

აგვისტო-სექტემბერი, 2020

# Forbes

GEORGIA



## ახალი გათვლები

რას ცვლის COVID-19 ბანკისთვის, რომელიც 2.5 მილიონ მომხმარებელს ემსახურება და 7500-მდე თანამშრომელს ასაქმებს? პასუხები **ზურაბ ქოქოსაძეს** და **ზურაბ მასურაშვილს** აქვთ.







თმის მოვლის პროდუქტების მწარმოებელი საერთაშორისო კომპანია, რომელიც 1983 წელს იქნა დაფუძნებული იტალიის ქალაქ პარმაში, დღეს მსოფლიოს 70 ქვეყანაშია წარმოდგენილი.

# Davines

## პლანეტის მომავლის მხარდასაჭერად

### B კორპორაცია

სერტიფიცირებული B კორპორაციები ახალი ტიპის კომპანიებია, რომლებიც მიზნად ისახავენ წარმატებული ბიზნესის კონცეფციის ახლებურ ხედვას, რაც იმაში გამოიხატება, რომ ისინი იბრძვიან მსოფლიოს არა „საკუთესო კომპანიის“ სახელისთვის, არამედ „მსოფლიოსთვის საკუთესო“ კომპანიის სახელისთვის. Davines-ის საქმიანობა შეფასებულ იქნა სერტიფიცირების ორგანოს მიერ ხუთი თემატური სფეროს მაჩვენებლის მიხედვით: მენეჯმენტი, ხალხი, საზოგადოება, გარემო და მომხმარებელი. დღეს Davines-ი სიამაყით ატარებს B კორპორაციის სახელს.



### მღვრადი შემადგენლობა

თითოეული პროდუქტი ბუნებრივი ინგრედიენტების შემცველობის მაღალი პროცენტული მაჩვენებლით გამოირჩევა, რომლებიც სრულად ბიოდეგრადირებადია და გარემოს დაბინძურების მინიმალური ზემოქმედებას ახდენს. პროდუქცია არ შეიცავს სულფატებსა და პარაბენებს.



### დიზაინი და ეკოშეფუთვა

პროდუქციის შეფუთვა დამზადებულია საკვები პლასტიკის შესაძლო, მინიმალური შემცველობით, რომლის ხელახალი გამოყენებაა შესაძლებელი. წარმოების პროცესში ნახშირორჟანგის ემისიის კომპენსაცია ხდება ტყეების განაშენიანებისა და დაცვის პროექტებში მონაწილეობის გზით.



### ორგანული ინგრედიენტები მიღებულია ორგანული მცენარეების მხარმთებლებისაგან

პროდუქცია შეიცავს აქტიურ ნივთიერებებს SLOW FOOD ფონდის ცენტრიდან ბიოდივერსიფიკაციისათვის.



Presidio Slow Food®



### თფიციალური დისტრიბუტორი საქართველოში

თბილისი, შრომის ქ. 6, ოფისი 1, 0179  
ტელ: +995 32 225 0406





**MOMO/shampoo**

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

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

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

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



Presidio Slow Food



**big,  
Estee**  
Professional  
Cosmetics Shop

24, I. Abashidze Str., 0179, Tbilisi, Georgia  
Tel.: + 995 (32) 2 24 24 55

**davines**

WWW.FACEBOOK.COM/DAVINESGEORGIA



## • სარჩევი •



### LEADERBOARD

10 | საქართველოში მოქმედი ავიაკომპანიების რეიტინგი

12 | საქართველოს ტოპ-10 საავტრო პარტნიორი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა

### მოსაზრება

16 | მთავრობის სანქცესტიციო ლუსტრაცია

ავტორი: ლევან ალაფიშვილი

20 | ის, რაც 2020-ის აგვისტომდე მოხდა

ავტორი: ალექსი კვიციანი

22 | მზანა დაფინანსება საქართველოს ეკონომიკის აღმავლობისთვის

ავტორი: დავიდ შრბანიანი-ფურალოსი

### სტრატეგია

26 | აქ, ახლა – თიბისი კონცეპტი

თანამედროვე მომხმარებელი მარტივ, სწრაფ და მის საჭიროებებზე მორგებულ საბანკო სერვისებს ითხოვს. გაზრდილი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას თიბისი ახალი კონცეფციით აპირებს.

ავტორი: თამაზ ჭიჭავაძე

28 | Raisin-ის ეფექტი

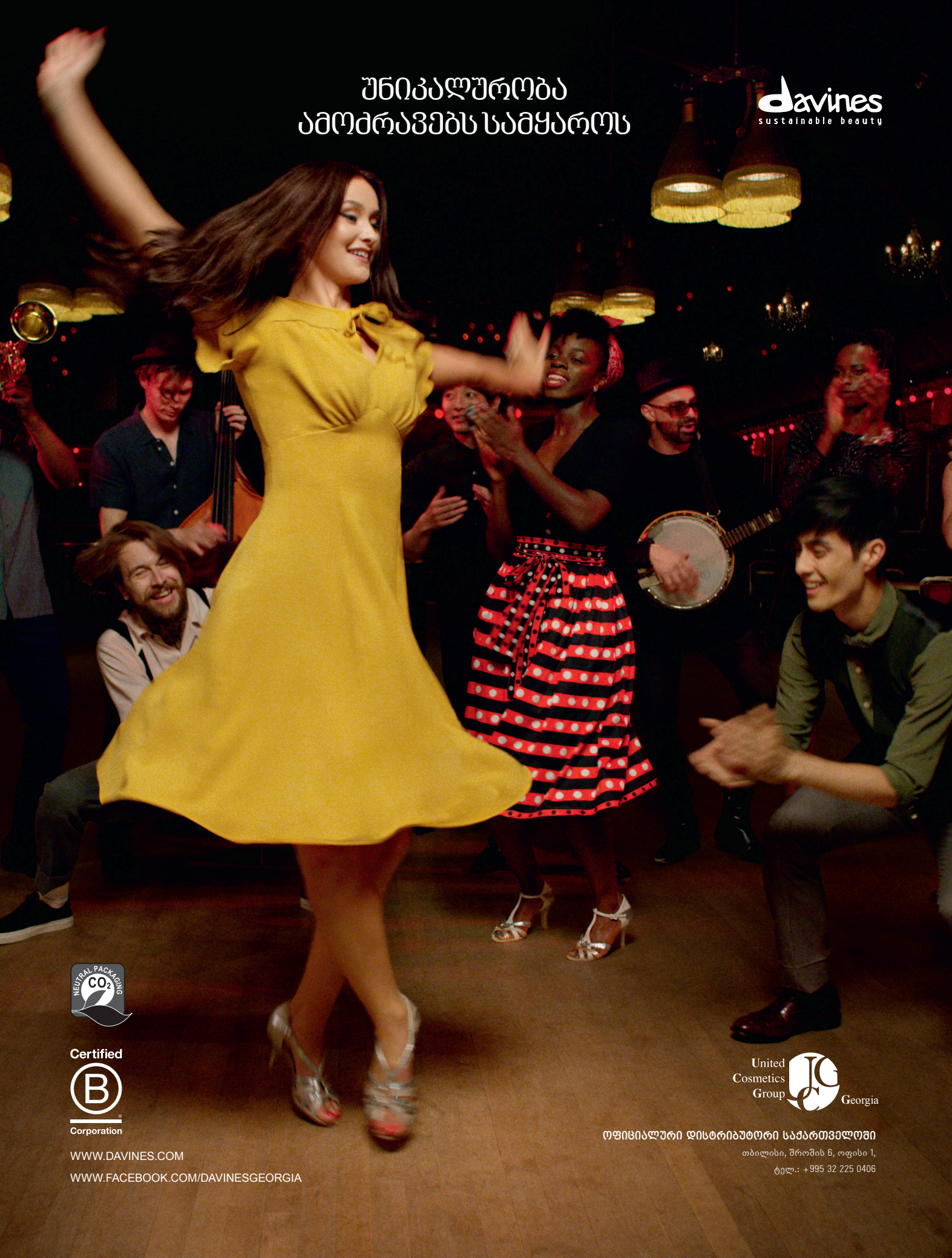
თამაზ გიორგაძის მიერ დაფუძნებულ ფინტექ-კომპანია Raisin-ს, რომელიც გერმანიაშია ბაზირებული, 270,000-ზე მეტი მომხმარებელი ჰყავს. შვიდი წლის წინ დაწყებული სტარტაპი დღეს უკვე 30-ზე მეტ ქვეყანაში 95 ბანკთან თანამშრომლობს.

ავტორი: თამაზ ჭიჭავაძე



# უნიკალურობა ამოძრავებს სამყაროს

**davines**  
sustainable beauty



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

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



თფიციალური დისტრიბუტორი საქართველოში

თბილისი, შრომის 6, ოფისი 1,  
ტელ.: +995 32 225 0406





32 | ტექნოლოგიები

## ტექნოლოგიები

### 32 | ინტელექტის აგენტები

როგორც წესი, ადამიანები ხელოვნური ინტელექტის სისტემებს იმიტომ წვრთნიან, რომ მათ ადამიანები ჩაანაცვლონ. ASAPP-ის პროგრამული უზრუნველყოფა მომხმარებელთა სერვისის წარმომადგენლებს წვრთნის, ისინი უკეთეს ადამიანებად რომ აქციოს.

ავტორი: ალან ონსონი და კანრიკ კაი

## ანტიკრეწილობა

### 36 | ჭიდაობა ბიუროკრატიასთან

ახლა, როცა პანდემიის პირობებში სასტუმრო ბიზნესი კოლაფსს განიცდის, ანტიკრეწილობა უორენ მეიერმა უტყუარი დამნაშავეები იპოვა – მის საქმიანობას სახელმწიფო იურისტები აბრკოლებენ.

ავტორი: უილიამ გოლდმანი

### 40 | კაცი, რომელიც ამერიკას რელსებზე აბრუნებს

მანამ მსოფლიო თავს იმტვრევს, თუ როგორ გახადოს კორონავირუსის ხანაში მოგზაურობა უსაფრთხო, კერძო სააქციო კაპიტალის მილიარდერი ვეს იდენსი \$9 მილიარდის ფსონს დებს, რომ ამერიკის სატრანსპორტო მომავალი რკინიგზაშია.

ავტორი: ალან ოლსონი და ანდრე ბარა



36 | ანტიკრეწილობა

## CEO

### 46 | ახალი გათვლები

რას ცვლის COVID-19 ბანკისთვის, რომელიც 2.5 მილიონ მომხმარებელს ემსახურება და 7500-მდე თანამშრომელს ასაქმებს? პასუხები ზურაბ ქოქოსაძეს და ზურაბ მასურაშვილს აქვთ.

ავტორი: ელენე კვანცილაშვილი

## ინვესტიციები

### 52 | მოგება წაგების გარეშე

ჯერ კიდევ მანამ, სანამ პანდემია ბაზრებს ნიადაგს შეურყევდა, Advent Capital-ის ტრეისი მეიტლენდი მზად იყო ქაოსისთვის. კარგ პერიოდებში მისი პორტფოლიო ბაზრის კვალდაკვალ მუშაობს, მაგრამ მძიმე დროს ის შტორმისგან თავშესაფრად იქცევა.

ავტორი: ანდრე ბარა



### ფინანსები

#### 56 | ეროვნული ბანკის რეფორმები სავალუტო ბაზარზე

ავტორი: გიორგი ლალიაშვილი

### FORBES LIFE

#### 61 | ახალი რეალობის პირისპირ

„შერატონ გრანდ თბილისი მეტეხი პალასის“ გენერალური მენეჯერი ფრედ სმიტსი სასტუმროში არსებულ მდგომარეობასა და თავის მოლოდინებზე გვიყვება.

ავტორი: ელენე ჩოხიძე

### რეიტინგი

#### 69 | საქართველოს ყველაზე მაღალშემოსავლიანი კომპანიები

23.6 მილიარდი ლარი - სწორედ ამდენია საბანკო სექტორის მიღმა, საქართველოს 150 უმსხვილესი კომპანიის ჯამური შემოსავალი. რეიტინგი საერთაშორისო აუდიტორულ კომპანია Grant Thornton-თან და საკონსულტაციო კომპანია Ebit Group-თან პარტნიორობით მომზადდა.

ავტორები: შოთა ტყეშელაშვილი

### ეკონომიკა

#### 76 | როგორ შეცვალა კანდემიამ საქართველოს ეკონომიკური დამოკიდებულება რუსეთზე

ავტორები: ბისო ნაჩხავაძე

#### 80 | ეკოლოგიური პრობლემებისადმი ფორმალური მიდგომა

ავტორები: რევაზ ვაჟაძე, ავთანდილ გოგოლი



26 | სტრატეგია



28 | სტრატეგია



## საგა

### 84 | ყველაზე ცუდი გარიგება

როცა ერიკ ბეიკერი თავისივე თანადაფუძნებული ბილეთების გამცემ გიგანტ StubHub-იდან გააგდეს, მან ანგარიშის გათანაბრება სცადა და კომპანიის გამოსასყიდად \$4 მილიარდს მოიზიდა – კვირებით ადრე, სანამ კორონავირუსი ბიზნესს ერთბაშად გაანადგურებდა. შურისძიება ყოველთვის ტკბილი როდია.

ავტორი: ნოა პირში

## აზრები

### 92 | ტექნოლოგიის შესახებ



84 | საგა

ყდის ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი

Printed by "Graphics Design and Printing"  
Address: 0159, Tbilisi, G. Shavtvaladze St.  
Facebook: com/graphics.ge



მთავარი რედაქტორი  
გიორგი ისაკაძე

ალმასრულებელი რედაქტორები  
შოთა დიდუშელაშვილი, ელენე კვანჭილაშვილი

არტდირექტორი, ფოტორედაქტორი  
სერგა ნემსიწვერიძე

ლიტერატურული რედაქტორი  
ირინა ბიაშვილი

ვებდირექტორი  
გიორგი ფირცხალავა

დამაბაბდონებელი  
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.

რედაქციის მისამართი: საქართველო, 0160, თბილისი,  
გამრეკელის 19; ტელ.: (+995 32) 223 77 07; ე-მეილი: info@forbes.ge  
Forbes Georgia არის ყოველთვიური გამოცემა. საცალო ფასი 7 ლარი.

ჟურნალი გამოდის 2011 წლის დეკემბრიდან. Forbes Georgia დაარსების 100-ე წლის იუბილემის პარალელურად ეროვნული ბიბლიოთეკის საბიბლიოთეკო რესურსების დეპარტამენტის მიერ 2011 წლის 16 ნოემბერს. ISSN 2233-3487

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

UDC (UAK) 338.22 (051.2) F-75

გამოცემა იყენებს ბესარიონ გეგუშვილის BPG-InfoTech ფონტებს:  
„ბეგ გარდიან ეგვიპტური“ და „ბეგ პრიმა“.

დასაბრუნებელი სტაბილი





# „თბილისი FM93.5“ და „ციტრუსი FM97.3“ ქართულ ედემტრონულ მუსიკას დაუკრავენ

## 1 აგვისტოდან, რადიო თბილისი FM93.5 და ბათუმში

**მაუწყებელი** რადიო ციტრუსი FM 97.3 ექსკლუზიურად შემოკთავაზებთ ქართველი არტისტების როგორც დიჯეი, ასევე ლაივ სეტებს მთელი ღამის განმავლობაში 12-დან დილის 6 საათამდე.

პროექტი რადიო სეტები მთლიანად ქართული ელექტრონული მუსიკის პოპულარიზაციას დაეთმობა.

ჩვენთან მოუსმენთ პოინერ არტისტებს, ასევე დაძმეებ და ნიჭიერ მუსიკოსებს.

პროექტის ავტორის პროდიუსერის გიო ჯაყელის თქმით, პროექტის მიზანია ქართული ელექტრონული მუსიკის მხარდაჭერა და მისი განვითარება.

მუსიკოსებს საშუალება მიეცემათ ამ მძიმე და რთული პანდემიის პერიოდში გააგრძელონ თავიანთი საქმიანობა, ვინაიდან მოგესხენებათ რომ ყველა მოქმედი კლუბი თუ ბარი დაკეტილია და შესაბამისად მსმენელს არ აქვს საშუალება ისევ მოისმინოს საყვარელი შემსრულებლები.

პროექტი გაგაცნობთ და კიდევ ერთხელ გაგახსენებთ საყვარელ არტისტებს, ასევე გადაცემების და რუბრიკების სახით მოგიყვებით როგორ დაიბადა საქართველოში ელექტრონული მუსიკა, ვინ და როგორ დანერგა ჩვენს ქვეყანაში ეს კულტურა, რა პრობლემებს გადააწყვეტენ და რა სამომავლო გეგმები აქვთ.

პროექტის ფარგლებში თანამოაზრეებთან და მოკავშირეებთან ერთად დაიგეგმება მრავალი საინტერესო მუსიკალური ღონისძიება.

პროექტის ავტორების განცხადებით, ის თავიდან ბოლომდე

მიუკერძოებელია.

“თავისუფლება ეს ის იდეაა რასაც ჩვენ პირდაპირ მუსიკაში ვხედავთ ამიტომ ჩვენ არც 1 კონკრეტულ სტილს არ გამოვყოფთ და ელექტრონული მუსიკის ყველა განხრის მუსიკოსს მიეცემა საშუალება მიიღოს მონაწილეობა. არსებულ რეალობაში ბევრი ნიჭიერი მუსიკოსი ვერ ახერხებს საკუთარი შესაძლებლობის გამოვლენას ამა თუ იმ მიზეზის გამო. რადიო თბილისი და რადიო ციტრუსი ყველა ნიჭიერ ადამიანს დაეხმარება მათ სააშკარაოზე გამოვლენაში”.

## ვინ დაუკრავენ?

Boyd Schidt, Vulkanski, Ndrx, Kancheli, Zurkin, Nina Supsa, Othr, Yanamaste, Modular Synth Affection, Datia Zet, Reshio, ROMA J, Jorjick, Hatsvali, Kvanchi, Zitto, Gabunia, Rati, Sikha, Gio Jakeli

ლოკალური და ასევე დაძმეები პროდიუსერები, დიჯეები:

Acidwawe, Ako von Unten, Ash, Bacho, Bero, Digital Groove Affair, DJ Sendnudes, Frequency Shifter, Gio Shengelia, JDJ, Stimhalt, Tade, Tomma, Trotsky, Yasamani, Tokay, Mocongo, Ucha, Gio dolidze

დაელოდეთ რადიოსეტებს 1 აგვისტოდან ღამის 12 საათიდან, რადიოსადგურების თბილისისა FM93.5 და ბათუმში ციტრუსის FM97.3 პირდაპირ ეთერში. გვესმინეთ ვებგვერდებიდანაც [www.citrusgm.live](http://www.citrusgm.live) [www.tbilisifm.ge](http://www.tbilisifm.ge)



რბ არის  
ახალი?

# LEADERBOARD

ვინ არის  
შემდეგი?

კატორი: შოთა ტყეშელაშვილი



## საქართველოში მოქმედი კვიაკომპანიების რეიტინგი

2019 წლის განმავლობაში საქართველოში მოქმედი ავიაკომპანიები 5,112,032 მგზავრს მოემსახურნენ. სამოქალაქო ავიაციის სააგენტოს მონაცემებით, 2019 წლის შედეგებით საავიაციო ბაზარზე პირველ ადგილზე უნგრულმა ავიაკომპანია Wizz Air-მა გადაინაცვლა. Wizz Air-მა გასულ წელს 825,290 მგზავრი გადაიყვანა, რითაც მთლიანი ბაზრის 16% დაიკავა.

საქართველოში  
მოქმედი  
კვიაკომპანიების  
პირველი ოცეული  
გადაყვანილი  
მგზავრების  
რეიტინგის  
მიხედვით:



**1. Wizz Air**  
825,290 მგზავრი  
ბაზრის წილი 16%



**2. Turkish Airlines**  
572,171  
11%



**3. Georgian Airways**  
500,482  
10%



**4. Ukraine International Airlines**  
207,588  
4%



**5. Fly Dubai**  
204,364  
4%





**6. Ural Airlines**  
190,341 მგზავრი  
ბაზრის წილი 4%



**7. Pegasus**  
180,761  
4%



**8. Pobeda Airlines**  
180,684  
4%



**9. SkyUp Airlines**  
156,180  
3%



**10. Air Arabia**  
144,216  
3%



**11. Azerbaijan Airlines**  
136,599 მგზავრი  
ბაზრის წილი 3%



**12. Belavia**  
136,532  
3%



**13. Qatar Airways**  
133,034  
3%



**14. El Al**  
127,166  
2%



**15. Israir Airlines**  
121,596  
2%



**16. Geshm Air**  
115,278 მგზავრი  
ბაზრის წილი 2%



**17. Lufthansa**  
104,099  
2%



**18. Aeroflot**  
97,338  
2%



**19. S7**  
95,608  
2%



**20. Air Astana**  
85,388  
2%



## საქართველოს ტოპ-10 სავაჭრო პარტნიორი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა

კორონავირუსით გამოწვეულმა პანდემიამ მსოფლიო მძიმე ეკონომიკურ კრიზისამდე მიიყვანა. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი 2020 წელს მსოფლიო ეკონომიკის 4.9%-ით შემცირებას ელოდება. საქართველოს რეგიონის ქვეყნების ეკონომიკა ჯამურად 5.8%-ით შემცირდება. ფონდი საქართველოს ეკონომიკის 4%-ით შემცირებას პროგნოზირებს. ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი (EBRD) მოელის, რომ წელს საქართველოს ეკონომიკა 5.5%-ით შემცირდება. რეალურად, რამდენად დაზარალებულია საქართველო, ეს შიდა პროცესებზე არანაკლებ დამოკიდებულია სხვა ქვეყნების ეკონომიკურ მდგომარეობაზე, განსაკუთრებით, ჩვენი მთავარი სავაჭრო პარტნიორი ქვეყნების მდგომარეობაზე, რომლებიც არამხოლოდ ექსპორტ-იმპორტის მხრივ არიან ჩვენი მთავარი მოკავშირეები. აღნიშნული ქვეყნები ინვესტიციების შემოტანის, ტურისტების რაოდენობისა და ფულადი გზავნილების მოცულობითაც ლიდერობენ.

სტატიაში მოკლედ განვიხილავთ 2019 წლის მიხედვით ტოპ-10 სავაჭრო ქვეყნის ეპიდემიოლოგიურ და ეკონომიკურ მდგომარეობას.



### თურქეთი

საქართველოს ყველაზე მსხვილი სავაჭრო პარტნიორი ქვეყანა თურქეთია, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ 1.8 მილიარდი დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 200 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი 1.6 მილიარდი დოლარი იყო.

თურქეთში მძიმე ეპიდემიოლოგიური სიტუაციაა. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 222 ათასამდე ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 6,500-მდე ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს თურქეთის ეკონომიკა 5%-ით შემცირდება. ამასთან ერთად, თურქეთის მაღალი ინფლაციის პრობლემაც აწუხებს, რომელიც წლის ბოლოს 12%-ს მიაღწევს. უმუშევრობის დონე 17.2%-მდე გაიზარდა, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი შშპ-ის 7.5% იქნება. თურქული ლირა წლის დასაწყისიდან 15%-ით არის გაუფასურებული აშშ დოლარის მიმართ.

თურქეთმა 14.5-მილიარდდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შეიმუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი სოციალური დახმარებების ზრდა და საკრედიტო საგარანტიო ფონდების შექმნაა. ასევე, გადასახადების გადახდა გადაუვადდა ტურისტული სექტორის კომპანიებს. თურქეთის სახელმწიფო ფონდმა პრობლემურ კომპანიებში წილების შესყიდვა დაიწყო, რომ ისინი გაკოტრებას გადაარჩინოს. ცენტრალურმა ბანკმა მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 9.75%-დან 8.25%-მდე შემცირა.





## რუსეთი

თურქეთის შემდეგ საქართველოს ყველაზე მსხვილი სავაჭრო პარტნიორი რუსეთია, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ 1.5 მილიარდი დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 500 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი მილიარდი დოლარი იყო. რუსეთშიც მძიმე ეპიდემიოლოგიური სიტუაციაა. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 800 ათასამდე ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 13,000-მდე ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს რუსეთის ეკონომიკა 6.6%-ით შემცირდება, ინფლაცია კი 4%-მდე იქნება. უმუშევრობის დონე 7%-მდე გაიზრდება, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი მშპ-ის 5%-მდე იქნება. რუსული რუბლი წლის დასაწყისიდან 16%-ით არის გაუფასურებული აშშ დოლარის მიმართ.

რუსეთმა 58-მილიარდდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შემუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი უმუშევრების დახმარება, მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის სესხის პროცენტის სუბსიდირება, გადასახადების გადახდის გადავადება და სტრატეგიული (ძირითადად სატრანსპორტო და მძიმე მრეწველობის) კომპანიების სუბსიდირებაა. ცენტრალურმა ბანკმა მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 6%-დან 4.5%-მდე შეამცირა.

## ჩინეთი

სიდიდით მესამე საქართველოს სავაჭრო პარტნიორი ჩინეთია, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ 1.1 მილიარდი დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 223 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი 859 მლნ დოლარი იყო.

ჩინეთი კორონავირუსის სამშობლოა, მაგრამ დიდი ქვეყნებიდან მან პირველმა დააღწია თავი ვირუსის გავრცელებას. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 83,700-მდე ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 4,700-მდე ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს ჩინეთის ეკონომიკა 1%-ით გაიზრდება. ეს მაჩვენებელი ჩინეთისთვის ბოლო 40 წლის მინიმუმია. ინფლაცია 3%-მდე იქნება. უმუშევრობის დონე 4.3%-მდე გაიზრდება, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი მშპ-ის 11.29%-მდე იქნება. ჩინური იუანი წლის დასაწყისიდან 2%-ით არის გაუფასურებული აშშ დოლარის მიმართ.

ჩინეთმა 600-მილიარდდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შემუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი ეპიდემიოლოგიის პრევენცია და კონტროლი, სამედიცინო აღჭურვილობის წარმოება, უმუშევრების დახმარება, საგადასახადო შეღავათების დაწესება და სახელმწიფო ინვესტიციების ზრდაა. ცენტრალურმა ბანკმა კომერციულ ბანკებს ლიკვიდობის ზრდისთვის ტრილიონ დოლარამდე დამატებითი ფინანსური რესურსი მიანოდა. მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 4.15%-დან 3.85%-მდე შეამცირა.



## აზერბაიჯანი

სიდიდით მეოთხე საქართველოს სავაჭრო პარტნიორი აზერბაიჯანია, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ თითქმის 1.1 მილიარდი დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 509 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი 559 მლნ დოლარი იყო. აზერბაიჯანშიც მძიმე ეპიდემიოლოგიური სიტუაციაა. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 29 ათასამდე ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 385 ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს აზერბაიჯანის ეკონომიკა 2.2%-ით შემცირდება, ინფლაცია კი 3.3%-მდე იქნება. უმუშევრობის დონე 5%-მდე გაიზრდება, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი მშპ-ის 13%-მდე იქნება. აზერბაიჯანული მანათის კურსი აშშ დოლარის მიმართ არ შეცვლილა, რადგან ქვეყანას მართავდი გაცვლითი კურსის რეჟიმი აქვს. აზერბაიჯანში კრიზისის გამო ოთხმა ბანკმა შეაჩერა საქმიანობა.

აზერბაიჯანმა 2-მილიარდდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შემუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი ახალი სამედიცინო ცენტრების მოწყობა, მცირე ბიზნესისა და უმუშევრების დახმარება, კომუნალური გადასახადების სუბსიდირება, სოციალური დახმარებების ზრდა და პანდემიისგან დაზარალებული ბიზნესისთვის საგადასახადო შეღავათების დაწესებაა. ცენტრალურმა ბანკმა მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი უცვლელად – 7.25%-ის დონეზე დატოვა, თუმცა საფინანსო სექტორს რეგულაციები შეუშუშებუა.



# LEADERBOARD

## ამერიკის შეერთებული შტატები

სიდიდით მეხუთე საქართველოს სავაჭრო პარტნიორი აშშ-ა, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ თითქმის 811 მლნ დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 132 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი 679 მლნ დოლარი იყო.

აშშ-ში მძიმე ეპიდემიოლოგიური სიტუაციაა. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 4 მლნ-ზე მეტი ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 145 ათასამდე ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს აშშ-ის ეკონომიკა 8%-ით შემცირდება, ინფლაცია კი 0.6%-მდე იქნება. უმუშევრობის დონე 10.4%-მდე გაიზრდება. სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი შშპ-ის 15.5%-მდე იქნება.

აშშ-მა 2.3-ტრილიონდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შეიმუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი კომპანიების სუბსიდირება, ფიზიკური პირებისთვის გადასახადების გადავადება, სოციალური დახმარებები, სამედიცინო დაწესებულებების დახმარება და საერთაშორისო დახმარებების განწვევაა. ფედერალურმა სარეგულაციო სისტემამ მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 0-0.25%-მდე შეამცირა.



## სომხეთი

სიდიდით მეექვსე საქართველოს სავაჭრო პარტნიორი სომხეთია, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ 700 მლნ დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 433 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი 267 მლნ დოლარი იყო.

სომხეთში მძიმე ეპიდემიოლოგიური სიტუაციაა. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 35,700-მდე ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 680 ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს სომხეთის ეკონომიკა 1.5%-ით შემცირდება, ინფლაცია კი 1.6%-მდე იქნება. უმუშევრობის დონე 19%-მდე გაიზრდება, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი შშპ-ის 5%-მდე იქნება. სომხური დრამი წლის დასაწყისიდან 1%-ით არის გაუფასურებული აშშ დოლარის მიმართ.

სომხეთმა 138-მილიონდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შეიმუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი საბაკო ვალუტის მომსახურებისთვის და დასაქმებულების შესანარჩუნებლად მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის სუბსიდიების გაცემა და უმუშევრად დარჩენილების ფულადი დახმარებით უზრუნველყოფაა. ცენტრალურმა ბანკმა მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 5.25%-დან 4.50%-მდე შეამცირა.



## უკრაინა

სიდიდით მეხუთე საქართველოს სავაჭრო პარტნიორი უკრაინაა, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ 667 მლნ დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 251 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი 416 მლნ დოლარი იყო.

უკრაინაში მძიმე ეპიდემიოლოგიური სიტუაციაა. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 61 ათასამდე ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 1,540 ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს უკრაინის ეკონომიკა 7.7%-ით შემცირდება, ინფლაცია კი 8%-მდე იქნება. უმუშევრობის დონე 10.4%-მდე გაიზრდება, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი შშპ-ის 15.5%-მდე იქნება. უკრაინული გრივნა წლის დასაწყისიდან 18%-ით არის გაუფასურებული აშშ დოლარის მიმართ.

უკრაინამ 2.5-მილიარდდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შეიმუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი კომპანიებისთვის საგადასახადო ჯარიმების პატიება, საგადასახადო შემოსუბებზე მორატორიუმის გამოცხადება, გადასახადების გადახდის გადავადება, სუბსიდიების გაცემა, სამედიცინო პერსონალისთვის ხელფასების გაზრდა, დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობისთვის პენსიის გაზრდა და უმუშევრების დახმარების ზრდაა. ცენტრალურმა ბანკმა მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 11%-დან 6%-მდე შეამცირა.







## გერმანია

სიდიდით მერვე საქართველოს სავაჭრო პარტნიორი გერმანიაა, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ 556 მლნ დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 54 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი 502 მლნ დოლარი იყო.

გერმანიაში პანდემიის პიკმა გადაიარა, თუმცა ქვეყანამ საკმაოდ დანაკარგი ნახა. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 204 ათასამდე ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 9 ათასზე მეტი ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს გერმანიის ეკონომიკა 7.8%-ით შემცირდება, ინფლაცია კი 0.2%-მდე იქნება. უმუშევრობის დონე 4%-მდე გაიზარდება, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი მშპ-ის 5.5%-მდე იქნება. ევრო წლის დასაწყისიდან 2.2%-ით არის გამყარებული აშშ დოლარის მიმართ.

გერმანია 286-მილიარდდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შეიმუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი სამედიცინო აღჭურვილობის შექმნა, პოსტპანდემიის გაფართოება, სოციალური დახმარებების გაზრდა, მცირე ბიზნესისა და თვითდასაქმებულებისთვის გრანტების გაცემა, სტარტაპების დაფინანსება, უმუშევრების დახმარების ვადის დროებით ზრდა და საკრედიტო-საგარანტიო ფონდების შექმნაა. ევროპის ცენტრალურმა ბანკმა მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 0%-დან -0.5%-მდე შეამცირა.

## ბულგარეთი

სიდიდით მეცხრე საქართველოს სავაჭრო პარტნიორი ბულგარეთია, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ 409 მლნ დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 284 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი 125 მლნ დოლარი იყო.

ბულგარეთი კარგად გაუმკლავდა ეპიდემიოლოგიურ სიტუაციას. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 9 ათასზე მეტი ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 313 ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს ბულგარეთის ეკონომიკა 4%-ით შემცირდება, ინფლაცია კი 1%-მდე იქნება. უმუშევრობის დონე 8%-მდე გაიზარდება, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი მშპ-ის 3%-მდე იქნება. ბულგარული ლევი წლის დასაწყისიდან 2.8%-ით არის გამყარებული აშშ დოლარის მიმართ.

ბულგარეთმა 2-მილიარდდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შეიმუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი პანდემიის გამო უმუშევრად დარჩენილი ადამიანებისთვის ხელფასის 60%-ის გადახდა, კორპორაციული გადასახადების გადავადება, ექიმებისთვის ხელფასის გაზრდა, რესტორნებისთვის დამატებული ღირებულების გადასახადის 20%-დან 9%-მდე შემცირება და სტუმარ-მასპინძლობის სექტორში სამუშაო ადგილების შენარჩუნების სუბსიდირებაა (170-დოლარიანი დახმარება ერთი დასაქმებულისთვის თვეში). ცენტრალურმა ბანკმა მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 0%-ზე შეინარჩუნა, გაზარდა ბანკებისთვის ლიკვიდობის მიწოდება და გარკვეული რეგულაციები შეამსუბუქა.



## რუმინეთი

სიდიდით მეათე საქართველოს სავაჭრო პარტნიორი რუმინეთია, რომელთანაც 2019 წელს სავაჭრო ბრუნვამ 390 მლნ დოლარი შეადგინა. აქედან ექსპორტი – 178 მლნ დოლარი, ხოლო იმპორტი 212 მლნ დოლარი იყო.

რუმინეთი თავიდან კარგად გაუმკლავდა ეპიდემიოლოგიურ სიტუაციას, მაგრამ ივნისიდან ვირუსი საკმაოდ გავრცელდა. 22 ივნისის მდგომარეობით, ქვეყანაში 40 ათასზე მეტი ინფიცირების შემთხვევა დაფიქსირდა, 2,100 ადამიანი კი გარდაიცვალა.

სავალუტო ფონდის პროგნოზით, 2020 წელს რუმინეთის ეკონომიკა 5%-ით შემცირდება, ინფლაცია კი 2.2%-მდე იქნება. უმუშევრობის დონე 10%-მდე გაიზარდება, სახელმწიფო ბიუჯეტის დეფიციტი კი მშპ-ის 9%-მდე იქნება. რუმინული ლეუ წლის დასაწყისიდან 1.6%-ით არის გამყარებული აშშ დოლარის მიმართ.

რუმინეთმა 5-მილიარდდოლარიანი ფისკალური დახმარების პროგრამა შეიმუშავა, რომლის ძირითადი მიზანი ჯანდაცვის სექტორის დაფინანსების ზრდა, პრობლემური დასაქმებულებისთვის ხელფასების ნაწილის დაფინანსება, საკრედიტო-საგარანტიო ფონდის შექმნა, დამატებული ღირებულების გადასახადის დაბრუნების დაჩქარება, ქონების გადასახადის გადახდის 3 თვით გადავადება და სამედიცინო სექტორის გადასახადებისგან დროებით გათავისუფლებაა. ცენტრალურმა ბანკმა მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი 2.5%-დან 1.75%-მდე შეამცირა და ბანკებისთვის ლიკვიდობის მიწოდება გაზარდა.





# მთავრობის საინვესტიციო ლუსტრაცია



**ბარდაბაგალი დემოკრატიის** ქვეყნებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ინსტიტუციური რეფორმები და გადაწყვეტილებები, რომლებიც მას დასავლური დემოკრატიის სტანდარტებთან დაახლოებს და უცხოელ ინვესტორებს ბიზნესის ამ ქვეყანაში გადმოტანის სტიმულს შეუქმნის.

დემოკრატიის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ რეგულაციური გარემოს შესაბამისობა დემოკრატიის სტანდარტებთან, არამედ პროცედურები, რომლებიც მთავრობა იღებს გადაწყვეტილებებს. სწორედ ეს უზრუნველყოფს დემოკრატიისა და საინვესტიციო გარემოს სტაბილურობასა და განჭვრეტადობას. მოქალაქემ და ინვესტორმა უნდა იცოდეს, რომ მთავრობა არ მიიღებს ნაჩქარევ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც გააუარესებს მის უფლებრივ მდგომარეობას. დემოკრატიული სტანდარტით გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გამჭვირვალე და პოლიტიკურად ნეიტრალური უნდა იყოს.

ცალკეულ საკითხებზე მიღებული გადაწყვეტილებები და დემოკრატიული სტანდარტების დაცვის მდგომარეობა ხშირად იძლევა საშუალებას, მთავრობის მიდგომები განზოგადდეს, რაც უარყოფითად ცვლის ინვესტორთა ქცევას და აუარესებს ქვეყნის დემოკრატიულ და საინვესტიციო გარემოს.

ბოლო პერიოდში ანაკლიის ღრმაწყლოვან პორტთან დაკავშირებით, აგრეთვე ელექტრონული კომუნიკაციებისა და ენერჯეტიკის კანონმდებლობაში დარქარებული და გაუმჭვირვალე წესით მიღებული გადაწყვეტილებები არის სახიფათო გზავნილები საქართველოს სტრატეგიული პარტნიორებისა და ინვესტორებისთვის. ეს გადაწყ-

ვეტილებები არ იყო დემოკრატიული სტანდარტების შესაბამისი, რაც შესაძლოა გადაითარგმნოს საქართველოში დემოკრატიისა და საინვესტიციო გარემოს გაუარესებად.

ელექტრონული კომუნიკაციების კანონში შეტანილი ცვლილებები სერიოზულ კითხვის ნიშნებს წარმოშობს კონსტიტუციით დაცული საკუთრებისა და სამართლიანი სასამართლოს უფლებების თვალსაზრისით. ეს უფლებები პრაქტიკულად სრულად და ხანგრძლივი დროით შეიძლება შეიზღუდოს გონივრული დასაბუთებისა და საჭიროების გარეშე, ისე რომ დაცული არ იყოს გონივრული ბალანსი ჩადენილ ქმედებასა და კომისიის მიერ გამოყენებულ სანქციას შორის. რაც ყველაზე საგანგაშოა, კომისიების გადაწყვეტილებები არ ექვევება ეფექტიანი სასამართლო კონტროლის ქვეშ.

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულმა კომისიამ მოამზადა, ხოლო საქართველოს მთავრობამ საქართველოს პარლამენტს 2020 წლის 1 ივლისს წარუდგინა კანონპროექტი „ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ“ საქართველოს კანონში ცვლილებების შეტანის თაობაზე“. ამ პროექტით კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიას საკუთარი შეხედულებისამებრ, სასამართლოს ეფექტიანი კონტროლის გარეშე მიენიჭა უფლებამოსილება, ოპერატორ კომპანიაში დანიშნოს სპეციალური მმართველი.

ცვლილებების შესაბამისად, სამ საკითხთან დაკავშირებული საკითხების გადასაწყვეტად კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიას მიენიჭა სპეციალური მმართველის დანიშნვის უფლებამოსილება.

**ეს საკითხებია:**

(ა) შერწყმის ან წილის, აქციების ან საოპერაციო





აქტივის გასხვისების ტრანზაქციები;  
 (ბ) ოპერატორის კომუნიკაციების ქსელებთან დაშვება;  
 (გ) ქსელებთან დაშვების სატარიფო რეგულირება.

აღნიშნულ საკითხებზე ოპერატორის მიერ ვალდებულების შეუსრულებლობის ან დავის არსებობის შემთხვევაში კომუნიკაციების კომისია მისი მანდატის ფარგლებში უფლებამოსილია, ოპერატორი კომპანიის მიმართ გამოიყენოს სხვადასხვა ღონისძიება და სანქცია. სანქციების მეშვეობით დასახელებული სამი საკითხის გადაწყვეტელობის შემთხვევაში კომისიას მიენიჭა უფლება, დანიშნოს სპეციალური მმართველი საკმაოდ ფართო უფლებამოსილებებით.

**კომუნიკაციების კომისიის მიერ დანიშნულ სპეციალურ მმართველს უფლება აქვს:**

(ა) შეცვალოს ოპერატორი კომპანიის მენეჯმენტი,

(ბ) კომპანიის აქციონერებს არ მისცეს დივიდენდი და პრემია,  
 (გ) დანიშნამდე ბოლო ერთი წლის განმავლობაში დადებული კონტრაქტების ბათილობის მოთხოვნით მიმართოს სასამართლოს, თუკი ის პერსონალურად, ყოველგვარი სტანდარტის გარეშე მიიჩნევს, რომ ოპერატორი კომპანიის მიერ დადებული გარიგებით ზიანი მიადგა ან ადგება ქვეყნის ეკონომიკურ ინტერესს, ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში ავტორიზებული პირების/ლიცენზიის მფლობელების, მომხმარებლების კანონიერ ინტერესებს ან ბაზარზე არსებულ კონკურენტულ გარემოს,  
 (დ) შეასრულოს ოპერატორი კომპანიის მმართველობითი ორგანოს (მაგ.: აქციონერთა კრება, პარტნიორთა კრება, სამეთვალყურეო საბჭო, დირექტორატი) სხვა ნებისმიერი უფლებამოსილება.

ამ უფლებამოსილებების მინიჭება კომუნიკაციების კომისიის მიერ დანიშნული სპეციალური მმართველისთვის ნიშნავს კომპანიის, ინვესტიციებისა თუ აქტივის

ექსპროპრიაციას, რაც საფრთხეს უქმნის საქართველოს კონსტიტუციით, აგრეთვე ადამიანის უფლებათა და ძირითად თავისუფლებათა ევროპული კონვენციით დაცულ საკუთრების უფლებას. მით უმეტეს, რომ საქართველოს პარლამენტმა მიღებულ კანონში სპეციალურად მიუთითა, რომ სპეციალური მმართველის დანიშვნის თაობაზე კომუნიკაციების კომისიის გადაწყვეტილებაზე სასამართლოს მიერ სარჩელის მიღება ამ გადაწყვეტილების აღსრულებას ვერ შეაჩერებს, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც სასამართლო სხვაგვარად გადაწყვეტს.

საქართველოს ადმინისტრაციული კანონმდებლობით რომელიმე საჯარო დაწესებულების გადაწყვეტილების (მაგ.: ჯარიმა, ლიცენზიის გაუქმება) სასამართლოში გასაჩივრება იწვევს მის შეჩერებას დავაზე სასამართლოს საბოლოო გადაწყვეტილების გამოტანის დრომდე. ელექტრონული კომუნიკაციების კანონში შეტანილი ცვლილებებით სწორედ ეს სტანდარტი შეცვალა საუარესოდ საქართველოს საკანონმდებლო ორგანომ,



რამაც აზრი დაუკარგა კომუნიკაციების კომისიის გადაწყვეტილების კანონიერებაზე სასამართლო დავის წარმოებას, ფიქციად აქცია საქართველოს კონსტიტუციით, აგრეთვე ადამიანის უფლებათა და ძირითად თავისუფლებათა ევროპული კონვენციით დაცული სამართლიანი სასამართლოსა და დაცვის უფლება.

„ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ“ კანონი მიღებულია 2005 წელს და 2020 წლის 1 ივლისამდე კომუნიკაციების კომისიის მხრივ არასდროს დასმულა ოპერატორთა მიმართ სანქციების არაეფექტიანობისა და აღსრულების უკიდურესად მძიმე ჩარევის, სპეციალური მმართველის დანიშვნის საჭიროების საკითხი.

შემაშფოთებელია, რომ მთავრობა და კომუნიკაციების კომისია კანონპროექტის განმარტებით ბარათში არ მაღავენ და ღიად უთითებენ, რომ ეს ცვლილებები საჭიროა ერთი კონკრეტული ოპერატორი კომპანიის მიმართ ღონისძიებების გასატარებლად. „პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როცა კომისიის გადაწყვეტილების აღსრულება დაკავშირებულია ადრესატის უშუალო ქმედებასთან და მხოლოდ მას შეუძლია მისი აღსრულება და აღსრულების ყველა სხვა საშუალება არაეფექტურია. მაგალითად, ავტორიზებული/ლიცენზიის მფლობელი პირის მიერ მისი პირდაპირი ან არაპირდაპირი წილების/აქციების კომისიის წინასწარი თანხმობის გარეშე გაყიდვის შემთხვევაში (რაც აკრძალულია და ბათილია „ელექტრონული კომუნიკაციების“ შესახებ საქართველოს კანონის 25-ე - 27-ე მუხლების მიხედვით), კომისია უფლებამოსილია, ავტორიზებულ/ლიცენზიის მფლობელ პირს მოსთხოვოს კომისიის წინასწარი თანხმობის გარეშე განხორციელებული ტრანზაქციის შებრუნება და წილის/აქციის გასხვისებამდე არსებული პირვანდელი მდგომარეობის აღდგენა“. - მითითებულია კანონპროექტის განმარტებით ბარათში. ეს გარემოება, რომ კანონის ცვლილება და კომუნიკაციების კომისიის უფლებამოსილების გაფართოება კონკრეტული კომპანიის, „კავკასუს ონლაინის“ მიმართ განხორციელდა, 17 ივლისს დაადასტურა პარლამენტის ეკონომიკური პოლიტიკისა და დარგობრივი ეკონომიკის კომიტეტის თავმჯდომარემაც.

„ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ“ კანონი ოპერატორი კომპანიის შერწყმის ან ამ კომპანიის აქციების/წილის გასხვისებისას ოპერატორ კომპანიას ეკისრება ამ ტრანზაქციის შესახებ კომპანიისთვის ინფორმაციის წინასწარ შეტყობინების ვალდებულება. კანონი ცხადად უთითებს, თუ ვისზე და რა ტრანზაქციამ ვერცვლდება ეს ვალდებულება.

„შეტყობინების ვალდებულება ეკისრება ავტორიზებულ პირს, რომელიც მონაწილეობს შერწყმაში ან რომლის წილის, აქციების ან საოპერაციო აქტივის შეძენაც ხდება“. - აღნიშნულია „ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ“ კანონში. კანონის ამ ფორმულირებიდან ჩანს, რომ შეტყობინების ვალდებულება წარმოიშობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ხდება ოპერატორი კომპანიის შერწყმა სხვა კომპანიასთან ან უშუალოდ ამ ოპერატორი კომპანიის აქტივის, წილის ან აქციის, ანუ ე.წ. „შშობელი კომპანიის“ ცვლილება. ავტორიზებულ ოპერატორ კომპანიას კანონით მხოლოდ ამ ორ შემთხვევაში აქვს კომუნიკაციების კომისიისთვის შეტყობინების მიწოდების ვალდებულება. სწორედ ამ, ერთი შეხედვით მარტივ, საკითხთან დაკავშირებით მიმდინარეობდა ხანგრძლივი დავა კომისიასა და „კავკასუს ონლაინს“ შორის და ამ დავის „ეფექტიანად და სწრაფად“ გადაწყვეტის დამატებითი ბერკეტის მოპოვებისთვის მიიღო პარლამენტმა ბოლო ცვლილებები.

კომუნიკაციების კომისია ფართოდ განმარტავდა კანონის ნორმას და თვლიდა, რომ ინფორმირებისა და თანხმობის მიღების ვალდებულება ვრცელდება არა მხოლოდ „შშობელი კომპანიის“ ცვლილებაზე, არამედ „შშობელი კომპანიის“, „შშობელი კომპანიის“, ე.წ. „ბებია კომპანიის“ ცვლილებაზეც, რაც არასწორია. კომისიის ამ არასწორი ინტერპრეტაციისა და დაკისრებული ჯარიმების თაობაზე ოპერატორს აქვს სასამართლო

დავის წარმოების უფლება. კანონის ბოლო ცვლილებების მთავარი საფრთხე ის არის, რომ ინტერპრეტაციის სისწორეზე სასამართლო დავის არსებობის მიუხედავად, კომუნიკაციების კომისიას მიეცა უფლებამოსილება, არ დაელოდოს სასამართლო დავის დასრულებას და თვითონვე, სპეციალური მმართველის დანიშვნით, ისე აღასრულოს საკუთარი გადაწყვეტილება, რა მნიშვნელობითაც მოახდინა ინტერპრეტაცია. ბუნებრივია, ამ პირობებში სასამართლო დავის წარმოება აზრს კარგავს, რადგან ოპერატორმა კიდევაც რომ მოიგოს სასამართლო დავა, კომუნიკაციების კომისიის გადაწყვეტილება უკვე აღსრულებული იქნება.

კომუნიკაციების დარგში სახელმწიფოს ინტერესების უკულებეფყოფაზე მსჯელობა არაგონივრულად მიგვიჩნია, თუმცა შესაძლებელია ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველყოფა დემოკრატიული მექანიზმებით. ასეთი კი არაერთი არსებობს როგორც საქართველოს კონსტიტუციაში, ასევე კანონმდებლობაში. მაგალითისთვის შესაძლებელია საბანკო კანონმდებლობის გახსენება, რომლითაც კომერციული ბანკის აქციის შეძენის მსურველმა დეკლარანტმა (და არა ოპერატორმა, ბანკმა) უნდა მიმართოს მარეგულირებელს და მიიღოს თანხმობა. მარეგულირებლის თანხმობის არარსებობის პირობებში აქციების გადაცემის ტრანზაქცია ვერ დაიხურება, შესაბამისად, რაიმე მძიმე სანქციების გამოყენების საჭიროებაც არ წარმოიშობება. გონივრული იქნება, განხილვის საგნად იქცეს, რომ სპეციალური მმართველის დანიშვნის გადაწყვეტილება მიიღოს არა ადმინისტრაციულმა ორგანომ, კომუნიკაციების კომისიამ, არამედ ამ ორგანოს ინიციატივით გადაწყვეტილება მიიღოს სასამართლომ.

კომუნიკაციების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის, მთავრობისა და პარლამენტის ერთობლივი ძალისხმევით სერიოზული ზიანი მიადგა არა მხოლოდ ერთ ოპერატორს, არამედ ქვეყანას. დროა, საზოგადოების ჩართულობით მის გამოსწორებაზე ვიზრუნოთ. **F**



# დეგრადაციის მეცნიერება

სიბერის ნიშნების პრევენცია



თქვენთვის უფროსი დისტრიბუტორი საპარტნიორო

თბილისი, შრომის 6, ოფისი 1,

ტელ.: +995 32 225 0406





# ის, რაც 2020-ის აგვისტომდე მოხდა



**აქტიურ დიპლომატიურ სამსახურში რომ ყოფილიყავი, მოხსენებით ბარათს აუცილებლად დავიწყებდი შემდეგი სიტყვებით: „განვლილ საანგარიშო პერიოდში“...**

2020 ისე დაიწყო, თითქოს სხვა არც არაფერი უნდა ყოფილიყო ჩემს გლობალურ დღის წესრიგში, გარდა საერთაშორისო უსაფრთხოებისა და პოლიტიკის საკითხებისა. 3 იანვარს ყველაზე გავლენიანი ირანელი სამხედროს, გენერალ ქასემ სოლეიმანის ბაღდადის აეროპორტში მკვლელობას უნდა განესაზღვრა მომდევნო თვეების, და შესაძლოა წლებისაც, მთავარი პოლიტიკური და ეკონომიკური ტენდენციები. ისედაც დაძაბულ აშშ-ირანის ურთიერთობებს თუ დავამატებთ აშშ-ის საპრეზიდენტო კამპანიას, რომლის ერთ-ერთ მთავარ, საშინაო მოხმარების საგარეო პოლიტიკურ თემას 2020-მდე სულ ცოტა ხნით ადრე წარმოადგენდა ირანი – მისი ბირთვული პროგრამით დაწყებული, სპარსეთის ყურეში ტანკერებზე გახშირებული თავდასხმებით გაგრძელებული და აშშ-ის ადმინისტრაციის „მაქსიმალური წნეხის“ პოლიტიკით განპირობებული სულ უფრო და უფრო მკაცრი სანქციებით დასრულებული, თამამად შეიძლება სპარსეთის ყურეში და, უფრო ფართოდ – ახლო აღმოსავლეთში, სამხედრო დაპირისპირების პროგნოზირება. ყველას ენის წვერზე ჰქონდა კითხვა: „იქნება თუ არა ომი ირანთან?“ ეს არ იყო მხოლოდ ექსპერტების გარაუდები. მსოფლიო ლიდერები და წამყვანი სახელმწიფოების პირველი დიპლომატები აკეთებდნენ განცხადებებს – ზოგი მათგანი ძალიან ომახიანს და ზოგიც ძალიან შემოფოთებულ და „შავლრუბლიანს“.

როდესაც ირანმა ერაყში განთავსებული ამერიკული სამხედრო კონტინგენტის ცოცხალი ძალისა და ტექნიკისგან დაცვლილ ბარაკებზე, პრაქტიკულად წინასწარ შეთანხმებული, სარაკეტო თავდასხმა

განახორციელა, რასაც, ფაქტობრივად საათებში, აშშ-ის პრეზიდენტის, დონალდ ტრამპის, მისთვის არადამახასიათებელი, მოდუნება/დამშვიდებაზე ორიენტირებული განცხადება მოჰყვა, ხოლო ირანის ისლამური რესპუბლიკის პრაპაგანდისტულმა მანქანამ რამდენიმე ჩაფურფილი შენობა-ნაგებობის კადრების დემონსტრირება ქასემ სოლეიმანის მკვლელობაზე გამანადგურებელ შურისძიებად შეფუთა, თუმცა იქვე დასძინა, რომ მას არ სურს ომი ამერიკასთან, მსოფლიომ შვებით ამოისუნთქა: ომი არ იქნება.

ამ დამშვიდებას კიდევ უფრო პოზიტიური და იმედის მომცემი ამბავიც მოჰყვა: 2020 წლის 15 იანვარს აშშ-ის პრეზიდენტმა და ჩინეთის პირველმა ვიცე-პრეზიდენტმა ხელი მოაწერეს ორ ქვეყანას შორის სავაჭრო შეთანხმების პირველი ფაზის ხელშეკრულებას. ირგვლივ ყველა კმაყოფილი იყო: ამერიკელი ფერმერი/ამომრეველიც, ჩინელი კომუნისტიც, ევროპელი ბიზნესმენიც და თქვენი მონა-მორჩილი საერთაშორისო მიმოხილველიც.

ამ დროს, ზუსტად იმავე დღეს, როდესაც ეს უმნიშვნელოვანესი შეთანხმება ფორმდებოდა, ჩინეთის უჰანის პროვინციიდან აშშ-ის ჩრდილო-დასავლურ ვაშინგტონში დაბრუნდა ამერიკელი, რომელსაც დაუდგინდა...

ერთს, მეორეს, მესამეს, მეათასეს ამერიკაში, დიდ ბრიტანეთში, იტალიასა და ესპანეთში დაუდგინდა იგივე...

დაუდგინდა, მაგრამ ჯერ მაინც არ იმჩნევდნენ – პოლიტიკოსები პოლიტიკოსობდნენ, კორპორაციების ბოსები ბოსობდნენ, ტურისტები ტურისტობდნენ, უძველესი პროფესიის ერთგული მუშაკები კი ჩვეულ რიტმში... შრომობდნენ.

აი, რაც მერე მოხდა, ახლა კი ყველამ კარგად ვიცით, მაგრამ თვეების წინ კარგა ხანს შოკიდან ვერ გამოვედით. არც კი მინდა გახსენება და, სრულიად

შეგნებულად, ყველას ლექსიკონში უცებ რომ დამკვიდრდა რამდენიმე საკვანძო სიტყვა, მათი ხსენება.

თანამედროვე ტექნოლოგიური სამყაროს პირობებში საგანგებო სამიტებიდან, „საოჯახო“ ფოტოების, ერთობლივი დეკლარაციებისა და კულუარული ინფორმაციების მაგივრად, მივიღეთ ერთ ეკრანზე გამოტანილი ხან 7, ხან 20, ხან 28 და ხან კიდევ სულაც „ორმოზდარვა“ მსოფლიოს ყველაზე გავლენიანი ადამიანი, საყვარლად ჩარჩოებში მოქცეულნი და ერთურთთან ათასობით კილომეტრით მოუბარნი.

გაჩერდა! დიას, სრული ამ სიტყვის მნიშვნელობით, გაჩერდა ეკონომიკები, გაჩერდა (ცოტა ხნით) ომები, გაჩერდა სპორტი, კულტურა, დასვენება და ახალი ფილმების გადაღება. რად გვინდოდა ფილმები? რაც მანამდე გვინახავს ფანტასტიკის ჟანრიდან და გაგვიგია „სიმფონიებისგან“, თურმე იმაში ამოვყავით თავი ჩვენ თვითონ; ოღონდ ყველამ ერთად – შვიდმა მილიარდმა ადამიანმა.

ხო, გაჩერებაზე გამახსენდა და რაც ზემოთ ჩამოვთვალე და კიდევ რაც არ ჩამოვთვალე, იმან ერთ-ერთი პირველი (რას დაარტყამდა სხვას) ნავთობის ფასები დააგდო ნოკდაუნში. თითქოს სოლიდარობის დრო იყო, მაგრამ სადაც რუსეთია, იქ „სოლიდაროსტ“-ს რა უნდა. ოპეკი – იუპეკი (აღმოსავლურად „აბრეშუმს“ ნიშნავს – ლოგიკაში ჯდება, ისეთი ამბები ატყდა ნავთობზე). ჩვენ არ ვიცით, ვისაც წარმოების გაზრდა არ გნებავთ, გაგვატარეთო. საუდის არაბეთმა გზაც დაულოცა და სადაც შენი წარმოების მოცულობების ზრდა დაიკვეხნო, იქ ჩემიც არ დაგავიწყდესო. უჰ, როგორ მიყვარს ნავთობის ფასების ვარდნაზე თვალყურის დევნება?! მართლა მაგარ აზარტში ვვარდები.

მე კი მიყვარს, მაგრამ აბა, მე ვინ რას მკითხავს. აშშ-ის პრეზიდენტმა დონალდ ტრამპმა რუსეთის პრეზიდენტსა და საუდის არაბეთის მემკვიდრე პრინცს

შორის შუამავლის როლი იკისრა და „ბრენტის“ მარკის ბარელი ნავთობის ფასის 10 დოლარამდე ვარდნა ჰაერში გააჩერა. ჩვენში რომ დარჩეს, არც დღეს ვარ ძალიან უკმაყოფილო (ამ ბლოგის წერის მომენტში ბრენტის ფასი 43 დოლარია).

გაჩერდა-მეთქი, აკი ვითხარით, მაგრამ არა ყველგან – მაგალითად, ლიბიაში, ნავთობით ასევე ერთ-ერთ უმდიდრეს ქვეყანაში. იანვრის პირველ რიცხვებში გაერო-ს მიერ აღიარებულმა ლიბიის ხელისუფლებამ მიიღო გადაწყვეტილება თურქეთისთვის სამხედრო დახმარების ოფიციალურად თხოვნის შესახებ. ო, რა მოულოდნელად (ვითომ) ჩამოჰკრა უბედურების ზარმა ამბოხებული მარშალ ჰაფთარის თავზე! მოულოდნელად, თუ მოსალოდნელად, ისეთი ძალით შემოსცხო ასკერთა არმიამ, რომ დღეს უკვე კარგა მოშორებით არიან დედაქალაქ ტრიპოლიდან, მისი აღების ზეიმისთვის საშაადისში მყოფი ჰაფთარის, ვაგნერი-სა და კიდევ მაგანთა სამხედრო ძალები.

მანამდე ხომ სირიაშიც ვითარდებოდა პროცესები. იქაც თურქეთი, ისევ რუსეთი და... ამა თუ იმ ფორმითა და ზომით – დასავლეთი.

რუსეთი რამდენჯერმე ვახსენეთ. ჩვენ, ქართველები, ნაკლებად, მაგრამ ის, რაც პრეზიდენტმა პუტინმა ჰქმნა, ანუ როგორც ის „განუღდა“, ბევრი დასავლელი გააკვირვა და, იმედია, გამოაფხიზლა.

დასავლეთს კი თავისი პრობლემები ემატებოდა და ემატებოდა. მოძრაობა და მხოლოდ მოძრაობაო, კი ექნებათ დასავლელ პოლიტიკოსებსა და ჩინოსნებს გაკონილი მანქანები დიდი ილიას სიტყვები (მათმა ელჩებმა რომ იციან, ამაში არაერთხელ დავრწმუნდით), ალბათ „ძალა ერთობაშიას“ (ეგ თუ არა, „ერთი ყველასთვის, ყველა ერთისთვის“ მათი დიდი მწერლის მოფიქრებულება), მაგრამ რად გინდა – დიდი ბრიტანეთი წავიდა და უკან მოხედვაც არ უნდა, დარჩენილებს კი მდგომარეობიდან გამოსასვლელად დასახარჯი 740 მლრდ ევროს გადანაწი-

ლება სხვადასხვანაირად უნდათ.


რა კარგად დავიწყე, გახსოვთ? „... გაფორმდა აშშ-ჩინეთის ისტორიული შეთანხმების პირველი ფაზის ხელშეკრულება“... სადღა ასეთი იმედის მომცემი სიახლეები! ჰონკონგში „ერთი ქვეყნის, ორი სისტემის“ პრინციპი დასამარდა, კომუნისტური პარტიის აგიტპროპი კიდევ უფრო მეტად აბობოქრდა, მაგრამ, რაც მთავარია, მთელი დანარჩენი მსოფლიო გადაირია, ასე ჩუმად ეს ღამურა/ები როგორ გაგიფრინდათ და ერთი სიტყვა არ დაგცდათო.

გადარეულნი იყვნენ მოწინავენი და მოკრძალებულნი. ვის აქვს კამპანია ჩვენისთანა? ეპითეტებით, ბრალდებებით და მუქარებით აღსავსე? რა თქმა უნდა, აშშ-ის 45-ე პრეზიდენტს, დონალდ ტრამპს. ვიღას ახსოვს ირანი და სპარსეთის ყურე? მთელი მსოფლიო ახლა აშშ-ჩინეთის ციგ ომზე ლაპარაკობს. მსოფლიო ლაპარაკობს, დონალდ ტრამპი კი მოქმედებს.

შედეგად იხურება საკონსულოები ორივე მხარეს, სარკისებურად განიხილება სანქციები და აქტიურად გადაადგილდება მთელ მსოფლიოში უზარმაზარი ავიაშიდეები. იმედია, ვინც არ უნდა მოიგოს აშშ-ის არჩევნებში, ასეთი რეჟიმი 3 ნოემბრამდე გაგრძელდება. იმედია...

ალბათ თქვენც დააკვირდებოდით, რომ ბლოგებშიც და სატელევიზიო მიმოხილვებშიც სულ ვცდილობ ხოლმე, შეძლებისდაგვარად ღია ფერებსა და ტონალობებში მოგაწოდოთ მსოფლიოში მიმდინარე ამბები.

აბა, ცოტა „ლაითად“ თუ არ შევხედეთ, ისე როგორ გინდა, აღწერო ის, რაც მოხდა აგვისტოს 2020-მდე?

პ.ს. როგორც წესი, ასეთ ბლოგს მომავლის პროგნოზის შემცველ რამდენიმე აბზაცსაც დავურთავდი ხოლმე, მაგრამ ის, რაც და როგორც ამ დრომდე მოხდა, ამ რისკის აღების ყოველგვარ სურვილს მიკარგავს. 



# მწვანე დაფინანსება საქართველოს ეკონომიკის აღმავლობისთვის



**მწვანე დაფინანსება** მსოფლიო მასშტაბით სულ უფრო მეტად ითვალისწინებს კლიმატის ცვლილების საკითხებს, რადგან მისი უარყოფითი ზეგავლენა ახლა კიდევ უფრო მძაფრად იგრძნობა. შექმნილი ჯანდაცვისა და ეკონომიკური გამოწვევების მიუხედავად, კორონავირუსის (კოვიდ-19) პანდემია შესაძლოა უნიკალურ შესაძლებლობას წარმოადგენდეს.

პანდემიის ფონზე, როდესაც კარანტინის პირობებში, მართალია, დროებით, მაგრამ საგრძნობლად შემცირდა სათბური გაზები და წარმოიშვა ეკონომიკური განვითარების ალტერნატიული გზები, გარემოსდაცვითი გამოწვევების დაძლევა გაორმაგებული ძალისხმევით მოხდება.

ინვესტორები თანხმდებიან იმაზე, რომ კლიმატის ცვლილების დასაძლევად აუცილებელია ერთობლივი მიდგომა, კლიმატზე ნეგატიური ზეგავლენის შემარბილებელი ღონისძიებების გატარება და საინვესტიციო გადაწყვეტილებების ადაპტირება, და, ამავდროულად, განვითარების ალტერნატიული გზების მოძიება.

ეს კი, თავის მხრივ, ისეთი ინოვაციური ფინანსური ინსტრუმენტების შემოღებას უწყობს ხელს, როგორიცაა მწვანე ობლიგაციები. ამონაგები თანხებით ნაწილობრივ ან სრულად, მხოლოდ გარემოსდაცვითი და კლიმატური სარგებლის მქონე ახალი ან არსებული მწვანე პროექტების დაფინანსება ან რეფინანსირება ხდება, რაც ინვესტორებთან ურთიერთობის ინოვაციური ფორმატია, რომელიც გამჭვირვალობასა და ანგარიშგებას უწყობს ხელს და ასევე ემსახურება სათბური გაზების შემცირებას და

ენერგოეფექტიანობის პოპულარიზაციას.

მწვანე ობლიგაციებისა და სესხების ბაზარი იზრდება. 2019 წელს ამ ბაზარმა დაახლოებით \$257 მილიარდს მიაღწია. უმრავლესობა ხელმძღვანელობს მწვანე ობლიგაციების პრინციპებით (Green Bond Principles), ერთ-ერთი ყველაზე მეტად აღიარებული მწვანე ობლიგაციების სტანდარტით და საერთაშორისო კაპიტალის ბაზრების ასოციაციის (International Capital Market Association) დირექტივებით, რომლებიც გამჭვირვალობის, ანგარიშგებისა და ანგარიშგაღებულების პრინციპებს ეყრდნობა.

საქართველომ ახლახან გადადგა პირველი ნაბიჯები მწვანე ობლიგაციების ბაზარზე, ქვეყნის ერთ-ერთი წამყვანი ინფრასტრუქტურული კომპანიის Georgia Global Utilities (GGU) მიერ 5-წლიანი \$250 მილიონის ოდენობის ვერობონდის ემისიით, რაშიც აზიის განვითარების ბანკმა (ADB) მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა. ის წამყვანი ინვესტორი გახდა ბოლო წლებში სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში მსგავსი წარმატებული ემისიების შედეგად მიღებული კომერციული და ორგანიზაციული გამოცდილების საფუძველზე. ეს იყო სამხრეთ კავკასიაში პირველი მწვანე ობლიგაციები.

ობლიგაციები სუფთა ენერჯიაზე გადასვლისა და განვითარების გეგმებისაკენ სწრაფვაში საქართველოს მნიშვნელოვანი წინსვლაა. წყლის რესურსების მდგრადი მართვისა და განახლებადი ენერჯის გამოუმუშავების ხელშეწყობით საგრძნობლად შემცირდება კლიმატის ცვლილებით გამოწვეული ნეგატიური ზეგავლენა ცენტრალური აზიისა და კავკასიის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი და ღია ეკონომიკის



მქონე ქვეყნის ეკონომიკაზე.

ADB-ის მიერ GGU-ს მწვანე ობლიგაციების საშუალებით განხორციელებული დაფინანსება ხელს შეუწყობს საქართველოში წყალმომარაგებისა და წყალარინების მომსახურების მიმდინარე გაუმჯობესებას. ამონაგები თანხებით მოხდება წყლის დანაკარგების შემცირებისა და გაუმჯობესებული წყალმომარაგებისა და წყალარინების დაფინანსება,

წყალმომარაგების ქსელის აღდგენა, დამატებითი მრიცხველების და მართვის თანამედროვე სისტემების მონტაჟი წარმადობის ასამაღლებლად. აღნიშნული დანახარება კიდევ ერთხელ ადასტურებს ADB-ის მზაობას, ხელი შეუწყოს საჯარო და კერძო სექტორის პროექტებს, რომელთა საშუალებით საქართველოს მასშტაბით ხუთიდან ოთხი მომხმარებელი გაუმჯობესებული წყალმომარაგების მომსახურებით ისარგებლებს.

რეგიონში პირველი მწვანე ობლიგაციების გამოშვებით ADB ხელს უწყობს გარემოსდაცვითი თვალსაზრისით მდგრად პროექტებში ინვესტირებას და პარიზის ხელშეკრულების ფარგლებში კლიმატის ცვლილების თაობაზე გათვალისწინებული მდგრადი განვითარების გეგმების მიღწევას. გასულ წლებში მწვანე ობლიგაციების გამოცდილება ADB-ის აქვს ფილიპინებზე Ayala Corporation-ის სრულ მფლობელობაში არსებული მისი შვილობილი კომპანია AC Energy-ის მიერ 2019 წელს გამოშვებული 10-წლიანი \$410 მილიონის ოდენობის ობლიგაციების ტრანზაქციაში; კორპორაცია სინგაპურის საფონდო ბირჟაზე არის გაცხადებული. ამონაგები თანხებით დაგეგმილია განახლებადი ენერჯის პროექტების დაფინანსება ვიეტნამში, ინდონეზიასა და ფილიპინებზე.



მწვანე ობლიგაციები შესაძლოა მთავრობების მხრიდან კარგი საბაზუსო ქმედება იყოს პანდემიის შედეგად შემცირებული ეკონომიკური საქმიანობის აღსადგენად. შემცირებული ლიკვიდურობის პირობებში ეს შესაძლოა კაპიტალზე წვდომის კარგი შესაძლებლობა იყოს და კერძო სექტორში ინვესტორთა ნდობის ამაღლების და დამატებითი ინვესტიციების მოზიდვის ფაქტორი გახდეს.

დიდი პოტენციალის მიუხედავად, მწვანე ობლიგაციების გამოშვება კერძო სექტორის კომპანიების მიერ განვითარებადი ქვეყნების უმრავლესობაში ჯერ კიდევ შეზღუდულია ძირითადად, გამოდინარე იქიდან, რომ კომპანიებს არ გააჩნიათ ინფორმაცია მოთხოვნების შესახებ, ხოლო ინვესტორებს გამოცდილება აკლიათ. საუკეთესო გამოსავალი კი რეგიონში კერძო სექტორის მწვანე ობლიგაციების ბაზრის შექმნა და მწვანე ობლიგაციების გამოშვებაა სანდო კომპანიის მიერ, რომელიც ამ სფეროში არსებული საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილებით ხელმძღვანელობს - როგორც აზიის განვითარების ბანკის შემთხვევაში, როდესაც ის GGU-ს მიერ გამოშვებული ობლიგაციების წამყვანი ინვესტორი გახდა.

საქართველოს კარგი შესაძლებლობები აქვს რეგიონში ლიდერობისთვის.

დღეს საქართველო მსოფლიოში აღიარებულია მის მიერ პანდემიის წინააღმდეგ გატარებული წარმატებული ქმედებებისთვის და კავკასიისა და ცენტრალური აზიის ქვეყნებს შორის ინფიცირების ახალი შემთხვევების ყველაზე დაბალი მაჩვენებლით. ინოვაციების ხელშეწყობის მზაობა, საერთაშორისო ბაზრებზე ინტეგრირებისა და წარმატებული მმართველობის გამოცდილება საქართველოს ეკონომიკის სწრაფი

აღდგენის შესაძლებლობას აძლევს.

საერთაშორისო ინვესტორებთან, განვითარების საფინანსო ინსტიტუტებთან და მდგრადი განვითარების მიმდევარს სხვა პარტნიორებთან თანამშრომლობით საქართველოს შეუძლია განაგრძოს გამჭვირვალე, კორპორაციულ მმართველობასა და საუკეთესო გამოცდილებაზე დაყრდნობით გარემოსდაცვითი მიზნებისკენ სწრაფვა. მწვანე დაფინანსებისთვის სახარბიელო საფუძვლების ხელშეწყობით, საქართველო წამყვან პოზიციებს დაიკავებს.

საქართველოს მდგრადი განვითარებისთვის ასევე დიდი სარგებელი ექნება ფინანსებზე კერძო სექტორის წვდომის ხელშეწყობას. ამან, შესაძლოა, ინვესტიციები სუფთა და მდგრად პროექტებში მოიზიდოს, ამავდროულად, ხელი შეუწყოს ქალაქების ინკლუზიური ინფრასტრუქტურის შემუშავებას და თანამედროვე ეკონომიკის შესაბამისი სამუშაო უნარების ჩამოყალიბებას.

შეზღუდვების თანდათანობით მოხსნასთან ერთად საქართველოს უნიკალური შესაძლებლობა ეძლევა, დაძლიოს პანდემია ინოვაციური, ინკლუზიური და დივერსიფიცირებული ეკონომიკური მოდელის დანერგვით და ახალი, გარემოსდაცვითი თვალსაზრისით მდგრადი, მიდგომით. **F**



# აშ, ახლა - თიბისი კონსუპტი



თანამედროვე  
მომხმარებელი მარტივ,  
სწრაფ და მის საჭიროებებზე  
მორგებულ საბანკო  
სერვისებს ითხოვს.  
გაზრდილი მოთხოვნების  
დაკმაყოფილებას თიბისი  
ახალი კონსეფციით აპირებს.

აგტორი: თამარ ჯიჯუაძე  
ფოტო: Forbes Woman Georgia & Ana Boko



**პ**ირადი საბანკო მომსახურება პერსონალიზირებული შეთავაზებების, ფინანსური სერვისებისა და პროდუქტების ერთობლიობაა, რომელიც ადამიანებს ეხმარება ქონების, აქტივების, ფინანსების განკარგვაში, სწორად გამოყენებაში, პორტფელის მართვასა და მომავლის დაგეგმვაში.

პერსონალური საბანკო მომსახურება სიახლე არ არის გლობალურ საბანკო სექტორში, თუმცა ის იმდენად ცვალებადია, რომ შესაძლოა, მისი თავდაპირველი ვერსია ახლანდელს არც კი ჰგავდეს. „მომავალი ათწლეული უფრო კომპლექსური იქნება ამ თვალსაზრისით, მომხმარებლებს მეტი მოთხოვნა ექნებათ, მიიღონ რჩევები. გლობალური სავაჭრო ეკონომიკები, პოლიტიკური გარემო და ცვლილებები მომხმარებლების შეშფოთებას იწვევს, ამიტომაც მათ უფრო მეტად დასჭირდებათ წინ გაძღოლა“, - ეს სიტყვები UBS-ის გლობალური ქონების მართვის განყოფილების ყოფილ თანაპრეზიდენტს, ტომ ნარატილს ეკუთვნის.

შესაბამისად, ის ბანკები, რომლებიც მომხმარებლების საჭიროებებზე უფრო მეტად მორგებას ცდილობენ, უნდა დაფიქრდნენ პერსონალური საბანკო მომსახურების დახვეწასა და განვითარებაზე. ამ მიმართულებით თიბისი გასულ წელს კიდევ ერთხელ დაფიქრდა, მომდევნო საფეხურზე გადასვლის აუცილებლობა დაინახა და თიბისი სტატუსი თიბისი კონცეპტით შეცვალა. ბუნებრივია, ცვლილება მხოლოდ სახელს არ შეხება. რებრენდინგი მთლიანად ამ მომსახურების შინაარსსა და მიდგომას შეეხო. თიბისის პერსონალური საბანკო მომსახურების მომხმარებლებს ახლა 230 პირადი ბანკირი ემსახურება, რომლებიც სერვისის თითოეულ მიმღებს ინდივიდუალურად - საჭიროებებისა და მოთხოვნების შესაბამისად უდგებიან.

განახლებულ მიდგომაზე Forbes Georgia თიბისის პერსონალური საბანკო მომსახურების ხელმძღვანელს - **ნატა ხურციძეს** ესაუბრა, რომელიც თიბისი კონცეპტის იდეასა და მნიშვნელობას განმარტავს.

**ქალბატონო ნატა, თქვენ საქართველოში პერსონალური საბანკო მომსახურების შექმნის მონაწილე ხართ. როგორ იცვლებოდა წლების განმავლობაში ეს მიმართულება და როგორ იზრდებოდა ამ მომსახურების მიმღებთა რაოდენობა?**

2006 წელს თიბისი ბანკმა პერსონალური საბანკო მომსახურების შექმნა გადაწყვიტა. სწორედ მაშინ მივიღე პირველი შემოთავაზება თიბისისგან, რომ ასეთი ტიპის მომსახურება ჩამოგვეყალიბებინა. ბანკში ამ მიმართულების დაარსების დღიდან ყველა პროცესში აქტიურად ვმონაწილეობდი. თიბისი იყო პირველი, ვინც ასეთი ტიპის მომსახურება შეესთავაზა მომხმარებელს. ბუნებრივია, მაშინ სრულიად სხვა გარემო იყო, ადამიანებს სხვა სურვილები და საჭიროებები ჰქონდათ.

თავიდან მხოლოდ ორი პერსონალური ბანკირით და 27 მომხმარებლით დაიწყო. წლების განმავლობაში ამ ყველაფერმა ექსპანსია განიცადა. 4-5 წლის შემდეგ შევქმენით მეორე მიმართულება. ერთი მხრივ, არსებობდა მაღალშემოსავლიანი ფიზიკური პირების მომსახურება - თიბისი Vip, შემდეგ კი დაემატა ფართო მასშტაბზე გათვლილი თიბისი სტატუსი. თიბისი სტატუსის საწყის ეტაპზე 20-მდე ბანკირი და დაახლოებით 5 000 მომხმარებელი გვყავდა. შემდეგ ეს ყველაფერი ეტაპობრივად ვითარდებოდა იმის მიხედვით, თუ რა სჭირდებოდა ბაზარს. 4-5 წლის შემდეგ დავინახეთ, რომ დიდი იყო პოტენციალი საზღვარგარეთ მცხოვრები არარეზიდენტი ფიზიკური პირებისთვის, ამიტომაც გავხსენით წარმომადგენლობა ისრაელში და არარეზიდენტი მომხმარებლებიც მოვიზიდეთ, რომლებიც ჩვენი მენაბრეები გახდნენ.

დღეს კი თიბისის მაღალშემოსავლიანი ფიზიკური პირების ანუ პერსონალური საბანკო მომსახურების პორტფელი არა მარტო საქართველოში, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით 85 000-ზე მეტ მომხმარებელს და დაახლოებით 3,8 მილიარდი ლარის დეპოზიტებს

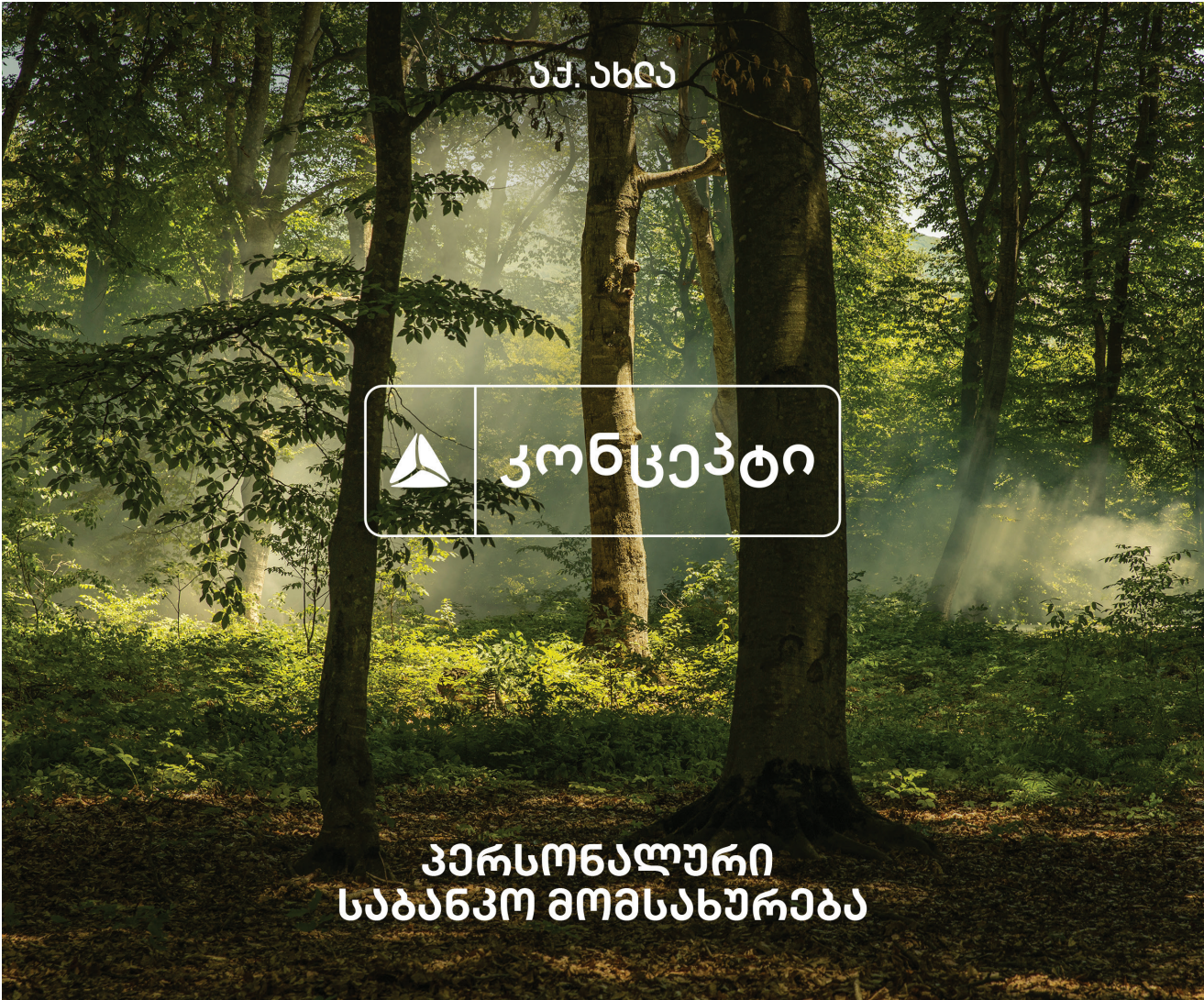
ითვლის. ასეთი ზრდა ბაზრის განვითარებამ და მომხმარებლების მოთხოვნილებებმა გამოიწვია. მაგალითად, ის, რაც მომხმარებლებს 15 წლის წინ სჭირდებოდათ, დღევანდელი საჭიროებებისგან რადიკალურად განსხვავდება. იმ დროს ძირითადი აქცენტი კონფიდენციალურობაზე იყო. ადამიანები ღელავდნენ, თუ სად დააბანდებდნენ ფულს. დღეს კი მნიშვნელოვანია, რომ მომსახურება მარტივი, სწრაფი და კონკრეტულ ადამიანზე მორგებული იყოს.

თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ პერსონალური საბანკო მომსახურების მიმართულებით დღეს საბანკო სექტორში ლიდერები ვართ, ყველაზე მეტი კლიენტი გვყავს და ყველაზე დიდი პორტფელები გვაქვს როგორც სუსხეში, ისე დეპოზიტებში. ასევე, ჩვენი კლიენტების კმაყოფილების მაჩვენებელი წინა წელთან შედარებით საკმაოდ მაღალია, რომელიც საბანკო სექტორისთვის დამახასიათებელი არ არის. წინა წელი იყო ძალიან საინტერესო, რადგან სამმა სხვადასხვა ფინანსურმა გამომცემლობამ გვაღიარა როგორც საუკეთესოები და ერთდროულად სამი ჯილდო მოვიგეთ. ვფიქრობ, წარსულში ბევრი რამ გვაკეთეთ იმისთვის, რომ საბანკო მომსახურება საქართველოში განვითარებულიყო და აქ, ახლა სხვა ეტაპზე გადასულიყო.

**რატომ ჩათვალეთ საჭიროდ, რომ აქ, ახლა თიბისის პერსონალური საბანკო მომსახურების რებრენდინგი დაგეწყეთ?**

მომდევნო ეტაპზე გადასვლა ბაზრის განვითარებამ და ჩვენი მომხმარებლების მოთხოვნილებების ცვლილებამ გამოიწვია. თითოეულ მომხმარებელს საკუთარი კონცეფცია აქვს და ჩვენ გვინდა, ამ კონცეფციით ყველას საჭიროება მოვიცვათ. 21-ე საუკუნის მუდამ ცვალებად გარემოსა და ცხოვრების აჩქარებულ ტემპში, სადაც ადამიანები ცდილობენ, ყველაფერი აქ, ახლა მოასწონ, ყველაზე პრიორიტეტული მეტი დრო და სიმარტივე გახდა. სწორედ





ამ ახლა

 კონცეპტი

## პერსონალური საბანკო მომსახურება

ამიტომ გადავწყვიტეთ, ეს მომსახურება კიდევ უფრო დაგვეხვეწა და კიდევ უფრო პერსონალიზირებული გაგვეხადა.

### საინტერესოა, როდის დაიწყეთ ამ სიახლეზე მუშაობა და განაპირობა თუ არა თიბისი კონცეპტის შექმნა პანდემიამ?

რებრენდინგი კომპლექსური პროცესია და რთულია 10 წლის ბრენდის ჩანაცვლება ახლით. ეს არ არის 2-თვიანი გადაწყვეტილება. ამ თემაზე დიდი ხანია, ვფიქრობთ და ვმუშაობთ. პროექტი წინა წელს დავიწყეთ, არაერთი საერთაშორისო კომპანია იყო ჩართული პროცესში. ბევრი ვარიანტიდან სახელი - თიბისი კონცეპტი სწორედ იმიტომ შევარჩიეთ, რომ ის ყველაზე კარგად ასახავდა იმ შინაარსსა და სტრატეგიას, რაც გვაქვს. თითოეულ ადამიანს ვუყურებთ როგორც კონკრეტულ კონცეფციას.

### თქვენ ამბობთ, რომ თიბისის განახლებული პერსონალური საბანკო მომსახურების მთავარი ინსპირაცია ადამიანები და მათი ინტერესებია. გაქვთ თუ არა ჩატარებული კვლევა, რის შედეგადაც გამოავლინეთ თქვენი მომხმარებლების ინტერესები და საჭიროებები?

ჩვენ არაერთ კვლევას ვატარებთ წლის განმავლობაში. გვაქვს ამბიცია, რომ გვეჩვენოს საუკეთესო მომსახურება, ამიტომაც ყოველი თვის ბოლოს დაახლოებით 2 500 მომხმარებელს ვიკვლევთ. ჩვენი ხარისხის ჯგუფი უკავშირდება მათ და კითხულობს - რა არის ის, რაც მათ სჭირდებათ. აქედან გამომდინარე, ყოველთვიურად ვიღებთ უკუკავშირს, თუ რა საჭიროებები აქვს ჩვენს მომხმარებელს. მაგალითად, ძალიან დიდია მოთხოვნა თვითგანვითარებაზე. სწორედ ამ საჭიროებაზე საბასუსოდ შევქმენით შესვდრების ფიზიკური და ონლაინ პლატფორმა, სადაც ჩვენს მომხმარებლებს შესაძლებლობა აქვთ, სხვადასხვა სფეროს ბევრ საინტერესო სპიკერთან აქტუალურ თემებზე ისაუბრონ.

აღსანიშნავია, რომ პერსონალური საბანკო მომსახურების მიმღებთა პროფილი წლების განმავლობაში შეიცვალა. ადრე ამ მომსახურების მომხმარებლების უმრავლესობა ერთი ტიპის პროფილის მქონე ადამიანები იყვნენ და მათი საჭიროებებიც, ბუნებრივია, სხვა იყო. ახლა კი სეგმენტი ბევრად უფრო მრავალფეროვანი გახდა. კონცეპტი სწორედ თანამედროვე ადამიანის ინტერესებსა და საჭიროებებზე დაკვირვების შედეგად შეიქმნა და ის სრულ თანხედენაშია თიბისის მისიასთან - გაუმარტივოს ადამიანებს ცხოვრება; აქ, ახლა შესთავაზოს მათ ყველა ის შესაძლებლობა,



რომლებიც მიზნებისა თუ გვეგების შესასრულებლად სჭირდებათ.

### **რით იქნება განსხვავებული თიბისის განახლებული პერსონალური საბანკო მომსახურება მისი წინამორბედისგან?**

თიბისი კონცეპტი კიდევ უფრო მოქნილი, მარტივი და პერსონალიზირებული, კონკრეტულ ადამიანზე მორგებული მომსახურებაა. თუმცა ჩვენი საქმიანობის ცენტრი ყოველთვის იყო და იქნება ადამიანი და მისი საჭიროებები, მომსახურების ხარისხი და მისი სიმარტივე. ადამიანში, როგორც ჩვენს მთავარ ორიენტრში, მომხმარებელთან ერთად იმ ადამიანებსაც ვგულისხმობ, ვინც ამ მომსახურებას ქმნის – პირად ბანკირებს. ჩვენ დიდ ინვესტიციას ვახორციელებთ ჩვენი ბანკირების კვალიფიკაციის ამაღლებაში. შევცვალეთ საოპერაციო მოდელი, ბანკირებს ყოველწლიურად ვუტარებთ სხვადასხვა ტიპის ტრენინგებს, რათა იყვნენ კვალიფიციურები და ზუსტად იცოდნენ, რა სჭირდება მათ მომხმარებლებს. ერთია ამის ცოდნა და მეორეა უნარი, რომ როდესაც კონკრეტულ ადამიანს დასჭირდება რჩევა, სწორი მიმართულება მისცე და კონსულტაცია გაუწიო. ეს უწყვეტი პროცესია.

### **თიბისიში ამბობენ, რომ საწყის ეტაპზე კონცეპტი ორ პროდუქტს აერთიანებს - ციფრულ და პრემიუმ ნაკრებებს. რა იგულისხმება ამაში?**

ამ ეტაპზე ორი ნაკრები გვაქვს და მესამეზე ვმუშაობთ. გვაქვს ციფრული ნაკრები, რადგან ბევრი ახალგაზრდა მომხმარებელი გვყავს. ფიზიკური სივრცე აღარ განსაზღვრავს მომსახურების ხარისხს. კონცეპტის ციფრული ნაკრები განკუთვნილია მათთვის, ვისთვისაც საბანკო პროდუქტებით სარგებლობა ყოველდღიურობის ნაწილია, ვინც აქტიურად მოიხმარს არასაბანკო პროდუქტებსა და შეთავაზებებს და ვისაც ურჩევნია დამოუკიდებლად, პერსონალური ბანკირის გარეშე მართოს საკუთარი ფინანსები და საბანკო ოპერაციები. ციფრული ნაკრები აერთიანებს ყველა საჭირო სერვისსა და პროდუქტს, რომლებიც მომხმარებელს საშუალებას აძლევს მოზაიკულ- და ინტერნეტბანკის, ასევე სტატუსცენტრის დახმარებით, დისტანციურად მიიღოს საბანკო მომსახურება. თიბისის მოზაიკულ- და ინტერნეტბანკი მსოფლიოში აღიარებულია როგორც საუკეთესო.

თუმცა არიან მომხმარებლები, რომელთაც უფრო რთული ოპერაციების შესრულება უწევთ და ურჩევნიათ, ეს ოპერაციები პირადი ბანკირის დახმარებით შესარულონ. პირადი ბანკირი მომხმარებლის სანდო პარტნიორი, შეუცვლელი დამხმარე და მრჩეველია, რომლის მთავარი ამოცანაც მომხმარებლისთვის ცხოვრების გამართლებება, მისთვის კმაყოფილებისა და კომფორტის უზრუნველყოფაა. პირადი ბანკირი ითვალისწინებს მომხმარებლის ფინანსურ მოთხოვნებსა და საჭიროებებს, მისთვის უზრუნველყოფს როგორც ოპერატიულ ფინანსურ კონსულტაციას, ისე ხარისხიან მომსახურებას.

ამასთან ერთად, მომხმარებლების ინდივიდუალური საჭირო-

ებებიდან გამომდინარე, ვქმნით სხვადასხვა ტიპის დამატებით შეთავაზებებს, რაც იმას გულისხმობს, რომ ვცდილობთ, კონკრეტულ ადამიანს დავეკმაყოფილოთ ის ინტერესი, რაც მას აქვს. მაგალითად, ზოგს აინტერესებს მუსიკა, ლიტერატურა, ხელოვნება, ზოგისთვის ეს შეიძლება იყოს მოგზაურობა. შესაბამისად, მათი ინტერესებიდან გამომდინარე, ნაკრებში შევიძლია იმდენი ვარიანტი შევქმნათ, რამდენი მომხმარებელიც გვყავს.

ასევე, ვმუშაობთ მესამე ნაკრებზე. როგორც კი დავერგავთ, გავაცნობთ საზოგადოებას და, ვფიქრობ, სამი ნაკრებით სხვადასხვა სემენტის ძირითად საჭიროებებს დავემარტავთ. გვინდა მაქსიმალურად ბევრი რამ შევთავაზოთ სხვადასხვა მომხმარებელს და შემდეგ თავად გადაწყვიტონ, რა უფრო საინტერესოა მათთვის. სწორედ ეს არის თიბისი კონცეპტის მიდგომა – ნებისმიერ ადამიანს დაეხმაროს საკუთარი კონცეფციის და პერსონალურად მასზე მორგებული მომსახურების აღმოჩენაში.

### **როგორია თიბისი კონცეპტის მომხმარებელი? რა აინტერესებს მას?**

ესენი არიან ადამიანები, რომლებმაც გარკვეულ მიზნებს უკვე მიაღწიეს ცხოვრებაში, აქვთ ფიქსირებული შემოსავალი ყოველთვიურად, მაგრამ მუდმივად ზრუნავენ განვითარებაზე და ფინანსური შემოსავლების გაუმჯობესებაზე. ზოგი აფართოებს თავის ბიზნესს და გვიხარია, რომ როგორც ბანკი, სწორედ იმ ფუნქციას ვასრულებთ, რაც უნდა შევასრულოთ – კონკრეტულ ადამიანებს და მათ საქმიანობას გაუმართავთ განვითარების გზა და ამ გზაზე მათი სანდო პარტნიორები ვიყოთ. ასევე ჩვენი სემენტია უფრო მაღალშემოსავლიანი ადამიანებიც, რომლებსაც სურთ იმის ინვესტიცია, რაც მთელი ცხოვრების განმავლობაში დააგროვებს იმისთვის, რომ სამომავლოდ უზრუნველყოფილი იყვნენ თუნდაც ეკონომიკური ცვლილებებისა და არასტაბილურობის პერიოდში.

### **რა შეიძლება იყოს თიბისის პერსონალური საბანკო მომსახურების განვითარების შემდგომი ეტაპი?**

დღეს ჩვენ გვაქვს ამბიცია, რომ რეგიონში ვიყოთ საუკეთესობი – აზერბაიჯანის, სომხეთისა და თურქეთისთვის შევქმნათ ჰაბი და არა მხოლოდ ჩვენი ქვეყნის, არამედ რეგიონის მასშტაბით, სხვადასხვა ტიპის მომხმარებლებისთვის ვიყოთ საინტერესო. ვფიქრობ, თიბისის განვითარების შემდგომი ეტაპი პერსონალურ საბანკო მომსახურებაში სწორედ ეს მიმართულებაა. გარდა ამისა, ჩვენ ვავითარებთ ჩვენს საინვესტიციო მიმართულებას – თიბისი ბროკერი - იმისთვის, რომ ვისაც სოლიდური თანხები აქვს, სწორად შეძლოს ამ რესურსის სხვადასხვა ტიპის საფინანსო ინსტრუმენტებში დაბანდება. ძალიან ბევრი იდეა და პროექტი გვაქვს წინ და დარწმუნებული ვარ, რომ საუკეთესო გუნდით ამ ყველაფერს წარმატებით გავართმევთ თავს. აქ, ახლა - რებრენდინგის საწყის ეტაპზე კი ჩვენი მთავარი გამოწვევაა, გაუმართავთ ადამიანებს ცხოვრება, მეტი დრო დავეუბნოთ მათ საკუთარი თავისთვის და ახალი შესაძლებლობების აღმოსაჩენად. **S**



# RAISIN-ის ეფექტი

თამაზ გიორგაძის მიერ დაფუძნებულ ფინტექ-კომპანია Raisin-ს, რომელიც გერმანიაშია ბაზირებული, 270,000-ზე მეტი მომხმარებელი ჰყავს. შვიდი წლის წინ დაწყებული სტარტაპი დღეს უკვე 30-ზე მეტ ქვეყანაში 95 ბანკთან თანამშრომლობს. აღნიშნული პლატფორმა მომხმარებელს სასურველი სადეპოზიტო პროდუქტების ერთ სივრცეში ერთმანეთთან შედარებასა და ამორჩეული პროდუქტის შეძენაში ეხმარება. გარდა ამისა, Raisin-ი ხელს უწყობს ბანკებს, მიიღონ წვდომა სადეპოზიტო პროდუქტის შეძენით დაინტერესებულ ადამიანებთან. Forbes Georgia-მ ამ პლატფორმის შემქმნელ **თამაზ გიორგაძესთან** ინტერვიუ ჩაწერა.



## ბატონო თამაზ, თქვენ Raisin-ი 2013 წელს დააარსეთ როგორც ერთ-ერთი ფინტექ-კომპანია გერმანიაში, რა შეიცვალა ამ რვა წლის განმავლობაში ევროპის ფინანსურ ბაზარზე?

როდესაც ჩვენ კომპანია Raisin-ი დააარსეთ, მაშინ ფინანსური ტექნოლოგიები, იგივე ფინტექ-მიმართულება, ცნობილი არ იყო. ამიტომაც ერთ-ერთი პირველი ვიყავით ამ მხრივ გერმანიაში. თავდაპირველად როგორც ინვესტორები, ასევე ჩვენი კლიენტები უფრო კლასიკურ ფინანსურ კომპანიად მივიჩინებდნენ, ვიდრე რაიმე ახალი მიმართულების წარმომადგენლებს. თუმცა ეს მიდგომა შემდეგ ძირფესვიანად შეიცვალა. ბოლო წლების განმავლობაში ევროპაში სხვა მსხვილი ფინტექებიც გამოჩნდა, რომლებსაც მომხმარებელი უკვე კარგად იცნობს და მათ სერვისებს იყენებს. ალბათ ჩვენც შევდივართ ამ სიაში. ვფიქრობ, ფინტექ-კომპანიები ინვესტორებისთვისაც მიმზიდველი აღმოჩნდა თავიანთი პოტენციალით და ზრდით, თუმცა ამასთანავე ეს კლასიკური ფინანსური კომპანიებისა და ბანკებისთვისაც მიმზიდველია განვითარების კუთხით. ამიტომაც ფინტექ-კომპანიებისა და ტრადიციული ბანკების თანამშრომლობის შემთხვევები სულ უფრო მეტად გვხვდება ბაზარზე. ჩვენც ბევრ ბანკთან და სადაზღვევო კომპანიასთან ვთანამშრომლობთ, ასე რომ წმინდა კონკურენციის ფაზას გავცდით, ბანკები და ფინტექები ერთობლივად ქმნიან ახალ პროდუქტებს. ასეთი შემთხვევების რიცხვმა ბოლო წლების განმავლობაში საგრძნობლად იმატა.

## თქვენი აზრით, რა პოტენციალი აქვს ამ მხრივ საქართველოს ფინანსურ ბაზარს?

საქართველოს ბაზარი, მოგეხსენებათ, პატარაა, ამიტომ მცირე ზომის ბაზარზე დიდი ინოვაციების წამოწყება ცოტა ძნელია. ტესტირებისთვის ამ მიმართულების გამოყენება შეიძლება, მაგრამ შემდეგ უნდა იყოს მეორე ფაზაც, სადაც მის გაფართოებაზე იქნება საუბარი. ამასთან, ქართული ბაზარი, რა თქმა უნდა, ფინანსური მომსახურების თვალსაზრისით არ არის ევროპული ბაზრის ნაწილი, რადგანაც ჩვენ მართლაც სოცირებული წევრები ვართ და არ გვაქვს, მაგალითად, ბანკების თვალსაზრისით, პასპორტირების უფლება სხვადასხვა ევროპულ ქვეყანაში. ანუ ევროპის შიდა ბაზარზე ოპერირების უფლება არ გვაქვს. ამიტომ, თუ ჩვენ საქართველოზე ვფიქრობთ, უნდა გავყვეთ პატარა ბაზრების მაგალითს, რომლებიც B2B პროდუქტებს ქმნიან. მაგალითად, ისრაელს, რომელიც კიბერუსაფრთხოებისა და კრიპტოვალუტის ბაზრის დიდი მონაწილეა. სამომხმარებლო, ანუ B2C პროდუქტების განვითარება საქართველოს ბაზრის ნიადაგზე ბევრად უფრო ძნელი იქნება, ვიდრე ეს ხდება გერმანიიდან ან ევროკავშირის სხვა ქვეყნებიდან.

## თქვენს პლატფორმას 270,000-ზე მეტი მომხმარებელი ჰყავს 31 ევროპული ქვეყნიდან. ძირითადად ვინ არი-

## ან თქვენი მომხმარებლები?

მართლაც ამბობთ, ჩვენი მომხმარებელი ცოტა არატიპურია. უფრო ასაკოვანი ხალხია, ვიდრე ფინტექ-ბანკის კლასიკური მომხმარებელი წარმოვიდგენიათ. ჩვენი მომხმარებელი საშუალოდ 56-57 წლისაა, ასევე უფრო შეძლებულია, ვიდრე ფინანსური სერვისების ზოგადი მომხმარებელი. შეიძლება ითქვას, რომ ბაზრის ყველაზე შეძლებული მომხმარებლების 10-20% უპირატესობას ჩვენს სერვისს ანიჭებს, ვინაიდან სწორედ მათ აქვთ თანხების შენახვის საჭიროება. ჩვენი მომხმარებლების ძირითადი ნაწილი გერმანიიდან, გაერთიანებული სამეფოდან და ესპანეთიდანაა. მათ მოჰყვება ჰოლანდია და სხვა ქვეყნები. ასევე აღსანიშნავია, რომ ჩვენი მომხმარებლების დიდი ნაწილის განათლების დონეც უფრო მაღალია, მაგალითად, მათ 10%-ს აქვს დოქტორის ხარისხი გერმანიაში. ისეთი პროფესიების წარმომადგენელთა წილი, როგორცაა, მაგალითად, ექიმები და ადვოკატები, ჩვენს სამომხმარებლო ბაზაში უფრო დიდია.

## თავიდან როგორ დააინტერესეთ და მოიზიდეთ ეს ადამიანები? თქვენი პროდუქტი ხომ თავის დროზე ახალი ხილი იყო პოტენციური მომხმარებლებისთვის...

ჩვენს შემთხვევაში, თავად პროდუქტი იზიდავს მომხმარებელს, იმიტომ რომ ჩვენი პროდუქტი გათვლილია მათზე, ვისაც უკეთესი საპროცენტო განაკვეთი აინტერესებს. საპროცენტო განაკვეთები კი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ვითარებაა ამ მხრივ ევროკავშირში, ევროზონაში. მაგალითად, ჩვენ გასულ წელს საშუალოდ 1% გადავუხადეთ შემნახველ ანგარიშებზე მომხმარებლებს. 1% რომ დავიანგარიშოთ, მაგალითად, 5000-10 000 ათასი ევროს ფარგლებში, ეს დაახლოებით 50-100 ევროს ოდენობის უპირატესობას ნიშნავს. ამიტომაც ამ თანხაზე ჩვენი პროდუქტი ნაკლებად მიმზიდველია, ვიდრე იმათთვის, ვისაც 30, 50 ან 70 ათასი ევროს დაბანდება სურს. ეს არის ერთ-ერთი ფსიქოლოგიური ფაქტორი, რაც ჩვენს მომხმარებლებს იზიდავს. ასე რომ, ეს ძირითადად შეძლებული ფუნქციონირებისაა მიმზიდველი, და მათი მხრიდან ინტერესიც ამით აიხსნება.

## თქვენ ცხრა წელი მუშაობდით McKinsey&Co-ში, დაგეხმარათ თუ არა იქ მიღებული გამოცდილება Raisin-ის განვითარებაში?

McKinsey-ში ათი წელი ვიმუშავე ამ დარგში, პირადი დეპოზიტებისა და საინვესტიციო პროდუქტების მიმართულებით ფუნქციონალური ლიდერი ვიყავი, პასუხისმგებელი EMEA-ს ქვეყნებზე. ეს იყო 2008 წელს, როდესაც გლობალური ფინანსური კრიზისი იყო და ბანკებს, რა თქმა უნდა, რეფინანსირების სხვა წყაროები სჭირდებოდათ. ეს ნიშნავს, რომ ბანკები ინსტიტუციური დაფინანსებიდან კერძო დაფინანსების მოძიებაზე გადავიდნენ. ამიტომ 2007-2009 წლებში მომიწია ბევრ ადამიანთან





საუბარი პირდაპირი სადეპოზიტო ბიზნესის შექმნისა და სხვა ქვეყნებიდან თანხების მოზიდვის საკითხებზე. ამ დროს გამიჩინდა პლატფორმის იდეაც.

როდესაც 50 ბანკი თავისთვის ინფრასტრუქტურას ქმნის, რა თქმა უნდა, ბევრად ნაკლები ეკონომია გამოდის, ვიდრე როდესაც ერთი კომპანია ქმნის საერთო ინფრასტრუქტურას და ბანკებს მისი გამოყენების უფლებას ბევრად ნაკლებ ფასად აძლევს. მაშინ პირველი ნაბიჯები გადავდგი იდეის ვალიდირებისათვის და პოტენციურ ინვესტორებთან საუბარაც დავიწყე, მაგრამ ეს საკითხი მაშინ ბოლომდე ვერ მივიყვანე... ამ სტარტაპის დაფუძნება მაშინვე არ გავრისკე. 2011-12 ბოლოს კი ორ ყოფილ კოლეგასთან ერთად გარკვეული საუბრების შემდეგ დავრწმუნდი, რომ იდეა ვალიდური და მასშტაბირებადი იყო. მათთან, ორივესთან, რამდენიმეწლიანი მუშაობის გამოცდილება მქონდა, რაც ამ საქმის წამოწყების ბევრად უფრო იმედიან საფუძველს მაძლევდა.

მეორე ფაქტორი ის იყო, რომ 2009 წელს საპროცენტო განაკვეთები აქაც ბევრად უფრო მაღალი იყო, მაგალითად, Deutsche Bank-ი მომხმარებელს 6-თვიან განაკვეთზე 5%-ს სთავაზობდა. ამ მხრივ ბაზარი ბევრად უფრო კონკურენტული იყო იმ პროდუქტთან შედარებით, რომლის შეთავაზებაც ჩვენ შეგვეძლო.

და მესამე ფაქტორი ასევე ის იყო, რომ ინვესტორებს დავლაპარაკე და პირველმა ორმა დაფინანსება შემომთავაზა იმისა და მიუხედავად, რომ სტარტაპის ამუშავების პირველ ეტაპზე

ვიყავით. მათი მხრიდან უფრო დადებითი რეაქცია იყო და მათ მართლაც დააბანდეს სახსრები.

**თქვენ აღნიშნეთ, რომ 2008 წლის კრიზისის დროს გაგიჩინდათ ეს იდეა. მართალია, ახლა განსხვავებული კრიზისის წინაშე ვდგავართ, თუმცა საინტერესოა, გაგიჩინათ თუ არა რაიმე ახალი იდეები პანდემიამ, დაინახეთ თუ არა ახალი შესაძლებლობა?**

ჩემი ფიქრი და მონდომება, რა თქმა უნდა, Raisin-ს ეკუთვნის, ამიტომ ახალი კომპანიის შექმნას ჯერ არ ვფიქრობ, ძირითადად ამ კომპანიის განვითარებაზე ვარ კონცენტრირებული. ჩვენს კომპანიაზე COVID-19-ს დიდი გავლენა არ მოუხდენია, რადგან დეპოზიტები სტაბილური თანხაა და ამ მიმართულებას ელექტრონულ კომერცის ან, ვთქვათ, სამოგზაურო სექტორს ვერ შეადარებ. დეპოზიტების გადინება-შემოდინება ბევრად უფრო ნელი პროცესია, ამიტომაც დიდი განსხვავება არ იყო, მით უმეტეს, რომ დღეს მომხმარებელს უფრო მეტი ფული აქვს ევროპაში, ვიდრე მანამდე ჰქონდა, რადგანაც გასავალი ნაკლები აქვს. ამიტომაც ჩვენ თავად რაზვც დავფიქრდით, ეს არის უფრო შიდა სამუშაო ელემენტები. დისტანციური მუშაობით ჩვენც დადებითი მხარეები აღმოვაჩინეთ, რომელთაც მანამდე ნაკლებად ვხედავდით. ასევე კრიზისის დროს ჩვენ შემოვიერთეთ კიდევ ორი ახალი მსხვილი პარტნიორი, ესენია Unicredit-ი და Klarna.

კიდევ ერთი ასპექტი, რომელიც ამ პერიოდში გამოიკვეთა, არის ის, რომ ბანკებისთვის ჩვენ უფრო საინტერესო პარტნიორად ვიქცევით, რადგან ფილიალებში ნაკადმა მნიშვნელოვნად იკლო. ხალხი ფილიალებში მეტწილად აღარ მიდის. ბანკების დიდი ნაწილი აპრილში დახურული იყო და გახსნის შემდეგ მათ ქსელის საგრძნობლად შეკვეცა გადაწყვიტეს, ეს ნიშნავს, რომ იმ კლიენტების წილი, რომლებიც ფილიალებში მიდიან, უკვე იკლებს, რასაც შევსება სჭირდება და შევსება ამ მხრივ უკვე ონლაინ და ციფრული არხების მეშვეობით ხდება. ამ კუთხით კი გერმანიაში ბანკებისთვის ჩვენ ალბათ ყველაზე დიდი პარტნიორი ვართ ანაბრებისა და ინვესტიციების მიმართულებით. ბანკების მხრიდან ჩვენთან თანამშრომლობის ინტერესმა იმატა. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი სიახლეა ისიც, რომ შეიქმნა ევროპული ფინტექ-ასოციაცია, რომელსაც ჩვენ ვთავაზობდით. ინტერესი გვაქვს, რომ ასოციაციის ფარგლებში ერთიანი ბაზრის გადრეკვებასა და წესების უნიფიკაციაზე ვიმსჯელოთ.

### საუბარია არა მხოლოდ გერმანიის, არამედ ევროპის მასშტაბზე?

დიახ, დღეს რა პრობლემაც გვაქვს ჩვენც და სხვა ფინტექებს, არის ის, რომ თეორიულად ბაზარი საერთოა, მაგრამ პრაქტიკულად ძალიან დიდი განსხვავებაა ქვეყნებს შორის ფინანსურ სექტორში. ჩვენი პროდუქტი გერმანიის ბაზრისთვის იყო შექმნილი, მაგრამ როდესაც ევროპაში ვფართოვდებით და მასშტაბებს ვზრდით, სადაც მომხმარებლის დაცვისა და კლიენტების იდენტიფიცირების კანონმდებლობა განსხვავებულია, პროცესი გართულებულია, გვიწევს სხვადასხვა ქვეყნის შემთხვევაში გარკვეული ცალკეული პროცედურების განხორციელება, რაც, რა თქმა უნდა, მომხმარებლისთვის საბოლოო ჯამში ცუდია, იმიტომ რომ მომსახურების საფასურიც იზრდება.

### თქვენ 2020 წლისთვის გეგმავდით თქვენი პროდუქტის ამერიკაში გაშვებას. უკვე დასრულდა ეს პროცესი თუ პანდემიამ შეგაფერხა?

არ შეფერხებულა. ჩვენი გუნდი გაგზარდეთ და ამ ბაზრისათვის პროდუქტი უკვე მზად გვაქვს. ჩვენ ორი ფუნქცია გვაქვს: ერთი მხრივ, კლიენტისთვის პროდუქტის მიწოდება, რათა მან შეძლოს ერთი ვებგვერდიდან რამდენიმე ბანკის პროდუქტი გამოიყენოს, მეორე მხრივ, ჩვენ სერვისს ვაწვდით ბანკებსაც, იმიტომ რომ ბანკები იყენებენ ჩვენს ინფრასტრუქტურას, რათა უფრო მოქნილი სადეპოზიტო პროდუქტი ტექნოლოგიურად მიაწოდონ მომხმარებელს, აქ შექმნან მესამე პირებისთვის ან გადაამყიდველებისთვის. ზუსტად ამ სერვისს ვაწვდით პირველ ეტაპზე ამერიკის ბაზარს.

### ბერლინი ფინანსური ტექნოლოგიების ერთ-ერთ ჰაბადაა მინერული მსოფლიოში. როგორ დაეხმარა ეს

### თქვენს ბიზნესს?

ბერლინის ციფრული ბიზნესების შექმნის გარკვეული ისტორია აქვს: ის გერმანიისა და საერთოდ ევროპისთვის ერთ-ერთი მთავარი ჰაბი იყო, სადაც ელექტრონული კომერცია 1990-იანი წლების ბოლოს შეიქმნა. ამიტომაც შესაბამისი ბიზნესი უკვე განვითარებული იყო და წლებია, ამ ქალაქში შესაბამისი ინფრასტრუქტურაც არსებობს. ასევე, გერმანია დიდ ბრიტანეთთან ერთად ციფრული სამომხმარებლო პროდუქტების დიდი ბაზარია. სწორედ აქ და ლონდონში იქმნება ალბათ მსგავსი სერვისების დიდი ნაწილი. ამის მაგალითია ისიც, რომ ჩვენ არ დაგვჭირვებია სხვადასხვა ფონდთან სასაუბროდ სხვა ქალაქში გამგზავრება. აქ დაფინანსების წყრობიც არსებობს, ამიტომაც მათთან დაკავშირების პრობლემა არასოდეს გვექონია. აქ პირადი კავშირები ძალიან დიდ როლს თამაშობს.

### ბევრი ამბობს, რომ ეკონომიკური განვითარებისთვის საქართველოს პოტენციალი არის „ტვინების ექსპორტი“, ინოვაციები და ტექნოლოგიები. თქვენ რას ფიქრობთ ამასზე?

პოტენციალი ყველა პატარა ქვეყანას აქვს. რეალიზაციისთვის ერთადერთი გზა არსებობს და ეს არის ინვესტირება განათლებაში, განსაკუთრებით – ტექნოლოგიურ განათლებაში. მე მგონი, ჯერ იქ არა ვართ, სადაც ასეთი ტექნოლოგიური განათლების ინფრასტრუქტურა არსებობს. ეს არის მთავარი ბერკეტი, იმიტომ რომ სხვა დანარჩენი ამას მოჰყვება. სხვა დანარჩენი ნიშნავს თვითონ პირობების შექმნას, დაბეგვრის წესებს, კომპანიის დაფუძნებისა და ფონდებთან დაკავშირების სიმარტივეს, ასევე, რა დახმარებაა სახელმწიფოს მხრიდან, როგორ ხდება გრანტების გაცემა და ა.შ. ეს ყველაფერი მნიშვნელოვანია, მაგრამ ბევრად უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ტექნოლოგიურ განათლებაში და ზოგადად განათლებაში ინვესტირება.

### რაც შეეხება თქვენს გეგმებს, გაქვთ თუ არა საქართველოსთან დაკავშირებით რაიმე გეგმა?

საქართველოსთან დაკავშირებით კონკრეტული ახალი გეგმა არ მაქვს, მაგრამ ხუთი წელია, „საქართველოს ბანკის“ სამეწარმეო საბჭოში შევდივარ და, აქედან გამომდინარე, საკმაოდ ინტენსიური კავშირი მაქვს საბანკო სფეროსთან. ამას გარდა ბევრი ინტერაქცია მაქვს სხვადასხვა წრესთან საქართველოში. რაც შეეხება კომპანია Raisin-ს, ჩვენი პროდუქტის გაშვების თვალსაზრისით, საქართველოსთან დაკავშირებით გეგმები არ გვაქვს. რა თქმა უნდა, პირადად მე ვცდილობ, დავეხმარო სტარტაპერებს და სხვა ორგანიზაციებს საქართველოში, რომლებიც სტარტაპებს ემხარება. თუმცა ამ ყველაფერში ჩართული ვარ, როგორც თამაზ გიორგაძე. მინდა დავეხმარო ახალგაზრდებს, რომლებსაც ახალი პროდუქტის შექმნა სურთ, განსაკუთრებით – ფინანსურ სექტორში. **F**



# ინტელექტის აბენტები

როგორც წესი, ადამიანები ხელოვნური ინტელექტის სისტემებს იმიტომ წვრთნიან, რომ მათ ადამიანები ჩაანაცვლონ. ASAPP-ის პროგრამული უზრუნველყოფა მომხმარებელთა სერვისის წარმომადგენლებს წვრთნის, ისინი უკეთეს ადამიანებად რომ აქციოს.

## ზემოთ და ზემოთ

ASAPP-ის აღმასრულებელი დირექტორი გუსტავო საპონიკი ბოზემენტან (მონტანა) ახლო. ეს ნიუორკელი და გულანტეული პილოტი დასავლეთისკენ გაფრინდა კოვიდ-19-ის პანდემიის დროს.



**თ**უ აგენტთან დასაკავშირებლად 40-წუთიანი მოლოდინის შემდეგ გიგრძნობნიათ, როგორ გაწვევბათ სისხლი თავში... აგენტთან, რომელიც შემდეგ კვლავ მოლოდინის რეჟიმში გადაგრთავთ... მაშინ წარმოიდგინეთ, რომ სატელეფონო ხაზის მეორე მხარეს სიტუაცია ხშირად კიდევ უფრო მძიმეა. ასე, მაგალითად, JetBlue-ს მომხმარებელთა სერვისის წარმომადგენელს შესაძლოა, ათ ან მეტ კომპიუტერულ პროგრამამაში მოუხდეს სწრაფად ქექვა, რათა თქვენი, ბონუსებით მოსარგებლე მგზავრის, ნომერი დაუკავშიროს კონკრეტულ მარშრუტს.

„წარმოიდგინეთ, რამხელა კოგნიტური ტვირთია, როცა ვიღაც გიკვივით ან რაღაც სერიოზული პრობლემის გამო ჩივის, თქვენ კი ოც ეკრანს შორის დახტისხართ, რათა ნახოთ, რომელი ეკრანი გჭირდებათ, ამ ადამიანს რომ გაუწიოთ დახმარება“, - ამბობს 34 წლის გუსტავო საპორნიკი, ASAPP-ის დამფუძნებელი და აღმასრულებელი დირექტორი - ნიუ-იორკში დაფუძნებული დეველოპერისა, რომელიც ხელოვნურ ინტელექტზე მომუშავე პროგრამულ უზრუნველყოფას ქმნის მომხმარებელთა სერვისისთვის.

საპორნიკს ახლაც თვალწინ უდგას მსგავსი სცენა, როცა პრაქტიკას გადიოდა ერთ „ძალიან დიდ“ კომპანიაში (არ ასახელებს) და აკვირდებოდა ქოლ-ცენტრის აგენტს, რომელიც პროგრამული უზრუნველყოფის „ფრანკენშტეინურ“ ლაბორინთში ცდილობდა ნავიგაციას - ზარის ავტორის ინფორმაცია ექვს სხვადასხვა საკონტაქტო სისტემაში შეიყვანა, ვიდრე მისი ლოკალიზება შეძლო. „ამ მომენტმა თვალები ამიხილა“.

პრობლემა მხოლოდ თუ დამძიმდა პანდემიის დროს. ბანკების, ფინანსური კომპანიების, ავიახაზებისა და სერვისების კომპანიების ქოლ-ცენტრები ზარებს ვეღარ აუდიან. საპორნიკის თანახმად, კრიზისის დაწყებიდან ზარების ოდენობა ASAPP-ის მომხმარებელთათვის 200%-დან 900%-მდე გაიზარდა. ქოლ-ცენტრების ეფექტიანი მუშაობა ნამდვილად არაა ინოვაციური ხელოვნური ინტელექტის ყველაზე სექსუალური გამოყენება, მაგრამ სარფიანი კი არის.

Forrester Research-ის გათვლებით, ქოლ-ცენტრების გლობალური შემოსავლები წელიწადში \$15 მილიარდს შეადგენს. Pitchbook-ის მონაცემების მიხედვით, ASAPP-ი ამას წინათ \$800 მილიონად იქნა შეფასებული და ჯამში მას \$260 მილიონი აქვს მოზიდული. ASAPP-ის საბჭოში სილიკონის ხეობის ისეთ მძიმეწონიანებს ნახავთ, როგორებიც, მაგალითად, Kleiner Perkins-ის თავმჯდომარე ჯონ დორი და Cisco-ს ყოფილი აღმას-

## ხელოვნური ინტელექტი 50:

### ხელოვნური ინტელექტის ყველაზე პერსპექტიული კომპანიები ამერიკაში

#### ABNORMAL SECURITY

კიბერუსაფრთხოება

აკეთებს ინოვაციების სკანირებას ბოროტი იმეილების აღმოჩენის მიზნით.

#### AISERA

ზოომიტი პროცესის პროგრამული უზრუნველყოფა

ახდენს ინფორმაციული ტექნოლოგიის, გაყიდვებისა და მომხმარებელთა სერვისის ანალიზების ავტომატიზაციას.

#### AMP ROBOTICS

მაკროეკონომიკური ინჟინერია

აკეთებს რობოტებს, რომლებიც ცნობენ და ახარისხებენ გადასამუშავებლად ვარჯის საგნებს.

#### ANDURIL INDUSTRIES

თავდაცვა

ქმნის სადაზვერვო სისტემებს ეროვნული უსაფრთხოების მიზნებისთვის.

#### ANYSCALE

პროგრამული უზრუნველყოფის დეველოპერებს

მანქანური სწავლების აპლიკაციითა შექმნილი ეხმარება.

#### ASAPP

მომხმარებელთა სერვისი

ეხმარება მომხმარებელთა სერვისის აგენტებს რეალურ დროში.

#### ATOMWISE

ჰანდავსა

აღმოაჩენს წამლებს სამედიცინო პოტენციალით.

#### AURORA

ავთომობილი

ქმნის პროგრამულ უზრუნველყოფას თვითმავალი მანქანებისთვის.

#### BIOFOURMIS

ჰანდავსა

ე.წ. ჩაგმადი ხელსაწყოების გამოყენებით მონიტორინგს უწევს პაციენტთა ჯანმრთელობას.

#### BLUE HEXAGON

კიბერუსაფრთხოება

აღმოაჩენს ქსელის ან cloud-ის კიბერშეტევებს.

#### CEREBRAS SYSTEMS

აპარატული მოწყობილობა

ქმნის გამოთვლადი ჩიპებს ხელოვნური ინტელექტის გამოსაყენებლად.

#### CRESTA

მომხმარებელთა სერვისი

ეხმარება მომხმარებელთა სერვისის აგენტებს რეალურ დროში.

#### DATAIKU

პროგრამული უზრუნველყოფის მითმარ

ქმნის ინსტრუმენტებს სანარმოებისთვის, რათა მათ ხელოვნური ინტელექტის აბლი-კაციები შექმნან.

#### DATAROBOT

პროგრამული უზრუნველყოფის მითმარ

ქმნის პროგრამულ უზრუნველყოფას კომპანიებისთვის, რათა მათ ხელოვნური ინტელექტის მოდელები შექმნან.

#### DEEPMAP

ავთომობილი

ამზადებს 3-განზომილებიან რუკებს თვითმავალი მანქანებისთვის.

#### DOMINO DATA LAB

პროგრამული უზრუნველყოფის მითმარ

მონაცემთა მეცნიერებს ინსტრუმენტებით უზრუნველყოფს.

#### DOXEL

პროდუქტიულობის პროგრამული უზრუნველყოფა

აღმოაჩენს და თვალს ადევნებს სამშენებლო პროექტებთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

#### DRIFT

პროდუქტიულობის პროგრამული უზრუნველყოფა

ქმნის ჩეტბოტებს, რათა მომხმარებელთა ინტერაქცია ავტომატიზებული გახდეს.

#### DRISHTI

პროდუქტიულობის პროგრამული უზრუნველყოფა

ქარხნებში ადამიანთა მოქმედებების გაციფრებით, მონაცემთა ნაკრებებს ქმნის.

#### EMBARK TRUCKS

ავთომობილი

ქმნის პროგრამულ უზრუნველყოფას თვითმავალი სატვირთო მანქანებისთვის.

#### EXTRAHOP

კიბერუსაფრთხოება

აღმოაჩენს cloud-ის კიბერუსაფრთხოების საშიშროებებს.

#### FIDDLER LABS

პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარება

ეხმარება კომპანიებს, შექმნან ხელოვნური ინტელექტის აბლიკაციები და მონიტორინგი გაუწიონ მათ.

#### GENESIS THERAPEUTICS

ჰანდავსა

აღმოაჩენს წამლებს სამედიცინო პოტენციალით.

#### GHOST

ავთომობილი

თვითმავალი ტექნოლოგია ტრადიციულ მანქანებში გადაქცევის



### GONG

კოდდუპიკაციის პროგრამული უზრუნველყოფა

ანალიზებს გაყიდვათა დიალოგებს.

### HIVEMAPPER

მონაცემთა ბაზის პროგრამული უზრუნველყოფა

ვიდეოსიუეტს 3-განზომილებიან რუკებად აქცევს.

### ICERTIS

კოდდუპიკაციის პროგრამული უზრუნველყოფა

ანალიზებს ბიზნესების კონტრაქტთა რისკებს.

### KARIUS

ჰანდაკვა

სხსლის ანალიზების სინჯებში პათოვენებს ეძებს.

### KRISP TECHNOLOGIES

კოდდუპიკაციის პროგრამული უზრუნველყოფა

ზარებს ფონური ხმაურისგან ათავისუფლებს.

### LEMONADE

ფინანსური სერვისები

ყიდის დაზღვევას ბოტების გამოყენებით.

### LILT

კოდდუპიკაციის პროგრამული უზრუნველყოფა

ენმარება ადამიან-თარჯიმნებს.

### MOVEWORKS

კოდდუპიკაციის პროგრამული უზრუნველყოფა

ინფორმაციული ტექნოლოგიის საკითხებს ავტონომურად აგვარებს.

### NURO

ავტომატიზაცია

ქმნის თვითმავალ რობოტებს ადგილზე მითანის სერვისისთვის.

### OBSERVE.AI

მონაცემთა ბაზის სერვისი

ანალიზებს მომხმარებელთა სერვისის ზარებს.

### PONY.AI

ავტომატიზაცია

ქმნის პროგრამულ უზრუნველყოფას თვითმავალი მანქანებისთვის.

### RECURSION

ჰანდაკვა

აღმოაჩენს პოტენციურ წამლებს იშვიათი დაავადებებისთვის.

### SAFEGRAPH

მონაცემთა ბაზის პროგრამული უზრუნველყოფა

კომერციული სივრცეებისთვის თვალის მიდევნების შედეგად ქმნის მონაცემთა ნაკრებებს.

### SCALE AI

პროგრამული უზრუნველყოფის შიკაგო

ენმარება ინჟინრებს ხელოვნური ინტელექტის შექმნის პროცესის დაჩქარებაში.

### SHIELD AI

თავდაცვა

ქმნის კარტოგრაფიულ დრონებს ეროვნული უსაფრთხოებისთვის.

### SIGOPT

პროგრამული უზრუნველყოფის შიკაგო

ქმნის პროგრამულ უზრუნველყოფას საწარმოებისთვის, რათა მათ ხელოვნური ინტელექტის მოდელი შექმნან.

### SYNACK

კიბერუსაფრთხოება

აღმოაჩენს კიბერუსაფრთხოების სუსტ წერტილებს.

### TEXTIO

კოდდუპიკაციის პროგრამული უზრუნველყოფა

იძლევა რეკომენდაციებს წერის გაუმჯობესების თაობაზე.

### TUSIMPLE

ავტომატიზაცია

ქმნის თვითმავალ სატვირთო მანქანებს.

### TWOXAR

ჰანდაკვა

აღმოაჩენს წამლებს სამედიცინო პოტენციალით.

### UIPATH

მრავალპროგრამული უზრუნველყოფა

ქმნის ბოტებს, რომლებიც განმეორებითი ხასიათის პროცესებს ახორციელებენ.

### UNITY TECHNOLOGIES

პროგრამული უზრუნველყოფის შიკაგო

აპლიკაციის ან თამაშის დეველოპერებისთვის ქმნის პროგრამულ უზრუნველყოფას.

### UPSTART

ფინანსური სერვისები

თანაშრომლობს ბანკებთან სესხების შესაფასებლად.

### WISE

ფინანსური სერვისები

უზრუნველყოფს ფინანსურ დაგეგმვასა და მენეჯმენტს.

### VIZ.AI

ჰანდაკვა

ტვინის სურათების საფუძველზე ანალიზებს ინსულტის რისკებს.

### ZEBRIUM

კოდდუპიკაციის პროგრამული უზრუნველყოფა

აღმოაჩენს და აგვარებს პროგრამული უზრუნველყოფის პრობლემებს.

რულებელი დირექტორი ჯონ ჩემბერსი არიან, პლუს Greylock-ის დევი სტრომი და March Capital-ის ჯეიმი მონტგომერი. კლიენტთა რანგში შეხვდებით JetBlue-ს, Sprint-სა და სატელეკომუნიკაციო ტელეკომუნიკაციების პროვაიდერ Dish-ს; ყველანი მრავალწლიანი კონტრაქტების ხელმოწერნი არიან, რითაც ASAPP-ის \$40-მილიონიან შემოსავალში (სტარტაპებისთვის თვალის მიმდევნებელი Growjo-ს გათვლებით) შეაქვთ წვლილი.

ASAPP-მა ინვესტორების ინტერესი იმით აღძრა, რომ ხელოვნური ინტელექტი ახლებურად წარმოაჩინა. წლების მანძილზე ინჟინრები ხელოვნური ინტელექტის იმისთვის ხეყვდნენ, რათა მას განმეორებადი ხასიათის ამოცანები ადამიანებზე უკეთ შეესრულებინა. ნაცვლად იმისა, ხალხს მათივე ჩასანაცვლებლად გააწვრთნენ-ნოს ხელოვნური ინტელექტი, ASAPP ქმნის ხელოვნური ინტელექტს, რომელიც წვრთნის ხალხს, რათა ისინი „რადიკალურად“ უფრო პროდუქტიულები გახდნენ.

„წმინდა ავტომატიზაციის შესაძლებლობათა გამოყენება ხარჯების ასახვის იმპერატივის გამო ხდება, მაგრამ მომხმარებელთა გამოცდილების ხარჯზე. ეს შესაძლებლობები უკვე 20-30 წელია, არსებობს, მაგრამ პრობლემა, დიდწილად, არ გადაუჭრიათ“, - ამბობს საპოზნიკი. ASAPP-ის ხედვა: „თუ ამის ნახვერის ავტომატიზების შეწყვეტას შევძლებთ, ადამიანების პროდუქტიულობის გაორმაგებით იმავე ადგილას აღმოვჩნდებით“.

კომპანია საგანგებო ადგილს იკავებს Forbes-ის მეორე ყოველწლიურ რეიტინგში, რომელიც ხელოვნური ინტელექტის პერსპექტიულ კომპანიათა 50-ეულს წარმოადგენს; ASAPP-მა მაღალი შეფასება დაიმსახურა ექსპერტებისგან დაკომპლექტებული ჟიურის მხრიდან ხელოვნური ინტელექტის, როგორც მთავარი ატრიბუტის, გამოყენების გამო. კომპანიის ფოკუსი, ხელოვნური ინტელექტით ადამიანების უნარ-ჩვევები გაუმჯობესოს, კიდევ ერთი მიზეზია, რაც ASAPP-ს დანარჩენებისგან გამოარჩევს, მიუხედავად იმისა, რომ ქოლ-ცენტრის იმავე მოედანზე ასპარეზობს, სადაც ჩვენი 50-ეულის კოლეგა-წევრები, სანფრანცისკოური Observe.ai და Cresta არიან, ამ უკანასკნელის თავმჯდომარე კი, თავის მხრივ, ხელოვნური ინტელექტის ლეგენდა, სებასტიან თრუნი გახლავთ - Stanford-ის პროფესორი, რომელმაც მწვანე შუქი აუწითო Google-ის თვითმავალი მანქანების პროგრამას.

ASAPP-ი ბუნებრივი ენის დამუშავებასა და მეტყველების ტექსტად გარდაქმნაზე ფოკუსირებული დაპატენტებული ტექნოლოგიის გამოყენებით, ეს ტექნოლოგია კი იმ ჯგუფის მიერაა შექმნილი, რომელსაც Apple-ის Siri-ს მეტყველების გუნდის დამფუძნებელი წევრი თაოსნობს.

რობერტო მონტაპონი სტროლი - აპროტი. ჩემუ კოულენი. პაბოლა უალტი FORBES-ისთვის



კომპანიის პროგრამულ უზრუნველყოფას ქოლ-ცენტრის აგენტის ეკრანზე რეკომენდებული პასუხები ან შესაბამისი რესურსები გამოაქვს, რითაც მინიმუმამდე დაჰყავს აპლიკაციიდან აპლიკაციაზე ხტომის საჭიროება. ამასთან, საპოზნიკმა და მისმა ინჟინრებმა ყველაზე ეფექტიანი ადამიანი-აგენტები შეისწავლეს და სცადეს, მათი ექსპერტიზა ASAPP-ის პროგრამულ უზრუნველყოფაში გადაეტანათ მანქანური სწავლების მეშვეობით. შედეგად, ეს პროგრამული უზრუნველყოფა ქოლ-ცენტრის თანამშრომლებს მომხმარებელთა კითხვებზე რეაგირების ეფექტიან გზებს ასწავლის და კრიტიკულ ინფორმაციას მოიძიებს. თუ ზარის ავტორი იკითხავს, მაგალითად, როგორ უნდა გააუქმოს ფრენა, ASAPP-ის პროგრამული უზრუნველყოფა აგენტისთვის ავტომატურად ამოყრის სასარგებლო დოკუმენტებს. თუ მომხმარებელი 16-ციფრიან ანგარიშის ნომერს კითხულობს, უმაღლე ხდება ამ ნომრის ტრანსკრიფცია და მისი გამოტანა აგენტის ეკრანზე იოლი წვდომისთვის.

როცა საქმე სათანადოდ მიდის, კომპანიები, რომლებიც ASAPP-ის ტექნოლოგიას იყენებენ, საათში წარმატებულად გამოკლავებული ზარების რიცხვის 40%-იდან, სულ მცირე, 150%-მდე ზრდის მომსწრენი ხდებიან. ეს, სავარაუდოდ, ნაკლებ სტრესს ნიშნავს ქოლ-ცენტრის თანამშრომლებისთვის, რაც, თავის მხრივ, ამცირებს ამ ტიპის სამუშაოსთვის დამახასიათებელი კადრების როტაციის ტემპს.

საპოზნიკმა - ლიცენზირებულმა პილოტმა, რომელსაც კლასიკური მუსიკა იტაცებს და რომელმაც University of Chicago-ში მათემატიკა ისწავლა - თავისი პროგრამირების უნარ-ჩვევები პირველად ოჯახის უძრავი ქონების და ფინანსურ ბიზნესს მოახმარა მაიამიში. „ინვესტიციებშიც მიმუშავია, სადაც მანქანური სწავლების

პროდუქტს ბაზრებზე გაჭრობისთვის ქმნი. შედეგი იქ ისაა, რომ არის გარკვეული რიცხვი, რაც ან ზემოთ ადის, ან ქვემოთ ჩამოდის”, - ამბობს ის. მართო ფულის კეთების იდეა მას არასდროს აღაფრთოვანებდა.

საპოზნიკი იმედოვნებს, რომ ქოლ-ცენტრების ოპტიმიზება მხოლოდ დასაწყისია ASAPP-ისთვის, რომელიც მან 2014-ში დააფუძნა. ის აქტიურად ეძებს მსგავსი „გიგანტური ზომის“ ბიზნესშესაძლებლობებს „გაკოტრებასთან და ათასობით საინტერესო მონაცემთან“ დაკავშირებით. მას მიაჩნია, რომ ASAPP-ს ეს შეუძლია, რადგან კომპანია კვლევითი ორგანიზაციის მსგავსადაა აგებული... ბოლო-ბოლო, 300 თანამშრომლის 80% მკვლევარი ან ინჟინერია.

„საინტერესო ASAPP-თან დაკავშირებით იმდენად ის კი არაა, თუ რას ცდილობენ ახლა, არამედ რამდენად შეძლებენ ამის მიღმა წასვლას, - ამბობს Forrester-ის ანალიტიკოსი შელ კარლსონი. - ისინი, მრავალი ჩვენგანის მსგავსად, განუზომელ პოტენციალს ხედავენ ბუნებრივი ენის გადამუშავებაში გაფართოებული ინტელექტისთვის“.

ASAPP-ის პოტენციალის შეჯამებისას, საპოზნიკი თავისი პილოტის გამოცდილებას იშველიებს: ავიაციის ავტომატიზაცია სტაბილურად უცვლის სახეს პილოტის კაბინას. „ეს გაზრდილი უსაფრთხოებაა ერთობ დრამატული თვალსაზრისით, - ამბობს ის. - ამან მათი სამუშაო ტვირთი მნიშვნელოვნად შეამცირა“.

ს ა ბ ტ ლ თ ო მ ო ს ა ბ რ ე ბ ა

„კომპიუტერს ადამიანზე მეტი სამუშაოს შესრულება შეუძლია უფრო მოკლე დროში, იმიტომ რომ მას არ უნევს ტელეფონის გარეშე პასუხი“. - ჯოი ადამსი



# ჭიდაობა ბიუროკრატიასთან

ახლა, როცა პანდემიის პირობებში სასტუმრო ბიზნესი კოლაფსს განიცდის, ანტრეპრენიორმა უორენ მეიერმა უტყუარი დამნაშავეები იპოვა - მის საქმიანობას სახელმწიფო იურისტები აბრკოლებენ.



კმაყოფილი მოზანაკეები

უორენ მეიერი – არცთუ შორს თავისი ფენიქსში მდებარე სათავო ოფისიდან. ვიდრე ზოგი ტურისტული კომპანია 95%-იან ვარდნას განიცდის, მისი ჯავშნები იგნისში 5%-ით გამრდილია გასულ წელთან შედარებით.

**ს**ასტუმრო ბიზნესის ანტრეპრენიორი უორენ მეიერი სინანულით შესცქერის თავის ინდუსტრიას. „ზოგი რესტორანი სამუდამოდ იხურება, - ამბობს ის. - ავიახაზებმა ადგილების ნახევარზე უარი უნდა თქვან“. თუ ყველაფერი შედარებითია, მაშინ იმის თქმა შეგვიძლია, რომ თავად მეიერს წარმატებები აქვს: ხსოვნის დღის მოახლოებისას მისი 150 პუნქტის მესამედი გასასხნელად ემზადებოდა, მისი გათვლებით კი წელს მისი ხარჯები მოგებებს გაუტოლდება, რაც 2020 წელს, ამ გაჩანაგებულ სექტორში, სერიოზული გამარჯვებაა.

ამ წარმატების დაყვანა უძრავი ქონების ძველ აქსიომამდე შეიძლება - აქსიომამდე, რომ გადაწყვეტი მნიშვნელობა ადგილმდებარეობას აქვს. მართალია, ალბათ კიდევ წლები გვაშორებს იმ დროს, ხალხი სასტუმროს ვესტიბიულში მრავლად რომ მოიყრის თავს, მაგრამ მის ტერიტორიებზე შესასვლელად დღეს ჭკუას კარგავენ: მეიერის Recreation Resource Management-ი (RRM) საბანაკო ადგილებსა და ლაშქრობების საწყის პუნქტებს განკარგავს საჯარო მფლობელობაში არსებულ ტერიტორიებზე რვა შტატში. მის კლიენტთა შორის არიან აშშ-ის სატყეო სამსახური, სახელმწიფო და საოლქო პარკების დეპარტამენტები და კაშხლების მებატონეები, როგორცაა, მაგალითად, Tennessee Valley Authority. ზედმეტად ფრთხილი, არაენტუშიასტი პარტნიორებიც ჰყავს ხოლმე, რაც ბუნების დამცველთა და პოლიტიკის შემქმნელთა იმ მოსაზრების გამოხატულებაა, რომ აუცილებლად რაღაც მზაკვრობაა ჩაფიქრებული, თუ კაპიტალისტი საჯარო მიწებიდან სარგებლის ნახვას ცდილობს. მაგრამ ისევე პროგნოზირებადად, როგორც შემოდგომას ფოთლები იწყებენ ცვენას, ნაღდფულშემოცლილ სამთავრობო სააგენტოებს მასთან იჯარების თაობაზე სურთ მოლაპარაკებების წარმოება.

მეიერის თქმით, ყოველი ადგილისთვის ის უფრო მეტს უხდის სახელმწიფოს ქირის სახით, ვიდრე თავისთვის მიაქვს მოგებად. ამ სააგენტოთა უმეტესობა ბანაკის ტერიტორიებზე ფინანსურ შარალს განიცდიდა, სანამ ეს საქმე RRM-ს არ გადააბარეს.

პანდემია მომაკვდინებელ საფრთხეს წარმოადგენს ტურისტული ინდუსტრიისთვის, მაგრამ

RRM-ი გამონაკლისია. მის ტურისტთა უმრავლესობას ბენზინის ავზის მხოლოდ ერთი ავსება სჭირდება, საცხოვრებელი ადგილიდან დანიშნულების პუნქტამდე რომ მივიდეს, კარანტინში მყოფი ამერიკისთვის კი ადგილობრივი ბუნება ჯერ არასდროს ყოფილა ასე მიმზიდველი. როგორც მეიერი ამბობს, მის ერთ-ერთ არიზონულ ბანაკში ასი გაღიზიანებული მომხმარებელი გადაახტა დახურულ ჭიშკრებს, პარკი რომ უკანონოდ გამოეყენებინათ. „სახელმწიფო ბანაკების დიდი ნაწილი, ეთიკური მოსაზრებების გამო, სოციალური დისტანციის გათვალისწინებითაა აშენებული“, - აღნიშნავს ის. ფასიც სათანადოა: როგორც წესი, დაახლოებით \$22-დან \$26-მდე ღამისთვის, სატყეო სამსახურის ტურისტებს კი 50%-იანი ფასდაკლება ერგებათ, ხოლო მათგან თითქმის მესამედი უფროსი მოქალაქის საშვით სარგებლობს. ელექტროკავშირით, წყლითა და საკანალიზაციო მილებით აღჭურვილი ტერიტორია რამდენიმე დოლარით მეტი ჯდება.

პარადოქსულია, მაგრამ ეკონომიკური ქაოსი, შესაძლოა, მეიერს გაფართოებაში დაეხმაროს. ათი წლის წინ, რეცესიის დროს, როცა საკანონმდებლო ასიგნაციები სარემონტო სამუშაოებისთვის ამოიწურა, სახელმწიფო პარკების დეპარტამენტები მას ევედრებოდნენ თანამშრომლობასა და ისეთი კეთილმოწყობილობებისთვის ფულის გადახდას, როგორც კოტეჯები და ახალი სააბაზანოები. მზადაა, ეს გააკეთოს, ოღონდ იჯარა საკმარისად გრძელვადიანი უნდა იყოს. მისი კონტრაქტების ვადები ხუთიდან 50 წლამდე დიაპაზონში ხვდება.

ჰკითხეთ მეიერს, რა ჯადოქრობას ფლობს, სახელმწიფოს ფინანსურ დამზარალებელს კერძო სექტორის ფულის მკეთებლად რომ აქცევს და ეს 58 წლის ლიბერტარიანელიც არ დააყოვნებს ბრაზიან ტირადას. მოკლედ რომ ვთქვათ: მოგებიანი კონცესიონერი მოტივირებულია, ოპერაციები უფრო ეფექტიანი გახადოს. სახელმწიფო სააგენტო მოტივირებულია, ის ნაკლებეფექტიანი გახადოს. მთავრობაში, მეიერის თქმით, „ფულის გადახდა და პრესტიჟი ზომასა და კადრების აყვანაზეა დამყარებული“.

სახელმწიფო პარკების დეპარტამენტი ეკოლოგიის მეცნიერების კურსდამთავრებულებს ასაქმებს, რომლებიც სრული განაკვეთის ხელფასებსა და ხარჯიან ბენეფიტებს იღებენ. იშვიათი



გამონაკლისების გარდა, RRM-ის დაქირავებულები პენსიაზე გასული ხალხია, რომლებიც ბანაკების ტერიტორიაზე საკუთარ რეკრეაციულ ფურგონებში ცხოვრობენ. ბევრი მათგანი წყვილია, ვინც საქმიანობებს ერთმანეთში იყოფს. უმეტესობა სახელმწიფოს ჯანმრთელობის დაზღვევით (Medicare-ით) მოსარგებლეა. ისინი ნახევარ განაკვეთს სჯერდებიან და მუშაობას მინიმალური გასამრჯელოს სანაცვლოდ იწყებენ.

მომუშავეთა ექსპლუატაცია? - იკითხავს ვინმე. წესით, არა. 400 თანამშრომლის უმეტესობა მომდევნო სეზონზეც ბრუნდება. მეიერი 5,000 აპლიკაციას იღებს 50-დან 100-მდე ვაკანსიისთვის.

ის, რამაც მეიერს თავი პარკების მენეჯმენტში ამოაყოფინა, მემარცხენე ეკონომიკის უკმეხი ქილიკი იყო. დაახლოებით 15-20 წლის წინ მან ბლოგოსტი გამოაქვეყნა სახელმწიფო სერვისების პრივატიზების შესახებ. მიკითხველი, რომელიც პარკების საკონცესიო კომპანიას ფლობდა, დაინტერესდა, თუ ეყოფოდა მეიერს გამბედაობა, რომ თავისი შეხედულებები პრაქტიკაშიც განეხორციელებინა. იყიდე ჩემი ბიზნესი, თუ ბიჭი ხარ! მეიერი ასეც მოიქცა.

ჰოდა, 40 წლის ასაკში, მან თავი მიანება ფრილანს-კონსულტირებას და თავისი სამეცნიერო ხარისხები (ინჟინერიაში Princeton-იდან და ბიზნესადმინისტრირებაში Harvard-იდან) იმას მოახმარა, რომ პარკის სტუმრებისთვის იქ ყოფნა კომფორტული გამხდარიყო. საფრთხეების შემცველი საქმეა: ერთხელ მობანაკეს დათვი დაესხა თავს (მეიერმა ზარალის ანაზღაურებასთან დაკავშირებული ეს საქმე სასამართლოს გადაწყვეტილებამდე მოაგვარა), ალიგატორს კი საცურაოდ ის გუბურა მოეწონა, რომელშიც ბავშვები ბანაობდნენ. მაგრამ მეიერისთვის ყველაზე საშიში ცოცხალი არსებები ორ ფეხზე დგანან.

RRM-ი კალიფორნიის პარკსაც დაეპატრონა, რომელშიც ვერა და ვერ დაეწყოთ გასამართი სამუშაოები. იქ სამთავრობო ინსპექტორები მივიდნენ და განაცხადეს, ტერასა უვარგისია - ხე უღებდაო. მეიერმაც დამჯერად გააკეთა ტერასის დემონტაჟი. შემდეგ უთხრეს, ტერასის დემონტაჟი ტერასის დემონტაჟის ნებართვის გარეშე მოხდაო. „მეგონა, ციხეში გამიშვებდნენ“, - ამბობს ის. ამ უსიამოვნებებს კი დააღწია თავი, მაგრამ მალევე კვლავ მოუწია კალიფორნიის ოფიციალური კონფლიქტი ავტოსადგომის ტერიტორიაზე კიოსკის განთავსების გამო.



**როგორ ვითამაშოთ სწორად?**

ავტორი: უილიამ ბოლდუინი

გარეუბანში მცხოვრები ასაკშეპარული ადამიანები შემცირებაში ყველაზე, საშუალო ტოვებენ, სახლებს ყიდნიან და რეკრეაციულ ფურგონებს ყიდულობენ. ვინ რჩება მოგებულა? Winnebago Industries-ი. მესს ეს უკანასკნელი, ქარხნების დროებით დახურვის შედეგად, ვირუსულ ვარდნას განიცდის, მაგრამ ფეხზე მალე წამოდგება. მისი საწარმოო ღირებულება 12-ჯერ აღემატება მის შემოსავალს (პროცენტების, ცვეთისა და ამორტიზაციის დაქვითვამდე). კიდევ ერთი გადარჩენილი პოსტპანდემურ ეკონომიკაში Equity LifeStyle Properties-ია - უძრავი ქონების საინვესტიციო ტრასტი, რომელიც ე.წ. მობილურ სახლებსა და ფურგონ-ქარავნებისთვის მიქრავებულ მიწას ფლობს. ის ერთვარ გზაგასაყარს წარმოადგენს ტრეილერების პარკებს, კურორტებსა და პენსიონერთა კომუნებს შორის. Equity LifeStyle (ELS) მძლავრი დემოგრაფიული ტრენდის მომხმარებელია. მისი საწარმოო ღირებულებებისა და შემოსავლის (პროცენტების, ცვეთისა და ამორტიზაციის დაქვითვამდე) მიმართება 27-ს შეადგენს... და სამართლიანადაც.

უილიამ ბოლდუინი Forbes-ის „საინვესტიციო სტრატეგიების“ მესვეტეა.

სამართლდარღვევა მიწის ანალიზის არგაკეთებაში მდგომარეობდა. ბიუროკრატების დასაკმაყოფილებლად, RRM-მა ასფალტი გაჭრა, მიწის სინჯი ამოიღო და ასფალტი გამოცვალა.

გაშმაგებული იურისტები ყველაზე ცხვირს ყოფენ, მით უფრო - კალიფორნიაში. შტატის კანონი ნახევარსაათიან უხელფასო ლანჩის შესვენებას აწესებს. ზოგმა თანამშრომელმა მეიერს წერილობით ნებართვა სთხოვა, რომ იქნებ შესვენების დროსაც ემუშავათ, ნახევარი საათის ტოლფასი გასამრჯელოთი მეტი რომ გამოემუშავებინათ. ისიც დასთანხმდა. მერე იურისტი მოვიდა და ზარალის ანაზღაურება ითხოვა. მოთხოვნა არავალიდური იყო, რადგან ყოველი დღისთვის ცალკე ლანჩის დოკუმენტი უნდა არსებობდეს, ყველა დღისთვის ერთი დოკუმენტის ნაცვლად. ესეც ასე! მეიერმა ეს საქმე სასამართლოს გადაწყვეტილებამდე მოაგვარა.

მაგრამ მან უარი განაცხადა კალიფორნიელი თანამშრომლის საქმის მოგვარებაზე, რომელიც ამტკიცებდა, ჩემი მენეჯერი მაიერსოვსო... რომელიც, როგორც ხდება ხოლმე, მისივე და იყო... თუმცა ამ საქმის უკულებელყოფა მას \$25,000 დაუჯდა.

სახელმწიფოსთან, როგორც მოიჯარესთან, რეგულატორსა და მოსამართლესთან, ჭიდილი ბიზნესმფლობელთა უმეტესობას მოთმინების ფიალას აუვსებდა. მაგრამ მათ, ვინც ამ სატანჯველს უძლებს, უხვი ჯილდო ელთ. მეიერის თქმით, კარგ წელიწადში RRM-ს შეუძლია, ერთნიშნა მოგების მარჯას გადასცდეს \$14-მილიონიან შემოსავალზე.

მეიერის იმპერია 6,000 დასაბანაკებელ პუნქტს ითვლის. საჯარო მიწაზე კიდევ 380,000 ტერიტორიაა, რომლებიც შეუძლია, გამოიყენოს. რამდენიმე წელიწადში ის თავისი ოპერაციების ზომის გაორმაგებას ისახავს მიზნად. „სანაპიროზე ჯდომა რომ მინდოდეს, შემოსავალზე [პროცენტების, ცვეთისა და ამორტიზაციის დაქვითვამდე] სამჯერ მეტად გავყიდდი, - ამბობს ის. - მაგრამ ვერ შევძლებდი ფულის ხაზინის ფასიან ქაღალდებში ჩადებას და იმავე ფულადი ბრუნვის ქონას“. ის საქმიანობის ძველებურად გაგრძელებას და ბიუროკრატებთან გამკლავებას აპირებს.

ს ა ბ ო ლ ო მ ო ს ა გ რ ა მ ა

„სამომავალში სამსახური: სირთულე პრობლემის ყველა გადაჭრისათვის“.  
- ლორდ სემუელი



davines



# ჩვენი ტყე

ვიკავებთ ტყის მხელელო  
მემკვიდრეობას

United  
Cosmetics  
Group



Georgia

უკანონო დისტრიბუტორი საქართველოში

თბილისი, შრომის 6, ოფისი 1,

ტელ.: +995 32 225 0406



# კაზი, რუმელის ამერიკას რელსებზე აბრუნებს

მანამ მსოფლიო თავს იმტვრევს, თუ როგორ გახადოს კორონავირუსის ხანაში მოგზაურობა უსაფრთხო, კერძო სააქციო კაპიტალის მილიარდერი **ვეს იდენსი** \$9 მილიარდის ფსონს დებს, რომ ამერიკის სატრანსპორტო მომავალი რკინიგზაშია.



**მ**ილიარდერი ვეს იდენსი კაზინოს სახურავზე განთავსებულ მექსიკურ რესტორანში კლიენტთა ხმაურის გადაფარვას ცდილობს. ის ლას-ვეგასშია ჩასული – მასობრივ ტრანზიტთან ერთ-ერთ ყველაზე ნაკლებად დამეგობრებულ ქალაქში – სარკინიგზო მგზავრობაზე რომ ილაპარაკოს. „ნუ წარმოიდგენთ, რომ სარდაფში Lionel-ის მატარებლების ნაკრები მქონდა, – ამბობს ის. – მატარებლების გულანთებული ენთუზიასტი არ ვყოფილვარ, თუმცა მატარებლით მგზავრობას არაფერი მირჩევნია“.

რამდენიმე თვის წინაც კი ეს თამამი სიტყვები არაპრეტენზიულად ისმოდა ქვიშისფერთმიანი 58 წლის მილიარდერისგან, რომელმაც ქონება Fortress Investment Group-ის მეშვეობით დააგროვა და რომელიც NBA-ის წამყვანი გუნდის, Milwaukee Bucks-ის თანამფლობელია. კოვიდის შემდგომ სამყაროში, როცა ადამიანები მხოლოდ მინიმალურ მგზავრობას დასჯერდებიან, მით უფრო, თუ მგზავრობა ჭყელტას გულისხმობს, ფსონი მატარებლის სერვისზე ნამდვილად გიჟურად გამოიყურება, განსაკუთრებით, თუ გადასახდელი ფასი \$9 მილიარდს შეადგენს.

იდენსის ხედვა ასეთია: გადასახადებისგან თავისუფალი ობლიგაციები ჩქაროსნული სარკინიგზო ხაზების შესაქმნელად, რომლებიც ორლანდოს მაიამისთან დააკავშირებს, ლას-ვეგასს კი სამხრეთ კალიფორნიასთან. მის წარმოდგენაში, ამ სერვისმა ნიმუშად ბარიზი-ლონდონის Eurostar-ი უნდა აიღოს. ის იმდენად დარწმუნებულია ამ გეგმის წარმატებაში, რომ, \$100 მილიონზე მეტი ჩადო საკუთარი ფულიდან. თუ საქმე კარგად წავიდა, 2026-ში მისი მატარებლები შეიძლება, 20 მილიონ მგზავრს მოემსახურონ, რაც \$1.6 მილიარდის ტოლფას წელიურ შემოსავალსა და წელიწადში თითქმის \$1 მილიარდის ოპერაციულ მოგებას მოიტანს.

„დიდი ქონება, როგორც წესი, ყველაზე აშკარა პრობლემების გადაჭრით იქმნება, – ამბობს იდენსი და ყოველ ჯერზე, როცა მსუბუქად წაკრავს ხელს მაგიდას, მისი დაწული ტყავის სამაჯურები, მარჯვენა ხელზე რომ უკეთია, ჯანჯალარს იწყებენ. – მანქანით მგზავრობა მაიამიდან ორლანდომდე ოჯახთან ერთად, ან ლოს-ანჯელესიდან ლას-ვეგასამდე – ცუდი გამოცდებელია“.

იგივე ითქმის ფულის მჭამელ ამერიკულ სამგზავრო რკინიგზაზე. Amtrak-ს, 1971 წლიდან, ანუ შექმნიდან, მოყოლებული საჯარო ფონდებიდან \$52 მილიარდი აქვს გადაყლაპული და თავად ფული არასდროს გაუკეთებია. მისი საუკეთესო წელი 2019 იყო, როცა \$30 მილიონის ოპერაციული ზარალი ჰქონდა. მაგრამ ამ რიცხვებიდან – რომლებიც კონგრესის სხვადასხვა წევრის დირექტივებითაა გაბერილი, რათა სანაპიროდან სანაპირომდე ოპერაციების შენარჩუნება მოხდეს ქვეყანაში, სადაც ხალხს ეს მაინცდამაინც არ ხიბლავს, – ნათელი პერსპექტივაც გამოსჭვივის: Amtrak-ის ჩქაროსნულმა სერვისმა, Acela-მ, რომელიც ვაშინგტონს, ნიუ-იორკსა და ბოსტონს შორის მოქცეულ გადატვირთულ I-95-ის კორიდორს გადის, შარშან, ოპერაციული მოგების სახით, \$334 მილიონი მოიტანა. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, თუ სათანადო

რევიონებს იბოვი, სამგზავრო რკინიგზა შესანიშნავად იმუშავებს!

„ის, რომ ამ ქვეყანაში მატარებლით მგზავრობის დეფიციტია, სიტუაციის არასწორად დანახვაა, – ამბობს იდენსი. – ეს გიგანტური შესაძლებლობაა“. მისი როლური მოდელი მე-19 საუკუნის ინდუსტრიალისტი ჰენრი ფლეგლერი გახლავთ – კაცი, რომელმაც ჯონ დ. როკფელერთან ერთად Standard Oil-ი დააარსა და რომლის სარკინიგზო პროექტებმა ფლორიდა, შეიძლება, ითქვას, ეკონომიკურად სიცოცხლისუნარიან შტატად აქცია. 2007-ში იდენსი და Fortress-ი ფლეგლერის სამხრეთ ფლორიდის სარკინიგზო ხაზს \$3.5 მილიარდად დაეპატრონნენ და, თავისი ამბიციის წარმატებით რეალიზების კვალდაკვალ, იდენსი ორივე სანაპიროს გუბერნატორის დარწმუნებას შეუდგა საკუთარ პოტენციალში. ძალისხმევამ ნაყოფი გამოიღო.

ბოლო ორ წელიწადში მან გადასახადებისგან თავისუფალი ობლიგაციები მოიპოვა, რათა გააფართოოს თავისი Brightline-ის სარკინიგზო სერვისი მაიმის ჩრდილოეთიდან ორლანდომდე – პროექტი, რომლის ჯამური სამშენებლო ხარჯები \$4.2 მილიარდს უტოლდება. აპრილში მან \$600 მილიონის გადასახადებისგან თავისუფალი ობლიგაციები მიიღო კალიფორნიისგან. ამ ვილდოდან დაახლოებით \$2.4 მილიარდის ტოლფასი ობლიგაციები, რომლითაც კალიფორნია ფედერალურმა მთავრობამ უზრუნველყო, შესაძლებელია, თავის მხრივ, კერძო ინვესტორებს მიჰყიდონ. თუ ყველაფერი გეგმის მიხედვით წავიდა, 2023-ისთვის 200-მდე მილი/საათში სიჩქარით მავალი მატარებლები ლას-ვეგასიდან შორეული ლოს-ანჯელესის გარეუბანში მგზავრებს 85 წუთში გადაიყვანენ. ამ \$5-მილიარდიანმა უდაბნოს მატარებელმაც მოიპოვა ფედერალური მთავრობისგან \$1 მილიარდის ტოლფასი გადასახადებისგან თავისუფალი ობლიგაციები და ახლა ობლიგაციებს ნევადისგან ელოდება.

„მას დიდი იდეები აქვს, – ამბობს იდენსის მეგობარი და Los Angeles Lakers-ის მფლობელი ჯინი ბასი, რომელიც იდენსსა და მაიკლ ჯორდანთან ერთად ტეკილას ბრენდ Cincoro-ს თანამფლობელი და Boston Celtics-ის მფლობელიცაა. – ამ ქვეყანაში გვჭირდება მისნაირი თანამოაზრეები, ხალხი, ვისაც შესაძლებლობის დანახვა შეუძლია, რადგან ეს უნარი, როგორც ქვეყანამ, ერთგვარად დაგვარგეთ“.

გადასახადებისგან თავისუფალი ობლიგაციებით დაფინანსების მოდელიც იმას აჩვენებს, თუ რამდენად ძვირად ღირებული ინფრასტრუქტურა აშენდება, – ამბობს ჰენრი ცისნეროსი, აშშ-ის საბინადრო მშენებლობისა და ურბანული განვითარების დეპარტამენტის (HUD-ის) ყოფილი ხელმძღვანელი, სან-ანტონიოს მერი და იმ ფორმის თავმჯდომარე, რომელიც ამგვარი პროექტებისთვის ფონდების უზრუნველყოფაში სპეციალიზირდება. „ფინანსური ხასიათის ინოვაციური სამუშაო ტარდება კერძო კაპიტალის მოსაზრებით, – ეუბნება ცისნეროსი Forbes-ს. – თუ იქნება საკმარისი სტიმული, რათა დავრწმუნდეთ, რომ პროექტები



განხორციელებდა და აქედან ფულის გაკეთებაა შესაძლებელი, ჩვენს კაპიტალის სისტემაში ნამდვილად მოიძებნებოდა ინვესტორები და უწყებები, რომელთაც უფრო გრძელვადიანი ინვესტიციების გაკეთება სურს“.

იდენსის დიადი გეგმები მართლაც შთამბეჭდავია. მისი ფლორიდისა და დასავლეთ სანაპიროს თანამედროვე მატარებლები ათასობით სამშენებლო სამუშაო ადგილს ნიშნავს იმ დროს, როცა ეს ყველაზე საჭიროა – Covid-19-ით გამოწვეულ უმუშევრობასა და ეკონომიკურ უბედურებაში. მაგრამ იდენსის გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ვერ ვიქნებით დარწმუნებულნი, რომ ის ნამდვილად განხორციელებს ამ ყველაფერს.

იდენსი ფლეველერის რკინიგზას თორმეტი წელი ფლობდა, მაგრამ მისი და Fortress-ის ინვესტორთა უკუგების შესახებ ბევრი არაფერია ცნობილი. საჯარო პენსიისა და ფასიანი ქაღალდების დეკლარაციათა Forbes-ისეული ანალიზის თანახმად, იდენსმა და Fortress-მა თავიანთ სარკინიგზო ფსონში დაახლოებით \$2 მილიარდი დააბანდეს, შემდეგ 2007 წლის უძრავი ქონებისა და გამოსყიდვების ბუშტის პიკში გაიჭედნენ და მთელი ეს ფული დღემდე დასაბრუნებელი აქვთ. თავისი კარიერის (და სარკინიგზო ფსონის) ლამის ტოტალური მარცხის მომზირალმა და ბაზრის ფსკერზე მყოფმა იდენსმა ათწლეულები მეტი ინვესტორების უკან მოზიდვასა და მათთან საქმის გასწორებაში გაატარა. ახლა ნებისმიერი მნიშვნელოვანი მომდევნო კარიერული ეტაპი იმაზე დამოკიდებულია, რამდენად გაამართლებს მისი ფსონი მატარებლებზე.

სასტარტო წერტილი ფლორიდაში დაფუძნებული Brightline-ია. კერძო სააქციო კაპიტალისა და გადასახადებისგან თავისუფალი ობლიგაციების სახით \$600 მილიონით აღჭურვილმა და 2017-ში დაარსებულმა ამ ერთადერთმა კერძო სამგზავრო სარკინიგზო ხაზმა აშშ-ში, ფუნქციონირება 2018 წელს დაიწყო 67-მილიანი სერვისით მაიამისა და ვესტ-პალმ-ბიჩს შორის არსებულ გადატვირთულ კორიდორში. მისი წკრიალა, შავ-ყვითელ-ნაცრისფერ-თეთრი Siemens-ის მატარებლები სულ რაღაც 79 მილს ფარავენ საათში. Brightline-ის ვაკონებში რბილი თეთრ-ლურჯი ინტერიერებია, დიდი სავარძლები და უფასო Wi-Fi. მგზავრები ჯავშნებს ან აპლიკაციის საშუალებით აკეთებენ, ან ციფრულ კიოსკებში და კომპანიის პრეზიდენტის, დაბლინის მკვიდრი და ძვირფას სასტუმროთა ბიზნესში გამოცდილების მქონე პატრიკ გოდარდის თქმით, მათ პრიორიტეტს მომხმარებელთა პრემიუმ-სერვისი წარმოადგენს.

მაგრამ კომპანია შორსაა ფულის კეთებისგან. გასულ წელს მისი მგზავრების რიცხვმა 1 მილიონზე ცოტათი მეტი შეადგინა, შემოსავალმა – \$22 მილიონი, ოპერაციულმა ზარალმა კი \$66 მილიონი. მაგრამ იდენსს ეს არ ანაღვლებს; ის ამბობს, რომ ამჟამინდელი ოპერაციები მხოლოდ პრელუდიაა იმისა, რაც შემდგომში იქნება.

დიდი დღე 2022-ში დადგება, როცა Brightline-ი 170 მილის

არქივი

შემდეგი გარემება: მომავალი?



„ჩვენ ერთი ცივილიზაციის დასასრულს და მეორის დასაწყისს ვუყურებთ“, თქვა შერდინ პიშვარმა – სიტყვაუხვმა ვენჩურ-კაპიტალისტმა, რომელიც მაშინ Hyperloop-ის პროექტს თაოსნობდა. ეს სარკინიგზო პროექტი დღემდე დაუსრულებელია, რაც კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს იმ „ათობით საინჟინრო და ლოგისტიკურ გამოწვევას“, რომელთა წინაშეც პიშვარი და მატარებლის ბიზნესის პოტენციური ბოლოები დგანან, „დაწყებული მიწისძვრის გამძლე [ინფრასტრუქტურის შექმნით]... დამთავრებული გულისრევის შეგრძნების შემსუბუქებით, რაც გვირახებში ლამის ხმის სიჩქარით ქროლას ახლავს თან“. პროექტი, შესაძლოა, 2030-ისთვის დასრულდეს, თუმცა პიშვარი მასში მონაწილეობას აღარ მიიღებს. Hyperloop-ი მან 2017-ში, სექსუალური შევიწროების ბრალდებათა (რაც მან უარყო) პეროლში დატოვა. – 2 მარტი, 2015

ახალ რკინიგზას გახსნის ორლანდოს ჩრდილოეთით – \$2.27 მილიარდით დაფინანსებულს გადასახადებისგან თავისუფალი ობლიგაციებისა და ინვესტორთა ფულის სახით. მატარებლები, რომლებიც საათში 125 მილამდე სიჩქარით ივლიან, მგზავრებს ორლანდოს აეროპორტიდან მაიამიმდე დაახლოებით სამ საათში გადაიყვანენ – ერთი საათით უფრო მალე, ვიდრე მანქანა. სამიზენ რაოდენობა მგზავრებისა 6.6 მილიონია 2023-ისთვის, ანუ სერვისის სრულად ამუშავებიდან ერთ წელიწადში. ამასთან, Brightline-ს ბრენდინგ-ხელშეკრულება აქვს დადებული რიჩარდ ბრენსონის Virgin-თან, რის შედეგადაც, 2018-ში, თავის მაიამის სადგურს სახელი Virgin MiamiCentral-ად უცვალა, ახლა კი მოლაპარაკებები მიმდინარეობს, რომ Disney World-თან ორლანდოს მეორე სადგური ააშენოს და შექმნას დანამატი ტაშპასთვის.

„ვესი ენთუზიაზმით სახვე ინვესტორია და ჭეშმარიტად ინოვაციური მიდგომა აქვს ამ სამი მსხვილი ინვესტიციისადმი აშშ-ის ინფრასტრუქტურაში, მაიამის შემთხვევაში კი ნამდვილად ურბანულ რეგენერაციასთან გვაქვს საქმე“, – ეუბნება ბრენსონი Forbes-ს. Virgin-ის კონტრაქტი Brightline-თან არავითარ ინვესტიციას არ გულისხმობს.

ბაზრები უფრო სკეპტიკურად არიან განწყობილნი. 2019-ის აპრილში, \$1.75 მილიარდის ტოლფასი მაღალშემოსავლიანი, 6%-ზე მაღალი ფასდაკლების მქონე გადასახადებისგან თავისუფალი ობლიგაციების მოზიდვის შემდეგ, Brightline-ის ვალი სუბსტანდარტული ბურზვის მომსწრეა. „მართალია, პირველი შედეგები ერთგვარად დაყოვნებულია და ზოგი მათ აკრიტიკებს და იმედგაცრუებად მოიხსენიებს, მაგრამ ის ჯერ საწყის ეტაპზეა“, – ამბობს ჯონ ვ. მილერი – მუნიციპალური ფიქსირებული შემოსავლის ხელმძღვანელი Nuveen-ში და \$1.4 მილიარდის მფლობელი ან, გნებათ, იდენსის პროექტის ჯამური ვალის 80%-ისა.

იდენსის დასავლეთ სანაპიროს გეგმა 180 მილის რკინიგზას გულისხმობს, რომელიც დააკავშირებს ლას-ვეგასსა და ელ-ველის (კალიფორნია) – ლოს-ანჯელესის აღმოსავლეთიდან 90 მილში მდებარე უდაბნო ქალაქს – ქალაქს, რომელმაც სახელი იმით



მზიანი შტატის სადგური

ვესტ-პალმ-ბიჩი ვეს იდენსის Brightline-ის სერვისისთვის ამჟამინდელი ტერმინალია მიაამიმდე. „ენახოთ, როგორ იმუშავებს 2023-ში“.

გაითვქა, რომ იქ კინომომღერალი კოვუბი როი როჯერსი, მისი ცოლი დეილ ივანსი და მათი ერთგული ცხენი, ტრიგერი, ცხოვრობდნენ. იდენსმა ეპლ-ველიში 300 აკრი შეიძინა რკინიგზის სადგურისა და ავსტოსადგომისთვის. იქ, Interstate 15-ის გასწვრივ, სრულად ელექტრომატარებლები ივლიან, ეს კი კალიფორნიის ოფიციალურ გულს უკეთებს, რადგან გამონახობლქვი და CO<sub>2</sub> საგრძნობლად შემცირდება.

კალიფორნიის უაღრესად გაკრიტიკებული საჯაროდ დაფინანსებული ჩქაროსნული რკინიგზის პროექტისგან განსხვავებით, სახელმწიფო ხაზინადარი ფიონა მა ვერ ხედავს რისკებს მისი წარუმატებლობის შემთხვევაში. „ეს არავითარ დარტყმას არ მიაყენებს კალიფორნიის გადასახადის გადამხდელებს, - ამბობს ის. - ეს უბრალოდ [ფედერალური] ობლიგაციების განაწილება“.

თეთრ მაისურში, სადა პულოვერსა და ტილოს შარვალში გამოწყობილმა ელვგანტურმა, ორ მეტრამდე სიმაღლის იდენსმა მოულოდნელი გზა განვლო თავისი ახალი ეპოქის სამრეწველო ხედვამდე. ჰელენასთან (მონტანა) ახლო გაზრდილმა ფერმერის შვილიშვილმა განათლება Oregon State-ში მიიღო, Wall Street-ზე

კი 1987 წელს, Lehman Brothers-ის მეშვეობით მოხვდა. პარტნიორად ქცევის შემდეგ, 1993 წელს, ფირმა დატოვა და ობლიგაციათა ახალბედა, პერსპექტიულ მენეჯერ BlackRock-ში გადავიდა, 1998-ში კი Fortress-ი დააფუძნა.

2002-ში Fortress-ი პაწაწინა ფირმა იყო, სულ რაღაც \$1.2 მილიარდის აქტივებით, მაგრამ სწრაფად გაიზარდა. იდენსის პირველი ორი მსხვილი ფონდი, დოტ-კომ-ბუშტისას მოზიდული, Wall Street-ის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი ფონდები იყო და Fortress-იც გიგანტად იქცა ჰუჯ-ფონდებისა და კომპლექსური ვალუების მართვის მიმართულებით. ხუთ წელიწადში აქტივები 25-ჯერ გაიზარდა. 2007-ის თებერვალში Fortress-ის საჯარო ბაზარზე გატანით, იდენსმა ისეთი მილიარდერები დაჯაბნა, როგორებიც Blackstone-ის სტივენ შვარცმენი და KKR-ის ჰენრი კრავისი არიან. ბირჟაზე ვაჭრობის პირველივე დღეს Fortress-ის აქციათა ფასი 89%-ით ავარდა. იდენსი და მისი პარტნიორები მილიარდერები გახდნენ.

მეფედ კურთხევა ნაადრევი გამოდგა. იდენსი შეცდომას შეცდომამზე უშვებდა და 2006 და 2007 წლებში მოზიდული მსხვილი ფონდებით - \$9.4 მილიარდით - აღჭურვილი Fortress-ი თავისუ-



ფალ ვარდნაში გადაუშვა. მან ფსონი სუბსტანდარტულ გამსესხებელზე, Nationstar Mortgage-ზე დადო ცოტა ხნით ადრე, სანამ ამ კომპანიაში გადაუხდელი ვალების ტალღა ადიდებოდა; \$8.9 მილიარდი მიმართა კაზინო-ოპერატორ Penn National Gaming-ში, რაც Fortress-ს, ინვესტორის სტატუსის დატოვებისას, \$1.5 მილიარდი დაუჯდა ხელშეკრულების შეწყვეტის გადასახადის სახით; კატასტროფული იყო ფსონები თხილამურების ბიზნესზე, როცა 2006-ში Fortress-ი Whistler-ის, Steamboat-ისა და Squaw Valley-ს მფლობელ Intrawest-ს დაეპატრონა. 2010-ის ვანკუვერის ოლიმპიადის დადგომისას, იდენსი დაკვირვებული ქონების გამოსყიდვის უფლებასთან დაკავშირებულ საფრთხეებს იგერიებდა და Whistle-ისნაირ აქტივთა გაყიდვაზე აქტიურად მუშაობდა. 2008-იდან 2010-ის ჩათვლით, ინვესტორებმა \$12.8 მილიარდი გამოიტანეს Fortress-იდან, რომელსაც კრიზისის დროს \$3.2 მილიარდის ზარალი ენახა კომბინირებული დანაკარგების სახით და აქციათა ფასიც მკვეთრად დაცემოდა. იდენსმა წლები შეაღია ცუდი ინვესტიციების გადარჩენას. „რთული გადმოსაცემია, რამდენად მძიმე იყო 2007, 2008 და 2009 წლები ბიზნესისთვის“, – იხსენებს ის. კუთხეში მიმწყვედვულმა, შემოქმედებითობას მიმართა, 12-წლიან ოდისეაში გაეშურა, თავისი ინვესტორების გული ისევ რომ მოეგო, და საკუთარ ფულის შოვნის უნარებს დაეყრდნო ფინანსების ისეთ ტაბლოიდურ სფეროებში, როგორც სუბსტანდარტული გასესხება. მან ახლებური პოზიციონირება გაუკეთა Nationstar Mortgage-ის მსგავს ფსონებს; ეს უკანასკნელი – პრობლემებში ჩავარდნილი, ბანკებისგან მიტოვებული და სუბსტანდარტული იპოთეკების გამცემად ქცეული – იდენსმა, ბოლო-ბოლო, დაახლოებით \$1 მილიარდად გაყიდა 2018-ში. Fortress-ი სწორედ ამ იდეას ატარებდა დაჟინებით: ის ოპორტუნისტულად ყიდულობდა იპოთეკათა სულმიხდილი სუბსტანდარტული გამცემების მსხვილ პორტფოლიოებს AIG-ისა და Citigroup-იდან, რომლებიც კვლავ გაყიდა 2018-ში \$3 მილიარდზე მეტი მოგების სანაცვლოდ.

„ფინანსურ კრიზისში პირდაპირ შევფრინდი“, – ამბობს ინვესტორი მაიკლ ნოვოვრაცი, იდენსის ყოფილი პარტნიორი, რომელმაც ქონების დაგროვება კრიპტოვალუტებზე ფსონების დადებით გააგრძელა. „ვევსა მართლა ბევრი მარჯვე რამ გააკეთა [რეპუტაციის აღსადგენად], – ამატებს ის. – მან ერთგვარად იპოვა ხსნა სიტუაციიდან, რომელიც,



**როგორ ვითამაშოთ სწორად?**  
ბრიუს ფლეთის მიხედვით

რთულ პერიოდებში კრიტიკული მნიშვნელობა ენიჭება იმგვარი კაპიტალის ქონას, რომელსაც ვერ ამოიღებ ახირებული ინვესტორებისგან. მუდმივი ფულადი რეზერვი ვეს იდენსის ახალი ინფრასტრუქტურული ხედვის მასტაბილიზებელი ფაქტორია. მის მეთქვს მილიარდები ბრიუს ფლეთი წარმოადგენს კანადის Brookfield Asset Management-იდან. ეს უკანასკნელი \$60-მილიარდიან (ნაღდი ფულის სახით) კომპანიას თაოსნობს, რომელიც ინვესტიციებს ახორციელებს კოვით დაზარალებულ \$100 მილიარდის ტოლფას ბაზრებსა და ე.წ. პერმანენტული კაპიტალის უწყებებში, მათ შორის ინფრასტრუქტურაშიც, სადაც Brookfield-მა, ამას წინათ, ოფიციალური თანხმობა გამოაცხადა \$20-მილიარდიანი ფონდის კონტრაქტზე. ნაღდი ფული მას დაეხმარება, ახალი ვარიანტები დაუმატოს პორტფოლიოს, რომელშიც ნახავთ ბუნებრივი აირის 16,500 კილომეტრის მილსადენებსა და ელექტროენერჯისა და გაზის 6.6 მილიონ კავშირგაყვანილობას, 22,000 კილომეტრის სარკინიგზო გზებს, 13 საპორტო ტერმინალსა და 51 მონაცემთა ცენტრს. „ერთი რამ, რაც მართლა მნიშვნელოვანია, ისაა, რომ ბიზნესს შეუძლია, ამ დროში თავი ხელშეუხებლად და მეტისმეტი ზიანის გარეშე გაიტანოს, – ამბობს ფლეთი. – ეს, როგორც წესი, მოქცევის დადგომამდე შესაბამისი მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარების შედეგია“.

სხვა მხრივ, ნამდვილ კატასტროფას მოუტანდა ინვესტორებსა და მის იმიჯს.“

როცა პენსიებიდან დიდი ფულის შოვნა ვეღარ შეძლო, იდენსმა სხვა გზა მონახა: Fortress-ი ფინანსურ ალქიმიკოსად აქცია, აქტივები ერთმანეთში აურია და ექვს წელიწადში ექვსი საჯარო კომპანია დაბადა. 2013-2015 წლებში ბაზარზე მბრუნავი კიდევ ოთხი ფირმა გამოაცალკევა, რომლებიც განკარგავენ აქტივებს მედიაში, იპოთეკაში, ხანდაზმულთა საცხოვრებელ კომპლექსებსა და გოლფის მოედნებში... ეს ოთხი ფირმა Fortress-ს ფულით მშვენივრად კვებავს. ამასთან, იდენსმა ინფრასტრუქტურის მსხვილი ფონდი გადაიტანა დამხმარე ფირმა Fortress Transportation and Infrastructure-ში, რომელიც რკინიგზის აღჭურვილობებისა და ავიაციის საჯარო ოპერაციების სახლს წარმოადგენს და ბაზარზე 2015 წელს იქნა გატანილი. 2019-ში იდენსმა მორიგი საჯარო კონცერნი შექმნა – New Fortress Energy, რომელიც ბუნებრივი თხევადი აირის პერსპექტიულ ბიზნესზე კონცენტრირებული და მიზნად ისახავს, ელექტროენერჯის თაობა წყალბადით უზრუნველყოს.

ამ ნაბიჯებმა იდენსს მოულოდნელი სარგებელი და ახალი ფულადი ნაკადები მოუტანა. როცა 2017-ში Fortress-ი SoftBank-ს მიყიდა და იდენსსა და მის პარტნიორებს \$1.4 მილიარდი (გადასახადებამდე) ერგოთ, იმავე წელს გამო-მუშავებული გასამრჯელო 40% Fortress-ისთვის იქნა გადახდილი იდენსის შექმნილი კომპანიების მიერ. პანდემიამ ბევრ მათგანს ძლიერი დარტყმა მიაყენა, რადგანაც ისინი მჭიდრო კავშირში არიან იპოთეკასთან, უძრავ ქონებასთან, გაზეთებსა და ავიაციის იჯარებთან. მაგრამ იდენსის ყურადღების ცენტრში დღეს ახლები, განსაკუთრებით კი სარკინიგზო ბიზნესი და ენერჯობიზნესი, არიან.

„ცხოვრების ამ ეტაპზე მე უფრო შექმნელი ვარ“, ამბობს იდენსი და ამატებს: „ჩვენი ქვეყნის ინფრასტრუქტურის განახლება და ჩქაროსნული მატარებლების შექმნა, შესაძლოა, ამ თაობის ჰუვერის კაშხალი და ტენესის ხეობის ადმინისტრაცია გახდეს“.

საბოლოო მოსაზრება

„ინფრასტრუქტურა გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე არქიტექტურა“.

– რემ კულზასი



PAYOT  
PARIS

MY PAYOT  
peaux ternes en manque d'éclat  
dull skin lacking radiance

PAYOT  
PARIS

MY PAYOT  
BRUME ÉCLAT  
brume vivifiante anti-pollution  
anti-pollution revivifying mist

+48%  
ჰიდრატაციის  
ზრდა

დადასტურებული  
ეფექტურობა  
8 საათის  
განმავლობაში



My Payot

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

ესე, Estée  
Professional  
Cosmetics Shop





საქართველოს ბანკი



# ესელი გუთვლაძე



რას ცვლის COVID-19  
ბანკისთვის, რომელიც  
2.5 მილიონ მომხმარებელს  
ემსახურება და 7500-მდე  
თანამშრომელს ასაქმებს?  
პასუხები ზურაბ ქოქოსაძეს  
და ზურაბ მასურაშვილს აქვთ.

---

ავტორი: ელენე კვანჭილაშვილი  
ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი





# 2020

წლის დასაწყისი ნამდვილად ისტორიის სახელმძღვანელოებში შევა. COVID-19-მა ლამის ყველა ქვეყანაში შეაღწია და ამ სტატიის წერის დროს worldometers-ის მიხედვით თითქმის 19 მილიონი ადამიანი დააინფიცირა, ხოლო 697 ათასზე მეტი - გარდაიცვალა. ამასთან, დღეს უკვე ყველა ვთანხმდებით, რომ მსოფლიო ებრძვის არა მხოლოდ ჯანმრთელობის პანდემიას, არამედ - ეკონომიკურსაც.

ვირუსის გავრცელების შესაკავებლად, ქვეყნების უმრავლესობამ ეკონომიკა დროებით გააჩერა - სულ რამდენიმე თვის წინ მთელ მსოფლიოში ალბათ მხოლოდ ჯანდაცვასა და სურსათთან დაკავშირებული ბიზნესი მუშაობდა. დღეს ზუსტი რიცხვების დათვლა ამ მიმართულებით უფრო რთულია, თუმცა ფაქტია, ამ დროისთვის გლობალურად - ტრილიონობით დოლარი უბრალოდ აორთქლდა. OECD-ის გათვლებით, მაგალითად, განვითარებად ქვეყნებს გარე ფინანსური ნაკადების კუთხით, 2020 წელს 700 მილიარდი ამერიკული დოლარი დააკლდება, რაც 2008 წლის გლობალური ფინანსური კრიზისის მყისიერ დარტყმას 60%-ით აღემატება.

მოცემულ სიტუაციაში ბიზნესისთვის თავდაჯერებულად და თანამიმდევრულად ზრდა და წარმატების მიღწევა განსაკუთრებით რთულდება. დღეს რომელიმე ერთი მოცემულობის ნაცვლად, იცვლება ყველა: მიდგომა ბიზნესის წარმოების მიმართ, მომხმარებლის მოლოდინები და თვითონ საზოგადოება. წარმოდგენილად იზრდება წნეხი ბიზნესზე - საკუთარი სტრუქტურა და სტრატეგია შეცვალოს ისე, რომ ყველა ამ ცვლად მოთხოვნას მოერგოს, თან მაქსიმალურად დაბალი განჭვრეტადობის პირობებში, სადაც კითხვები უფრო მეტია, ვიდრე პასუხები. ასეთ გაურკვეველ და არასტაბილურ მსოფლიოში თანამედროვე კომპანია უდავოდ უფრო ამოცანაზე ორიენტირებული, უფრო ინოვაციური და უფრო ადაპტირებადი უნდა იყოს - მხოლოდ ასე შეიძლება გაურკვეველობასთან ბრძოლა და სწორი მომენტების ხელიდან არგაშვება.

მთელ ამ სურათში საფინანსო სისტემამ საკმაოდ ამბივალენტური როლი შეიძინა. ერთი მხრივ, ის თავად აღმოჩნდა დარტყმის ქვეშ, რადგან ბიზნესი, რომელსაც ის აკრედიტებდა, მძიმე დღეშია,

რაც ზრდის რისკს, რომ რაღაც ეტაპზე შესაძლოა სესხის დაფარვა ვეღარ შეძლოს, რასაც ემატება გაურკვეველობის ის ხარისხი, რაც COVID-19-ის თანდაყოლილი ბუნების ნაწილია და საფინანსო სექტორიც, როგორც ბიზნესი, საკმაოდ მოწყვლადი ხდება - მაგრამ, მეორე მხრივ, უფრო ფასდაუდებელი ხდება კაპიტალზე ხელმისაწვდომობა, ინვესტირების პროცესში გადაწყვეტილებების მიღებისას ჯანსაღი ოპონირება და ექსპერტული რჩევა, რომელიც რესურსების ეფექტიანად გამოყენებისა და საუკეთესო შედეგების მიღწევის შესაძლებლობას ქმნის, თუნდაც ამ უპრეცედენტოდ რთულ პერიოდში.

ისე გამოვიდა, რომ „საქართველოს ბანკის“ მისია დღეს იმაზე რელევანტურად კი გახდა, ვიდრე მაშინ - როცა ეს მისია არსებული ფორმით ჩამოყალიბდა: „ჩვენი მისიაა ადამიანებს დავეხმაროთ პოტენციალის რეალიზებაში“, - ამას ამბობს ბანკი, რომელიც 2.5 მილიონზე მეტ მომხმარებელს ემსახურება და ეორე კვარტლის მონაცემებით, 5700-მდე თანამშრომელს ასაქმებს.

Forbes Georgia-მაც ამ ჯერზე სწორედ „საქართველოს ბანკს“ ჰკითხა - რა არის დღეს მთავარი COVID-გამოწვევა და როგორ ჭრის ამ გამოწვევას?

„საქართველოს ბანკის“ კორპორაციული მიმართულება დღეს 3000-ზე მეტ კლიენტს ემსახურება. „ეს იმ მასშტაბის მოვლენაა, რომ მას ნამდვილად ჰქონდა გავლენა ჩვენს კლიენტებზე. არ მგონია, რომელიმე სფერო დარჩა საერთოდ, რომელსაც ეს არ შეეხო“, - ამბობს „საქართველოს ბანკის“ კორპორაციული მიმართულების ხელმძღვანელი ბურაბ ქოქოსაძე.

ყველაზე დაზარალებული ამ მიმართულებით მაინც ტურიზმი - მთელ მსოფლიოშიც და საქართველოშიც. „გალტ ენდ თაგარტის“ საბაზისო გათვლებით, მაგალითად, ტურიზმის შემოსავლები წელს საქართველოში 64%-ით შემცირდება.

„ეს არ არის მხოლოდ სასტუმრო ბიზნესი - რესტორნები, განთავსების ადგილები, ტრანსპორტი - ყველა ის სერვისი, რომლებიც ქართული ტურიზმის განვითარებას ემსახურებოდა. საკმაოდ დიდი ნაწილი - დაახლოებით 20% იყო ჩვენი ეკონომიკისა და ამ სფეროს შემოსავალი - მოსახლეობაზე იყო გადანაწილებული“, - ამბობს ბურაბ ქოქოსაძე.

მოცემულ ვითარებაში „საქართველოს ბანკის“ კორპორაციული მიმართულების ხელმძღვანელის-

თვის მთავარი გამოწვევა ის არის, რომ კლიენტს შეცვლილ რეალობასთან ადაპტირების სწორი ფორმულა აპოვნინოს, რასაც ისიც ართულებს, რომ ყველას ერთი რეცეპტი, ბუნებრივია, ვერ მოერგება. აქ ზურაბ ქოქოსაძე იმ ფაქტსაც წარმატებით იყენებს, რომ მთელი თავისი პროფესიული კარიერა ერთ ადგილას – „საქართველოს ბანკში“ ააწყო და, შესაბამისად, ზუსტად იცის, რა არის ამ ბანკის ხელწერა, რომელიც თავისი არსიდან გამომდინარე დროს და ყოველგვარ კრიზისს, თუნდაც ჯერ არნახულს, უძლებს – ეს კლიენტთან მუდმივი კომუნიკაციის პროცესია. „რაც უფრო მეტად მოხდება ინფორმაციის გაცვლა, რაც უფრო მეტად გავიზიარებთ ერთმანეთის მოსაზრებას, მით უფრო სწორ გადაწყვეტილებებს ვიპოვით მოცემულ სიტუაციაში, იმიტომ რომ ამ მასშტაბის მოვლენასთან შეხება ჯერ არ გვქონია და მნიშვნელოვანია ერთმანეთის მხარდაჭერა“, – ასეთია დღეს მთავარი გამოწვევის მიმართ ზურაბ ქოქოსაძის დამოკიდებულება.

როგორც „საქართველოს ბანკის“ კორპორაციული მიმართულების ხელმძღვანელი განმარტავს, „საქართველოს ბანკის“ ხელწერა – იყოს არა მხოლოდ კაპიტალისა და საკრედიტო რესურსის მიმწოდებელი, არამედ რჩევებისა და ექსპერტიზის მიმწოდებლებიც – კორპორაციული კლიენტებისთვის დღეს ყველაზე ღირებული აღმოჩნდა. „ასეთი მიდგომა ჩვენ თავიდანვე გამოგვარჩევდა. შემდეგ ჩვენმა კონკურენტებმაც მოგვბაძეს და, ვფიქრობ, ზოგადად დარგის განვითარებისთვის ასეთი დამოკიდებულება კლიენტის მიმართ ძალიან სასარგებლოა“, – ამბობს ზურაბ ქოქოსაძე და იქვე დასძენს, რომ არც მიმართულების სექტორებად დაყოფაა შემთხვევითი: „ასე ჩვენთან დიალოგი მართვია“.

„თუმცა, COVID-19-მა ამ სიმართლეში თავისი კორექტივები მაინც შეიტანა. ჩვენს კლიენტებთან კომუნიკაციის ფორმაც შეცვალა და ხალხმრავალი შეკრებების ნაცვლად, ვცდილობთ, ციფრული არხები გამოვიყენოთ“, – ამბობს „საქართველოს ბანკის“ კორპორაციული მიმართულების ხელმძღვანელი. – სიმართლე გითხრათ, პირველ პერიოდში საკმაოდ გართულებული იყო ის მომენტი, რომ ფიზიკური კონტაქტი ვერ ხერხდებოდა და ამის გამო გარკვეული საკითხების გადაწყვეტა ფერხდებოდა კიდევ. თუმცა, დროსთან ერთად, ეს ყველაფერი ჩვეულებრივ რეალობად იქცა. მეტიც, შესაძლოა დისტანციური შეხვედრების გამართვის კულტურა



ზურაბ ქოქოსაძე

დამკვიდრდეს კიდევ და ამით დროც დაიზოგოს და ეფექტიანობაც გაიზარდოს. ზოგადად, ეს კრიზისი ალბათ ბევრ ასეთ რამეს შეცვლის“.

ერთი ისიც არის, რომ დღეს საკონსულტაციო სერვისებზე მოთხოვნა განსაკუთრებით გაზრდილია და ამას საკუთარ თავზე „საქართველოს ბანკის“ კორპორაციული მიმართულებაც კარგად გრძნობს. „ალბათ ყველაზე მეტი დრო და ჩვენი ძალისხმევის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი





ზურაბ მასურაშვილი

სწორედ ამ მიმართულებით იხარჯება“, - მიდასტურებს ზურაბ ქოქოსაძე და ისევ საზს უსვამს, რომ სიტუაციის ანალიზი, ინვესტირების მიმართულებების გამოკვეთა, დაფინანსების სტრუქტურის შერჩევა - ეს ყველაფერი ერთობლივად ხდება: „დღეს ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანია, გვერდით სანდო და გამოცდილი პარტნიორი ჰყავდეს, ვისთანაც თა-

ვისი იდეების განხილვას, ჯანსაღ ოპონირებას, კამათს და ამ იდეების სწორი, ნაკლებად სარისკო გზებით განხორციელებას შეძლებს“.

თუკი ეკონომიკის დარგებიდან ანტირეკორდ-სმენი ტურიზმია, ბიზნესის სეგმენტებიდან ყველაზე მძიმე დარტყმა ცალსახად მცირე და საშუალო ბიზნესმა მიიღო. საერთაშორისო სავაჭრო ცენტრის მიერ მომზადებული მცირე და საშუალო ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ანგარიშის (2020) მიხედვით დარტყმა, რომელსაც განსაკუთრებით ეს სეგმენტი გლობალურად მიიღებს მიწოდების ჯაჭვების შეფერხების გამო, 126 მილიარდ ამერიკულ დოლარს გაუტოლდება. საქართველოს სავაჭრო-სამრეწველო პალატის კვლევამ საქართველოს მცირე და საშუალო ბიზნესსექტორის მაგალითზე კი არჩენა, რომ ამ სექტორისთვის მთავარი გამოწვევებია: შეკვეთების შემცირება ან გაუქმება; გაყიდვები, მათ შორის ექსპორტი; გაუქმებული ჯავშნები; არსებითად გაძვირებული ან დეფიცითური ნედლეული; გაცვლითი კურსის ცვალებადობა და გაძვირებული იჯარა.

„საქართველოს ბანკის“ მცირე და საშუალო ბიზნესის მიმართულება მთელი ამ ბაზრის დაახლოებით 37%-ს ფარავს. ეს დაახლოებით 3 მილიარდი ლარის საკრედიტო პორტფელია, რაც, თავის მხრივ, 100 ათას დაფინანსებულ ბიზნესს ნიშნავს. „მთავარი გამოწვევა ახლა ის არის, რომ დგება საკითხი, რამდენად გაართმევს თავს ბიზნესი ამ პანდემიას და რამდენად აღადგენს ოპერაციებს“, - ამბობს მცირე და საშუალო ბიზნესის მიმართულების ხელმძღვანელი ზურაბ მასურაშვილი.

ყველაზე მნიშვნელოვანი, რაც მისთვის COVID-19-ის კვალდაკვალ მოხდა - გაციფრულების ტემპის დაჩქარებაა. „საქართველოს ბანკში“ ტრანზაქციების დაახლოებით 96% პანდემიამდეც ციფრული არსების მეშვეობით ხდებოდა. პანდემიის პირობებში „2% მოემატა. მთელი ტრანზაქციების 98% ინტერნეტბანკით სრულდება. ეს ძალიან კარგი შედეგია“, - ამბობს ზურაბ მასურაშვილი.

გაციფრულების ეს ტენდენცია ეხება როგორც ტრანზაქციებს - მაგალითად: ქვშ-ბოქსების ქსელი, სადაც 24-საათიან ზონებში, სალაროში მიუსვლელოდ, დიდი რაოდენობით თანხების შეტანაა შესაძლებელი, ისე ბიზნესებისთვის გამოცდილებისა და ცოდნის გაზიარებას - მაგალითად: ონლაინკონფერენციები სხვადასხვა დარგისთვის,

რომელთა ციფრულად გადატანამაც, საბოლოო ჯამში, გაცილებით დიდი მასშტაბები შეიძინა: „19 სხვადასხვა ღონისძიება ჩავატარეთ ასე და დაახლოებით ორი ათასი ადამიანი დაესწრო – ჰყვება ზურაბ მასურაშვილი – ამდენ ადამიანს ფიზიკური კონფერენციებით ან სემინარებით ვერანაირად ვერ მოვიცავდით. წარმოდგინეთ, რამხელა ღირებულებაა, რომ საჭირო ინფორმაცია ამხელა აუდიტორიას შეგიძლია მიაწოდო“.

„საქართველოს ბანკის“ მცირე და საშუალო ბიზნესის მიმართულების ხელმძღვანელს მიაჩნია, რომ საქართველოს ინოვაციური ბიზნესის ნაწილში ახალი ბიზნესინსტრუმენტები აკლია და ეს ერთ-ერთი ის ე.წ. ჯიუტი გამოწვევაა, რომელიც COVID-19-ის პირობებში, უბრალოდ, უფრო

ზურაბ ქოქოსაძე ამბობს, რომ „საქართველოს ბანკი“ აქაც თავისი კლიენტების გვერდით იქნება: „ჩვენ არ გვაქვს იმის პრეტენზია, რომ ბიზნესის მფლობელზე უკეთ ვიცით მისი ბიზნესის კეთება – ეს ასე ნამდვილად არ არის. ჩვენი კლიენტი ძალიან წარმატებული ადამიანია და მან უკეთ იცის ის საქმე, რომელსაც აკეთებს. ჩვენი როლი აქ შეიძლება იყოს მხოლოდ ის, რომ ჯანსაღი ოპონირება გავუწიოთ მას და, შედეგად, გამოიკვეთოს სწორი სტრუქტურა და სწორი პროექტი, რომელიც უნდა დაფინანსდეს. სწორედ ამით ვცდილობთ ჩვენი საქმიანობა შევავსოთ – იმ ტრადიციულ ფუნქციასთან ერთად, რომ სესხი გავცეთ და კაპიტალზე წვდომა უზრუნველვყოთ“.

ზურაბ მასურაშვილი ამბობს, რომ დღეს ცოტა

---

## „ერთი, რაც ამ გაურკვევლობაში დანამდვილებით შეიძლება ითქვას, ის არის, რომ გაცდილობა მხოლოდ პროგრესირებადი ტენდენსიაა და უკან ვეღარ დაბრუნდება. „საქართველოს ბანკმა“ ამ კუთხით მომავალს უკვე გაუსწრო“.

---

მეტი სიმწვავით გამოჩნდა. „ისეთი ინსტრუმენტების დანერგვას ვცდილობთ, რომლებიც შემდეგ მოთხოვნას შექმნის“, – ამბობს ზურაბ მასურაშვილი და კონკრეტული მაგალითებიც მოჰყავს: მიმდინარე ანგარიშზე მიბმული ბიზნესბარათი, რომელიც ერთიან ანგარიშზე მიბმის გამო, მოკლე დროში ძალიან პოპულარული გახდა ან, ვთქვათ, იგივე სამადლობელის პოსტერმინალი, ან თუნდაც პოსტერმინალისა და სალარო აპარატის გაერთიანებული ვარიანტი, როცა მოლარეს აღარ უწევს სხვადასხვა მოწყობილობაზე მუშაობა.

„საქართველოს ბანკს“ ასეთი ბევრი მაგალითი აქვს – მათ შორის ისეთებიც, მომხმარებლის ქცევის შეცვლა რომ დასჭირდა და მხოლოდ დროთა განმავლობაში შეძლო მოთხოვნის შექმნა – დღეს კი საგრძნობლად ამარტივებს ბიზნესის კეთებას.

კიდევ ერთი კითხვა, რომელიც Forbes Georgia-მ „საქართველოს ბანკს“ დაუსვა, პოსტ-COVID რეალობას და ამ რეალობაში შესაძლებლობების დანახვას ეხებოდა.

რთულია ამ შესაძლებლობების განჭვრეტა, რადგან არ ვიცით, როგორ განვითარდება ეს ყველაფერი, თუმცა: „ერთი დადებითი, რაც COVID-19-ს მოჰყვა, ის არის, რომ ბიზნესის დიდმა ნაწილმა სწრაფი ტრანსფორმაციის გამოცდილება მიიღო: როგორ შეიძლება შეცვალო შენი ბიზნესმოდელი; გაყიდვები გადაიტანო ონლაინ; როგორ მართო ციფრულად; როგორ უნდა მოაწყო შენი გარემო ისე, რომ ონლაინ მუშაობა არ გაგიჭირდეს – ეს ყველაფერი დაეხმარება ბიზნესს, რომ სხვა დროსაც, თუ დასჭირდა, ადაპტირება ბევრად სწრაფად მოახდინოს“.

იმედი დავიტოვოთ, რომ Forbes Georgia-ს შემდეგი ნომრის გამოსვლისთვის ერთადერთი საფიქრალი არჩევნები იქნება. ერთი, რაც ამ გაურკვევლობაში დანამდვილებით შეიძლება ითქვას, ის არის, რომ გაცდილობა მხოლოდ პროგრესირებადი ტენდენსიაა და უკან ვეღარ დაბრუნდება.

„საქართველოს ბანკმა“ ამ კუთხით მომავალს უკვე გაუსწრო. **S**



# მოგება წაგების გარეშე

ჯერ კიდევ მანამ, სანამ პანდემია ბაზრებს ნიადაგს შეურყევდა, Advent Capital-ის ტრეისი მეიტლენდი მზად იყო ქაოსისთვის. კარგ პერიოდებში მისი პორტფოლიო ბაზრის კვალდაკვალ მუშაობს, მაგრამ მძიმე დროს ის შტორმისგან თავშესაფრად იქცევა.



**ს**ტანდარტული ოთხშაბათი დილაა არეულ-დარეულ და კოლაფსგამოვლილ Wall Street-ში, რომელიც კორონავირუსის აფეთქების შემდეგ ფეხზე წამოდგომას ცდილობს. 59 წლის ტრეისი მეიტლენდი თავის \$9-მილიარდიან (აქტივებით) საინვესტიციო ფირმას იმეილებითა და Cisco-ს ვიდეოკონფერენციის ზარებით ამუშავებს. ამ

დილას მისი ამოცანაა, თავი გაართვას სავაჭრო დღეს, რომელშიც Dow Jones-ის Industrial Average-ი 5%-ით დაბალ ნიშნულზე გაიხსნება, შემდეგ კიდევ უფრო მეტად დაეცემა, ვაჭრობის გაჩერებას გამოიწვევს, დაბოლოს, 20,000-ზე ქვემოთ დაიხურება პირველად ბოლო ორი წლის მანძილზე.

ჩვეულებრივ პერიოდებში მეიტლენდი დი-

#### უკუდინების ბოსი

Advent Capital Management-ის პრეზიდენტი ტრეისი მეიტლენდი მედიცინაზე უარი იმიტომ თქვა, რომ დაავადებები არ მოსწონდა. კონვერტირებადი თამასუქებით ის კლიენტთა პორტფოლიოების ჯანმრთელობაზე ზრუნავს პანდემიის პირობებში.

ლის 8:30-ზე თავისი ფირმის, Advent Capital Management-ის, კვლევის შეკრებას უძღვება მანჭეტენის კუთხის ოფისიდან, რომელიც 57-ე ქუჩაზე მდებარეობს და Central Park-სა და Essex House-ზე ვრცელი, გაშლილი ხედებით იწონებს თავს. დღეს მეიტლენდი საუტპემპტონში, თავისი დიდი სახლის კაბინეტში ზის და იქიდან იჭრება ნიუ-იორკის მუნიციპალურ რევიონში მიმოფანტულ სახლებში, რათა მოვაჭრეებისა და პორტფოლიოს მენეჯერების ამბები მოიკითხოს, ახლომხლო კი მისი კანე-კორსო, კენია, და ორი ძველი ინგლისური ბუღდოვი, ბეილი და ტაკერი, დათამაშობენ.

ვირუსის აფეთქებასთან ერთად, მეიტლენდის დაახლოებით 20 ინვესტორისგან დაკომპლექტებულმა გუნდმა თავისი პორ-

როგორც 2008-დან მოყოლებული გვქონდა, როცა აქციათა ფასები გამუდმებით იზრდება, ხალხი არ ფიქრობს თავდაცვის მექანიზმებზე, - ამბობს ეს ვეტერანი მოვაჭრე, რომელიც ნიუ-იორკის მკვიდრისთვის დამახასიათებელი სწრაფი, სასხვათაშორისო ტემპორიტმით ლაპარაკობს. - დაახლოებით იგივეა, სახლი რომ გქონდეს და ცუდი არაფერი ხდებოდეს ოცი წლის მანძილზე და შენც, შესაბამისად, შეეშვა დაზღვევის ყიდვას".

მარტის დაბალი მაჩვენებლების პირობებში, Advent-ის ყველაზე მსხვილი ფონდები 14%-დან 20%-მდე დაეცა, ვინაიდან ისინი კონვერტირებად ობლიგაციებში სპეციალიზდებიან - ფიქსირებული შემოსავლისა და სააქციო ფასიანი ქაღალდების ჰიბრიდში, რომელიც,

როგორ ვითამაშოთ სწორად?

## კონვერტირებადი თერაპია

გაგიჟებული ბაზრები პორტფოლიოებს უტევენ. შვებისათვის ვალისგან დაცლილი ტექნოლოგიისა და ჯანდაცვის ფირმების კონვერტირებად თამასუქებს მიმართეთ.

კომპანია (სივნიფი)	ბიზნესი	კუპონი	ამჟამინდელი ფასი	კონვერტაციის ფასი
Akamai (9/2027)	ვების მასალის უზრუნველყოფა, cloud-ის უსაფრთხოება	0.375%	\$90	\$116.18
Workday (10/2022)	Cloud-ის ადამიანური რესურსები და ხელფასების მენეჯმენტი	0.250%	\$136	\$147.10
Twitter (6/2024)	სოციალური მედია, ახალი ამბები, რეკლამირება	0.250%	\$25	\$57.14
Nuance Communications (12/2035)	ხმის ტექსტად გარდაქმნის ხელგუნური ინტელექტი ექიმებისთვის	1.000%	\$16	\$41.45
ConMed (2/2024)	სამედიცინო აღჭურვილობა	2.625%	\$55	\$88.80

წყარო: ADVENT CAPITAL

ტფოლიოს „ხანძრის სცენარის ანალიზს“ მიმართა იმ კომპანიათა ძიებაში, რომელთაც აკლდათ ფულადი ბრუნვა, პანდემიით გამოწვეულ გაყიდვათა 10%-დან 60%-მდე ვარდნებს რომ გადარჩენოდნენ. მათ მალევე შეკვეცეს ჰოლდინგები ისეთ ავეჯით მოვაჭრეებში, როგორც Restoration Hardware-ია, Guess-ში, კრუიზის გემების ოპერატორ Carnival-სა და Six Flags-ში, და, სანაცვლოდ, პოზიციები ტექნოლოგიასა და ჯანდაცვაში გაიძლიერეს.

18 მარტი ერთ-ერთი ყველაზე ცუდი დღე იყო ვაჭრობისთვის მზარდად უკონტროლო თავის მანძილზე - ვაჭრობაში გატარებული ერთი საათის შემდეგ, მეიტლენდი საკმარისად კომფორტულად გრძნობს თავს, ფილოსოფიური განწყობით რომ ილაპარაკოს დანაკარგების თაობაზე. „როცა ბაზარი ისეთია,

როგორც ჩანს, ზოგ სადაზღვევო ინვესტორს დაავიწყდა. მართალია, საზეიმოდ არაა საქმე, მაგრამ დანაკარგები გაცილებით ნაკლებ თავის ტკივილს წარმოადგენს, ვიდრე S&P 500 Index-ის 30%-იანი ზარალი, მით უფრო, რომ მეიტლენდის კონვერტირებად თამასუქებზე ორიენტირებულ ზოგიერთ ჰეჯ-ფონდს, რეალურად, 8%-10%-იანი მოგება ჰქონდა. ეს ტიპური შედეგია. 1990-იანების შუა პერიოდიდან მოყოლებული, მისი ორი ყველაზე მსხვილი სტრატეგიის (\$4 მილიარდი აქტივების სახით), Advent Balanced Convertible-ისა და Advent Defensive Convertible-ის, უკუგებად, საკომისიოების გამოკლებით, თითქმის იმდენივე შეადგინა, რამდენიც S&P 500 Index-ის ფონდისამ, თანაც - ნაკლები რისკით.

ჩვეულებრივი ობლიგაციის მსგავსად,





იმპერიის შტატიდან

ბრონქსის მკვიდრს, მეიტლენდს, თავის ანალიტიკოსთა რიგების შესავსებად, ურჩევნია, ნიუ-იორკის საჯარო კოლეჯებიდან დაიჭირაოს კადრები.

კონვერტირებადი ობლიგაციები კუპონებით გადაიხდება და მათი სრული ანაზღაურება ე.წ. სიმწიფის დროს ხდება - როგორც წესი, ხუთ-შვიდ წელიწადში. თუ კონვერტირებადი ობლიგაციების გამცემი კომპანია მკვეთრ ზრდას აჩვენებს, მეიტლენდს აქვს ალტერნატივა, თავისი თამასუქები შესაბამისი კომპანიის აქციებად აქციოს იმ ფასად, რაც ობლიგაციების გაცემის მომენტში იქნა დადგენილი. ბუმის დროს კონვერტირებადი თამასუქები ოპციონებით მუშაობს - იზრდება მათი ფასიცა და სააქციო ღირებულებაც. მაგრამ თუ ეკონომიკა დასუსტდება ან სრულ კრახს განიცდის, ინვესტორები კუპონის პროცენტის გადახდებიდან და ე.წ. ფიქსირებული სიმწიფის ღირებულებიდან ნახევარ სარგებელსა და უსაფრთხოებას. „ისინი ქამეფლენებით არიან, - ამბობს მეიტლენდი კონვერტირებადი ობლიგაციების შესახებ. - ერთ დღეს მწვანე ფერი აქვთ, მეორე დღეს - ლურჯი“.

პირველად როდი ხდება, Advent-ის კონვერტირებადი სტრატეგია გამოცდას რომ გადის. მეიტლენდის გუნდმა პორტფოლიოს „სახანძრო“ განხილვა 11 სექტემბრის ტერაქტების დროსაც მოაწყო და 2008 წლის ფინანსური კრიზისის დროსაც. მეიტლენდი სწორედ ამ ხანძარსაწინააღმდეგო ოპერაციებს - მათ შორის, JDS Uniphase-ისა და DoubleClick-ის კონვერტირებად ობლიგაციებს - უმადლის, ავადგანთქმული დოტ-კომ კატასტროფები რომ აირიდა თავიდან. ორივე შემთხვევაში, Advent-ის

ფონდებმა, რომლებიც ბაზრის მაჩვენებლებზე დაბლა დავარდა, უფრო სწრაფად შეძლო ფეხზე წამოდგომა.

„იდეა ისაა, რომ მოგება წაგების გარეშე უნდა შეძლო“, - ამბობს მეიტლენდი, რომელიც Advent-ის არსებობის 25 წელიწადში ალბათ პირველად ნახავს კონვერტირებადი ჰოლდინგის მარცხს. „ამჟამად, - შენიშნავს ხმამაღლა, - ჩვენს საგანგებო რეჟიმის პორტფოლიოში, უკუგება დაახლოებით 5%-ს შეადგენს იმ საგანგებოდ გაანალიზებული კომპანიებისთვის, რომელთაც სიმწიფემდე ოთხი წელი უკლიათ. ეს არაჩვეულებრივი გზაა, რომ ამ ბაზარში ითამაშო“.

ბრონქსში გაზრდილი მეიტლენდი Harlem Hospital-ის იმ ერთ-ერთი ქირურგის ვაჟია, რომელმაც დოქტორ მარტინ ლუთერ კინგ უმცროსს გაუკეთა ოპერაცია, როცა ეს უკანასკნელი მონტგომერის ავტობუსის ბოიკოტის შესახებ თავისი მონათხრობისთვის მიძღვნილ ავტოგრაფების გაცემის ღონისძიებაზე დაჭრეს. ოპერაციამ კინგის სიცოცხლე იხსნა, ხოლო მეიტლენდის მამა, ლეო, 125-ე ქუჩაზე მდებარე Harlem-ის Sydenham Hospital-ის თავმჯდომარე და პოპულარული ადამიანების, მათ რიცხვში, მაილზ დევისის, ექიმი გახდა.

1978 წელს მეიტლენდმა Columbia University-ში ჩააბარა, მაგრამ მედიცინის ნაცვლად („არ მომწონდა სისხლი და დაავადებები“), ფინანსები ისწავლა, სწავლის დამთავრების შემდეგ Merrill Lynch-ში დაიწყო მუშაობა, მოვიანებით კი ფირმის დეტროიტულ ოფისში გადაინაცვლა.

მის დიდ გარღვევას 1985-ში ჰქონდა ადგილი, როცა Merrill-მა ჰიბრიდული ნულოვანი კუპონის ობლიგაცია გამოიგონა, რისი კონვერტირებაც ნაღდ ფულშიც იყო შესაძლებელი და აქციებშიც და რასაც „ლიკვიდური უკუგების ოპციონური თამასუქები“ ან LYON-ები ერქვა. მათი გამცემებისთვის პროცენტი დაბეგრადი შემოსავლიდან იქვითებოდა, მიუხედავად იმისა, რომ სიმწიფემდე ნაღდი ფულის გადახდა არ უწევდათ, ხოლო თუ ბაზრები ზრდას აჩვენებდა და ინვესტორები LYON-ებს აქციებში აკონვერტირებდნენ, ობლიგაციებისთვის გადახდა აღარასდროს იყო საჭირო. LYON-ები დიდი ჰიტი იყო Merrill-ისთვის, მეიტლენდი კი წამყვან მწარმოებლად იქცა და მათ ისეთ მსხვილ კლიენტებს მიჰყიდდა, როგორც, მაგალითად,

ისტორიის გაკვეთილი  
**მბრვინაპი  
 ოცდაათიანები**



ბაზრები კოლაცხს გა-  
 ნიდის, სულისკვეთება  
 მარცხდება... მაგრამ  
 გამოგონებულრობას  
 არაფერი ემურება.  
 1930-იანებშიც კი ზოგი  
 დიდი კომპანია ყვაოდა  
 და დეპრესიაზე საკუთარ  
 აქტივთა დაუმარცხებ-  
 ლობით იმარჯვებდა.

**COCA-COLA:**

Coca-Cola აქტიურობით  
 შუშუნებდა: ჩაუშვა  
 რადიოჟო და სამობაო  
 რეკლამების ცნობილი  
 სერია (თქვენი აზრით,  
 რატომაა სანტა-კლაუსი  
 წითელი და თეთრი ფე-  
 რებში გამოწყობილი?).  
 1933-იდან 1940-მდე პე-  
 რიოდში, მისი აქციების  
 ფასი 700%-ით ავირდა.

**SEARS ROEBUCK:**

წინდები და საცვლე-  
 ბი (და კალათები)  
 აღამიანებს მაშინაც  
 კი სჭირდებოდათ, როცა  
 ქუჩის კუთხეებში გაშლს  
 ყიდიან. 1930-იანების  
 დასაწყისიდან მეორე  
 მსოფლიო ომის გარიჟ-  
 რაუს ჩათვლით, Sears-  
 მა თითქმის გააორმაგა  
 თავის მალაზიითა რიცხ-  
 ვი აშშ-ში.

**DUPONT:**

1938 წელს ამ ქიმიურმა  
 კომპანიამ დააპატენტა  
 ნეილონი. მისმა რეიტუ-  
 რებმა უშველებელი ბა-  
 ზარი იპოვეს... რომელიც  
 ომის დროს შავ ბაზრად  
 იქცა, როცა DuPont-ი  
 ნეილონებისგან პარა-  
 შუტებსა და თოკებს  
 ამზადებდა მოკავშირე-  
 ბისთვის.

იმხანად Trust Company of the West-ში მომუშავე  
 მილიარდერი ჰოვარდ მარკსი გახლდათ. „ჩემი  
 გამოცდილებით, ფულს ისე აკეთებდი, რომ არ  
 შეგეძლო მისი დაკარგვა“, – ამბობს მარკსი  
 LYON-ების შესახებ.

რაღაც მომენტში, კერძოდ, 1987 წელს, მეიტ-  
 ლენდი დაბრუნდა Merrill-ის ნიუ-იორკის ოფის-  
 ში და კონვერტირებად ობლიგაციათა გაყიდვე-  
 ბის – ერთობ მშვიდი ადგილის – უფროსად იქცა  
 ფირმაში. „მართალია, ფირმაში მრავალი წლის  
 მანძილზე ყველაზე მოგებიანი განყოფილება  
 ვიყავით, მაინც არ წარმოვადგენდით ცენტრა-  
 ლურ შოუს“, – ამბობს ის.

1995-ში მან თავისი ოპერაცია კომპანიის-  
 გან გამოაცალკევა, მას Advent-ი დაარქვა და  
 ტურბულენტური ბაზრების დამშოშმინებლის  
 რეპუტაციის შექმნას შეუდგა. მისი სტრატე-  
 გიების დიპაზონი ე.წ. თავდაცვითი კონვერ-  
 ტირებადი ობლიგაციებით იწყება და უფრო  
 რისკიანი, მაღალუკუგებიანი ობლიგაციებითა  
 და ჰეჯ-ფონდებით სრულდება. თითოეულის  
 წლიური უკუგება, ჩაშვების დღიდან მოყოლებუ-  
 ლი, 7%-8%-ს შეადგენს. მისი პატარა, საჯარო  
 ბაზარზე მბრუნავი ფონდი, Advent Convertible-ი,  
 ვერ მუშაობს კარგად – ნაწილობრივ, ვალის გა-  
 მო: ფონდი 27%-იან ვარდნას აჩვენებს, 2019-ის  
 მოგებებს შლის და 10%-იანი ფასდაკლებით  
 იყიდება თავის აქტივთა წმინდა ნომინალური  
 ღირებულების მიმართ.

მეიტლენდი, რომლის ქონება ახლა დაახ-  
 ლოებით \$250 მილიონს შეადგენს, ჭორების  
 გვერდებზე მოხვედრილა, როგორც ყოფი-  
 ლი პრეზიდენტის, ობამას მხარდამჭერი Wall  
 Street-ზე, თუმცა ლიბერალი ნამდვილად არ  
 ეთქმის. ქუინის კონგრესმენს, ალექსანდრია  
 ოკასიო-კორტესს „ფინანსურ ბეცს“ უწოდებს  
 ამ უკანასკნელის თავდასხმების გამო Amazon-  
 ზე. „წარმატებული ადამიანების დემონიზება  
 სახელმწიფოს საუკეთესო ინტერესებში არ  
 შედის“, – უკმეხად შენიშნავს.

ამჟამად მეიტლენდი ვალისგან თავისუ-  
 ფალი ტექნოლოგიისა და ჯანდაცვის კომ-

პანიების კონვერტირებად ობლიგაციებზეა  
 ფოკუსირებული. Advent-ის სოლიდურ ფსონთა  
 შორის მასაჩუსეტსში დაფუძნებული Akamai  
 Technologies-ია, რომელიც ვებ- და სტრიმინგ-  
 ბიზნესებს cloud-ის ინფრასტრუქტურას მიჰყიდის,  
 და პლიზანტონში (კალიფორნია) დაფუძნებული  
 ხელფასების პროვაიდერი Workday. და კიდევ  
 Twitter-ი.

Akamai-ს cloud-ინფრასტრუქტურა, სახლიდან  
 მომუშავე ადამიანების წყალობით, სარგებელს  
 ვების გაზრდილი მოხმარებიდან ნახავს, თანაც  
 მინიმალური ვალი აქვს დაკისრებული. „ბევრი  
 ტექნოლოგიური კომპანიისთვის კონვერტი-  
 რებადი ობლიგაციები უბრალოდ ბუღალტრულ  
 ბალანსზე წარმოდგენილი ვალია“, – აღნიშ-  
 ნავს მეიტლენდი. Workday, შესაძლოა, კიდევ  
 უფრო უსაფრთხო ფსონი იყოს. პროგრამული  
 უზრუნველყოფის ამ ფირმას \$1 მილიარდი აქვს  
 წმინდა ნაღდი ფულის სახით და გასულ წელს  
 შემოსავლის 30%-იანი ზრდა აჩვენა, რაც მას  
 მართლაც უსაფრთხოების ბალანსად აქცევს  
 პოტენციური ფინანსური პრობლემებისა თა-  
 ვის მცირე ბიზნესის მოხმარებლებისთვის.  
 ბაზრის ბოლოდროინდელი ჩავარდნის ფონზე,  
 მეიტლენდის ჰოლდინგებმა კონვერტაციის  
 მნიშვნელოვანი პრემიუმები შეიძინა, ეს კი ნიშ-  
 ნავს, რომ მათ საფუძვლადმდებარე სააქციო  
 კაპიტალი ბევრად იაფ ფასად იყიდება, ვიდრე  
 თამასუქთა კონვერტაციის დათქმული ფასია.

Twitter-ის კონვერტირებადი ობლიგაცია,  
 რომელიც 2018-ის ივნისში გამოიცა, სულ რაღაც  
 87 ცენტად ბრუნავს დოლარზე, მაგრამ, მეიტ-  
 ლენდის აზრით, რისკის ალბათობა მცირეა.  
 „Twitter-ს ციხესიმაგრისებრი ბალანსი აქვს“,  
 – ამბობს ის და არგუმენტად კომპანიის \$3.8 მი-  
 ლიარდი მოჰყავს წმინდა ნაღდი ფულის სახით.  
 Twitter-ის აქციების ფასი ამჟამინდელი \$25-დან  
 \$57-მდე უნდა ავიდეს, მის კონვერტირებად ობ-  
 ლიგაციას გამოყენების აზრი რომ გაუჩნდეს.

„თუ დისციპლინირებული ხარ და შეგიძლია  
 კრედიტის შეფასება, ეს რეალურ შესაძლებო-  
 ბებს ქმნის“, – აცხადებს მეიტლენდი.

**საბოლოო მოსაზრება**

„თუ შეგიძლია, ბინდი უკან მოიტოვო, მაშინ ლამესაც მოიტოვებ უკან“.

**– ღორთი პარკერი**



# ეროვნული ბანკის რეფორმები სავალუტო ბაზარზე



## ფინანსური ბაზრები მუდმივად და

დინამიკურად ვითარდება როგორც მსოფლიოში, ისე საქართველოში. ეს ცვლილებები პერიოდულად ჩქარდება და ზოგჯერ ნახტომისებურ წინსვლაში გადაიზრდება. სწორედ ასეთ რეფორმასთან გვაქვს საქმე, როდესაც წლების განმავლობაში დაგროვილი ადგილობრივი და საერთაშორისო გამოცდილება სავალუტო ბაზრის თვისებრივად ახლებურ მოწყობაში გადაიზრდება.

სავალუტო ბაზარი ტრადიციულად არარეგულირებადი ბაზარია. წლების მანძილზე მასზე თამაშის წესებს თავად ბაზრის მონაწილეები ადგენდნენ. ამერიკასა და ევროპაში არაერთი სკანდალი მოხდა კურსების მანიპულაციასთან დაკავშირებით. ამის საპასუხოდ შეიკრიბნენ მსოფლიოს წამყვანი ცენტრალური ბანკები, კომერციული ბანკები და მსხვილი კომპანიები. მათ ერთობლივი ძალისხმევით, რამდენიმე წლის განმავლობაში შექმნეს გლობალური სავალუტო კოდექსი, რომელიც აღწერს სავალუტო ბაზარზე მუშაობის საუკეთესო პრაქტიკას და აწესებს მინიმალურ სტანდარტებს.

გლობალური კოდექსი ადგენს სამართლიანი თამაშის წესებს, მკაფიოდ განსაზღვრავს, თუ რა არის მიუღებელი საქციელი ბაზრის მონაწილეების მხრიდან. კოდექსი ავალდებულებს ფინანსურ შუამავლებს, იყვნენ აბსოლუტურად გამჭვირვალენი სავალუტო ბაზრის სერვისების მიწოდებისას. მათ უნდა იმოქმედონ კლიენტის საუკეთესო ინტერესების დაცვის მოტივით, მოიძიონ და მიიღონ კლიენტისთვის საუკეთესო პირობები, რაც არის

იმ მომენტში ბაზარზე. ამისათვის მათ, როგორც ფინანსური მომსახურების გამწვევმა კომპანიებმა, გამჭვირვალე და მოზოილი ტარიფები უნდა დააწესონ. გლობალური სავალუტო კოდექსის ძირითადი პრინციპების საფუძველზე და მისი საქართველოში დანერგვის ხელშეწყობის მიზნით, ეროვნულმა ბანკმა ბაზრის მონაწილეებისათვის შექმნა სავალუტო ბაზარზე საქმიანობის წესი. წესი ქართული ბაზრის თავისებურებებსაც ითვალისწინებს და იმ საკითხებზე აკეთებს აქცენტებს, რომლებიც ჩვენთვის ყველაზე პრიორიტეტულია. წესი ძალაში 1 ოქტომბრიდან შევა, რაც მონაწილეებს საკმარის დროს უტოვებს მოსამზადებლად.

ახალი წესების პირობებში ბანკები და მათი კლიენტები ბლუმბერგის ახალ ავტომატიზებულ სავალუტო პლატფორმაზე იგაჭრებენ. ეს იქნება Bmatch (ბიმეჩ) პლატფორმა, რომელიც უკვე აპრობირებულია მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში, მათ შორის - ჩვენს რეგიონშიც. მართიდან ის უკვე საქართველოშიც მუშაობს, თუმცა შეზღუდულ სატესტო რეჟიმში. საინტერესოა, რომ საქართველოში Bmatch-ის გამოყენებას რამდენიმე თავისებურება ექნება. პირველ რიგში, პლატფორმაზე დაშვებული იქნებიან კომპანიები. ეს მათ უნიკალურ შანსს აძლევს, თავად მიიღონ მონაწილეობა ვაჭრობებში. დააკვირდნენ ბაზრის დინამიკას და მიიღონ ოპერატიული გადაწყვეტილებები. სავარაუდოდ, ამ შესაძლებლობით მსხვილი სავალუტო ბრუნვების მქონე კომპანიები დაინტერესდებიან, ვისთვისაც ტერმინალის ხელმოწერის

გიორგი ლალიაშვილი ეროვნული ბანკის ფინანსური ბაზრების დეპარტამენტის უფროსია.



ყოველთვიური ხარჯი კომერციულად გამართლებული იქნება. რაც შეეხება იმ კომპანიებს, რომლებსაც შედარებით მცირე სავალუტო ბრუნვები აქვთ, ისინი, ვფიქრობთ, არჩევნ ბანკების მომსახურებით სარგებლობას, და Bmatch-ზე არაპირდაპირი გზით, ანუ შუამავალი აგენტის დახმარებით ვაჭრობას. ვაჭრობის პროცესი გამჭვირვალე და სამართლიანი რომ იყოს, ამას სისტემის თავისებურებებთან (ანონიმურობა და განაცხადების ავტომატური დაწყვილება) ერთად, ეროვნული ბანკის სავალუტო ბაზრის წესები უზრუნველყოფს.

Bmatch-ი ერთ სივრცეში თავს მოუყრის ერთდროულად ასეულობით მონაწილეს. ეს კი ნიშნავს, რომ ვალუტის ყიდვისა და გაყიდვის მსურველები უფრო ადვილად იპოვიან ერთმანეთს. თუ თქვენ ვალუტა გაქვთ გასაყიდი, ხოლო სხვას საყიდელი, აქ უფრო დიდი ალბათობა, რომ თქვენ ერთმანეთთან ყველაზე ხელსაყრელი კურსით ივაჭრებთ. კომპანიის განაცხადი ცენტრალიზებულ სავაჭრო პლატფორმაზე მომსახურე ბანკის დახმარებით ხვდება. თუ აქამდე კლიენტები საკუთარ ბანკთან

ვაჭრობდნენ, გარიგებების მოცულობის 90% ბანკსა და მის კლიენტს შორის იდებოდა, ახალ რეალობაში გაიზრდება ბლუმბერგის პლატფორმის წილი, სადაც გარიგებები კომპანიებს შორის, ან კომპანიასა და რომელიმე სხვა კომერციულ ბანკს ან მიკროსაფინანსო ორგანიზაციას შორის დაიდება. ბევრი მონაწილისა და გარიგების ერთ სივრცეში კონცენტრაციას გაზრდილი ლიკვიდობა, უფრო მეტი კონკურენცია და შევიწროებული სპრედები მოჰყვება. უფრო მცირე სპრედები ნიშნავს სავალუტო ოპერაციების ნაკლები დანახარჯებით განხორციელების შესაძლებლობას. ეს კიდევ უფრო გაზრდის ბაზრის ამ სეგმენტით დაინტერესებას. გამჭვირვალე და საუკეთესო სტანდარტების შესაბამისი წესების დაცვა გაზრდის ნდობას მის მიმართ. ამით ისარგებლებს ბაზრის ყველა მონაწილე, მათ შორის – უცხოელი ინვესტორებიც. ეს უკანასკნელნი სპრედების შემცირების კვალობაზე ქართულ ფინანსურ ბაზრებზე კიდევ უფრო გააქტიურდებიან. შედეგად, ბაზრის მოცულობა განუხრელად გაიზრდება, რაც მისი ყველა მონაწილისთვის საქმი-

ანობის უკეთეს პირობებს ნიშნავს.

Bmatch-ი არის განაცხადების ავტომატური დაწყვილების პლატფორმა. მონაწილეები იქ ერთდროულად აქვეყნებენ ყიდვის ან/და გაყიდვის განაცხადებს. უთითებენ თანხას და სასურველ კურსს. როდესაც ყიდვისა და გაყიდვის კურსები ერთმანეთს ემთხვევა, სისტემა ავტომატურად ასრულებს გარიგებას. თუ მონაწილეს მოეწონება სისტემაში დადებული რომელიმე განაცხადი, მას შეუძლია, შეიყვანოს საპირისპირო გარიგება და განაცხადები ავტომატურად დაწყვილდება. განაცხადების ავტორის ვინაობა გარიგების დადებამდე ანონიმურია. ანუ მონაწილეები მიუკერძოებლად დებენ გარიგებებს, მხოლოდ საკუთარი ეკონომიკური ინტერესებისა და კლიენტის დაგალებების გათვალისწინებით. უკვე მას შემდეგ, რაც გარიგება დაიდება, განაცხადის ავტორი გაიგებს კონტრაგენტის ვინაობას. ანგარიშსწორება კი მომსახურე ბანკის მეშვეობით განხორციელდება, რაც ანგარიშსწორების შეუფერხებელ განხორციელებას უზრუნველყოფს. თუ კლიენტი დროული ანგარიშსწორებისთვის თანხების



წინასწარ მობილიზებას დააგვიანებს, ბანკი მაინც ვალდებულია, მეორე მხარის მიმართ ნაკისრი ვალდებულება შეასრულოს. ამ შემთხვევაში იგი, წესების თანახმად, კლიენტის მიმართ სანქციებს გამოიყენებს.

საინტერესოა, როგორი იქნება ეროვნული ბანკის როლი. ეროვნული ბანკი უკვე მონაწილეობს Bmatch-ზე, სადაც ის მცირე მოცულობით ინტერვენციებს პერიოდულად, საჭიროებისამებრ ახორციელებს. Bmatch-ის პირობებში ინტერვენციები უფრო მოქნილი და ბაზრის კონიუნქტურაზე მორგებული გახდა. ინტერვენციებისას ეროვნული ბანკი ითვალისწინებს როგორც კურსის ვოლატილობას, ასევე ბაზარზე მიმდინარე ლიკვიდობას. Bmatch-ზე ინტერვენციები განსაკუთრებით ეფექტიანია მაშინ, როდესაც ბაზარზე შემცირებულია ლიკვიდობა.

ეროვნული ბანკი აწესებს Bmatch-ზე ვაჭრობის წესებს სისტემის მონაწილეებისათვის. ასევე საჭიროების შემთხვევაში მონაწილეობას მიიღებს დავების გადაწყვეტაში. ეროვნული ბანკი ასევე მონიტორინგს გაუწევს წესების მოთხოვნების შესრულებას. წესების დარღვევის ფაქტები შესაძლოა, განხილულ იქნას ფინანსური ბაზრების ხაზინების ასოციაციის ფორმატში. აღნიშნული ასოციაცია 2018 წელს შეიქმნა. მისი მანდატი, ფინანსური ბაზრების განვითარებასთან ერთად, გლობალური სავალუტო კოდექსის პრაქტიკაში დანერგვასაც მოიცავს. ეროვნული ბანკი იმავდროულად ასოციაციის თავმჯდომარის როლსაც ასრულებს, ხმის უფლების გარეშე. ვინაიდან ასოციაციის წევრები ბაზრის პროფესიონალი მონაწილეები არიან, ასოციაციის ფარგლებში შესაძლებელი იქნება კვალიფიციური და მიუკერძოებელი გადაწყვეტილებების მიღება.

ოფიციალური კურსის დაანგარიშებაში ეროვნული ბანკი სამომავლოდ მხოლოდ Bmatch-ზე დადებული გარიგებების შეყვანას გეგმავს. ვინაიდან

აქ უკვე კომპანიების გარიგებებიც დამატება, გამოქვეყნებული კურსი უფრო რეპრეზენტაციული იქნება. ანუ ბაზრის უფრო დიდ სეგმენტს მოიცავს და მეტ მონაწილეს დაფარავს. არ ვფიქრობთ, რომ ამით არსებითად განსხვავებულ შედეგს მივიღებთ. თუმცა კითხვები (თუნდაც უსაფუძვლო), თუ რამდენად ასახავს ოფიციალური კურსი ბაზრის რეალურ მდგომარეობას, და ჰომ არ ახდენს მის ჩამოყალიბებაზე მონაწილეთა მცირე წრე გავლენას, წესით, აღარ უნდა დაისვას.

მნიშვნელოვანია ის ახალი სტანდარტები, რომელთა დაკმაყოფილება მოუწევთ ფინანსურ ინსტიტუტებს. პირველ რიგში, მათ უფრო მეტი გამჭვირვალობის მოთხოვნები წაეყენებათ. საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის შესაბამისად, მათ უნდა შეიმუშაონ დავებისაღმდეგ ყველასთვის ხელმისაწვდომი გახადონ სავალუტო ბაზარზე მომსახურების პირობები. ეს პირობები მოიცავს როგორც შეთავაზებული სერვისების აღწერილობას, კლიენტის განაცხადების დამუშავების პროცესს, სისწრაფეს, პრიორიტეტებს, ასევე საფასო პოლიტიკას. ტარიფები უნდა იყოს ფიქსირებული, ანუ არ უნდა იყოს დამოკიდებული განაცხადის მოცულობაზე. ამას ეროვნული ბანკის წესი მოითხოვს. ამასთან, ტარიფები უნდა იყოს გონივრული და სამართლიანი. არ უნდა ემსახურებოდეს ცალკეული კლიენტების, კლიენტთა ჯგუფების დისკრიმინაციას. ამასთან, ისინი უნდა ითვალისწინებდეს კონკრეტული სერვისისთვის გაწეულ ეკონომიკურ დანახარჯებს.

დიდი ყურადღება დაეთმობა ინფორმაციის დამუშავებას, გამოყენებასა და გავრცელებას, კლიენტთან შესაბამის კომუნიკაციას. კლიენტის დავების აღსრულებისას ინფორმაცია ისე უნდა იყოს დაცული, რომ არ დაზარალებს კლიენტის ინტერესები, დაცული იყოს მისი განაცხადების კონფიდენციალობა. ამის უზრუნველსაყოფად ბანკებს უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი ორგანი-

ზაციული მოწყობა, რისკების მართვის მექანიზმები, საინფორმაციო ტექნოლოგიები. ყველა ინფორმაცია უნდა იწერებოდეს ელექტრონულად და ინახებოდეს 6 წლის განმავლობაში.

როგორც ინფორმაციის დამუშავებისას, ისე გარიგების დადებისას ფინანსურმა ინსტიტუტმა უნდა იხელმძღვანელოს კლიენტის საუკეთესო ინტერესებით. თუ აქამდე სავალუტო ბაზარზე კლიენტი ბანკის კონტრაგენტი იყო, ანუ კლიენტისა და ბანკის ინტერესები ყოველთვის არ ემთხვეოდა, ან ზოგჯერ უპირისპირდებოდა ერთმანეთს, ეს მიდგომა შეიცვლება. ბანკი უკვე გამოავს კლიენტის ინტერესების დამცველად, მის პარტნიორად სავალუტო ბაზარზე.

ბანკებს ევალებათ, არ შეზღუდონ კლიენტი, თუ მას მომსახურების მიღება იმავდროულად სხვა ფინანსური ინსტიტუტებისგან სურს. გამოქვეყნებული ტარიფები და პირობები საშუალებას მისცემს კლიენტებს, შეადარონ და აარჩიონ მათთვის უფრო მისაღები სერვისები არა მარტო ფასის, არამედ სხვა კომპონენტების გათვალისწინებითაც. ბანკებს არ ექნებათ უფლება, ერთი სერვისის სუბსიდირებით, ანუ გაუმართლებლად დაბალ, მიმზიდველ ფასად შეთავაზებით აიძულონ კლიენტი, იყიდოს სხვა მომსახურებაც. თუ რამდენიმე მომსახურება როგორც პაკეტი, ისე გაიყიდება, ამის შესახებ, მათ შორის ინდივიდუალური მომსახურების ტარიფები, კლიენტისთვის ცნობილი უნდა იყოს.

იმისათვის, რომ კლიენტებმა უკეთ იცოდნენ, რა პრაქტიკულ უპირატესობებს სთავაზობს მათ ეროვნული ბანკის რეფორმები, ჩვენ აქტიურ საგანმანათლებლო ღონისძიებებს გვგეგმავთ. ვფიქრობთ, რომ ეროვნული ბანკის, ფინანსური და კორპორაციული სექტორის ერთობლივი ძალისხმევით უკვე უახლოეს მომავალში მივაღწევთ სავალუტო ბაზარზე თვისებრივ გაუმჯობესებას, რაც მთლიანობაში ჩვენი ფინანსური სექტორისა და ეკონომიკის განვითარების ხელის შემწყობი იქნება. **F**

# PAYOT HOMME

ზექმნილია საფრანგეთში მამაკაცის  
კანის სრულყოფილი მოვლისთვის.

მარტივია გამოყენებისას,  
ხსნის დისკომფორტს, იცავს და  
აახალგაზრდავებს კანს



## OPTIMALE

ional co

0. დაგვიძინ 24 / ტელ.: 2 24 24 55





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



## ახალი ამბები / News

*ქართულად, ინგლისურად, რუსულად, თურქულად.*



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



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



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



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



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



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





# Forbes GEORGIA Life



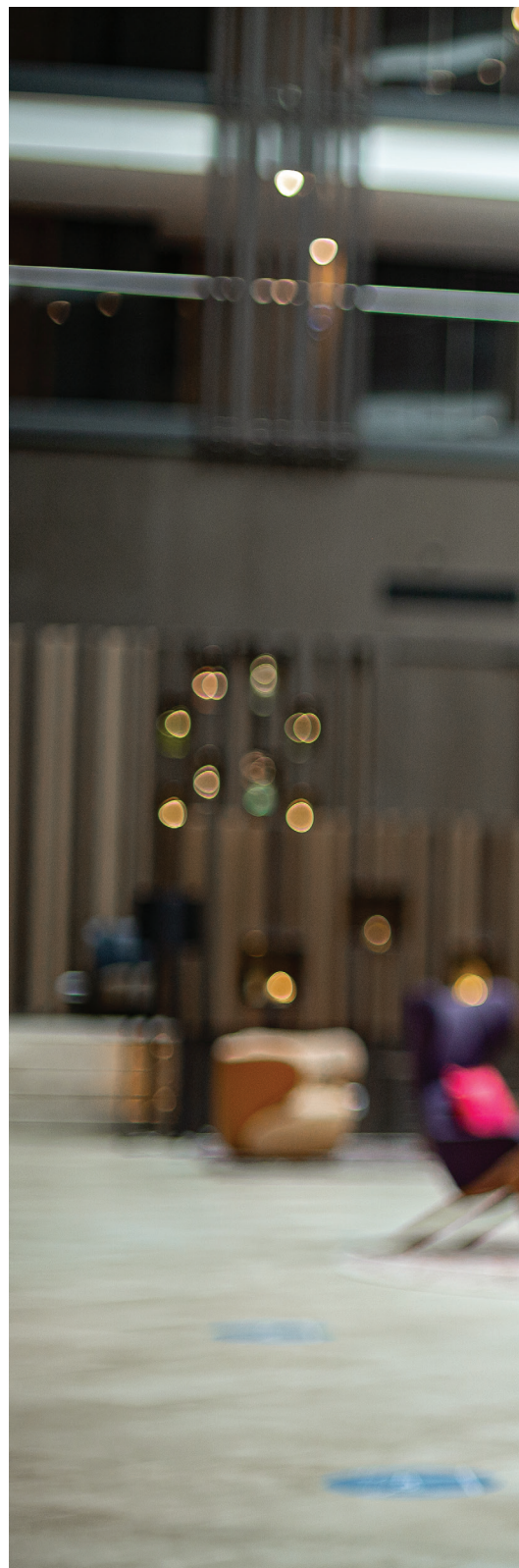
ახალი რეალობის  
პირისპირ



მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის ანგარიშით, COVID-19-ის პანდემიამ გლობალური ტურიზმი ხუთი თვის განმავლობაში \$320 მილიარდით დააზარალა. კორონავირუსის გავრცელებამ და „ლოქდაუნებმა“ ინდუსტრია შეაჩერა, რამაც იანვრიდან მაისის ჩათვლით პერიოდში \$320 მილიარდის ოდენობის ბარალი გამოიწვია. ჰორეკა სექტორი ერთ-ერთია, რომელმაც აღნიშნული კრიზისისგან მნიშვნელოვნად იზარალა. თითქმის ცარიელი დარბაზები, არარსებული ჯავშნები და ბიზნესის ბუნდოვანი მომავალი – ეს „შერატონ გრანდ თბილისი მეტეხი პალასისთვის“ ახალი რეალობაა. გენერალური მენეჯერი **ფრედ სმიტსი** სასტუმროში არსებულ მდგომარეობასა და თავის მოლოდინებზე Forbes Georgia-ს უყვება.

**„თბილისი კაპიტალის“ მიერ ივლისში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, თბილისის დიდ სასტუმროებში ივლისში 4% სამომავლო დატვირთულობა ფიქსირდებოდა. რა მდგომარეობაა ამჟამად დატვირთულობისა და ჯავშნების თვალსაზრისით სასტუმროში?**

ტურისტები საერთოდ არ არიან, ეს არის რეალობა. ერთადერთი, რაც ამჟამად ფიქსირდება – საქმიანი ჯავშნებია. ეს არის და ეს. თუ თბილისში მდებარე სხვა დიდი სასტუმროების მაგალითს მოვიყვანთ, ვნახავთ, რომ დატვირთულობა ძალიან დაბალია. განსხვავებული მდგომარეობაა თბილისის გარეთ არსებულ დიდი ზომის სასტუმროებში, მათზე მოთხოვნა ქვეყანაში არსებული ე.წ. ტრადიციიდან გამომდინარეობს, როდესაც ზაფხულის თვეებში თითქმის ყველა დასასვენებლად თბილისიდან სხვადასხვა რეგიონში გადის. ჩვენ, თბილისის დიდი სასტუმროების მენეჯერებმა, რეალობას თვალი უნდა გავუსწოროთ. რაც შეეხება ჩემს მოლოდინს, ვფიქრობ, სექტემბერსა და ოქტომბერში გვექნება მცირე აღმასვლა, მაშინ როცა ხალხი საქმიანი ვიზიტებით დაიწყებს საქართველოში ჩამოსვლას.











**2020 წელს ტურიზმის სფეროს გამოწვევებზე იგნის-ში გამოქვეყნებულ „გალტ ენდ თაგარტის“ კვლევაში ნათქვამია, რომ კოვიდ-19-ის გამო 2020 წლის ბოლომდე გლობალურად ტურისტების რაოდენობის 58%-ით შემცირებაა მოსალოდნელი და ეს იქნება რეკორდული ვარდნა ამ ინდუსტრიაში. მოცემული გათვლებიდან გამომდინარე, გკითხავთ, რა სტრატეგია გაქვთ იმისთვის, რომ დაძლიოთ კრიზისი და სასტუმრო მეტ-ნაკლებად ჩვეულ რეჟიმში ამუშაოთ?**

ახლა რაიმე სტრატეგიაზე საუბარი ძალიან რთულია, რადგან ყოველკვირეულად თუ არა, ყოველ ორ კვირაში ერთხელ ქვეყანაში სიტუაცია იცვლება. მგონია, რომ პოზიტიური განწყობისა და მოლოდინის შენარჩუნება ყველაზე მნიშვნელოვანია. ცხადია, რომ ბიზნესი ჩვეულ რეჟიმსა და მდგომარეობას სვალ ან თუნდაც შემდეგ თვეში ვერ დაუბრუნდება, ამიტომ ალბათ ყველაზე სწორი იქნება, თუ გათვლებს შემდეგი წლისთვის გაგაკეთებთ და 2021 წელზე ვკონცენტრირდებით, რასაკვირველია, თუ კიდევ უფრო უარესი მდგომარეობა არ შეიქმნება ქვეყანაში და მსოფლიოში ზოგადად, რადგან უკვე საუბრობენ ვირუსის მეორე და მესამე ტალღაზე. მეც დარწმუნებული ვარ, რომ ვირუსი და შემდგომ უკვე იზოლაცია გარკვეული ფორმით ისევ დაბრუნდება. იქნება თუ არა ის ისეთივე მძიმე, როგორც გაზაფხულზე

იყო, არავინ იცის, თუმცა ვიცი თუ ის, თუ როგორ გავუმკლავდეთ ასე თუ ისე ამ მძიმე მდგომარეობას. ამასთანავე, ვფიქრობ, რომ არსებულმა პანდემიამ და იზოლაციამ მოგზაურობის მიმართ ადამიანების მიდგომები შეცვალა, კერძოდ, ისინი ისე მარტივად აღარ დაგვემავენ ტურებს მსოფლიოს გარშემო და უფრო მეტად დაკვირვებული იქნებიან თუნდაც ლოკაციის შერჩევისას. აქედან გამომდინარე, ჩვენ, ბიზნესსექტორმა, ბიზნესის კეთებისა და ოპერირების ახალი, ალტერნატიული გზები უნდა გამოვინახოთ. რასაკვირველია, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ უწინდებურად მასპინძლობის სფეროში აღარ ვიქნებით ან კონცეფციას შევცვლით... აი, თქვენც რომ ნახოთ ახლა, მაგალითად, საკონფერენციო დარბაზები სულ ცარიელია. ადამიანებისაც მესმის, ზოგი მათგანი ძალიან შეშინებულია, ზოგი – ნაკლებად. იცით, შარშან, როდესაც რამდენიმეწლიანი პაუზის შემდეგ პირველად გავსენით სასტუმრო, ყველაფრის ამოსავალი წერტილი სტუმრებთან სოციალური ინტერაქცია იყო, ახლა კი აბსოლუტურად საპირისპირო რეალობის წინაშე დავდევით, რაც სოციალურ დისტანცირებას გულისხმობს. იცით, რა რთულია, პერსონალს სტუმრებთან ეფექტიანად კონტაქტი ასწავლო, მაშინ როცა ამავდროულად სოციალური დისტანცია უნდა დაიცვან მათთან. მე მოხარული ვარ, რომ მიუხედავად ამისა, ჩვენი პრინციპი უცვლელი რჩება – მაქსიმალურად კომფორტულად ვაგრძნობინოთ სტუმარს თავი





და მყუდრო და თბილი გარემო შევეუქმნათ მას.

**თქვენ არაერთხელ ახსენეთ საუბარში, რომ რეალისტები უნდა ვიყოთ. კონკრეტულად რას გულისხმობთ ამ სიტყვებში, ბ-ნო სმიტს?**

მაშინაც კი, თუ ყველა საზღვარი გაიხსნება და ფრენებიც სრულად აღდგება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანასთან, ძალიან ბევრი მაინც ყოყმანით შეხედავს მოგზაურობის საკითხს. ვფიქრობ, ისინი საზღვარგარეთ დასვენებისგან მინიმუმ რამდენიმე თვით მაინც შეიკავებენ თავს და ეს ასე იქნება იმის მიუხედავად, ეშინიათ თუ არა მათ ვირუსის. მე მათი ძალიან კარგად მესმის, რომ ჩვეულ რეჟიმში დაბრუნებას გარკვეული დრო დასჭირდება და ჩვენ ამას ვაანალიზებთ. ეს კრიზისი სხვა ვერ დასრულდება არა მარტო ვირუსის გამო, არამედ იმის გამო, რომ ხალხმა ფული დაკარგა, შესაბამისად, ხარჯვაც სხვაგვარად, უფრო მოზომილად დაიწყეს. ეს დიდი წრეა. კრიზისის მიზეზად ახლა მხოლოდ ვირუსს ვერ დავასახელებთ, რადგან ადამიანებმა ძალიან დიდი ფინანსური დარტყმა მიიღეს. სწორედ ამიტომ, მათი ხარჯვის კულტურაც შეიცვალა. ერთადერთი უპირატესობა, რაც საქართველოს აქვს ამ შემთხვევაში, ის არის, რომ შედარებით ნაკლებხარჯიან ქვეყანაა სამოგზაუროდ. მაგალითად, იტალიაში მოგზაურობისას დასახარჯი თანხით საქართველოში

გაცილებით უკეთ და უფრო დიდი ხნით დაისვენებ. ზემოხსენებულთან გამომდინარე, შესაძლოა, საქართველოს ჰორეკა სექტორი უფრო დროულად დაუბრუნდეს ჩვეულ მდგომარეობას, ვიდრე ევროპის სხვა ქვეყნების. ამას გარდა, ალბათ ყველას წაკითხული გვაქვს ის არაერთი სტატია, სადაც აღნიშნულია, რა წარმატებით დაძლია საქართველომ ვირუსი და როგორი უსაფრთხო ქვეყანაა ის. ესეც ცალსახად უპირატესობაა. თუ უპირატესობაზე ვისაუბრებთ, ბევრი ქვეყნიდან საქართველოს მიმართულებით ფრენების ხანგრძლივობის სიმცირესაც აღვნიშნავდი. საქართველოში გასულ წელს ტურისტული ბუმი იყო და მე დარწმუნებული ვარ, რომ ვირუსის მიუხედავად მომავალი წლიდან ასეც გაგრძელდება.

**ამჟამად სასტუმრო „შერატონ გრანდ თბილისი მეტეხი პალასი“ რამდენად არის დატვირთული თავისი რესურსებიდან გამომდინარე?**

დატვირთულობა ძალიან დაბალია, თუმცა ეს მოსალოდნელი იყო. ჩვენ რომ ახლა იმის მოლოდინი გვქონდეს, რომ დღეში 50-მდე ნომერი იქნება დაკავებული, ცხადია, ეს ასე არ მოხდება. ახლა მთავარია, ჩვენი ხარჯები და შემოსავლები მაქსიმალურად დავაბალანსოთ. სიმართლე რომ გითხრათ, მე და ჩემი გუნდი პანდემიის გამოცხადებამდე გარკვეული პერიოდით ადრე



უკვე მზად ვიყავით მოვლენების ამგვარი განვითარებისთვის და ეს ჩვენთვის სიურპრიზი არ ყოფილა. ახლა სასტუმროში ისეთი მდგომარეობაა, რომ მხოლოდ საკონფერენციო დარბაზში თუ ნახავ რამდენიმე ადამიანს ხანდახან, შარშან კი ამ დროსაც, როცა ყველა გასულია ქალაქიდან, ჩვენ სრული დატვირთვით ვმუშაობდით, რადგან, როგორც იცით, ჰოლივუდის ფილმის გადაღებები მიმდინარეობდა და გადაამღებ ჯგუფს ვმასპინძლობდით.

**გასული თვეების განმავლობაში ალბათ არაერთხელ მოისმენდით ადამიანებისგან, რომ მიმდინარე კრიზისმა არაერთი შესაძლებლობა გააჩინა ბიზნესისთვის. იზიარებთ ამ მოსაზრებას?**

ზოგადად ყველაფერში შეიძლება დაინახო დადებითი მხარე და ახალი შესაძლებლობა. თუმცა, თუ ბიზნესი არ იარსებებს, რომელ ახალ შესაძლებლობაზეა საუბარი? ამ საკითხთან მიმართებითაც მეტად რეალისტები უნდა ვიყოთ. ერთადერთი დადებითი, რაც ამ პანდემიამ მოუტანა ბიზნესის წარმომადგენლებს, ალბათ ბევრი თავისუფალი დროა იმისთვის, რომ დაგფიქრდეთ, რას ვაკეთებთ სწორად და რას - არასწორად და ვიზრუნოთ ხარვეზების გამოსწორებაზე. ასეთ საკითხებზე სიღრმისეულად დასაფიქრებლად ხომ მუშაობის ჩვეულ რეჟიმში დრო თითქმის არასდროს გვაქვს. მე, მაგალითად, ჩემს გუნდთან ერთად სწორედ ასე მოვიქცევი. შესაძლებლობად თუ ჩავთვლით, დადებითი მხარე იყო ისიც, რომ ტრენინგებისთვის უფრო მეტი დრო გვქონდა. ონლაინსწავლების მიმართ საზოგადოება სკეპტიკურად იყო განწყობილი, თუმცა ჩვენთან ეს სტერეოტიპი დავამსხვრიეთ. პირადად მე რაც შემეხება, ალბათ ყველაზე მეტად ამ დროს იმაში გამოვიყენებ, რომ ახალ ურთიერთობებს ჩავუყარო საფუძველი, რადგან ახლა ამას იმაზე გაცილებით დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ადრე ჰქონდა.

**გასულ თვეებს თუ გადავხედავთ, ვნახავთ, რომ არა მხოლოდ ბიზნესმა, არამედ დასაქმებულებმაც იზარალებს ამ კრიზისით. თქვენ როგორ მოაგვარეთ დასაქმებულების სამსახურში შენარჩუნების თუ მათი დათხოვნის საკითხი?**

ჩვენ გვყავს თანამშრომლები, რომლებიც სახლიდან, დისტანციურად მუშაობენ. ასევე არიან ისეთებიც, ვისი სასტუმროში ყოფნაც აუცილებელია. ტყუილი იქნება, თუ გეტყვით, რომ არ გვყავს ისეთი ადამიანები, ვინც უხელფასო შვებულებაშია გასული და ჯერჯერობით არ მუშაობს. ყველა კონტრაქტი ვერ ვახანგრძლივებთ, ეს იყო სტაფის ბუნებრივი შემცირება პანდემიიდან და სასტუმროში არსებული ფინანსური მდგომარეობიდან გამომდინარე. ისინი, ვინც აგრძელებს მუშაობას, გასულ კვირამდე კვირაში სამი დღის განმავლობაში მუშაობდნენ, ამ კვირიდან კი უკვე ხუთდღიან გრაფიკს დაუბრუნდნენ. არიან თუ არა ისინი ისევე დატვირთულები, როგორც ადრე იყვნენ? ცხადია,



არა, თუმცა, მაგალითად, ფინანსურ დეპარტამენტს ადრინდელივით ბევრი საქმე აქვს. გაყიდვების დეპარტამენტში, მაგალითად, ახლა იმაზე მეტი საქმეა, ვიდრე პანდემიამდე იყო. რაც შემეხება მე, ახლა განსხვავებულად ვარ დაკავებული. ამჟამად ისეთი რალაცების კეთება და ისეთ რალაცებზე ფიქრი მიწევს, რაზეც ადრე საერთოდ არ ვფიქრობდი. ზოგადად გუნდურობა და სულისკვეთება ახლა უფრო მაღალია და ეფექტიანია, ვიდრე პანდემიამდე იყო. სტაფის მხრიდანაც მეტი დინამიკურობა შეიმჩნევა.

**ფინანსური ეფექტის შესახებაც კითხავთ. შეიძლება ითქვას, მტკივნეული თემა ბოლოსთვის მოვიტოვე. ციფრები ჩვენთვის ყოველთვის საინტერესოა. 2020 წელს საერთაშორისო ვიზიტორების რიცხვის 65%-ით შემცირებაა მოსალოდნელი, ისევე როგორც ტურისტებისგან მიღებული შემოსავლების. აჭარა, მცხეთა-მთიანეთი და თბილისი, როგორც კვლევები ცხად-**





### ყოფს, ყველაზე მეტად იზარალებენ.

უპირველეს ყოვლისა აღვნიშნავ, რომ ამჟამად სასტუმროს, ფაქტობრივად, შემოსავალი არა აქვს. რასაკვირველია, არის მცირე შემოსავალი, თუმცა ის აბსოლუტურად არ არის საკმარისი სასტუმროს ხარჯების დასაფარად. მარტივ მენტაკლებად ნორმალური თვე იყო ფინანსური თვალსაზრისით, თუმცა აპრილიდან მოყოლებული, შეიძლება ითქვას, შემოსავლის გარეშე დავრჩით. ჩვენი ბიზნესის ტიპიდან გამომდინარე, ხარჯები სულაც არ არის დამოკიდებული სტუმრების ყოლაზე. აპრილში 200 ნომერი სახელმწიფოს დავუთმეთ კარანტინისთვის. ამან ჩვენი ხარჯები მნიშვნელოვნად გაზარდა, რადგან ყოველდღიურად 200 ადამიანის სამჯერადი კვება უნდა უზრუნველგვეყო, ისევე როგორც მათი ოთახების დალაგება და ა.შ. მთლიანობაში ამან დიდი ფინანსური ეფექტი იქონია ჩვენს ბიზნესზე, თუმცა მაინც მოვახერხეთ და დავძლიეთ. კარანტინი დასრულდა, თუმცა არც ივნისსა და ივლისში გვექონია შემოსავალი. ახლა იმ

ვიწრო ბილიკზე გვიწევს სიარული, რასაც ხარჯებისა და შემოსავლების დაბალანსება ჰქვია. ამ პირობებს უნდა დავთანხმებოდით - პრინციპში, სხვა გზა არც გვექონია. ჩვენ ვაკვირდებით სასტუმროში არსებულ ფინანსურ ოპერაციებს, ე.წ. ქეშფლოუს და ვცდილობთ, მაქსიმალურად უმტკივნეულოდ გამოვიდეთ ამ სიტუაციიდან. ის ადამიანები, ვისაც იმედი აქვს, რომ წლის ბოლომდე რაიმე შემოსავალს მიიღებენ ამ ინდუსტრიიდან, ვფიქრობ, ძალიან ცდებიან და არასწორ გათვლებს აკეთებენ. წელს მაქსიმალურად უნდა ვკონცენტრირდეთ იმაზე, რომ მომავალი წლის ბიუჯეტი სწორად და ლოგიკურად დავგვემოთ.

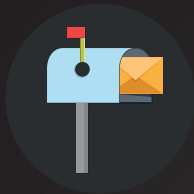
### თქვენთვის, სასტუმროს გენერალური მენეჯერისთვის, ყველაზე დიდი გამოწვევა რა იყო ამ პერიოდში?

დარწმუნებით გეტყვით, რომ ეს იყო სრული იზოლაციის გამოცხადება და საზღვრების ჩაკეტვა. ერთადერთი გამოსავალი, რაც ვნახეთ, ეს იყო საკარანტინო ზონად გადაკეთება. ჩემგან, გენერალური მენეჯერისგან, ალბათ სწორი გათვლა იყო, რომ ჯერ კიდევ იანვარში მოვამზადე პირბადეების, სანიტარული საშუალებებისა და ყველა საჭირო ნივთის რეზერვები. მაშინ პანდემიაზე საუბარიც კი არ იყო საქართველოში. მოვიმარაგეთ საკვები და სასმელი საშუალებებიც. შოკი იყო, როცა გამოაცხადეს, რომ საზღვრები ჩაკეტა. თავიდან მიჭირდა კიდევ იმის დაჯერება, რომ ამხელა სასტუმროს გაჩერება მომიწევდა. ემოციური მხარე გვერდით უნდა გადამედო. მეორე შოკი იყო იმის გაანალიზება, რომ ზოგი თანამშრომლის კონტრაქტი ვეღარ გახანგრძლივდებოდა. სულისკვეთება როცა ვახსენე დასაწყისში, იმას ვგულისხმობდი, რომ საკარანტინო ზონად გადაკეთების შესახებ ინფორმაციის გაჟღერების შემდეგ მომსახურე პერსონალის დაახლოებით 95%-მა გამოთქვა სურვილი, არ წასულიყვნენ სახლში და ემუშავათ თუნდაც შეცვლილი პირობებით, მიუხედავად იმისა, რომ აქ დარჩენა არსებული ეპიდემიოლოგიური მდგომარეობიდან გამომდინარე მათთვის არავის მოუთხოვია. ამან ძალიან დიდი შვება მომგვარა, სიმართლე რომ გითხრათ, და დიდი მოტივაცია აღმოჩნდა ჩემთვის. იცით, ეს რას ჰგავს? აი, წიგნის წაკითხვის დაწყება რომ გეზარება, თუმცა პირველივე ფურცლის წაკითხვის შემდეგ რომ ვეღარ წყდები.

### რამდენად ოპტიმისტურად უყურებთ ჰორეკა სექტორის მომავალს და რა გეგმები გაქვთ სასტუმროსთან მიმართებით?

თუკი ისე მოხერხდება, რომ მომავალი წლის გაზაფხულზე ჩვენი შესაძლებლობების 50%-ს მაინც ავითვისებთ, ვფიქრობ, ესეც საკმარისი იქნება, რომ ბედნიერი ვიყო. რასაკვირველია, არავინ იცის, რა იქნება თუნდაც ერთ თვეში, თუმცა რაკინდ უცნაურად ჟღერდეს, უნდა დავპირდეთ ნაკლებს და შევასრულოთ მეტი, იმიტომ რომ მაშინ, როცა დაპირებულზე ნაკლებს ასრულებ, ადამიანებში იმედგაცრუებას იწვევს. სწორედ ამიტომ არის, რომ უნდა დავისახოთ რეალური მიზანი და მივყვეთ გეგმას მის მისაღწევად. ეს არის პასუხისმგებლობიანი მიდგომა. **S**





**გამოიწერეთ ახლავე**  
ყველაზე გავლენიანი ქართული ბიზნესგამოცემა

**Forbes** GEORGIA



**6 თვე – 35 ლარი, 12 თვე – 69 ლარი**

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

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

საქართველოს

150

ყველაზე უმოსაკლიანი  
კომპანიის რეიტინგი

გთავაზობთ Forbes Georgia-ს რეიტინგს, რომელიც საერთაშორისო აუდიტორულ კომპანია Grant Thornton-თან და საკონსულტაციო კომპანია Ebit Group-თან პარტნიორობით მომზადდა.

ავტორი: შოთა ტყეშელაშვილი

**23.6** მილიარდი ლარი - სწორედ ამდენია საბანკო სექტორის მიღმა, საქართველოს 150 უმსხვილესი კომპანიის ჯამური შემოსავალი.

წარმოგიდგინთ 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.





## 1. შპს სოკარ ენერჯი ჯორჯია

შემოსავალი ლარებში: 1,546,202,000

„სოკარ ენერჯი ჯორჯია“ საქართველოს ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიაა, რომელიც ნავთობითა და ბუნებრივი აირით მოვაჭრე კომპანიებს აერთიანებს.



## 2. სს საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფი

შემოსავალი ლარებში: 846,306,000

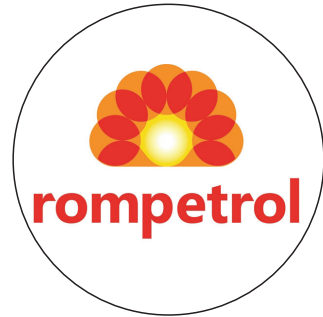
საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფი ქვეყნის უმსხვილესი ჯანდაცვის ჰოლდინგია, რომელიც „ვეექსის“ ჰოსპიტალების ქსელსა და „ჯიპისის“ აფთიაქების ქსელებს აერთიანებს.



## 3. სს ენერგო - პრო ჯორჯია

შემოსავალი ლარებში: 830,073,000

„ენერგო - პრო ჯორჯია“ საქართველოს უმსხვილესი ენერგომანანაწილებელი კომპანიაა, რომელიც თბილისის გარდა, მთელი ქვეყნის უწყვეტ ელექტრომომარაგებაზე არის პასუხისმგებელი.



## 4. შპს რომპეტროლ საქართველო

შემოსავალი ლარებში: 538,045,000

„რომპეტროლი“ საქართველოს ერთ-ერთი უმსხვილესი ნავთობკომპანიაა, რომელიც დღეში საშუალოდ 35,000 მომხმარებელს ემსახურება.

### მათოდლოლოგია:

რეიტინგის შედგენისთვის გამოყენებულია კომპანიების მიერ საჯაროდ გამოქვეყნებული 2018 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 - 2018 წლის აუდიტორული ანგარიშგებები - საჯაროდ გამოქვეყნებული

არა აქვთ, შესაბამისად, ისინი რეიტინგში ვერ მოხვდნენ. მათ შორისაა სამთო-მომპოვებელი სექტორის მოთამაშეები, სამშენებლო, დეველოპერული, ვაჭრობისა 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 გამსა“ და სხვა ორგანიზაციებს.

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



### 5. შპს პსპ ფარმა

შემოსავალი ლარებში: 490,933,000

ჯგუფი „პსპ ფარმა“ ქვეყნის მასშტაბით 200-ზე მეტი აფთიაქის ოპერატორია, კომპანია ასევე მართავს მრავალპროფილიან კლინიკა „ნუ ჰოსპიტალს“.



### 6. შპს მაგთიკომი

შემოსავალი ლარებში: 481,836,000

„მაგთიკომი“ საქართველოს სატელეკომუნიკაციო ბაზრის ყველაზე მსხვილი მოთამაშეა. მას 1.95 მლნ-ზე აბონენტი ჰყავს, ინტერნეტის ბაზარზე კი „მაგთის“ აბონენტების რაოდენობა 450 ათასს აჭარბებს.



### 7. სს თელასი

შემოსავალი ლარებში: 461,969,000

„თელასი“ თბილისის უწყვეტ ელექტრომომარაგებაზე არის პასუხისმგებელი. კომპანიის ბენეფიციარი მესაკუთრე რუსული ენერჯოჯიგანტი „ინტერ რაოა“, ხოლო 24.53%-იანი წილის მფლობელი საქართველოს საპარტნიორო ფონდია.



### 8. კარფური საქართველო

(შპს მაჯიდ ალ ფუტაიმ შიპერმარკეტს ჯორჯია)

შემოსავალი ლარებში: 454,775,000

„კარფური“ საქართველოს საცალო ვაჭრობის სექტორის უდიდეს მოთამაშეს წარმოადგენს, რომელიც ქვეყნის მასშტაბით უმსხვილეს შიპერმარკეტების ქსელს მართავს.



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

შემოსავალი ლარებში: 444,736,000

„გალფი“ საქართველოს მასშტაბით 144 ბენზინგასამართი სადგურის ოპერატორია. 2018 წელს საწვავის რეალიზებიდან კომპანიის შემოსავალი 28%-ით გაიზარდა.



### 10. სს ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია

შემოსავალი ლარებში: 443,245,000

ჯგუფი „ვისოლ პეტროლიუმ ჯორჯია“ ქვეყნის მასშტაბით საწვავისა და ავტოგაზის რეალიზებით არის დაკავებული.



# ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიები

#	კომპანიის სახელი საქმიანობის სფერო	შემოსავალი ლარებში
11	შპს თეგეტა მოტორსი (ჯგუფი) ავტომობილებით და ავტონაწილებით ვაჭრობა, შემდგომი მომსახურება	427,984,000
12	შპს ჯიდინი დისტრიბუცია	426,808,000
13	სს ნიკორა (სავაჭრო ქსელები და კვების წარმოება) ვაჭრობა, საკვების წარმოება	417,852,000
14	შპს ავერსი-ფარმა მედიკამენტებით ვაჭრობა, საავადმყოფოების მართვა	409,571,000
15	შპს ფილიპ მორის საქართველო თაბაქოს ნაწარმით ვაჭრობა	403,610,000
16	სს სილქნეტი კავშირგაბმულობა	344,310,000
17	შპს ლუკოილ-ჯორჯია წვთობაროგობებით ვაჭრობა	332,340,000
18	სს რუსთავის აგოტი ქიმიური მრეწველობა	330,129,000
19	აიდივს ბორჯომი საქართველო, შპს აიდივს ბორჯომი ბევერჩიზი კომპანის საქართველოს ფილიალი სასმელების წარმოება	323,309,000
20	შპს დეიდრიმ უნივერსალ საქართველო (ბეთლეანი) ანატოლი თაბაქო	288,611,000
21	შპს ჰაიდელბერგმემენტ ჯორჯია ცემენტის წარმოება	286,418,000
22	შპს თბილისი ენერჯი ბუნებრივი აირის რეალიზაცია	283,881,000
23	შპს ელიფი ჯგუფი თაბაქოს ნაწარმის დისტრიბუცია, ვაჭრობა	260,379,000
24	შპს ტავ ურბან საქართველო საკაპრო და საბრუნავო მომსახურება	250,976,000
25	შპს ანაგი შენიშვნა, დეველოპმენტი	239,001,000
26	შპს ორი ნაბიჯი საცალო ვაჭრობა	232,055,000
27	შპს ჯოლდინგი საქართველოს ინდუსტრიული ჯგუფი ენერჯეტიკა	230,634,000
28	შპს სითი ლოჯიტი ანატოლი თაბაქო, ტურიზმი	227,430,000
29	შპს ალტა კომპიუტერული, საფორმაცხეო და ვიდეო-აუდიო ტექნიკით ვაჭრობა	223,303,000
30	შპს RMG Gold სამთო მომსახურება, მთაწვეთი	209,953,000
31	რუსთავის ფოლადი მთაწვეთი	207,091,000

#	კომპანიის სახელი საქმიანობის სფერო	შემოსავალი ლარებში
32	შპს ჯიე თი აი კავკასუს თაბაქოს ნაწარმით ვაჭრობა	198,330,000
33	შპს გავ თრედიინგ ბუნებრივი აირით ვაჭრობა	197,446,000
34	შპს დიკლომბ ჯორჯია დისტრიბუცია	193,448,000
35	სს ტ & რ დისტრიბუშენ დისტრიბუცია	184,326,000
36	სს ელიტ ელემენტრინისი კომპიუტერული, საფორმაცხეო და ვიდეო-აუდიო ტექნიკით ვაჭრობა	180,237,000
37	ბრიტიშ ამერიკან ტობაკო ჯორჯია ლიმიტედის საქართველოს, თბილისის წარმომადგენლობა თაბაქოს ნაწარმით ვაჭრობა	178,050,000
38	შპს ავიატორ ანატოლი თაბაქო	175,994,000
39	შპს ჯოესტილი მთაწვეთი	174,921,000
40	შპს ბი მს ბორჯი საშენიშვნო და საწარმოო მასალებით ვაჭრობა	164,473,000
41	შპს მარსი (კრისტალბეტი) ანატოლი თაბაქო	163,366,000
42	სს კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯია სასმელების წარმოება	150,185,000
43	სს კორპორაციის ფოთის საზღვრო ნავსადგური ტრანსპორტი და საზღვრო გადაადგილება	150,049,000
44	Spar Georgia (სს ფუდმარტი) საცალო ვაჭრობა	142,936,000
45	შპს Portal წვთობაროგობებით ვაჭრობა	139,415,000
46	შპს შარმ ტრედიინგი ვაჭრობა	133,268,000
47	შპს ჯი არ სი საშენიშვნო მასალების წარმოება, იმპორტი	130,865,000
48	შპს ჩინეთის რკინიგზის 23-ე ბიუროს ჯგუფი-ს მუდმივმოქმედი ფილიალი შენიშვნა	130,189,000
49	შპს ჯიბი ვაჭრობა	129,869,000
50	შპს ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი წყალმომარაგება, ენერჯეტიკა	129,415,000
51	სს გუდვილი საცალო ვაჭრობა	128,049,000
52	შპს ჰიტროკას ფიუელ სერვისი ჯორჯია წვთობაროგობებით ვაჭრობა	125,285,000
53	შპს ფარი შენიშვნა, ენერჯეტიკა	121,973,000
54	შპს ალტაოქი კომპიუტერული, საფორმაცხეო და ვიდეო-აუდიო ტექნიკით ვაჭრობა	119,396,000
55	ჰი-თი გრუპი ავტომობილებით და ავტონაწილებით ვაჭრობა, შემდგომი მომსახურება	116,865,000
56	შპს ელსიგინიკი ტანსაცმელი, აქსესუარებით ვაჭრობა	116,762,000
57	შპს ტიოტა ცენტრი თბილისი ავტომობილებით და ავტონაწილებით ვაჭრობა, შემდგომი მომსახურება	116,025,000

#	კომპანიის სახელი საშემოსავლის სფერო	შემოსავალი ლარებში
58	ერთობლივი საზარმო "აგფენ"-ის საქართველო ფილიალი მშენებლობა	114,738,00
59	შპს ქარმესპრესნი ვაჭრობა	114,620,000
60	შპს მებაკო ფისტიკის მწარმოებელი	110,309,000
61	ვიონი საქართველო (ბილინი) კავშირგაბმულობა	109,602,000
62	შპს იბეროლი ნავთობპროდუქტების ვაჭრობა	106,785,000
63	შპს ჰი-მ-პი ფარმაცევტული პროდუქტების წარმოება	105,923,000
64	შპს ქართული სადისტრიბუციო- მარკეტინგული კომპანია ფისტიკის მწარმოებელი	104,365,000
65	სს სადაზღვევო კომპანია ჰიპიანი ჰოლდინგი დაზღვევა	103,931,000
66	შპს ბი ეფ დი სი ჰორჯია (Bitfury Georgia) მონეტარული პროცესინგი, დაბა ცენტრი	103,360,000
67	სს ლომისი ალკოჰოლური და არალკოჰოლური სასმელების წარმოება	103,058,000
68	შპს გუმერი ჰორჯია კომპიუტერული და ვიდეო-აუდიო ტექნიკით ვაჭრობა	100,916,000
69	შპს მოდუსი ვაჭრობა	100,430,000
70	შპს ჰორჯიანი კაბროლინი ნავთობპროდუქტებით ვაჭრობა	99,830,000
71	შპს გეოდისტრიბუციონი თაბაქოს ნაწარმის დისტრიბუციონი	98,294,000
72	შპს ნოვა საშენებლო მასალების წარმოება, იმპორტი, რეალიზაცია	97,169,000
73	შპს საერთაშორისო კორპორაციის ბი სი არ ვაჭრობა, სარესტორნო საქმიანობა	96,153,000
74	სს m <sup>2</sup> უძრავი ქონება უძრავი ქონება, დეველოპმენტი	94,916,000
75	შპს გდგ ფისტიკის მწარმოებელი	94,901,000
76	შპს მანგანუმი ლოჯისტიკი ვაჭრობა, მთაწარმო	91,762,000
77	შპს იუ-ჰი-თი კომპიუტერული და ვიდეო-აუდიო ტექნიკით ვაჭრობა	91,125,000
78	სს „ჰეფი სადაზღვევო კომპანია ალდაგი“ დაზღვევა	90,521,000
79	შპს ცენტრალი საშენებლო მასალებით ვაჭრობა	89,026,000
80	სს ქართული ლუდის კომპანია ალკოჰოლური და არალკოჰოლური სასმელების წარმოება	87,834,000
81	შპს კორპორაციის სინოტიდროს ფილიალი საქართველოში მშენებლობა	87,405,000
82	შპს ვიმ-ბილ-დან საქართველო რძის პროდუქტების წარმოება, დისტრიბუციონი	86,068,000

#	კომპანიის სახელი საშემოსავლის სფერო	შემოსავალი ლარებში
83	შპს ბლომფაქტორი მთაწარმო	85,044,000
84	შპს კახური ტრადიციული მეღვინეობა ალკოჰოლური სასმელების წარმოება	84,524,000
85	შპს ბეგრელი ჰეფი პურ-ფუნდუშის წარმოება	83,416,000
86	სს მდრო აგრარის ინვესტიციები ჰორჯია ტურიზმი, ტრანსპორტი, მშენებლობა	81,811,000
87	შპს ფეროკაბონი მანქანებით ვაჭრობა	80,708,000
88	Mcdonald's საქართველო (შპს თ და კ რესტორნები) სწრაფი კვების რესტორნები	79,431,000
89	დირსი (შპს ას ჰორჯია) დეველოპმენტი, მშენებლობა	78,594,000
90	შპს იფო თაირი ავტონაწილებით ვაჭრობა	78,236,000
91	შპს სუფთა სახლი ვაჭრობა	78,124,000
92	შპს სანდი ჰი მ თი პროდუქტები რძის პროდუქტების წარმოება	77,838,000
93	შპს დაფნა ფისტიკის მწარმოებელი	75,177,000
94	შპს დუთი ფრი ჰორჯია ვაჭრობა	73,725,000
95	შპს ბი სი არ ტრეიდი ვაჭრობა	72,961,000
96	შპს რუსელოის მთაწარმო	72,864,000
97	შპს ბათუმის ნავთობტერმინალი საზღვაო გადაზიდვები, ნავთობტერმინალი	72,650,000
98	MSC Mediterranean Shipping Company SA (შპს მმ-მს-სი ჰორჯია) საზღვაო გადაზიდვები	71,680,000
99	თელიანი ველი ალკოჰოლური სასმელების წარმოება	70,085,000
100	შპს შუბისი 2010 აბარბული თაბაქო	69,731,000
101	მგნითი (შპს რითილ ჰეფი) სამაღლო ვაჭრობა	69,372,000
102	შპს სტილი ინვესტიციები ტრეიდი კომპანია ვაჭრობა	69,077,000
103	შპს აბარბული ტექსტილი ტექსტილი, ტანსაცმლის წარმოება	67,861,000
104	შპს კავკასი მთაწარმო მთაწარმო	65,830,000
105	შპს აბარბული შაქრის კომპანია შაქრის ნაწარმის წარმოება, ვაჭრობა	64,918,000
106	შპს ფულკრუმი მონეტარული ცენტრის საქმიანობა	64,185,000
107	შპს ჰეფილი კვების მწარმოებელი	62,959,000
108	შპს ინივესტიციები ჰორჯიანი ვაჭრობა	62,690,000
109	შპს იმპერიალი ფარმაცევტული პროდუქტებით ვაჭრობა	60,980,000



# ყველაზე შემოსავლიანი კომპანიები

#	კომპანიის სახელი საქმიანობის სფერო	შემოსავალი ლარებში
110	შპს ჯეო დისტრიბუშენ გრუპი ვაჭრობა, დისტრიბუშენი	60,959,000
111	შპს გლობალფარმი ფარმაცევტული პროდუქტებით ვაჭრობა	60,687,000
112	შპს კნაუფ გივს თბილისი საშენიანო მასალების წარმოება, ვაჭრობა	60,556,000
113	შპს დემასი სარემონტო მასალებით ვაჭრობა	60,346,000
114	Radisson-ის სასტუმროები – “ოკეანეთრი “ჯორჯიან ჰოტელ მენეჯმენტ ჰაუსი” HoReCa	60,208,000
115	სს „თიბისი დაზღვევა“ დაზღვევა	60,108,000
116	შპს ჯი თი ემ გრუპი მეტალურგია	60,007,000
117	სს მინა მრეწველობა	59,980,000
118	შპს ნ.ჰ.მ. ჰეფი მოტივური ტელეფონებით საბითუმო ვაჭრობა	59,485,000
119	შპს ეი თი იუ ჯორჯია მ.წ. უბაჟო ვაჭრობა - DUTY FREE.	59,469,000
120	შპს ბეთლაივი აგარტული თამაშები	57,851,000
121	შპს კეის ჯორჯია ტრანსპორტი და საზღვაო გადაზიდვები	57,558,000
122	შპს ინტერნეშენალ ტრედი კო ვაჭრობა	57,545,000
123	სს კავკასიან ჰელ კომპანი მრეწველობა	57,487,000
124	შპს იბერკომპანი ვაჭრობა	57,479,000
125	შპს მ.ჯ. ვაჭრობა	57,243,000
126	შპს სანშინ აგარტული თამაშები	57,191,000
127	სს „სადამზღვევო კომპანი იმიდი ელ“ დაზღვევა	57,102,000
128	შპს მ-თილი ნავთობპროდუქტებით ვაჭრობა	57,035,000
129	შპს კასკო 2015 საბითუმო აგარტვა ვაჭრობა	56,648,000
130	შპს სტარ არ ჯი საშენიანო მასალებით ვაჭრობა	54,362,000
131	ბლემ სი გრუპი მრეწველობა	54,276,000
132	შპს დიუთი ფრი ალიანსი მ.წ. უბაჟო ვაჭრობა - DUTY FREE.	54,254,000

#	კომპანიის სახელი საქმიანობის სფერო	შემოსავალი ლარებში
133	შპს კავკასიის სავაჭრო საინვესტიციო ცენტრი ვაჭრობა	54,106,000
134	შპს ჯეო ჯოსპიტალს ჯანდაცვა	53,834,000
135	შპს ბინული 1 ნავთობპროდუქტებით ვაჭრობა	53,575,000
136	შპს ჭიბურძანგანუ ჯორჯია მეტალურგია	53,442,000
137	შპს გარბა პლუსი ვაჭრობა, დისტრიბუშენი	53,288,000
138	Mercedes-Benz Georgia (შპს ბაბ) ავტომობილებით და ავტონაწილებით ვაჭრობა, შემდგომო მომსახურება	52,872,000
139	შპს ომეგა კომპიუტერული, საყოფაცხოვრებო და ვიდეო- აუდიო ტექნიკით ვაჭრობა	52,489,000
140	შპს მოულდს ენდ მეთალს ჯორჯია მეტალის კონსტრუქციების წარმოება	51,117,000
141	შპს ნესტლე საჭარბელო ტაკონომულით ვაჭრობა	51,104,000
142	შპს მუკ-თბილისი კომპიუტერული და ვიდეო-აუდიო ტექნიკით ვაჭრობა	50,991,000
143	შპს ჩირინა სორცატოლუქციების წარმოება	50,635,000
144	შპს ვიგო მელიტალ გრუპი ჯანდაცვა	50,165,000
145	შპს საბა კონსტრუქციონ მშენებლობა	49,801,000
146	შპს კავკასუს ონლაინი კავშირგაბმულობა	49,717,000
147	შპს ორბი 2005 მშენებლობა	49,428,000
148	შპს გიმო მშენებლობა	48,201,000
149	შპს ბარბო ტაკონომულით წარმოება	45,435,000
150	შპს დოპუს დეველოპმენტი დემოლოკიონი	45,191,000





## You want the right answers? We start with the right questions.

The solutions you need don't come pre-packaged. It takes a collaborative approach to get to sharp insights and meaningful answers. Which is why we know the importance of listening. We discover what's important to you and make it important to us. And that makes all the difference.

[grantthornton.ge](http://grantthornton.ge)



Audit | Tax | Advisory



# როგორ შეცვალა პანდემიამ საქართველოს ეკონომიკური დამოკიდებულება რუსეთზე



## რუსეთზე საქართველოს ეკონომიკური დამოკიდებულება

საფრთხის შემცველია. ბოლო 15 წლის განმავლობაში რუსეთმა რამდენიმეჯერ გამოიყენა ეკონომიკური ბერკეტები საქართველოს დასასჯელად. 2006 წელს ჯერ ბუნებრივი აირისა და ელექტროენერჯის მოწოდება შეგვიწყვიტა, საქართველოდან რუსეთში პროდუქციის ექსპორტი აკრძალა, წლის ბოლოს კი საქართველოს მოქალაქეების მასობრივი დეპორტაცია დაიწყო. 2019 წლის 20 ივნისის მოვლენების შემდეგ კი რუსეთიდან საქართველოს მიმართულებით ფრენები აკრძალა, რაც დღემდე ძალაშია.

აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ საქართველოს ეკონომიკის რუსეთზე დამოკიდებულების დონე და ტენდენცია.

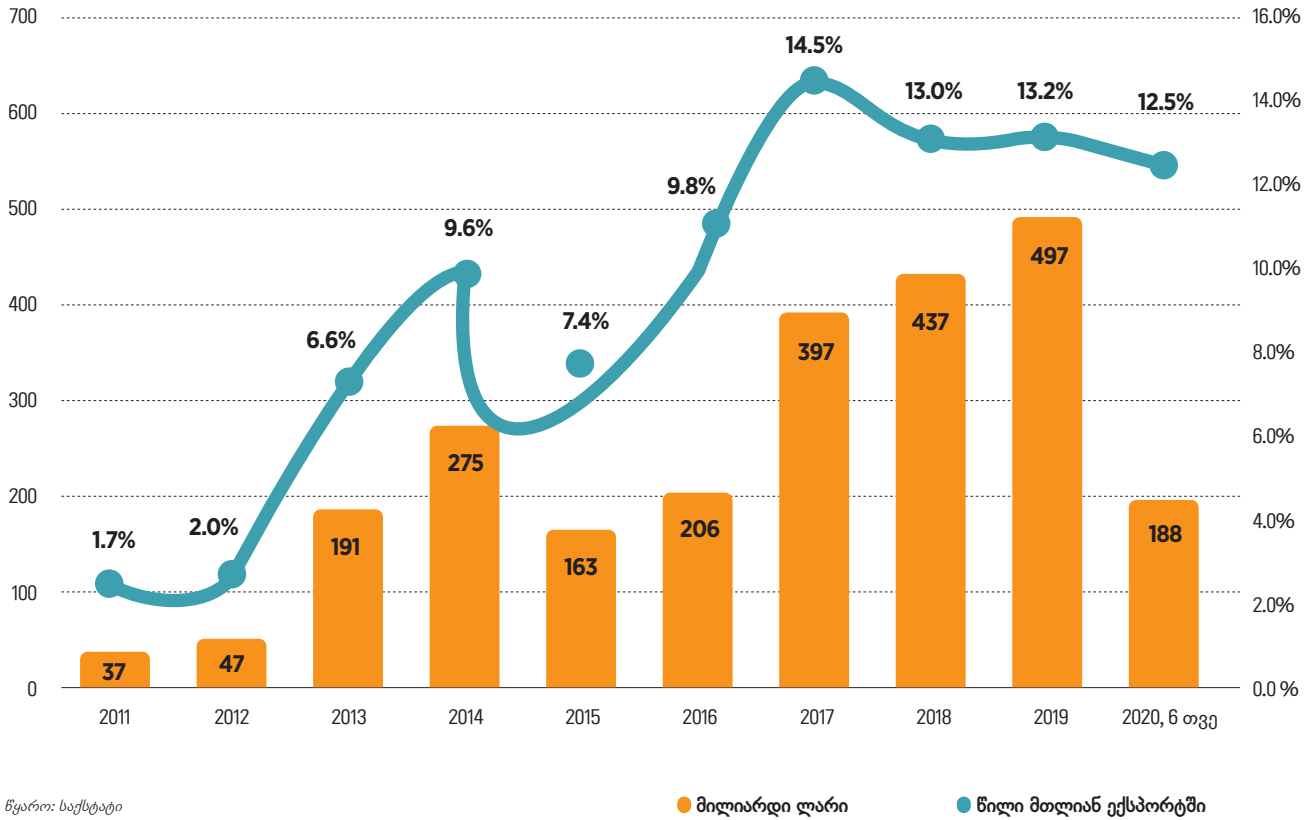
საქართველო რუსეთზე ძირითადად საგარეო ვაჭრობით, ტურიზმითა და ემიგრანტების მიერ გადმორიცხული ფულით არის დამოკიდებული.

მნიშვნელოვანი მოცულობის არ არის რუსეთიდან შემოსული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები. 2015-2019 წლებში რუსული ინვესტიციების წილი ჯამურ ინვესტიციებში საშუალოდ 3.4% იყო. თუმცა საქართველოში ინვესტიციების დაახლოებით 38% ოფშორებიდან შემოდის და გარკვეულ შემთხვევებში შესაძლოა, რუსული წარმომავლობის ფულიც იყოს.

## საგარეო ვაჭრობა

2006 წელს, როდესაც რუსეთმა საქართველოს ემბარგო დაუწესა, რუსეთის წილი ექსპორტში 18% (154 მლნ დოლარი) იყო. ამის შემდეგ

## საქართველოს ექსპორტი რუსეთში



წყარო: საქსტატი

რუსეთში ექსპორტი, ფაქტობრივად, შეწყდა, 2008-2012 წლებში რუსეთის წილი 2%-მდე იყო (საშუალოდ 34 მლნ დოლარი წელიწადში).

რუსეთში ქართული პროდუქციის შეტანა 2013 წლიდან აღდგა, რაც საქართველოს ხელისუფლების ცვლილებით იყო განპირობებული. 2012 წელთან შედარებით, 2019 წელს რუსეთში 11-ჯერ მეტი ღირებულების ექსპორტი განხორციელდა. გასულ წელს საქართველომ რუსეთში 497 მლნ დოლარის პროდუქცია გაიტანა, რაც ჯამური ექსპორტის 13%-ია, ხოლო მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) მიმართ 2.8%-მდეა.

2020 წლის თებერვლიდან კორონა-

ვირუსის გავრცელებამ საქართველოს ეკონომიკაში მნიშვნელოვანი ძვრები გამოიწვია, მათ შორის - ვაჭრობაშიც. იანვარ-ივნისში საქართველოს ექსპორტი 16%-ით შემცირდა. ამავე პერიოდში ქართული პროდუქციის რუსეთში ექსპორტი 28%-ით (73 მლნ დოლარით) შემცირდა. რადგან რუსეთში ექსპორტის შემცირების დონემ ჯამური ექსპორტის კლების დონეს გადააჭარბა, მიმდინარე წლის პირველ ნახევარში რუსეთის წილი საქართველოს ექსპორტში 12.5%-მდე შემცირდა.

2019 წლის მონაცემებით, საქართველოდან რუსეთში საქონლის ექსპორტში პირველ ადგილზე ღვინო იყო 133

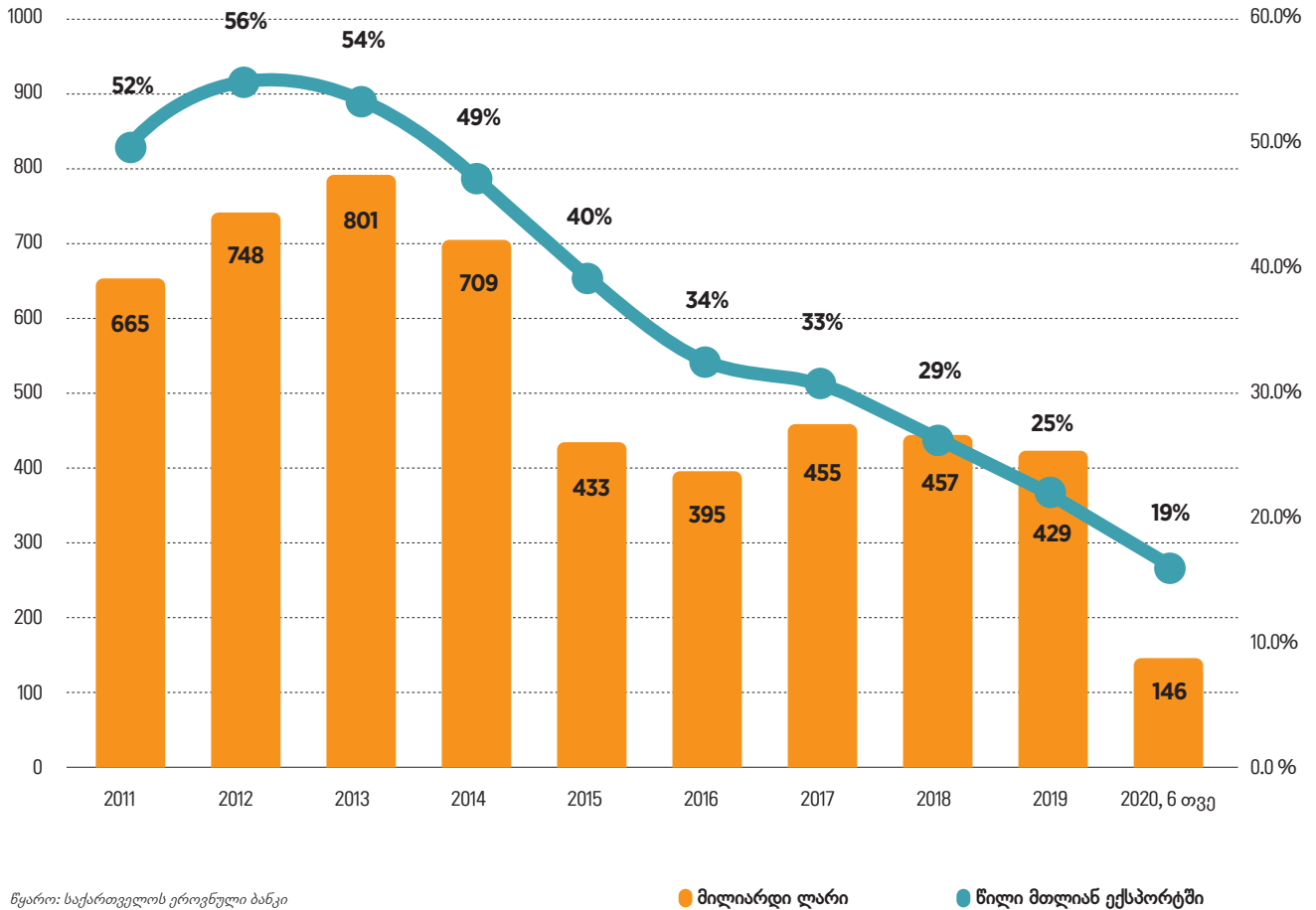
მლნ დოლარით. ასევე მსხვილი საექსპორტო პროდუქციაა: ფეროშენადნობები - 115 მლნ დოლარით, მინერალური და მტკნარი წყლები - 61 მლნ დოლარით და სპირტიანი სასმელები - 35 მლნ დოლარით.

2020 წლის პირველ ნახევარში ყველაზე მნიშვნელოვანი კლება (-28 მლნ დოლარი) ფეროშენადნობების ექსპორტშია. ღვინის ექსპორტი 4.5 მლნ დოლარით შემცირდა. 11.4 მლნ დოლარით შემცირდა მინერალური და მტკნარი წყლების ექსპორტი.

საქართველოს რუსეთთან უარყოფითი სავაჭრო ბალანსი აქვს: უფრო მეტი პროდუქცია შემოგვაქვს, ვიდრე



## ფულადი გზავნილები რუსეთიდან



წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი

● მილიარდი ლარი

● წილი მთლიან ექსპორტში

გაგვაქვს. 2019 წელს რუსეთიდან იმპორტმა 976 მლნ დოლარი შეადგინა, რაც მთლიანი იმპორტის 11% იყო.

რუსეთიდან იმპორტში ყველაზე დიდი წილი (20%) საავტომობილო საწვავს უჭირავს. შემდეგ მოდის ხორბალი, რომელიც 2019 წელს რუსეთიდან 91 მლნ დოლარის შემოვიტანეთ. საქართველოში მოხმარებული ხორბლის 80%-მდე რუსეთზე მოდის.

2020 წლის პირველ ნახევარში

რუსეთიდან იმპორტი 5%-ით შემცირდა, რაც ძირითადად საავტომობილო საწვავის გაიაფებამ გამოიწვია. იანვარ-ივნისში საქართველოში 24 ათასი ტონით მეტი საწვავი შემოვიდა, ვიდრე 2019 წლის იანვარ-ივნისში, მაგრამ გაიაფების გამო იმპორტის ღირებულება 25 მლნ დოლარით შემცირდა.

იანვარ-ივნისში რუსეთიდან ხორბლის იმპორტი გაიზარდა, 140 ათასი ტონიდან 176 ათას ტონამდე, იმპორტი-

რებული ხორბლის ღირებულება კი 31 მლნ დოლარიდან 40 მლნ დოლარამდე გაიზარდა.

რუსული პროდუქციის იმპორტის წილი მთლიან იმპორტში 11%-ის დონეზე შენარჩუნდა.

### ტურიზმი

ვაჭრობით რუსეთზე დამოკიდებულება ახალი არ არის, მაგრამ ტურიზმით რუსეთზე დამოკიდებულება ბოლო

ათწლეულმა მოიტანა. მეტიც, შემოსავლის მხრივ თუ შევადარებთ, 2019 წელს რუსი ტურისტებისგან მეტი ფული შემოვიდა საქართველოში, ვიდრე რუსეთში საქონლის ექსპორტისგან. 2011 წელს რუსი ტურისტების წილი მთლიან ტურიზმში 7.1% იყო, სულ 220 ათასი ადამიანი შემოვიდა. 2019 წელს 1.5 მლნ-მდე რუსი ვიზიტორი შემოვიდა, წილმა 15.7% შეადგინა.

2020 წლის იანვარში, 2019 წლის იანვართან შედარებით, რუსეთიდან შემოსული ვიზიტორების რაოდენობა 1.1%-ით გაიზარდა. თებერვალში 25%-ით შემცირდა, ხოლო მარტში - 67%-ით. ჯამში, პირველ კვარტალში რუსეთიდან შემოსული ვიზიტორების რაოდენობა 32%-ით შემცირდა, 82 ათასით ნაკლები ვიზიტორი შემოვიდა, ვიდრე 2019 წლის პირველ კვარტალში. წილი კი 13%-მდე შემცირდა.

აპრილიდან საქართველოს საზღვრები რაიკეტა და როგორც რუსეთიდან, ასევე სხვა ქვეყნებიდან ვიზიტორების შემოსვლა შეწყდა. ამჟამად საქართველო არა მარტო რუს ტურისტზე, ზოგადად საერთაშორისო ტურიზმზე აღარ არის დამოკიდებული.

ქვეყნების მიხედვით ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლების სტატისტიკა არ კეთდება, მაგრამ ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის კვლევის მიხედვით ცნობილია, რომ 2019 წელს ერთმა რუსმა ტურისტმა საქართველოში საშუალოდ 1,282 ლარი დახარჯა, რაც ნიშნავს, რომ 2019 წელს რუსი ტურისტებისგან საქართველომ დაახლოებით 700 მლნ დოლარი მიიღო (მშპ-ის მიმართ 4%), 2020 წლის პირველ კვარტალში კი 70 მლნ დოლარამდე.

პანდემიის დასრულების შემდეგ რთულია თქმა, რა ტემპით და მოცულობით აღდგება რუსეთიდან თუ სხვა ქვეყნებიდან ტურიზმი. აღდგენის ტემპი დამოკიდებული იქნება იმაზე, თუ რომელი ქვეყანა უფრო მალე დააღწევს თავს ვირუსს და ასევე ეკონომი-

კური კრიზისიდან გამოსვლის ტემპზე.

## ემიგრანტების გადმორიცხული ფული

ემიგრანტების გამომუშავებული ფული საქართველოში ძირითადად ფულადი გზავნილების გზით შემოდის. ბოლო წლებში რუსეთიდან ფულადი გზავნილების წილს მთლიან გზავნილებში შემცირების ტენდენცია აქვს. 2012 წელს რუსეთის წილი გზავნილებში 56% იყო, ხოლო 2019 წელს - 25%. ამას ორი გარემოება განაპირობებს: რუსეთიდან გადმორიცხული თანხები მცირდება, ხოლო სხვა ქვეყნებიდან გადმორიცხვების მოცულობა იზრდება.

რუსეთიდან გზავნილებმა შემცირება 2014 წლიდან დაიწყო, როდესაც ნავთობის ფასის დაცემამ და უკრაინაში შეჭრის გამო დასავლეთის ქვეყნების მიერ დაწესებულმა სანქციებმა რუსეთში ეკონომიკური კრიზისი გამოიწვია. 2019 წელს 1.9-ჯერ ნაკლები თანხა გადმორიცხა საქართველოში, ვიდრე 2013 წელს.

მეორე მხრივ, ბოლო წლებში ქართველ ემიგრანტთა ახალი ნაკადები ევროკავშირის ქვეყნებისკენ უფრო მიემართება, ვიდრე რუსეთისკენ, რამაც ევროკავშირის ქვეყნებიდან გზავნილების მოცულობა გაზარდა. ასევე მნიშვნელოვნად იზრდება გზავნილები ისრაელიდან. ყოველივე ეს რუსეთის წილის შემცირებას იწვევს. მიუხედავად შემცირებისა, 2019 წელს რუსეთიდან გადმორიცხული 429 მლნ დოლარი (მშპ-ის მიმართ 2.3%) მნიშვნელოვანი თანხაა.

2020 წელიც რუსეთიდან ფულადი გზავნილების კლებით დაიწყო. იანვარში 5.2%-ით შემცირდა, თებერვალში - 9.3%-ით, ხოლო მარტში - 28.3%-ით. მარტის სტატისტიკაზე ეპიდემიის გავრცელების ეფექტი უკვე აშკარად იგრძნობა. აპრილში რუსეთიდან ფულადი გზავნილები 62%-ით შემცირდა, მაისში - 43%-ით, ხოლო ივნისში

6.4%-ით.

2020 წლის პირველ ნახევარში რუსეთიდან ფულადი გზავნილები ჯამურად 27%-ით (53 მლნ დოლარით) შემცირდა. ამავე პერიოდში ყველა ქვეყნიდან ჯამური გადმორიცხვები 4.6%-ით შემცირდა, რაც რუსეთიდან გზავნილების დაფიქსირებულ კლებაზე თითქმის 6-ჯერ ნაკლებია. იანვარ-ივნისში რუსეთის წილმა გზავნილებში 19% შეადგინა, როცა 2019 წლის იანვარ-ივნისში 24.6% იყო.

ექსპორტიდან, ტურიზმიდან და ფულადი გზავნილებიდან შემოსულ თანხას თუ შევჯამებთ, 2020 წლის პირველ კვარტალში საქართველომ რუსეთიდან 242 მლნ დოლარი მიიღო, რაც 25%-ით ნაკლებია 2019 წლის პირველ კვარტალში რუსეთიდან მიღებულ შემოსავალზე, მეორე კვარტალში 166 მლნ დოლარი მივიღეთ, რაც 57%-ით ნაკლებია 2019 წლის ანალოგიურ მაჩვენებელზე. 2020 წლის პირველ ნახევარს თუ შევადარებთ 2019 წლის პირველ ნახევარს, კლება 43%-ია.

რუსეთზე ეკონომიკური დამოკიდებულებას ყველაზე კარგად რუსეთიდან მიღებული შემოსავლის საქართველოს მშპ-თან ფარდობა უჩვენებს. 2019 წლის პირველ ნახევარში ეს მაჩვენებელი 8.7% იყო, რომელიც 2020 წლის პირველ ნახევარში 5.2%-მდე შემცირდა. თუ მხოლოდ მეორე კვარტალებს (აპრილი-ივნისი) შევადარებთ, სადაც კიდევ უფრო ცალსახაა კორონავირუსის გავლენა, შემდეგ სურათს მივიღებთ: 2019 წელს რუსეთში ექსპორტი, რუსეთიდან ტურიზმი და ფულადი გზავნილები ჯამში საქართველოს მშპ-ის 8.9%, ხოლო 2020 წელს მშპ-ის 4% იყო. კორონავირუსის გავლენით საქართველოს რუსეთზე ეკონომიკური გავლენა 2.2-ჯერ შემცირდა. ამასთან, აღსანიშნავია ისიც, რომ ზოგადად საქართველოს საგარეო სექტორზე, ანუ სხვა ქვეყნებზე ეკონომიკური დამოკიდებულება შემცირდა. **F**



# ეკოლოგიური პრობლემებისადმი ფორმალური მიდგომა



□□□□ □□□□□□



□□□□□□ □□□□□□

**ჩვენი საავტორო სვეტიხ თითოეულ სტატიას, ერთი მხრივ, ვითხოვთ იმ თემებს, რომლებიც საჭიროებენ გადაჭრას სწრაფი ეკონომიკური ზრდის მისაღწევად, მეორე მხრივ კი მკითხველს ამ საკითხების გადაჭრის გზებისა და საჭირო გადაწყვეტილებების ჩვენეულ ხედვას ვთავაზობთ. თუმცა სწრაფი ეკონომიკური ზრდა საქმის ერთი მხარეა. მნიშვნელოვანია, ვიცოდეთ და აუცილებლად გავითვალისწინოთ, რომ ეკონომიკურ განვითარებას თან მოსდევს საწარმოო და სამომხმარებლო - ორგანული, არაორგანული, ქიმიური და მრავალი სხვა სახის - ნარჩენების ზრდა. როდესაც სწრაფ ეკონომიკურ განვითარებაზე ვსაუბრობთ, აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ ის შესაძლო თანამდევნი ნეგატიური გავლენა, რაც სწრაფმა ეკონომიკურმა ზრდამ შეიძლება მოახდინოს საქართველოს ეკოლოგიურ გარემოსა და ბუნებრივ რესურსებზე.**

ნებისმიერი ქვეყანა ფასეულია იმ შემთხვევაში, თუ ამ ქვეყნის მოსახლეობა უფროთხილდება გარემოს და თავის ბუნებრივ რესურსებს. თუ არ ხდება გარემოს მოვლა და დაცვა, მაშინ ამ ქვეყნის ფასეულობა მკვეთრად მცირდება, რადგან ასეთი ქვეყანა, პირველ ყოვლისა, სიცოცხლისთვის და შემდეგ ეკონომიკური აქტივობისათვის უვარგისია.

თუ საქართველოს უახლეს ისტორიას გადავხედავთ, არა მარტო ახლა, არამედ საბჭოთა დროსაც ინდუსტრიული წარმოება არ იყო განვითარებული, გარდა რამდენიმე სამრეწველო ქარხნისა, ესენია: რუსთავის მეტალურგიული ქარხანა, აზოტის ქარხანა, კაუჩუკის ქარხანა, ასევე ქუთაისის ავტოქარხანა და თბილისის საავიაციო ქარხანა. ცხადია, საბჭოთა კავშირის დაშლასთან ერთად ამ ქარხნებმაც თითქმის სრულად შეწყვიტეს

ფუნქციონირება. გარემოზე ზემოქმედების კუთხით ამ ქარხნების უმრავლესობას არ ჰქონდა დიდი საწარმოო ნარჩენი და, შესაბამისად, ნაკლები იყო გარემოზე ზემოქმედება, რადგან ამ ქარხნების უმრავლესობაში საწარმოო პროცესების უდიდესი ნაწილი დამზადებული შემოსული ნაწილების აწყობაში მდგომარეობდა. ამ თვალსაზრისით ქვეყანას საწარმოო ნარჩენების დიდი რაოდენობა არ ჰქონდა. თუმცა, მეორე მხრივ, სწორედ ამიტომ ქვეყანაში არ იყო განვითარებული ინდუსტრიები და, შესაბამისად, დასაქმების დიდი ბაზა.

## ეკონომიკური განვითარება და ეკოლოგია:

დადებითი ფაქტორია ისიც, რომ დღეს საქართველოში არა გვაქვს ბევრი ინდუსტრიული საწარმო და ნულიდან ვქმნით მათ. ახალი საწარმოები უნდა დაიგემოს და შეიქმნას ეკოლოგიური ფაქტორებისა და სტანდარტების დაცვით. ეკოლოგიური საკითხები იმთავითვე - წარმოების შექმნისთანავე - უნდა გადაწყდეს.

როდესაც საუბარია ეკოლოგიური და გარემოსდაცვითი პრობლემის მოსაგვარებლად შესაბამისი სტანდარტების დაწესებაზე, ხშირად ისმის არგუმენტი, რომ ასეთი სტანდარტებისა და მოთხოვნების შემოღება შეამცირებს ქვეყანაში წარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობას და შედეგად შეამცირებს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდას. მარტივად რომ ვთქვათ, ამ არგუმენტის მიხედვით გარემოს დაბინძურება ეკონომიკურად მიზანშეწონილი, ე.ი. მოგებიანია. ეს მიდგომა პოპულარულია არა მარტო განვითარებად, არამედ განვითარებულ ქვეყნებშიც.

ქვეყნის სწრაფი ეკონომიკური განვითარება და კონკურენტუნარიანი პროდუქტებისა და სერ-

ვისების წარმოება-მიწოდება არ უნდა ხდებოდეს გარემოს დაბინძურების ხარჯზე. მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში არსებობს წარმატებული გამოცდილება იმისა, თუ როგორ შეიძლება კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოება გარემოზე მინიმალური ნეგატიური ზემოქმედებით. ბევრ ქვეყანაში ეს მიზანი ძირითადად მიღწეულ იქნა გარემოზე ნეგატიური ეფექტის შესამცირებლად ინვესტიციების მასტიმულირებელი მექანიზმების დანერგვით. სწორედ ეს ფინანსური სტიმულები ინვესტორებისათვის აბათილებს გარემოზე ზემოქმედების რეგულაციებით გამოწვეულ ფასების ზრდას.

ფინანსური სტიმულების შემუშავება და დანერგვა, ერთი მხრივ, შესაძლებელია სახელმწიფო დონეზე, მაღალი ეკოლოგიური სტანდარტების კომპანიებისათვის და ნარჩენების გადამამუშავებელი საწარმოებისათვის საგადასახადო შეღავათების დაწესების გზით. მსგავსი საგადასახადო შეღავათები ხელს შეუწყობს ნარჩენების გადამამუშავებელ სექტორში კერძო ინვესტიციების მოზიდვას. მეორე მხრივ, ასევე აუცილებელია იმ რესურსების გამოყენება, რომელთაც საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციები სხვადასხვა ფინანსური ინსტრუმენტის სახით გამოყოფენ როგორც სახელმწიფო პროექტებისათვის, ასევე კერძო კომპანიებისათვის.

ამდენად, არგუმენტი იმისა, რომ ეკოლოგიური სტანდარტების დაცვა პროდუქციისა და მომსახურების თვითღირებულებას გაზრდის და, შესაბამისად, არაკონკურენტუნარიანს გახდის – მოკლებულია საშუალო და გრძელვადიან საფუძველს. საქართველოში დღეს, საბედნიეროდ, გვაქვს წარმოებები, თუმცა ძალიან მცირე ოდენობით, რომლებიც იცავენ გარემოზე ზემოქმედების უმაღლეს სტანდარტებს და ამასთანავე ახერხებენ კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებასა და მიწოდებას

როგორც ადგილობრივი, ასევე საექსპორტო ბაზრებისათვის.

ეკონომიკური მიზანშეწონილობიდან გამომდინარე, გარემოზე ზემოქმედების საკითხს მეორე უმნიშვნელოვანესი მხარე აქვს. როდესაც ვამბობთ, რომ გარემოზე არზრუნვა ეკონომიკურად მოგებიანია, ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ გარემოს მიმართ ასეთი დამოკიდებულება ადამიანების ჯანმრთელობასა და სიცოცხლეს აგდებს საფრთხეში.

ეს პრობლემა საქართველოში მართლაც ძალიან მძიმედ დგას. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის კვლევების მიხედვით, ჰაერის დაბინძურებით გამოწვეული სიკვდილიანობის დონით 100,000 მოსახლეზე საქართველო მსოფლიოში მეორე ადგილზეა და მას მხოლოდ ჩრდილოეთი კორეა უსწრებს. სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებულ ანალოგიურ კვლევებში საქართველო ყოველთვის პირველ ხუთეულში შედის.

შესაბამისად, ხსენებული ეკონომიკური არგუმენტის – „თუ გარემოს დავიცავთ, მაშინ კონკურენტუნარიანი ვერ ვიქნებით“ – რეალური შინაარსი არის ის, რომ ადამიანთა ჯანმრთელობასა და მათ სიცოცხლეს გარკვეული მონეტარული ფასი ედება – კონკურენტუნარიანები ვიქნებით, მაგრამ მოსახლეობის ჯანმრთელობისა და მათი სიცოცხლის ფასად. ვინ რა მონეტარულ ღირებულებას დაადებს სხვების ჯანმრთელობასა და სიცოცხლეს, ანუ ვინ როგორ იზრუნებს გარემოზე – ამას დღეს ყველა თავისებურად წყვეტს და თავისებურად გამოხატავს ფულად ერთეულში.

სატრანსპორტო გამონაბოლქვის გარდა, მრავალი მაგალითი შეიძლება დავასახელოთ იმისა, თუ როგორ მოხდა ეკოლოგიური საკითხების უგულებელყოფა ახლად შექმნილ წარმოებებში: ცემენტის ქარხნები, თევზის გადამამუშავებელი საწარმოები, ფეროშენადნობ-

თა ქარხანა, შინაური ცხოველებისა და ფრინველების სასაკლაოები და ა.შ.

საქართველოში სუფთა და სასიცოცხლოდ შესაძლებელი გარემოს მოთხოვნის უფლება უნდა ჰქონდეს ყველას, ვისაც ამ ქვეყანაში სურს ცხოვრობა. ხოლო სუფთა გარემოზე ზრუნვა და მისი შენარჩუნება უნდა იყოს ვალდებულება ყველასათვის, ვისაც ამ ქვეყანაში სურს ეკონომიკური აქტივობა და გარემოზე ზემოქმედებით ეკონომიკური სარგებლის მიღება. ჩვენთან დღეს ეს უფლება-ვალდებულებები აღრეულია.

აუცილებელია გონივრული და გააზრებული საკანონმდებლო რეგულაციის შემოღება, რომელიც, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფს გარემოს დაცვას, მასზე უარყოფითი ზემოქმედების შემცირებას და, მეორე მხრივ, წაახალისებს შესაბამის ინვესტიციებსა და ეკონომიკურ აქტივობებს. თუ არ იქნება საკანონმდებლო ბაზა, არც ერთი ინვესტორი თავისი ინიციატივით ეკოლოგიური საშიშროების რისკებს არ გაითვალისწინებს. ეკოლოგიური სტანდარტები და შესაბამისი საბაზო რეგულაციები უნდა გავრცელდეს იმპორტირებულ პროდუქტებზეც, ისე როგორც ეს ხდება ევროგაერთიანების ქვეყნებში საქონლის ექსპორტის დროს.

მნიშვნელოვანია, რომ საკანონმდებლო რეგულაციები შემუშავდეს და დაინერგოს არა ხისტად და ფორმალურად, არამედ თანამიმდევრულად და შედეგზე ორიენტაციით. გვახსოვს ჩვენი გამოცდილება ევრორეგულაციების შესაბამისად პოლიეთილენის შესაფუთი მასალების სტანდარტების დაწესებისას: რეგულაცია შემუშავდა, დაინერგა ხისტად, კერძო სექტორი არ აღმოჩნდა მზად, რომ გადაწყობილიყო და დაეკმაყოფილებინა ახალი მოთხოვნები; შედეგად მივიღეთ ფორმალური რეგულაცია პრაქტიკული ეკოლოგიური შედეგის გარეშე. ეს არის ერთ-ერთი მაგალითი და დასტური იმისა, რომ პრაქტიკულ



# საავტორო სტატიების სერია

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

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

ეკონომიკა • რეგულარულად ვაშაკიძე, ავთანდილ გოგოლი

შედეგზე ორიენტირებული რეგულაციების შემუშავება და თანამიმდევრული დანერგვა უმნიშვნელოვანესია.

## ნარჩენები:

დაბინძურებული ჰაერის პარალელურად ნარჩენების მართვა ყველაზე პრობლემური საკითხია ჩვენს ქვეყანაში. ადამიანის ფუნქციონირებისა წარმოქმნილი მზარდი ნარჩენების გადამუშავება საქართველოში ძალიან არაეფექტიანად არის ორგანიზებული. არა გვაქვს ნარჩენების სორტირებისა და ნაგავსაყრელებზე მათი გადამუშავებისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურა. სამომხმარებლო თუ საწარმოო ნარჩენი არ ნიშნავს იმას, რომ ის უფასოა. მისი გადამუშავება ორგანიზებასა და ხარჯებთან არის დაკავშირებული.

ნებისმიერ დიდ თუ პატარა ქალაქში ნარჩენების მართვა კარგ შემთხვევაში შემოიფარგლება მათი შეგროვებითა და ქალაქგარეთ მათი ტრანსპორტირებით. უმეტეს შემთხვევაში ნარჩენები კონცენტრირებულია ღია ცის ქვეშ და ქარის დროს ეს ნარჩენები დიდ მანძილზე მიმოიფანტება დაბეზსა და ზეგანებზე. მეორე მხრივ ჩვენთან მიიჩნევა, რომ თუ ნარჩენი მიწაში დაიმარხა – პრობლემა მოგვარდა. ის, რომ ნარჩენი მიწაში დავმარხეთ და მის არსებობას ყნოსვით ვერ ვგრძნობთ და ვერ ვხედავთ, არ ნიშნავს, რომ პრობლემა მოგვარდა. პირიქით, ნარჩენების დამარხვით იწყება ყველაზე საგადასაწყვეტი ეკოლოგიური პრობლემა.

ნარჩენის დამარხვით ზიანდება და იწამლება ნიადაგი და, რაც ყველაზე მთავარია, ბინძურდება ჩვენი ერთ-ერთი ყველაზე დიდი სიმდიდრე – მიწისქვეშა წყლები. არა მარტო მიწისქვეშა წყლები, არამედ მიწისზედა წყლებიც – მდინარეები და ტბებიც – სერიოზული საფრთხის წინაშე დგანან, რადგან მათთან განუკითხავად მიერთებულია საკანალიზაციო და საწარმოო გამდინარე ნარჩენების მიწები. შედეგად იწამლება როგორც მიწისზედა, ასევე მიწისქვეშა წყლები – ჩვენი საუკეთესო აქტივი და სიმდიდრე.

ის, რომ ეკონომიკურად არა ვართ განვითარებული, ეკოლოგიური თვალსაზრისით

სით სასიხარულოა. ჩვენ გავგიმართლა. ეკოლოგიური საკითხებისადმი არსებული მიდგომით ჩვენი ეკონომიკა რომ განვითარებული იყოს, გადაჭარბების გარეშე შეიძლება ითქვას, რომ მთელი ქვეყანა და მისი მომავალი სერიოზული პრობლემების წინაშე დადგებოდა. ამ თვალსაზრისით უკვე ძალიან მძიმე მდგომარეობაა. თუ ეკონომიკურად განვითარდებით, მდგომარეობა უფრო დამძიმდება.

ნარჩენების მართვა არ უნდა იყოს სახელმწიფო კომპანიების ფუნქცია და არ უნდა ფინანსდებოდეს ბიუჯეტიდან. საჭიროა კონცეფცია და შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა ნარჩენების მართვის კომერციული ბაზისათვის. აქაც, როგორც მრავალ სხვა შემთხვევაში, ახლის გამოგონება არ გვჭირდება, რადგან არსებობს ხანგრძლივი წარმატებული გამოცდილების მქონე უამრავი ქვეყანა, სადაც ნარჩენების მართვა ხდება კერძო ბიზნესის მიერ ეფექტიანობისა და ეკოლოგიური მაღალი სტანდარტის პირობებში. ჩვენს ერთ-ერთ წინა სტატიამ განვიხილეთ ნარჩენების მართვის განკერძოებისა და კომერციული ბაზის კონკრეტული მექანიზმები, რომელთა დანერგვა დიდ სირთულეს ნამდვილად არ წარმოადგენს.

ნარჩენების მართვის არსებული სისტემის ძირითადი პრობლემა ანალოგიურია ჩვენს ენერგოსისტემაში არსებული პრობლემისა. რადგან ელექტროენერჯიაზე ფასი სახელმწიფო რეგულატორის მიერ ხელოვნურად დაბალ დონეზე დარეგულირებული, მასზე მოთხოვნაც ჭარბია – იაფი პროდუქტი/მომსახურება მომხმარებლის მიერ მოხმარება არაეფექტიანად, რადგან მისი ხარჯი დაბალია. ამავ დროს, დაბალი ტარიფის გამო ელექტროენერჯის გამოშვებასა და გადაცემაში არ ხდება ინვესტიციების მოზიდვა, რაც მზარდი მოთხოვნის პირობებში არსებული სიმძლავრეების/აქტივების დაჩქარებულ ცვეთას იწვევს, ხოლო მეორე მხრივ არ ხდება ამ სიმძლავრეების განახლება, რაც კაპიტალურ დანახარჯებს მოითხოვს.

ანალოგიურად, როდესაც მოხდება ნარჩენების მართვის კომერციული ბაზის და

ნარჩენების შეგროვებას, სორტირებას, ტრანსპორტირებასა და დამუშავებას შესაბამისი საბაზრო ფასი დაედება, მაშინ კერძო თუ საწარმოო მომხმარებელი ვიდრე კონკრეტულ პროდუქტს მოიხმარს, დაფიქრდება, გააანალიზებს და გაითვალისწინებს ამ ნარჩენის მომსახურების ფასს და, შესაბამისად, მეტი სიფრთხილით მოეკიდება კონკრეტული პროდუქტების მოხმარებულ ოდენობას.

პრაქტიკული თვალსაზრისით, ვფიქრობთ, არ უნდა გვქონდეს მოლოდინი იმისა, რომ უახლოეს მომავალში საქართველოს მოსახლეობა დაიწყებს ნარჩენების დახარისხებას მათი სახეების მიხედვით, ანუ სორტირებას. უფრო რეალისტური იქნება, თუ ნარჩენის სორტირება და შემდეგ გადამუშავება მოხდება ნარჩენების გადამამუშავებელ საწარმოებში. ეს ნიშნავს, რომ ნარჩენის სორტირების ხარჯებს გაიდებს გადამამუშავებელი საწარმო და შესაბამისი საფასური ასახული იქნება ნარჩენების მომსახურების ფასში; ცხადია, ეს ფასი უფრო მაღალი იქნება, ვიდრე სორტირებული ნარჩენის ფასი.

## ტყე და ეკოსისტემა:

ბოლო ოცი წლის განმავლობაში თითქმის ყოველწლიურად ხდება ტყის კონცეფციისა და რეფორმების დოკუმენტების შექმნა. თუ გადავხედავთ მოწვეული ექსპერტების მიერ ამ დოკუმენტებით შემოთავაზებულ რეკომენდაციებსა და სატყეო პოლიტიკის მოდელებს - ისინი წლიდან წლამდე ერთმანეთისაგან რადიკალურად განსხვავდებიან. მიუხედავად ყოველწლიური განხილვებისა და დოკუმენტურად გაწერილი რეფორმებისა, სატყეო პოლიტიკა არა გვაქვს და ტყის მართვის, მომსახურებისა და ადმინისტრირების კუთხით ვართ იქ, სადაც ვიყავით ოცი წლის წინ.

აუცილებელია, არსებობდეს ტყის ადმინისტრირების, მომსახურებისა და მართვის კონცეფცია. საკანონმდებლო დონეზე საჭიროა ტყის პოლიტიკის შე-

მუშავება და კანონმდებლობის ეფექტიანი აღსრულებისათვის შესაბამისი ფუნქციების დაწესება. ტყის კონცეფცია და პოლიტიკა მიზნად უნდა ისახავდეს ტყის რესურსების რეკრეაციული გამოყენების წახალისებას, სამონადირეო მეურნეობების განვითარებას, რეგიონალური განვითარებისათვის ტყეების ფუნქციის გაზრდას, სატყეო ტურიზმის განვითარებას, სოფლებში ტყის რესურსის ენერჯის წყაროდ გამოყენების შემცირებას, ადგილობრივ და ცენტრალურ დონეზე სატყეო მეურნეობებიდან შემოსავლების გაზრდასა და რეგიონალურ განვითარებას, სატყეო წყალშემკრებების მართვას, კატასტროფებისა და ხანძრების რისკების შემცირებას, ტყის მერქნული და არამერქნული რესურსის ეფექტიან მართვასა და ტყის ბიომასის გამოყენებას.

ჩვენთან რატომღაც ითვლება, რომ ტყეები სახელმწიფო საკუთრებაში უნდა იყოს. გამოცდილება, როგორც საქართველოში, ასევე იმ ქვეყნებში, სადაც ტყეები სახელმწიფოს ეკუთვნის, მიუთითებს იმაზე, რომ სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული ტყეები განიცდიან დეგრადირებას, არ ხდება მათი გამოხშირვა და განახლება, რაც საბოლოო ჯამში ტყის მასების განადგურებით მთავრდება. მიდგომა, რომ ტყეები უნდა ეკუთვნოდეს სახელმწიფოს, საბჭოთა გადმონაშთია.

მას შემდეგ, რაც შემუშავდება ეფექტიანი და გრძელვადიანი სატყეო კონცეფცია, უნდა მოხდეს ტყეების კომერციალიზაცია - განკერძოება. ტყის განკერძოების შემთხვევაში ინვესტორის მთავარი ვალდებულება უნდა იყოს ტყის განახლება, განვითარება და შენარჩუნება. ტყის განკერძოების შემთხვევაში პოტენციური ინვესტორისა და მფლობელის შერჩევა უნდა მოხდეს არა მარტო სატენდერო ფასის მიხედვით, არამედ პოტენციური ინვესტორის გამოცდილების, რეპუტაციისა და ფინანსური შესაძლებლობების გაანალიზების

შედეგად. პოტენციურმა ინვესტორმა უნდა წარმოადგინოს ტყის განახლებისა და მისი შენარჩუნების რეალური გეგმები და მყარი გარანტიები. უნდა აღინიშნოს, რომ ტყის განკერძოება არ ნიშნავს იმას, რომ იქ შესვლას მფლობელის გარდა ვერავინ შეძლებს. ტყე შეიძლება იყოს კერძო, თუმცა საზოგადოებისათვის ხელმისაწვდომი. არ უნდა დაგუშვათ ის შეცდომა, რომელიც მოხდა ჰიდროელექტროსადგურების ასაშენებლად გაურკვეველი და ხშირ შემთხვევაში საეჭვო რეპუტაციისა და შესაძლებლობების „ინვესტორებთან“ მემორანდუმების გაფორმების დროს. ტყის მფლობელის შერჩევა უნდა მოხდეს მაღალი სტანდარტების მიხედვით, ნათლად გაწერილი საინვესტიციო ვალდებულებებითა და ამ ვალდებულებების შესრულების ეფექტიანი მონიტორინგის სისტემით.

ტყე საქართველოს ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ეკონომიკური და ეკოლოგიური აქტივია. მას, პირველ ყოვლისა, დაცვა-შენარჩუნება და შემდეგ სწორი პოლიტიკისა და განკერძოების გზით განახლება და განვითარება სჭირდება.

დაბოლოს, ვფიქრობთ, რომ სწრაფი ეკონომიკური ზრდა საქართველოს განვითარებისათვის ყველაზე კრიტიკული ამოცანაა სოციალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური თვალსაზრისით. თუმცა, მიუხედავად ამ საკითხის პრიორიტეტულობისა, სწრაფი ეკონომიკური ზრდის მიღწევა გარემოს დაბინძურების ხარჯზე დაუშვებლად მიგვაჩნია. ამავე დროს ბევრი ქვეყნის გამოცდილებით დასტურდება, რომ სწრაფი ეკონომიკური ზრდა სუფთა ეკოლოგიურ გარემოს არ გამოიციხავს. საჭიროა თანამიმდევრული მიდგომა და არსებული გამოცდილებების გამოყენება. ჩვენი მიზანი უნდა იყოს ცხოვრებისათვის ჯანმრთელი და სასიამოვნო ეკოლოგიური გარემოს შექმნა ისე და ისევე ჩვენთვის და არა კონკრეტული საერთაშორისო შეთანხმებებისა და მოთხოვნების დაკმაყოფილებისათვის. **F**



ყველაზე

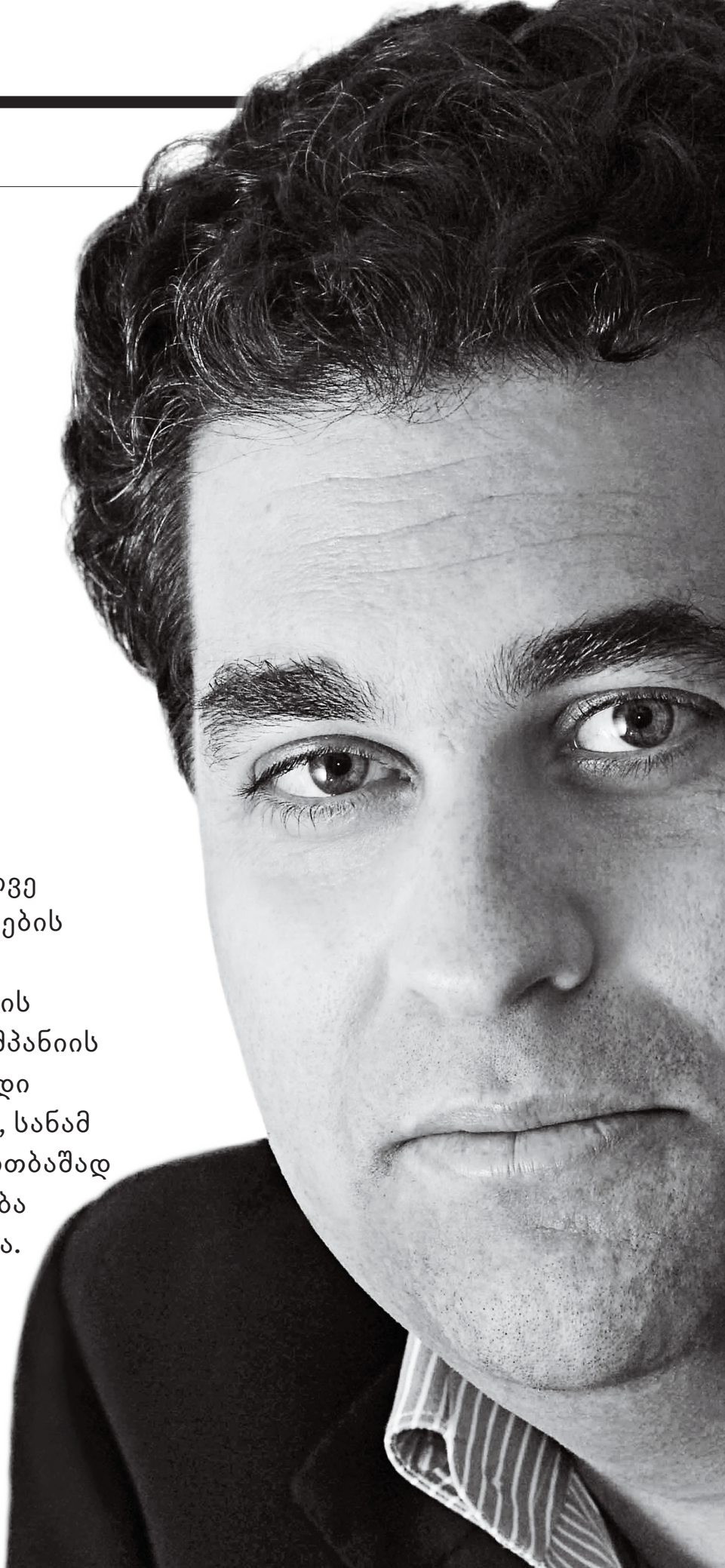
სუდი

ბერიზება

---

---

როცა ერიკ ბეიკერი თავისივე თანადაფუძნებული ბილეთების გამცემი გიგანტი StubHub-იდან გააგდეს, მან ანგარიშის გათანაბრება სცადა და კომპანიის გამოსასყიდად \$4 მილიარდი მოიზიდა – კვირებით ადრე, სანამ კორონავირუსი ბიზნესს ერთბაშად გაანადგურებდა. შურისძიება ყოველთვის ტკბილი როდია.





**2019** წელია, მადლიერების დღის წინა ღამე, ერიკ ბეიკერი კი უკვე ქეიფობს. „ცოცხალი ღონისძიებების ბიზნესისათვის ამაზე უკეთესი დრო ჯერ არ ყოფილა“, – ამბობს ის გულარხენად და იცის, რომ ისეთ პოზიციაშია, ფაქტობრივად, ყველა ამ ღონისძიებისგან იხეირებს. ორი დღით ადრე ბეიკერს თავისი ცხოვრების ყველაზე დიდი გარიგების შესახებ გაეკეთებინა განცხადება: მისი ბილეთების ონლაინბაზრობა, Viagogo, eBay-სგან მის უფრო მსხვილ მეტოქეს, StubHub-ს, \$4.05 მილიარდად შეიძინდა. ბეიკერისთვის ეს ერთდროულად ტრიუმფის საკითხიც იყო და შურისძიებისაც. StubHub-ი მას Stanford Business School-ში თანადაეფუძნებინა, მერე მისმა თანადამფუძნებელმა ის საქმიდან გააგდო და უნებურად უბიძგა, საზღვარგარეთ Viagogo მალულად ჩაეშვა. ნოემბრის განცხადებამ ბეიკერს სიტუაციის სასიკეთოდ შემობრუნების შანსი გაუჩინა. „პიროვნულად სასიამოვნო განცდაა, რომ ჩემი ორივე შვილი ერთად მყავდეს და შევძლო მათი კვლავ გაერთიანება“, – ამბობდა მაშინ.

სამი თვის თავზე, 13 თებერვალს, გარიგება სისრულეში მოიყვანა. 47 წლის ბეიკერს, რომლის კომპანიას 2\$ მილიარდი – სესხის სახით, \$2 მილიარდი კი ნაღდი ფულით გადაეხადა, გლობალური დინოზავრი შეექმნა, რომელმაც შარშან სხვა-

დასხვა ღონისძიების მილიონობით ბილეთები გაყიდა და, ჯამში, \$1.5 მილიარდი მიიღო წლიური შემოსავლის სახით. 23%-იანი წილი ახალ ფირმაში მას მილიარდერის სტატუსთან აახლოებდა.

მერე პანდემია დაიწყო.

კორონავირუსმა შორეული აზია მოიცვა, შემდეგ – ევროპა და ჩრდილოეთი ამერიკა, ჰოდა, სტადიონებიც დაიხურა, არტისტებმა ტურნეები გააუქმეს, Broadway-ს შოუები შეწყდა... ამ ყველაფერმა კი, ანალიტიკოსთა შეფასებით, StubHub-სა და Viagogo-ს შემოსავლებს, სულ მცირე, 90% ჩამოაჭრა. მარტის მიწურულს StubHub-მა თავისი აშშ-ის პერსონალის ორი მესამედი უხეფასო შვებულებაში გაუშვა. დაახლოებით იმავე პერიოდში Moody's-მა ამ ორი კომპანიის პერსპექტივები სტაბილურიდან უარყოფითამდე ჩამოაქვეითა.

„უდავოდ შთამბეჭდავი უიღბლობაა, როცა \$4 მილიარდს ჩამოდიხარ, ოთხ კვირაში კი მთელი ინდუსტრია იხურება“, – ამბობს ერიკ ფულერი – კონსულტანტი, რომელიც თვალს ადევნებს ბილეთების ბაზარს. მართალია, ფირმებს შეზღუდული ოდენობის ზედნადები ხარჯები აქვთ (ისინი არ ფლობენ საკუთარ ინვენტარს), ფულერის აზრით, StubHub-ი მალე გაკოტრებულად გამოაცხადებს თავს იმ შემთხვევაში, თუ ფინანსური დახმარების მოძიება ვერ შეძლო (StubHub-მა უარი განაცხადა კომენტარზე, თუმცა კომპანიის წარმომადგენელმა Sports Business Journal-ს აპრილში უთხრა, რომ კომპანია „არ გაკოტრდება“).

საქმე კიდევ უფრო რთულდება. ბრიტანეთის მთავრობამ ანტიტრასტული გამოძიება დაიწყო შესყიდვასთან დაკავშირებით, რაც Viagogo-სა და StubHub-ს აიძულებს, ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი ოპერაციები ჰქონდეთ – ყოველ შემთხვევაში, ივნისამდე მაინც. Viagogo-ს თქმით, ის თანამშრომლობს გამოძიებასთან, რომელსაც ის რუტინულ გამოძიებას უწოდებს. ეს არა მხოლოდ აფერხებს ბიზნესთა ეფექტიანობის გაუმჯობესებაზე მუშაობის მცდელობებს, არამედ ბეიკერს ისიც კი არ შეუძლია, StubHub-ის მენეჯმენტის გუნდს დაურეკოს და დაესმაროს მას კრიზისთან გამკლავებაში, მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის მფლობელია.

წარმატება თითქმის ყოველთვის გარკვეული იღბლისა და სწორად შერჩეული დროის ნაზავს წარმოადგენს. ბეიკერს (რომელმაც უარი გვითხრა არაერთ თხოვნაზე შემდგომი ინტერვიუსთვის), ამ შემთხვევაში, ორივემ უმტყუნა. იშვიათადაა შესაძლებელი, გარიგებაზე დასკვნები მისი





**დიდი დაბრუნება**

StubHub-მა წელს გამსესხებელ კომპანია Affirm-თან ითანამშრომლა, რათა საშუალება მიეცა მყიდველებისთვის, Super Bowl-ის ბილეთები დაეფინანსებინათ... ცამდე აზღვდენილ საპროცენტო განაკვეთებში – 10%-დან 30%-მდე დიაპაზონში.





სისრულეში მოყვანიდან რამდენიმე თვეში გამოიტანო, მაგრამ ვერდიქტი ახლა უტყუარია: ბეიკერის მიერ StubHub-ის შესყიდვა ისტორიაში ერთ-ერთ ყველაზე ცუდ გარიგებად შევა – გარიგებად, რომელიც რამდენიმე დღით ადრე შედგა, სანამ პანდემიამ ძირი გამოუთხარა ცოცხალი ღონისძიებების ბიზნესს – იმას, რასაც ბეიკერი, ბილეთების გადაყიდვის თვალსაზრისით, ასე არხეინად აკონტროლებდა.

**ბ**ეიკერის CV – Harvard-ი, Stanford-ი, McKinsey, Bain-ი – გამდიდრების სახელმძღვანელოსავით იკითხება. ამგვარი ტრავექტორია, ნაწილობრივ მაინც, იმ დინასტიას უნდა მივაწეროთ, რომელშიც ის გაიზარდა. ბაბუა დედის მხრიდან უძრავი ქონების ანტირეპრენიორი იყო, მამის მამა კი Baker Industries-ს მართავდა – უსაფრთხოების კომპანიას, რომელიც ჯავშნიან ავტომობილებზე იყო ფოკუსირებული. რაღაც მომენტში საოჯახო ბიზნესი, რომელიც 1977-ში \$118 მილიონად (დაახლოებით დღევანდელ \$500 მილიონად) იქნა შესყიდული, ბეიკერის

მამამ, მალკოლმმა, გადაიბარა.

„ჩემში თითქოს ჩადებული იყო ის სასიამოვნო მღელვარება, რაც რაღაც ახლის შექმნის ცდას, საკუთარი თავის ბოსად ყოფნას და საკუთარი განგების კონტროლს ახლავს თან, – ამბობს ბეიკერი. – უბრალოდ არ ვიცოდი, ეს ყველაფერი რა გამოხატულებას პოვებდა“.

სტარტი Harvard-ში ჩაბარებით აიღო, სადაც მართვას სწავლობდა. ამას ხშირად განვლილი გზა მოჰყვამო McKinsey-მდე – „დიდი ფულის“ ძიებაში. მაგრამ ბეიკერს მალევე მოსწყინდა. „ეს მაინცდამაინც ჩემთვის არ იყო, – ნათქვამი აქვს 2012-ის ინტერვიუში USC-ში. – იქ ძალიან ბევრი მაღალი IQ-ს მქონე ხალხია, რომლებიც აუცილებლად კომერციულად მომართულები არ არიან“.

McKinsey-ში ორწლიანი მუშაობის შემდეგ, 1997-ში, ბეიკერმა კერძო სააქციო კაპიტალის ფირმა Bain Capital-ში გადაინაცვლა, რომელსაც იმხანად მიტ რომნი თაოსნობდა. „ცხადია, იერარქიის ქვედა საფეხურზე ვიდექი, – ამბობს ის, – მაგრამ Bain Capital-ში გატარებულმა ორმა წელიწადმა ბევრად მეტი მასწავლა, ვიდრე ნებისმიერ სხვა ადგილას

**მთავარი მეტოქე**

ჯეფ ფლურმა, StubHub-ის თანადამფუძნებელმა, თავისი აქციები კომპანიაში 2007 წელს გაყიდა. 2012-ში მან ისევ სცადა სტარტაპის წამოწყება სოციალური ვიდეოპლატფორმის, Spreecast-ის სახით, მაგრამ ეს უკანასკნელი ოთხ წელიწადში დაიხურა.

მისწავლია, სადაც ვყოფილვარ”.

ბეიკერის თანახმად, სწორედ Bain-ში ყოფნისას გაუჩნდა პირველად ონლაინბილეთების ბაზრობის იდეა. მის მეგობარ გოგონას „მეფე ლომზე“ უნდოდა წასვლა Broadway-ზე, მაგრამ ბილეთების რაოდენობა შეზღუდული იყო, რის გამოც ბეიკერს მეორეულ ბაზარზე მოუხდა მათი ძებნა. „ნეტავ, როგორ ხდება ეს?! რომელიმე ქუჩის კუთხეში უნდა მივიდე?“ – იხსენებს საკუთარ ფიქრებს. – საბოლოოდ, ონლაინ მომხსნა და ვიპოვე ბილეთების გადამყიდველი, რომელსაც უსამართლოდ ბევრი გადაუხდა. ნამდვილად არ ყოფილა სასიამოვნო გამოცდილება“.

ახალი იდეა ბეიკერმა უჯრაში შეინახა და მხოლოდ მაშინ ამოიღო, როცა მომდევნო შემოდგომას Stanford Business School-ში მოხვდა. იქ ჯერ ფლური გაიყნო – ენერჯული პირველკურსელი კერძო სააქციო კაპიტალის ფირმაში მუშაობის გამოცდილებით. დუეტმა ბეიკერის კონცეფციის ერთ-ერთი ვერსია Stanford-ის ბიზნესგეგმების ყოველწლიურ კონკურსზე წარადგინა. ათობით კონკურსანტს შორის ისინი ექვსიდან ერთ-ერთ ფინალისტებად იქცნენ.

მაგრამ ფინალის დღეს წყვილი არ გამოცხადდა. „არ გვინდოდა, პოტენციურ მეტოქეთა ყურადღება მიგვეპყრო“, – ამბობს ფლური, რომელიც, მას მერე, ვენჩურული კაპიტალის ფირმა Craft Ventures-ის თანადაამფუძნებლად მოგვევლინა – ფირმისა, რომელსაც ინვესტიციები აქვს განხორციელებული Houzz-ში, Twilio-სა და Warby Parker-ში.

აქედან მოყოლებული, დამფუძნებელთა გზები პირველად გაიყო. ფლურმა სწავლას თავი მიანება და ბიზნესზე კონცენტრირდა პატარა გუნდთან, მათ შორის, ჯერ ლოუსთან, ერთად, რომელიც დღეს Twilio-ს მილიარდერი დამფუძნებელია. რისკიანი წამოწყება იყო: დოტ-კომ-ბუშტი ის-ისაა, გასკვლევილიყო. „ჩვენ, ერთგვარად, დინების საპირისპირო მიმართულებით ვცურავდით“, – ამბობს ფლური.

ბეიკერი, მეორე მხრივ, Stanford-ში დარჩა, თუმცა საქმეში თავისი წვლილი შეჰქონდა და სააქციო კაპიტალის წილსაც ინარჩუნებდა. „თავიდან არ უნდოდა საქმეში ბოლომდე ჩართვა“, – ამბობს StubHub-ის ერთ-ერთი პირველი თანამშრომელი. საიტი 2000-ის ოქტომბერში მის გარეშე ჩაუშვა.

ბეიკერი StubHub-ს 2001-ში კიდევ ერთხელ შეუერთდა, – ამჯერად პრეზიდენტის რანგში, ფლურს კი, რომელიც მაშინ აღმასრულებელი დირექტორი და ფირმის ყველაზე მსხვილი ინდივიდუალური მეწილე იყო, უკვე მნიშვნელოვნად დაეხვეწა ბიზნესგეგმა: ბროკერებს ან ბილეთის ჩვეულებრივ მფლობელებს მათ საიტზე შექმნილი ბილეთების განთავსება, StubHub-ი კი გარკვეულ ულუფას აიღებდა როგორც მყიდველისგან, ისე გამყიდველისგან (მისი საკომისიოები დღეს საშუალოდ 23%-ს შეადგენს).

2004-ისთვის ბიზნესი ყვალდა, მაგრამ დამფუძნებლები ვერ იყვნენ ერთმანეთთან ჰარმონიაში. მოგვიანებით Fortune-ში გამოქვეყნებული რეპორტაჟის თანახმად, ბეი-

კერს მსხვილ სპორტულ ლიგებთან თანამშრომლობაზე სურდა ფოკუსირება, მაშინ როცა ფლური StubHub-ის დამოუკიდებელ ერთეულად გამოზრდას ცდილობდა. „პირველად არ ხდება, ადამიანებს ერთმანეთთან უთანხმოება რომ მოსდით, – თქვა ბეიკერმა გასულ ნოემბერს. – სტრუქტურა იმგვარი იყო, რომ ჯეფი ცოტა უფრო მეტ აქციას ფლობდა, ვიდრე მე“. ბეიკერის მიხედვით, საბჭოსა და ფლურს მისი გაშვება უნდოდათ: „უბრალოდ მითხრეს... წადიო. გაგდებული ხარო. დაგვტოვეო“.

ბეიკერი ერთხანს მსოფლიოს გარშემო ერთწლიან მოგზაურობას განიხილავდა, მერე უკეთესი იდეა მოუვიდა. StubHub-იდან წამოსვლისას, კომპანიას მისთვის ე.წ. კონკურენციაში არშესვლის კონტრაქტზე ხელმოწერა არ უთხოვია. „მსჯელობა ასეთი იქნებოდა: ვინაა ჩემი ყველაზე მსხვილი მეწილეა, კონკურენციას არ დაიწყებს!“ – იხსენებს ბეიკერი. შეცდნენ. ერთი თვეც არ იყო გასული, ბეიკერი თავისი მოგზაურობის პირველ დანიშნულებების პუნქტში, ლონდონში, ჩასვლას გეგმავდა, რომ უცებ გააცნობიერა, რომ მის ყოფილ კოლეგებს ევროპაში გაფართოებამდე წლები ამოვრებდათ. გადაწყვიტა, ისინი ამ მიმართულებით დაეჯახნა.

ცისფერ, ბოლომდე შეკრულ პერანგში (უჰალსტუხოდ – როგორც ყოველთვის) გამოწყობილმა ბეიკერმა თავისი დიდი გეგმები ევროპაში, 2006-ის აგვისტოში გაამხილა. ერთი წლის მანძილზე მალული დაგეგმვის შემდეგ მან პრესკონფერენცია გამართა Viagogo-სთვის, აქეთ-იქიდან კი Manchester United-ისა და Chelsea Football Club-ის აღმასრულებლები შემოესვა – კომპანიის ინაუგურალური პარტნიორები. „[StubHub-ში] არ იცოდნენ არაფერი, სანამ [ოფიციალური] განცხადება არ გავაკეთე, – უთხრა ბეიკერმა Forbes-ს. – მგონი, შოკში ჩავარდნენ“.

შურისძიებით ტკობისათვის ცოტა დრო ჰქონდა. მომდევნო წელს StubHub-ი eBay-მ \$310 მილიონად შეისყიდა. ბეიკერი გარიგების წინააღმდეგი იყო და თვლიდა, რომ ფლურსა და კომპანიას ის ზედმეტად ადრე გაეყიდათ, როგორც ეს მოგვიანებით Wall Street Journal-ს უთხრა. ხმების უმრავლესობით დამარცხებულმა, ფული ჯიბეში ჩაიღო და ევროპაზე კონცენტრაცია გააგრძელა.

StubHub-ის მსგავსი ბიზნესმოდელის გამოყენებით, Viagogo-მ ინვესტორთა ბრჭყვიალა გუნდი მოიზიდა, მათ შორის, შტეფი გრაფი, ანდრე აგასი და LVMH-ის მილიარდერი დამფუძნებელი ბერნარ არნო. ვაითუ კვლავ მოუწევდა კიდევ ერთი კომპანიის იძულებით დატოვება, ბეიკერმა საკუთარი თავი ხმის მიცემის სუპერუფლებით უზრუნველყო, რაც მას ტოტალური კონტროლის გარანტიას აძლევდა. „პუტინისა და პოლიტიკოსებისგან ავიღე მაგალითი“, – მახვილკონივრულად აღნიშნა 2012-ში – წლებით ადრე, სანამ თვითდესტრუქციულმა დამფუძნებლებმა, ადამ ნოიმიანმა და ტრევის კალანიკმა მსგავს ტერმინებს გემო ბოლომდე არ გაუფუჭეს. ბე-





**პროფების გუნდი**

Viagogo-მ საიმედო სტატუსი თავისი პირველი ინვესტორების წყალობით მოიპოვა, როგორც არიან (შემოდან) ჩოგბურთის პროფესიონალები – შტეფი გრაფი და ანდრე აგასი, და ფუფუნების საგნების ტიტანი ბერნარ არნო, რომლის Groupe Arnault კვლავაც რჩება ინვესტორად.



იკერის მტკიცებით, Viagogo უფრო სწრაფად იზრდებოდა, ვიდრე StubHub-ი პირველ წლებში, ხოლო 2011-ისთვის პლატფორმა უკვე ასობით მილიონ დოლარს ამუშავებდა ტრანზაქციების სახით ყოველ წელს. 2019-ისთვის მას უკვე მილიარდებთან ჰქონდა საქმე და მოგებიანიც გამხდარიყო. Forbes-ის შეფასებით, მისი მთლიანი მოგების მარჯაუ შარშან 25%-ს შეადგენდა, მიუხედავად იმისა, რომ გატენილ მოედანზე ისეთ კომპანიებთან ასპარეზობს, როგორც Vivid

Seats-ი, Eventbrite-ი, SeatGeek-ი და, დიას, StubHub-ი არიან... ამ უკანასკნელის მარჯაუ ოდნავ დაბალი იყო.

მაგრამ აღზევებას პრესის რუტინული ბზუილი ახლდა: არტისტები ბილეთების გაბერილ ფასებზე ბუზღუნებდნენ; მომხმარებლები დამალულ საკომისიოებსა და ბილეთების ყალბ ჩამონათვალზე ჩიოდნენ. 2018-ში მარგო ჯეიმსმა, იმხანად დიდი ბრიტანეთის ციფრული და შემოქმედებითი ინდუსტრიების მინისტრმა, BBC Radio-ში განაცხადა: „ნუ აირჩევთ

Viagogo-ს ყველაზე ცუდები არიან”.

„ყოველთვის რაღაც სკანდალია, - უთხრა ბეიკერმა ნოემბერში Forbes-ს. - ხალხი უნდა გაანათლო, როცა ახალ რაღაცას აკეთებ. ...უფრო მეტი გვემართება ამ მიმართულებით. და ახლა სწორედ ამას ვაკეთებთ“.

დ მასობაში, აშშ-ში eBay - StubHub-ის მშობელი, - თავის მხრივ, წინის ქვეშ მოქცეულიყო. თითქმის ერთი წლის განმავლობაში, ბრძოლისთვის მარად მზად მყოფი მილიარდერი პოლ სინგერი და მისი ჰეჯ-ფონდი, Elliott Management-ი, ფირმას ტვიზს უჭამდნენ, არამთავარი აქტივები, მათ შორის, StubHub-ი, გაყიდვით. Elliott-ი კი იშვიათად აგებს ბრძოლას. ბევრისათვის ცნობილია, რომ სინგერმა 15 წელი გაატარა არგენტინის მთავრობასთან ომში ობლიგაციების გადასახადებთან დაკავშირებით, რის შედეგადაც მის ფირმას 2016-ში \$2.4 მილიარდი გადაუხადეს. ამ შემთხვევაში ისე გამოვიდა, რომ eBay-ს სერიოზულად გაუმართლა.

ბეიკერი, თავის მხრივ, უარს ამბობდა ნერვიულობაზე და მაშინაც კი, როცა მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციამ (WHO) კოვიდ-19 ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ საგანგებო გლობალურ პრობლემად გამოაცხადა 30 იანვარს - გარიგების სისრულეში მოყვანამდე ორი კვირით ადრე. დაკარგულის ანაზღაურების იდეა იმდენად მომხიბლავი იყო, რომ არ შეეძლო სხვაგვარად. მას მწარე გაკვეთილი ჯერ კიდევ Stanford-ში მიეღო, როცა სწავლის არმიტოვება და StubHub-ში მთლიანად არჩართვა აქციებზე და, საბოლოოდ, სამსახურად დაუჯდა. ამჯერად ის თავდაჯერებული ჩამოვიდა ფსონს.

მან განაგრძო გარიგების სისრულეში მოყვანა, რომლის დასაფინანსებლად სესხიც გამოიყენა და დამატებითი ფულიც თავისი ორი წამყვანი ინვესტორისგან, ვენჩურ-კაპიტალის ფირმა Bessemer Venture Partners-ისა და Madrone Capital Partners-ისგან - კერძო საინვესტიციო ფირმისგან, რომელიც Walmart-ის უოლტონების ოჯახთან არის აფილირებული (სტატიისთვის არც ერთმა არ მოგვცა კომენტარი). როგორც ბეიკერმა მშვიდად აღნიშნა CNBC-ზე შესყიდვის შემდეგ, „ამწუთას, [ვირუსი] აზიაშია იზოლირებული“.

ბეიკერის თავდაჯერებულობა, დღევანდელი გადმოსახედიდან, გულუბრყვილოდ და ქედმაღლურად გამოიყურება სამყაროში, რომელიც ერთ ღამეში შეიცვალა. ერთი ღონისძიების გაუქმებას მეორე მოჰყვებოდა, ბოლოს კი ცუნამის სახე მიიღო: Madonna, March Madness-ი, Nascar-ი, South by Southwest-ი, Broadway, Oktoberfest-ი მიუნხენში და Wimbledon-ი.

მომხმარებლები მასობრივად ითხოვდნენ გადახდილი თანხების ანაზღაურებას. აშშ-ში StubHub-მა უარი თქვა ანაზღაურებაზე (იმ შემთხვევების გარდა, როცა ეს ლეგალურად შეუძლებელი იყო) და, სანაცვლოდ, საწყისი შექენის ფა-

სის 120%-ის ტოლფასი ვაუჩერების გაცემა დაიწყო, რაც გადახვევას წარმოადგენდა თავისი ჩვეული ანაზღაურების პოლიტიკისგან. მაგრამ პრობლემა ის იყო, რომ მას ფული არ ჰქონდა. წლების მანძილზე StubHub-ი ე.წ. „ტივტივა“ სისტემაზე მუშაობდა. ტრანზაქციას რომ ამუშავებდა, გამყიდველს მისვე აძლევდა თავის წილს ბილეთის გაყიდვიდან, თუნდაც რომ ღონისძიება თვეების მერე ყოფილიყო დაგეგმილი. როცა მსოფლიოს კორონავირუსი დაატყდა თავს, გადახდების დაბრუნება ათასობით გამყიდველისგან ერთდროულად, პრაქტიკულად, გამორიცხული იყო.

„შეუძლებელია, მთელი ფული ანაზღაურონ დამატებითი ფონდების მოძიების გარეშე“, - ამბობს ცოცხალი ღონისძიებების კონსულტანტი ერიკ ფულერი. ამას დაუმატეთ სოციალური მედიის ქარცეცხლი და, სავარაუდოდ, სასამართლო საქმეებიც (აპრილში ერთმა ვისკონსინელმა, \$5 მილიონის მოთხოვნით, ე.წ. კოლექტიური სარჩელი შეიტანა სასამართლოში StubHub-ის წინააღმდეგ. კომპანიამ კომენტარზე უარი გვითხრა)

„ამ კომპანიათა უმეტესობა, რომლებიც თვიდან თვემდე ან სამთვიანი გეგმებით ცხოვრობენ, სიკვდილ-სიცოცხლის წინაშე დგას“, - ამბობს ფრედ როუზენი, რომელიც 1982-დან 1997-მდე Ticketmaster-ს მართავდა. „მაგრამ - ამატებს ის, - „რაწამს ცოცხალი ღონისძიებები განახლდება, StubHub 2 გაჩნდება. ...ამ ბიზნესის კონცეფცია არსად წავა. კითხვა ისაა, სადამდე გაუძლებ...“

ჯერჯერობით ბეიკერის ფირმები გადახდისუნარიანებად რჩებიან. მარტში, Moody's-ის ინფორმაციით, მათ \$400 მილიონზე მეტი ჰქონდათ ნაღდი ფულის სახით, რაც, სააგენტოს აზრით, საკმარისია რამდენიმე თვისთვის მაინც. არც ბეიკერის ჯიბესქელი ინვესტორები უნდა დავივიწყოთ, თუმცა რამდენად გარისკავენ დამატებითი ფულის ჩაღვრას გაურკვეველი მომავლის მქონე კომპანიაში, რთული სათქმელია.

პრობლემა ისაა, რომ არავინ იცის, წინ რა გველის. StubHub-ი და Viagogo, სავარაუდოდ, ფეხზე წამომდგარ კომპანიათა ბოლო რიგებში იქნებიან. ისინი დამოკიდებულები არიან არა მხოლოდ ცოცხალ ღონისძიებებზე (რომლებსაც, სრული ადგენისთვის, ალბათ ვაქცინა დასჭირდებათ), არამედ ამ ღონისძიებებზე არსებულ ჭარბ მოთხოვნაზეც, რაც მყიდველებს მეორეული ბაზრებისკენ უბიძგებს. ამას, შესაძლოა, წლები დასჭირდეს.

ღმერთო, როგორ სწრაფად იცვლება ყველაფერი! „ვფიქრობთ, ორი ძალიან კარგი ტრენდის გადაკვეთის წერტილზე ვართ, - ამბობდა ბეიკერი შესყიდვამდე. - ერთია ის, რასაც მე გლობალიზაციას ვუწოდებ, ვინაიდან სამყარო უფრო პატარა ადგილი გახდა, მეორე კი - ცოცხალი ღონისძიებები“. მერე ქარმა ვითარებას ტრაექტორია უცვალა და ბეიკერის აკრეფილი ტემპიც თან გაიყოლა. მან თავისი საქმე სისრულეში მოიყვანა. უბრალოდ ისე არა, როგორც უნდოდა.



# ტექნოლოგიის შესახებ



მიყვარს ახალი ტექნოლოგიები. ისინი სტუდიაში წასვლის სურვილს მიჩენენ. ახალი ტექნოლოგია ახალი გამოწვევაა, რომელსაც უნდა უპასუხო, თუ გინდა, რომ თანამედროვეობას არ ჩამორჩე.

– დოქტორ დრი

უკვე ძალიან შესამჩნევია, რომ ჩვენმა ტექნოლოგიებმა დაჩრდილეს ჩვენი ადამიანურობა.

– ალბერტ აინშტაინი

მე მხოლოდ ის მაინტერესებს, რაც სამყაროს შეცვლის და მომავალზე გავლენას იქონიებს. მხოლოდ ისეთი ახალი ტექნოლოგია მაღელვებს, რომელსაც უყურებ და ფიქრობ: „როგორ მოახერხებს ამის გაკეთება? ეს საერთოდ შესაძლებელია?“

– ლუდვიგ ფონ მიზესი

წარმოდგენლად განვითარებული ტექნოლოგია ჯადოსნობის ეკვივალენტურია.

– არტურ კლარკი

სანამ ახალი ტექნოლოგია მომხმარებელამდე მიაღწევს, მანამდე დიდი გზაა გასავლელი. მანამდე უნდა იბოვო ხალხი, რომელიც თანახმაა, ამაში ფული გადაიხადოს.

– მარკ ანდრეესენი

ახალი ტექნოლოგია ცვლის თავად ჩარჩოს და არა მხოლოდ ამ ჩარჩოში ჩასმულ სურათს.

– მარგალ გაკლუენი

ახალი ტექნოლოგია უცბად არ ჩაანაცვლებს ძველს. უბრალოდ წამმზომს ჩაურთავს და დროთა განმავლობაში ჩაანაცვლებს კიდევ. ადამიანებს შავ-თეთრი ტელევიზორები ჰქონდათ, როდესაც ფერადი გამოვიდა. მათ დრო დასჭირდათ ახალ ტექნოლოგიაზე გადასასვლელად, მაგრამ ჯერ განსაჯეს, ღირდა თუ არა ეს ინვესტირებად.

– სტივ ჰობსი