ ადამიანებ-თან ერთად ვაკეთებ საქმეს. ჩვენ თავიდანვე, პირ-ველი წლებიდან გვქონდა გაცხადებული, რომ ჩვენ ვიქნებით ინოვაციური კომპანია - ჩვენ ყოველთვის შემოვიტანთ და დავნერგავთ იმ სიახლეებს, რაზეც შეიძლება მოთხოვნა ბუნებრივად კიდევ 3-4 წელი არ გაჩნდეს და რაც, პირველ ეტაპზე, შეიძლება მხოლოდ დასავლურ ბაზრებზე იყოს განვითარებული. და ჩვენ ამას ვაკეთებთ - იმ ადამიანებთან, იმ გუნდთან ერ-თად, ვინც აქ მუშაობს. როდესაც ტარიფები შემოგ-ვაქვს, როდესაც პაკეტები შემოგვაქვს, როდესაც ახალ მომსახურებაზე ვმუშაობთ, - იქნება ეს მუსიკის სთრიმინგი თუ ტელევიზია - ამით მობილურ სერვი-სებს ვავითარებთ. ეს არის ჩვენი დინამიკა. წლების წინ, როდესაც ვახსენებდით, რომ ჩვენ ვითვლით მომხმარებლის კმაყოფილებას - გაკვირვებულები გვეკითხებოდნენ, რას ითვლითო. თუმცა სწორედ ეს გვეხმარება საბოლოო ჯამში იმაში, რაც ყველაზე ღირებულია ამ გუნდისთვის - ბიზნესის ეთიკურად წარმოება. ჩვენი მთავარი პრინციპია, რომ ნების-მიერი ინფორმაციის დამუშავებასა და სიახლის გამოტანამდე ვეკითხებით მომხმარებელს - უნდა თუ არა, რომ ეს ვაკეთდეს. ჩვენს ქვეყანაში, ჩვენდა საბედნიეროდ, მონაცემების დაცულობის კუთხით,

ძალიან განვითარებულები ვართ - პერსონალური მონაცემების დაცვის ინსპექტორის ინსტიტუტის არ-სებობაც ამის დასტურია. ჩვენს გუნდს და კომპანიას რაც შეეხება, ეს ჩვენს დევენეშია. ინვესტიციების დიდ წილს სწორედ უსაფრთხოებისა და მონიტო-რინგის ნაწილში ვაბანდებთ - მხოლოდ უახლეს და თანამედროვე სისტემებს ვანდობთ ჩვენი მომხმა-რებლების პერსონალურ ინფორმაციას. ადრე ამბობ-დნენ, ქეში მეფეაო - დღეს საუბარია, რომ კონტენტი გახდა მეფე. თუ კონტენტი კარგად არის შექმნილი და შენ შეგიძლია, ეს ყველაფერი მომხმარებელს მი-აწოდო მაშინ, როცა ეს მას სჭირდება, ეს უკვე დიდი შესაძლებლობაა, რომლის გამოყენების შემთხვევა-ში მომხმარებელიც კმაყოფილია და, რა თქმა უნდა, კომპანიაში დოვლათი იქმნება, რაც შემდგომ ისევ განვითარებას ხმარდება.

**შევაჯამოთ ჩვენი საუბარი: რა არის დღეს თქვენი მთავარი გზავნილი თქვენი მომხმა-რებლებისადმი?**

პირველი - დაიცავით უსაფრთხოება, ჰიგიენის წე-სები, ვისაც ჯანმრთელობა და ასაკი ხელს გიწყობთ, აიცერით და ასე გამოავლინეთ თქვენი პასუხისმ-გებლობა როგორც საკუთარი თავის, ისე სხვების მიმართაც.

მეორე - ჩვენ მაქსიმალურად შეგიქმნით კომ-ფორტს, რომ ამ ახალ რეალობასთან ადაპტირება გაგიმარტივდეთ. აქ იმას ვგულისხმობ, რომ ყველა ონლაინსერვისის შეუფერხებელ მიწოდებას გპირ-დებით, განვითარებასაც გავაგრძელებთ და კიდევ უფრო ინტენსიურადაც. ჩვენთვის მთავარია, დის-კომფორტი არ შეგვექმნათ და თავი უსაფრთხოდ იგრძნოთ.

და მესამე და ყველაზე მნიშვნელოვანი - ჩვენ ვზრუნავთ თქვენზე. გვესმის თქვენი და ყველაფერს გავაკეთებთ, რომ სერვისები იყოს სწრაფი და ხელ-მისაწვდომი.

**სულ ბოლო: რა მოდის ხვალ?**

მეტი ციფრულობა - ეს გარდაუვალი იქნება. რაც უფრო მალე ავუწყობთ ამ ტენდენციას ფეხს, რაც უფრო მეტად განვითარებთ ციფრულ უნარებს, რაც უფრო მეტად ვადაპტირდებით ონლაინსი-ვრცესთან, მით მეტი დრო დავგრძელებ სხვა ურთი-ერთობებისთვის და, რაც მთავარია, უფრო მზად დავხვდებით ახალ, დიდ გამოწვევებს, რაც ასევე აუცილებლად იქნება. **S**





# გულრითაღი







კრთვინი



დევიდ ველესმა ბრაზილიის დიდი ბანკების მსუყვე საკომისიოებისა და საძაგელი მომსახურების მოკვლა განიზრახა. ოპერაცია წარმატებული გამოდგა, თანაც იმდენად, ველესს ოცნებაშიც რომ არ წარმოედგინა. დღეს მისი საკომისიოებისგან დატლილი Nubank-ი ყველაზე ღირებული ციფრული ბანკია მსოფლიოში, რომელსაც 35 მილიონი მომხმარებელი ჰყავს... თუმცა, ამას არ სჭირდება და კიდევ უფრო მეტს ცდილობს.

# თავდასხმელი

ავტორები: ჯეფ კოფლინი, მარია ბერა და ანდუან ბარა  
 ფოტო: გაბრიელ რინალდი FORBES-ისთვის





# 2012

წლის ზაფხულში დევიდ ველესი სან-პაულუმში გადარგდა Stanford-ში ახლად მოპოვებული MBA-თი და ბრწყინვალე სამსახურით Sequoia Capital-ის პარტნიორის რანგში. დაგვას ლეონმა, Sequoia-ს უფროსმა, იმხანად 30 წლის კოლეუმბიელი იმისთვის დაიქირავა, რომ ამ ვენჩურ-კაპიტალის გიგანტ კომპანიას ბრაზილიაში დაემკვიდრებინა თავი - 200 მილიონი ადამიანი დასახლებულ ახალგაზრდულ, რესურსებით მდიდარ ქვეყანაში, რომელიც ათი წლის მანძილზე წელიწადში 4%-იან ზრდას აჩვენებდა და მსოფლიოს მემვიდე უმსხვილეს ეკონომიკად ქცეულიყო. მაგრამ 1 ოქტომბერს ლეონმა ველესს დაურეკა და ცუდი ამბავი აუწყა: ბრაზილიელი ანტრეპრენიორებისგან არა-შთამავგონებელი წინადადებების განხილვისა და იმ ინფორმაციის შეტყობის შემდეგ, რომ წინა წელს სან-პაულუს უნივერსიტეტი მხოლოდ 42 კომპიუტერულ მეცნიერს დაემთავრებინა, მას საქმიდან გასვლა გადაეწყვიტა. Sequoia-ს ბრაზილიური თავგადასავალი დასრულებულიყო.

„ეს ჩემს დაბადების დღემდე ერთი დღით ადრე მოხდა და პატარა შოკიც მივიღე“, - აღიარებს ველესი. ასე იყო თუ ისე, მას ყოველთვის სურდა საკუთარი სტარტაპის წამოწყება და, პირიქით, შესაძლებლობა სწორედ ბრაზილიელი ინოვატორების სიკვდილში დაინახა, რაც მისი ვენჩურ-კაპიტალისტი კოლეგების გულის აცრუების მიზეზი გამხდარიყო. „ბაზრის იმ მხარეს უნდა პოზიციონირდე, სადაც დეფიციტია, - განმარტავს ველესი. - აშშ-ში ზომავზე ბევრი კარგი ანტრეპრენიორია. ვიღაც, ვისაც ჩემნაირი გამოცდილება

და წარსული აქვს, ფართო მოხმარების ობიექტს წარმოადგენს. ლათინურ ამერიკაში ამის სერიოზული დეფიციტი იყო“.

მაღევე მან სამიზნე გაიჩინა: ბრაზილიის დიდი და, როგორც თავად ბრაზილიელების მონაცვლიდან ირკვევა, ტყვიამდამდე ბანკები. მიუხედავად ამისა, ველესის აღქმით, ეს ბანკები - ავადგანთქმული მაღალი საკომისიოებით, უხარისხო მომსახურებითა და ახალი ტექნოლოგიებისადმი აშკარა გულგრილობით - არ იყვნენ საფრთხისადმი იმუნურები. და ასეც აღმოჩნდა. ჩაშვებიდან ათი წელიც არაა გასული და ველესის სან-პაულუმში დაფუძნებულ Nubank-ს 35 მილიონი მომხმარებელი ჰყავს, მისი ღირებულება კი \$5.2 მილიარდააა შეფასებული. „ის, რაც ბრაზილიაში ხდება, არაფრით ჩამოუვარდება ნამდვილ რევოლუციას. ფსიზოდებიან ტრადიციული ბანკები, რომლებიც დიდხანს სრულიად უპრობლემოდ ცხოვრობდნენ“, - ამბობს ნაიჯელ მორისი - Capital One-ის თანადამფუძნებელი და Nubank-ის ინვესტორი.

„დევიდი \$100 მილიარდზე მეტის ტოლფასი ფინანსური გიგანტის შექმნას აპირებს ლათინურ ამერიკაში“, - წინასწარმეტყველებს ვედი მარშალი - TCV-ის პარტნიორი და Nubank-ის კიდევ ერთი ინვესტორი, რომელმაც ამ უკანასკნელში, ჯამში, \$1.2 მილიარდი ჩაღვარა. ველესზე ფსონს მილიარდერების მიერ ზურგამაგრებული ფირმები დებენ, მათ შორის, იური მილნერის DST Global-ი, პიტერ ტილის Founders Fund-ი, ჩემ ქოლუმბენის Tiger Global-ი... და კი, ლეონი და Sequoia-ც.

არანაკლებ შთამბეჭდავია ის ფაქტი, რომ ველესმა თავისი ფინანსური ტექნოლოგიის ბეჭემოტი მაშინ გააძლიერა, როცა უწინ ბუმის მოწმე ბრაზილია რეცესიის, კორუფციული სკანდალებისა და კოვიდ-19-ის ქარცეცხლში იყო გახვეული. არც ბრაზილიელთა გაფრთხილებებს შეუშინდა, რომ საბანკო ისტებლიმენტი მას დაბლოკავდა... ან უარესს უზამდა. „მოგკლავენ, - იხსენებს ველესი ერთ-ერთი მეგობრის სიტყვებს. - შენს შვილებს გაიტაცებენ“.

## 1981

წელს კოლეუმბიაში, მცირე ბიზნესის წარმომადგენელთა ოჯახში დაბადებული ველესი (მამამისის თერთმეტი და-ძმა, მეტწილად, ანტრეპრენიორები არიან) ხედავდა, როგორ უწევდათ ანტრეპრენიორებს გაჭირვებასა და ფათურაკებში თავის გატანა. ხედავდა, როგორ გაეპარტახებინა მისი მშობლიური ქალაქი მედელინი ნარკოტიკების ომებს. ას-სოვს, ოჯახთან ერთად, როგორ გაასწრო წუთებით

### მეამბოხე-ლიდერი

„თუ ბანკები დარტ ვეიდერია, მაშინ საკრედიტო ბარათები სიკვდილის ვარსკვლავი გამოდის, - ამბობს კრისტინა ჟუნქეირა, Nubank-ის თანადამფუძნებელი. - ისინი ბანკების მიერ გამოყენებულ სანარკოტიკო იარაღს წარმოადგენს“.



ბრაზილიური ბანკები – ავადგანთქმული მაღალი საკომისიოებით, უხარისხო მომსახურებითა და იმის აშკარა უგულვებელყოფით, თუ როგორ სწრაფად ცვლიდა ტექნოლოგია მომხმარებელთა მოლოდინებს – არ იყვნენ საფრთხისადმი იმუნურები.



აფეთქებას სავაჭრო ცენტრში. ხოლო როცა უკვე მისი ერთ-ერთი ბიძა გაიტაცეს და დაიხსნეს, იმხანად 9 წლის ველესი, მისი მშობლები და ორი და (დღეს ორივე ანტრეპრენიორია) საცხოვრებლად კოსტა-რიკაში გადავიდნენ. იქ ველესის მამამ, რომელიც ორ ძმასთან ერთად კოლუმბიაში ღილების პატარა ქარხნის თანამფლობელი იყო, ბიზნესი ახლიდან წამოიწყო.

ველესი ადგილობრივ გერმანულენოვან კერძო სკოლაში დადიოდა, რომელიც წარჩინებით დაამთავრა და Stanford-ში ჩარიცხვის შესაძლებლობა მოიპოვა, სადაც ინჟინერიაში სპეციალიზდებოდა და სილიკონ-ველის სტარტაპ-ციებ-ცხელებამ ჩართვაზე ოცნებობდა. მართალია, Google-ი Stanford-ის საერთო საცხოვრებელში დაბადებულიყო, ველესმა, ბაკალავრიატის სტუდენტის რანგში, ვერ შეძლო რაიმე პირადი დიადი იდეის მოგონება. კოლეჯის დასრულების შემდეგ წინდახედულად იქცეოდა: Morgan Stanley-ში, საინვესტიციო ბანკირად დაიწყო მუშაობა, ორი წლის შემდეგ კი კერძო სააქციო კაპიტალის ფირმა General Atlantic-ს შეუერთდა, რათა ლათინურ ამერიკაში მათი ინვესტიციების გამყარებაზე ეზრუნა. 2010-ში კვლავ Stanford-ს დაუბრუნდა MBA-სთვის და იმედოვნებოდა, რომ საკუთარი სტარტაპის კონცეფცია-სა და მისი განხორციელებისთვის საჭირო ამბიციურ ინსტიტუტებს შეიმუშავებდა. მაგრამ სტუდენტობის პერიოდშივე, Sequoia-ს ლათინოამერიკული ბიზნესის განვითარების მიზნით, ის ლენმა აიყვანა სამსახურში. ამ შესაძლებლობის გაქრობის შემდეგ ველესი კოსტა-რიკაში, მშობლების სახლში გაიხიზნა და თავისი თავდასხმის დაგეგმვას შეუდგა.

ველესი უჩვეულო თავდამსხმელია. ის სტაბილური, თანამიმდევრული მენეჯერი გახლავთ, რომელიც, პანდემიამდე,



შეხვედრებს ერთოთხიანი მედიტაციით იწყებდა. თავისუფალ დროს მხატვრულ ლიტერატურას კითხულობს. მისი საყვარელი რომანი გაბრიელ გარსია მარკესის „მარტოობის ასი წელია“, თუმცა აინ რენდის „ატლასმა მხრები გაშალა“ ფანიც არის, ვენჩურ-კაპიტალისა და Stanford-ის წლებმა კი ასწავლა, რომ ანტრეპრენიორს სერიოზული წარმატების მიღწევა შეუძლია, თუ ბაზარზე დამკვიდრებული ტლანქი, გაბულუქებული ბიზნესების დასამარცხებლად ტექნოლოგიას გამოიყენებს. „რა არის ბრაზილიაში ყველაზე დიდი ინდუსტრია? საბანკო სფერო. და რა არის ყველაზე მოგებიანი? საბანკო სფერო“, - ამბობს ის.

ბრაზილიური ბაზრის 80%-ს მაშინ ხუთი ბანკი - Itaú, Bradesco, Santander-ი, Banco do Brasil-ი და Caixa - აკონტროლებდა. მომხმარებელს საზიზღარ მომსახურებას სთავაზობდნენ, მაგრამ საპროცენტო განაკვეთზე გასესხებითა და ცაში ავარდნილი საკომისიოებით მასიურ მოვებებზე გადაიღდნენ. „ბრაზილიური ბანკები კომპარია. ყოველთვის ასე იყო და ყოველთვის ასე იქნება“, - იხსენებს ველესი ერთი ბრაზილიელი მეგობრის ნათქვამს.

მაგრამ 2010-იანების დასაწყისში ველესი მოწმე გახდა, როგორ სწრაფად ვრცელდებოდა ამ უშველებელ ქვეყანაში ე.წ. ფართოზაზოვანი ინტერნეტი და ჭკვიანი ტელეფონები. „გაჩნდა გიგანტური შესაძლებლობები, [ძირი გამოკეთხარა] ისეთი ინდუსტრიებისთვის, როგორც საბანკო სფერო იყო, ამ შესაძლებლობებს კი სხვა არავინ აქცევდა ყურადღებას, რადგან ეს წარმოუდგენლად მიაჩნდათ“, - ამბობს ველესი და ამატებს: „Nubank-ს ვერასდროს წამოიწყებდა ადგილობრივი. ...მას სილიკონის ხეობის ინვესტორი სჭირდებოდა, რომელსაც თავისი თვალთ ენახა ამბავი პაწაწინა ჭიანჭველისა, სპილოს რომ უპირისპირდება და იმარჯვებს. ლათინოამერიკელი ინვესტორი უყურებს სიტუაციას და ამბობს, შანსი არაა. სპილო გაგსრესსო“.

**3** ველესმა თვეები გაატარა ბრაზილიური ბანკების შიდა სამხარეულოში ჩახედულ პირებთან საუბრებსა და ისეთი ამბიციური ციფრული ბანკების შესწავლაში, როგორცაა Capital One-ი აშშ-ში და ING Direct-ი ევროპაში. ის საკუთარი გეზის დასახვას შეუდ-

გა. Nubank-ი მოღვაწეობას საკრედიტო ბარათებით დაიწყო და შემდეგ სხვა სერვისებზე გადავიდა, ბერკეტად კი ტექნოლოგიას გამოიყენებდა, რათა დიდი ბანკების საკომისიოებზე დაბალი ტარიფები უზრუნველყო და ისინი მოხერხებული მომსახურებითაც დაეჯაბნა. მენლო-პარკში (კალიფორნია), Sequoia-ს სათავე ოფისში გაემგზავრა და \$1 მილიონი მოიპოვა თავისი მენტორი ლეონისა და ყოფილი ვენჩურ-კაპიტალისტი პარტნიორებისგან. კიდევ ერთი მილიონი დოლარი არგენტინული ვენჩურული ფირმა Kaszek-ისგან მიიღო.

Sequoia-ს პარტნიორმა, როლოფ ბოტამ უთხრა, რომ მას საბანკო გამოცდილების მქონე თანადამფუძნებელი სჭირდებოდა. ნაცნობის მეშვეობით ველესმა გაიცნო და დაიქირავა კრისტინა ჟუნქუერა - Northwestern-ის Kellogg-ის MBA-ის მქონე 30 წლის ბრაზილიელი ინჟინერი, რომელსაც ის-ისა, მიეტოვებინა Itaú-ს საკრედიტო ბარათების უმსხვილესი განყოფილების ხელმძღვანელის თანამდებობა. Nubank-ის ტექნოლოგიის შესაქმნელად, მესამე თანადამფუძნებლის რანგში, ველესმა 30 წლის ამერიკელი, Princeton-ის კომპიუტერული მეცნიერების კურსდამთავრებული ედუარდ ვიბლი აიყვანა, რომელსაც Sequoia-ს პერიოდიდან იცნობდა.

ტრიომ მუშაობა სან-პაულუში, ნაქირავებ სახლში დაიწყო, რომლის ზედა სართულზე ვიბლი ცხოვრობდა. 2014-ის აგვისტოში, Sequoia-ს თაოსნობით ჩატარებულ Series A დაფინანსების რაუნდზე, მათ \$15 მილიონი მოიზიდეს, რა დროსაც ნაიჯელ მორისმა ინვესტიცია საკუთარი საგანგებო ფინანსური ტექნოლოგიის ვენჩურ-კაპიტალის ფირმა QED-ის მეშვეობით განახორციელა. გარიგების სისრულეში მოსაყვანად ველესმა დოკუმენტები საავადმყოფოში წაიღო, რათა ჟუნქუერასაც მოეწერა ხელი, რომელიც იმ დროს პირველ ბავშვს აჩენდა.

ერთი თვის შემდეგ Nubank-მა თავისი პირველი პროდუქტი გამოუშვა: საკრედიტო ბარათი. Nubank-ი საბანკო ანგარიშებით ვერ იწყებდა მოღვაწეობას, იმიტომ რომ საბანკო ჩარტერის მოპოვებას წინ დიდი ბიუროკრატიული დაბრკოლებები ედგა - ბრაზილიური კონსტიტუციის წესდება, რომელიც ბანკის უცხოურ მფლობელებს კრძალავს. მაგრამ საკრედიტო ბარათებისთვის საბანკო ლიცენზია არ სჭირდებოდათ. ამასთან, ბრაზილი-

„Nubank-ს სილიკონის ხეობის ინვესტორი სჭირდებოდა, რომელსაც თავისი თვალთ ენახა ამბავი პაწაწინა ჭიანჭველისა, სპილოს რომ უპირისპირდება და იმარჯვებს. ლათინოამერიკელი ინვესტორი უყურებს სიტუაციას და ამბობს, შანსი არაა. სპილო გაგსრესსო“.





„Nubank-მა შეძლო, ყოფილიყო სწორ ადგილას და სწორ დროს სწორი სტრატეგიით, – ამბობს თანადამფუძნებელი და ტექნოლოგიური დირექტორი ედუარდ ვილი. – ყველა ბანკი პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიად იქცევა“.

ურ საკრედიტო ბარათებს ცაში ავარდნილი საპროცენტო ტარიფები ჰქონდათ – იმ დროისთვის 200%-დან 400%-მდე წელიწადში, რაც ნიშნავდა, რომ მომხმარებლებს ან სრულად უნდა გადაეხადათ ბარათებისთვის ყოველთ-ვე, ან კი Nubank-ისთვის მცირედი ფული მიეცათ. მართა-ლია, ველესი ფულის შოვნას, პირველ რიგში, ე.წ. მიმოცვ-ლის საკომისიოთი განიზრახავდა, – საკრედიტო ბარათ-თა გაყიდვების იმ 5%-ით, რასაც მოვაჭრეები უკან უბრუ-ნებენ ბარათის გამცემებსა და ბანკებს, – მაგრამ არც იმას მოერიდებოდა, დაგვიანებით გადამხდებლები პროცენტი-თა და საკომისიოებით რომ დაეჯარიმებინა.

ნაცვლად იმისა, მწირი ნაღდი ფული მარკეტინგზე და-ეხარჯათ, Nubank-მა სილიკონ-ველიში გავრცელებული „ხვერდის თოკის“ სტრატეგია გამოიყენა: თავიდან, მი-სი საკრედიტო ბარათი რომ მოგეთხოვა, მეგობარს უნდა მიეპატიუებინე. ეს ყალბი ექსკლუზიურობა იქით იყო და ბრაზილიელების მოხიბვლა Nubank-ით სავსებით გასაგე-ბია: Nubank-ი მათ არავითარ წლიურ გადასახადს არ არ-თმევდა და განაცხადებს მთლიანად აპლიკაციის მეშვეო-ბით უმკლავდებოდა. ისინი, ვინც ბარათებისთვის კვალი-ფიცირდებოდნენ, რამდენიმე წუთში იღებდნენ შეტყო-ბინებას, ხოლო ყურადღების მიმქცევი მეწამული ფერის საკრედიტო ბარათები სულ რაღაც ორ დღეში ეგზავნებო-დით. ამასთან, ყველაფრის გაკეთება – საკრედიტო ხაზის გაზრდის მოთხოვნებითა და კომუნალურების გადახდით დაწყებული, თაღლითობასთან დაკავშირებული განცხა-დებებით დამთავრებული – აპლიკაციის მეშვეობით იყო შესაძლებელი.

საპირისპიროდ, თითქმის ყველა ბრაზილიური ბანკი წლიურ საკომისიოებს ყველაზე მარტივი საკრედიტო ბა-რათებისთვისაც კი ითხოვდა და ყველაზე დაბალი ტარი-ფი \$20-ს შეადგენდა. ეს ყველაფერი როდი იყო. ბანკები მომხმარებლებს თვიურ გადასახადებსაც აკისრებდნენ ყველანაირი სერვისისთვის, იქნებოდა ეს თაღლითო-ბისგან დაცვა თუ ტექსტური შეტყობინებები. 2019-ში ბრა-ზილიური ბანკების შემოსავლის თითქმის 40%-ზე სწო-რედ საკომისიოები იყო პასუხისმგებელი, მაშინ როცა, JPMorgan-ის ანალიზის თანახმად, მექსიკის, არგენტინის, პერუსა და ჩილეს ბანკებისთვის ეს მაჩვენებელი 15%-დან 20%-მდე შეადგენდა. დიდი ბანკები კვლავაც უძალიანდე-ბიან პროცესებს, მაგრამ Nubank-ი ამ მსუყვე საკომისიო-ებს უზარმაზარი წნეხის ქვეშ აქცევს.

**ძ**ველი ანდაზა გვამცნობს, რომ „ბრაზილია მომავ-ლის ქვეყანაა და მუდამ ასე იქნება“. ეს სიტყვე-ბი ამ ქვეყნის რესურსებზე დაფუძნებული ეკონო-მიკის აღმასვლა-დაღმასვლებით გაჯერებულ ბუნებასაც განასახიერებს და იმ შეგრძნებასაც, რომ მისი დიდი პო-

შენციალი გამუდმებით იფლანგება. „ის გარემოება, რომ ყველა ხედავს მაკროეკონომიკურ სურათს და ადამიანთა 99% შემინუბულია, ჩვენთვის შესაძლებლობას ქმნის, დინების საპირისპიროდ ვიცუროთ, – ამბობს ველესი. – ვფიქრობთ, რომ 10, 20 ან 30 წელიწადში ბრაზილია თავის გზას იპოვოს“.

2014-ის მიწურულს ბრაზილია ღრმა რეცესიაში ჩაეშვა. მიუხედავად ამისა, სულ რაღაც 12 თვეში, მილიონზე მეტი ადამიანი ჩადგა Nubank-ის ბარათის მომლოდინეთა რიგში. ზარალისგან თავდასაცავად, Nubank-მა განაცხადის შემომტანთა მხოლოდ 20%-ს დაუმტკიცა ბარათები და მათ ულტრადებალი, \$14-ის ტოლფასი ხარჯვის ლიმიტები დაუწესა, რომელთაც მხოლოდ მაშინ სწევდა ზემოთ, თუ გადახდა დროულად ხდებოდა. და Nubank-ი განუწყვეტლოდ ცდიდა ახალ გზებს, რათა მონაცემებით რისკები შეეფასებინა; მაგალითად, არა მხოლოდ აპლიკანტის საკრედიტო ისტორიას ითვალისწინებდა, არამედ მის გადახდების ისტორიასაც.

2016-ში Nubank-ის საკრედიტო ბარათების მომხმარებელთა რიცხვმა 1 მილიონი შეადგინა, რაც თითქმის სულ სახალხო რეკლამებისა და მომხმარებელთა ურთიერთრჩევების დამსახურება იყო. ჰოდა, ველესიც მზად აღმოჩნდა, გაზისთვის უფრო ძლიერად რომ მიეჭირა. იმავე დეკემბერს, იური მილნერის ვენჩურ-კაპიტალის ფირმის თაოსნობით, \$80-მილიონიანი დაფინანსების რაუნდი ჩატარა. ამის მასშტაბურობა რომ დავინახოთ, კონტექსტია საჭირო: PitchBook-ის ანგარიშით, იმავე წელს, ბრაზილიის ერთად აღებულმა ყველა სტარტაპმა სულ რაღაც \$340 მილიონის ვენჩურული კაპიტალი მოიზიდა. ველესმა მოგროვებული თანხიდან თავისი ულუფა ასობით ტექნოლოგიური თანამშრომლის დასასაქმებლად გამოიყენა და დამატებით ტალანტებზე წვდომისათვის გერმანიაშიც გახსნა ოფისი.

2017-ის მაისში, როცა საპრეზიდენტო დადგენილებით Nubank-ი უცხოურ მფლობელობასთან დაკავშირებული კანონებისგან განთავისუფლდა, მათ, როგორც იქნა, ბრაზილიური საბანკო ლიცენზია მოიპოვეს. ახლა უკვე შეეძლოთ მიმდინარე და შემნახველი ანგარიშების შეთავაზებაც, რომლებიც, ცხადია, მთლიანად ციფრული იქნებოდა. თუ ტრადიციული ბანკები მაშინ თვეში მთელ \$10-ს იღებდნენ ერთი ანგარიშისთვის (და დამატებითი საკომისიოები იყო საჭირო ბანკომატიდან თანხის განაღდება და სხვა მარტივი სერვისებისთვის), Nubank-ის ანგარიშები უფასო იყო, თუ არ ჩავთვლით ხარჯების ზრდით განპირობებულ \$1.2-ს, რომელიც სხვა ბანკების ბანკომატთა გამოყენების შემთხვევაში ეჭრებოდათ მომხმარებლებს. ხუთ თვეში Nubank-ის საკრედიტო ბარათების 4 მილიონი მომხმარებელიდან 1.5 მილიონმა ახალი სერვისების გამოყენებაც დაიწყო.

Nubank-ი სწრაფად იზრდებოდა, – 2019-ში, \$78 მილიონის წაგებაზე \$523 მილიონის შემოსავალი დაეწერა, – როცა მსოფლიოს კორონავირუსი დაატყდა თავს. აი, მერე კი კიდევ უფრო სწრაფი ზრდა დაიწყო. მომხმარებელთა მომსახურე ფინანსური ტექნოლოგიების მსგავსად, მანაც მნიშვნელოვნად იხიერა ლოკდა-

უნებითა და შიშით, მით უფრო, რომ უფროსი თაობის ბრაზილიელებსაც დაეწყოთ მობილურებითა და ვებით საბანკო აქტივობების განხორციელება. 2020-ში Nubank-ის შემოსავალი თითქმის გაორმაგდა – \$963 მილიონამდე, ზარალი კი \$44 მილიონამდე შემცირდა.

რა გასაკვირია, რომ ბრაზილიაში მიმბაძველებიც გამოუჩნდა. დღეს იქ უკვე იჩეკებიან ციფრული ბანკები, ტრადიციულები კი უფრო აქტიურად ახორციელებენ ტექნოლოგიაში ინვესტიციას. ზოგი ექსკლუზიურად ციფრულ სერვისებსაც უშვებს. პასუხად, ველესი ახალ ფუნქციებს ამატებს. გასულ წელს Nubank-მა ციფრული ინვესტირების ბიონერი პლატფორმა შეისყიდა და სიცოცხლის დაზღვევის პროდუქტი გამოუშვა – ისეთი, რომ პირველ ორ თვეში 100,000 პოლისის გაყიდვა შეძლო.

ამგვარი დივერსიფიკაცია ციფრული ბანკების გრაალის თასია, მაგრამ ცოტამ თუ შეძლო ეს წარმატებით. „Nubank-ი გამოწვლილია, რომელიც წესს ადასტურებს“, – ამბობს QED-ის მორისი. მომხმარებელთა კმაყოფილება მაღალ ნიშნულს ინარჩუნებს. JPMorgan-ის ბოლოდროინდელ კვლევაში Nubank-ის მომხმარებელთა მოთხოვნადობის ინდექსი (კმაყოფილებას რაც ზომავს) 86-ს შეადგენდა, მაშინ როცა Itaú-მ 53 ქულა მიიღო, Bradesco-მ კი 43. „Nubank-ი გაჩვენებს, რისი გაკეთება შეგიძლია. საკმარისია, ღილაკს თითი დააჭირო და მუშაობას იწყებს“, – ამბობს ბრუნო ალვისი, 28 წლის მომხმარებელი ბრაზილიის ჩრდილო-აღმოსავლეთით მდებარე ქალაქ სალვადორიდან.

2019-ში Nubank-ი არგენტინასა და მექსიკაში გაფართოვდა, გასულ წელს კი – ველესის მშობლიურ კოლუმბიაში. მართალია, შეხვედრათა უმეტესობა ინგლისურად მიმდინარეობს, კომპანიის საერთაშორისო შტატისთვის მოსახერხებელი რომ იყოს, საზღვრის ჩრდილოეთით კონკურენციას ველესი არ გეგმავს.

თავისი ცოლი, მარიელ რეის მილკი, ველესმა 2013 წელს, სან-პაულუს ერთ-ერთ ბარში, საერთაშორისო ბიზნესის წარმომადგენელთა შეკრებაზე გაიცნო. ეს გავლენიანი წყვილი „გლობალურ სოფელს“ განასახიერებს: მარიელს ამერიკელი დედა და პერუელი მამა ჰყავს და მსოფლიო ბანკში მუშაობის პერიოდში ურუგვალი იმი, აშშ-სა და ფილიპინებში ცხოვრობდა. მათი სამი შვილი ბრაზილიის მოქალაქეა. თავად ველესი როგორც კოლუმბიის, ისე კოსტა-რიკის მოქალაქე გახლავთ. „ჩემი ცოლი და მე ხშირად ვამბობთ, რომ არ გვაქვს საკუთარი ეროვნება, საკუთარი ფესვები, – ხუმრობით უთხრა ველესმა ბრაზილიურ ჟურნალს 2019 წელს. – უამრავ ადგილას გვიცხოვრია და ყველგან გვინგობდად ვითვლებოდი“.

მართალია, ველესი შეერთებულ შტატებში ოფისის გახსნას არ გეგმავს, ის იქ Nubank-ის საჯარო ბაზარზე გატანას განიხილავს – მეტწილად, „მარკეტინგული ღონისძიების“ სახით. მაგრამ არ ჩქარობს. „ჩვენ ფუნდურთის მატრის პირველი ტაიმის პირველი წუთის პირველ წამზე ვართ, – ამბობს ეს გულითადი თავდამსხმელი. – ლათინურ ამერიკაში სულ ფუნდურთის გამოყენება გიწევს მეტაფორად“.



## ფინანსური ტექნოლოგიის ცნიერ-ცხელეა

NUBANK-ის დაფუძნებელი დევიდ ველისი ერთ-ერთია კოვინდის ეპოქის 12-ზე მეტი ფინანსური ტექნოლოგიის მილიარდერიდან. ეს კი პანდემიით განვირგობილი ცვლილებების დამსახურებაა, რომელიც ადამიანების მიერ დანაზოგების კეთების, ინვესტირებისა და გადახდის მანერას შეცვალა. ჰვამოთ რვა გამორჩეულ ახალწვეულ შეხვედრით.

### ვიქტორ იაკობსონი

Klarna • \$2.7 მილიარდი

### სებასტიან სიმეიატოვსკი

Klarna • \$2.2 მილიარდი

შედეგმა იაკობსონმა და სიმეიატოვსკიმ 2005 წელს, სტოკჰოლმში, Klarna დააფუძნეს და ფინანსურ ტექნოლოგიაში „იყიდე ახლავე, გადაიხადე მოგვიანებით“-მოდელის პიონერებად მოგვევლინენ, რაც მომხმარებლებს, შესყიდვათა დასაფინანსებლად, საშუალებას აძლევს, ადვილად მოიხმარონ განკარგების მცირე სესხები, ნაცვლად საკრედიტო ბარათების გამოყენებისა. პანდემიამ კერძო მფლობელობაში არსებული Klarna-ს ღირებულება მარტში \$31 მილიარდამდე გააბერა, რაც სამმაგი ზრდა იყო წინა ექვს თვესთან შედარებით. აღმასრულებელი დირექტორი სიმეიატოვსკი 8%-იან წილს ფლობს, თანადამფუძნებელი იაკობსონი კი 10%-ს, თუმცა საქმეში აღარ არის ჩართული.

### მაქს ლევიჩინი

Affirm • \$2.2 მილიარდი

1999-ში, უკრაინიდან შერთებულ შტატებში იმიგრირებიდან რვა წლის თავზე, ლევიჩინი PayPal-ის თანადამფუძნებლად მოგვევლინა. მოგვიანებით მან მედიაგაზიარების სტარტაპი და ადამიანთა რეკრუტირების შესაძლებლობებისთვის თავისი მიმდევრული აპლიკაცია ჩაუშვა, თუმცა Affirm-ამდე მილიარდერის სტატუსისთვის არ მიუღწევია. ეს უკანასკნელი „გადაიხადე მოგვიანებით“ ფინანსური ტექნოლოგიის კომპანიაა, რომელმაც კოვიდისა და პანდემიის აუცილებელი ატრიბუტის, Peloton-ის ველოსიპედების დაფინანსების წყალობით აკრიფა ტემპი. როცა იანვარში საჯარო ბაზარზე გავიდა, აქვიათა ფასი ბრუნვის პირველივე დღეს გაიორმაგა და \$20 მილიარდზე მეტის ღირებულება მოიხვეჭა.

### ნიკ მოლნარი

Afterpay • \$1.8 მილიარდი

### ენთონი ეისენი

Afterpay • \$1.8 მილიარდი

2014-ში, იხანად 24 წლის მოლნარი (ზემოთ, მარჯვნივ) მშობლებთან ერთად სიდნეიში (ავსტრალია) ცხოვრობდა და სამკაულებს ყიდდა eBay-ზე. სწორედ ამ პერიოდში შეუერთდა მეზობელს, ყოფილ საინვესტიციო ბანკერ ენთონი ეისენს, რათა Afterpay ჩაეშვათ. დღეს ისინი ამ საჯარო ბაზარზე



Afterpay-ს ნიკ მოლნარი

მბრუნავ „გადაიხადე მოგვიანებით“ კომპანიის თანადამფუძნებლები არიან – კომპანიისა, რომლის ღირებულება \$22 მილიარდს შეადგენს და რომელიც 16 მილიონი მომხმარებელი ინონებს თავს შერთებულ შტატებში.

### პრის ბრიტი

Chime • \$1.3 მილიარდი

Visa-სა და ე.წ. წინანაწარ გადახდილი ბარათების გამგემ Green Dot-ში მუშაობის შემდეგ ბრიტი Chime-ის თანადამფუძნებლად მოგვევლინა. ეს საკომისიოებისგან დაცლილი ციფრული ბანკი საშუალო შემოსავლის მქონე ამერიკელ მომხმარებლებზე ფოკუსირებულია. პანდემიამ მისი ღირებულება \$14.5 მილიარდამდე დააწინაურა.

### ვლად ტენევი

Robinhood • \$1 მილიარდი

### ბაიჰუ ბჰატი

Robinhood • \$1 მილიარდი

როცა კოვიდკრიზისის დასაწყისში საფონდო ბაზრებმა კოლაფსი განიცადეს, ინვესტიციების აპლიკაცია Robinhood-ი დამაუფლებელი შეფერხებების მოწმე შეიქნა, რამაც რამდენიმე დღის განმავლობაში მომხმარებლებისთვის ვაჭრობა შეუძლებელი გახადა, მაგრამ 2020-ის გვიან ფაზაში საბროკერო უცებ გაიფურჩქნა: მილიონობით გამოცდელმა ახალბედა მოვაჭრემ თავისი სამთავრობო დანაზოგების (ე.წ. მასტიმულირებელი ჩეკების) ჩაღვრა დაიწყო აქციებსა და კრიპტოში. Robinhood-ი, იანვარსა და თებერვალში, GameStop-ის ფიასკოს ეპიცენტრში აღმოჩნდა, როცა ე.წ. მარგინალური ქოლგების გამო ნაღდი ფული გამოეღია და იძულებული გახდა, \$4.3 მილიარდის კაპიტალი მოეზიდა. დღეს ორივე მილიარდერი მგრავინვარე საფონდო ბაზრიდან სარგებლის მიღებას ცდილობს – ბაზრიდან, რომლის წარმატებაში თავადვე აქვთ წვლილი შეტანილი.



# უბერიკის ყველაზე დიდი მენიკულატორი მილიარდერი

გამოძიება

ავტორი: პრის ჰელმენი  
ილუსტრაციები: ემანუელ კოლანკო







ამბავი კულისებიდან იმაზე, თუ როგორ გამოიყენა **ბობ ბროკმენმა** – მალულმა მილიარდერმა, რომელიც, სავარაუდოდ, გადასახადების თავიდან არიდების უდიდესი ამერიკული სქემის სულისჩამდგმელია – ე.წ. „დართ ვეიდერის კონტრაქტები“, რათა ავტოდილერებისთვის საჭიროზე მეტი თანხები გადაეხდევინებინა და რობერტ ფ. სმიტის კერძო სააქციო კაპიტალის იმპერია დაეფინანსებინა.

# იქიდან მოყოლე- ბული, რაც 1908 წელს FORD MOTOR COMPANY-მ თავისი MODEL T-ის გაყიდ- ვა დაიწყო, ძალი- ან ცოტა ტექნი- კოლოგიური სისტემა თუ ყოფილა ავტო- დიღერთა მოგე- ბის მარშებისთვის ისეთივე მნიშვნე- ლოვანი, როგო- რის DOCUPAD-ია.

გაყიდვების წარმომადგენლის სამუშაო მაგიდაზე 45-29-ზე ინ-  
ჩის ბრტყელი ეკრანი დევს, ეს კი მას აღჭურავს შესაძლებლო-  
ბით, სწრაფად დაიყოლიოს მომხმარებლები, არადა, სხვა შემ-  
თხვევაში, ამ მიზნისთვის ქაღალდების ზვინები იქნებოდა საჭი-  
რო. DocuPad-ი მანქანის მყიდველებს საშუალებას აძლევს, შესა-  
ბამისი პუნქტები სტილუსით მონიშნონ, ხოლო კონტრაქტებს ხე-  
ლი ინტერაქტიურ ეკრანებზე მოაწერონ. ამით DocuPad-ი მანქა-  
ნის გამყიდველის საქმიანობას მისთვის დამახასიათებელ თა-  
ვის ტკივილს აცლის და, შედეგად, მეტ ფულს იღებს მომხმარებ-  
ლისაგან.

2019 წელს, სასამართლოსთვის მიცემულ ზეპირ ჩვენებაში,  
მაღულობის მოყვარულმა 79 წლის რობერტ ბროკმენმა, რომ-  
ლის კორპორაციული პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანია  
Reynolds and Reynolds-ი DocuPad-ს ყიდის, იშვიათი შანსი მოგ-  
ვცა და მანქანების გაყიდვათა მიკროეკონომიკაში შეგვაჭვრი-  
ტა. ბროკმენის თქმით, DocuPad-ი ფინანსურ მენეჯერებს საშუა-

ლებას აძლევს, თითო ტრანზაქციაში აღებული თანხა ტიპურზე,  
სულ მცირე, \$200-ით მეტი იყოს და ეს იმ ბიზნესში, სადაც მარ-  
ჯები ყოველი გაყიდული ან ქირით გაცემული მანქანისთვის, რო-  
გორც წესი, ყოველად უმნიშვნელოა. „DocuPad-ის საწყისი ხარჯე-  
ბის ამოღება ძალიან, ძალიან სწრაფად შეგიძლია, - თქვა ბროკ-  
მენმა და იგულისხმა პროგრამული უზრუნველყოფის ამუშავე-  
ბისთვის საჭირო \$10,000-ის ტოლფასი საკომისიო, პლუს \$1,000  
მიმდინარე თვიური ლიცენზიისა. - მერე კი, ამ მომენტიდან, ის  
მოგებათა მასიურ გენერატორად იქცევა“.

ბუნებრივია, დიღერს DocuPad-ის მიღება მხოლოდ იმ შემთხ-  
ვევაში შეუძლია, თუ ის ბროკმენის ერთ-ერთი ინტეგრირებული  
სადიღერო მენეჯმენტ-სისტემის ლიცენზიასაც ფლობს. მხედვე-  
ლობაში გვაქვს მისი ციფრული პლატფორმები, რომლებიც ლა-  
მის ყველაფრისთვისაა - ავტონაწილების ინვენტარიტა და სერ-  
ვისის დაგეგმვით დაწყებული, მანქანებით დასრულებული, ათა-  
სობით მანქანის გაყიდვას რომ უზრუნველყოფს ტიპური გარი-  
გებისას. როცა ათასობით დიღერი მრავალწლიან კონტრაქტებ-  
ში გყავს გამომწვევადეული, ეს საკომისიოები \$1 მილიარდად იქ-  
ცევა, წლიური შემოსავალი კი \$300 მილიონად (გათვლების თა-  
ნახმად). და ამ ყველაფრის 98%-ს საკუთრივ ბროკმენი აკონტ-  
როლებს ოფშორული ტრასტის მეშვეობით - წილს, რომელიც \$3  
მილიარდს უტოლდება.

მილიარდების ასე უჩუმრად დახვავების ეს უნარი მძიმე დაბ-  
რკოლებას 2020-ის ოქტომბერში წააწყდა, როცა ბროკმენი ამე-  
რიკულ ისტორიაში გადასახადებისთვის თავის არიდების ყვე-  
ლაზე მსხვილი სქემის სულის ჩადგმაში იქნა დადანაშაულებუ-  
ლი: მას აშშ-ის საგადასახადო სამსახურისგან (IRS-ისგან) ბო-  
ლო ოცი წლის მანძილზე დაახლოებით \$2 მილიარდის დამალ-  
ვას ვედავებოდნენ. ბროკმენმა არ აღიარა დანაშაული და ახლა  
\$1 მილიონის გირაოს სანაცვლოდ თავისუფალია. არც ბროკმენი  
და არც მის ადვოკატები არ გამოხმაურებიან Forbes-ს ინტერვი-  
უებთან დაკავშირებით.

ეს სავარაუდო სქემა ბროკმენს იმ მოგებათა დამალვაში  
დაეხმარა, რომლებიც ქვეყნის ერთ-ერთი ყველაზე წარმატე-  
ბული კერძო სააქციო კაპიტალის ფირმიდან იღვრებოდა. იგუ-  
ლისხმება ოსტინში (ტეხასი), ამერიკის ყველაზე მდიდარი ფე-  
რადკანიანის, რობერტ ფ. სმიტის მიერ დაფუძნებული Vista Eq-  
uity Partners-ი. გასულ ოქტომბერს სმიტმა იუსტიციის დეპარტა-  
მენტთან ე.წ. არასაბრალდებო ხელშეკრულება დადო და აღი-  
არა გადასახადებთან დაკავშირებული არაერთი სისხლის სა-  
მართლის დანაშაული, რომლებიც ბროკმენის განკარგულებით  
შექმნილ საიდუმლო ოფშორულ ანგარიშებთან იყო მიბმული.  
2000-იანებიდან მოყოლებული, ბროკმენმა, კაპიტალის სახით,  
\$1 მილიარდი გაიღო Vista-ს პირველი ფონდისთვის და სმიტს  
კორპორაციული პროგრამული უზრუნველყოფის ბიზნესის დე-  
ლიკატური დეტალები ასწავლა. ის Vista-ს \$73-მილიარდიანი  
(კერძო სააქციო კაპიტალის სახით) ფონდებიდან რამდენიმე-  
ში კვლავაც ფლობს მსხვილ წილებს. სმიტმა უკვე გადაიხადა რე-  
კორდული ოდენობის \$139 მილიონი, IRS-ის ტვირთი რომ მოეხ-



სნა მხრებიდან, და გამომძიებლებთან თანამშრომლობასაც დასთანხმდა თავისი ძველი კეთილსამყოფლისა და მენტორის წინააღმდეგ წარმართულ სასამართლო საქმეში.

ამ საგას კრიმინალური რომანისთვის დამახასიათებელი ყოველგვარი დრამა და ინტრიგა ახლავს, საქმეში გარეული Playboy-ს მოდელით, ოფორული ანგარიშების ქსელითა და დაშიფრული იმეილ-სისტემითურთ, რომელშიც ბროკმენი სმიტს „ცისარტყელა-კალმასად“ მოიხსენიებდა, ხოლო ბროკმენის ადვოკატი, ავსტრალიელი ევატ ტამინი, რომელსაც ნომინალურად მილიარდერის ნდობით აღჭურვილი პირის ფუნქცია ჰქონდა, „ზღვის ქორჭილას“ სახელით იყო ცნობილი. IRS-ს „სახლს“ ეძახდნენ, ბროკმენს კი, პირამიდის წვერზე მყოფს, „მრგვალ პომპანოს“.

Forbes-ის თვეების განმავლობაში მიმდინარე გამომძიება ააშკარავებს, რომ ზემოხსენებული გადასახადებისთვის თავის არიდება არც პირველი და არც ერთადერთი ცოდვაა, რაც კი შეიძლება, ბროკმენს ჩაედინა თავისი შთამბეჭდავი კარიერის მანძილზე. \$6 მილიარდის (გათვლებით) ქონების დაგროვების გზაზე, ამ ჰიუსტონში დაფუძნებულ ანტრეპრენიორს ავტოდილერთაგან ასობით საარბიტრაჟო და სასამართლო სარჩელის ნაკვალევი აქვს დატოვებული - ავტოდილერთაგან, რომლებიც მის მომხმარებელთა ბირთვს წარმოადგენენ და რომლებიც ამბობენ, რომ მისმა არაკეთილსინდისიერმა ტაქტიკებმა ისინიც გააბითურა სხვა ასობით მილიონ ადამიანთან ერთად.

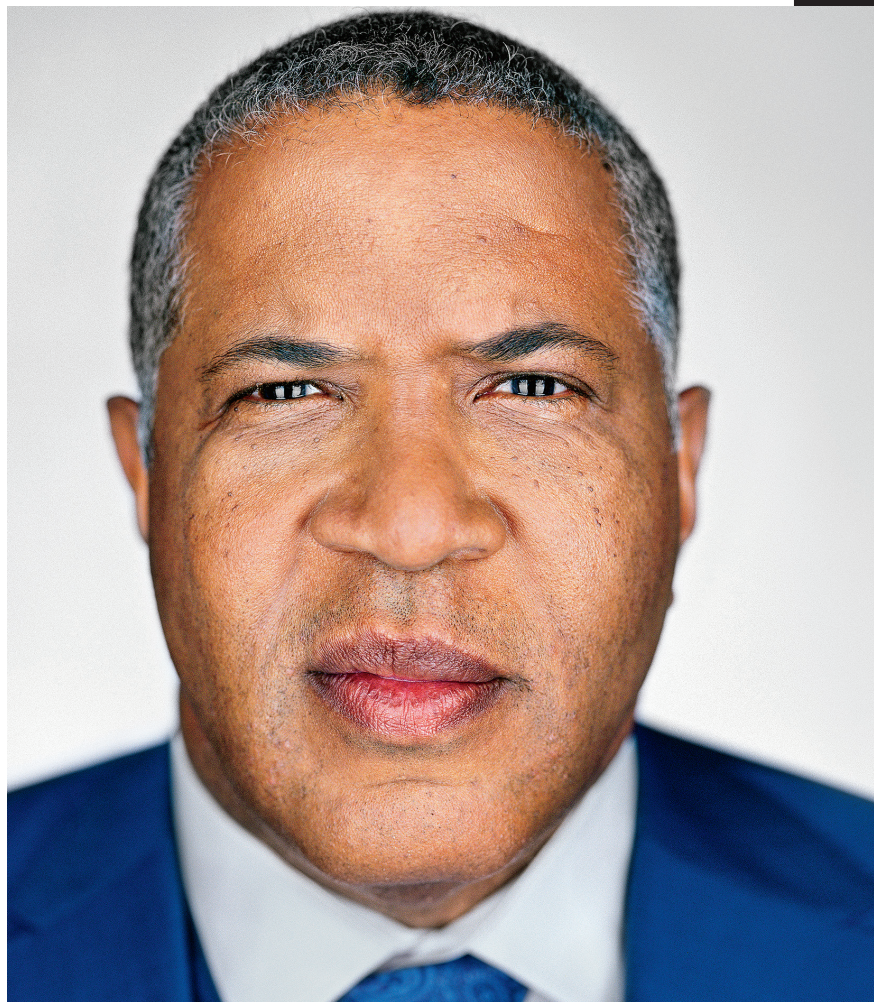
**ძ**ეორე მსოფლიო ომის დროს, ფიზიოთერაპევტისა და ბენზინგასამართი სადგურის მეპატრონის ოჯახში დაბადებული რობერტ ბროკმენი სენტ-პიტერსბურგში (ფლორიდა) გაიზარდა, 1963 წელს კი წარჩინებით - summa cum laude-ით - University of Florida დაამთავრა და ამ უნივერსიტეტის საპატიო ბიზნესსაზოგადოების წევრადაც მოგვევლინა. აშშ-ის საზღვაო რეზერვში მსახურების პარალელურად, ის Ford-ის მარკეტინგის განყოფილებაში მუშაობდა, ხოლო 1966-ში IBM-ს შეუერთდა და ავტოდილერებისთვის ე.წ. მენიფრემ-კომპიუტერების სერვისითა მიყიდვით ვარსკვლავადაც იქცა.

1970 წელს ის IBM-იდან წამოვიდა, ჩაუშვა Universal Computer Services-ი (UCS-ი) და პროგრამირებაც თავადვე ისწავლა. ეს იმ პერიოდში, როცა პროგრამირება უშველებელ მანქანებში პერფორაციული ბარათების დასტათა შეყ-

ვანას გულისხმობდა. მალე ის დილერებს ავტონაწილების ინვესტირებას დაკავშირებით ყოველკვირეული ნაბეჭდი ცნობარებით ამარაგებდა.

„ბროკმენი პირველი პროვაიდერი იყო, რომელმაც მფლობელს საშუალება მისცა, მისი ათი სადილეროს ფინანსური განაცხადების სინთეზირება ერთში მოეხდინა. ამას ის 1980-იანებში აკეთებდა“, - მოხიბლული აღნიშნავს პოლ გილერი - ავტოინდუსტრიის ვეტერანი კონსულტანტი. 1980-იანების ბოლოსთვის ბროკმენს სადილეროებში ათობით კომპიუტერი ჰქონდა დამონტაჟებული და მან შემოიტანა ის, რაც მისი პროგრამული უზრუნველყოფის საკვანძო ოპერაციულ სისტემად რჩება - Power-ი. თავის პირად ვებგვერდზე ბროკმენი, რომელიც 21 პატენტს ფლობს, წერდა: „გულის სიღრმეში მე ისევ პროგრამისტი ვარ და მართალია, აქტიური პროგრამირებისთვის მრავალი წლის წინ მომიხდა თავის მინებება, დღემდე ძალიან მჭიდროდ ვარ ჩართული ჩვენს პროდუქტთან დაკავშირებულ ყველა გადაწყვეტილებაში“.

1990-იანების დასაწყისში Ford-მა გადაწყვიტა, რომ აღარ



სარკეში ჩახედვის მომენტია

როცა ბობ ბროკმენმა მილიარდლოარიანი „აიდე ან შეიშვი“-სქემის პირისპირ დააყენა, ბობოლა რობერტ ფ. სმიტი, ასევე ცნობილი, როგორც „ცისარტყელა-კალმასი“, ანკესს წამოეყო.

სურდა IT-ბიზნესში ყოფნა, ჰოდა, Dealer Computer Services-ი ბროკერის Universal Computer Services-ს (UCS-ს) მიჰყიდა \$103 მილიონად. ხელშეკრულებას დათქმა ახლდა თან: Ford-ი ბროკერის საშუალებას მისცემდა, ხუთი წლის მანძილზე ინკოვინტოდ გამოეყენებინა მისი ლოგო - Ford-ის ლურჯი ოვალი, მისი ბრენდი, Ford-ის ლოგოიანი ბლანკი-ქაღალდები, მისი მისამართი და მეტიც, იგივე თანამშრომლები.

„როცა მართვის სადავეები ბროკერმა გადაიბარა, სიტუაცია მდულარე წყალში ჩავარდნილ ბაყაყს დაემსგავსა, - ამბობს მრჩეველი, რომელიც დილერებს საარბიტრაჟო საკითხებთან დაკავშირებით უწევდა კონსულტაციებს. - Ford-ი საოცრად დაუძაბავად და იოლად საურთიერთო იყო. დილერები მას ენდობოდნენ და ისიც საგულდაგულოდ ზრუნავდა მათზე“. დილერებს ტექნოლოგიური განახლებები მოეწონათ... იმ ეპოქის მოქმედი მონიტორებიც კი ჯაბნიდა მიკროფიშებსა და აუარებელ ქაღალდს, რასაც ეს ადამიანები იყვნენ მიჩვეულები. „ბროკერმა ყველაფრის კომპიუტერიზება მოახდინა, აღმატებული სისტემა შექმნა“. მერე კი, როგორც ხდება ხოლმე, მან ეს კეთილგანწყობა ბერკეტად გამოიყენა და დილერებს გაგრძელებულ კონტრაქტებზე მოაწერინა ხელი „განზრახვით, რომ დილერები მასთან მას მერეც დარჩენილიყვნენ, რაც მათ კომპიუტერულ სისტემებს ვადა გაუვიდოდათ, სისტემური განახლებებისთვის კი მათთვის ბლომად თანხა გამოერთმია“. დილერები გაცეცხლდნენ, როცა გააცნობიერეს, რომ სინამდვილეში Ford-თან არც კი ჰქონიათ საქმე... და როცა გააცნობიერეს, რომ, ფაქტობრივად, არ შეეძლოთ, თავი დაეღწიათ ისეთი ძვირი გადასახადებისგან, როგორც \$12,000 იყო 500-მეგაბაიტიანი ჰარდ-დრაივის დაყენების სანაცვლოდ ან \$2,4000 - პრინტერისთვის.

მათ, ვინც კონტრაქტებიდან გასვლა სცადა, ბროკერის იურიდიული გუნდის ელექტროხერხით დაუსვდნენ. მას შექმნილი ჰქონდა ის, რასაც ინდუსტრიაში ჩახედული ერთი პირი „დარტ ვეიდერის კონტრაქტს“ უწოდებს, ვინაიდან ეს კონტრაქტი მის იურისტებს მემამბოხე დილერების განადგურების საშუალებას აძლევდა. არაერთი განახლება თუ ახალი სერვისი მნიშვნელოვნად გაგრძელებულ-შეცვლილი კონტრაქტების ხარჯზე იყო შესაძლებელი. როგორც გილრი ამბობს, „როცა გაქვს კონტრაქტი, რომელიც მომხმარებელზე 30-წლიან მონოპოლიას განიჭებს, სხვა არაფრის მოსმენა აღარ გჭირდება“.

2010-ში, ფრენსონი (კალიფორნია) დაფუძნებულმა ანტრეპრენიორმა, ჯეი გილმა, რომელსაც ათი სადილერო ჰქონდა, აღმოაჩინა, რომ \$3 მილიონი ჰქონდა გადასახდელი Livermore Auto Group-ის შესყიდვის სანაცვლოდ, რომელიც თვეში

\$35,000-ს უხდიდა ბროკერის კომპანიას. მორიგდნენ, რომ გილი ამის ნახევარს გადაიხდიდა. „ბროკერი ფულს ხალხის გაბითურებით აკეთებს, - ამბობს გილი. - როცა კი რამეს ითხოვდი ან რამე დაგჭირდებოდა, ავტომატურად გიხანგრძლივებდა კონტრაქტს ისე, რომ ეს არც იცოდი. 12 ივნისს სისქის კონტრაქტი როცა გაქვს, ეს ინფორმაცია სადღაც შუაში არის დამალული“.

გაკოტრების საფრთხევც კი ვერ ათავისუფლებდა დილერებს ბროკერის ბორკილებისგან. როცა ორვილ ბეკფორდი, ფლორიდელი ფერადკანიანი დილერი პრობლემებში იყო ჩავარდნილი, Ford-ის მხრიდან რეკაპიტალიზაციის მიუხედავად, ბროკერმა ფული Ford-ს მოსთხოვა და წერილში მწვავედ გააკრიტიკა კომპანია - მისივე სიტყვებით, უხეირო მენეჯერის დაფინანსებისთვის: „სინამდვილესთან ავარიდებდი ამას თავს... თუმცა, რადგან ამ დილერს „შანტაჟის“ ფულს ვერ გადავუხდი, ისღა დამრჩენია, მას სამართლებრივად ვებრძოლო და ეს საქმე ბოლომდე მივიყვანო“. ბეკფორდმა ბროკერს ცილისწამებისთვის უჩივლა და ნაფიც მსაჯულთა სასამართლოში \$250,000 მოუგო.

წლების განმავლობაში, საარბიტრაჟო სასამართლო საქმეებში ჩაძირულ 100-ზე მეტს დილერს უარი აქვს ნათქვამი ბროკერის კომპანიებთან დადებული ხელშეკრულებების დარღვევისთვის ფულის გადახდაზე და, შედეგად, მათ ფედერალურ სასამართლოებში ამოუყვიათ თავი. „სამწუხაროდ, ეს მონსტრი Ford-მა შექმნა, - ამბობს გილი. - დანამდვილებით ვიცი, რომ ამ ტიპთან ბიზნესს არ გავაკეთებდი, სულ რომ უფასო იყოს“.

**ბ**არიერებში გაწაფულ რობერტ სმიტს მსგავსი დათქმები არ ჰქონია, როცა 1990-იანების მიწურულს ბროკერი გაიცნო. Columbia Business School-ის ახალი კურსდამთავრებული და Goldman Sachs-ის საინვესტიციო საბანკო განყოფილების ამომავალი ვარსკვლავი, სმიტი, ბროკერს მის პროგრამული უზრუნველყოფის მზარდ ბიზნესში საკონტროლო წილის ყიდვებზე ელაპარაკებოდა.

ბროკერს Goldman-ის დაფინანსება არ სჭირდებოდა. მის UCS-ს უხვად ჰქონდა ჭარბი ნაღდი ფული... რომლის განაწილება „ბიძია სემისთვის“ აშკარად არ სურდა. სმიტის ე.წ. არასაბრალდებო შეთანხმებაში არსებულ ფაქტობრივ მტკიცებულებათა დოკუმენტის თანახმად, რომელიც სმიტის მიერვეა ხელმოწერილი, ბროკერი ამ უკანასკნელის საწყის დაფინანსებას დათანხმდა. ლაპარაკი იყო \$1 მილიარდზე Vista Equity Partners-ის ჩაშვებისთვის 2000 წელს - იმ პირობით, რომ სმიტი ბროკერთან ითანამშრომლებდა და ერთად შექმნიდნენ იმას, რასაც აშშ-ის იუსტიციის დეპარტამენტი უწოდებს „შეთქმულებას, სქე-

„როცა მართვის სადავეები ბროკერმა გადაიბარა, სიტუაცია მდულარე წყალში ჩავარდნილ ბაყაყს დაემსგავსა. Ford-ი იოლი საურთიერთო იყო და დილერები მას ენდობოდნენ“.



მას და მაქინაციას თაღლითობისთვის”.

1997 წელს ბროკმენმა, თავისი ბერმუდაში დაბინავებული A. Eugene Brockman Charitable Trust-ის მეშვეობით, ჰოლდინგ-კომპანია Spanish Steps Holdings-ი წამოიწყო ნევისში. Spanish Steps-ის ქოლგის ქვეშ, მან ბრიტანეთის ვირჯინის კუნძულებზე შექმნა კომპანია, სახელად Point Investments-ი. ეს ფირმა Vista-ს ინვესტიციებისთვის ბროკმენის ნდობით აღჭურვილი მყიდველის ფუნქციას შეითავსებდა. სმიტის განცხადების მიხედვით, ბროკმენი, ე.წ. „აიღე ან შეეშვი“-ტიპის შეთავაზებაში, დაჟინებით ითხოვდა, რომ სმიტი Vista-ს საწყის ფონდში, Vista Fund II-ში, მისი მოგებათა წილის ნახევრის მფლობელი გამხდარიყო „სამართლებრივად იდეალური უცხოური ტრასტის“ მეშვეობით, როგორც მისივე ტრასტი გახლდათ. სავარაუდოდ, ამ გზით, ბროკმენი თავს მშვიდად იგრძნობდა და ეცოდინებოდა, რომ ისინი ერთად იყვნენ საქმეში.

„სარკვეში რომ ჩაიხედავ და გონება გაგინათდება, ასეთი მომენტი დამიდაგა, – ეუბნებოდა 58 წლის სმიტი Forbes-ს მთავარი სტატიისთვის მიცემულ ინტერვიუში, 2018 წელს, ანუ იმ დროს, როცა კრიმინალზე ჯერ არავითარ მინიშნებას არ ჰქონდა თავი ამოყოფილი. – შევხედე საკუთარ თავს და დავსვი კითხვა, ახლა თუ არ გავაკეთე ეს, ათი წლის შემდეგ რას ვიფიქრებ-მეთქი“. მისი განცხადების თანახმად, მან იმჟამინდელი ცოლის, სიუზან მაქფეიდენის, ნათესავს ბელიზში ტრასტი, Excelsior-ი, შეაქმნევინა, რომლის მეშვეობითაც სმიტი თავის ოფშორულ საინვესტიციო კომპანია Flash Holdings-ს აფინანსებდა.

ლეგალურიცაა და ნორმალურიც, როცა კორპორაციები საგადასახადო შეღავათების მქონე ადგილებში აფუძნებენ თავიანთ შვილობილებს, რათა პატენტებისა და სხვა მაღალმარჟიანი ინტელექტუალური საკუთრების ფლობა შეძლონ... ასე, მაგალითად, პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებლები დიდი ხანია, საკუთარ IP-ს ირლანდიაში აბინავებენ. ანალოგიურად, ჰეჯ-ფონდები და კერძო სააქციო კაპიტალის ინვესტორები ოფშორულ ტრასტებს ქმნიან, რომლებშიც მოგებათა წილებიდან მიღებულ თანხებს უშვებენ. მსგავსი სტრუქტურების ლეგალურობა, როგორც წესს, იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად აკონტროლებენ საბოლოო ბენეფიციარები აქტივებს და რას აკეთებენ ამით.

ბროკმენს გაუვიდოდა თავისი ბიზნესის A. Eugene Brockman Charitable Trust-ის მეშვეობით ფლობა, რომ მოეხერხებინა და ეჩვენებინა, რომ პასიური ბენეფიციარი იყო, კონტროლზე შემოღობილი ტიპი კი არა, რაშიც მას სმიტი სდებდა ბრალს. „სმიტისთვის ცხადი გახდა, რომ, მართალია, დოკუმენტები საპირისპიროს მიუთითებდა, ინდივიდი A [ბროკმენი] სრულად აკონტროლებდა ინდივიდ A-ს უცხოურ ტრასტსა და მასთან ასოცირებულ უცხოურ კომპანიებს და ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას იღებდა მის ტრანზაქციებსა და ინვესტიციებთან დაკავშირებით“. ეს, ცხადია, მოიცავდა გადაწყვეტილებასაც, ინფორმაცია არ გამჟღავნებულყოფოდა IRS-ისთვის. როგორც 2019 წელს ბროკმენმა სასამართლო ჩვენებაში აღნიშნა, „ალბათ თავადაც ხვდებით, რომ დეტალებში ვარ ჩაბმული, ძალიან ინტენსიურად“.

თავის განცხადებაში, სმიტი განმარტავს, რომ მას ჰქონდა სტიმული, ბროკმენის \$1 მილიარდზე უკუგებები უზრუნველყო, ვინაიდან ბროკმენს ჰქონდა ძალაუფლება, ის ჩაენაცვლებინა, ამისთვის კი Vista-ს აიძულებდა, მათი გენერალური პარტნიორობის საკონტროლო წილები მისთვის მიეყიდა, მისთვისვე ხელსაყრელ ფასად. ბროკმენი სმიტს რკინის ხელით აკონტროლებდა... ზუსტად ისე, როგორც აკონტროლებდა ავტოდილერებს.

**ბ**როკმენის კაპიტალით, Vista Fund II-მა ისეთი ბიზნესები შეისყიდა, როგორიცაა SirsiDynix-ი, Applied Systems-ი, BigMachines-ი, Brainware-ი, Surgical Information Systems-ი და SER Solutions-ი. ბროკმენი აქტიურად იყო ჩართული Vista-ს გუნდისთვის განკარგულებების მიცემაში იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა მომხდარიყო მისი „რეკუპტების წიგნის“ გამოყენება; იგულისხმება ხარჯების შემცირებასა და პროდუქტის კონსოლიდირებაზე ფოკუსირებული ოპერაციული პრინციპები. იმ პირის თანახმად, ვინც Vista-ს ადრეულ ეტაპზე ახლოდან იცნობდა, ამ კერძო სააქციო კაპიტალის პერსპექტიულმა ფირმამ, პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიების შესყიდვისა და მათი გაზრდის მიზნით, ბროკმენისგან ნასწავლი IBM-ის მიდგომა – პროცესზე ორიენტირებული მიდგომა – გამოიყენა: „ყველაფერი, რაც Vista-მ პროგრამულ უზრუნველყოფაზე იცის, ბობ ბროკმენის დამსახურებაა“.

Vista-ს მიერ გამოყენებული ერთი ჭკვიანური სტრატეგია პროგრამული უზრუნველყოფების დაგროვებაში მდგომარეობს. აიღეთ, მაგალითად, Vista-ს პორტფოლიოში უწინ შემავალი, ატლანტაში მდებარე კომპანია Ventyx-ი – ინდუსტრიული მენეჯმენტის პროგრამულ უზრუნველყოფაზე ფოკუსირებული ფირმა. 2005-ში Vista-მ \$70 მილიონი გადაიხადა MDSI-ში, 2007 წელს Indus-ი დაიბიძგა \$240 მილიონად, მერე კი ეს ორივე Ventyx-ში გააერთიანა. ამას მოაყოლა Global Energy Decisions-ი, NewEnergy Associates-ი და Tech-Assist-ი, რათა საკვანძო აპლიკაციები და საბაზრო წილი დაემატებინა. შემდეგ, 2010-ში, Vista-მ Ventyx-ი შევიცარიულ ენერჯო- და ავტოგიგანტ ABB-ს მიჰყიდა \$1 მილიარდად. ხოლო მიღებული თანხებიდან \$799 მილიონი Vista-მ შევიცარიულ ბანკ Mirabaud-ში გადაიტანა, რომელსაც ბროკმენის Point Investments-ი აკონტროლებდა.

ბროკმენი მაშინაც გამოჩნდა, როცა Vista ნდობით აღჭურვილ მყიდველად გამოიყენა სადილერო პროგრამული უზრუნველყოფის სხვა პროვაიდერთა საყიდლად. 2005-ში UCS-მა სატელეფონო ზარებისთვის თვალის მისადევნებელი და მათი გასაზომი კომპანია Callbright-ი შეისყიდა. მომდევნო წელს Vista Fund II-მა (ანუ ბროკმენის ფულით) Callbright-ის მეტოქე Who's Calling-ი იყიდა, რომელიც მოგვიანებით ასევე ბროკმენს მიჰყიდა. Preqin-ის თანახმად, სმიტის პირველი Vista-ფონდი, 2000-ში ჩამოშვებული, წელიწადში 29%-ზე მეტ უკუგებას იძლეოდა. თუ ეს მართლაც ასეა იყო, გამოდის, რომ ბროკმენმა და სმიტმა საწყისი \$1 მილიარდი, სულ მცირე, გაათამაგეს.

## გადასახადების ბობოლა თაღლითა HALL OF FAME-ი

რობერტ ფ. სმიტის შარშანდელ აღიარებას უცხოურ ანგარიშებში \$200 მილიონის გადასახადთან დაკავშირებით, წინ გადასახადებისთვის თავის მასშობაპურ ამრიგებულთა გრძელი რიგი უძღვის. იმის მიხედვით, თუ როგორ დასრულდება ბობო ბროკერის სასამართლო პროცესი, ამ უკანასკნელმა, შეესაძლებს, ყველას აჯობოს.



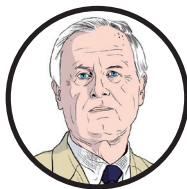
### უოლტერ ანდერსონი

ტელეკომუნიკაციებისა და კოსმოსური ფრენების „ასტროპრენიორმა“ 2016 წელს აღიარა დანაშაული ანუ ის, რომ ოფორებში გადამისამართებულ \$365 მილიონის შემოსავალს მალავდა. მას თავისუფლების ცხრა წლით აღკვეთა მიესაჯა და \$23 მილიონის გადასახადებზე ზარალის კომპენსაციის სახით. ანდერსონი 2012-ში განთავისუფლდა.



### ლეონა ჰელმსლი

„ჩვენ არ ვიხდით გადასახადებს. გადასახადებს მართო პატარა ადამიანები იხდიან“. — ამ მახვილგონივრული კომენტარის ავტორს 16 წლით თავისუფლების აღკვეთა მიესაჯა: ის მილიონობით დოლარს ჩამოწერდა სახლების რემონტებში ბიზნესხარჯების სახით. გარდაიგვალა 2007 წელს, \$12 მილიონი კი თავის ძაღლს დაუტოვა.



### იგორ ოლენიკოვი

კალიფორნიული Olen Properties-ის უკან მდგომარეობა რუსეთში დაბადებულმა დეველოპერმა დანაშაული 2007 წელს აღიარა: ის \$200 მილიონს მალავდა ოფორში. თავი სულ რაღაც ორწლიანი პრობაციითა და \$52 მილიონით დაიძვრინა გადასახადების კომპენსაციითა სახით. 78 წლის ოლენიკოვის ქონება \$4.3 მილიარდს შეადგენს.



### ტაი ვორნერი

Beanie Babies-ის მაგნატმა აღიარა, რომ 1996 წელს, შვეიცარიულ ბანკში უჩუმრად \$80 მილიონი ჰქონდა შენახული და რომ არ განუცხადებია \$24 მილიონის ტოლფასი შემოსავლის შესახებ. სახელმწიფოს \$70 მილიონი გადაუხადა, თუმცა ციხეს გადაურჩა. 76 წლის ვორნერის ქონება \$4 მილიარდს შეადგენს.



### სემ და ჩარლზ ვაილიები

სახაბადო და ხელსაქმის ნივთების ქსელის, Michaels-ის, უკან მდგომი ძმები მოგებებს ოფორულ ტრასტებში მალავდნენ. ფედერალურმა აგენტებმა ისინი 2010-ში გამოიჭირეს. სემმა (მარცხნივ) \$500 მილიონის გირაო გადაიხადა. ჩარლზი 2011-ში გარდაიცვალა. 86 წლის სემი დალასში, მოხუცთა მდიდრულ თავშესაფარში ცხოვრობს.

მანამ ბროკერი Vista-ს ზრდას კულისებიდან დირიჟორობდა, მისი ბიზნესი იფურჩქნებოდა. 2005 წელს, 2,600 თანამშრომლის პირობებში, მისი პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიის შემოსავალმა, გავრცელებული ცნობებით, \$530 მილიონი შეადგინა, მოგებებმა კი \$100 მილიონი. მისი ავტონაწილების კომპიუტერიზებული კატალოგი Ford-ისა და Lincoln-Mercury-ს თითქმის 2,500 სადილეროში იქნა შეტანილი.

მაგრამ ბროკერი დიდი პრობლემის წინაშე აღმოჩნდა: Ford-ს ავტონაწილების მისეული ელექტრონული კატალოგი შეექმნა. 2005-ში Ford-ი ბროკერის ექსკლუზიური ლიცენზიის განახლებებზე უარს ამბობდა იმ შემთხვევაში, თუ ბროკერი მიმდინარე კონტრაქტებს სამ წელიწადში არ დაასრულებდა. ბროკერიმა Ford-ს უჩივლა – მას ანტიტრასტული კანონების დარღვევაში ადანაშაულებდა, თუმცა, რაღაც მომენტში, სარჩელი სასამართლოდან გამოიტანა.

ახლა, როცა ბროკერის ექსკლუზიური ხელშეკრულება დასრულებულიყო, მას ამ ბიზნესის ჩასანაცვლებლად რაღაც უნდა ეღონა. ადგა და საქმეში სმიტი ჩართო, რათა ეს უკანასკნელი მისი კარიერის მთავარ გარიგებაში დახმარებოდა. ივლისსხმება 2006 წელს ოჰაიოს Reynolds and Reynolds-ში საკონტროლო წილის შესყიდვა გარეშე კაპიტალით, \$2.4 მილიარდად. ბროკერიმა, სააქციო კაპიტალის სახით, \$300 მილიონი გაიღო, Vista-მ \$50 მილიონი დაამატა (ბროკერისვე ფულიდან), სესხით კი Deutsche Bank-ი დაეხმარა. ინდუსტრია შოკში ჩავარდა: ევონათ, რომ UCS-ს თავად Reynolds-ი იყიდდა, რომელიც გაცილებით დიდი ზომისა იყო, და არა პირიქით. ახლა ბროკერს ათასობით ახალი კლიენტი ჰყავდა, რომლებზედაც თავის დარტ ვეიდერის კონტრაქტებს გაავრცელებდა.

კორპორაციულ კულტურაში თითქმის მყისვე უთანხმოება წარმოიქმნა. საზღვაო ფლოტის ყოფილი სამხედრო, თავშეკავებული რეინოლდსი არ მოსწონდათ დაუძაბავ Reynolds-ში. მან თანამშრომლებს მოწვევა აუკრძალა, შესვენების დროსაც კი, და გავრცელებული ინფორმაციით, აღრიცხავდა დროს, რასაც პერსონალი ტუალეტში ატარებდა. სასამართლო ჩვენებაში, ბროკერიმა საკუთარ ფრუსტრაციებზე ილაპარაკა კომპანიის მონაცემთა უსაფრთხოების გამო: „Reynolds-ში რომ მივედი, ისეთი შეგრძნება მქონდა, თითქოს მთელი ცხოვრება იატაკის წმენდა-გაპრიალებაში მქონდა გატარებული. და ახლა მემკვიდრეობით მერგო სახლი, რომლის იატაკზე ორი ინჩის სიღრმის წყალი იდგა“.

2008-ში, დიდი რეცესიის დროს, რისკებით დამფრთხალმა ინვესტორებმა Reynolds-ის სესხის გაყიდვა დაიწყეს. მისი კომპანიის ვალები სულ რაღაც 35 ცენტად იყიდებოდა დოლარზე. ეს კი ბროკერისთვის იმგვარი შესაძლებლობა იყო, ხელიდან რომ ვერ გაუშვებდა. მიუხედავად იმისა, რომ მას პირადად ჰქონდა ხელი მოწერილი საკრედიტო ხელშეკრულებებზე, რომლებიც მას უკრძალავდა, Reynolds-ს დაქვემდებარებული ვალები ე.წ. შეჩერების უფლებით მოხილ მხარეთა ნებართვის გარეშე ყიდა, 2009-ში, IRS-ის გამოძიების თანახმად, ბროკერიმა უჩუმ-



რად იყიდა დაახლოებით \$20 მილიონი Reynolds-ის ვალებიდან. ამისათვის ბროკერმა, თავისი ავსტრალიელი იურისტის, ტამინის, მეშვეობით, Edge Capital Investments-ის მფლობელობაში არსებული ფონდები გამოიყენა (Point Investments-ის მსგავსად, Edge-იც კარიბული სტრუქტურა იყო, შექმნილი იმ ტრასტის მეშვეობით, რომელსაც ბროკერის სტაჟიანი ფინანსური დირექტორი, დონ ჯონსი აკონტროლებდა; ეს, IRS-ის გამოძიების მიხედვით, „ბროკერის მფლობელობის შესანიღბი“ გზა გახლდათ). ერთი წლის შემდეგ, როცა Deutsche-მ Reynolds-ის ვალის რეფინანსირება შესაძლებელი გახდა, Edge-მა ბროკერის ფული აანაზღაურა ვალდებულების შესრულებამდე ნომინალურ ფასად, შედეგად კი \$72 მილიონი მიიღო ბირჟიდან და ფონდები ოფშორულ ანგარიშებზე შეინახა. შემდეგ კი, IRS-ის გამოძიების ოფიციალური წერილობითი განცხადების თანახმად, „ტამინმა, ბროკერის დირექტივით, მიღებული თანხებიდან დაახლოებით \$57 მილიონი გაათეთრა“ ბროკერის სხვა ანგარიშებისა და კომპანიების მეშვეობით, „მათ შორის, Vista Equity Partners-ის ფონდების“ მეშვეობით.

როგორც გამოძიებიდან ირკვევა, ბროკერის სარფიანი ვაჭრობიდან დარჩენილი ზოგი დაუბეგრავი მოგება მისი პირადი გატაცებების დაფინანსებაზე დაიხარჯა. მისი ასპენტან (კოლორადო) ახლომდებარე რანჩო, Frying Pan Canyon Ranch-ი, \$15 მილიონად იქნა შეძენილი. ამასთან, თავის ადვოკატს \$33-მილიონიანი 209 ფუტის ძვირფასი იახტის, Albula-ს, ყიდვის განკარგულება მისცა, რომელსაც შვეულმფრენის ასაფრენიც კი ჰქონდა. ბროკერს, რომელიც ენთუზიასტი მეთვებე და მონადირეა, კერძო თვითმფრინავით კორდობაში (არგენტინა) გადაფრენაც ძალიან მოსწონდა, რათა ამ ჰემისფეროზე მტრედებზე ნადირობის საუკეთესო გამოცდილება მიეღო.

არც სმიტს მოუკლია ცხოვრების სიამტკბილობები. 2009-ში თავის ცოლთან, სიუზანთან ერთად (რომელთანაც 22 წელი იყო დაქორწინებული), შვეიცარიაში გადასახლდა. მომდევნო წელს მან თავისი დაუბეგრავი კაპიტალური მოგებებიდან \$30 მილიონზე მეტი შვეიცარიულ Banque Bonhôte-ის ანგარიშზე გადაამისამართა, რომლითაც მექვიში (საფრანგეთი) ორი ალპური სათხილამურო კოტეჯი იყიდა. ამასთან, ოჯახს სახლები ჰქონდა ტეხასში, კალიფორნიაში და კოლორადოში.

2010 წელს სცენაზე შემოვიდა Playboy-ს წლის Playmate-ი, ჰოუპ დეორანიკი, რომელთანაც სმიტს რომანი გაება. ეს ამბავი, რომელიც ცოლმა აღმოაჩინა, ბროკერის გუნდისთვის მყისვე შემოთვების საგნად იქცა. 2011-ის აგვისტოში, იუსტიციის დეპარტამენტის გამოძიებულთა მიერ გამჟღავნებული იმეილების თანახმად, ბროკერის ფინანსური დირექტორი ჯონსი, ასევე ცნობილი, როგორც „მეფე“, ნდობით არჭურვილ ტამინს, ასევე „ზღვის ქორჭილად“ ცნობილს, სწერდა: „ბობმა დამირეკა, შეწუხებული იყო რობერტ სმიტის სიტუაციისა და იმ ეფექტის გამო, რაც შესაძლოა, ამ უსიამოვნო განქორწინებას ჰქონდეს ჩვენზე. შევთანხმდით, რომ თუ მისი [სიუზანის] ადვოკატი მისი [სმიტის] ბიზნესის შესწავლას დაიწყებს, პირველი სამიზნე Point-ი იქნე-

ბა“. მართლაც, განქორწინების პეტეციაში, სიუზან მაქფეიდეინი, რომელმაც სმიტი 1980-იანებში გაიცნო, როცა ორივენი Cornell-ში სწავლობდნენ, მათი სახლების სრულ მფლობელობასა და შვილების სრულ ფინანსურ მხარდაჭერას ითხოვდა; ითხოვდა იმასაც, რომ ამკრძალველი სასამართლო ბრძანება გამოცემულიყო, რათა მისი შვილები არასდროს ყოფილიყვნენ დეორანიკთან ასოცირებულნი და ითხოვდა სმიტის საყვარლის სასარგებლოდ „დახარჯული ყველა თანხის მკაცრ ბუღალტერიას“. დაბოლოს, - რაც ალბათ მისი ყველაზე ძვირფასი მოთხოვნა იყო - მაქფეიდეინის იურისტები ითხოვდნენ, რომ სმიტს გადასახადებთან დაკავშირებით უახლესი, სრულყოფილი ინფორმაცია უზრუნველყო.

**მ**ანამ მისტერ და მისის სმიტები განქორწინებაზე ცდილობდნენ შეთანხმებას, ბროკერმა საქმიდან გასვლის გზებს ეძებდა.

2012-ის მიწურულს ის ძალიან ახლო იყო გარიგების გაჩარხვასთან, რომლითაც Reynolds and Reynolds-ს \$5 მილიარდად KKR-ს მიჰყიდდა, მაგრამ უკან დაიხია. 2013-ში ბროკერმა Reynolds-ის დივიდენდის რეკაპიტალიზაცია სცადა, რაც კომპანიას \$5.3 მილიარდის ღირებულებას მინიჭებდა და ვალს \$900 მილიონიდან \$4.3 მილიარდამდე გაზრდიდა. Moody's-ის მაშინდელი შეფასებით, Reynolds-ის „თავისუფალი ფულადი ბრუნვა“ იმ წელს \$350 მილიონი იყო, 40%-იანი მარჟებით. გავრცელებული ცნობებით, ბროკერმა, ნაღდი ფულის სახით, \$2.5 მილიარდის აღებას აპირებდა. მაგრამ ეს გარიგებაც არ შედგა. უცნაურია, მაგრამ ვალების სისრულეში მოყვანისა და ინვესტორთათვის განაწილების შემდეგ, ყოველგვარი ვაჭრობა შეწყდა და საკითხი მოიხსნა. ბროკერმა შემდეგ გააუქმა უხვად რეკლამირებული \$250 მილიონის შეწირულება დენვილში (კენტუკი) მდებარე Centre College-ისთვის, სადაც თავად სწავლობდა University of Florida-ში გადასვლამდე.

Vista-ც წნეხის ქვეშ იყო. 2012-ის წერილობით გზავნილში, ტამინი ბროკერს ეუბნებოდა, რომ უკვე აწყდებოდა უხერხულ შეკითხვებს. „რეგულაციებთან თანხვედრის საკითხებს, როგორც წესი, Point Investments-ის - უცნობი არაამერიკული ინვესტორის - ჩართულობა წამოჭრის“. როცა „Point-ის რეალურ მფლობელობაზე ჩამაცივდნენ, - სწერდა ტამინი, - მინიმალური ინფორმაცია მიეცემა“.

2013-ის ბოლოსთვის Banque Bonhôte-მა სმიტს შეატყობინა, რომ იუსტიციის დეპარტამენტის შვეიცარიული ბანკების პროგრამაში აპირებდა მონაწილეობის მიღებას და რომ აშშ-ის ოფიციალურ მისი ანგარიშის შესახებ მიაწვდიდა ინფორმაციას. სმიტმა გააცნობიერა, რომ ჯინი ამოშვებული იყო და უკან დასახვევი გზა აღარ ჰქონდა, ჰოდა, 2014-ის მარტს სწრაფ-სწრაფად შეავსო IRS-ის აპლიკაცია: სურდა, ჩართულიყო IRS-ის ამნისტიის პროგრამაში იმ ამერიკელთათვის, რომელთაც ვერ შეძლეს თავიანთი ოფშორული ანგარიშების გამჟღავნება. ერთი თვის თავზე უარი მიიღო.

როცა 2014-ის მიწურულს სმიტმა და მაქფეიდენმა თავიანთი განქორწინება სისრულეში მოიყვანეს, სასამართლოს დოკუმენტების თანახმად, ბროკმენმა სმიტს \$75 მილიონი ასესხა. იმავე წელს Vista-მ თანდათან ბოლო მოუღო ბროკმენის Fund II-ს და Reynolds and Reynolds-ში არსებული მცირე წილიც გაყიდა.

ახლად აღმოჩენილი თავისუფლება სმიტმა 2015 წლის ივლისში იზეიმა, როცა დვორაჩიკთან ქორწინება ძვირფას, ვარსკვლავებით გაძეძგილ Villa Cimbrone-ში აღნიშნა ამაღლის სანაპიროზე, იტალიაში. ღონისძიებაზე სტუმრების წინაშე მუსიკოსები Seal-ი და ჯონ ლიჯენდი წარდგნენ.

ერთი წელიც არ იყო გასული, რომ 2016-ის ივნისში, ეჭვმიტანილმა შეთქმულების მონაწილეებმა, ნაფიც მსაჯულთა დიდი ფედერალური გამოძიების მოლოდინში, ტემპი საოცრად აკრიფეს. ტამინი მისისიპის ოქსფორდში გამწვსდა – დონ ჯონსის ქვრივის მოსანახულებლად, რომელიც მამხილებელ მტკიცებულებებს ფლობდა, მათ შორის, ფლობი-დისკებსა და ჰარდ-დრაივებს. „როგორც იცი, – ამბობდა ტამინი დაშიფრულ წერილში, – თვით არგენტინული მოგზაურობაც კი შევამოკლე, ოქსფორდში რომ ჩავსულიყავი და დამატებით ნაპოვნი დრაივები გამენადგურებინა“.

2017-ისთვის ტამინი უკვე ხვდებოდა, საით მიდიოდა ეს ყველაფერი. ის ბროკმენს სწერდა: „რომც მოასუფთაოს რობერტ სმიტმა თავისი პრობლემები, მიზანში მაინც მე ვიქნები ამოღებული და, რაღაც მომენტში, აუდიტს უნდა ველოდოთ“. 2018-ის სექტემბერში, ბერმუდში, აგენტებმა ტამინის სახლში რეიდი მოაწყვეს.

რაც უფრო ახლო მოდიოდა სახელმწიფო, სულ უფრო აქტიურად ებმებოდა სმიტი საქველმოქმედო საქმიანობაში. დაახლოებით იმ დროს, როცა IRS-მა ამნისტიკაში ჩართვაზე უარი უთხრა, მან ფონდი დააფუძნა, რომლის ასობით მილიონი დოლარი Vista-ს პირველი ფონდის მოგებებთან იყო კავშირში. 2016 წელს მან და მისმა ფონდმა \$50 მილიონი აღუთქვეს Cornell University-ს საინჟინრო სკოლას და \$20 მილიონი – National Museum of African American History and Culture-ს. 2019 წლის მაისში, Morehouse College-ში, კურსდამთავრებულთა ცერემონიაზე, სმიტი თავისი ცნობილი სიტყვით გამოვიდა და განაცხადა, რომ \$34 მილიონს დახარჯავდა, რათა ამ ისტორიულად ფერადკანიანთა კოლეჯში მთელი დამამთავრებელი კურსისათვის სტუდენტური სესხი დაეფარა.

პარალელურად, ბროკმენიც ცდილობდა თავისი ფილანთროპიული რეპუტაციის განმტკიცებას. მან Baylor College of Medicine-ს \$25 მილიონი შესწირა და კიდევ ათობით მილიონი დოლარი გაიღო Centre College-სა და Rice University-ში შენობათა ასაგებად. ბროკმენისადმი მიწერილ წერილში ტამინი ქველმოქმედის იმიჯის მნიშვნელობაზე ამახვილებდა ყურადღებას: „ეს აქტივობები IRS-ის თავდასხმის წინააღმდეგ მძლავრი ბარიერის ფუნქციას შეასრულებს“.

2020-ის 15 ოქტომბერს აშშ-ის იურისტებმა სმიტსა და ბროკ-

მენტან დაკავშირებულ სკანდალს დაუდეს საფუძველი. ბრალდების მოხსნის სანაცვლოდ, სმიტი, გადასახადებისა და ჯარიმების სახით, \$56 მილიონის გადახდას დათანხმდებოდა (მისი შემოსავალი არ იქნა გაცხადებული), პლუს კიდევ ერთი \$82 მილიონისა ჯარიმების სახით ოფშორული ანგარიშების დამალვის გამო. ამასთან, ის უარს იტყოდა იმ \$182 მილიონზე, რომელიც საქველმოქმედო შეწირულებებისა და „ბიძია სემისთვის“ მიცემული ძველი გადასახადების საფუძველზე აღმოცენებული კომპენსაციების სახით ერგებოდა. „არასდროსაა გვიანი სწორად მოქცევა, – აღნიშნა განცხადებაში აშშ-ის პროკურორმა დევიდ ანდერსონმა. – სმიტს სერიოზული დანაშაულებები აქვს ჩადენილი, მაგრამ ის დათანხმდა თანამშრომლობას“ ...ბროკმენის წინააღმდეგ... რამაც „ის ბრალის წაყენების გზას აარიდა“.

**ს**მიტი კვლავაც თაოსნობს Vista-ს და მხოლოდ თითხე ჩამოსათვლელმა ინვესტორებმა თუ გამოავლინეს შფოთვის ნიშნები. ნიუ-მექსიკოს Educational Retirement Board-მა უარი თქვა თავის \$100-მილიონიან შეწირულებაზე, ხოლო Virginia Retirement System-ი, რომელსაც \$350 მილიონი აქვს Vista-ში დაბანდებული, ამბობს, რომ სიტუაციას მონიტორინგს უწევს. 2020-ის ნოემბრის მიწურულს, Vista-ს სტაჟიანი პრეზიდენტმა, ბრაიან შეთმა, განცხადება გააკეთა კომპანიის დატოვების შესახებ და არცთუ დამაჯერებლად უთხრა Forbes-ს, რომ მის გადაწყვეტილებას არავითარი კავშირი არ ჰქონდა სმიტის მიერ აღიარებულ კანონდარღვევებთან: „ვიცი, რომ რობერტსა და Vista-ს ყველაფერი საუკეთესო წინ აქვთ“. Vista, დღეს, განკარგული აქტივების სახით, \$73 მილიარდით იწონებს თავს.

ნოემბერში, სასამართლო პროცესისთვის მოსამზადებლად, ბროკმენმა Reynolds-ის აღმასრულებელი დირექტორის თანამდებობა დატოვა. ჯერჯერობით ბერმუდისა და შვეიცარიის ოფიციალს მისი ანგარიშები გაყინული აქვთ, ტამინი კი ოფიციალთან თანამშრომლობს. როგორც ბროკმენის ადვოკატი ამბობს, მას ადრეული სტადიის დემენცია აქვს. ამდენად, ბროკმენის გაუარესებული ჯანმრთელობის მიზეზით, იურისტებმა სასამართლო დაარწმუნეს, საქმე სან-ფრანცისკოდან ჰიუსტონში გადაეტანათ.

ფედერალური პროკურორები ბროკმენის სიმპტომებს „ამორფულ სისუსტედ“ მიიჩნევენ და არგუმენტად მისი საღი ჩვენება მოჰყავთ 2019 წლიდან, ისევე როგორც გრძელი წერილი, რომელიც 2020-ის მაისში Reynolds-ის ვიდეო-თავმჯდომარეს გაუგზავნა და რომელიც მის მიერ დაგეგმილ და, სამწუხაროდ, ესოდენ გავრცელებულ კულისების მოთამაშის როლს მოასწავებდა: „განზრახული მაქვს, კიდევ 4 ან 5 წელი ვიმუშაო და ვასწავლო მომდევნო თაობას ყველაფერი, რაც კომპანიის ეფექტიანად მართვის შესახებ ვიცი“.

რეპორტაჟი: ანტუან გარა



# დეგრადაციის მეცნიერება

სიბერის ნიშნების პრევენცია



თქვენთვის უფროსი დისტრიბუტორი საპარტნიორო

თბილისი, შრომის 6, ოფისი 1,

ტელ.: +995 32 225 0406



# საქართველო მზვანე და მედეგი განვითარების გზაზე



**მას შემდეგ, რაც 2019 წლის ზაფხულში საქართველოში ჩამოვიდი,** ერთი რამ ჩემთვის სრულიად ნათელი გახდა – ეს მშვენიერი, თვალწარმტაც ქვეყანაა, და რაოდენ სასიხარულოა, რომ ქართველებს გული შესტკივათ თავიანთი ქვეყნის გარემოზე და ისინი მის ბუნებრივ სიმდიდრეზე ზრუნავენ.

2020 წლის აგვისტო-სექტემბერში ჩატარებულ კავკასიის რეგიონული გარემოსდაცვითი ცენტრის კვლევაში თითქმის ყველა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ საქართველო რეალურად განიცდის კლიმატის ცვლილებას; ხოლო გაეროს ბავშვთა ფონდის კვლევიდან გაირკვა, რომ ახალგაზრდების ერთი მესამედი ამა თუ იმ ფორმით მოხალისედ მონაწილეობს გარემოსდაცვით საქმიანობაში.

ამგვარი დამოკიდებულება შეესაბამება სა-

ქართველოს ევროკავშირთან დაახლოებისაკენ სწრაფვას. ევროკავშირის წევრობა ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის პროცესის “გამწვანებას” და „ევროპულ მწვანე გარიგებასთან“ შესაბამისობის მიღწევას ნიშნავს, რაც მალე ევროკავშირის ხედვის ქვაკუთხედი გახდება.

ამდენად, როგორ უნდა მოახერხოს საქართველო უფრო მწვანე და კლიმატის ცვლილების მიმართ მედეგ განვითარებაზე გადასვლა? გარდა იმისა, რომ ამისათვის საჭიროა გარკვეული დამოკიდებულებების შეცვლა და სწორი პირადი არჩევანის გაკეთება, ეს საკითხი უშუალო კავშირშია ეკონომიკასთან. ზოგიერთ ამგვარ მიმართულებასა და შესაძლებლობას განსაზღვრავს მსოფლიო ბანკის ბოლოდროინდელი ანგარიში „საქართველო: გზა მწვანე და მედეგი განვითარებისკენ“.

სებასტიან მოლინეუსი  
მსოფლიო ბანკის  
რეგიონალური დირექტორია  
სამხრეთ კავკასიაში





ანგარიში ახდენს გარემოს დეგრადაციის შეფასებას და განსაზღვრავს სატყეო სექტორში ბუნებრივი დოვლათის მატების შესაძლებლობებს. იგი ვითარებას გზას რესურსების პრიორიტეტული განაწილებისთვის, რათა COVID-19-ის პანდემიის შემდგომ წლებში ქვეყანამ უფრო მწვანედ აღადგინოს ეკონომიკა და განვითარება უფრო მდგრადი გახადოს. მსურს გაგვიჩვენოთ ამ ანგარიშის ექვსი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიგნება.

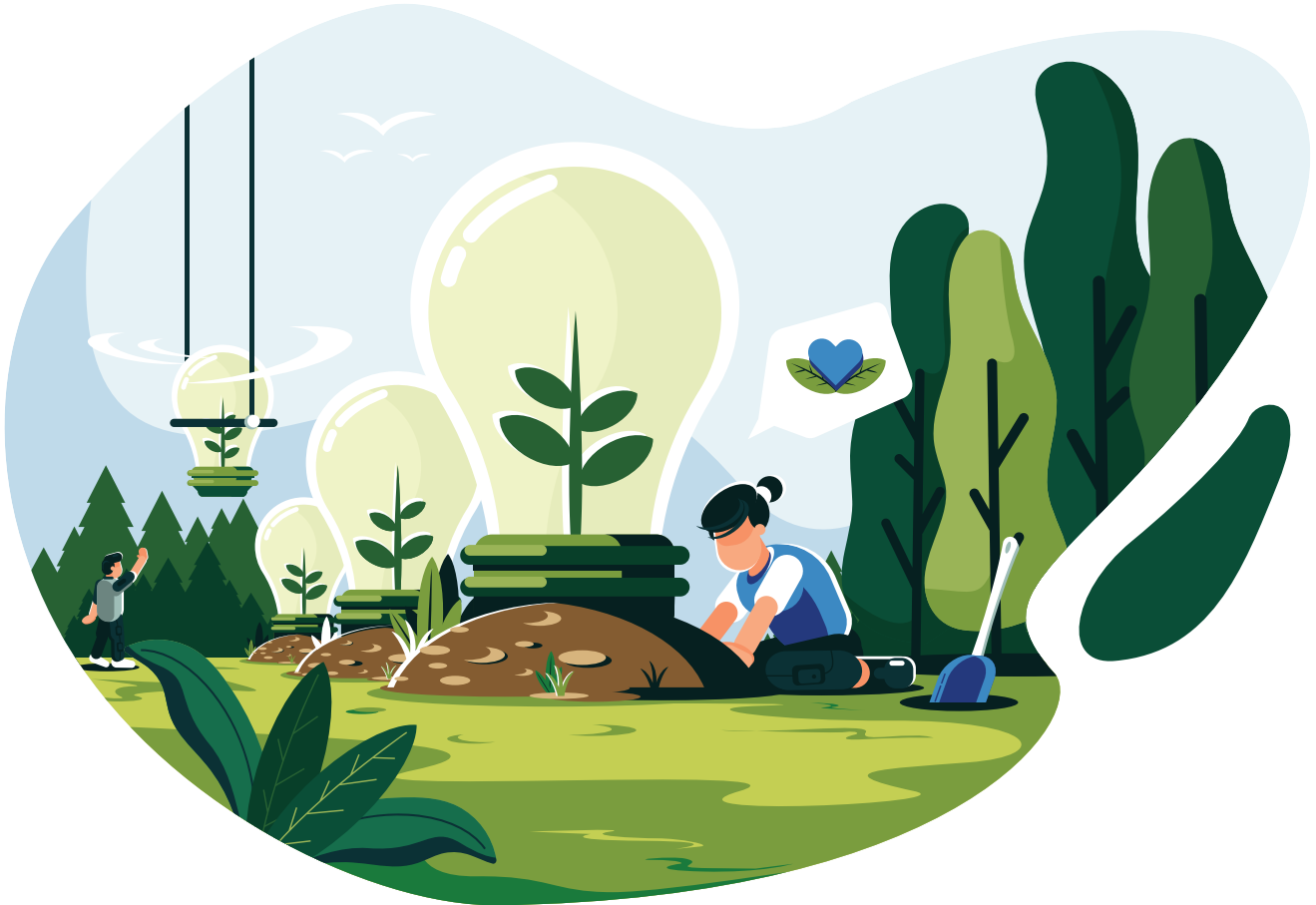
პირველი – ჩვენ გამოვავლინეთ, რომ კლიმატის ცვლილების შედეგები საქართველოში, სხვა ქვეყნების მსგავსად, არაპროპორციულ გავლენას ახდენს და-

რიბ მოსახლეობაზე, რომლის დიდი ნაწილი მიწის დამუშავებით საზრდოობს. ტემპერატურის მატება და ატმოსფერული ნალექის შემცირება უარყოფით გავლენას მოახდენს სოფლის მეურნეობის, სატყეო და წყალმომარაგების დარგებზე.

მეორე – უმოქმედობის შემთხვევაში, კლიმატის ცვლილებით გამოწვეული ზემოქმედების ეკონომიკური ღირებულება შესაძლოა, საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 6 პროცენტზე მეტი აღმოჩნდეს! საგულისხმოა, რომ კლიმატის ცვლილება იმგვარი პრობლემა არ არის, რომელიც მხოლოდ სასოფლო დასახლებებს შეეხება და არა

ქალაქს. ჩვენ ვხედავთ, რომ საქართველოს ქალაქები, მათ შორის თბილისი, სულ უფრო მეტად ზარალდება ძლიერი უამინდობით, რომელსაც შედეგად მოჰყვება წყალდიდობა, დატბორვა, მეწყერი, რასაც, თავის მხრივ, სხვა ზარალთან ერთად შედეგად მოაქვს კომუნალური მომსახურების ინფრასტრუქტურის დაზიანება.

მესამე – თუ გადავხედავთ საქართველოს დასავლეთით შავი ზღვის სანაპიროს, იქაც დავინახავთ კლიმატის ცვლილების ზემოქმედების ბევრ მაგალითს. მსოფლიო ბანკის ბოლოდროინდელი ანგარიშის თანახმად, გარემოს დეგრადაციის ეკონომიკური



ღირებულება სანაპირო ზოლში მდებარე საქართველოს ექვსი მუნიციპალიტეტის მთლიანი შიდა პროდუქტის დაახლოებით 4-5 პროცენტი აღმოჩნდა, რაც 2018 წელს წყალდიდობებმა, ეროზიამ, ნარჩენებმა, სასოფლო-სამეურნეო ნიადაგებისა და ტყისთვის მიყენებულმა ზიანმა განაპირობა.

მეოთხე - საქართველოს შთამბეჭდავი წარმატება ეკონომიკური ზრდის მიმართულებით ბრწყინვალე მაგალითია იმისა, თუ რისი მიღწევა შეიძლება გონივრული პოლიტიკით, დაულაღავი შრომით და საერთაშორისო თანამშ-

რომლობით. და მაინც, ეს ზრდა გარკვეულ ფასად დაუჯდა ქვეყანას. ჰაერის დაბინძურება საქართველოსთვის მზარდი ეკოლოგიური გამოწვევაა და ადამიანების ჯანმრთელობაზე ზემოქმედების სავარაუდო ეკონომიკური ღირებულება ყოველწლიურად 500 მლნ აშშ დოლარზე მეტია. ცხადია, რომ ჩვენი და ჩვენი შვილების ჯანმრთელობის გასაუმჯობესებლად, ამ სფეროში გარკვეული ნაბიჯებია გადასადგმელი.

მეხუთე - როდესაც საქმე ეხება როგორც ჰაერის ხარისხს, ისე ეკონომიკურ განვითარებას, ტყე წარმოად-

გენს ძირითად ეროვნულ სიმდიდრეს. საქართველომ გააძლიერა სატყეო სექტორის მარეგულირებელი ჩარჩო ტყის მდგრადი მართვის ყოვლისმომცველი ეროვნული სისტემის დანერგვით და ტყის ახალი კოდექსის მიღებით, რომელიც ამ რესურსის გაუმჯობესებულ მართვის სამართლებრივ საფუძველს წარმოადგენს.

დაბოლოს, აღსანიშნავია კერძო სექტორის მზარდი როლი მწვანე განვითარებაში. მწვანე პრინციპებზე გადაწყობილი კომპანიები გაბედულად მიდიან ინოვაციებზე და ქმნიან უსაფრ-



თხო, ჯანსაღ და გაცილებით პროდუქტიულ სამუშაო გარემოს. ეს ტენდენცია უკიდურესად მნიშვნელოვანია საქართველოს რეგიონული ინტეგრაციისთვის ევროკავშირსა და საქართველოს შორის ასოცირების ხელშეკრულების ფარგლებში.

ქვეყანაში დაფიქსირებული ნახშირორჟანგის შედარებით მცირე გამოწვევა ერთ სულ მოსახლეზე არაპროპორციულად მაღალია მშპ-ის ერთეულთან შედარებისას. ეს მიუთითებს საქართველოს ეკონომიკისა და ძირითადი დარგების (მაგ. ტურიზმი, მეტალურგია და სამთო-მომპოვებელი მრეწველობა) გამწვანების მნიშვნელოვან პოტენციალზე. საყურადღებოა, რომ მწვანე ინდუსტრია ახალ საექსპორტო შესაძლებლობებს უქმნის ინოვაციურ, მოწინავე ტექნოლოგიებზე აწყობილ საწარმოებს, სატყეო სექტორში მომუშავეთა ჩათვლით.

საქართველოს ეროვნული განვითარების სტრატეგიები ხაზს უსვამს მდგრადი განვითარების მნიშვნელობას. მაგალითად, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო დიდ ძალისხმევას სწევს ქვეყნის მწვანე განვითარების სტრატეგიის შესამუშავებლად. ახალი რეგულაციების შემუშავება ტყვიით დაბინძურების შესამცირებლად ასევე მისასაღებელი და მეტად საჭირო ნაბიჯი იქნება.

ამგვარი დადებითი დინამიკის კონტექსტში, საქართველოს მწვანე და მედეგი განვითარებისთვის მსოფლიო ბანკი მზადაა, გააძლიეროს თანამშრომლობა როგორც ქვეყნის ხელიუფლებასთან, ასევე კერძო სექტორთან და განვითარების მიმართულებით მომუშავე პარტნიორ ორგანიზაციებთან.

მსოფლიო ბანკი მწვანე განვითარების გარკვეული მიმართულებებით უკვე თანამშრომლობს საქართველოსთან ციფრული განვითარების პოტენციალის ათვისების ხელშეწყობით და მდგრადი ქალაქების, სუფთა ტრანსპორტისა და

ჯანსაღი შენობების პოპულარიზაციით.

მაგალითად, ჩვენი კვლევის ფარგლებში საჯარო შენობებში, მათ შორის, სასკოლო შენობებში შემოწმდა ენერგოეფექტიანობა, შეფასდა არასაკმარისი გათბობის პრობლემა და ამასთან დაკავშირებული ეკონომიკური ხარჯები. კვლევის შედეგები საკმაოდ მძიმე სურათს გვაძლევს, მიუთითებს რა ჯანმრთელობისთვის მიყენებულ ზიანზე და არსებით ეკონომიკურ დანაკარგებზე. კვლევამ გამოავლინა, რომ სოფლის ბევრ სკოლაში არაეფექტიანი გათბობის პრაქტიკა, უხარისხო ღუმელებისა და შეშის გამოყენება, ასევე შენობების არასათანადო იზოლაცია იწვევს როგორც შიდა, ისე ატმოსფერული ჰაერის მნიშვნელოვან დაბინძურებას და დიდწილად განაპირობებს არასაკმარის გათბობას.

ჩვენ მიერ დაფინანსებული პროექტის „ინოვაცია, ინკლუზიური განათლება და ხარისხი“ ფარგლებში ხელს ვუწყობთ ახალი სასკოლო შენობების აგებას და არსებულის მოდერნიზაციას იმგვარად, რომ შეიქმნას ჯანსაღი გარემო ბავშვებისა და მასწავლებლებისთვის, ნაკლები ზიანი მიადგეს ბუნებას და შენობები მედეგი იყოს მომავალში კლიმატის ცვლილებასთან დაკავშირებული შესაძლო მეტეოროლოგიური მოვლენების მიმართ.

მსოფლიო ბანკი საქართველოს ასევე ეხმარება სანაპირო ზოლსა და წყლის სექტორში კლიმატის ზემოქმედების მიმართ ადაპტაციაში. ჩვენ მხარს ვუჭერთ ქვეყანაში ევროკომისიის რეგიონული პროგრამის განხორციელებას, რომლის ამოცანაა ეკოსისტემური მომსახურების გაძლიერება და მასზე დამოკიდებული თემებისთვის სტაბილური გარემოს უზრუნველყოფა. ეროვნული საჭიროებების შეფასების საფუძველზე, პროგრამით მხარდაჭერილი ღონისძიებები ფოკუსირებული იქნება სატყეო რესურსების მდგრად გამოყენებაზე და „ზურმუხტის ქსელში“ (მაღალი

საკონსერვაციო ღირებულების მქონე სახეობებისა და ჰაბიტატების გრძელვადიანი დაცვის მიზნის მქონე დაცული ტერიტორიების ქსელი) შესული ეკოსისტემების მართვის გაუმჯობესებაზე.

ევროკავშირსა და საქართველოს შორის ასოცირების ხელშეკრულების უწყვეტი განხორციელება ხელს უწყობს ევროკავშირის სტანდარტებთან დაახლოებასა და გარემოს დაცვის სფეროში ამბიციური დღის წესრიგის დასახვას.

სამომავლო პერსპექტივაში არსებობს მზარდი შესაძლებლობები, რათა საქართველოს მთავრობამ შეძლოს ეროვნული განვითარების მიზნების განხორციელება, მათ შორის, მწვანე განვითარების სტრატეგიისა და გრძელვადიან პერიოდში ნახშირბად-ნეიტრალურ ეკონომიკაზე გადასვლის თვალსაზრისით.

მსოფლიო ბანკი ქმნის საქართველოს მწვანე გარდაქმნის პლატფორმას, სადაც ასახული იქნება ინფორმაცია საქართველოს ეროვნულ დონეზე განსაზღვრული წვლილის ფარგლებში დასახული მცირეწარმოებთან განვითარებისა და კლიმატის ცვლილებისადმი ადაპტაციის, ტექნოლოგიური ინოვაციების წახალისებისა და „მწვანე“ სამუშაო ადგილების შექმნის შესაძლებლობების შესახებ.

ვფიქრობ, სამართლიანია ითქვას, რომ ჩვენ ყველანი მოუთმენლად ველით ზრდის, განვითარებისა და ცხოვრების ჩვეულ რიტმში დაბრუნების შესაძლებლობას, როცა დავძვევთ პანდემიასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს. და როდესაც ეს მოხდება, ერთად შრომით მივაღწევთ იმას, რომ საქართველოს ბუნებრივი სიმდიდრე მისი მწვანე განვითარების სტრატეგიის საფუძველად იქცეს.

მოდით, ნუ დავიშურებთ ერთობლივ ძალისხმევას იმისათვის, რომ საქართველო ღია, ციფრულ ტექნოლოგიებზე დამყარებული და მწვანე ქვეყანა გახდეს! <sup>F</sup>

# უზუშევრობით მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანა



**შრომის საერთაშორისო** ორგანიზაციის (ILO) მონაცემებით, საქართველო უმუშევრობის დონით მსოფლიოში მე-10 ადგილზეა. საქართველოს სტატისტიკის სამსახურის ინფორმაციით, 2020 წელს საქართველოში უმუშევრობის დონემ 18.5% შეადგინა. 18.5%-ზე მაღალი უმუშევრობა მხოლოდ 9 ქვეყანაში და ტერიტორიულ ერთეულშია, ესენია: სამხრეთი აფრიკა - 28.7%, დასავლეთი სანაპირო და ღაზა - 27.4%, ლესოთო - 24.6%, ესვატინი - 23.4%, გაბონი - 20.5%, ნამიბია - 20.4%, სენტ-ვინსენტი და გრენადინები - 20.3%, სომხეთი - 20.2% და ლიბია - 19.4%.

მაშინ როდესაც მსოფლიო დონეზეც კი ქვეყანა გამორჩეულია უმუშევრობის დონით, გასაკვირი არ არის, რომ საქართველოს მოსახლეობა ყველაზე დიდ პრობლემად უმუშევრობას მიიჩნევს. სამუშაო ასაკის მქონე მოსახლეობის ნახევარზე მეტი თავს უმუშევრად თვლის. ადამიანები უფრო მარტივად თვლიან თავს უმუშევრად, ვიდრე საქსტატის ოფიციალური მეთოდოლოგია, ამიტომ არის ასეთი დიდი აცდენა საქსტატის ოფიციალურ მაჩვენებელსა და სოციოლოგიური გამოკითხვით დაფიქსირებულს შორის.

უმუშევრობის დონე იანგარიშება იმის მიხედვით, თუ სამუშაო ძალიდან (15 წლის და მეტი ასაკის მქონე მოსახლეობა, რომელსაც შრომის უნარი და სურვილი აქვს), რამდენი ადამიანია დაუსაქმებელი. 2019 წელს საქართველოში უმუშევრობის დონე 17.6% იყო. 2020 წელს კორონავირუსით გამოწვეულმა პანდემიამ ქვეყანა ეკონომიკურ კრიზისში შეიყვანა და მთლიანი შიდა პროდუქტი 6.2%-ით შემცირდა. ეკონომიკის შემცირებას სამუშაო ადგილების კლება მოჰყვა. დასაქმებულების რაოდენობა 54 ათასით შემცირდა, თუმცა 2020 წლის განმავლობაში გაცილებით დიდია იმ ადამიანების რიცხვი, რომლებიც რამდენიმე თვის განმავლობაში დარჩნენ უმუშევრად.

გასულ წელს უმუშევრობის მაჩვენებელი მხოლოდ პანდემიას არ გაუზრდია. ამასთან ერთად შეიცვალა უმუშევრობის დათვლის მეთოდოლოგია, რის შედეგადაც ბევრი ისეთი ადამიანი ჩაითვალა უმუშევრად,

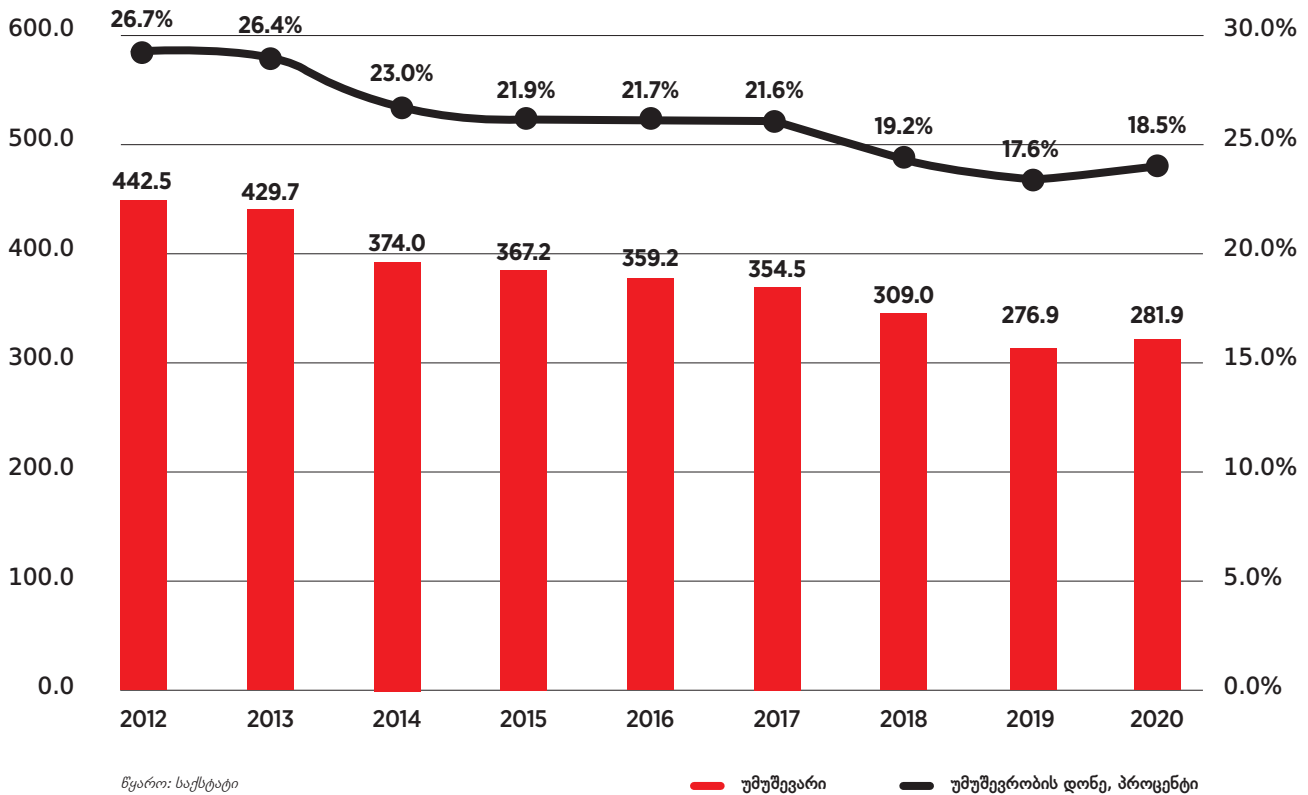
რომლებიც მანამდე ძირითადად თვითდასაქმებულად ითვლებოდნენ. ახალი მეთოდოლოგიით, საკუთარ საოჯახო მეურნეობაში მომუშავე პირები, რომლებიც არ არიან ბაზარზე ორიენტირებულები და სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციას ძირითადად საკუთარი მოხმარებისათვის აწარმოებენ, თვითდასაქმებულად აღარ ითვლებიან. ძველი მეთოდოლოგიით, 2019 წელს უმუშევრობა 11.6% იყო, ახალი მეთოდოლოგიით კი 17.6%-მდე გაიზარდა. ასევე დაკორექტირდა წინა წლების უმუშევრობის მაჩვენებლებიც.

ოფიციალური მონაცემებით, 2020 წელს მთელი წლის განმავლობაში საქართველოში 282 ათასი ადამიანი იყო უმუშევარი. თუმცა მათი რიცხვი მე-4 კვარტალში მაქსიმუმს, 308 ათასს აღწევდა, რაც სამუშაო ძალის 20.4% იყო. 2021 წლის პირველ კვარტალში უმუშევრობა 21.9%-მდე გაიზარდა, უმუშევარი იყო 318 ათასი ადამიანი.

2020 წლის ბოლოს საქართველოში 3.7 მილიონი ადამიანი ცხოვრობდა. აქედან 15 წლის და მეტი ასაკის იყო დაახლოებით 3 მილიონი. ამ 3 მილიონიდან 1.2 მილიონი დასაქმებული იყო, ხოლო 282 ათასი - უმუშევარი. დარჩა კიდევ 1.5 მლნ ადამიანი, რომელთაც 15 და მეტი წელი შეუსრულდათ, ანუ არიან სამუშაო ასაკში, მაგრამ არც დასაქმებული არიან და არც უმუშევარი. ეს რიცხვი - 1.5 მილიონი - მოიცავს ისეთ ადამიანებს, რომლებსაც ჯანმრთელობის ან სხვა გარემოების გამო არ შეუძლიათ მუშაობა (მაგალითად, პათიმარია) ან თავიანთი ნებით არ ეძებენ სამსახურს. მათ შორის, 700 ათასი არიან 15-19 წლის და საპენსიო ასაკის ადამიანები, რომლებიც შესაძლოა, ობიექტური მიზეზების გამო არ არიან დაინტერესებული მუშაობით. 800 ათასი ადამიანი კი ოჯახის საქმეებით არის დაკავებული, ან აღარ აქვს იმედი, რომ სამსახურს იშოვოს, აღარც ეძებს ან, უბრალოდ, არ უნდა მუშაობა. რადგან საქართველო ემიგრანტების გადმორიცხულ თანხაზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული, მოსახლეობის გარკვეულ ნაწილს შეუძლია, არ იმუშაოს და მაინც ნორმალური ცხოვრების



## უმუშევრობის მაჩვენებლები საქართველოში



პირობები ჰქონდეს. ასეთი ადამიანები დაბალანაზღაურებელი სამსახურს არ თანხმდებიან და უკეთეს სამუშაო ადგილებს ელოდებიან.

დასაქმებული 1.2 მილიონი ადამიანი ორ კატეგორიად იყოფიან: დაქირავებით დასაქმებულები და თვითდასაქმებულები. სწორედ თვითდასაქმებულების ნაწილია ის ხალხი, ვინც ამბობს, რომ უმუშევარია. 2020 წელს ბოლოს 845 ათასი ადამიანი იყო დაქირავებით დასაქმებული, ანუ იღებდა შრომის ანაზღაურებას და 396 ათასი იყო თვითდასაქმებული, სამსახური არ ჰქონდათ, მაგრამ ინდივიდუალურად შრომობდნენ.

მიუხედავად იმისა, რომ თვითდასაქმებულები ოფიციალურად დასაქმებულად ითვლებიან, რეალურად მათი დიდი

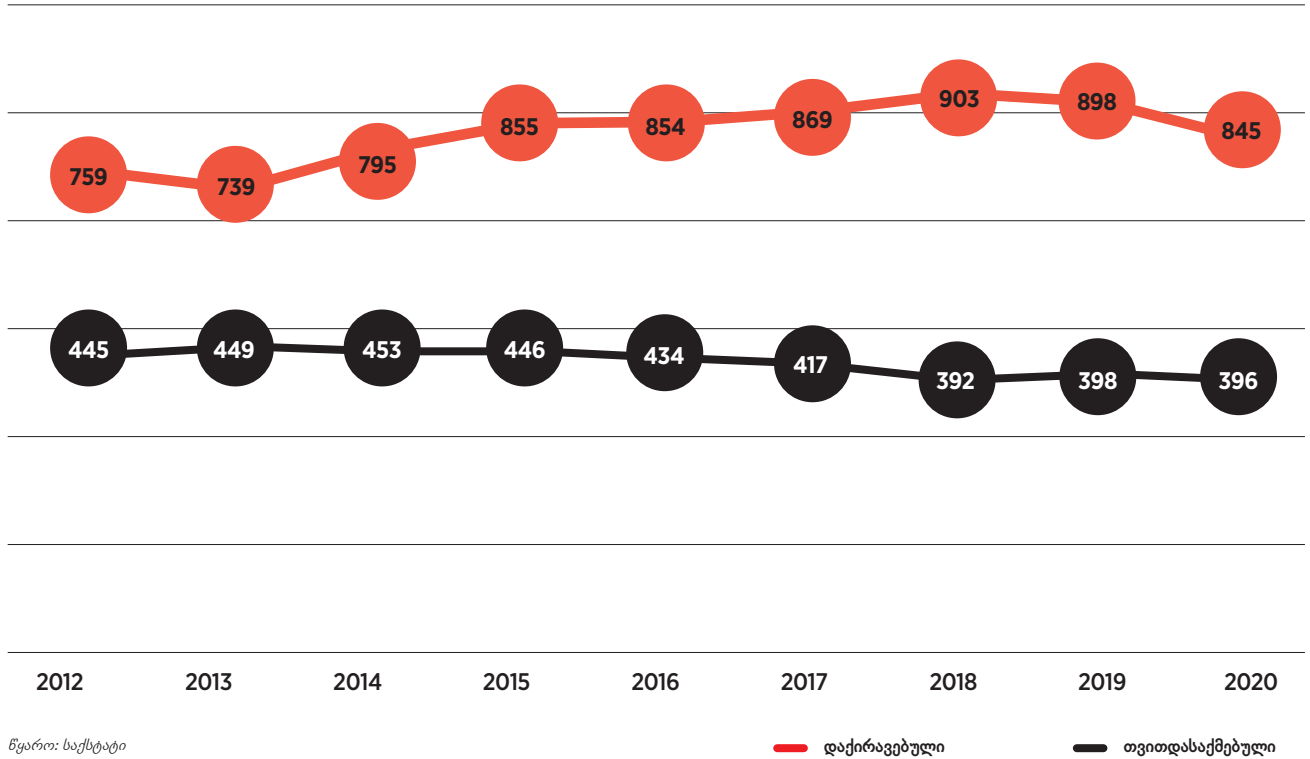
ნაწილიც ეძებს სამსახურს. შესაბამისად, როდესაც საქართველოში ჩნდება ახალი სამუშაო ადგილები (ე.წ. ხელფასიანი სამსახური), არ ნიშნავს, რომ ამ ადგილებს აუცილებლად ოფიციალური გაგებით უმუშევრები დაიკავებენ. თეორიულად შესაძლოა, ახალი სამუშაო ადგილები თვითდასაქმებულებმა სრულად შეავსონ და უმუშევართა რაოდენობა არ შემცირდეს.

საქსტატის ოფიციალური სტატისტიკა რიგითი მოქალაქისთვის მარტივად გასაგებად რომ გადავთარგმნოთ, მივიღებთ, რომ საქართველოში გვყავს დაახლოებით მილიონი ადამიანი, რომელთაც სამსახური უნდათ. პანდემიამდე, 2013-2019 წლებში, დაქირავებით დასაქმებულთა რაოდენობა წელიწადში დაახლოებით 20 ათასით იზრდებოდა. პრობლემაც სწორედ ესაა:

ყოველწლიურად 20 ათასი კაცის დასაქმებით, მილიონი ადამიანის დასაქმებას 50 წელი დასჭირდება. თუ სრულ დასაქმებას ვნახავთ, ანუ დაქირავებულებსა და თვითდასაქმებულებს ერთად განვიხილავთ, მაშინ გამოდის, რომ 2013 - 2019 წლებში დასაქმებულთა რაოდენობა წელიწადში დაახლოებით 12 ათასით იზრდებოდა. ფართო სურათში ახალი სამუშაო ადგილების პრობლემა კიდევ უფრო მძაფრად ჩანს.

საქართველოში უმუშევრობას ორი ძირითადი მიზეზი აქვს: მცირე ეკონომიკა და სამუშაო ძალის არასასურველი კვალიფიკაცია. დღეისათვის ფიზიკურად არ არსებობს საქართველოში იმდენი სამუშაო ადგილი, რამდენი მუშაობის მსურველიც არის გარკვეული ხელფასის სანაცვლოდ. შესაბამისად, მოკლევადიან თუ გრძელ-

## დასაქმებულების განაწილება დაქირავებით დასაქმებულებისა და თვითდასაქმებულების მიხედვით, ათასებში



წყარო: საქსტატი

გადიან პერიოდში უმუშევრობის მნიშვნელოვნად შემცირების ერთადერთი გზა საქართველოს ეკონომიკის ზრდა და, აქედან გამომდინარე, სამუშაო ადგილების მატებაა.

საშუალო და უმაღლესი განათლების დაბალი ხარისხის გამო საქართველოში პრობლემაა საშუალო და მაღალკვალიფიციური კადრების მოძიებაც. ასიათასობით უმუშევარს არა აქვს ის კვალიფიკაცია და ცოდნა, რაც ხშირად ამა თუ იმ ვაკანსიის დასაკავებლად საჭირო. შესაბამისად, საქართველოში არის დღევანდელ მოთხოვნებთან მიმართებით იმ არაკვალიფიციური კადრების სიჭარბე, რომლებიც ემიგრირებაზე არიან ორიენტირებული

და რადგან განვითარებულ ქვეყნებში იაფ, არაკვალიფიციურ სამუშაო ძალაზე მოთხოვნაა, იქ დაიწყონ მუშაობა. ემიგრანტები ევროპისა და ჩრდილო ამერიკის ქვეყნებისთვის იაფი სამუშაო ძალაა, მაგრამ ქართველებისთვის იქ მიღებული შრომის ანაზღაურება იმდენად მაღალია, რომ არა მარტო საკუთარი თავის, საქართველოში დარჩენილი ოჯახის შენახვაც შეუძლიათ.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველო არ არის მდიდარი ქვეყანა და ლოგიკურია უმუშევრობის მაღალი დონე, მაინც გაცივრებას იწვევს ის ფაქტი, რომ ოფიციალური უმუშევრობის დონით მსოფლიოში მე-10 ადგილზე ვართ. საქართველოზე

ღარბ ბევრ ქვეყანაში უმუშევრობის დონე გაცილებით დაბალია. ამას რამდენიმე მიზეზი განაპირობებს: 1. ემიგრაციიდან შემოსულ თანხებზე მაღალი დამოკიდებულება, რასაც თან ერთვის მჭიდრო ნათესაური კავშირების კულტურა. ემიგრანტი ან საქართველოში დასაქმებული არა მხოლოდ საკუთარი ოჯახის შრომისუნარიან წევრებს, არამედ შესაძლოა, ნათესავის ოჯახსაც არჩენდეს; 2. უმუშევრობის დათვლის ახალი მეთოდოლოგია. სოფლის მეურნეობაში დასაქმებული ადამიანების დიდი ნაწილი ჩათვალა უმუშევრად და 3. არაფორმალური დასაქმების (ნაწილი აღრიცხულია თვითდასაქმებულად) მაღალი დონე, რომლის აღრიცხვა რთულია. <sup>F</sup>



davines



# ჩვენი ტყე

ვიცავთ ტყის მსოფლიო  
მემკვიდრეობას

United  
Cosmetics  
Group



Georgia

საქართველო-საერთაშორისო ინვესტიციების

საბიუროსი, შრომის 6, ოფისი 1,

ტელ.: +995 32 225 0406



# „ჯადოსნური“ ცხოველები და სად ვიპოვოთ ისინი... ტფილისში

როგორც „ჯადოსნური“, ისე ზოგადად ცხოველები, თბილისის ისტორიასთან მჭიდროდ არიან დაკავშირებული. ყველას გვსმენია ლეგენდა ქალაქის დაარსების შესახებ, რომლის თანახმადაც მეფეს ნადირობის დროს შველი დაუჭრია, შველი ცხელ წყაროში განბანილა და განკურნებულა; ან უფრო პოპულარული ლეგენდა, რომლის მიხედვითაც ნადირობისას მეფის მიმინო ხოხობს გამოსდევნებია, საბოლოოდ კი ორივე ცხელ წყაროში ჩაფუფქულა.



ნიკო ფიროსმანაშვილი, „შავი ლომი“, 1905 წ.



თბილისის ცხოვრებაში ფაუნის წარმომადგენლებს ქალაქის დაარსების ამ მიახლოებული ლეგენდების დაბადებამდეც მნიშვნელოვანი როლი უნდა ჰქონოდათ. არსებობს მოსაზრება, რომ შვლის, ხოხბის და მიმინოს ამბებამდე თბილისში აქტიურად მისდევდნენ მესაქონლეობას, ხოლო ქალაქის ბუნებრივ სიმდიდრეს – გოგირდის ცხელ წყალს საქმიანობისთვის აქტიურად იყენებდნენ დაბადები – ტყავის დამუშავების სპეციალისტები, რომლებიც, ამ მოსაზრებას თუ დაუჭერებთ, სულაც პირველ თბილისელ ხელოსნებად შეიძლება მივიჩნიოთ.

თუმცა, თუკი „ჯადოსნურ“ თუ „რიგით“ ცხოველებს სხვა კუთხით შევხედავთ, აღმოვჩინებთ, რომ XIX საუკუნის ბოლო მეოთხედის თბილისში ფაუნის წარმომადგენლები მხოლოდ მოხმარების ან ვაჭრობის საგანს კი არ წარმოადგენდნენ, არამედ აქტიურად იყენებდნენ „ჩართულნი“ მთელ რიგ სფეროებში, სანახაობებსა თუ შეჯიბრებებში, რასაც მათი პატრონებისთვის ფინანსური სარგებელი მოჰქონდა.

დავიწყოთ იმით, რაც ასე ხიბლავდა ცნობისმოყვარე თბილისელებს, როგორც ყოველგვარი „უცხოა“ და უჩვეულო მოყვარულებს. ძველ თბილისში დიდი პოპულარობით უნდა ესარგებლა ე.წ. „მხეცთ საჩვენებლებს“, სადაც შორეული თუ მებობელი ქვეყნებიდან ჩამოსულ ანტრუპოლოგებს სხვადასხვა ველური სახეობები ჩამოჰყავდათ „საზოგადოების საჩვენებლად“. როგორც ირკვევა, ასეთ სანახაობას დიდძალი ხალხი ეტანებოდა, შესაბამისად, ამ საქმეს არცთუ მცირე მოგება უნდა დაეტოვებინა.

ყველაფერთან ერთად, ამგვარი სანახაობის პოპულარობას განაპირობებდა ისიც, რომ თბილისში ვერა და ვერ მოაბეს თავი ხეირიანი ზოოლოგიური ბაღის მოწყობას. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ზოოლოგიური ბაღის მოწყობის შემთხვევაშიც კი, მაშინდელ თბილისში ვინმეს სახეობათა კონსერვაციაზე გაემხვილებინა ყურადღება, თუმცა, შემეცნებითი თვალსაზრისითა თუ სანახაობის კუთხით, ამგვარი

„ხეირიანი“ დაწესებულება ფინანსურ სარგებელსაც მოიტანდა:

„მუშაიდის გვერდით არის ქალაქის ბაღი, რომელიც იმდენ გვაძლევდა, რომ ზოოლოგიური ბაღი გაშენდებოდა, გვეყოლებოდა ყოველ გვარი პირუტყვები და მხეცები, ესლა ბაღი შექნილა ვიღაცა გარეშე პირის სასარგებლოდ. ის ორიოდ პირუტყვი, რომელიც ბაღში იყო ამ რამდენიმე წლის წინად, ზოგი გაყიდეს, ზოგიც ფეშქაშად გაუგზავნეს სხვა ქალაქებს და ეს ადგილი დააგდეს უბრალო ბაღად. სხვა ქვეყნებში, სადაც ყინვა და სიცივე ამ გვარი ბაღებისათვის ერთი ათად მომეტებულ ზრუნვას ითხოვს, ყოველი პირუტყვი და მხეცები ჰყავთ მოშენებულნი - და აქ-კი, სადაც ბუნება ისე ეხმარება, რაცა გვყავს, იმასაც სხვებს უგზავნი“.

შესაბამისად, არსებული ინტერესის გათვალისწინებით, ამა თუ იმ ანტრუპოლოგის „დასის“ სტუმრობისთვის ქალაქი წინდაწინ ემზადებოდა. გარეული ცხოველების მოსათავსებლად საგანგებოდ მზადდებოდა სპეციალური ნაგებობები, გაზეთები კი იუწყებოდნენ:

„ტფილისს ერთი გასართობი სანახავი კიდევ მოეწიეს. იმ კვირაში კავკასიიდან სპარსელი ქიასიმი ჩამოიყვანს მხეცებს. ამათთვის კუკიის ხიდის კუნძულზე უკვე მზადდება ფიცრული შენობა. საჭიროა ქალაქის გამგებამ ამ შენობას ყურადღება მიაქციოს, რომ იგი ნამდვილი სიმაგრე იყოს მხეცათათვის, თორემ შესაძლებელია, როგორც ზოგიერთს ქალაქებში მომხდარა, მხეცი გაექცეთ და უბედურება დატრიალდეს. მით უფრო ყურადღების ღირსია ეს შენობა, რომ იგი მოიჯარადეს აქვს ჩაბარებული ასაშენებლად“.

გაზეთ „ივერიაში“ 1895 წელს გამოქვეყნებულ ამ ცნობაში უსაფრთხოების ზომებზე კონცენტრირება სულაც არ იყო საფუძველს მოკლებული, რადგან რამდენიმე წლით ადრე თბილისელებს კინაღამ დიდი უბედურება დაატყდათ თავს, როდესაც ცეცხლი გაუჩნდა შენობას, სადაც მსურველებს სხვადასხვა მხეცებსა და ფრინველებს აჩვენებდნენ:

„შენი მტერი, მართლა ხეირიანი ცეცხლი

რომ წაჰკიდებოდა და ლომი რომ გამოვარდნილიყო, დააფრთხოდა ჩვენი ქალაქის მშვიდობიან მცხოვრებლებსა. მართალია, ლომი როგორღაც ჭლექიანსა ჰგავს, მაგრამ რაც უნდა იყოს ჩვენი ქალაქის მხნე ხალხს შიშით მაინც ეყოფოდა, თუნდაც ერთი იმისი დანახვა“.

ამ ტიპის საფრთხეების გარდა, მოქალაქეთა ნაწილი სხვა გარემოებების გამოც გამოთქვამდა უკმაყოფილებას. მაგალითად, 1886 წელს, თბილისში გამართულ „მხეცთა-საჩვენებლის“ მისამართით, სადაც უამრავი ადამიანი სტუმრობდა და პატარებიც თან დაჰყავდათ:

„რასაკვირველია, დიდად სასარგებლოა ბავშვებისათვის, როდესაც თავის თვალთ დანახავს სხვა-და-სხვა ცხოველებს, მგელს, ლომს, ვეფხვს, ირემს და სხვ., რომელნიც კი თავის პატარა სასწავლებელს წიგნში უნახავს დახატული, მაგრამ ამ მხეცთა-საჩვენებელში ჰყავთ ერთი დიდი გველი, რომელსაც საზოგადოების წინ პატარა კურდღლებს აჭმევენ. დიდს კიდევ შეუძლიან გულ-გრილად უყუროს ამ სახილველს, მაგრამ წარმოიდგინეთ პატარა ბავშვები, რომელიც ყოველს გველის მოძრაობაზე ტირის და გული უკანკალებს, როდესაც გველის საზარელი სახე ღამაზ კურდღლის თავს სჭიდებს პირსა“.

ქალაქის მოსახლეობა ველურ ცხოველებს ცირკის წარმოდგენებზეც ხედავდა. 1889 წელს, ბაქოდან ჩამოსულ ტომსონის ცირკს ტფილისში ექვსი სპილო ჩამოუყვანია, მეშვიდე კი ჰამბურგიდან გამოუწერიათ.

ასევე, ყოფილან კერძო პირები, როგორც გახლდათ ვინმე ფ. ლისიხიძე, 1897 წელს, თბილისში, „მოკლე ხნით მოსული“ კაცი, რომელიც „გოლოგინის პროსპექტზე“ დაბინავებულა და თან ჰყოლია აფრიკაში დაჭერილი, სამ მებრამდე სიმაღლის ცოცხალი სირაქლემა - „სჭამს ქერსა, ქატოსა, რკინას, ძვალს. ყოველ-დღე ხუთმეტი გირვანქა საჭმელი უნდება. ექვსის გირვანქის სიმძიმე კვერცხსა სდებს. ნახვა შეიძლება ყოველ-დღე დილის 10 საათიდან, ხოლო უქმებში - დილის 11 საათიდან ღამის 10 საათამდე. შესვლის ფასი



ნიკო ფიროსმანაშვილი, „შავი დათვი“, 1910 წ.

10 კაპიკი“.

დაბუსტებით რთულია თქმა, თუმცა გამორიცხული არაა, რომ თბილისში ჩამოსული ანტრეპრენიორები თუ ცირკის მეპატრონეები არა მხოლოდ წარმოდგენებით, არამედ ეგზოტიკური ცხოველებით ვაჭრობითაც იღებდნენ გარკვეულ ფინანსურ სარგებელს.

შესაძლოა, სწორედ ამ გზით მოხვდა თბილისში მაიმუნი, რომლის სევდიანი „თავგადასავლის“ შესახებაც ძველი ქართული პრესა 1893 წელს წერდა:

„წყაროს უბანში, ხოჯივანქის მახლობლად, მაიმუნმა საშინლად დაჰგლიჯა თავისი პატრონი ტფილისის მცხოვრებელი გრიგოლ ასკაროვი; მაიმუნმა თურმე აიწყვიტა ჯაჭვი, გაექცა ასკაროვს და იქვე ეზოში ავიდა ხეზედ, ორი დღე იქ იყო და მერე, როგორც იყო, ჩამოიყვანა პატრონმა, სცე-

მა და ისევ ჯაჭვით დააბა. თვითონ დაჯდა და რაღაცას კეთება დაუწყო. ამ დროს ხელახლა აიწყვიტა მაიმუნმა ჯაჭვი, ეცა ასკაროვს, ხელები დაუღრღნა და პირზედაც უკბინა. მოცვივდა ხალხი, პოლიციელები და ძლივს მოაშორეს. მაიმუნი ისევ ხეზედ ავარდა. პოლიციელმა მაიმუნი რევოლვერით მოჰკლა და წაიღო შესამოწმებლად, ცოფიანი ხომ არ არისო. დაშავებული მიხეილის სამკურნალოში წაიყვანეს“.

მაიმუნისგან განსხვავებით, ენდემური სახეობაა კავკასიური მურა დათვი, თუმცა ეგზოტიკური და დაუჯერებელია თბილისელი მხატვრის - კარაპეტ გრიგორიანცის მონათხრობი ამბავი ტყვე დათვის შესახებ:

„მუშტაიდის მხარეს ერთ კინტოს ერთი დათვი ისე გაეწურთა, რომ თავისთან ბურს აჭმევდა და ღვინო არაყს ასმევდა. ბოლოს, როდესაც ის კინტო მომკვდარა,

დაღონებულ და დამძარებულ მხეცს ტირილი დაუწყვია“.

სავსებით სავარაუდოა, რომ ამ დათვთან მიმართებით მის პატრონ კინტოს ფინანსური ინტერესი ჰქონოდა, დაახლოებით ისე, როგორც თანამედროვე საქართველოში არსებობდა და, სამწუხაროდ, ახლაც არსებობს რესტორნებსა თუ მსგავს დაწესებულებებში კლიენტთა მისაზიდად ტყვე დათვების ყოლის მაგნე პრაქტიკა.

დატყვევებით ვერ ატყვევებდნენ, მაგრამ კლავდნენ თბილისის შემოჩვეულ მგლებს, რომლებიც „ერთი ხანობა“ საკმაოდ ხშირად ჩნდებოდნენ ქალაქის ქუჩებში. 1888 წლის „ივერიაში“ ვკითხულობთ: „ამ ზამთარს ქალაქის განაპირა ადგილებში, განსაკუთრებით ვერისა და კრწანისის ბაღების მახლობლად, დიდ-ძალი მგელი გაჩენილა. წარსულს ნოემბერს მგლები





ნიკო ფიროსმანაშვილი, „მეაქლებე“, 1909 წ.

ხვევებში იმალებოდნენ, ესლა-კი უფრო გათამამებულან და შიგ ბალებში დაბინავებულან ხუთ-ხუთი და ექვს-ექვსი ერთად“.

ქალაქში გამოჩენილ მგლებთან დაკავშირებით ცნობები გვხვდება 1894 და 1895 წლებშიც, თუმცა ერთხელაც თბილისს არა უბრალოდ მგელი, არამედ ჯორჯ მარტინის რომანსა და HBO-ს მიერ გადაღებულ საკულტო სერიალში აღწერილი მგელსაზმურას მსგავსი არსება „სწვევია“, რომელიც კრწანისში, მებაღეებში მოუკლავთ თოფით. თავად განსაჯეთ, რამხელა შეიძლება ყოფილიყო მტაცებელი, თუკი მისი ტყავი მებაღეებს 15 მანეთად გაუყიდათ, მაშინ როდესაც ჩვეულებრივი მგლის ტყავის საბაზრო ფასი 5-6 მანეთი ყოფილა.

ზოგადად, შემოსავლის მიღების მიზნით, იმდროინდელი თბილისელებისთვის არც გარემოდან ცხოველთა მასობრივი ამოღება იყო უცხო. მით უმეტეს, რომ მეცხრამეტე საუკუნის ბოლო მეოთხედში ცხოველთა პოპულაცია გაცილებით უფრო დიდი ყოფილა, ვიდრე შემდგომ პერიოდებში, მათ შორის თბილისის შემოგარენშიც, სა-

დაც არა მხოლოდ სეზონურად ნადირობდნენ, არამედ ბრაკონიერობდნენ კიდევ.

ბრაკონიერობასთან საბრძოლველად ქალაქში „მენადირების საზოგადოება“ შემდგარა, რომლის წევრთაც საზოგადოების ხაზინაში გარკვეული თანხა შეჰქონდათ, ამ ფულით კი ყარაულებს ქირაობდნენ და „აყენებენ ტფილისის ახლო-მახლო სანადირო ადგილებში იმ განზრახვით, რომ დაიცვან ტყის ნადირი ნადირთ მოვაჭრეთაგან ტყუილ-უბრალოთ დახოცვისაგან და განსაკუთრებით იმისთანა დროს, როდესაც ნადირობა კანონითაც აკრძალულია“.

ჩანს, რომ ამ საზოგადოებას საქმე არ მოაკლდებოდა; 1893 წელს მთავარმმართველისთვის თბილისის გუბერნიაში ხოხობზე ნადირობის აკრძალვა უთხოვიათ, რადგან იმ წელს უჩვეულო კლიმატური პირობების გამო ხოხობის პოპულაცია საგრძნობლად შემცირებულა - „საზოგადოება ხოხობზე ნადირობის აკრძალვას ოთხის წლის ვადითა სთხოვს კავკასიის მთავარმართველს, რათა ამ დროის განმავლობა-

ში ხოხობი ისევ გამრავლდეს“.

რაც შეეხება ცოცხალი ცხოველებით ვაჭრობის საკითხს თბილისში: უშუალოდ, პირისპირ დადებულ გარიგებებს გარდა, გარეული თუ შინაური ცხოველების ყიდვა-გაყიდვის შესახებ განცხადებები პრესის ფურცლებზეც იბეჭდებოდა:

„თუთიყუშები სტამბოლიდან და ოქროს ფერი თევზები ისყიდება 20 მარტამდე. სასტუმრო „ათინა“, ბუშკინის ქუჩა“;

„ვყიდულობთ ცოცხალს კავკასიის გარეულ ცხოველებს: ირმებს, ჯირინებს, ვეფხვებს, ჯიხვებს, არჩვებს, არნებს, ფოცხვერებს და სხვ. საჭიროა აგრედვე დიდრონი ირმის რქები. მიხეილის ქუჩა, #105, ეზოში, სახლი ბარამოვისა. იკითხე ჰუგო ვინკლერი“.

[შესაძლოა ამ ჩამონათვალში ვეფხვის მოხვედრამ მკითხველი გააკვირვოს კიდევ, თუმცა ამ თემას მოგვიანებით კვლავ დავებრუნდებით.]

არ უნდა გამოგვრჩეს ერთი მნიშვნელოვანი გარემოებაც. ძველ თბილისში არცთუ იშვიათად ნახავდით მამლების, ყოჩებისა თუ აქლემების ჭიდილს, რის უკანაც, წესით, არა მხოლოდ არაჯანსაღი, თუმცა მაინც სპორტული, არამედ ფინანსური ინტერესიც უნდა მდგარიყო, რადგან დიდი ალბათობით, ამ ორთაბრძოლების მაყურებლები არც ფსონების დადებას მოერიდებოდნენ.

„ძველად, როცა ბაქოდან ნავთი აქლემებით მოჰქონდათ, ტფილისის მეთავლეები ჰმართავდნენ ნარა-აქლემთა ჭიდაობას - აქლემები ჭიდაობდნენ კისრებით.“

ყველაზე ძლიერ გავრცელებული იყო ყოჩების ჭიდაობა. ჭიდაობის მოყვარულნი დაყოჩებულ ერკემალს სახლში ზრდიდნენ, განსაკუთრებულ მზრუნველობით ექვეოდნენ, პურზედ ინახავდნენ და ჯაჭვითა ჰყავდათ დაბმული, რომ უბრალოდ არავის დასტაკებოდა. ყოჩაობის დროს კი ქერით ათრობდნენ, ყელზედ ფერადმძივებიან საყელოს უკეთებდნენ, ქოჩორს ენდროთი უღებავდნენ და უკანგადატანილ რქის წვერებს კოპწიად გადუხურხავდნენ.

მამლების ძიძგილაობა უფრო დუქნების წინ იმართებოდა, ყოჩების ჭიდაობა კი - გაშლილ ასპარეზზე. ჭიდაობის ად-





ნიკო ფროსმანაშვილი, „ყოჩი“

გილას პატრონებს ყოჩები „დროშებით“ მიჰყავდათ, თან აუარებელი ცნობისმოყვარე ხალხი მისდევდა. ჯერ ითათბირებდნენ, მერე აჭიდავებდნენ; თუ ჭიდაობა მხარეთა შორის დამარცხების შედეგს არ იძლეოდა, მაშინ ყოჩაობა შემდეგი კვირისათვის გადაიდებოდა ხოლმე.

ჭიდაობას ხელმძღვანელობდნენ ყოჩების პატრონები. ხშირად ყოჩთა ჭიდაობა ძალიან მწვავედებოდა. უკანონობაც ხდებოდა [მაგალითად, როცა პატრონი თავის ყოჩს ჯაჭვს შეხსნიდა, ამ ჯაჭვს შეუმჩნეველად მოპირდაპირე ყოჩს სახეში მიარტყამდა, - ამას ეძახდნენ „ყოჩის გაფუჭებას“] ამ ნიდადაგზე ბებუთებიც დატრიალებულა, - ვკითხულობთ იოსებ გრიშაშვილის „ძველი ტფილისის ლიტერატურულ ბოჰემაში“.

თუკი ამ შემთხვევაში ფსონების და ნამღვევების დადებასთან დაკავშირებით მხოლოდ ვარაუდი შეგვიძლია გამოვთქვათ, 1891 წლის ერთი საგაზეთო ცნობის მიხედვით, ვინმე ბაქრაძეს შესაბამისი სამსახურისგან დიდებუბაში სხვადასხვა ცხოველის, მათ შორის აქლემების დოღის გამართვის ნებართვა აუღია და „თუ ადგილობრივმა მთავრობამ ნება დართო, ამ საქმის დამ-

წყებს ტოტალიტატორიც უნდა გამართოს“.

მოგვეხსენებათ, დღეს ცხოველთა ორთაბრძოლების ჩატარება, მით უმეტეს შემოსავლის მიღების მიზნით, აკრძალულია როგორც საქართველოში, ისე მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში და ამ ტიპის ღონისძიებებმა „მიწისქვეშეთში“ გადაიანაცვლა. რასაკვირველია, ამ აკრძალვას არაერთი საფუძველი აქვს, მათ შორის, ცხოველთა უფლებების დაცვაზე ზრუნვა.

ცხოველთა უფლებებზე მზრუნველი ორგანიზაციის დაფუძნების იდეა ძველ თბილისშიც ჰქონიათ. როგორც გაზეთი „დროება“ 1875 წელს ორაზროვნად იუწყებოდა, „ამბობენ, ქალაქის ერთს წრეში ხელახლად არის იმაზე მოლაპარაკებაო, რომ „პირუტყვის დამფარველი საზოგადოება“ შეადგინონო. ჩვენის ჰაზრით, ურიგო არ იქნებოდა, რომ კაცებს თავიანთი მოძმე ადამიანების დამფარველი საზოგადოების დაარსებაზედაც ცოტა მაინც მოეფიქრნათ...“

ჩანს, რომ ამ ინიციატივის მოთავეებს საქმე ბოლომდე მიუყვანიათ - „ყოველ წევრს იმ „პირუტყვთა მფარველი საზოგადოებისას“, რომელიც ამას წინათ შესდგა

ჩვენს ქალაქში, უფლება აქვს, რომ დაიჭიროს და მომრიგებელ მოსამართლესთან წარადგინოს ჯარიმის გადასახდელად ყველა, ვინც პირუტყვს აწვადებს, სცემს ანუ დიდ ტვირთს აზიდვინებს ხოლმე“.

მეტიც, 1890-იანი წლებისთვის „პირუტყვთა მფარველ საზოგადოებას“ საკუთარი სამკურნალოც კი ჰქონდა გახსნილი, რაც, „პირუტყვთა მფარველობის“ გარდა, სხვადასხვა ვეტერინარული სერვისის შეთავაზებით, რა თქმა უნდა, ფინანსური შემოსავლის მიღებაზე იყო გათვლილი:

„1889 წელს სამკურნალოში მიუყვანიათ 1,898 ავადმყოფი პირუტყვი, რომელთაგანაც ცხენები ყოფილა - 534, ჯორები და ვირები - 25, სპილო - 2, აფრიკის ცხოველი ჭრელი ცხენი [ზებრა] - 4, მსხვილ ფეხი საქონელი - 756, წვრილ ფეხი - 19, მაიმუნი - 1, ძაღლი - 375, კატა - 3, სხვა-და-სხვა ფრინველი - 178 და გარეული ხარი - 1. მუქთად მიუციათ წამლები 85 ავადმყოფ პირუტყვისათვის. ეს სამკურნალო რიცხვება. აქვე პირუტყვისათვის იმყოფება აფთიაქი, რომელშიაც 242 სხვა-და-სხვა სახელოდების სამკურნალო მასალა და მოწყობილობაა. სამკურნალოში 78 სხვა-და-სხვა სახირურგო ინსტრუმენტია“.

დასასრულ კი აუცილებლად შევეხოთ იმ ვარსკვლავს, „ჯადოსნურ“ სახეობებს, რომელთა თბილისსა თუ საქართველოში გამოჩენა ბევრისთვის დიდი მოულოდნელობა იყო. 1921 წელს, თბილისის მახლობლად, სოფელ ლელოთან რომ კასპიური ვეფხვი [Pantera Tigris Virgata] მოკლეს, ასე თუ ისე ცნობილი ამბავია. ცხოველის ფიტული დღეს ეროვნული მუზეუმის ზოოლოგიის განყოფილებაში უნდა ინახებოდეს. თუმცა, სრულიად მოულოდნელი შეიძლება იყოს 1879 წელს გაზეთ „დროებაში“ გამოქვეყნებული ცნობა იმის შესახებ, რომ ქართველ მწერალსა და საზოგადო მოღვაწეს - გიორგი წერეთელს ბუჯათუნის სადგურზე საკუთარი თვალთა უნახავს ვეფხვი, რომელიც სოფელ კოლოთუბანში მოკლულ, ორ მეტრამდე სიგრძის ვეფხვის ტყავს 15 მანეთად ჰყიდდა. მომდევნო წელს იგივე გაზეთი იუწყებოდა:

„სოფელ სტეფან-წმინდის ახლოს ერთმა



მონადირემ ვეფხვი მოკლა. მონადირეს ორი ვეფხვი ენახა ერთად ჩახუტებულები, რომელთაგან ერთი გაქცეულიყო მთაში. შესანიშნავია, რომ ამ უკანასკნელ 6-7 წელიწადში ეს მესამე ვეფხვი მოუკლავთ აქ იმისთანა გახრეკილ კლდეებში, სადაც ტყე წამლადაც არ მოიძვება. კავკასიის მთების გარდა, ვეფხვი ჩვენს ქვეყანაში ზემო-იმერეთშიაც მოიპოვება“.

1900 წელს უკვე „ივერია“ აცნობებდა მკითხველებს მაშინდელი შორაპნის მამრის სოფელ მოლითში მოკლული ჭრელი ნადირის შესახებ, რომელიც ვეფხვი აღმოჩენილა.

საგულისხმოა, რომ 1921 წელს თბილისთან მოკლული კასპიური ვეფხვისგან განსხვავებით, საგაზეთო ცნობებში აღწერილ ვეფხვებში, შესაძლოა ჯიქი, ანუ წინააზიური ლეოპარდი იგულისხმებოდეს, რომლის გავრცელების არეალი კავკასიასაც მოიცავდა, თუმცა მიუხედავად ამისა, ეს ამ ცხოველების „ჯადოსნურობას“ ვერაფერს „აკლებს“.

იმდროინდელი პრესა ასევე ხშირად იტყობინებოდა მეტად უცნაური აღმოჩენების შესახებაც. მაგალითად, 1876, 1886 და 1899 წლებში გაზეთებში ჩნდებოდა ინფორმაცია მამონტის ძვლების აღმოჩენასთან დაკავშირებით:

„კავკასიის მუზეუმის კონსერვატორმა ბატონმა კენიგმა, რომელიც გაგზავნილი იყო სიღნაღის მამრის სოფელ ტიმხალში იქ აღმოჩენილ მამონტის ძვლების დასათვალიერებლად, მართლაც ჰნახა ამ სოფელში რამდენისამე მამონტის ძვლები, მაგრამ, სამწუხაროდ, ეს ძვლები მეტად გაფუჭებული აღმოჩნდა, ასე რომ მიწიდგან ამოთხრის დროსვე ფერფლად დაიშალა თურმე და მხოლოდ ზოგიერთი ძვლის ნამტვრევი გადარჩა მთელი. მამონტის ძვლებს კავკასიაში ეს მესამედ ჰპოვებენ“.

სულ ბოლოს კი შეუძლებელია, არ ვახსენოთ 1880 წელს მომხდარი ერთი უიშვიათესი შემთხვევა, რომელიც გვარწმუნებს, რომ „ჯადოსნურა“ ცხოველები ყველაზე მოულოდნელ ადგილებშიც კი შეიძლება ვიპოვოთ:



ნიკო ფიროსმანაშვილი, „მჯდომარე ყვითელი ლომი“

„შავს ზღვაში, იმ ადგილას, საცა მდინარე ჩურუქ-სუ ჩაერთვის [ქობულეთთან] შავ ზღვას, ვეშაპი მოუკლავთ!

ეს გარემოება იმითია გასაკვირი და ყურადღების ღირსი, რომ არც შავს ზღვაში და არც იმის ახლო ზღვებში ვეშაპი არასოდეს არ ნახულა. ის უნდა ყოფილიყო მოსული გრუნლანდიის ზღვიდამ; მაშასადამე უნდა გამოეფლო ჩრდილოეთის ზღვიდამ ატლანტიდის ოკეანე, გიბრალტარის წყალი, ხმელთა-შუა ზღვა, არხიპელაგი, დარდანელი, მარმარილოს ზღვა და აქედამ სტამბოლის წყლით შავს ზღვაში უნდა შემოსულიყო!

როგორც „კავკაზში“ იწერებიან, ეს ვეშაპი ხუთის თვის უნდა ყოფილიყო; თოფებით მოჰკლესო და როცა გაზომეს, 14 არშინი [დაახლოებით 10 მეტრი. რედ.] გამოვიდა

სიგრძეო.

საღდათებს აუცლიათ ქონი, რომელიც თორმეტის ფურცუნით წაუღიანთ. თითო უღვაში 3/4 არშინის [დაახლოებით ნახევარი მეტრი. რედ.] სიგრძე იყოო და ერთი ლაყურა რვა კაცმა ძლივს ასწიაო.

ბათუმის ღუბერნატორს ლენერალ კომაროვს განზრახვა ჰქონდაო, რომ როგორც იყო მთლად გაეგზავნა ეს მოკლული ვეშაპი ოდესაში ან თოფისში, მაგრამ ვერ მოხერხდაო; საღდათებმა ხორცი და რბილი ააძვრეს და ძვლები ზღვის ნაპირზედ არის და ამის სანახავად დიდ-ძალი ხალხი მოაწყდა ბათუმიდამ და ფოთიდანაო.

უეჭველია, ჩვენი ცრუ-მორწმუნე ხალხი ერთს რასმე „ცუდ ნიშანს“ მიაწერს ამ ვეშაპის გამოჩენას...“ **F**

# მენეჯმენტის შესახებ



არ მოერგოთ სტერეოტიპებს. არ სდიოთ მენეჯმენტის უახლეს ტრენდებს. სიტუაცია თავად გვეუბნება, რომელი მიდგომა ასრულებს უკეთეს გუნდის მისიას.

**- კოლინ პაუელი**

კარგი მენეჯმენტი ნიშნავს აჩვენო ჩვეულებრივ ადამიანებს, როგორ იმუშაონ არაჩვეულებრივად.

**- ჯონ დ. როკფელერი**

შეათხელოთ მენეჯმენტის ფენები. ისინი განაპირობებენ მანძილს ორგანიზაციის

მწვერვალსა და კლიენტებს შორის.

**- დონალდ რამსფელდი**

საუკეთესო მენეჯერი არის ის, ვისაც შეუძლია აარჩიოს საუკეთესო კანდიდატები მისი მითითებების შესასრულებლად და ამავედროულად შეუძლია გამოიჩინოს მოთმინება, რომ არ ჩაერიოს დავალების შესრულების პროცესში.

**- თეოდორ რუზველტი**

თუკი შენ აარჩევ სწორ ადამიანებს, მისცემ მათ ფრთების გაშლის შესაძლებლობას,

სანაცვლოდ კი - კარგ კარიერას, შენ მათი მენეჯმენტი თითქმის არ დაგჭირდება.

**- ჯაკ უელჩი**

გამდიდრე შენი ტომ-მენეჯერები და ისინი გაგამდიდრებენ შენ.

**- რობერტ ჰ. ჯონსონი**

შემოიკრიბე გარშემო საუკეთესო პროფესიონალები, მოახდინე მათზე ავტორიტეტის დელეგირება და არაფერში ჩაერიო მანამ, სანამ ისინი შენი პოლიტიკით ხელმძღვანელობენ.

**- რონალდ რეიგანი**

მოძებნე მენეჯერები, რომლებსაც შენზე გაცილებით მეტი შეუძლიათ და მიეცი მათ სრული თავისუფლება... მოძებნე მენეჯერები, რომლებიც ყოველთვის ღირსშესანიშნავს უმიზნებენ და ბანალურ რუტინას არ თანხმდებიან.

**- დევიდ ოგილვი**

რათა მიალწიო დიდ შედეგებს, არა მარტო უნდა იმოქმედო, არამედ იოცნებო; არა მარტო დაგეგმო, არამედ გზამდეს.

**- ანატოლ ფრანსი**