

შოთა შაბურიშვილი

# ბიზნეს-ანგელოზები

არაფორმალური ინვესტორების მოძიების  
ქართული გამოცდილება



გამომცემლობა „უნივერსალი“  
თბილისი 2009

**შოთა შაბურიშვილი. ბიზნეს-ანგელოზები. არაფორმალური ინვესტორების მოძიების ქართული გამოცდილება. თბილისი. უნივერსალი. 212 გვ.**

სად და როგორ ვიშოვოთ ფული ახალი პერსპექტიული ბიზნესის დასაწყებად? როგორ წარმოვაჩინოთ პროექტი და დავარწმუნოთ ინვესტორები მის პერსპექტიულობაში? ეს და ხზვა კითხვები აწუხებს მეწარმეთა უმრავლესობას, რომელთაც საკუთარი პროექტებისათვის დაფინანსების წყაროს მოძიების პრობლემა აქვთ გადასაწყვეტი. მათ მხსნელებად შეიძლება ბიზნეს-ანგელოზები მოველინონ.

ბიზნეს-ანგელოზები კერძო არაფორმალური ინვესტორები არიან, რომლებიც ფულს დამწყებ, არალიკვიდურ საწარმოებში აბანდებენ წილობრივი მონაწილეობის ან სესხის სახით, უზიარებენ გამოცდილებას და სასარგებლო კონტაქტებს. ბიზნეს-ანგელოზების კაპიტალი წარმოადგენს ინვესტიციების სტანდარტული ფორმების ალტერნატივას.

წინამდებარე სახელმძღვანელოში დეტალურადაა აღწერილი ბიზნეს-ანგელოზების კაპიტალის მოძიების პროცესი, მათი მონაწილეობით პროექტების განხორციელების მექანიზმი, არაფორმალური ინვესტიციების სექტორის ფუნქციონირების უცხოური გამოცდილება და მისი განვითარების თავისებურებები საქართველოში. იგი კარგი გზამკვლევი იქნება როგორც დამწყები და გამოცდილი მეწარმეების, ასევე, მოქმედი და პოტენციური ბიზნეს-ანგელოზებისათვის. წიგნი გამოადგება ინვესტიციების საკითხებით დაინტერესებულ პირებს.

**რედაქტორი:** ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი  
რევაზ გოგოზია

**რეცენზენტები:** ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, პროფესორი  
ნინო პაპაჩაშვილი  
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, პროფესორი  
ლელია ქადაგიშვილი

© მ. შაბურიშვილი, 2009

გამომცემლობა „UNIVERSAL“ 2009

თბილისი, 0179, ი. შავერასძის ბაზ. 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30  
E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-12-880-6

პროექტი განხორციელდა საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის ფინანსური ხელშეწყობით (გრანტი №GNSF/PRES08/2-310). წინამდებარე პუბლიკაციაში გამოთქმული ნებისმიერი აზრი ეკუთვნის ავტორს და შესაძლოა არ ასახავდეს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის შეხედულებებს.

ავტორის შესახებ	6
რედაქტორისაგან	7
ავტორისაგან	8
შესავალი	12

<b>თავი</b>	<b>ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის საფუძვლები</b>	
<b>1</b>	ვინ არიან ბიზნეს-ანგელოზები. როგორები არიან ბიზნეს-ანგელოზები. ბიზნეს-ანგელოზთა ტიპები. ქართველი ბიზნეს-ანგელოზის პორტრეტი.	17

<b>თავი</b>	<b>ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები</b>	
<b>2</b>	ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების მოკლე ისტორია და თანამედროვე მდგომარეობა. საინვესტიციო ჯაჭვი. ბიზნეს-ანგელოზებისა და ვენჩურული ფონდების ურთიერთქმედება. ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები საქართველოს ეკონომიკაში.	47

<b>თავი</b>	<b>ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის ინფრასტრუქტურა</b>	
<b>3</b>	ბიზნეს-ანგელოზების ინფრასტრუქტურის თავისებურებები. ბიზნეს-ანგელოზების სინდიკატები და Seed-ფონდები. ბიზნეს-ანგელოზთა ასოციაციები და ქსელები. ბიზნეს-ანგელოზების სწავლება და საინფორმაციო მხარდაჭერა. სახელმწიფო და კერძო სექტორის თანამშრომლობა ბიზნესის თესვის პროცესში.	75

თავი

4

როგორ მოვიზიდოთ ბიზნეს-ანგელოზები  
ბიზნეს-ანგელოზის მიერ პროექტის შერჩევის  
პროცესი. თესვის სტადიის პროექტის  
ღირებულების შეფასება.

პროექტის წარდგენა.

პროექტის პრეზენტაციის მომზადება PowerPoint  
ფორმატით. ბიზნეს-ანგელოზთან მოლაპარაკების  
პროცესი. ბიზნეს-ანგელოზის ინვესტიციების  
გაფორმების პრინციპები.

107

თავი

5

დაფინანსებული საწარმოს განვითარება  
მეწარმის პირველი ნაბიჯები. ბიზნეს-გარემოსთან  
შეგუება. საწარმოს ადგილმდებარეობის შერჩევა.  
ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის შერჩევა.  
სტარატეგიის ფორმირება. ბიზნეს-გეგმა.

151

ლიტერატურა.....210

შოთა თამაზის ძე შაბუჩიშვილი, ეკონომიკის აკადემიური



დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი. საერთაშორისო ბიზნესის კათედრის წევრი, ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე არსებული „საქართველოს ბიზნეს-ანგელოზთა ცენტრის“ პრეზიდენტი, ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაციის კონსულტანტი.

2005 წელს დაიცვა დისერტაცია თემაზე „საერთაშორისო სავალუტო ფონდის პროგრამების ეფექტიანობა გარდამავალ ეკონომიკაში (საქართველოს მაგალითზე)“. 2004 წლიდან ეწევა პედაგოგიურ მოღვაწეობას ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში. კითხულობს ლექციების კურსს „ბიზნესის საფუძვლები“, „საერთაშორისო ბიზნესი“, „ოფშორული ბიზნესი“, „საწარმოს ეკონომიკა“, „საერთაშორისო ეკონომიკა“. საერთაშორისო ბიზნესისა და ეკონომიკის აქტუალურ საკითხებზე გამოქვეყნებული აქვს 33 სამეცნიერო ნაშრომი. მეცნიერული კვლევის სფეროებია ინოვაციური და ვენჩურული ბიზნესი.

საქართველოს პრეზიდენტის 2009 წლის 6 იანვრის №4 განკარგულებით დაჯილდოვებულია ახალგაზრდა მეცნიერთათვის საქართველოს პრეზიდენტის სამეცნიერო გრანტით.

სამეცნიერო რედაქტორი მიესალმება ბიზნეს-ანგელოზების შესახებ ქართულ ენაზე გამოცემულ პირველ დამხმარე სახელმძღვანელოს. წიგნში განზოგადებულია არაფორმალური ინვესტიციების მოძიების სფეროში საზღვარგარეთ დაგროვილი გამოცდილება და საქართველოში ჩატარებული კვლევის შედეგები.

სახელმძღვანელოში საინტერესოაა განხილული ვენჩურული კაპიტალის მრავალმხრივი სამყარო; ასევე, მოცემულია პრაქტიკული რჩევები ბიზნეს-ანგელოზების მოძიების, მათზე მიზიდველი შთაბეჭდილების მოხდენის, ბიზნეს-წინადადების შედგენის, ეფექტიანი პრეზენტაციისა და მომგებიანი ბიზნესის აწყობის შესახებ.

ეს სახელმძღვანელო სასარგებლო იქნება კარგი იდეიდან წარმატებული ბიზნესის აწყობის ყველა მსურველისთვის. კერძოდ, წიგნში მოცემული ინფორმაცია დაგეხმარებათ მოძებნოთ საუკეთესო მიდგომები ბიზნესის საწყისი ფაზის დაფინანსებისათვის. მასში ასევე მოცემულია ნათელი პასუხები მეწარმეთა წუწუნზე: „ჩვენ ვიცით, რომ ბიზნეს-ანგელოზები არსებობენ, მაგრამ არ ვიცით, სად და როგორ ვიპოვოთ ისინი“. ბიზნეს-ანგელოზების მოძიების პროცესი საკმაოდ რთულია. მას თან ახლავს ბევრი იმედგაცრუება. სასარგებლო რჩევები, რომელსაც ეს წიგნი იძლევა, დაგეხმარებათ უკეთ გაიგოთ ბიზნეს-ანგელოზთა მისწრაფებები, იპოვოთ გადაწყვეტილებების მიღების კრიტერიუმები, რაც მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს თქვენი ბიზნესის აყვავებას.

ასე, რომ გირჩევთ ყურადღებით გაეცნოთ წიგნს – „ბიზნეს-ანგელოზები: არაფორმალური ინვესტორების მოძიების ქართული გამოცდილება“. შესაძლოა, ეს აღმოჩნდეს ერთ-ერთი საუკეთესო, რის გაკეთებასაც თქვენ შეძლებთ მოცემულ პერიოდში საკუთარი ბიზნესის დასაწყებად... შესაძლოა, ეს ყველაზე სასარგებლო გამოდგეს...

დამხმარე სახელმძღვანელოს დაწერა ქართველი ბიზნეს-ანგელოზებისა და მეწარმეებისათვის იგივეა, რაც ლომის ხახაში თავის ჩაყოფა. როგორც აქტიური, ისე პასიური „ანგელოზები“ გამოირჩევიან მძიმე ხასიათით და მკვეთრი ტემპერამენტით. ისინი გამოცდილი მეწარმეები, წარმატებული ეკონომისტები, იურისტები, ექიმები, ინჟინრები და მეცნიერები არიან, რომლებმაც საკუთარი ხელით გამოჭედეს წარმატებული ბიზნესი, მიიღეს მოგება ინოვაციურობის წყალობით და შექმნეს მყარი ორგანიზაციები. რთულია მათზე ზემოქმედება და ჰიპოთეზებით ან გადაუმოწმებელი ისტორიებით თავბრუს დახვევა. ამიტომ წინამდებარე სახელმძღვანელო ითვალისწინებს არა კონკრეტული სიტუაციების აღწერას, არამედ მსოფლიოს ქვეყნებსა და მათ შორის საქართველოში არსებული გამოცდილების განზოგადებას და პრაქტიკული რეკომენდაციების ჩამოყალიბებას.

სახელმძღვანელო ეფუძნება კვლევის უახლეს მეთოდებს და დაწერილია საქართველოს წამყვანი სამეცნიერო-საგანმანათლებლო ცენტრის წიაღში. ეს, ბუნებრივია, არ ნიშნავს იმას, რომ წიგნი დაზღვეულია შეცდომებისაგან, ან ყოველი რეკომენდაცია მისაღებია ყველასათვის. ცნობილია, რომ ბიზნეს-ანგელოზები ერთმანეთისაგან მკვეთრად განსხვავდებიან, ამიტომ ნებისმიერ მოსაზრებას აქვს არსებობის უფლება. ასეც რომ არ იყოს, ბიზნეს-ანგელოზების სექტორი საკმაოდ ახალია მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, საქართველოში კი საერთოდ ჩანასახოვან მდგომარეობაში იმყოფება. აღნიშნულ თემატიკასთან დაკავშირებით ჩემს მიერ გამოქვეყნებული რამდენიმე სამეცნიერო სტატიის და საკონფერენციო მოხსენების გარდა არ არსებობს არც ერთი ქართული პუბლიკაცია. ქართველი ეკონომისტების ფართო წრეებში თითქმის არ მიმდინარეობს დის-



კუსია გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში ბიზნესის განვითარებაში „ანგელოზების“ როლის შესახებ. ზოგიერთი გაუთვითცნობიერებული მეცნიერის მხრიდან კი შეინიშნება გარკვეული აგრესია თავად ამ ცნების მიმართ. ეს, ბუნებრივია, ართულებს სამეწარმეო წრეებსა და ფართო საზოგადოებაში ბიზნეს-ანგელოზების მიმართ კეთილსასურველი დამოკიდებულების გაჩენას.

აღნიშნულის მიუხედავად, საქართველოში ბიზნეს-ანგელოზების სექტორის შესწავლამ მნიშვნელოვნად გაამდიდრა საერთაშორისო გამოცდილება იმ საბაზო პროცესის აღსაწერად, რომელსაც დიდი სარგებელი მოაქვს მეწარმეებისა და ბიზნეს-ანგელოზებისათვის.

ბიზნეს-ანგელოზების ეპოქაში მსხვილი კერძო კაპიტალის მესაკუთრეები მეწარმეობის განვითარების ძრავის როლში გვევლინებიან. მეწარმის ამოცანაა მიაგნოს „მფარველ ანგელოზს“, ხოლო ამ უკანასკნელისათვის გადამწყვეტია კაპიტალი წარიმართოს სიცოცხლისუნარიან, ზრდის დიდი პოტენციალის მქონე, მომგებიანი პროექტებისაკენ. ჩვენ შევეცადეთ გაგვემარტივებინა ეს პროცესი და მიზნად დავისახეთ შეგვექმნა საქართველოში დამხმარე სახელმძღვანელო, სადაც საზღვარგარეთ დაგროვილ გამოცდილებასთან ერთად, ასახული იქნება არაფორმალური ინვესტორების მოძიების ქართული გამოცდილება, რისკების შემცირების გზები, ინვესტორებისა და მეწარმეებისათვის მისაღები სტრატეგიების ფორმირების პროცესი და ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელების საქმიანობის მექანიზმი. მაგრამ ამისათვის საჭირო იყო ფინანსები.

დაფინანსების წყაროდ კი მოგვევლინა საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის მიერ 2008 წელს ჩატარებული კონკურსი – პრეზიდენტის სამეცნიერო გრანტები ახალგაზრდა მეცნიერთათვის, როდესაც თქვენმა მონა-მორჩილმა მოიპოვა სამეცნიერო გრანტი პროექტით – „ანგელოზების“ როლი ქართული ბიზნესის განვითარებაში. აღსანიშნავია, რომ პროექტი, რომლის ხანგძლივობა – 9 თვეს, ხოლო ბიუჯეტი 12000 ლარს შეადგენდა, მთლიან-

ნად განხორციელდა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ბაზაზე, რაც მასში საქართველოს წამყვანი მეცნიერ-ეკონომისტების და სტუდენტების ჩართულობას უზრუნველყოფდა. ასობით მეწარმემ და ათეულობით ბიზნეს-ანგელოზმა მიიღო მონაწილეობა გამოკითხვებსა და ფოკუს-ჯგუფების მუშაობაში, რითაც თავისი წვლილი შეიტანა წინამდებარე სახელმძღვანელოს შექმნაში.

ნაშრომში საერთაშორისო გამოცდილების ანალიზთან ერთად განზოგადებულია 528 ქართული საწარმოს და საქართველოს ტერიტორიაზე მოქმედი 30 ბიზნეს-ანგელოზის გამოცდილება. ზოგიერთი მათგანი საინვესტიციო საქმიანობას ეწევა ზანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, სხვებს შედარებით მოკრძალებული გამოცდილება გააჩნია; ზოგიერთმა საქართველოს ბიზნეს-ანგელოზთა ცენტრში გაწვერიანების სურვილიც გამოთქვა.<sup>1</sup> ყველა ბიზნეს-ანგელოზმა, ვისაც გავესაუბრეთ, მათ შორის იმათაც, ვინც ინკოგნიტოდ დარჩენა არჩია, განსაკუთრებული როლი შეასრულა პროექტის განხორციელებაში.

ჩვენ განვაგრძობთ წიგნში გაშუქებული თემების შესწავლას, რათა ქართველ მეწარმეებს დავეხმაროთ პერსპექტიული იდეების რეალიზებაში, ხოლო ბიზნეს-ანგელოზებს – უფრო მსხვილ და წარმატებულ ინვესტირებაში.

ჩატარებულ კვლევებში გაწეული დახმარებისათვის მინდა განსაკუთრებული მადლობა გადავუხადო ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზ-

---

<sup>1</sup> საქართველოს პრეზიდენტის სამეცნიერო გრანტები ახალგაზრდა მეცნიერთათვის პროექტის – „ანგელოზების“ როლი ქართული ბიზნესის განვითარებაში – ამოცანებიდან გამომდინარე, საქართველოში დაფუძნდა პირველი ბიზნეს-ანგელოზთა ასოციაცია, ხოლო ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე ამოქმედდა საქართველოს ბიზნეს-ანგელოზთა ცენტრი.

ნესის ფაკულტეტის პროფესორებს: ლეილა ქადაგიშვილს და რამაზ ფუტყარაძეს; ასევე, სტუდენტებს: ნინო პატარიძეს, ლილი წვერაავას, სალომე სამხარაძეს და გიორგი კახაბრიშვილს.

საკითხი იმის შესახებ, თუ როგორ შევქმნათ კეთილდღეობა და გავაუმჯობესოთ ფინანსური მდგომარეობა, კაცობრიობას დიდი ზანია აწუხებს. გამოსავლის ძიებაში შეიქმნა უამრავი საინვესტიციო სტრატეგია, რომელიც შემოსავლის ზრდაზე იყო ორიენტირებული.

ნებისმიერ ვითარებაში ყველაზე მთავარი და კარგად მომუშავე პრინციპია „აქტივების შექმნა“. ამასთან, აქტივში იგულისხმება საკუთრება, რომელსაც ფულადი შემოსავლის მოტანა შეუძლია. ტრადიციული გაგებით აქტივებს მიეკუთვნება უძრავი ქონება, მიწის ნაკვეთი, ობლიგაციები, საწარმოთა აქციები, წარმოებული საინვესტიციო ინსტრუმენტები და ა.შ.

თუმცა, თანამედროვე ეტაპზე მიმდინარე საინფორმაციო რევოლუციამ და ცოდნის ეკონომიკაზე გადასვლამ გვიჩვენა, რომ ყველაზე ფასეულს წარმოადგენს ინტელექტუალური კაპიტალი – მეცნიერულ მიღწევებსა და მოწინავე გამოცდილებაზე დაფუძნებული ტექნოლოგიური, ტექნიკური და მმართველობითი სიხსნეები; ასევე, მატერიალიზებული და ბაზრის მიერ აღიარებული უხსნესი სამეცნიერო იდეები. ეს ფაქტი თავის დადასტურებას მსოფლიოს წამყვან საფონდო ბაზრებზეც ჰპოვებს, სადაც აისახება როგორც საწარმოთა არსებული მატერიალური მდგომარეობა, ისე საბაზრო მოლოდინები. მაგალითად, ინტერნეტ-ბუმის წლებში მხოლოდ Microsoft-მა კაპიტალიზაციით საწარმოო სიმძლავრეების და საბადოების უზარმაზარი მარაგის მქონე აშშ-ის მთლიან სამთომომპოვებელ ინდუსტრიას გადააჭარბა. შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი კომერციულად გამართლებული იდეა არის აქტივი, რომელმაც შეიძლება მილიონობით დოლარის მოგება მოიტანოს. შემთხვევითი არ არის, რომ აშშ-ის მაღალტექნოლოგიური ინდუსტრიის გულში

– სილიკონის ველში, უპირატესობას ანიჭებენ „მილიონი დოლარის მომტან იდეებზე“ საუბარს. ამასთან, ნებისმიერი განუხორციელებელი პერსპექტიული სამეწარმეო იდეა არის დაკარგული მოგება, რომელიც ეკონომისტების შეფასებით ზარალის ტოლფასია.

აღნიშნულის მიუხედავად, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ კაცს გააჩნია „მილიონი დოლარის მომტანი იდეა“, დამოუკიდებლად მსხვილი კორპორაციის აშენება არარეალური და არარაციონალურია, თუ გავითვალისწინებთ ამისათვის საჭირო ძალისხმევას, დროს და კვალიფიკაციის დონეს. ამ მიზნის მიღწევას სჭირდება პოტენციური მოკავშირეები და დამხმარეები. მას შემდეგ, რაც დაფუძნდება საწარმო და შეიქმნება ბიზნეს-მოდელი, საჭირო ადამიანები ნახავენ პროდუქტის საცდელ ნიმუშებს, დაიწერება ბიზნეს-გეგმა, ბაზრის დეტალური ანალიზით და მარკეტინგული სტრატეგიით, შეიძლება დაფინანსების მოძიებაზეც ფიქრის დაწყება.

ჯერ კიდევ საქმიანობის საწყის ეტაპზე, როდესაც პერსპექტიული სამეწარმეო იდეა კომერციულ პროდუქტად უნდა იქცეს, მეწარმე აწყდება უამრავ პრობლემას. ურთულესი საკითხი, რომლის გადაუჭრელადაც ვერაფერს მიაღწევს, არის – სად იშოვოს ფული საწყისი ხარჯების დასაფარავად? ფინანსები საჭიროა საწარმოს რეგისტრაციისათვის, ინტელექტუალური საკუთრების გაფორმებისა და დაცვისათვის, მოწყობილობების შესაძენად, დამხმარეებისათვის ხელფასის გადასახდელად, მარკეტინგული კვლევების ჩასატარებლად და ა.შ. ამ ეტაპზე, როგორც წესი, პირადი დანაზოგები უკვე საკმარისი აღარ არის, ხოლო ბანკები და საინვესტიციო ფონდები სარისკო პროექტებს არ აფინანსებენ.

აღნიშნულის მიუხედავად, ამ ძალზედ მნიშვნელოვანი, გრძელვადიანი და სარისკო კაპიტალის წყარო მაინც არსებობს. დონორის როლს ფიზიკური და იურიდიული პირები ასრულებენ, რომლებიც მათი თვალსაზრისით მცირე და ნაკლებად კრიტიკულ თანხებს არაგარანტირებული, მაგრამ მაღალი მოგების მისაღებად ინოვაციურ პროექტებში აბანდებენ. შესაბამისად, თანამედროვე „იდეებ-

ზე დაფუძნებული ბიზნესის“ განვითარების ძირითად კანონზომიერებად იქცა მეწარმეთა მხრიდან სასტარტო ინვესტიციებზე მოთხოვნის ზრდა და მცირე მოცულობის, მაგრამ გრძელვადიანი და სარისკო კაპიტალის მიწოდება არაფორმალური ინვესტორების მიერ, რამაც სამეცნიერო და სპეციალურ ლიტერატურაში ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების სახელწოდება მიიღო.

ბიზნეს-ანგელოზები — ფიზიკური და იურიდიული პირებია, რომლებიც საკუთარ სახსრებს ინოვაციურ საწარმოებსა და ადრეული, „თესვის“ სტადიის პროექტებში აბანდებენ. დაფინანსება ხდება გრძელვადიანი პერსპექტივით, ხშირად ყოველგვარი გარანტიის მოთხოვნის გარეშე. ბიზნეს-ანგელოზის ინვესტიციების მოცულობა ერთ პროექტში ძირითადად რამდენიმე ათასიდან 1 მლნ დოლარამდე მერყეობს. ბიზნეს-ანგელოზის, როგორც ინვესტორის ძირითადი მიზანია დაფინანსებული საწარმოს ღირებულების დაჩქარებული ზრდის შედეგად მაღალი მოგების მიღება. ძირითად შემოსავალს ისინი „გასვლისას“ იღებენ, როდესაც ხდება საწარმოში წილის გაყიდვა. ამ დროს მათი წილის ღირებულება უკვე მნიშვნელოვნად აღემატება საწყის ინვესტიციებს. საინვესტიციო რისკების შემცირება ხდება ერთდროულად რამდენიმე საწარმოში ფულის დაბანდებით, პროექტების კომპლექსური შესწავლითა და ბიზნეს-ანგელოზის მართვაში მონაწილეობით, სადაც ისინი ხშირად მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ.

ამგვარად, იქმნება შთაბეჭდილება, რომ იდეებზე დაფუძნებული ბიზნესის მექანიზმი მეტად მარტივია: თუ თქვენ გაქვთ მომხიბლავი და კომერციულად გამართლებული იდეა, საჭიროა მხოლოდ „მფარველი ანგელოზის“ პოვნა. თუმცა, ყველაფერი ასე მარტივად როდია. ამაზე მეტყველებს ის ფაქტიც, რომ პოტენციური გარიგებების უმრავლესობა ბიზნეს-ანგელოზისა და მეწარმის პირველივე შეხვედრის შემდეგ იშლება. ეს იმიტომ ხდება, რომ მხარეები ვერ აღწევენ კონსენსუსს, ზოგჯერ კი საერთოდ სხვადასხვა ენაზე საუბრობენ და არც აქვთ სურვილი გაუგონ ერთმანეთს.

ზარისზიანად მომზადებული პროექტი და ყველა წესით დადებული საინვესტიციო ხელშეკრულება, რომელიც ორივე მხარის ინ-

ტერესებს ითვალისწინებს, დიდი შრომის და უამრავი მრავალას-  
პექტიანი საკითხის ღრმა ექსპერტული დამუშავების შედეგად მი-  
იღწევა. ამიტომ ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები ძალზედ რთუ-  
ლი სექტორია, რომელსაც უამრავი თავისებურება ახასიათებს. ეს  
შეეხება ამა თუ იმ პროექტში ინვესტირების კრიტერიუმებს, მისი  
ანალიზის და შეფასების მეთოდებს. განსაკუთრებით რთული მო-  
ნაკვეთია ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა და საინვესტიციო  
ხელშეკრულების იურიდიული დამუშავება. სწორედ ამიტომ ამ  
სფეროში ფართო გავრცელება ჰპოვა შუამავლობამ და კონსალ-  
ტინგმა.

ამრიგად, იმისათვის რომ გახდეს ბიზნეს-ანგელოზი, ან მასთან  
ერთად ინოვაციური იდეის ფრთებით იფრინო, აუცილებელია გან-  
საკუთრებული ინტუიცია, ცოდნა და უნარ-ჩვევები. მაგალითად, სა-  
ჭიროა ერთკველედ ისეთ ტერმინებში, როგორცაა – sweat equity,  
term sheet, ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელი; წარმოდგენა გააჩნდეს  
ინოვაციური პროექტის საბაზრო სტრატეგიებზე, ბიზნეს-წინადადე-  
ბის შედგენასა და პრეზენტაციაზე, ბიზნესის დაგეგმვაზე, ინოვაცი-  
ური პროდუქტების ბაზრებსა და პროექტების შეფასების მეთოდებ-  
ზე. შესაბამისად, ყველა მხარემ – როგორც ბიზნეს-ანგელოზებმა,  
ისე მათი ინვესტიციების მაძიებლებმა – „წინასაფრენი“ მომზადება  
უნდა გაიაროს. ამ დროს ისინი გაეცნობიან ბიზნეს-ანგელოზების  
ინვესტიციების ტექნოლოგიურ ღებალებს, მოისმენენ ისტორიებს  
მათი წინამორბედების მიღწევებსა და შეცდომებზე.

ეს წიგნი დაიწერა იმის დიდი რწმენით, რომ ბიზნეს-ანგელო-  
ზების სექტორს საქართველოშიც ღრმა ფესვების გადგმა შეუძლია.  
ჩვენი ქვეყანა მდიდარია ადამიანისეული კაპიტალით, რომელსაც  
შესწევს უნარი მოახდინოს პრაქტიკული ტექნოლოგიური ინოვა-  
ციების და პერსპექტიული სამეწარმეო იდეების გენერირება. ამას-  
თან, ბოლო წლებში ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესების შედეგად გაჩ-  
ნდა მდიდარი ადამიანების გარკვეული ფენა, რომლებიც ეძებენ კა-  
პიტალის მომგებიანად დაბანდების საშუალებებს, ხოლო ამ საქმი-

სათვის ტრადიციული უძრავი ქონების ბაზრის შესაძლებლობები ნელ-ნელა იწურება. იმედია, რომ ამ ორი ტენდენციის შეხამება საქართველოში უახლოეს მომავალში მოგვცემს ბიზნეს-ანგელოზების მბლავრ სექტორს.

დამხმარე სახელმძღვანელო განკუთვნილია პირველ რიგში მათთვის, ვინც მარცხს არასოდეს ეგუება და მუდმივად ეძებს საკუთარ გზებს წარმატებისაკენ. მასში გადმოცემულია ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტირების პროცესი; ის კრიტერიუმები, რომლითაც არაფორმალური ინვესტორები ხელმძღვანელობენ პროექტის შერჩევისა და შეფასებისას; ბიზნეს-ანგელოზების ქსელების საქმიანობა. განსაკუთრებული ადგილი ეთმობა საქართველოში ბიზნეს-ანგელოზების სექტორის განვითარების თავისებურებებს.



# 1

## ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის საფუძვლები

---

### ვინ არიან ბიზნეს-ანგელოზები

დაფინანსების წყაროების იმ მრავალფეროვნების მიუხედავად, რომელსაც თანამედროვე ბიზნესის სამყარო ფლობს საქართველოში და საერთოდ, გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, ადამიანების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ საკუთარი საქმის დაწყებაში მხოლოდ უფულობა უშლის ხელს.

ფულადი რესურსების წყაროს მოძებნა და შერჩევა დამწყები საწარმოსათვის ერთ-ერთი ურთულესი ამოცანაა. ბანკები და სხვა ფორმალური ინვესტორები, რომლებიც დაფინანსებისას მკაცრი წესებით ხელმძღვანელობენ, როგორც წესი, ახალგაზრდა ფირმას არ ენდობიან. რაც განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

✓ დამწყებ საწარმოს ბაზარზე პრაქტიკული საქმიანობის გამოცდილება არ გააჩნია, ამიტომ მისი ფინანსური პროგნო-

ზები კრედიტორებისა და ინვესტორების თვალში მხოლოდ ოპტიმისტურ ვარაუდებად გამოიყურება;

✓ ახალი საწარმოები აწყდებიან ბაზარზე შეღწევის ბარიერებს და ხშირად განიცდიან წარუმატებლობას, შესაბამისად, მისი დაფინანსება ყველაზე სარისკო კაპიტალდაბანდებას წარმოადგენს;

✓ დამწყები საწარმოების უმრავლესობას არ გააჩნია ლიცენზიები და პატენტები ინტელექტუალურ საკუთრებაზე, რაც მათ გარკვეულ უპირატესობას მიანიჭებდა;

✓ უმეტეს შემთხვევაში საწარმოს დამფუძნებლები ბიზნესში გამოუცდელები არიან.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა ფული ერთნაირი როლია. დასავლეთის ბიზნესმენებს შორის დიდი პოპულარობით სარგებლობს გამოთქმა: „შენ შეგიძლია გაცილდე მეუღლეს, მაგრამ ინვესტორს – არასოდეს!“, ამიტომ დაფინანსების წყაროს ძიებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მეწარმის პრიორიტეტების განსაზღვრას. ზოგიერთი ადამიანი განიცდის დიდ დისკომფორტს იმის გამო, რომ აქვს ვალები და თავიდანვე უარს ამბობს კრედიტზე. სხვებს არ უყვართ ძალაუფლების განაწილება და არც კი განიხილავენ ბიზნეს-პარტნიორების მოძებნის ან საწარმოს აქციონირების ვარიანტს. გაცილებით მეტი სირთულის გადალახვა მოუწევს საწარმოს, თუ მისი დამფუძნებელი ერთდროულად ორივე კატეგორიის ადამიანს განეკუთვნება. ამ შემთხვევაში ბიზნესის განვითარების ტემპები პოტენციურზე დაბალი აღმოჩნდება და გაიფლანგება მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები.

ამ და სხვა მიზეზების გამო ბიზნესის დაწყების დაფინანსების საუკეთესო გარე წყაროს „ანგელოზები“ წარმოადგენენ. ბიზნეს-ანგელოზებზე არსებული ცნობილი უცხოელი მეცნიერების ნაშრომების და საქართველოში ჩატარებული გამოკვლევების გარდა, ამას მოწმობს ევროპის მინისტრთა საბჭოს მიერ დამტკიცებული დეკლარაცია, რომელიც აღიარებს ბიზნეს-ანგელოზთა მზარდ როლს

და რეკომენდაციას უწევს მათ, როგორც საუკეთესო აპრობირებულ საშუალებას საწარმოს განვითარების აღრეულ ეტაპზე.<sup>1</sup>

მხატვრულ ლიტერატურასა და ხელოვნებაში ანგელოზები წარმოჩენილია როგორც სულიერი არსებები, რომელთა აღმოჩენა არც თუ ისე ადვილია. ისინი შეიძლება ჩვენს გარშემო იყვნენ, მაგრამ, როგორც წესი, მათ ვერ ხედავენ. ისინი უბრალო მოკვდავებს ევლინებიან მფარველებად, მეურვეებად, ჭკუის დამრიგებლებად და გზის გამკვალავებად; ავლენენ ისეთ ღირსებებს, როგორიცაა დიდსულოვნება და თავდადება.

ბიზნეს-ანგელოზები კი კერძო ინვესტორები არიან, რომლებიც საკუთარ კაპიტალს სარისკო (პირველ რიგში ინოვაციურ) პროექტებში აბანდებენ, მისი განვითარების აღრეულ, თესვის სტადიაზე. ამასთან, ერთ პროექტში ინვესტიციების მოცულობა, უმეტეს შემთხვევაში, ერთ მილიონ დოლარს არ აღემატება. როგორც წესი, ბიზნეს-ანგელოზი უნდა ფლობდეს ინვესტირებულ კაპიტალზე მნიშვნელოვნად მეტ დანაზოგს, რათა, პროექტის წარუმატებლობის შემთხვევაში, შეინარჩუნოს ცხოვრების არსებული დონე და შემდგომი შემდგომი კომერციული აქტივობა. რა თქმა უნდა, ბიზნეს-ანგელოზებმა იციან, რომ მოკვდავნი არიან, მაგრამ იმედი აქვთ შექმნან ისეთი ბიზნესი, რომელიც მათ შემდეგაც იარსებებს.

ყველაზე ხშირად ბიზნეს-ანგელოზები ფიზიკური პირებია, თუმცა, ისინი შეიძლება იურიდიული პირებიც იყვნენ, ძირითადად მცირე ზომის საინვესტიციო ფირმების სახით, რომლებიც საკუთარ კაპიტალს პროექტის თესვის სტადიაზე აბანდებენ. „ანგელოზების“ ფორმატში ასევე ვხვდებით მსხვილი კორპორაციების ინვესტიციებსაც ე.წ. „კორპორაციული ბიზნეს-ანგელოზების“ ინვესტიციების სახით. უნდა აღინიშნოს, რომ „ანგელოზების“ ინვესტიციების

---

<sup>1</sup> Declaration on «Principles and Good Practice Policies on the Financing Innovation Value Chain», [www.eban.org](http://www.eban.org)

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ფორმალურად დარეგისტრირებული საინვესტიციო ფონდის არ არსებობა.

ფინანსური კონტექსტით ტერმინი – „ანგელოზი“ ამერიკული შოუ-ბიზნესიდან შემოვიდა, სადაც ის აღნიშნავდა სპონსორს, რომელიც პროექტებს საქველმოქმედო საწყისებზე აფინანსებდა და, წარმატების შემთხვევაში, მოგების განაწილებაშიც იღებდა მონაწილეობას.<sup>1</sup> თანდათან ეს მიდგომა ინოვაციების და მაღალი ტექნოლოგიების სფეროშიც გავრცელდა. პირველ რიგში, ეს შეეხო სილიკონის ველს, სადაც მდიდარმა ადამიანებმა საწყის სტადიაზე მყოფი ინოვაციური პროექტების დაფინანსება დაიწყეს. ხშირ შემთხვევაში ეს პროექტები უკავშირდებოდა თვით ინვესტორის ბიზნესს, ან მისი მეგობრების, ყოფილი კოლეგების და სამეცნიერო თანამოაზრეების იღებეს წარმოადგენდა. იმ დროს ბიზნეს-ანგელოზის მთავარი მოტივი ახლობელი ადამიანების დახმარება იყო. თუმცა, სხვადასხვა სფეროში ხშირად განმეორებადმა ტექნოლოგიურმა გარღვევებმა, როდესაც შექმნილი საწარმოების დაჩქარებული ზრდის ხარჯზე დაბანდებულ კაპიტალზე მიღებული შემოსავალი ყველაზე ოპტიმისტურ ვარაუდებსაც კი აჭარბებდა, თანდათან უფრო გააღვივა „ანგელოზების“ სწრაფვა ინვესტირებისადმი. შედეგად, ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების მოცულობა სწრაფად გაიზარდა და ეკონომიკის თითქმის ყველა სექტორი მოიცვა.

ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების სექტორის სრულფასოვან ფინანსურ ინსტიტუტად ფორმირებასთან ერთად, საქველმოქმედო ასპექტმა უკან გადაინაცვლა. შესაბამისად, თანამედროვე „ანგელოზი“ აღარ არის ქველმოქმედი. ის პროექტში ფულის დაბანდებისას ძირითადად მაღალ მოგებაზეა ორიენტირებული (წლიური 40-60%) და ითხოვს საკმაოდ დიდ წილს რეციპიენტი საწარმოს კაპიტალში. მოგების მაღალი ნორმა, როგორც წესი, თესვის სტადი-

---

<sup>1</sup> А. Каширин, А. Семенов, В Поисках бизнес-ангела, М., «Вершина», 2008, с.16.

აზე მყოფი ინოვაციური საწარმოს კაპიტალიზაციის დაჩქარებული ზრდის ხარჯზე მიიღწევა.

ინოვაციური საწარმოების საქმიანობის სფერო მრავალფეროვანია: ნოვატორული გადაწყვეტილებები რეგულარულად ჩნდება არა მარტო მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში, არამედ კონსერვატიულ სექტორშიც, მათ შორის, სამომხმარებლო საქონლის წარმოება, მომსახურების სფერო, უძრავი ქონება და ფინანსები. ყველა ინოვაციური საწარმოსათვის განვითარების საწყის სტადიაზე, როდესაც მათი მომავალი ჯერ კიდევ გაურკვეველია, დამახასიათებელია რისკის მაღალი დონე. ამიტომ იმ კაპიტალს, რომელსაც ვენჩურული ფირმები ამ ბიზნესისთვის იყენებენ, სრულიად სამართლიანად – სარისკო ეწოდება. მაგრამ ვენჩურულ ფირმებს რისკების შემცირების დახვეწილი მექანიზმები გააჩნია. მათი ინვესტიციები დივერსიფიცირებულია ბიზნესის სექტორებისა და განვითარების სტადიების მიხედვით.

ვენჩურული ფირმებისაგან განსხვავებით, ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობა გაცილებით დიდი რისკის შემცველია. როგორც წესი, ისინი საწარმოებს განვითარების საწყის ფაზაზე აფინანსებენ, როდესაც პრაქტიკული წარმატებისათვის მათ ჯერ არ მოუღწევიათ და არა აქვთ საშუალება მოახდინონ საკუთარი ბიზნეს-მოდელის ეფექტიანობის დემონსტრირება. ხშირად ისინი მხოლოდ იდეებში ახდენენ ინვესტირებას. როგორც წესი, ასეთი საქმიანობის შედეგად ბიზნეს-ანგელოზები იღებენ მნიშვნელოვან მოგებას და ახალი საწარმოს წარმატებაში შეტანილი წვლილით ძალიან დიდ ემოციურ კმაყოფილებას განიცდიან.

ხშირად ისმის კითხვა – რატომ ახდენენ ბიზნეს-ანგელოზები კონცენტრირებას საწარმოს განვითარების საწყის სტადიაზე? საქმე ისაა, რომ ამ შემთხვევაში შესაძლებელია ზემოგების მიღება. მაგალითად, აშშ-ში XX საუკუნის ბოლო ხუთი

წლის პერიოდში განხორციელებული კერძო პირდაპირი ინვესტიციების საშუალო შემოსავლიანობა 28,3% იყო (ცხრ. 1.1.).

*ცხრილი 1.1.*

კერძო პირდაპირი ინვესტიციების ამერიკული ინდექსი  
(31.12.2000წ მონაცემები)<sup>1</sup>

სტადია	წ ლ ე ბ ი				
	1-ლი	მე-2	მე-3	მე-4	მე-5
ადრეული	51,2	93,7	65,5	35,5	23,8
გვიანი	19,9	31,7	31,1	25,2	18,3
კერძო პირდაპირი ინვესტიციები მთლიანად	20,0	30,3	28,3	22,1	19,3

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ინვესტიციები ბიზნესის განვითარების საწყის ეტაპზე ორჯერ უფრო მომგებიანია, ვიდრე გვიანი ფაზის დაფინანსებისას.

ბიზნეს-ანგელოზების მიერ მოგების დაფიქსირება – „გასვლა“ – შეიძლება რამდენიმე გზით განხორციელდეს:

- ✓ წილის მიყიდვა სტრატეგიული ინვესტორისათვის (Trade Sale) ან საინვესტიციო ფონდისათვის;
- ✓ შერწყმები და შთანთქმები;
- ✓ საფონდო ბაზარზე აქციების პირველადი განთავსება (IPO), ინვესტორის წილის საფონდო ბირჟაზე გაყიდვით;
- ✓ მენჯეშენტის მიერ მისი წილის გამოსყიდვა (MBO);
- ✓ წილის გამოსყიდვა სესხის საშუალებით (LBO).

<sup>1</sup> Б. Хилл, Д. Пауэр, Бизнес-ангелы: как привлечь их деньги и опыт под реализацию своих бизнес-идей, М. «Эксмо» 2008, с. 62.

წარმატებულად ჩაითვლება ის ინვესტიცია, როდესაც „ანგელოზის“ წილი მის მიერ განხორციელებულ დაფინანსებაზე გაცილებით მაღალ ფასში გაიყიდება. თესვიდან – გასვლამდე პერიოდის ხანგძლივობა სამიდან ათ წლამდე პერყეობს და დამოკიდებულია საწარმოს სპეციფიკაზე.

ბიზნეს-ანგელოზი ხშირად რეციპიენტი საწარმოს დამფუძნებლების, მენეჯერების აქტიურ პარტნიორად და მათი გუნდის წევრად გვევლინება. როგორც წესი, მათი დიდი ნაწილი წარმატებული მეწარმეები ან მენეჯერები არიან, რომლებსაც საწარმოს შექმნის და პროექტების რეალიზაციის დიდი გამოცდილება აქვთ. მათ ასევე გააჩნიათ უამრავი სასარგებლო კავშირი საქმიან წრეებსა და სამეწარმეო საქმიანობის მაკონტროლებელ ორგანოებში, რომელსაც ადვილად უზიარებენ დაფინანსებულ ფირმას.

ბიზნეს-ანგელოზთა უმრავლესობისათვის სასარგებლო რჩევების გაცემა და გამოცდილების გაზიარება პრაქტიკულად იგივეა, რაც საქველმოქმედო საქმიანობა ანუ მონაწილეობა ძალიან მნიშვნელოვან სოციალურ აქციაში. ისინი გულანთებული მიილტვიან გადასცენ თავისი გამოცდილება თითქმის ყველა მსურველს. საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ ბიზნეს-ანგელოზებს უყვართ გამოცდილების გაზიარება და რჩევების მიცემა, იმისდა მიუხედავად, იყენებენ ამას მეწარმეები თუ არა. ამასთან, ხშირია შემთხვევები, როდესაც ბიზნეს-ანგელოზის სამეწარმეო გამოცდილება და საქმიანი კავშირები უფრო დიდ როლს თამაშობს ფირმის განვითარებაში, ვიდრე მის მიერ ინვესტირებული კაპიტალი. აღნიშნულის გამო, „ანგელოზსა“ და რეციპიენტი საწარმოს დამფუძნებლებს შორის ზოგჯერ მასწავლებლისა და მოსწავლის მსგავსი ურთიერთობა ყალიბდება, რასაც მათ შორის არსებული ასაკობრივი სხვაობაც უწყობს ხელს.

ამა თუ იმ ფორმით „ანგელოზები“ აქტიურები არიან მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მართალია, მათ ახასიათებთ გარკვეული ნაკლოვანებები, მაგრამ უპირატესობები გაცილებით მეტია:

▲ ინოვაციურ ფირმებში ფულის დაბანდება მათი განვითარების ადრეულ, თესვის სტადიაზე – მიუხედავად დაბანდებული კაპიტალის დაკარგვის მაღალი რისკისა, ბიზნეს-ანგელოზები არ უფროსიან დააფინანსონ მაღალტექნოლოგიური ინოვაციური ფირმები;

▲ ფორმალური ინვესტორების მხრიდან უყურადღებოდ დატოვებულ სფეროებში შესვლით ბიზნეს-ანგელოზები ავსებენ სიცარიელეს კაპიტალის ბაზარზე;

▲ ბიზნეს-ანგელოზები კაპიტალს ნებისმიერ სფეროში აბანდებენ – კონკრეტული დარგის მიუხედავად მათ იზიდავს ფირმები ზრდის დიდი პოტენციალით;

▲ ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღებისას ბიზნეს-ანგელოზები ავლენენ დიდ მოთმინებას და მოქნილობას, ვიდრე ბანკები და სხვა ფინანსური ინსტიტუტები. მათი საინვესტიციო პორიზონტები შორეულია („მოთმინების მქონე კაპიტალი“), ფულის გაცემის პროცედურები – გამარტივებული, ხოლო სარგებლის განაკვეთი – მნიშვნელოვნად დაბალი;

▲ ბიზნეს-ანგელოზების უმრავლესობას გააჩნია სამეწარმეო საქმიანობის მდიდარი გამოცდილება, რომელსაც უანგაროდ უზიარებს თესვის სტადიაზე მყოფ ფირმებს, რითაც ეხმარება ფეხზე დადგომაში. უფასო რჩევები და დახმარება ინვესტორის მხრიდან, რომელსაც სამეწარმეო საქმიანობის დიდი გამოცდილება გააჩნია, შეუფასებელია დამწყები მეწარმისათვის;

▲ ბიზნეს-ანგელოზები ასრულებენ კატალიზატორის როლს, რადგან ახლად შექმნილი ფირმა, რომელმაც მიიღო გარკვეული დაფინანსება, უფრო სოლიდურად გამოიყურება ფორმალური ინვესტორების თვალში;

▲ საწარმოში დაბანდებული ფულადი სახსრების პარალელურად ბიზნეს-ანგელოზები გამოდიან თავდებად საკრედიტო ინსტიტუტების წინაშე;



▲ ფორმალურ ფინანსურ ბაზრებთან შედარებით, ბიზნეს-ანგელოზების მოქმედების გეოგრაფიული არეალი გაცილებით ფართოა. მათი აღმოჩენა თითქმის ყველგან შეიძლება.

თვალსაჩინო მაგალითებს, რომელიც გვიჩვენებს ანგელოზების როლს თანამედროვე ბიზნესის განვითარებაში და მის ეკონომიკურ მნიშვნელობას მთელს მსოფლიოში, წარმოადგენს ინტერნეტ კომპანიები Google და Skype.

ინტერნეტ-პროექტ Google-ის შექმნის იდეა და ძირითადი ალგორითმები ეკუთვნის სტენფორდის უნივერსიტეტის ორ სტუდენტს – ლარი პეიჯს და სერგეი ბრინს. მომავალ კომპანიას პირველ „ანგელოზად“ 1998 წელს Sun-ის ერთ-ერთი დამფუძნებელი ანდრეას ბესტოლსხეიმი მოველინა, რომელმაც მოკლე საუბრის შემდეგ, ყოველგვარი ბიზნეს-გეგმის და პრეზენტაციის გარეშე, იდეის ავტორებს მილიონი დოლარის ჩეკი გადასცა. უნიკალურმა გამოგონებამ, დამფუძნებლების ნიჭმა და მონდობებამ, ცნობილი ბიზნეს-ანგელოზის რეპუტაციამ თავისი გაიტანა: უკვე 1999 წელს ვენჩურულმა ფონდებმა Sequoia Capital და Kleiner Perkins Caulfield Byers Google-ის აქციების 40%-ში 25 მლნ დოლარი დააბანდეს.

პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი კომპანია Skype, რომელიც თანამედროვე მსოფლიოში ინტერნეტ-ტელეფონების დარგის ლიდერად გველინება, დააფუძნა შვედმა ნიკოლას ზენსტრომმა და დანიელმა იანუს ფრისმა. პროექტი შეასრულეს ესტონელმა პროგრამისტებმა ტალინის კიბერნეტიკის ინსტიტუტიდან. 2002 წლის სექტემბერში Skype-მა დაფინანსება მიიღო ადრეული სტადიის საინვესტიციო კომპანიისაგან – Draper Investment Company, ხოლო 2003 წელს – ფონდიდან Mangrove Capital და ბიზნეს-ანგელოზ კლაუს ზომმელსისაგან. 2005 წლის ბოლოს Skype 2,6 მილიარდ დოლარად კომპანია eBay-მ შეისყიდა. იმ მომენტისათვის აბონენტების რიცხვი 4 მლნ-ს შეადგენდა, ხოლო კომპანიაში მხოლოდ 200 ადამიანი მუშაობდა. ექსპერტული

შეფასებებით, გარიგების შედეგად, აღრეული სტადიის ინვესტორების კაპიტალი 350-ჯერ გაიზარდა.<sup>1</sup>

ცხრილი 1.2.

ბიზნეს-ანგელოზების მიერ დაფინანსებული წარმატებული პროექტები<sup>2</sup>

ბაფირმო საბელწოდება	ბიზნეს-ანგელოზი	ბიზნესის სახეობა	წილის შეძენის ფასი მლნ. დოლარი	წილის გაყიდვის ფასი მლნ. დოლარი	გაყიდვის ფასი / შეძენის ფასი
Apple Computer	Mike arkula	კომპიუტერული ტექნიკა	91.0	154	1,692
Amazon.com	Thomas Alberg	ინტერნეტ-მაღაზია	0,1	26	260
Blue Rhino	Andrew Filipowski	პროპანის ცილინდრების შეცვლა	0.5	24	48
Lifeminders.com	Frans Kok	internet e-mail შესხენების მომსახურება	0,1	3	30
Body Shop	Ian McGlinn	სხეულის მოვლის საშუალებები	4,0	42	10,5
ML Laboratories	Kevin Leech	თირკმელების მკურნალობა	50,0	71	1,42

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოვყოთ ის ძირითადი მახასიათებლები, რაც ბიზნეს-ანგელოზებს დაფინანსების ალტერნატიული წყაროებისაგან განასხვავებს:

- ✓ ბანკების, სადაზღვევო, საპენსიო და ვენჩურული ფონდებისაგან განსხვავებით საკუთარი და არა მოზიდული კაპიტალის დაბანდება;

<sup>1</sup> Б. Хилл, Д. Пауэр, Бизнес-ангелы: как привлечь их деньги и опыт под реализацию своих бизнес-идей, М. «Эксмо» 2008, с. 18-19.

<sup>2</sup> В. Котельников, Венчурное финансирование, www.fd.ru

- ✓ ინვესტირება უპირატესად თესვის სტადიაზე მყოფ ინოვაციურ პროექტებში;
- ✓ რეციპიენტი საწარმოსათვის ცოდნის, გამოცდილების და სასარგებლო კონტაქტების აქტიური გაზიარება;
- ✓ რეციპიენტი საწარმოს კაპიტალიზაციის დაჩქარებულ ზრდაზე და არა მალალ დივიდენდზე ორიენტირება;
- ✓ საინვესტიციო რისკების შემცირება ერთდროულად რამდენიმე საწარმოში ფულის დაბანდებით, პროექტების კომპლექსური შესწავლითა და მართავში მონაწილეობით;
- ✓ ფორმალურად დარეგისტრირებული საინვესტიციო ფონდის არ არსებობა.

### როგორები არიან ბიზნეს-ანგელოზები

დიდი და პატარა ქალაქის ქუჩაში, სამსახურში, წვეულებებზე ჩვენ მუდმივად ბიზნეს-ანგელოზების გარემოცვაში ვიმყოფებით, მაგრამ მათი შექმნევა და, მით უმეტეს, საქმიანი კონტაქტის დამყარება არც თუ ისე მარტივია. იმის საყოველთაოდ მიღებული, მეცნიერულად დასაბუთებული აღწერა, თუ როგორ გამოიყურებიან ბიზნეს-ანგელოზები, არ არსებობს.

„ანგელოზთა“ ამოსაცნობი ნიშნების გამოსავლენად აშშ-სა და ევროპის სხვადასხვა უნივერსიტეტში მრავალი კვლევა მიმდინარეობს. მათ შორის საყურადღებოა ნიუ-ჰემფშირის უნივერსიტეტის ვენჩურული ინვესტიციების კვლევის ცენტრის, საერთაშორისო კონსალტინგური კომპანია Marakon Associates, ვაშინ-

გტონის, სტენფორდისა და ჰარვარდის უნივერსიტეტების კვლევები. ამ გამოკვლევების საფუძველს წარმოადგენს რეციპიენტი საწარმოების ფინანსური ღირებულებების და ბიზნეს ანგელოზების გამოკითხვა, ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელების, ასოციაციების, ალიანსების შესაბამისი სამსახურების მენეჯერების ანკეტირება.

2008 წლის ნოემბერში ვაშინგტონის უნივერსიტეტის პროფესორმა – უორენ ბოეკერმა და უილემეტის უნივერსიტეტის პროფესორმა – რობერტ უილტბანმა ჩაატარეს გამოკვლევა ბიზნეს-ანგელოზებზე. მათ შეისწავლეს მხოლოდ ის ინვესტორები, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან ბიზნეს-ანგელოზთა რომელიმე ასოციაციაში. კვლევებმა აჩვენა, რომ „ანგელოზ“ ინვესტორთა 91% მამაკაცები, ხოლო 9% ქალები არიან. ყველა ბიზნეს-ანგელოზი არის უმაღლესი განათლებით. მათგან 63%-ს ადრეც ქონდა ბიზნესი, ხოლო 37%-სთვის „ანგელოზური“ დაფინანსება წარმოადგენს საინვესტიციო ბაზარზე პირველ გასვლას. ბიზნეს-ანგელოზთა უმრავლესობას თავიდანვე კარგად აქვს გაცნობიერებული, თუ რა სურს მიიღოს კონკრეტული პროექტიდან. შესაბამისად, მათ 90%-ს მკაფიოდ აქვს ჩამოყალიბებული შეფასების კრიტერიუმები: მენეჯმენტი, ბაზარი, პროდუქტი და შემოსავლის ზრდის პერსპექტივა.

მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია ბიზნეს-ანგელოზთა ასაკი. ალბათ, არ არის გასაკვირი, რომ მათ შორის 54-64 წლის ადამიანები სჭარბობენ. ასეთ ასაკში, როგორც წესი, ადამიანს უგროვდება საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება. ბიზნეს-ანგელოზისთვის ერთერთი აუცილებელი პირობაა დიდი პირადი დანაზოგის არსებობა, რაც 35 წლამდე ადამიანებში ბუნებრივია, საკმაოდ იშვიათი მოვლენაა. სწორედ ამიტომ ეს ასაკი მიიჩნევა ერთგვარ მინიმალურ ზღვრად „ანგელოზებისათვის“. თუმცა, დღევანდელ სამყაროში, სადაც ყველაზე ხშირად წესები იმისათვის არსებობს, რომ დაირღვეს, არც ეს წესი წარმოადგენს გამონაკლისს.

ბიზნეს-ანგელოზების ძირითადი მახასიათებლების გამოსავლენად მნიშვნელოვანი სამუშაო იქნა ჩატარებული ამერიკული კონსალტინგური კომპანია Profit Dynamics-ის მიერ. კვლევა ითვალისწინებდა აშშ-ის სხვადასხვა რეგიონში მცხოვრები 50 ბიზნეს-ანგელოზის ანკეტირებას, რომელთაგან ძირითად ნაწილს მამაკაცები წარმოადგენდნენ, მაგრამ მათთან ერთად გამოკითხვაში ორი ქალბატონიც მონაწილეობდა.

გამოკითხული 50 მონაწილიდან 48-მ უპასუხა, რომ აკრედიტებული ინვესტორები არიან, ხოლო ორმა უარი განაცხადა პასუხზე.

იმ ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების საშუალო მოცულობა ერთ პროექტში, რომლებიც არ შედიან რაიმე გაერთიანებებში, საშუალოდ 72 ათას აშშ დოლარს შეადგენს. ინვესტიციების ყველაზე ხშირად განმეორებადი დიაპაზონია 20-35 ათასი დოლარი, ხოლო ყველაზე მსხვილი ინვესტიციების მოცულობა 250-500 ათასი დოლარის ფარგლებში მერყეობს.

გამოკითხულთა საშუალო ასაკი 49 წელია, უფრო ზუსტად კი:

- 46-დან 55 წლამდე – 54%;
- 36-დან 45 წლამდე – 25%;
- 56-დან 65 წლამდე – 13%;
- 25-დან 35 წლამდე – 4%.

ყველაზე ახალგაზრდა ბიზნეს-ანგელოზი იყო 25, ხოლო ყველაზე ხანდაზმული – 75 წლის.

გამოკითხულთა სამეწარმეო გამოცდილება შემდეგნაირად განაწილდა:

- 5 წელზე მეტი – 78%;
- 3-4 წელი – 11%;
- 1 წელზე ნაკლები – 11%.

განათლების დონე:

- 75% – გააჩნია საუნივერსიტეტო განათლება;
- 17% – დაამთავრა კოლეჯი;
- 8% – გარკვეულ დისციპლინებს სწავლობდნენ კოლეჯში.

შთამბეჭდავად გამოიყურება ბიზნეს ანგელოზების აქტივობა კერძო პირდაპირი ინვესტიციების ბაზარზეც:

- 50 ათასი საწარმოს საქმიანობაში ინვესტირებულია 40 მლრდ დოლარი;
- ბიზნეს-ანგელოზის ტვირთი იკისრა აშშ-ის 3 მილიონმა მაცხოვრებელმა;
- ახალ საწარმოებში ინვესტირებული მთლიანი თანხის 2/3 ბიზნეს-ანგელოზებზე მოდის.

ბუნებრივია, რთულია ერთმანეთისაგან ასაკით, სქესით, პროფესიით, შემოსავლით, ცხოვრების სტილით, გამოცდილებით, საცხოვრებელი და სამუშაო ადგილით განსხვავებული ადამიანების საქციელის განზოგადება, მაგრამ შემდგომი ანალიზის გასამარტივებლად აუცილებელია გამოვყოთ ბიზნეს-ანგელოზების ზოგადი მახასიათებლები:

- ✓ მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ეკონომიკის თითქმის ყველა სექტორს აფინანსებენ, მათი განსაკუთრებული ინტერესის სფეროა მაღალტექნოლოგიური დარგები;
- ✓ მათი საქმიანობის გეოგრაფიული არეალი შეუზღუდავია, მაგრამ არსებობს ადგილები, სადაც მათი კონცენტრაცია უფრო მაღალია. მაგალითად, სილიკონის ველი.

ბიზნეს-ანგელოზების აბსოლუტური უმრავლესობა გარკვეული ხარისხით მონაწილეობს რეციპიენტი საწარმოს მართვაში. მეწარმეები, რომლებიც იმედოვნებენ, რომ „ანგელოზები“ შეისყიდიან სააქციო კაპიტალის ნაწილს, ზოლო შემდეგ გვერდზე გადავხედოთ, ვერ აღიქვამენ რეალურ მდგომარეობას. მეწარმეები, რომლებიც აცნობიერებენ, რომ საჭიროებენ ბიზნეს-ანგე-

ლოზების დახმარებას და მიესალმებიან მათთან პარტნიორულ ურთიერთობებს, გააჩნიათ გაცილებით მეტი შანსი მიიყვანონ გარიგება ბოლომდე.

ზოგიერთი შეფასებით, აშშ-ში დღეისათვის არის 6 მლნ აკრედიტებული ინვესტორი. განმარტების თანახმად, ამ ადამიანებს ერთ მლნ დოლარზე მეტი ქონება გააჩნია. თუ დაუშვებთ, რომ მათი საინვესტიციო პორტფელი 1,5 მლნ დოლარია და გადაწყვიტეს პერსპექტიულ პროექტებში განახორციელონ თავისი აქტივების 10%-ის ინვესტირება წლიური 2% განაკვეთით და ყოველ 5 წელიწადში მოახდინონ რეინვესტირება, გამოდის, რომ ყოველწლიურად ბიზნეს-ანგელოზების საინვესტიციო შესაძლებლობები 180 მლრდ დოლარია. ამ შემთხვევაში ვერც ერთი მეწარმე ვეღარ დაიწუწუნებდა, რომ არ გააჩნია სახსრები ბიზნესის განვითარებისათვის.

Venture Economics-ის და საერთო ამერიკული ასოციაცია National Venture Capital-ის მონაცემებით ვენჩურული ფირმები ყოველწლიურად საშუალოდ 7 ათას საწარმოს აფინანსებენ. ბიზნეს-ანგელოზები კი 50 ათასი საწარმოს საქმიანობაში მონაწილეობენ, რაც 7-ჯერ აღემატება ვენჩურული ფირმების მიერ განხორციელებულ გარიგებების რიცხვს. ეს განსხვავება კიდევ უფრო თვალსაჩინოა, თუ გავითვალისწინებთ, რომ ვენჩურული ფირმების ინვესტიციების მხოლოდ 28% მოდის ბიზნესის თესვის დაფინანსებაზე, ხოლო დანარჩენი ტვირთი მთლიანად ბიზნეს-ანგელოზების ასაწევია.

ყოველივე აღნიშნულის შემდგომ, თავისთავად, კიდევ ერთხელ ისმის კითხვა – როგორები არიან ეს ადამიანები:

✓ მოწყენილი ადამიანები, რომლებიც საქმეს ჩამოცილდნენ და არ იციან რა აკეთონ?

✓ ფილანტროპები, რომელთაც სურთ ახალგაზრდა საწარმოების დახმარება და მათ წარმატებაში წვლილის შეტანა?

✓ ბრმა ციყვები რკოს ძებნაში?

✓ მიმწოლი კაცები, რომელთაც სურთ მიითვისონ მიმნდობი მეწარმის ფირმა?

✓ ხარბი ადამიანები, რომელთაც სურთ მიიღონ დიდი მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე?

✓ ადამიანები, რომელთაც სურთ გაუზიარონ საკუთარი გამოცდილება და იდეები დამწყებ მეწარმეებს?

✓ ადამიანები, რომლებიც იმდენად მდიდრები არიან, რომ მათ გააჩნიათ შესაძლებლობა ფანტონ საკუთარი ფული, კერძოდ, ჩადონ სახსრები სარისკო წარმოებებში?

✓ საზოგადოების ლიდერები, რომელთაც სურთ ხელი შეუწყონ ადგილობრივი ბიზნესის განვითარებას?

დასახელება „ანგელოზს“ ხომ არ მივყავართ არასწორ დასკვნებსა და გადამეტებულ იმედებად? მაშ, სინამდვილეში ვინ არიან ეს ინვესტორები?

ზოგიერთ ბიზნეს-ანგელოზს თავადაც არ მოსწონს, როდესაც ამ ტერმინს მისი საქმიანობის დახასიათებისას იყენებენ. ეს სიტყვა დაკავშირებულია ზეციურ ცხოვრებასთან, მათ კი მიაჩნიათ, რომ მყარად უდგათ ფეხი დედამიწაზე. შესაძლებელია დასახელება „აქტიური ფინანსური პარტნიორი“ უფრო ახლოს იყოს რეალობასთან, რადგან ხშირ შემთხვევაში სწორედ ამით გამოიხატება მათი საქმიანობის არსი. როგორც წესი, ისინი აქტიურად მონაწილეობენ იმ საწარმოების საქმიანობაში, რომლებშიც განახორციელებს ინვესტირება და ყოველივე ამას განიხილავენ პარტნიორულ ჭრილში. ხშირად მათ უწოდებენ ინდივიდუალურ შეძლებულ ინვესტორებს, მაგრამ ესეც ვერ ასახავს რეალობას, რადგან მათ შორის მრავალი თავისი ოჯახების ან ფირმის სახსრებს იყენებს ახალი საწარმოს დასაფინანსებლად. არსებობს იურიდიული ტერმინიც – „აკრედიტებული ინვესტორი“, მაგრამ სინამდვილეში ეს მათ ფინანსუ-



რი შესაძლებლობების პარამეტრებს უფრო გამოხატავს, ვიდრე იმ საქმიანობას, რასაც რეალურად ანხორციელებენ.

ბიზნეს-ანგელოზებს იმის გამოც არ მოსწონთ თავისი სახელწოდება, რომ ეს ტერმინი ასოცირდება ისეთ არსებასთან, რომელიც ადამიანს აკვირდება, ხოლო პრობლემის გაჩენის შემთხვევაში კი უანგაროდ ეხმარება. ბიზნეს-ანგელოზები კი, როგორც წესი, ცდილობენ თავი აარიდონ პრობლემებს და იშვოვნ ფული. მათ ნამდვილად არ სურთ, რომ საზოგადოება ფრთიან მაშველებად მიიჩნევედეს.

არსებობს უამრავი მიზეზი იმისა, რის გამოც ბიზნეს-ანგელოზები საქმიანობენ დამწყებ მეწარმეებთან. რა თქმა უნდა, მეწარმე უნდა აცნობიერებდეს იმ მოტივებს რაც ამა თუ იმ ბიზნეს-ანგელოზს ამოძრავებს. მაგალითად, ზოგიერთი ბიზნეს-ანგელოზი ცდილობს შექმნას საკუთარი ან ოჯახის წევრების სამუშაო ადგილი. სხვებს ურჩევნია იყოს რჩეულთა კლუბის წევრი, რომლებიც ინვესტირებით არიან დაკავებული, რათა ჰქონდეს კოლეგებსა და მეგობრებში ტრაბახის საშუალება – „გამარჯობა დავით. მე მოგიყვები ახალი გრანდიოზული პროექტის შესახებ, რომელსაც მე ვაფინანსებ...“.

არსებობენ ისეთებიც, რომლებიც ინვესტირების პროცესით დიდ სიამოვნებას განიცდიან, რადგან თავისი საქმიანობით ეხმარებიან დამწყებ საწარმოს ფეხზე დადგომაში. ბევრს სურს ინვესტირებულ კაპიტალზე მიიღოს გამოკვეთილად მაღალი მოგება. ზოგს სჯერა, რომ ის გამოცდილება, რომელიც სამეწარმეო საქმიანობით შეიძინა, ძალზედ სასარგებლო იქნება ახალ სიტუაციაში და აუცილებლად სხვებსაც უნდა გაუზიაროს.

ამრიგად, ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობა ძალიან ჰგავს გასეირნებას ექსტრემალური გართობის პარკში ყოველგვარი დაზღვევის და უსაფრთხოების ღვედების გარეშე. ამასთან, უნდა გვახსოვდეს ევროპისა და აშშ-ის საქმიან სამყაროში გავრცელებული მარტივი ფორმულა:

## Business Angel = Heart and Money + Brain<sup>1</sup>

ანუ ბიზნეს-ანგელოზი წარმოუდგენელია გულის, ფულის და ტვინის გარეშე.

### ბიზნეს-ანგელოზთა ტიპები

ბიზნეს-ანგელოზების რიგები საგრძნობლად შეივსო უკანასკნელი წლების განმავლობაში და როგორც კვლევებიდან ჩანს, ეს პროცესი გლობალური ფინანსური კრიზისის პირობებშიც კი არ შენელებულა. ეკონომიკური არასტაბილურობის გამო ბანკები და სხვა ფორმალური ფინანსური ინსტიტუტები ერიდებიან სესხების გაცემას, „ანგელოზები“ კი ჩვეულ რეჟიმში განაგრძობენ საქმიანობას, რადგან რისკი და გაურკვევლობა მათი სტიქიაა. ამას მოჰყვა ის, რომ ბიზნეს-ანგელოზების დაფინანსებამ მოიცვა არა მხოლოდ მათთვის ტრადიციული თესვის სტადია, არამედ სტარტ-აფი და ბიზნესის განვითარების უფრო გვიანი ფაზებიც.

ბუნებრივია რთულია ერთმანეთისაგან ასაკით, სქესით, პროფესიით, შემოსავლით, ცხოვრების სტილით, გამოცდილებით, საცხოვრებელი და სამუშაო ადგილით განსხვავებული ადამიანების თვისებების განზოგადება, მაგრამ შემდგომი ანალიზის გასამარტივებლად აუცილებელია გამოვყოთ ბიზნეს-ანგელოზების გარკვეული ჯგუფები. არსებობს კრიტერიუმების ნაირსახეობა, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია ბიზნეს-ან-

---

<sup>1</sup> ბიზნეს-ანგელოზი = გული და ფული + ტვინი

გელოზების კლასიფიკაცია. სამეწარმეო გამოცდილებისა და ორიენტაციის მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ სამი ტიპის ბიზნეს-ანგელოზი:

1. „ტრადიციული“ ბიზნეს-ანგელოზები – გამოცდილი მეწარმეები, რომელთა ქონება საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში იქმნებოდა. ისინი ღზინშიც და გაჭირვებაშიც რეციპიენტი საწარმოს გვერდით დგანან. მათი აქტივები დივერსიფიცირებულია საფონდო ბირჟაზე სავაჭროდ დაშვებულ და სხვა კერძო ფირმების აქციებში. ამის გარდა, ისინი ფლობენ უძრავ ქონებას და ინვესტირებას ახორციელებენ პრაქტიკულად ყველა დარგში. მათი საქმიანობის სფერო არ შემოიფარგლება მხოლოდ მაღალტექნოლოგიური და ინტერნეტ-ბიზნესით. ისინი შეიძლება რეციპიენტი საწარმოს კარგი მფარველის როლში მოგვევლინონ.

2. მაღალ ტექნოლოგიებზე ორიენტირებული ბიზნეს-ანგელოზები – ადამიანები შედარებით მცირე სამეწარმეო გამოცდილებით და ამავე დროს გარისკვის დიდი სურვილით. მათ, ასევე, გააჩნიათ თანამედროვე ცოდნა მაღალტექნოლოგიური ბიზნესის განვითარების პერსპექტივებზე. მათი საინვესტიციო პოტენციალი დამოკიდებულია იმ მაღალტექნოლოგიური ფირმების ფინანსურ მდგომარეობაზე, რომლებშიც მათ თავის დროზე ფული დააბანდეს და რომელიც, თავის მხრივ, შესაძლოა საკმაოდ მერყეობდეს. ამ ტიპის ბიზნეს-ანგელოზები, როგორც წესი, დიდ სიამოვნებას იღებენ ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით, მაგრამ ბიზნესის მართვის რუტინულ პროცესში ჩაბმა არ სურთ.

3. ROI<sup>1</sup>-ზე ორიენტირებული ბიზნეს-ანგელოზები – არიან ინვესტორები, რომელთათვისაც გადამწყვეტია მაღალი მოგების მიღება. ინვესტირების სურვილი დამოკიდებულია მხოლოდ მოგების რაოდენობაზე, ამდენად რეციპიენტ საწარმოს განვითარების რთულ პერიოდში მათი მოცულობა შესაძლებელია შემცირდეს. ასეთი ტიპის ბიზნეს-ანგელოზები ინვესტირების პროცესს განიხილავენ როგორც საკუთარი აქტივების პორტფელის დივერსიფიკაციის საშუალებას და არ აინტერესებთ საწარმოს მართვაში მონაწილეობა.

უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში გამოიკვეთა ბიზნეს-ანგელოზების ახალი სეგმენტი, რომლებიც საკმაოდ მდიდარი ადამიანები არიან და სხვადასხვა სფეროში საქმიანობენ, მაგალითად, ადვოკატები, სპეციალისტები ინვესტიციების დარგში, აგრეთვე, ისეთები, ვისაც გააჩნია საკუთარი ბიზნესი ან პირები, რომელთაც უკავიათ ხელმძღვანელი თანამდებობები.

ეს ადამიანები ინვესტირების პროცესს განიხილავენ როგორც აქტივების პორტფელის გაუმჯობესების საშუალებას და საწარმოს შექმნისას დიდი ენთუზიაზმით აღარ გამოირჩევიან, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მათი ფული დამწყები მეწარმეებისათვის ისეთივე სასარგებლოა, როგორც სხვა ტიპის ბიზნეს-ანგელოზებისა.

ქცევის მიხედვით განასხვავებენ შემდეგი ტიპის ბიზნეს-ანგელოზებს:

1. „ჯგუფის წინამძღოლები“ – გვევლინებიან ძირითადი ინვესტორების როლში ან ეწევიან აქტიურ პროპაგანდას სხვა ინვესტორების პროექტში მოსაზიდად. მათ სურთ იყვნენ ყველაზე პირველები, რათა შემდეგ უხელმძღვანე-

---

<sup>1</sup>ROI – Return On Investment (მაჩვენებელი, რომელიც ასახავს ინვესტირებულ კაპიტალზე მიღებულ მოგებას და გაიანგარიშება ფორმულით – წმინდა მოგება/ინვესტიციებთან)

ლონ იმათ, ვინც მათ გვიან შეუერთდა (ლიდ-ინვესტორები). ისინი ხშირად ამაყოფენ გარიგების გადაყიდვის კარგი უნარით.

2. „მფარველი ანგელოზები“ გამოდიან დაფინანსებული პროექტების პროპაგანდისტების და დამრიგებლების როლში. ისინი მიიჩნევენ, რომ დამწყები საწარმოსათვის ცოდნისა და გამოცდილების აქტიური გაზიარება მათ მიერ გაწეულ ფინანსურ დახმარებაზე მნიშვნელოვანია.

3. „ბედით განებივრებულები“ – ბიზნეს-ანგელოზების მეორე თაობის წარმომადგენლები, მდიდარი ოჯახების მემკვიდრეები. ისინი ძალიან ახალგაზრდები არიან, მაგრამ მიუხედავად ამისა, გააჩნიათ საწარმოს მართვის დიდი გამოცდილება, რომელიც ოჯახური ბიზნესში დააგროვეს.

4. „შავი ანგელოზები“ – მათი ინვესტიციების მთავარ მიზანს წარმოადგენს ძალაუფლების ხელში ჩაგდება და საქმიდან დამფუძნებლების ჩამოცილება.

5. „სვეტები“ – ბიზნეს-ანგელოზები, რომლებსაც უმწიკველო რეპუტაცია გააჩნიათ. როდესაც ფიქრობთ ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციებზე, თქვენს მხსიერებაში ამოტივტივდება მაგალითები, რომელიც ზუსტად „სვეტების“ საქმიანობასთან არის დაკავშირებული. თქვენ იცით, ვინ არიან ისინი და ამდენად, არ არსებობს არავითარი საჭიროება, რაიმე ითქვას მათ შესახებ. მაგალითად, ისინი შეიძლება იყვნენ საზოგადოებისთვის კარგად ცნობილი, დიდი ავტორიტეტის მქონე სახეები.

6. „დამწყები ანგელოზები“ – ისინი არიან ანგელოზი „ბავშვები“, რომელთაც ჯერ კიდევ არ შეუძლიათ თავისი ფრთების გამოყენება, რათა განახორციელონ მომგებიანი ინვესტიციები.

განხილული კლასიფიკაციის გარდა თანამედროვე ბიზნესში ვხვდებით კიდევ სხვა ტიპის ბიზნეს-ანგელოზებს. ბოლო

წლებში კერძო ინვესტიციების პროცესში აქტიურად ჩაერთო ქალბატონების დიდი რაოდენობა. მათ დაიწყო დამოუკიდებელი ასოციაციების ჩამოყალიბება, რომლებიც ძირითადად ორიენტირებულია საინვესტიციო პროცესის საგანმანათლებლო ასპექტებზე და ხელს უწყობს გარიგებების წინსვლის პროცესს. უმეტეს შემთხვევაში ასეთ ორგანიზაციაში მხოლოდ ქალბატონებს იღებენ. ეს, ბუნებრივია, არ ნიშნავს, რომ მათი საქმიანობა მხოლოდ ქალბატონების მიერ დაფუძნებული ან მართული საწარმოებით შემოიფარგლება. ასეთ ორგანიზაციებს მიეკუთვნება: Seraph Capital Forum სიეტლში (ვაშინგტონის შტატი),<sup>1</sup> Woman Argee.net ვაშინგტონში და მრავალი სხვა მსგავსი გაერთიანება.

მიუხედავად იმისა, რომ ვენჩურული ფირმები თავის პარტნიორებს უკრძალავენ დამოუკიდებლად აწარმოონ ინვესტირების პროცესი, ბევრი მათგანი ამ მოთხოვნას არ ასრულებს. როდესაც რომელიმე მიმზიდველი პროექტი ვერ აკმაყოფილებს ვენჩურული ფირმის მკაცრ კრიტერიუმებს, მისი რომელიმე პარტნიორი საკუთარ სახსრებს აბანდებს მასში. ვენჩურული ფირმის პარტნიორებს ასევე შეუძლია მათი ფირმის მიერ მოწონებული პროექტის პარალელური დაფინანსება განახორციელონ.

არსებობენ ისეთი ბიზნეს-ანგელოზებიც, რომლებიც დამწყებ საწარმოს გარკვეულ მომსახურებას სთავაზობენ მასში წილის სანაცვლოდ. ისინი ცნობილი არიან sweat equity investors<sup>2</sup> სახელწოდებით. ერთი შეხედვით ეს საკმაოდ მიმზიდველად გამოიყურება. დამწყებ საწარმოს ლიკვიდური აქტივების დახარჯვის გარეშე შესაძლებლობა ეძლევა ისარგებლოს ადვოკატების, ბუღალტრების, კონსულტანტების მომსახურებით.

---

<sup>1</sup>www.seraphforum.com

<sup>2</sup>sweat equity – შრომით მოპოვებული სააქციო კაპიტალი.

არსებობს საწარმოებიც, რომლებიც უფასო მარკეტინგული გამოკვლევების, რეკლამის, ვებ-დიზაინის ან პოსტინგის სანაცვლოდ ითხოვენ აქციებს.

ხშირად ბიზნეს-ანგელოზების როლში კორპორაციებიც გვევლინებიან. ისინი შეიძლება მივაკუთვნოთ ბიზნეს-ანგელოზებს, რადგან ახორციელებენ საკუთარი სახსრების ინვესტირებას. რა თქმა უნდა, ახალი საწარმოს კაპიტალში სამრეწველო გიგანტის მონაწილეობა დიდ შესაძლებლობებს ხსნის მის წინაშე. ახალგაზრდა საწარმოს საშუალება ეძლევა ისარგებლოს ძლიერი კორპორაციის ტექნოლოგიური პოტენციალით, გამოცდილი ტექნიკური პერსონალითა და მმართველობითი აპარატით. დაფინანსების შემდგომ ფაზაზე კი ის ფაქტი, რომ მსხვილმა კორპორაციამ უკვე დააბანდა საწარმოში ფული, დიდი ეფექტის მატარებელია და ხელს უწყობს მისი ღირებულების ზრდას.

ისეთი ცნობილი და მნიშვნელოვანი კომპანიები, როგორცაა Dell, Intel, Motorola, IBM ქმნიან ვენჩურულ ფონდებს თავისი მმართველი გუნდით. ეს საჭიროა ისეთ სიტუაციაში, როდესაც ყოველწლიურად დაფინანსებული საწარმოების რიცხვი ძალზედ დიდია.

ზოგიერთი მსხვილი კორპორაცია ასეთ შიგა ვენჩურულ ინვესტიციებს მიმართავს საუკეთესო ტექნიკური პერსონალის მოსაზიდად, რომელთაც სურვილი აქვთ იმუშაონ, კორპორაციის ძირითადი საქმიანობისაგან განსხვავებულ, რაღაც ახალსა და საინტერესოზე.

სასტარტო საწარმოებში ინვესტირება მსხვილ კორპორაციებს ასევე ეხმარება არ ჩამორჩნენ ტექნოლოგიურ სიახლეებს. ზოგიერთ შემთხვევაში მცირე ზომის საწარმო მზარდ და არამდგრად ბაზარზე უფრო მოქნილი და ეფექტიანია, ვიდრე მსხვილი კორპორაცია.

კორპორაციული ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის სფერო მხოლოდ მაღალი ტექნოლოგიებით, ტელეკომუნიკაციებითა და ინტერნეტ-ინდუსტრიით არ შემოიფარგლება. მათ ასევე აინტერესებთ ფარმაცია, საგამომცემლო საქმიანობა, ფულადი ურთიერთობების ორგანიზაცია, სპორტული ბიზნესი, გართობის ინდუსტრია, სამთო-მომპოვებელი მრეწველობა და სხვ.

### ქართული ბიზნეს-ანგელოზის პორტრეტი

მას შეეძეგ, რაც გავეცანით ბიზნეს-ანგელოზის პორტრეტის ზოგად შტრიხებს, მკითხველს ლოგიკურად დააინტერესებს, თუ როგორები არიან ქართველი ბიზნეს-ანგელოზები, რითი გვანან ან განსხვავდებიან ისინი თავისი უცხოელი კოლეგებისაგან.

სამწუხაროდ, ცოტა რამაა ცნობილი საქართველოში ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის შესახებ. როგორც წესი, ესაა კერძო გარიგებები, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში არ დეკლარირდება და რეგისტრაციას არ ექვემდებარება. არ ფუნქციონირებს ბიზნეს-ანგელოზთა ასოციაციები, საიდანაც შესაძლებელი იქნებოდა განხორციელებული გარიგებების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება. ამიტომ მოცემულ სახელმძღვანელოში ქართველი ბიზნეს-ანგელოზების შესახებ არსებული ინფორმაცია ეფუძნება 2009 წლის პირველ ნახევარში, საქართველოს პრეზიდენტის სამეცნიერო გრანტები ახალგაზრდა მეცნიერთათვის პროექტის – „ანგელოზების“ როლი ქართული ბიზნესის განვითარებაში – ფარგლებში 528 ქართული საწარმოსა და 30 ბიზნეს-ანგელოზის გამოკითხვის შედეგებს.



საქართველოში, 2009 წლის მდგომარეობით, იმ ინვესტორების რიცხვი, რომლებიც საკუთარ თავს ბიზნეს-ანგელოზის პოზიციაზე განიხილავენ, ძალზედ მცირეა, დაახლოებით 50-60. ესენია – ბიზნესმენები, ეკონომისტები, ინჟინრები, ექიმები, იურისტები, მეცნიერები და უცხოეთში წარმატებით მოღვაწე ქართველები. ამასთან, საწარმოების გამოკითხვამ აჩვენა, რომ საქართველოში ფუნქციონირებად ყოველ მეხუთე საწარმოს არაფორმალურ ინვესტორთან აქვს ურთიერთობა, ანუ ისეთი ინვესტორების რიცხვი, რომელიც შეიძლება ბიზნეს-ანგელოზის ფორმატში განვიხილოთ, გაცილებით დიდია. მეწარმეები, რომლებმაც დაფინანსება ბიზნეს-ანგელოზებისაგან მიიღეს, თვლიან, რომ საქართველოში მფარველი „ანგელოზის“ პოვნა ძალზედ რთულია.

უნივერსალური აღწერა, თუ როგორია ქართველი ბიზნეს-ანგელოზი, შეუძლებელია. თუმცა, ჩატარებული კვლევა საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ მათი ძირითადი ნიშნები.

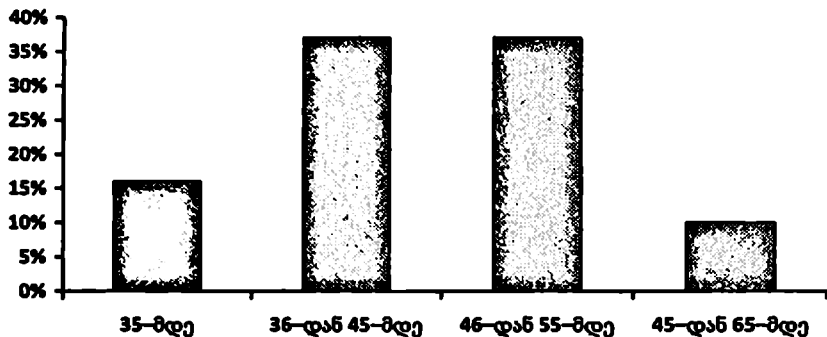
ქართველი ბიზნეს-ანგელოზების საშუალო ასაკი დაახლოებით 45 წელია. უფრო ზუსტად კი:

- 35 წლამდე – 16%;
- 36-დან 45 წლამდე – 37%;
- 46 დან 55 წლამდე – 37%;
- 55 დან 65 წლამდე – 10%.

ყველაზე ახალგაზრდა ბიზნეს-ანგელოზი იყო 24, ხოლო ყველაზე ხანდაზმული 63 წლის.

„ანგელოზ“ ინვესტორთა 17% ქალები არიან, 83% კი – მამაკაცები. ბიზნეს-ანგელოზების 80% უმაღლესი განათლებითაა, 10% – სპეციალურ-პროფესიული, 10% – საშუალო. მათგან 94%-ს ადრეც აქვთ დაწყებული ბიზნესი და მხოლოდ დარჩენილი 6%-ისათვის „ანგელოზური“ დაფინანსება წარმოადგენს პირველ სამეწარმეო გამოცდილებას.

დაბ. 1.1. ქართველი ბიზნეს-ანგელოზების ასაკობრივი  
სტრუქტურა



თანხა, რომელსაც ქართველი ბიზნეს-ანგელოზები პერსპექტიულ პროექტში აბანდებენ, საშუალოდ 50000 ლარს შეადგენს.<sup>1</sup> უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების ყველაზე ხშირად განმეორებადი დიაპაზონი 10000 – 20000 ლარია. ყველაზე მსხვილი ინვესტიციის მოცულობა კი 500000 ლარი.

მოგება, რომელსაც „ანგელოზები“ ინვესტიციებიდან ელოდებიან, საშუალოდ 30%-ს შეადგენს. ინვესტირებული კაპიტალის უკან დაბრუნებას კი დაახლოებით 3 წელიწადში ვარაუდობენ. ფინანსების გარდა, „ანგელოზები“ რეციპიენტ საწარმოს აქტიურად უზიარებენ ცოდნას, გამოცდილებას, სასარგებლო კონტაქტებს და უწევენ კონსულტაციებს.

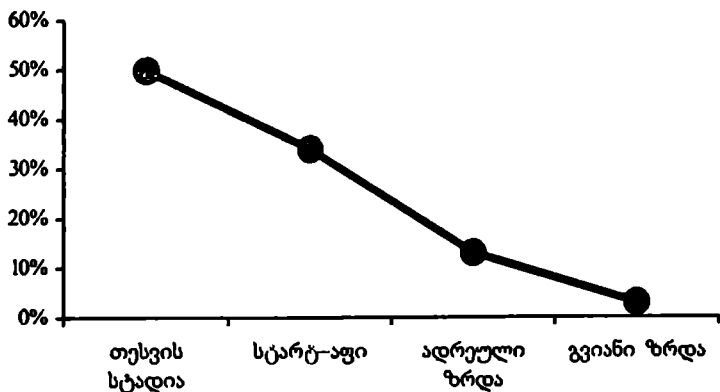
<sup>1</sup>528 საწარმოს გამოკითხვის შედეგად გამოვლენილ 57 ბიზნეს-ანგელოზს შეეთავაზეთ შეეცნოთ 28 კითხვისაგან შემდგარი ანკეტა, საიდანაც 30 დაგეთანხმდა თანამშრომლობაზე, მათგან 17-მა ზუსტად დააფიქსირა განხორციელებული ინვესტიციების მოცულობა.

მსოფლიო გამოცდილების მსგავსად, ქართველი ბიზნეს-ანგელოზები ყველაზე მეტად თესვის სტადიაზე მყოფი ფირმებით ინტერესდებიან, კერძოდ:

- თესვის სტადია – 50%;
- სტარტ-აფი – 34%;
- ადრეული ზრდა – 13%;
- გვიანი ზრდა – 3%.

ქართველი ბიზნეს-ანგელოზები პერსპექტიული პროექტების შესახებ ინფორმაციას პირადი ძიებით და მეგობრებისაგან იღებენ. ფულს ძირითადად ნათესავებისა და მეგობრების ბიზნესში აბანდებენ.

**ნახ. 1.2. ქართველი ბიზნეს-ანგელოზების საინვესტიციო პრიორიტეტები**



ერთმნიშვნელოვანი არ არის ქართველ „ანგელოზთა“ მამოძრავებელი მოტივებიც, თითოეულ მათგანს განსხვავებული ინტერესები აქვს. არსებული მონაცემების საფუძველზე, ისინი ძირითადად შემდეგი სახეობის შედეგებზე არიან ორიენტირებულნი:

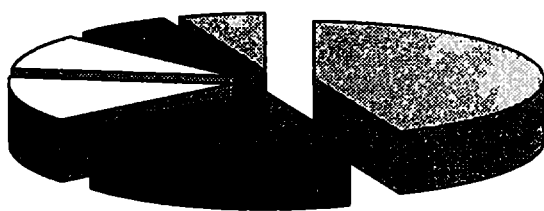
- პირადი შემოსავლების ზრდა – 54%;
- მეგობრებისა და ნათესავების დახმარება – 18%;

- საწარმოს მართვაში მონაწილეობა – 14%;
- საკუთარი სამუშაო ადგილის შექმნა – 12%;
- სოციალური პასუხისმგებლობის განცდა – 2%.

ბიზნეს-ანგელოზების უმრავლესობა თავიდანვე აცნობიერებს, თუ რა სურს მიიღოს კონკრეტული პროექტიდან, შესაბამისად, მათ მკაფიოდ აქვთ განსაზღვრული საინვესტიციო კრიტერიუმები:

- მომგებიანობა – 44%;
- ნაცნობი ბაზარი – 20%;
- სრულყოფილი ბიზნეს-გეგმის არსებობა – 13%;
- სწრაფი ზრდის პერსპექტივა – 10%;
- საწარმოს სიახლოვე საცხოვრებელ ადგილთან – 7%;
- ინოვაციურობა – 6%.

**ნახ. 1.3. ქართველი ბიზნეს-ანგელოზების საინვესტიციო კრიტერიუმები**

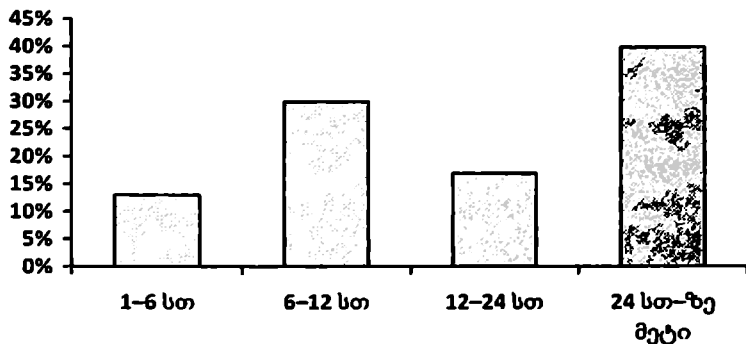


- მომგებიანობა
- ნაცნობი ბაზარი
- სრულყოფილი ბიზნეს-გეგმა
- ზრდის პერსპექტივა
- საცხოვრებელ ადგილთან სიახლოვე
- ინოვაციურობა

ქართველი ბიზნეს-ანგელოზების 50% აქტიურ მონაწილეობას იღებს რეციპიენტი საწარმოს მართვაში, 27% – სისტემატურად აკონტროლებს, 20% – უწევს რეკომენდაციებს, ხოლო 3% საერთოდ არ ერევა მის საქმანობაში.

ამასთანავე, უნდა ითქვას, რომ მათი 40% ერთი თვის განმავლობაში დაფინანსებულ ფირმაში 24 საათზე მეტს ატარებს, 30% – 6-დან 12-ს, 17% – 12-დან 24-ს, ხოლო 13% – 1-დან 6 საათს.

ნაზ. 1.4. დაფინანსებულ საწარმოში გატარებული დრო



თესვის და სტარტ-აფ დაფინანსების ეტაპზე ყველაზე მაღალია რისკის ფაქტორი, ამიტომ ინვესტორები ცდილობენ რისკების მინიმიზებას, რაც ხშირ შემთხვევაში თანადაფინანსებით არის შესაძლებელი. გამოვლენილია, რომ ქართველი ბიზნეს-ანგელოზების 34% ყოველთვის სხვებთან ერთად ახორციელებს დაფინანსებას, 46% – ზოგჯერ მარტო, ხოლო 20% კი დამოუკიდებლად, ყოველგვარი დახმარების გარეშე.

ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე საქართველოში გამოვყავით ბიზნეს-ანგელოზთა შემდეგი ტიპები:

1. მეწარმე „ანგელოზები“ – მოქმედი წარმატებული მეწარმეები, რომლებიც საკუთარი საინვესტიციო პორტფელის დივერსიფიკაციის გზებს ეძებენ. არაფორმალური ინვესტორების ეს კატეგორია აქტიურობით გამოირჩევა და ყველაზე

დიდ თანხებს აბანდებს დამწყებ ფირმებში – როგორც წესი, 20000-დან 100000 ლარამდე.

2. პროფესიული „ანგელოზები“ – წარმატებული ექიმები, იურისტები, აუდიტორები. ფულს ძირითადად ნაცნობ საქმეში აბანდებენ და ფირმის მართვაში აქტიურად არ მონაწილეობენ. ხშირად ისინი ერთდროულად რამდენიმე პროექტს აფინანსებენ და თითოეულში 10000-დან 20000 ლარამდე აბანდებენ. უპირატესობას ანიჭებენ ინვესტირებას თანამონაწილეობის პრინციპით.

3. ემიგრანტი „ანგელოზები“ – საზღვარგარეთ წარმატებით მოღვაწე, მნიშვნელოვანი დანაზოგის მქონე ქართველები, რომლებიც ნათესავების და მეგობრების დასახმარებლად, ასევე, პატრიოტული მოტივებით ახორციელებენ მნიშვნელოვან ინვესტიციებს, რომლის მოცულობა ხშირად 100000 ლარს აღემატება.

# 2

## ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები

---

### ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების მოკლე ისტორია და თანამედროვე მდგომარეობა

ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობა არ წარმოადგენს ახალ მოვლენას, რადგან შედარებით მცირე, სარისკო პროექტებში ინვესტირება თითქმის ყველა დროში ხორციელდებოდა და ზოგიერთი საკმაოდ შემოსავლიანიც იყო.

თანამედროვე ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის ძირითად პრინციპებთან მიახლოებულ კლასიკურ გარიგებებს შეიძლება მივაკუთვნოთ შემდეგი:

- 1878 წელს ამერიკელმა მეწარმეებმა ჯ.პ. მორგანმა და ს. ტრასკმა დააფინანსეს ტ. ედისონის გამოგონება ელექტროენერგეტიკის სფეროში;

➤ ტ. სანდერსმა და გ. ზაბარდმა 1874 წელს დააფინანსეს ა. ბელის საწარმო, რომელიც სპეციალიზებული იყო მსოფლიოში პირველი ტელეფონის შექმნაზე;

➤ სტენფორდის უნივერსიტეტის ვიცე პრეზიდენტმა და სილიკონის ველის ერთ-ერთმა დამფუძნებელმა ფრედ ტერმანმა თავისი ჯიბიდან 538 დოლარი დააბანდა სტუდენტების ჰიულეტის და პაკარდის (Hewlett Packard-ის დამფუძნებლები) მიერ ოსცილატორის შექმნაში.

ბევრი ტექნოლოგიური სიახლე, მათი რისკიანობის გამო, სწორედ კერძო ინვესტიციების წყალობით ხვდებოდა ბაზარზე. ამგვარად, სათესლე ინვესტიციები არაერთხელ მოგვევლინა ტექნოლოგიური პროგრესის და ინოვაციების კატალიზატორის როლში, რომელსაც მოჰქონდა ძალიან მაღალი მოგება „ანგელოზებისათვის“.

XX საუკუნის შუა პერიოდში აშშ-ში სამომხმარებლო საზოგადოების განვითარებამ და სამხედრო დანახარჯების გადიდებამ განაპირობა მაღალტექნოლოგიურ პროდუქციაზე, პირველ რიგში, მანქანებზე, მოწყობილობებზე, კომპიუტერებზე მოთხოვნის ზრდა, რაც ადრეული სტადიის მაღალრისკიანი ინვესტიციების გააქტიურებაში აისახა.

სათესლე კაპიტალის მოცულობის ზრდამ ხელი შეუწყო ინვესტორების შესაძლებლობების გაერთიანებას, კაპიტალდაბანდების ფორმების სტანდარტიზაციასა და ინფრასტრუქტურის შექმნას. ამ სფეროში მოხდა მსხვილი ინსტიტუციური ინვესტორების ჩართვა – ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები, საპენსიო ფონდები, კორპორაციები. შედეგად, ჩამოყალიბდა ვენჩურული ინდუსტრია, მისი თანამედროვე გაგებით, ჯერ აშშ-ში, ხოლო შემდეგ ევროპაში.

სწორედ ვენჩურულმა ბიზნესმა იკისრა რისკიანი საწარმოების განვითარების ფინანსური ძრავის ფუნქცია. ვენჩურული კაპიტალის წყალობით დაფინანსება მიიღეს ისეთმა ფირმებმა, როგორიცაა: Intel, Microsoft, Genentech, Apple, Hotmail და ა.შ. აშშ-ის ვენჩურ-



რული კაპიტალის ეროვნული ასოციაციისა და ანალიტიკური სააგენტოს Global Insighth მონაცემებით, 1970-2005 წლებში ვენჩურული კაპიტალით დაფინანსებული ამერიკული კომპანიების მიერ შეიქმნა 10 მლნ სამუშაო ადგილი და 2,1 ტრლნ დოლარის შემოსავალი. იქ დასაქმებულია აშშ-ის სამუშაო ძალის 9% და იქმნება მშპ-ის 16,6%. ამასთან, განხორციელებული ვენჩურული ინვესტიციების 80% „მაღალტექნოლოგიურ“ სექტორზე მოდიოდა.<sup>1</sup>

ვენჩურულ ფონდში ფულის მოდინების და მსხვილი ინსტიტუციური ინვესტიორების მონაწილეობის ზრდის კვალობაზე, რომლებსაც რისკებთან დაკავშირებით მკაცრი მოთხოვნები გააჩნიათ, საინვესტიციო პრიორიტეტები თანდათან შეიცვალა. ვენჩურების კაპიტალდაბანდებებმა უფრო მსხვილი (1-დან 5 მლნ დოლარი და მეტი), გვიანი, სტარტ-აფ სტადიის, ნაკლებად სარისკო პროექტებისაკენ გადაინაცვლა. სარისკო კაპიტალის ბაზარზე გაჩნდა შეუსაბამობა – სიტუაცია, როდესაც ერთ მლნ დოლარამდე სათესლე ინვესტიციებზე მოთხოვნა მნიშვნელოვნად აღემატებოდა მიწოდებას. სათესლე ინვესტირების ნიშიდან ვენჩურული ფონდების გასვლამ ხელი შეუწყო ბიზნეს-ანგელოზების რიცხვის ზრდას, რომელიც ინოვაციური ბიზნესის დაწყების დაფინანსების მთავარ გარე წყაროდ მოგვევლინა.

„ანგელოზების“ სექტორის სრულყოფის შედეგია სათესლე ინვესტიციების სფეროში პროფესიონალიზმის ზრდა, კოლექტიური ინვესტიციების მექანიზმებისა და ინფრასტრუქტურის განვითარება (ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელები). „ანგელოზები“ და ვენჩურული სექტორი საბოლოოდ გაიმიჯნენ.

თანამედროვე პირობებში ბიზნეს-ანგელოზების სექტორში ძლიერდება კოლექტიური ინვესტირების მექანიზმების როლი, ვითარდება ეროვნული და საერთაშორისო თანამშრომლობის ფორმები. მათ შორის, ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილს და მნიშვნელოვანს

<sup>1</sup> [www.pwcmoneytree.com](http://www.pwcmoneytree.com)

წარმოადგენს EBAN (ბიზნეს-ანგელოზების ევროპული ქსელი), რომელშიც, სამწუხაროდ, საქართველო ჯერ არ არის წარმოდგენილი. ეს მნიშვნელოვნად აფერხებს საქართველოში ინოვაციური სექტორის განვითარებას.

დამწყები საწარმოების არასაკმარისობის გამო, ბიზნეს-ანგელოზების მიერ განხორციელებულ ინვესტიციებზე სრულყოფილი სტატისტიკური ინფორმაციის მოპოვება, ფაქტობრივად, გადაუჭრელი ამოცანაა. ამიტომ, არსებული სტატისტიკა ფარდობით ობიექტურობაზეა დამყარებული. აღნიშნულის მიუხედავად, ის ციფრები, რომელსაც სხვადასხვა საკონსულტაციო ფირმის, კვლევითი ინსტიტუტებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების ექსპერტები აქვეყნებენ, საკმაოდ შთაბეჭდავია.

სამეწარმეო საქმიანობის გლობალური მონიტორინგის ორგანიზაციის (GEM) მიერ გამოქვეყნებული გამოკვლევების თანახმად, ახალგაზრდა ფირმებში არაფორმალური კერძო ინვესტიციების რაოდენობა რამდენჯერმე აჭარბებს ფორმალური ინვესტორების დაბანდლებს. GEM-ის წევრებში (43 ქვეყანა) დამწყები ფირმებში განხორციელებული კაპიტალდაბანდებების 91,8% არაფორმალურ ინვესტორებზე მოდის. კერძოდ, 33655116 ახალგაზრდა საწარმოში ინვესტირებული იყო 364 მლრდ დოლარი. აღნიშნულ ქვეყნებში მოსახლეობის 3%-მა განახორციელა ინვესტიციები სხვის ბიზნესში. მათგან 43,7%-მა კაპიტალი დააბანდა ახლო ნათესავების, 29,2%-მა – მეგობრების, 8,9%-მა – კოლეგების და 9,3%-მა – უცხო ადამიანების ფირმაში.

აშშ-ში დაახლოებით ნახევარი მლნ „ანგელოზის“ მიერ 50000 დამწყები საწარმოში ყოველწლიურად 45 მლრდ დოლარის ინვესტიცია ხორციელდება. ევროპაში, სხვადასხვა შეფასებით, არსებობს დაახლოებით მილიონი პოტენციური „ანგელოზი“, რომელიც შზად არის ყოველწლიურად 10-დან 20 მლრდ ევრომდე კაპიტალი დააბანდოს. ბიზნეს-ანგელოზების მიერ დაფინანსებული დამწყები ფირმების რაოდენობა 30-40-ჯერ აღემატება დაფინანსე-

ბის ალტერნატიული წყაროებით (ბანკები, სახელმწიფო პროგრამები, ფასიანი ქაღალდების ემისია, ვენჩურული ფონდები და ა.შ.) მოსარგებლე საწარმოების რიცხვს.<sup>1</sup>

ნიუ-ჰემპშირის უნივერსიტეტის ვენჩურული ინვესტიციების კვლევის ცენტრის მონაცემებით, ამერიკელი ანგელოზების ინვესტიციები 2007 წელს 2006 წელთან შედარებით 10,8%-ით გაიზარდა და 25,6 მლრდ დოლარი შეადგინა. 49 500 „ანგელოზისაგან“ დაფინანსება 51000 საწარმომ მიიღო. აშშ ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები სხვადასხვა სფეროში პროცენტულად შემდეგნაირად გადანაწილდა:

- 21% – ჯანდაცვა;
- 19% – პროგრამული უზრუნველყოფა;
- 18% – ბიოტექნოლოგიები;
- 8% – საცალო ვაჭრობა;
- 6% – ფინანსური მომსახურება;
- 6% – მრეწველობა და ენერჯეტიკა;
- 23% – სხვადასხვა.<sup>2</sup>

ევროპაში ბიზნეს-ანგელოზების მიერ განხორციელებული ინვესტიციების შესახებ სრულყოფილი სტატისტიკური ინფორმაციის მოპოვება კიდევ უფრო გართულებულია, რადგან EBAN ინფორმაციას მხოლოდ მასში შემავალი ქსელების შესახებ აქვეყნებს. თუმცა, ძირითადი ტენდენციების გამოკვეთა მაინც შესაძლებელია.

EBAN-ის ექსპერტული შეფასებით, 2007 წელს ქსელში შემავალმა 50000 – 75000 „ანგელოზმა“ 2-3 მლრდ ევროს ინვესტიცია განახორციელა. ოფიციალური სტატისტიკით, 97 ქსელის 9000 აქტიურმა „ანგელოზმა“ 653 დარეგისტრირებული გარიგება დადო.

---

<sup>1</sup> [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

<sup>2</sup> [www.wsbe.unh.edu](http://www.wsbe.unh.edu)

წლიდან წლამდე იზრდება ევროპაში ბიზნეს-ანგელოზთა ასოციაციების რაოდენობა. თუ 2000 წელს მათი რიცხვი მხოლოდ 125 იყო, 2005 წლისათვის უკვე 225 შეადგინა, ხოლო 2008 წლის მონაცემებით კი მათმა რიცხვმა 297-ს მიაღწია. ამავე წელს EBAN-მა გააანალიზა 170 მათგანიდან მიღებული ინფორმაცია და მიიღო შემდეგი მონაცემები (ცხრ. 2.1.).

*ცხრილი 2.1.*

ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები ევროპის ქვეყნებში<sup>1</sup>

ქვეყანა	ქსელების რიცხვი	გარიგებათა რიცხვი	ანგელოზთა რიცხვი ქსელში	ანგელოზთა ინვესტირების მოცულობა (ევრო)
ბელგია	3	35	385	7006000
ფინეთი	1	10	458	5000000
საფრანგეთი	54	214	3600	37000000
იტალია	-	102	150	19 500000
შვედეთი	2	11	806	15000000
პოლანდია	8	99	1042	6200000
პორტუგალია	9	75	1904	1662000
ინგლისი	22	11	430	73071506
შოტლანდია	18	388	4991	41304000

ბიზნეს-ანგელოზების ევროპული ქსელების ინვესტიციების დარგობრივი სტრუქტურა ასეთია:

- 52% – ინტერნეტ-ტექნოლოგიები და პროგრამული უზრუნველყოფა;
- 22% – ბიოტექნოლოგიები;
- 24% – ენერგეტიკა;

<sup>1</sup> www.eban.org

- 38% – საცალო ვაჭრობა და მომსახურება;
- 24% – ჯანდაცვა;
- 41% – მრეწველობა.

დანარჩენი ინვესტიციები განაწილდა: კვების მრეწველობაზე, გასართობ ბიზნესზე, ეკოლოგიურ პროდუქტებზე, მშენებლობასა და მულტიმედიაზე.

ყველაზე ბევრი „ანგელოზთა“ ქსელი არსებობდა საფრანგეთში (54), ინგლისში (22) და შოტლანდიაში (18); ყველაზე მეტი გარიგება დაიდო შოტლანდიაში (388), საფრანგეთსა (214) და იტალიაში (102); ყველაზე მეტი ქსელური ბიზნეს-ანგელოზი შოტლანდიაშია (4991), შემდეგ – საფრანგეთსა (3600) და პორტუგალიაში (1904), ხოლო ყველაზე მეტი ინვესტიცია განახორციელეს ინგლისის (73071506 ევრო), შოტლანდიისა (41304000 ევრო) და საფრანგეთის (37000000 ევრო) „ანგელოზებმა“.

სათესლე ინვესტიციების ევროპული ბაზრის ძირითადი ტენდენციებია:

- ✓ ერთეული საინვესტიციო გარიგების საშუალო ღირებულების ზრდა;
- ✓ ცალკეული ინვესტორის მიერ პროექტში დაბანდებული თანხის მოცულობის შემცირება;
- ✓ მცირე ინვესტიციების რიცხვის ზრდა;
- ✓ „ანგელოზთა“ სინდიკატების რიცხვის ზრდა;
- ✓ ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელების მიერ შეთავაზებული მომსახურების სპექტრის გაფართოება.

## საინვესტიციო ჯაჭვი

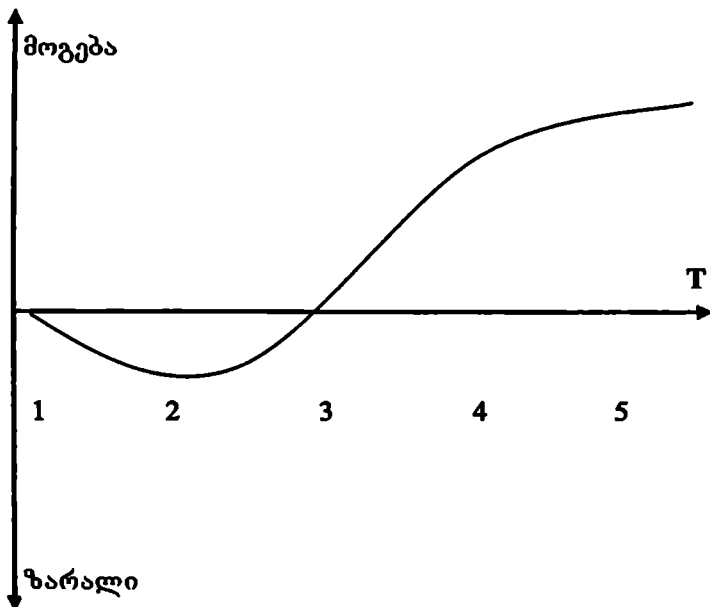
ვენჩურული და ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების სფეროში მიღებულია კომპანიის ზრდისა და განვითარების პროცესის დაყოფა ეტაპებად. განვითარების სტადიების გამოყოფისას გადამწყვეტს რისკის დონე და მისი ხასიათი წარმოადგენს. მაგალითად, მოიაზრება, რომ თესვის სტადიის დასრულება ხსნის ახალ ტექნოლოგიასთან, საქონელსა ან მომსახურებასთან დაკავშირებულ რისკს. სტარტ-აფ სტადიის დასრულება კი უზრუნველყოფს პრინციპული არაკომერციულობის (ბაზარზე საქონლის გასვლის შეუძლებლობა) რისკის მოხსნას.

თუმცა, ბიზნესის განვითარების ეტაპების კლასიფიკაცია ქვეყნებისა და კონკრეტული ინვესტორების მიხედვითაც კი განსხვავებულია. ზოგჯერ ერთ კატეგორიაში აერთიანებენ თესვისა და სტარტ-აფ პროექტებს, ან პირიქით დამატებით გამოყოფენ იდუგის თავდაპირველი დამუშავების სტადიას (Pre-Seed). აღნიშნულის მიუხედავად, პროექტის განვითარების ეტაპების გამოყოფა დიდ მნიშვნელობას იძენს თანამედროვე ბიზნესში. მას აქვს მკაფიო პრაქტიკული დატვირთვა, რადგან სხვადასხვა ეტაპებზე პროექტი განსხვავებული წყაროდან ფინანსდება. ამ მოვლენას „საინვესტიციო ჯაჭვი“ ეწოდება.

## საწარმოს განვითარების სტადიები

დასახელება		საჭირო ინვესტიციების მოცულობა	მოკლე აღწერა
ინგლისურად	ქართულად		
Seed	საწყისი, თესვა	1000000 დოლარამდე	საწარმოს ფორმირება, პროექტისა და ბიზნეს-იდეის არსებობა, მმართველი გუნდის შექმნა და მარკეტინგული კვლევების ჩატარება.
Start up	სტარტ-აფ	1000000-დან 5 000000 დოლარამდე	საწარმო ფუნქციონირებს, არსებობს ბიზნეს-გეგმა, საცდელი ნიმუშები, მიმდინარეობს სერიული წარმოების ორგანიზება, ტარდება სამუშაოები პროდუქტის ბაზარზე გასატანად.
Early stage, Early growth	ადრეული ზრდა	5000000-დან 10000000 დოლარამდე	მიმდინარეობს მზა პროდუქციის გამოშვება და კომერციული რეალიზაცია. საწარმოს ჯერ არ გააჩნია მყარი მოგება. ამ სტადიაზე ხდება უზარალობის წერტილის მიღწევა.
Axspantion	გაფართოება	10000000 დოლარზე მეტი	საწარმო იკავებს მყარ პოზიციას ბაზარზე, იღებს სტაბილურ მოგებას, ფართოვდება წარმოება და რეალიზაცია, იზრდება ძირითადი ფონდები.
Later stage	გვიანი სტადია, მდგრადი განვითარება	დამოკიდებულია საწარმოს საჭიროებებზე	მტკიცე პოზიციები სხვადასხვა მიზნობრივ ბაზრებზე, მდგრადი მოგება და დივიდენდების გადახდა. ყოველწლიური ზრდის ტემპი მცირეა, საწარმოს აქციები უკვე იყიდება საფონდო ბირჟაზე.

დაბ. 2.1. საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა დინამიკაში



- 1 – თესვის სტადია;
- 2 – სტარტ-აფი;
- 3 – აღრეული ზრდა;
- 4 – გაფართოება;
- 5 – მდგრადი განვითარება.

საწარმოს ფინანსური ჩაეარდნა, რომელიც გამოსახულია, 2.1 ნახაზზე, გამოცდილი კერძო ინვესტორების წრეში „სიკვდილის ველის“ სახელწოდებითაა ცნობილი. მისი პიკი სტარტ-აფიდან აღრეული ზრდის ფაზისაკენ გარდამავალ ეტაპზე მდებარეობს. ეს დაკავშირებულია წარმოების მოცულობის ზრდასთან, როდესაც ფირმა ცდილობს მზარდ საბაზრო მოთხოვნას შესაბამისი მიწოდებით უპასუხოს. ამისათვის, ბუნებრი-



ვია, საჭიროა დამატებითი დაფინანსება, რათა დაიფაროს გასაწევი ხარჯები: მოწყობილობებზე, ნედლეულზე, მასალებზე, სამუშაო ძალაზე, ენერჯიაზე და ა.შ.

არანაკლებ რთულია თესვის სტადიაც, როდესაც პროექტი მხოლოდ იდეის ან ინტელექტუალური საკუთრების პაკეტის დონეზე იმყოფება, ხოლო საწარმო ჯერ ისევ ფორმირების სტადიაზეა. როგორც წესი, ამ ეტაპზე მკვეთრად არ არის გამოკვეთილი ბიზნესის მოდელი, ძირითადი გუნდის შემადგენლობა, მიზნობრივი ბაზარი და მისი ათვისების სტრატეგია, ხოლო ფინანსური მაჩვენებლები კი საწარმოს დამფუძნებლების ოპტიმისტური ვარაუდები უფროა, ვიდრე ობიექტურ გათვლებზე დაფუძნებული პროგნოზები. თუმცა, „სიკვდილის ველის“ ფაზისაგან განსხვავებით, საჭირო ფინანსების მოცულობა არც ისე დიდია. ამის საჭიროება გაჩნდება მოგვიანებით, როდესაც საქონელი წარმატებით გაივლის საბაზრო გამოცდას, წარმოების ტექნოლოგიისა და ხარისხის მიხედვით შეიძენს საბოლოო, სტანდარტულ ფორმებს და დაიწყება მისი მასობრივი წარმოების ორგანიზება.

ფირმის ღირებულება არაწრფივ დამოკიდებულებაში იმყოფება მისი განვითარების ეტაპებთან, რაც, ბუნებრივია, თავად საწარმოს თავისებურებებიდან და მისი განვითარების სტადიების განსხვავებული, რთული ბუნებიდან გამომდინარეობს. ბიზნესის წარმატების შემთხვევაში, როგორც წესი, მკვეთრი ზრდა „გასვლამდე“ ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში მიიღწევა. ამ მოვლენის ამსახველ გრაფიკს ინვესტორების ჟარგონით „ჰოკეის ჯოხს“ უწოდებენ (ნახ. 2.2.).

ნახ. 2.2. საწარმოს კაპიტალიზაციის ზრდა მისი განვითარების სტადიასთან მიმართებით („პოკეის ჯოხი“)<sup>1</sup>

თესვა	სტარტ-აფი	ადრეული ზრდა	გაფართოება	მდგრადი განვითარება	ასობით მილიონი დოლარი
					ათობით მილიონი დოლარი
					მილიონი დოლარი
					ათობით და ასობით ათასი დოლარი
1	2	3	4	5	

ამგვარად, საწარმოს დაფინანსების ერთიანი პროცესი შეიძლება დაეყოს ფაზებად, რომლებიც ერთმანეთისაგან რისკის დონითა და საჭირო ფინანსების მოცულობით განსხვავდებიან. ამასთან, თითოეულ ეტაპზე დაფინანსების სხვადასხვა წყაროა პრიორიტეტული (ცხრ. 2.3.).

<sup>1</sup> А. Каширин, А. Семенов, В Поисках бизнес-ангела, М., «Вершина», 2008, с.24.

დაფინანსების წყარო საწარმოს განვითარების ფაზის მიხედვით  
(მდგრადი განვითარების მიღწევამდე)

განვითარების სტადია	დაფინანსების წყარო
თესვა	ბიზნეს ანგელოზები, 3F <sup>1</sup> , სათესლე ფონდები, სახელმწიფო ფონდები
სტარტ-აფი	ვენჩურული ფონდები
აღრეული ზრდა და გაფართოება	ბანკები, საინვესტიციო ფონდები, საფონდო ბაზარზე გასვლა

ჩვენს მიერ განსახილველი საკითხის უკეთ გააზრებისათვის, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ერთმანეთისაგან მკვეთრად გამოიჯნოს თესვისა და სტარტ-აფ სტადიები. სტარტ-აფი – უკვე არსებული საწარმოა, რომელიც საქმიანობას ავითარებს, მაშინ როდესაც თესვის პროექტი – ესაა ჩანასახოვან მდგომარეობაში მყოფი ბიზნესი. ამ ორი სტადიის ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნები მოცემულია ცხრილის სახით (ცხრ. 2.4.).

საჭიროა კარგად გაეიაზროთ, რომ თესვის და სტარტ-აფ სტადიაზე რისკებს განსხვავებული ბუნება გააჩნია. თუ პირველი-სათვის ძირითადი რისკი დაკავშირებულია პროექტის პერსპექტივის გაურკვეველობასთან, მეორე შემთხვევაში ესაა საბრუნავი საშუალებების უკმარისობასა და წარმოების გაფართოების ხარჯებთან დაკავშირებული რისკი. ამიტომაც სტარტ-აფში დაბანდებული კა-

<sup>1</sup>3F – friends, family, founders (fools) (მეგობრები, ოჯახი, დამფუძნებლები (გულუბრყვილოები)).

პიტალი მნიშვნელოვნად აღმატება თესვის სტადიის საწარმოში განხორციელებულ ინვესტიციებს.

ცხრილი 2.4.

თესვის და სტარტ-აფ სტადიის შედარება

პარამეტრები	თესვა	სტარტ-აფი
მომავალი ფულის ნაკადი	პროგნოზირებას თითქმის არ ექვემდებარება	ექვემდებარება არსებითი სიზუსტით პროგნოზირებას
საწარმოს ფორმირება	ფორმირების პროცესშია	ფორმირებულია
ბიზნეს-გეგმა	არსებობს ბიზნესის ზოგადი ხედვა და გეგმის ცალკეული ელემენტები	არსებობს ჩამოყალიბებული ბიზნეს-გეგმა
გუნდი	ფორმირდება	ფორმირებულია
დამფუძნებლების სამეწარმეო გამოცდილება	მწირი, საჭიროებენ ინვესტორის დახმარებას	შეუძლიათ დამოუკიდებლად გადაჭრან პრობლემები
ბაზარი	მიმდინარეობს შესწავლა, არსებობს ზოგადი ხედვა და მოსაზრებები პროდუქტის წინსვლის თაობაზე	ბაზარი შესწავლილია, განსაზღვრულია მიზნობრივი სექტორი, მიმდინარეობს მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება
ინტელექტუალური საკუთრება	არასრულყოფილი სახე გააჩნია, ხშირად არ არის დარეგისტრირებული	პირველადი პაკეტი ჩამოყალიბებული და რეგისტრირებულია
წარმოება	ხდება საცდელი წარმოების აწყობა	საცდელი წარმოება აწყობილია, მიმდინარეობს მასობრივ წარმოებაზე გადასვლა
საჭირო ინვესტიციები	მლნ დოლარამდე	1-დან 5 მლნ დოლარამდე
დანახარჯების სტრუქტურაში გამოკვეთილია	საწარმოს რეგისტრაციის ხარჯები, გუნდის წევრების ხელფასი, შენობის არენდა, ინტელექტუალური საკუთრების გაფორმება, ნედლეულის და მასალების შესყიდვა, ბაზრის შესწავლის და საჭიროების წინსვლის საშუალებები	თანამშრომლების შტატის გაზრდა, მასობრივ წარმოებაზე გადასვლის საშუალებები, მარკეტინგული კვლევები, რეკლამა, საწარმოს იმიჯის ფორმირება, საბრუნავი საშუალებები
ინვესტორისა და მეწარმის შეხვედრები	არაფორმალური პირადი შეხვედრები	ფორმალური შეხვედრები დადგენილი გრაფიკით

განსხვავება საწარმოთა მიზნებში განაპირობებს არსებით განსხვავებას მათი მართვის სტილში. სტარტ-აფის ღროს მიმდინარე და სტრატეგიული ამოცანების შესრულების საფუძველს ბიზნესგეგმა წარმოადგენს, რომელიც გადახედვას ძალზედ იშვიათად ექვემდებარება. თესვის სტადიის საწარმოში სტრატეგია და მმართველობითი პროცედურები ფორმირების პროცესშია, ბიზნესი კი ზოგად ჭრილში განსაზღვრული და ხშირად კორექტირებადი მიზნების პირობებში ხორციელდება. სწორედ ამიტომ, სტრატეგიის ფორმირება თესვის სტადიის საწარმოს ერთ-ერთი ურთულესი ამოცანაა, რომელიც პროექტის მონაწილეებისაგან დიდი ღროისა და ენერჯის ხარჯვას ითხოვს.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ თესვისა და სტარტ-აფ სტადიის საწარმოებს ბევრი საერთო ნიშანიც გააჩნია, რაც მათ ანათესავებს და მნიშვნელოვნად განასხვავებს განვითარების უფრო გვიან სტადიაზე მყოფი საწარმოებისაგან. თესვის სტადიაზე მყოფი პროექტი და სტარტ-აფი – ესაა მარტივი მართვის სტრუქტურა, არა-ფორმალური ურთიერთობები საწარმოს კოლექტივში, მდგრადი მოგების უქონლობა, ახალ ბაზრებზე მუშაობა, მსხვილი და ლიკვიდური აქტივების არქონა. ამიტომ ადრეული სტადიის საწარმოებზე საუბრისას ხშირად ორივეს (თესვა და სტარტ-აფი) ერთად მოიაზრებენ.

## ბიზნეს-ანგელოზებისა და ვენჩურული ფონდების ურთიერთქმედება

ახალი საწარმოს საქმიანობის დაწყებისა და განვითარების პროცესი შეიძლება გრძელ საამწყობო კონვეიერს შევადაროთ. თესვის სტადიაზე ბიზნეს-ანგელოზები საწარმოს საბაზისო კაპიტალური კომპონენტებით უზრუნველყოფენ, ზრუნავენ მასზე და უკვე ფორმირებულ ფირმას, სტარტ-აფ სტადიაზე ვენჩურულ ფონდებს გადასცემენ. შემდგომ, კონვეიერის გადაადგილების შესაბამისად ამ პატარა საწარმოს საქმიანობას უერთდება მრავალი ახალი ფორმალური თუ არაფორმალური ინვესტორი. დროთა განმავლობაში ფირმები იქმნიან წარმატებულის იმიჯს და მოძრაობენ კონვეიერის ბოლოსკენ – „გასასვლელისკენ“, რაც ნიშნავს მათი აქციების საფონდო ბირჟაზე გაყიდვას.

საინვესტიციო კომპანია Baganov International Group-ის მონაცემებით:

- ✓ აშშ-ში თესვის სტადიაზე მყოფი 10 საწარმოდან მხოლოდ ერთი იღებს ბიზნეს-ანგელოზის დაფინანსებას;
- ✓ თესვის სტადიაზე მყოფი 1000 საწარმოდან მხოლოდ ერთი იღებს ვენჩურული ფონდის დაფინანსებას;
- ✓ თესვის სტადიაზე „ანგელოზის“ მიერ მხარდაჭერილი 10 საწარმოდან მხოლოდ ერთი აღწევს ვენჩურული ფონდის დაფინანსებას;
- ✓ „ანგელოზების“ მიერ მხარდაჭერილი 100 საწარმოდან მხოლოდ ერთი აღწევს საფონდო ბირჟაზე აქციების გაყიდვით დაფინანსების სტადიას.<sup>1</sup>

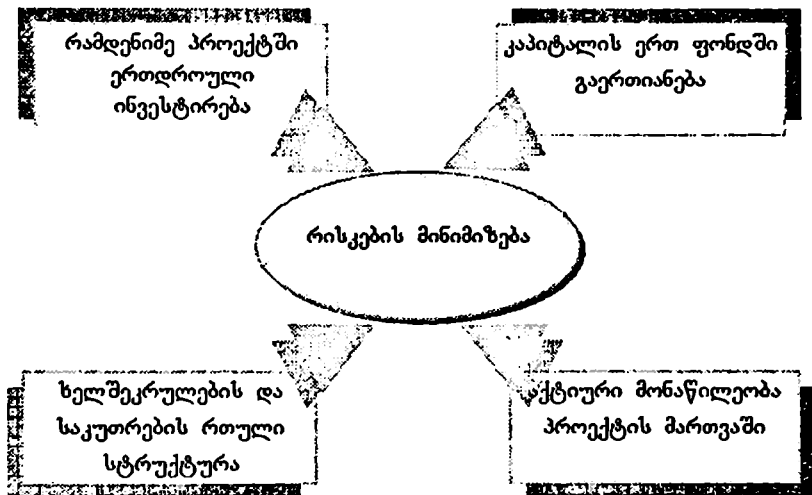
ვენჩურული დაფინანსების პრინციპია ზრდის დიდი პოტენციალის მქონე საწარმოში ინვესტირება მისი კაპიტალის მნიშვნელოვანი წილის (არანაკლებ 10%) დაუფლებით, რათა ამ წილის შემ-

---

<sup>1</sup> [www.baganov.com](http://www.baganov.com)

დგომი გაყიდვით მიღებულ იქნეს მაღალი მოგება. ვენჩურული (venture – სარისკო) ინვესტიცია მექანიზმია, რომელსაც შეუძლია აღმოფხვრას ინოვაციური საწარმოს ფინანსური უკმარისობა რისკების მინიმიზაციის შიგა წყაროების ხარჯზე:

**ნახ. 2.3. ვენჩურული ფონდების რისკების მინიმიზების მექანიზმი**



1. მართვაში აქტიური მონაწილეობა, ინოვაციური საწარმოს კონტაქტების, ბიზნესის წარმოების მოწინავე გამოცდილების და ხერხების გაზიარება, რაც მათ შეეძლოდა სავაჭრო დაიკავს. ვენჩური განსაკუთრებული ეკონომიკური ურთიერთობაა, როდესაც საწარმო იღებს არა მხოლოდ ფინანსურ რესურსებს, არამედ გამოცდილ მენეჯერს, კონსულტანტს და გუნდის წევრს.

2. ვენჩური ესაა კოლექტიური ინვესტიციები: სხვადასხვა ინვესტორის რისკების გასანაწილებლად იქმნება ვენჩურული

ფონდი. განვითარებულ ქვეყნებში ვენჩურული ფონდის კაპიტალი საშუალოდ 30 მლნ დოლარს აღემატება, ხოლო მსხვილი ფონდების რესურსები 1 მლრდ დოლარს აჭარბებს. ფონდი იმართება პროფესიონალების მიერ, ხოლო მეპაიეები ძირითადად დიდი ფინანსური შესაძლებლობების მქონე ინსტიტუციური ინვესტორები არიან: საპენსიო ფონდები, სადაზღვევო კომპანიები, ბანკები, მსხვილი კორპორაციები.

3. გადამწყვეტ როლს თამაშობს ერთდროულად რამდენიმე პროექტში კაპიტალის დაბანდების გზით რისკების დივერსიფიკაცია. ტიპური თანაფარდობაა „3-3-3-1“, როდესაც ვენჩურული ფონდის მიერ დაფინანსებული 10 პროექტიდან 3 – წარუმატებელია, 3 – მცირე მოგება მოაქვს, 3 – მაღალი მოგება, ხოლო ერთს ზემოგება რამდენიმე ასეული პროცენტის სახით, რაც მთლიანად ფარავს წარუმატებელი პროექტების ხარჯებს.

4. ორივე მხარის ინტერესები (ვენჩურული ფონდი და რეციპიენტი) დაცულია შეთანხმებით, რომელსაც რთული სტრუქტურა გააჩნია და განსაზღვრავს „თამაშის წესებს“ კონფლიქტის წარმოშობის შემთხვევაში. სწორედ ამას ითვალისწინებს რთული ფინანსური ინსტრუმენტების გამოყენებაც – სხვადასხვა კლასის პრივილეგირებული აქციები, ოფციონები, კონვერტირებადი სესხები. ასევე, გამოიყენება ინვესტორის წილის „განზავებისაგან“ დამცავი მექანიზმები, რამაც ახალი აქციების გამოშვებისას მათი წილის შენარჩუნება უნდა უზრუნველყოს.

თავდაპირველად ვენჩურული ფონდები ინტერესდებოდნენ, როგორც თესვის ისე სტარტ-აფის სტადიის საწარმოებით. ამასთან, მათი ინვესტიციების მნიშვნელოვანი ნაწილი სწორედ ბიზნესის თესვაზე მოდიოდა. თუმცა, ბოლო ათწლეულის განმავლობაში ბიზნესის განვითარების ეს მეტად სარისკო ფაზა ამოვარდა მათი ინტერესების სფეროდან.



ამას ადასტურებს აშშ-ის სტატისტიკაც. ჯერ კიდევ ინტერნეტ-ბუმის წლებში თესვის სტადიაზე ვენჩურული ფონდების ინვესტიციების მხოლოდ 20% მოდიოდა, ხოლო უკვე 2006 წლისათვის 8%.<sup>1</sup>

შედარებით გვიანი სტადიის პროექტებისაკენ ვენჩურული ფონდების ინტერესის ცენტრის გადანაცვლება განაპირობა განსახორციელებელი კაპიტალდაბანდების ღირებულების ზრდამ და ამ საქმეში მსხვილი ინსტიტუციური ინვესტორების (ბანკები, სადაზღვეო და საპენსიო ფონდები) ჩართვამ. რისკის დონესთან დაკავშირებით მათ მიერ წამოყენებულმა მკაცრმა მოთხოვნებმა პროექტების შეფასების სტანდარტების ამაღლება განაპირობა. ვენჩურული ინვესტიციების ბაზარზე კონკურენციის გამძაფრებამ კი ფონდებს უბიძგა უფრო მსხვილი გარიგებებისაკენ (მლნ დოლარზე მეტი) აეღოთ ორიენტაცია.

ამგვარად, ვენჩურული ფონდების უფრო მსხვილი პროექტებისაკენ გადანაცვლებით წარმოიშვა „ფინანსური სიცარიელე“ – სიტუაცია, როდესაც თესვის სტადიის პროექტების ბაზარზე ინვესტიციებზე მოთხოვნამ მკვეთრად გადააჭარბა მიწოდებას. ასეთი „სიცარიელის“ მიზეზები კი შემდეგში მდგომარეობს:

- თესვის სტადიის პროექტები და სტარტ-აფები საჭიროებს სრულიად განსხვავებულ მიდგომებს მართვისას;
- თესვის სტადიის საწარმოსთან მუშაობა მოითხოვს მართვაში იმაზე უფრო აქტიურ მონაწილეობას, ვიდრე ეს თანამედროვე, მსხვილ ვენჩურულ ფონდს შეუძლია;
- თესვის პროექტის რისკიანობა იმაზე უფრო მაღალია, ვიდრე ეს ვენჩურული ფონდების მიერ გამოყენებულ ფორმალურ კრიტერიუმებში ჯდება;
- თესვის სტადიის ერთ პროექტში საჭირო ინვესტიციების მოცულობა მნიშვნელოვნად მცირეა, ვიდრე სტარტ-აფ სტა-

---

<sup>1</sup> www.nvca.com

დიის ვენჩურულ პროექტში. ამის გამო სათესლე ინვესტიციები ვარდება ვენჩურულის ფორმატიდან.

ვენჩურული ფონდების სტარტ-აფებისაკენ გადანაცვლებამ საკმაოდ მიმზიდველი სათესლე ინვესტიციების ნიში ვაკანტური დატოვა. შედეგად, ზემოთ აღწერილი „ფინანსური სიცარიელის“ შევსება დაიწყო კერძო არაფორმალური კაპიტალით. ამრიგად, ბიზნეს-ანგელოზები მოგვევლინენ ინვესტორებად, რომლებიც საწარმოს ეხმარებიან სწორედ მაშინ, როდესაც ამას ვერავენ ვერ ბედავს. მათ გვერდით მხოლოდ „ახლობელი ინვესტორები“ ვერეთწოდებული 3F ღვანან. უკანასკნელთ, როგორც წესი, ახლობლების დახმარების არაკომერციული მოტივები ამოძრავებთ.

ვენჩურული ინვესტიციების ყველა პრინციპული მომენტი ბიზნეს-ანგელოზებზეც ვრცელდება. ბიზნეს-ანგელოზების ფული — „გონიერია“: ინვესტორები საწარმოსთან ერთად „ცხოვრობენ“, ეხმარებიან არა მხოლოდ ფინანსურად, არამედ სასარგებლო კონტაქტების და გამოცდილების გაზიარებით. ბიზნეს-ანგელოზისა და საწარმოს ურთიერთობა გაცილებით მჭიდრო და უშუალოა, ვიდრე ვენჩურული ფონდების შემთხვევაში. გადამწყვეტ როლს ასრულებს ფსიქოლოგიური თავსებადობა, ე.წ. ურთიერთობის „ქიმია“.

თანამედროვე ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები ძალიან ჰგავს ვენჩურულს, მისი განვითარების საწყის ეტაპზე, როდესაც ჯერ არ არსებობდა საწარმოს შერჩევის მკაცრი, ტრადიციული კრიტერიუმები. თავად ბიზნეს-ანგელოზები კი ჰგვანან პირველი თაობის ვენჩურულ ინვესტორებს, რომლებიც არ იყვნენ შებოჭილნი რისკის და შემოსავლიანობის კონტროლით. რისკიანი ინვესტიციების სექტორის დაყოფა ორ ნაწილად (ბიზნეს-ანგელოზები და ვენჩურები), შეიძლება განვიხილოთ როგორც მსხვილი ინსტიტუციური ინვესტორების ვენჩურული ფონდებით დაინტერესების შედეგი, რამაც ამ უკანასკნელის მიდგომები კონსერვატიული გახადა.

ამრიგად, დამოკიდებულება ვენჩურულ ფონდებსა და ბიზნეს-ანგელოზებს შორის უნდა განვიხილოთ არა როგორც პერსპექტიუ-

ლი პროექტების მოსაპოვებლად გამართული მძაფრი კონკურენცია, არამედ, როგორც თანამშრომლობა და „შრომის დანაწილება“. ანგელოზები იღებენ მონაწილეობას საწარმოს ფორმირებაში მისი თესვის ეტაპზე, როდესაც პროექტი ჯერ კიდევ იღვის სტრუქტურირების დონეზეა და არც თუ ისე დიდ ინვესტიციებს საჭიროებს. ვენჩურული ფონდები კი ძირითადად აფინანსებენ სტარტ-აპებს – უკვე მოქმედ საწარმოებს, თავისი პროდუქციითა და პროგნოზირებადი მოგებით.

ვენჩურული ფონდებისაგან განსხვავებით ბიზნეს-ანგელოზები საკუთარი ფულით რისკავენ და არ საჭიროებენ მისი მართვის რეგლამენტირებულ პროცედურებს. შესაბამისად, საინვესტიციო გადაწყვეტილების მიღებისას დიდი მოქნილობით გამოირჩევიან, რაც მათთან საქმის დაჭერას გაცილებით კომფორტულს ხდის.

აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად ბიზნეს-ანგელოზების სექტორის მკაცრი კომერციულობისა, ისინი გაცილებით ხშირად ხელმძღვანელობენ შინაგანი, არაეკონომიკური მოტივებით, ვიდრე ვენჩურული ფონდები. მათი მამოძრავებელი იდეა შეიძლება იყოს მეგობრების დახმარება, „რაღაც საინტერესო საქმეში ჩართვა“, უბრალოდ გარისკვა, ახალი ბიზნესის შექმნა და ა.შ.

დასკვნის სახით ჩამოეთვალათ ბიზნეს-ანგელოზების და ვენჩურული ფონდების საინვესტიციო სტილში არსებული განსხვავებები:

✓ საჭირო ინვესტიციების მცირე მოცულობის შემთხვევაში ბიზნეს-ანგელოზები ამჯობინებენ დამოუკიდებელ საქმიანობას და არ ქმნიან პულებს ფორმალური პროცედურებით და მმართველობითი აპარატით. ბიზნეს-ანგელოზების გაერთიანების თანამედროვე ფორმებს გაცილებით მოქნილი მართვის სტრუქტურები გააჩნია, ვიდრე ვენჩურულ ფონდებს.

✓ ბიზნეს-ანგელოზის მოქმედება ნაკლებადაა მიბმული რეციპიენტი საწარმოს ფინანსურ მაჩვენებლებზე და მნიშვნე-

ლოვნად განისაზღვრება პროექტის ზრდის პერსპექტივით და პირადი ურთიერთობებით დამფუძნებლებთან.

✓ ვენჩურული ფონდისაგან განსხვავებით ბიზნეს-ანგელოზის საინვესტიციო გადაწყვეტილებები ნაკლებად ეფუძნება ფორმალურ პროცედურებს.

✓ ბიზნეს-ანგელოზსა და რეციპიენტ საწარმოს შორის მიღწეული შეთანხმების გაფორმების იურიდიული პროცედურა გაცილებით მარტივია, ვიდრე ვენჩურული ფონდის შემთხვევაში.

## ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები საქართველოს ეკონომიკაში

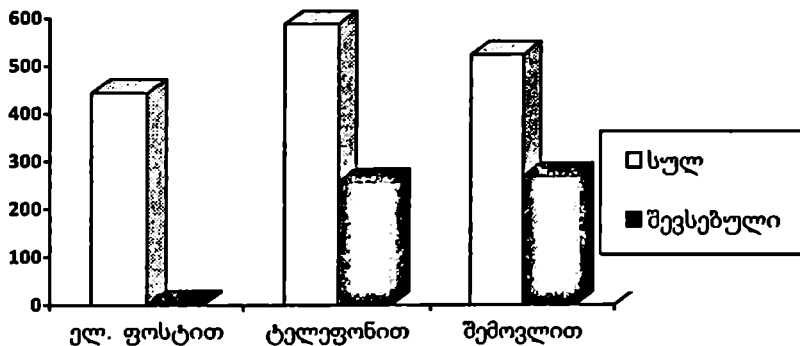
საერთაშორისო გამოცდილება და ბიზნეს-ანგელოზებზე არსებული ცნობილი უცხოელი მეცნიერების ნაშრომების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში პერსპექტიული საქმიანი იდეის დაფინანსების მთავარ გარე წყაროს არაფორმალური ინვესტორები წარმოადგენენ. შესაბამისად, ჩვენ შევეცადეთ შეგვეფასებინა ქართულ ბიზნესში მოქმედი „ანგელოზების“ როლი და გვეჩვენებინა, თუ რაოდენ დიდ მნიშვნელობას იძენს არაფორმალური ინვესტიციების სექტორის ორგანიზებული ფუნქციონირება თანამედროვე საქართველოს ეკონომიკაში.

კვლევის ძირითად მეთოდს წარმოადგენდა ანკეტირება. გამოკვლევის ობიექტებს შეადგენდნენ საქართველოს საწარმოები ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის, მასშტაბის და ეკონომიკური

საქმიანობის სახეობის მიუხედავად. ანკეტირების პროცესში: 445 საწარმოში კითხვარი გაიგზავნა ელექტრონული ფოსტით (2 შევსებული კითხვარი); 589 საწარმოსთან დამყარდა სატელეფონო კავშირი (257 შევსებული კითხვარი); შემოვლილ იქნა 525 საწარმო (269 შევსებული კითხვარი).

უნდა აღინიშნოს, რომ გაზეთ „ბანკები და ფინანსები“ გამოქვეყნდა ინტერვიუ „ეძებთ ბიზნეს-ანგელოზები“<sup>1</sup>, სადაც ქართველ „ანგელოზებს“ ეთხოვდით გამოხმაურებას და ინფორმაციის მოწოდებას. საწარმოების გამოკითხვის პროცესში ასევე დიდი დახმარება გააკვიწიეს ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სტუდენტებმა, პროფესორ-მასწავლებლებმა და ადმინისტრაციამ.

ნახ. 2.4. ქართული საწარმოების გამოკითხვის მეთოდების ეფექტიანობა

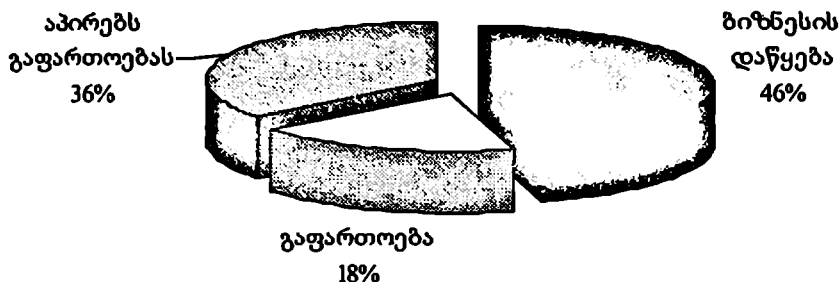


გაწეული სამუშაოს შედეგად შევსებულია 528 კითხვარი და გამოვლენილია ბიზნეს-ანგელოზების მიერ განხორციელებული 114 გარიგება, ანუ შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში ფუნქციონი-

<sup>1</sup> გაზ. „ბანკები და ფინანსები“, №11 (187), 31 მარტი – 6 აპრილი, თბ. 2009, გვ. 17.

რებად დაახლოებით ყოველ მეხუთე საწარმოს არაფორმალურ ინვესტორთან აქვს ურთიერობა. უნდა აღინიშნოს, რომ 114 „ანგელოზური“ გარიგებიდან 52 (46%) ბიზნესის დაწყებაზე მოდის, 21 (18%) – გაფართოებაზე, ხოლო 41 (36%) საწარმო საქმიანობის გაფართოებას ბიზნეს-ანგელოზის დახმარებით აპირებს.

**ნახ. 2.5. ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები საწარმოს განვითარების ეტაპების მიხედვით**



თუ გავითვალისწინებთ, რომ სტატისტიკის დეპარტამენტის მონაცემებით ქვეყანაში 2007 წელს 23137 საწარმო ფუნქციონირებდა, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ საქართველოში დაახლოებით 4600 მოქმედი არაფორმალური ინვესტორია. თუმცა, ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ეს მაჩვენებელი მცირეა და ბოლომდე ვერ ასახავს რეალობას. „ანგელოზების“ ინვესტიციების უმრავლესობა რთული დასათვლელია. როგორც წესი, ეს არის კერძო გარიგებები, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში არ დეკლარირდება და რეგისტრაციას არ ექვემდებარება.

528 საწარმოს გამოკითხვის შედეგების თანახმად: 73 ბიზნეს-ანგელოზის მიერ 58 ქართულ საწარმოში ინვესტირებულია 20489 000 ლარი. ქართველი ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები მოიცავს ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროს და მათი მოცულობა

1000 ლარიდან 14502900 ლარამდე მერყეობს. საშუალოდ კი ერთი „ანგელოზი“ 200000 ლარს აბანდებს.<sup>1</sup>

ცხრილი 2.5.

ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების დარგობრივი სტრუქტურა საქართველოში

	ვაჭრობა	მომსახურება	მრეწველობა	სხვა
საწარმოების რაოდენობა	29	14	10	4
საწარმოების რაოდენობა, %	50.9	24.6	17.5	7
ინვესტიციების მოცულობა, ლარი	744100	54600	19549300	136000
ინვესტიციების მოცულობა, %	3.6	0.3	95.4	0.7
მოსალოდნელი ინვესტიციების მოცულობა, %	31.7	39	22	7.3

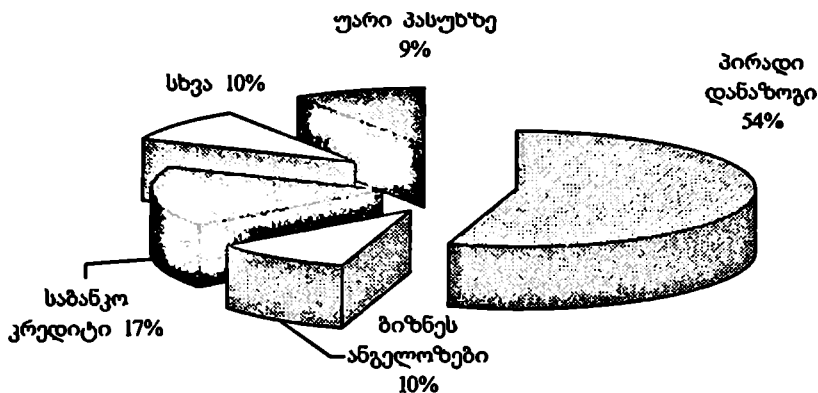
სამეწარმეო საქმიანობის დაწყების დასაფინანსებლად 289 (55%) საწარმომ მთლიანად პირადი დანაზოგი გამოიყენა, 52 (10%) – ბიზნეს-ანგელოზები, 88 (17%) – საბანკო კრედიტი, 51 (9%) სხვადასხვა წყარო მიუთითა, 48 (9%) – უარი განაცხადა პასუხზე.

ეს პასუხები, ერთი მხრივ, ნაწილობრივ არ შეესაბამება მსოფლიო გამოცდილებას, სადაც ბიზნესის თესვის დაფინანსების მთავარ წყაროს 3F შემდეგ „ანგელოზები“ წარმოადგენენ. მეორე მხრივ, სრულიად არ პასუხობს ქართული ბანკების საკრედიტო პოლიტიკას, რაც ბიზნესის დაწყების დაფინანსებისაგან თავის არიდებაში გამოიხატება. ასეთი გაუგებრობა, ალბათ რესპოდენტე-

<sup>1</sup> საშუალო მარეწვებელი გამოყვანილია 528 ქართული საწარმოს გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, რამაც განაპირობა პირველ თვეში მოყვანილ ანალოგურ მარეწვებელთან გასხვავება.

ბის ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლის ფაზებში გაუთვითცნობიერებლობას უნდა მივაწეროთ.

ნახ. 2.6. ბიზნესის დაწყების დაფინანსების წყაროების სტრუქტურა საქართველოში



აღნიშნულის მიუხედავად შეიძლება ითქვას, რომ ქართველი „ანგელოზები“ განსაკუთრებით აქტიურები ბიზნესის დაწყების სტადიაზე არიან. კერძოდ, მათ მიერ ინვესტირებული კაპიტალის 97% სამეწარმეო საქმიანობის დაწყებაზე მოდის. ყოველმა მეწარმემ საქმიანობა ბიზნეს-ანგელოზის დახმარებით დაიწყო. კერძოდ, 52 ბიზნეს-ანგელოზმა 20441100 ლარი სხვისი ბიზნესის დაწყებაში დააბანდა. ანგელოზების წილმა, გამოკვლეული საწარმოების სასტატო კაპიტალში, საშუალოდ 40% შეადგინა. ეს კი ნიშნავს, რომ საქართველოში ეკონომიკური ზრდის და უმუშევრობის შემცირების მთავარი ძრავის ფუნქცია „ბიზნეს-ანგელოზებმა“ იკისრეს. შესაბამისად, საქართველოში არაფორმალური კაპიტალის ორგანიზებული ბაზრის ფორმირება ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს

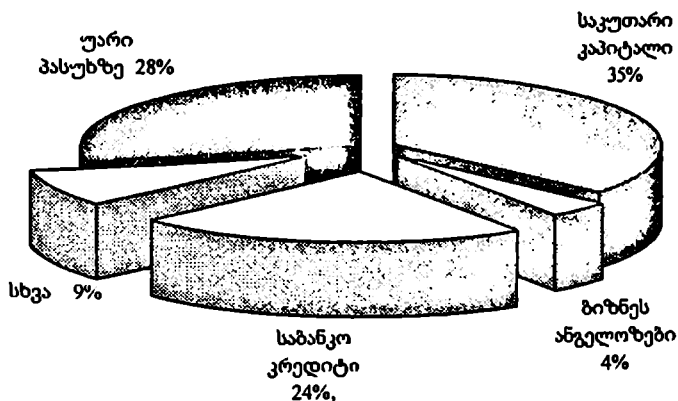


პრიორიტეტს წარმოადგენს. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ ბიზნესის დაწყებაში „ანგელოზების“ წვლილი მხოლოდ ფინანსებით არ შემოიფარგლებოდა. ისინი დამწყებ საწარმოებს აქტიურად უზიარებდნენ საკუთარ ცოდნას, გამოცდილებას და სასარგებლო კონტაქტებს.

190 (35%) საწარმომ საქმიანობა მთლიანად საკუთარი კაპიტალით გააფართოვა, 21 (4%) – ბიზნეს-ანგელოზების დახმარებით, 123 (24%) – საბანკო კრედიტით, 44 (9%) სხვადასხვა წყარო მიუთითა, 150 (28%) – უარი განაცხადა პასუხზე.

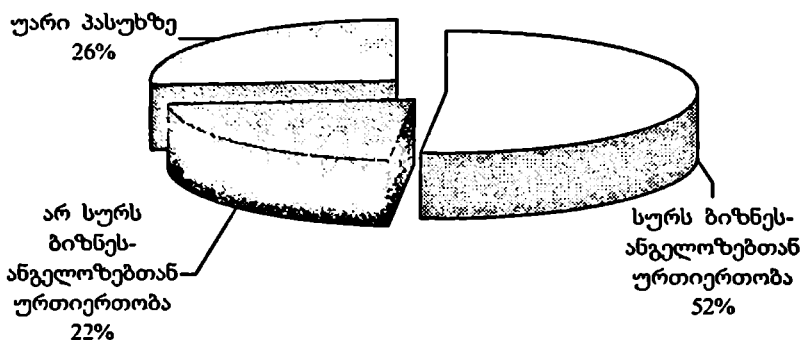
ეს პასუხები ახლოსაა საერთაშორისო გამოცდილებასთან, სადაც ბიზნესის გაფართოების დაფინანსების მთავარ წყაროს საფონდო ბაზარზე გასვლა და საბანკო კრედიტები წარმოადგენს, ხოლო ბიზნეს-ანგელოზების წვლილი კი მოკრძალებულია. ამასთან, იმის გამო, რომ საქართველოში ფასიანი ქაღალდების მეორადი ბაზარი, სხვადასხვა მიზეზის გამო, სათანადოდ არ არის განვითარებული, ბიზნესის გაფართოების დაფინანსების მთელი ტვირთი საბანკო სექტორს აწევს.

**ნახ. 2.7. ბიზნესის გაფართოების დაფინანსების წყაროების სტრუქტურა საქართველოში**



273 საწარმო, რაც გამოკვლეული ფირმების 52% შეადგენს, ახალი საქმიანობის დასაწყებად ბიზნეს-ანგელოზთან ურთიერთობას ამჯობინებს. 117 (22%) საწარმოს არ სურს მათთან ურთიერთობა, ხოლო 138 (26%) უარს აცხადებს პასუხზე.

ნახ. 2.8. ქართული საწარმოების ნდობა ბიზნეს-ანგელოზების მიმართ



ეს გვიჩვენებს, რომ საქართველოში საკმაოდ მაღალია ნდობა არაფორმალური კერძო ინვესტორების მიმართ და არსებობს დიდი მოთხოვნა ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციებზე, ასევე, ისეთ ინსტიტუტზე, რომელიც ქართულ ფირმებს გაუმარტივებს „მფარველი ანგელოზის“ პოვნას.

გამოკითხული 528 საწარმოდან 292 (55%) მომავალში ბიზნეს-ანგელოზობის სურვილს აფიქსირებს. რაც იმაზე მიუთითებს, რომ საქართველოში ხელსაყრელი საბაზრო კონიუნქტურის და მიმზიდველი წინადადების შემთხვევაში, ფაქტობრივად, ყოველი მეორე საწარმო მზად არის იკისროს კორპორაციული ბიზნეს-ანგელოზის პასუხისმგებლობა და ხელი შეუწყოს ქვეყნის ეკონომიკურ აღმავლობას. ეს ასევე ნიშნავს, რომ საქართველოში დაახლოებით 13000 პოტენციური კორპორაციული ბიზნეს-ანგელოზია.

# 3

## ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის ინფრასტრუქტურა

---

### ბიზნეს-ანგელოზების ინფრასტრუქტურის თავისებურებები

განვითარებულ ქვეყნებში, სადაც ბიზნესის ტესვის დაფინანსება უკვე შემდგარი ინდუსტრიაა, შეიძლება ვიმსჯელოთ ბიზნეს-ანგელოზების სპეციალური ინფრასტრუქტურის არსებობაზე. იგი წარმოადგენს კომერციული და არაკომერციული ორგანიზაციების ქსელს, რომელთა მიზანია ტესვის სტადიის საწარმოების დაფინანსება და გრანტებით დახმარება, ასევე, ინვესტიციების ეფექტიანობის ზრდა და ჰარმონიული ურთიერთობების ჩამოყალიბება ბიზნეს-ანგელოზებს, მათი ინვესტიციების რეციპიენტებსა და გარე სამყაროს შორის. ამისათვის ხორციელდება პირველი შეხვედრების ორგანიზება მეწარმეებსა და ინვესტორებს შორის, დახმარება საწარმოების რეგისტრაცია-

ციაში, იურიდიული დოკუმენტების გაფორმებაში, კონსულტაციები ინოვაციური პროექტების განვითარებისათვის, ბიზნეს-ანგელოზის პროექტიდან „გასვლისათვის“, ინფორმაციული უზრუნველყოფა და მრავალი სხვა მომსახურება.

ინფრასტრუქტურული ობიექტების ნაწილი არის საერთო ყველა სახეობის ბიზნესისათვის, ბიზნეს-ანგელოზები და ინოვაციური საწარმოები კი უბრალოდ დამკვეთების ერთ-ერთ კატეგორიას მიეკუთვნებიან. ესაა კონსალტინგური, იურიდიული, აუდიტორული და PR სააგენტოები, ლიზინგის, საწარმოო და კომერციული ფართების შედავათიანი გამოყოფის ცენტრები, გამოფენები, რეგიონთაშორისი და საერთაშორისო ორგანიზაციები.

ბიზნეს-ანგელოზებისათვის კი, რომელნიც ინოვაციური სექტორის ერთ-ერთ შემადგენელ ნაწილს ქმნიან, სპეციფიკური ინფრასტრუქტურის ობიექტებს განეკუთვნება: ტექნოპარკები, ბიზნეს-ინკუბატორები, განსაკუთრებული ეკონომიკური ზონები, ტექნოლოგიების ტრანსფერის ცენტრები, მსხვილი კორპორაციები, რომლებიც ქმნიან კომფორტულ გარემოს ინოვაციური იდეების კომერციალიზაციისათვის. ბიზნეს-ანგელოზები და მათ მიერ დაფინანსებული საწარმოები აქტიურად თანამშრომლობენ აღნიშნულ ინსტიტუტებთან ურთიერთსარგებლიანობის საფუძველზე. თუმცა, ბიზნეს-ანგელოზების სექტორი მხოლოდ ერთ-ერთი მიმართულებაა, რომელსაც აღნიშნული ტიპის ინფრასტრუქტურა ფარავს.

ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის ინფრასტრუქტურის სპეციფიკურ ელემენტებს წარმოადგენს:

- ✓ კოლექტიური ინვესტირების ფორმები – ბიზნეს-ანგელოზების სინდიკატები ერთობლივი ინვესტიციებისათვის, Seed-ფონდები;
- ✓ არაკომერციული, მათ შორის, სახელმწიფო პროგრამები მცირე და ინოვაციური ბიზნესის დასახმარებლად;

- ✓ საშუამავლო ორგანიზაციები;
- ✓ ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელები და ასოციაციები;
- ✓ ბიზნეს-ანგელოზების ბაზრობები და ფორუმები;
- ✓ ბიზნეს-ანგელოზების სწავლების პროგრამები და სპეციალიზებული ტრენინგ-ცენტრები;
- ✓ საინფორმაციო უზრუნველყოფის საშუალებები – სპეციალური ჟურნალები, ინტერნეტ-პორტალები, საინფორმაციო ბიულეტენები და ა.შ.

## ბიზნეს-ანგელოზების სინდიკატები და Seed-ფონდები

რისკების დივერსიფიკაციის სურვილი, ბუნებრივია, ბიზნეს-ანგელოზების სექტორშიც არსებობს. ამ მიზნის მისაღწევად ბიზნეს-ანგელოზები, ისევე როგორც ვენჩურული ფონდები, მიმართავენ კოლექტიური ინვესტიციების სხვადასხვა ფორმას. ამ დროს მათი სახსრები ერთიანი მართვისთვის თავს იყრის ფინანსურ პულში<sup>1</sup>. მსგავს გაერთიანებებს ზოგჯერ „ბიზნეს-ანგელოზების სინდიკატები“ ეწოდება. ეს გაერთიანებები თავისი საქმიანობის სტილითა და შინაარსით ძალიან ჰგვანან პირველი თაობის ვენჩურულ ფონდებს, მაგრამ თანამედროვე ვენჩურული ფონდებისგან განსხვავებით, სინდიკატებს შენარჩუნებული აქვთ ბიზნეს-ანგელოზების სექტორის უპირატესობების უმრავლესობა – მოქნილობა, გადაწყვეტილებების მიღების სისწრაფე, მართვისა და ანგარიშგების სისტემის სიმარტივე და ა.შ.

<sup>1</sup> პული – დროებითი გაერთიანების ფორმა, რომელიც ითვალისწინებს მონაწილეთა ფინანსური შესაძლებლობების კოორდინაციას და მოგების გარკვეული წესით განაწილებას.

მრავალი ბიზნეს-ანგელოზი სინდიკატის შემადგენლობაში ამჯობინებს მუშაობას, რადგან იგი მათ შემდეგ უპირატესობას უკმნის:

▲ კაპიტალის გაერთიანების შესაძლებლობა მრავალი პროექტის დასაფინანსებლად;

▲ საინვესტიციო პროექტების მეტი მრავალფეროვნება;

▲ სასარგებლო კონტაქტების, ინფორმაციის გაცვლა და გამოცდილების გაზიარება;

▲ პროექტების ექსპერტიზის ერთობლივი განხორციელება;

▲ არსებული საინვესტიციო პორტფელის შემდგომი დივერსიფიკაცია.

ბიზნეს-ანგელოზების სინდიკატების ფინანსური შესაძლებლობები, როგორც წესი, მნიშვნელოვნად ჩამოუვარდება საშუალო ზომის ვენჩურული ფონდებისას, ამიტომ თესვის სტადიის საწარმოები მათი ინტერესების არეალში იმყოფებიან და მათი ინვესტიციების მთავარ რეციპიენტებს წარმოადგენენ.

ხშირ შემთხვევაში, ინვესტორები სინდიკატებს თავად მართავენ, კონსალტინგური ფირმების მოწვევის გარეშე, თუმცა, ზანდაზან კვალიფიციური მენეჯერების და კონსულტანტების დაქირავებასაც მიმართავენ. ნებისმიერ შემთხვევაში, ბიზნეს-ანგელოზების სინდიკატების მართვა უფრო მარტივი და ეკონომიურია, ვიდრე ვენჩურული ფონდებისა, რომლებიც მუდმივად სპეციალიზებული მმართველი ფირმების მიერ იმართებიან და დიდი მენეჯერული დახარჯების გაღებას საჭიროებენ.

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში გავრცელდა საწყისი სტადიის საწარმოების დაფინანსების ისეთი ფორმა, როგორცაა Seed-ფონდი ან თესვის ფონდი. მათი მოქმედების პრინციპი სინდიკატების ანალოგიურია, თუმცა, ვენჩურული ფონდების მსგავსად, მმართველობით კონსალტინგზე სპეციალიზებული ფირმების მიერ იმართებიან. თავის მხრივ, ეს პროცესი ბიზნეს-

სის თესვის დაფინანსების სექტორის სრულყოფაზე, მასში მსხვილი კაპიტალის გამოჩენაზე, პერსპექტიული პროექტების ნაკადის ზრდასა და საუკეთესო საინვესტიციო შესაძლებლობების შერჩევის გართულებაზე მიუთითებს. როგორც შედეგი, ოპტიმალურ ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებას პროფესიონალი მენეჯერების გუნდით დაკომპლექტებული საინვესტიციო ფონდის შექმნა წარმოადგენს. ბოლო ხანებში თესვის ფონდების შექმნით აქტიურად ინტერესდებიან მსხვილი ინსტიტუციური ინვესტორები, საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები, მსხვილი კორპორაციები და ბანკები.

თესვის სტადიის ინოვაციური საწარმოების მხარდაჭერას ასევე ქტიურად ახორციელებენ არაკომერციული Seed-ფონდები. მათი უმრავლესობა სახელმწიფო ფონდებია, რომელთა სახსრები ხშირად სხვადასხვა წყაროებიდან ფორმირდება – სახელმწიფო დაწესებულებები, უწყებები და სპეციალური პროგრამები. სახელმწიფოს მიერ მსგავსი ფონდების შექმნა უმუშევრობის დაძლევის და ინოვაციური სფეროს განვითარების პრიორიტეტულობითაა ნაკარნახევი. განვითარებულ ქვეყნებში კარგად აცნობიერებენ, რომ სახელმწიფოს მხრიდან პერსპექტიული ინოვაციური იდეებისათვის პატარა ბიძგის მიცემა ძალიან სწრაფად უზრუნველყოფს კერძო ინვესტორების დაინტერესებას და ქვეყანაში კონკურენტუნარიანი საწარმოების რიცხვის ზრდას.

განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ვენჩურული ფონდების სისტემა წარმატებას აღწევს იქ, სადაც არსებობს სტარტ-აფ სტადიის პროექტების საჭირო რაოდენობა, ეს უკანასკნელი კი ბიზნესის თესვის დაფინანსების სექტორის გამართული მუშაობის შედეგად მიიღწევა.

არაკომერციული თესვის ფონდები საწარმოებს სხვადასხვა ფორმით ეხმარებიან – გრანტები, შეღავათიანი სესხები უზრუნველყოფის გარეშე, საპროცენტო განაკვეთის კომპენსაცია

და ინვესტიციები ბიზნეს-ანგელოზების ფორმატით. ხშირად პროგრამები გათვლილია ტექნოპარკების და ბიზნეს-ინკუბატორების რეზიდენტ საწარმოებზე.

განვითარებული ვენჩურული ინდუსტრიის მქონე ქვეყნებში ასეთმა პროგრამებმა განსაკუთრებულ შედეგებს მიაღწია. ყველაზე უფრო ცნობილია: მცირე ბიზნესის ინოვაციური განვითარების პროგრამა (SBIR) – აშშ-ში, კვლევებისა და განვითარების ეროვნული ფონდი (SITRA) – ფინეთში, ბიზნეს-ინკუბატორებში განთავსებული საწარმოების დაფინანსების პროგრამა – ისრაელში. ექსპერტების შეფასებით, სახელმწიფო გაზრდილი საგადასახადო შემოსავლების ხარჯზე დაახლოებით 3 წელიწადში იბრუნებს ინოვაციურ საწარმოებში ინვესტირებულ სახსრებს. აღარაფერს ვამბობთ იმ უზარმაზარ ეკონომიკურ და ფსიქოლოგიურ ეფექტზე, რაც ქვეყანაში ინოვაციური პროექტების რეალიზაციას ახლავს თან.

## ბიზნეს-ანგელოზთა ასოციაციები და ქსელები

ბიზნეს-ანგელოზების სექტორის ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული პრობლემაა დაინტერესებული მხარეების არასაკმარისი ინფორმირებულობა: ბიზნეს-ანგელოზებს ესაჭიროებათ ინფორმაცია პერსპექტიული პროექტების შესახებ, ხოლო მეწარმეებს კი ბიზნეს-ანგელოზებთან სიახლოვე, რათა მოახდინონ საკუთარი იდეების კომერციალიზაცია.

ინფორმაციის სიმცირის პრობლემის ეფექტიანი გადაწყვეტის ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა ბიზნეს-ანგელოზების ასოცია-



ციის ან ქსელების (Business angel network or association) ამოქმედება. ბიზნეს-ანგელოზების ასოციაციები და ქსელები – სპეციალიზებული ორგანიზაციებია, რომლებიც ინვესტორებს საშუალებას აძლევს გაცვალონ გამოცდილება და გააერთიანონ კაპიტალი, ხოლო ინვესტიციების პოტენციურ რეციპიენტებს – იპოვონ მათთვის საინტერესო ბიზნეს-ანგელოზები.

ქსელები მეწარმეებს საშუალებას აძლევს პროექტები ბიზნეს-ანგელოზების ერთდროულად დიდ რაოდენობას წარუდგინონ, ხოლო ინვესტორებს – შეისწავლონ პროექტების დიდი რიცხვი, თანაც დარჩნენ ინკოგნიტოდ მანამ, სანამ მზად არ იქნებიან კონკრეტულ მეწარმესთან მოსალაპარაკებლად. ბიზნეს-ანგელოზების ქსელი ფართოდაა გავრცელებული აშშ-ში, დიდ ბრიტანეთსა და ევროპის ქვეყნების უმრავლესობაში.

ამჟამად ბიზნეს-ანგელოზების ასოციაციების და ქსელების შემდეგი ფორმებია განვითარებული:

1. „ყველა თავისთვის“;
2. გაერთიანება დემოკრატიული წესებით;
3. „ერთი ყველასათვის, ყველა ერთისთვის“.

პირველი ტიპის გაერთიანება ფაქტობრივად არის წევრ ინვესტორთა, ანუ ბიზნეს-ანგელოზთა შეკრება. გაერთიანების წევრთა კრება იხილავს მეწარმეთა მიერ დასაფინანსებლად წრმოდგენილ პროექტებს და ახდენს მათ გადარჩევას. მას შემდეგ, რაც ბიზნეს-ანგელოზები გაეცნობიან სამეწარმეო პროექტებს, ისინი ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებას შერჩეული პროექტის დაფინანსების შესახებ. ასევე, დამოუკიდებლად აწყობენ შეხვედრებს და მოლაპარაკებებს მეწარმეებთან. ამ ტიპის ასოციაციის ხელმძღვანელობა არ მონაწილეობს მეწარმეების და ბიზნეს-ანგელოზების ურთიერთობაში. მისი ფუნქცია არის საინვესტიციო გარიგებების მოცულობის ზრდა.

მეორე ტიპის გაერთიანებას ჰყავს აღმასრულებელი დირექტორი, რომელიც საქმის წარმოებაზე აგებს პასუხს. აღმასრულებელი დირექტორი იხილავს მეწარმეთა განაცხადებს. ხშირად ბიზნეს-ანგელოზები თვითონ სთავაზობენ გაერთიანების დირექციას სასურველ პროექტებს. პროექტის დამფინანსებელი ინვესტორები აყალიბებენ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას.

გაერთიანება „ერთი ყველასათვის და ყველა ერთისათვის“ მუშაობს ვენჩურული ფირმის ფორმატში. მას შტატში ჰყავს პროფესიონალი მენეჯერები, რომლებიც მართავენ ბიზნეს-ანგელოზების კაპიტალს. გაერთიანების მენეჯერის როლს ხშირად ასრულებს მისი კომიტეტი, რომელშიც გაერთიანების წევრები შედიან. აღნიშნული კომიტეტი დეტალურად ეცნობა მეწარმეების ბიზნეს გეგმებს და მათ პროექტებს. ამ ტიპის გაერთიანებებში მეწარმეები აწყობენ პროექტის პრეზენტაციას, ხოლო დაფინანსების საკითხი კენჭისყრით წყდება. თუ ინვესტორთა უმრავლესობამ გადაწყვიტა წარმოდგენილი პროექტის (პროექტების) დაფინანსება, მაშინ იქმნება დაფინანსების ფონდი.

ბიზნეს-ანგელოზების ფორმალური გაერთიანების გარდა არსებობს არაფორმალური გაერთიანებები. მისი შემადგენლობა მცირერიცხოვანია (6-7 კაცი). ისინი არაფორმალურ ვითარებაში განიხილავენ საინვესტიციო პროექტებს, შემოთავაზებებს, იღებენ დაფინანსების შესახებ გადაწყვეტილებას და ინაწილებენ მოვალეობებს.

ბიზნეს-ანგელოზების შეხვედრები შესაძლოა გაიმართოს როგორც რეალურ დროში, მაგალითად, კრებების, ფორუმებისა და სხვ. სპეციალიზირებული ღონისძიებების საშუალებით, ასევე ვირტუალურად – ბიზნეს-ანგელოზების ქსელების (ასოციაციების) საიტების საშუალებით.

ბიზნეს-ანგელოზების ქსელი შუამავალია მეწარმეებსა და ინვესტორებს შორის. მაგრამ გამოცდილებამ აჩვენა, რომ მხო-

გლოდ შუამავლობით მიღებული შემოსავალი ქსელის გამართულ ფუნქციონირებას არ ყოფნის და მისი უზარალობის წერტილზე გასაყვანად აუცილებელია დამატებითი მომსახურების შეთავაზება. ინვესტიციების მაძიებლებისათვის ეს შეიძლება იყოს კონსალტინგი, დახმარება ბიზნეს-წინადადებების შედგენაში, მოხსენების მომზადებასა და პრეზენტაციაში, მხარდაჭერა ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის სფეროში. ინვესტორებისთვის ქსელი ასრულებს პროექტების შერჩევა-ექსპერტიზის, გარიგებების იურიდიული დეტალების მოგვარების რთულ და შრომეტევად სამუშაოს. ქსელის მომსახურების ანაზღაურება წარმოებს ფიქსირებული ტარიფით, წარმატებული გარიგების ღირებულების პროცენტის (success fee), ან საწარმოში წილის სახით.

ქსელის მომსახურების საგრძნობი ნაწილი ინტერნეტის საშუალებით ხორციელდება. საინვესტიციო პროექტების მასალები განთავსდება მონაცემთა ბაზაში, რომელშიც შესვლის უფლება მხოლოდ ქსელის წევრ ბიზნეს-ანგელოზებს აქვთ. ზოგჯერ პროექტები განთავსებულია სახელების ან კოორდინატების მითითების გარეშე, ხოლო მათი გახსნისთვის ქსელი იღებს საკომისიოს. ირჩევს რა მისთვის საინტერესო პროექტს, ბიზნეს-ანგელოზი აგზავნის მოთხოვნას, რის შემდეგაც ქსელი ახდენს მხარეთა შორის უშუალო შეხვედრის ორგანიზებას.

ბაზაში შემოსული ახალი პროექტები დაუყოვნებლივ ეცნობება ქსელის ან ასოციაციის ყველა წევრს. თუ ერთი პროექტით ერთდროულად რამდენიმე ბიზნეს-ანგელოზი დაინტერესდა, მაშინ, ხშირ შემთხვევაში, კონფლიქტი ერთობლივი ინვესტირების საშუალებით გვარდება.

ზოგიერთი ქსელი ატარებს ფორუმებს ან საპრეზენტაციო სესიებს ბიზნეს-ანგელოზებისათვის, სადაც მათ წინაშე ბიზნეს-წინადადების მოკლე პრეზენტაციით მეწარმეები წარდგებიან. ფორუმების ან სესიების დროს ბიზნეს-ანგელოზებს მეწარმეს-

თან პრიატული გასაუბრების შესაძლებლობაც გააჩნიათ. ბუნებრივია, ინვესტორები და მეწარმეები იხდიან გარკვეულ თანხას ასეთ ღონისძიებაზე დასასწრებად.

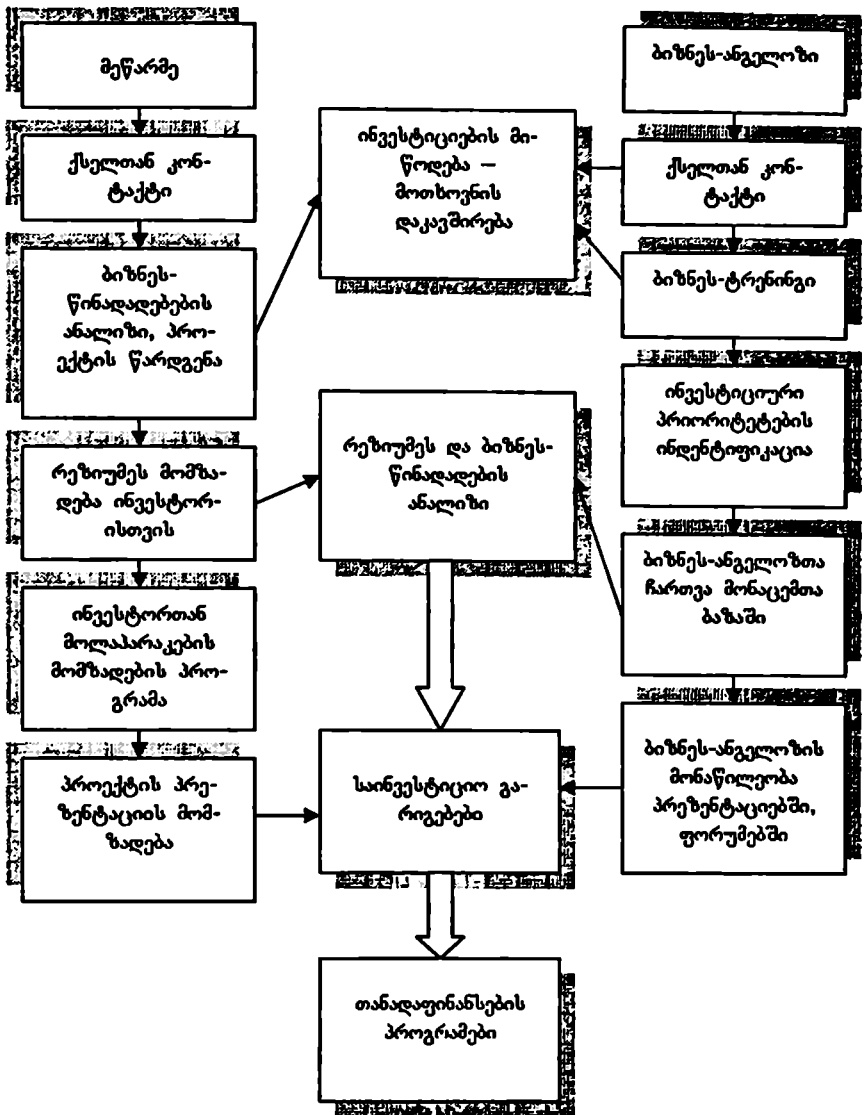
ქსელებისა და ასოციაციების დახმარებით შესაძლებელია პროექტების შერჩევის და მომზადების პროცესის სტანდარტიზაცია. დიდი რაოდენობის პროექტებთან მუშაობისას ქსელის მენეჯერები ამუშავენ მათი ანალიზისა და შეფასების სტანდარტულ პროცედურებს, დოკუმენტების ტიპურ ფორმებს, ფინანსური მოდელების შაბლონებს.

ასეთი სტანდარტიზაცია ამაღლებს ბიზნეს-წინადადების ხარისხს და მისი ანალიზისას დროის ეკონომიის საშუალებას იძლევა. პროექტების დიდ ნაკადთან მუშაობა კი ზრდის მენეჯერების კვალიფიკაციას, ამაღლებს მათ ინტუიციასა და ბაზრის ცოდნას. ისინი ხდებიან სპეციფიკური soft skills-ის მატარებლები, რომელიც აუცილებელია მთელი ეკონომიკისათვის და ძალიან რთულია გამომუშავდეს მცირე რაოდენობის ინოვაციური ბიზნეს-წინადადებების ანალიზისას.

ქსელები და ასოციაციები აქტიურად მუშაობენ ბიზნეს-ანგელოზების და ინოვაციური მეწარმეების პროფესიული ცოდნის ხარისხის ასამაღლებლად, ქმნიან საინვესტიციო სინდიკატებს, სპეციალური ღონისძიებების ორგანიზებით ხელს უწყობენ სხვადასხვა რეგიონის ან ქვეყნის ბიზნეს-ანგელოზებსა და მეწარმეებს შორის კონტაქტების დამყარებას. ბიზნეს-ანგელოზების ქსელის საქმიანობა სქემატურად ნაჩვენებია 3.1 ნახაზზე.

ბიზნეს-ანგელოზების ქსელები და ასოციაციები აქტიურად თანამშრომლობენ ვენჩურულ სექტორთან. ეს ნაკარნახევია საერთო ინტერესით – ბიზნეს-ანგელოზების გასვლისას მათი წილის ძირითად მყიდველად ვენჩურული ფონდები გვევლინებიან. ამიტომ, ბუნებრივია, მათ სურთ მუდმივი კავშირი ჰქონდეთ იმ პროექტებთან, რომლებმაც „ბიზნეს-ანგელოზების სკოლა“ გაიარეს.

ნახ. 3.1. ბიზნეს-ანგელოზების ქსელის ფუნქციონირება



ბიზნეს-ანგელოზების ქსელების და ასოციაციების გავლენით აშშ-სა და ევროპაში ჩამოყალიბდა ინვესტორის ახალი ტიპი – „პასიური“ ბიზნეს-ანგელოზი, რომლებიც პროექტებს ქსელის (ასოციაციის) რეკომენდაციით პოულობენ და თითქმის არ ერევიან საწარმოს საქმიანობაში.

პროექტის მართვაში ბიზნეს-ანგელოზების ინტერესებს ხშირად ქსელის თანამშრომელი წარმოადგენს. ინვესტირება კი, როგორც წესი, სინდიკატების მეშვეობით ხდება. ინვესტირების მსგავსი პრაქტიკა სულ უფრო მასობრივ ხასიათს იძენს და აქტიურად გამოიყენება საშუალო ფენის მოსახლეობის დიდი ნაწილის მიერ – ექიმები, ადვოკატები, მეცნიერები და პენსიონერებიც. ცნობილია, რომ უკანასკნელ წლებში სილიკონის ველში ბიზნესის თესვის დაფინანსების არსებითი ნაწილი კალიფორნიელი პენსიონერების მიერ ხორციელდება. ისინი „პასიური“ ბიზნეს-ანგელოზები არიან, რადგან ამ დროს იკარგება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობა – „ანგელოზის“ არამატერიალური წვლილი პერსპექტიული იდეის რეალიზაციაში.

მსოფლიოში არსებობს ბიზნეს-ანგელოზების მსხვილი გაერთიანებები, რომლებიც საკმაოდ დიდ რეგიონებს და ქვეყნებს მოიცავს. ასეთი გაერთიანებების წევრები არიან, როგორც ინდივიდუალური ბიზნეს-ანგელოზები, ასევე ქსელებიც. მსგავსი ორგანიზაციების მთავარი მიზანია – არა შუამავლობა და კონსალტინგი ცალკეულ მეწარმეებსა და ინვესტორებს შორის, არამედ ბიზნეს-ანგელოზთა გაერთიანებების გაფართოება, მათი რიცხვის ზრდის ხელშეწყობა, ფართომასშტაბიანი სასწავლო სემინარებისა და ტრენინგების ორგანიზება, საერთაშორისო ურთიერთობების განვითარება. ხშირად მსგავს ორგანიზაციებს „ქსელთა ქსელის“ სახელწოდებითაც მოიხსენიებენ. მის ტიპურ მაგალითს წარმოადგენს ევროპის ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელი (EBAN).

ევროპის ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელის მთავარი მიზნებია:

- ევროპული ბიზნესის სათესლე ინვესტიციებით უზრუნველყოფა;
- კვლევების ჩატარება და სექტორის განვითარების ძირითადი ტენდენციების გამოვლენა;
- საუკეთესო პრაქტიკის იდენტიფიცირება და გაზიარება;
- ბიზნეს ანგელოზთა ქსელის როლისა და ცნობადობის ამაღლება დამწყებ მეწარმეებში;
- სინერგიზმისა და ქსელური შემთხვევების სტიმულირება;
- ევროპაში პროფესიული ზრდა-განვითარების ხელშეწყობა;
- ბიზნეს-ანგელოზებისა და დამწყები საწარმოების საერთაშორისო ურთიერთობების განვითარების სტიმულირება.

ასოციაციის წევრები არიან: ტრანსნაციონალური, ნაციონალური, რეგიონული და ადგილობრივი ბიზნეს ანგელოზთა ქსელები; ბიზნეს ანგელოზთა ქსელების ფედერაციები, ცალკეული ფირმები და ორგანიზაციები, რომლებიც დამწყებ საწარმოებს ფეხზე დადგომაში ეხმარებიან.

EBAN-ში შემაჯავლი ქვეყნების ასოციაციებისთვის დამახასიათებელია განვითარების განსხვავებული დონეები. ამ მხრივ ყველაზე სრულყოფილი სისტემა აქვს გაერთიანებულ სამეფოს – 34 ასოციაცია და ასობით ქსელით; ასევე, კარგად განვითარებული სისტემა აქვთ საფრანგეთს, გერმანიას, შვედეთს, ბელგიას, ფინეთს, ნიდერლანდებს; შედარებით მცირე მოთამაშეები არიან იტალია და ესპანეთი; ხოლო უმცირესი ბაზრები აქვთ საბერძნეთსა და პორტუგალიას.

ასოციაციაში შემაჯავლი „ანგელოზთა“ ქსელები სხვადასხვა გზით ზრდიან სათესლე ინვესტიციებზე მოთხოვნას: ინვესტირების პროგრამები, ინვესტორთა პროგრამები და სინდიკატები. ინვესტირების პროგრამები ითვალისწინებს საწარმოების მომზადებას ბიზნეს-ანგელოზებთან თანამშრომლობისათვის. მაგალითად, ბიზნეს-გეგმების მომზადება, ტრენინგები, პრეზენტაციები და ა.შ. ინვეს-

ტორთა პროგრამები გულისხმობს ინვესტორთა კვალიფიკაციის ამაღლებას თესვის სტადიის საწარმოების დაფინანსებაში: სამართლებრივი და ფინანსური რეკომენდაციები, შეხვედრები გამოცდილ ბიზნეს-ანგელოზებთან, საგადასახადო სისტემის შესწავლა; სინდიკატი – ბიზნეს-ანგელოზთა ჯგუფების ფორმირება მსხვილი პროექტების ერთობლივი განხორციელების მიზნით.

ბიზნეს-ანგელოზთა ასოციაციებისა და ქსელების მიერ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ხორციელდება უამრავი დამწყები ფირმისა და პერსპექტიული ბიზნეს-იდეის დაფინანსება. მართალია, ამ ორგანიზაციების უმრავლესობის საქმიანობა ხშირად კრახით მთავრდება, მაგრამ არსებობს ისეთი ფირმებიც, რომლებმაც ძალიან დიდ წარმატებებს მიაღწიეს, მაგალითად, Skype, Apple, Amazon.com, Google, hp, Dell, The Body Shop, Alter Eco, Vista Print, Innocent და ა.შ.

მუდმივად მოქმედი ქსელებისა და ასოციაციების გარდა, ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების სტიმულირების ეფექტიანი საშუალებაა სპეციალური პროგრამები. მათი მიზანია – ბიზნეს-ანგელოზების ჯგუფებისა და სინდიკატების ფორმირება, ბიზნეს-ანგელოზებსა და მეწარმეებს შორის მჭიდრო კავშირების დამყარება, პროექტების შერჩევისას ინვესტორების დახმარება, ინოვაციურ სფეროში საერთაშორისო თანამშრომლობის განვითარება. როგორც წესი, ასეთი პროგრამების ორგანიზატორებად თავად ბიზნეს-ანგელოზების ქსელები და ასოციაციები გვევლინებიან.

მსგავსი პროგრამის აქტუალური მაგალითია EASY, რომელსაც მხარს უჭერს ბიზნეს-ანგელოზების ევროპული ქსელი. მისი მიზანია ევროკავშირში ბიზნეს-ანგელოზებისა და ინოვაციური მეწარმეების კონტაქტებისა და თანამშრომლობის გაღრმავება. პროგრამა ორ წელზეა გათვლილი და მასში 11 ქვეყანა მონაწილეობს, ხოლო ბიუჯეტი კი 5,2 მლნ ევროს შეადგენს. ამ პროგრამის მთავარი ამოცანაა საერთო ევროპული



ფორუმების გამართვა, რომელზეც ინოვაციურ პროექტებს მიეცემათ შანსი მიიქციონ სხვა ქვეყნების ბიზნეს-ანგელოზების ყურადღება.<sup>1</sup>

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს პრეზიდენტის სამეცნიერო გრანტები ახალგაზრდა მეცნიერთათვის პროექტის – „ანგელოზების“ როლი ქართული ბიზნესის განვითარებაში – ამოცანებიდან გამომდინარე, საქართველოში 2009 წელს დაფუძნდა პირველი ბიზნეს-ანგელოზთა ასოციაცია, ხოლო ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე ამოქმედდა საქართველოს ბიზნეს-ანგელოზთა ცენტრი. მათი ძირითადი მიზნებია:

- საქართველოში პერსპექტიული საქმიანი იდეების პრაქტიკული რეალიზაციის შესაძლებლობების გაზრდა;
- საქართველოში ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის ხელსაყრელი ეკონომიკური და სამართლებრივი გარემოს ფორმირების ხელშეწყობა;
- ბიზნეს-ანგელოზების ინსტიტუტის განვითარება და მათი ინტერესების დაცვა;
- სახელისუფლებო ორგანოებში, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებსა და სამეწარმეო წრეებში ასოციაციის წევრობის ინტერესების წარმოდგენა;
- ბიზნეს-ანგელოზებს შორის სასარგებლო კონტაქტების, ინფორმაციის გაცვლა და გამოცდილების გაზიარება;
- საქართველოს და უცხოეთის ბიზნეს-ანგელოზებს შორის ურთიერთობების განვითარების ხელშეწყობა;
- ბიზნეს-ანგელოზების და დამწყები მეწარმეების კვალიფიკაციის ამაღლება;
- ბიზნეს-ანგელოზების კონფერენციების, სემინარების, ფორუმების და ბაზრობების ჩატარება;

---

<sup>1</sup> [www.eban.org](http://www.eban.org).

- ბიზნეს-ანგელოზების საინვესტიციო შესაძლებლობების გაერთიანების ხელშეწყობა და კოლექტიური ინვესტირების ფორმების განვითარება;
- ბიზნეს-ანგელოზებისა და მეწარმეების დახმარება ინოვაციური პროექტების მართვაში, მათი უზრუნველყოფა კვალიფიციური საკონსულტაციო მომსახურებით და კადრებით;
- საქართველოს წამყვანი უნივერსიტეტების და ბიზნეს-სკოლების სტუდენტების უზრუნველყოფა პროფესიული პრაქტიკით;
- პერსპექტიული სამეწარმეო იდეების მოძიება და ექსპერტიზა (შერჩევა, წინასწარი შესწავლა, დეტალური შემოწმება, მონიტორინგი);
- ბიზნეს-ანგელოზთა ადგილობრივი ქსელების შექმნა და განვითარება;
- ბიზნეს-ანგელოზთა საერთაშორისო ქსელებში ინტეგრირება.

ასოციაციის მთავარი პრიორიტეტი იქნება ევროპის ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელსა და ევროპის ვენჩურული კაპიტალის ასოციაციაში გაწევრიანება, რაც ხელს შეუწყობს საქართველოში სათესლე ინვესტიციების სფეროში მოწინავე საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებას, ევროპულ ინსტიტუტებში ინტეგრაციას, ერთობლივი პროექტების განხორციელებასა და მაღალტექნოლოგიური უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას. ასოციაციისა და ცენტრის ბაზაზე შესაბამისი სამაგისტრო პროგრამის მომზადებით, აგრეთვე, ტრენინგების ორგანიზებითა და კონსალტინგის სხვა ფორმების გამოყენებით განხორციელდება ინოვაციური მენეჯმენტის სფეროში სპეციალისტთა კვალიფიკაციის ამაღლება. მოხდება სამეცნიერო კვლევათა ევროპული სივრცის სტანდარტებთან დაახლოება, რაც ევროკავშირის სამეზობლო პოლიტიკის სამოქმედო გეგმის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილი და საქართველოს

ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების მოდელზე გადასვლის საწინდარია.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში ბიზნეს-ანგელოზთა ასოციაცია ჯერ ახალი ხილია, მისი საქმიანობის პერპექტიულობის იმედს იძლევა ის, რომ გამოკითხული 30 ბიზნეს-ანგელოზიდან თხუთმეტმა უკვე გამოთქვა ასოციაციაში გაწევრიანების სურვილი.

## ბიზნეს-ანგელოზების სწავლება და საინფორმაციო მხარდაჭერა

ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის ინფრასტრუქტურას მიეკუთვნება სხვადასხვა სახეობის საგანმანათლებლო და პროფესიული გადამზადების პროგრამები, მოკლევადიანი ტრენინგ-კურსები, რომლებიც მიმართულია, როგორც ბიზნეს-ანგელოზებზე, ასევე თესვის სტადიაზე და ინოვაციურ სექტორში მოღვაწე მეწარმეებზე. ამ ღონისძიებების მთავარი მიზანია დაინტერესებული მხარეების კვალიფიკაციის ამაღლება. როგორც წესი, საგანმანათლებლო სემინარების მსვლელობისას ტარდება მასტერ-კლასები საუკეთესო სპეციალისტ-პრაქტიკოსების მონაწილეობით – ბიზნეს-ანგელოზები და ინოვაციური მეწარმეები.

ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების კონტექსტით მეწარმეებისათვის შეთავაზებული საგანმანათლებლო პროგრამების მთავარი თემებია:

✓ ვინ და როგორები არიან ბიზნეს-ანგელოზები;

- ✓ სად ვიპოვოთ ბიზნეს-ანგელოზები;
- ✓ როგორ, რა სახით წარვუდგინოთ პროექტი ინვესტორს;
- ✓ როგორია ბიზნეს-ანგელოზების მოთხოვნები პროექტებისადმი;
- ✓ რა კრიტერიუმებით ხდება პროექტის შერჩევა;
- ✓ როგორ შევაფასოთ პროექტის ღირებულება;
- ✓ როგორ გავაფორმოთ საინვესტიციო გარიგება;
- ✓ როგორ დავიცვათ ინტელექტუალური საკუთრება;
- ✓ როგორ მოვახდინოთ ინვესტორის პროექტიდან გასვლის ორგანიზება;

ანალოგიური საკითხები განიხილება ბიზნეს-ანგელოზების საგანმანათლებლო პროგრამების ჩარჩოებშიც, თუმცა, ინვესტორის პოზიციების გათვალისწინებით და მისი ინტერესების დაცვით. ამას გარდა, ბიზნეს-ანგელოზების განათლების პროცესში ხშირად განიხილება შემდეგი საკითხები:

- ✓ როგორია მცირე საწარმოების, კერძოდ კი ბიზნესის თესვის სტადიის დაფინანსების თავისებურებები;
- ✓ როგორ მოხდეს საინვესტიციო პროექტის დეტალური შემოწმების ორგანიზება;
- ✓ რა სახეობის ინფორმაცია უნდა მოვითხოვოთ მეწარმისაგან პირველ შეხვედრაზე;
- ✓ როგორ დავალაგოთ ურთიერთობები რეციპიენტ ფირმასთან პროექტის მსვლელობის პროცესში;
- ✓ როგორ განვახორციელოთ ინვესტირებულ კაპიტალზე კონტროლი;
- ✓ როგორ გავხდეთ ბიზნეს-ანგელოზი (პოტენციური ინვესტორისთვის).

როგორც წესი, მოცემული პროგრამების ჩარჩოებში განიხილება უახლესი მმართველობითი ტექნოლოგიები, რომელთა შორისაა Project Management – მეცნიერება პროექტების მარ-

თვის შესახებ, შერწყმისა და შთანთქმის თეორიული საფუძველები, ინტელექტუალური საკუთრებისა და არამატერიალური აქტივების შეფასების თანამედროვე მეთოდები.

ინფორმაციის დიდი ნაწილის გადაცემა ხდება ლექციების სახით. ასევე, ტარდება სემინარული გაკვეთილებიც, სადაც მონაწილეებს შესაძლებლობა ეძლევათ მოცემული ბიზნეს-წინადადებების მიხედვით პრაქტიკულად განახორციელონ პროექტების შერჩევა, შეაფასონ პროექტები და გამოვიდნენ პრეზენტაციით კომისიის წინაშე.

სასწავლო პროექტების ჩარჩოებში ხშირად ტარდება ქეისების ანალიზი, რაც გულისხმობს ბიზნეს-ანგელოზების საინვესტიციო პრაქტიკიდან რეალური მაგალითების აღებას და მათ ჯგუფურ განხილვას. ამ დროს განიხილება ცალკეული პროექტების თავისებურებანი, წარმოშობილი სირთულეები და მათი გადალახვის გზები, საწარმოს სამართლებრივი და ფინანსური ორგანიზაციის საკითხები. ქეისები შესაძლოა განიხილებოდეს „პირველ პირში“, თვით ინოვაციური მეწარმის ან ბიზნეს-ანგელოზების მიერ. როგორც წესი, სასწავლო პროგრამების ჩარჩოებში ძირითადი აქცენტები კეთდება წარმატების ისტორიაზე, თუმცა, არსებით მეთოდოლოგიურ ფასეულობას წარმოადგენს კომერციული ჩავარდნების მაგალითების განხილვაც, იმის დასანახად, თუ როგორ არ უნდა ვიმოქმედოთ.

ბოლო ხანებში განვითარდა ბიზნეს-ანგელოზების ქსელებისა და ასოციაციების მენეჯერებისათვის განკუთვნილი საგანმანათლებლო პროგრამები. ეს, ბუნებრივია, მსგავსი ორგანიზაციების რიცხვის მკვეთრი ზრდითაა განპირობებული, რადგან ზრდადი კონკურენცია ბიზნეს-ანგელოზების ქსელის მართვას გაცილებით რთულ და პროფესიულ საქმედ აქცევს.

ბიზნეს-ანგელოზების ქსელის მენეჯერთა განათლების პროგრამა შეიძლება შეიცავდეს შემდეგ თემებს:

- ✓ ბიზნეს-ანგელოზების ქსელის მუშაობის ძირითადი პრინციპები, ტიპური ქსელის მოდელები;
- ✓ ქსელის ფუნქციონირების სამართლებრივი და საგადასახადო ასპექტები;
- ✓ მსოფლიოში არსებული ბიზნეს-ანგელოზების ქსელების მიმოხილვა;
- ✓ მეწარმისა და ინვესტორის ძირითადი ინტერესები და მათ შორის ბალანსის პოვნა;
- ✓ მეწარმესა და ინვესტორის ურთიერთობების სამართლებრივი ასპექტები;
- ✓ ინვესტორისა და ინვესტირების ობიექტების ძებნის პროცესი;
- ✓ ქსელური ურთიერთობების ფსიქოლოგია;
- ✓ ღონისძიებებისა და შეხვედრების ორგანიზება;
- ✓ ბიზნეს-ანგელოზების ქსელების მარკეტინგი, საინფორმაციო პოლიტიკა;
- ✓ პროფესიული კონსალტინგური მომსახურების სისტემის ფორმირება;
- ✓ ქსელის ვებ-გვერდის, ქსელური ფორუმებისა და ღონისძიებების ორგანიზება.

საგანმანათლებლო პროგრამები ბიზნეს-ანგელოზების მრავალ ქსელს და ასოციაციას გააჩნია. მათგან ყველაზე უფრო ცნობილია ევროპის საგანმანათლებლო პროგრამები – Business Angel Academy, რომელსაც ახორციელებს ასოციაცია France Angels და SITRA-ს სასწავლო სემინარები.

ვენჩურულ და ბიზნეს-ანგელოზების სექტორში უკვე მრავალი მღრღ დოლარია კონცენტრირებული, შესაბამისად, მათმა ინფორმაციულმა უზრუნველყოფამ დამოუკიდებელი ინდუსტრიის სახე მიიღო. ჟურნალები, თემატური საინფორმაციო ბიულეტენები, სიახლეების გავრცელება ტელევიზიით და ინტერნეტ-პორტალები, ექსპერტებს, ინვესტორებსა და მეწარმეებს ამ

სფეროს ფუნქციონირების შესახებ მეტ-ნაკლებად სრული ინფორმაციით უზრუნველყოფენ. როგორც წესი, ასეთი გამოცემები შეიცავენ უახლესი ტექნოლოგიების განხილვას, ინტერვიუებს ბიზნეს-ანგელოზებთან, ვენჩურული ფონდების წარმომადგენლებთან და წარმატებულ მეწარმეებთან, სხვადასხვა ინფორმაციას იურიდიულ და ფინანსურ საკითხებზე, საფონდო ბაზრებზე არსებული სიტუაციის აღწერას, ექსპერტულ შეფასებებს და ა.შ. გარდა ამისა, ზოგიერთ ჟურნალში წარმოდგენილია ინოვაციური პროექტები ინვესტირებისათვის. ამ პროფილის ყველაზე ცნობილი გამოცემაა Red Herring და The Angel Investor.

**Red Herring Inc** არის მედიაკომპანია, რომელიც დაარსებულია 1993 წელს კალიფორნიაში და სპეციალიზდება ახალი ტექნოლოგიების, ინოვაციების, მათი დაფინანსების და განვითარების, ვენჩურული და ბიზნეს-ანგელოზების სექტორის სიახლეებზე. ის სილიკონის ველის წამყვან ინფორმატორად გვევლინება. ავტორთა კოლექტივის ამოცანაა საზოგადოებას ამცნოს იმის შესახებ, თუ რა ტრანსფორმაციას განიცდის ბიზნესი ინოვაციურ სამყაროში და როგორ ცვლის მაღალტექნოლოგიური ბიზნესი მსოფლიოს. რედაქციაში მიიჩნევენ, რომ ბიზნესის წარმატება განისაზღვრება ინოვაციების, სტრატეგიის, დაფინანსების, მენეჯმენტის კომბინაციით და ცალკეული საწარმოების განხილვისას ყურადღებას ამ საკითხებზე ამახვილებს. ასევე, მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ბაზრების ანალიზს და ფინანსურ მაჩვენებლებს.

**The Angel Investor** არის მსოფლიოში წამყვანი ჟურნალი, რომელიც ბიზნეს-ანგელოზების საქმიანობის საკითხებს ეძღვნება და გამოიცემა დიდ ბრიტანეთში. ჟურნალი ყოველთვიურად გამოდის და მისი ძირითადი აუდიტორია ტექნოლოგიური სფეროთი დაინტერესებული ინვესტორებია. ძირითადი ადგილი ეთმობა ბიზნეს-ანგელოზების და ვენჩურული ინვესტი-

ციების სიახლეებს, ინტერვიუებს ინვესტორებთან და ექსპერტებთან, სხვადასხვა სექტორის ანალიზს. ჟურნალის ერთ-ერთი სექცია შეიცავს საინვესტიციო წინადადებებს ბიზნეს-ანგელოზებისთვის.

სულ უფრო ფართოდ გავრცელდა ბიზნეს-ანგელოზთა ბაზრობები. ეს არის მოედნები, სადაც მეწარმეები თავისი პროექტების წარდგენით, ცდილობენ მოიპოვონ დაფინანსება. საწარმოს წარდგენის ძირითადი ფორმაა ზეპირი პრეზენტაცია და საგამოფენო სტენდი, რომლზეც ინოვაციურ საწარმოს ან პროექტის გუნდს შეუძლია განათავსოს საკუთარი პროდუქციის საინფორმაციო პლაკატები და სადემონსტრაციო ნიმუშები. როგორც წესი, გუნდები კონკურსით ირჩევა, რომელსაც ექსპერტებით დაკომპლექტებული კომისია ატარებს. ბაზრობის ან ფორუმის მსვლელობისას შეიძლება კონკურსიც გაიმართოს და გამოვლინდეს საუკეთესო საწარმოები განსაზღვრული ნომინაციების მიხედვით. მსგავსი ღონისძიებები, როგორც წესი, სადისკუსიო ბლოკსაც მოიცავს, სადაც განიხილება ბიზნეს-ანგელოზების სექტორის, ინოვაციური და მთლიანად მცირე ბიზნესის განვითარების აქტუალური საკითხები.



## სახელმწიფო და კერძო სექტორის თანამშრომლობა ბიზნესის თესვის პროცესში

სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების განვითარების დინამიკა თვითრეგულირებად პროცესს გვაგონებს. პროექტიდან გასვლის შედეგად მიღებული ფულადი საშუალებების ინვესტირება კვლავ თესვის სტადიის ინოვაციურ იდეებში ხდება, ხოლო ახალი ტექნოლოგიური მიღწევების შესახებ ინფორმაციის გავრცელება დამატებით იზიდავს თავისუფალი დანაზოგის მფლობელებს, რომლებიც მოქმედ „ანგელოზებად“ იქცევიან. შედეგად იზრდება ბიზნეს-ანგელოზების რაოდენობა და მათი ინვესტიციების მოცულობა.

მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ჯერ კიდევ ფორმირების სტადიაზე მყოფი ბიზნეს-ანგელოზების სექტორისათვის დამახასიათებელია შემდეგი თავისებურებები:

✓ ფრაგმენტულობა – ცალკეული ინვესტორები ან ბიზნეს-ანგელოზების მცირერიცხოვანი ჯგუფები სუსტად ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან;

✓ გაურკვეველობა – საქმიანი წრეების მიერ არ ხდება ბიზნეს-ანგელოზების, როგორც ინვესტორების დამოუკიდებელი კატეგორიის, იდენტიფიცირება. მცირე ინოვაციური საწარმოების მოქმედი ინვესტორების გარკვეული ნაწილი თავს არ თვლის ბიზნეს-ანგელოზად, არ ერთიანდება შესაბამის ქსელში, არ უზიარებს გამოცდილებას და არ იმაღლებს პროფესიულ ცოდნას. პოტენციური ბიზნეს-ანგელოზები საერთოდ არ არიან ინვესტირებით დაკავებული ან ინფორმაციის, ცოდნისა და გამოცდილების ნაკლებობის გამო ეკონომიკის სხვა დარგების პროექტებს აფინანსებენ;

✓ ფინანსური უკმარისობა – რისკისა და სექტორის განუვითარებლობის გამო, ბიზნეს-ანგელოზების მიერ წარმოდგენილი ინვესტიციების მოცულობა ძალიან მცირე და არასაკმარისია ინოვაციური პროექტებისათვის.

ამ სამი პრობლემის საფუძველია ინფორმაციის ნაკლებობა, რომელსაც მივყავართ ნეგატიურ შედეგებამდე:

- ✓ ინვესტორს უჭირს მომგებიანი პროექტის მოძებნა;
- ✓ ინვესტორი და ინვესტიციების მაძიებელი სხვადასხვა ენაზე საუბრობენ, არ ენდობიან ერთმანეთს, არ იციან როგორ მიაღწიონ ორივე მხარისათვის მისაღებ შეთანხმებას;
- ✓ ნაკლებია ურთიერთობები ბიზნეს-ანგელოზებს შორის — არ იცვლება ინფორმაცია და ინვესტირების პოზიტიური გამოცდილება.

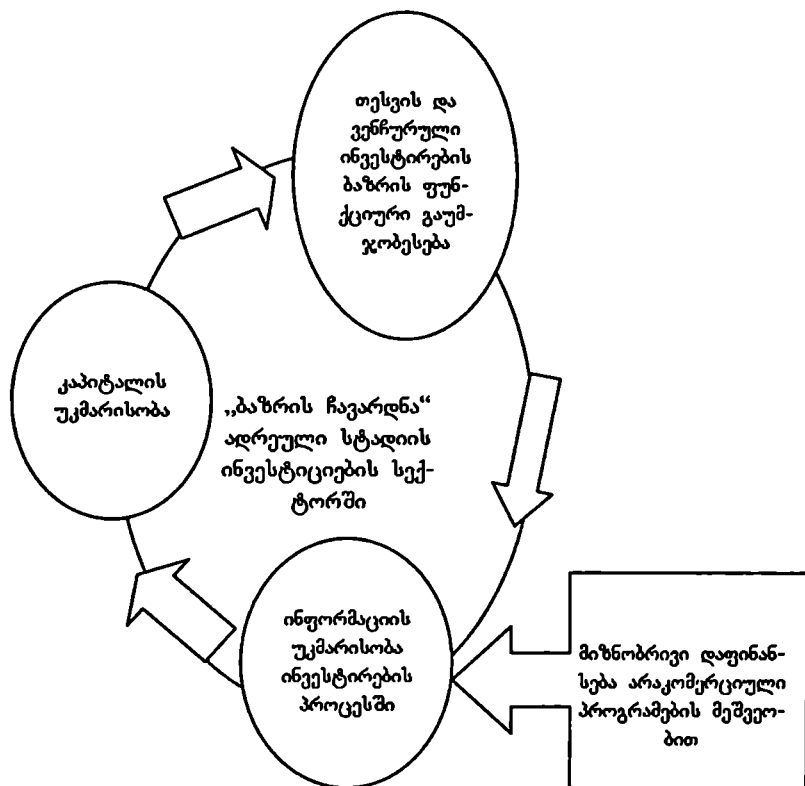
რადგან ყველა იძულებულია საკუთარი გზით იაროს, ბიზნეს-ანგელოზების რაოდენობა და მათ მიერ დაფინანსებული პროექტების რიცხვი საკმაოდ ნელა იზრდება. ეს არის ტიპური „საბაზრო ჩავარდნა“, როდესაც სიტუაციის მკვდარი წერტილიდან დასაძრავად აუცილებელია სასტარტო იმპულსი, რომელიც საშუალებას მისცემს პოტენციურ ინვესტორებს ირწმუნონ „ანგელოზების“ უპირატესობები, შექმნან „წარმატების პირველი ისტორიები“, აქტიურად გაცვალონ ინფორმაცია, შეიმუშავონ დაფინანსებისა და მართვის ახალი სქემები.

ამ სასტარტო ნაბიჯის მთავარი აზრი ისაა, რომ შემუშავდეს თესვის სტადიის დაფინანსების სისტემა, რომელიც შემდგომში ვენჩურული სისტემის ამუშავებასაც უზრუნველყოფს. ვენჩურული ინვესტიციებისათვის ვარგისი ერთი სტარტ-აფის შესაქმნელად აუცილებელია 10 პროექტის „დათესვა“. ამ 10-დან საშუალოდ მხოლოდ ერთს შეუძლია გადავიდეს სტარტ-აფის სტადიაზე და მიიზიდოს ვენჩურული ინვესტიცია.

მსგავსი პრობლემები განსაკუთრებით აქტუალურია გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, თუმცა, იგი გასულ წლებში განვითარებული ქვეყნების ვენჩურულ სისტემასაც აწუხებდა, სადაც გამოსავლად ბიზნესის თესვის პროცესში სახელმწიფო სექტორის გააქტიურება მოგვევლინა. კერძოდ, სასტარტო მექანიზმის როლში გამოდიოდნენ ვენჩურულ სფეროში სახელმწიფო-კერძო პარტნიორო-

ბის პროგრამები (ნახ. 3.2.). რადგან ვენჩურულთან შედარებით ბიზნეს-ანგელოზების დაფინანსების მექანიზმი საკმაოდ ახალია, სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის პროგრამები ძირითადად სათეს-ლე სექტორისკენაა მიმართული.

ნახ. 3.2. ბაზრის ჩავარდნა და მისი დაძლევის სქემა



1982 წელს აშშ-ში ამოქმედდა მცირე ბიზნესის ინოვაციური განვითარების პროგრამა (SBIR). მის ფარგლებში ყველა ფედერალური ორგანიზაცია, რომელიც გამოკვლევებში წელიწადში 100

მლნ დოლარზე მეტს ხარჯავს, სახსრების გარკვეულ ნაწილს მცირე ბიზნესის გრანტებისთვის გამოყოფს. მათი რეციპიენტები ხდებიან აშშ-ის მცირე საწარმოები, სადაც დასაქმებულთა რაოდენობა 500-ზე ნაკლებია.<sup>1</sup> 1995 წელს SBIR-ის პროგრამით დაწყებმა საწარმოებმა დაახლოებით 900 მლნ დოლარი მიიღეს, 1997 წელს – 1 მლრდ დოლარი. თანხები განსაზღვრული პროექტების დასაფინანსებლად კრედიტის ან გრანტის ფორმით გამოიყოფა. ამასთან, სახელმწიფო დაფინანსებულ საწარმოში წილობრივ მონაწილეობას არ იღებს. SBIR-ის მიერ დაფინანსებული საწარმოებისათვის ასევე მარტივდება ბიზნეს-ანგელოზის მოძებნა, რადგან აუცილებელი ინვესტიციების მოცულობა და რისკის დონე მნიშვნელოვნად შემცირებულია. პროექტის განხორციელების შედეგად გაზრდილმა სტარტ-აფების რიცხვმა ხელი შეუწყო აშშ-ში კენჭურული სექტორის განვითარებას.

დიდ ბრიტანეთში მცირე ბიზნესის ადრეული სტადიის ინვესტორებისათვის მოქმედებს საგადასახადო სქემა The Enterprise Investment Scheme.<sup>2</sup> სქემის მიხედვით საფონდო ბაზარზე კოტირების არმქონე საწარმოს აქციების 3 წლით ფლობის შემთხვევაში საშემოსავლო გადასახადი ინვესტიციების მოცულობის 20%-მდე მცირდება. სამი წლის შემდეგ აქციების გაყიდვიდან მიღებული შემოსავალი ასევე გათავისუფლებულია გადასახადისაგან. იმ შემთხვევაში, თუ აქციების გაყიდვა დანაკარგით მოხდა, ინვესტორს შეუძლია ზარალის 40% საშემოსავლო გადასახადის ხარჯზე აინაზღაუროს. ყოველწლიური ინვესტიციების მაქსიმალური ოდენობა, რომლის დროსაც შესაძლებელია ამ შეღავათით სარგებლობა, 400 ათას ფუნტს (589 ათასი ევრო) შეადგენს.

ისრაელში ინოვაციური ბიზნესის მხარდაჭერა მთავარი მეცნიერის ოფისის მიერ (მრეწველობის და ვაჭრობის სამინისტროს

---

<sup>1</sup> [www.sbir.gov](http://www.sbir.gov)

<sup>2</sup> [www.hmrc.gov.uk](http://www.hmrc.gov.uk)

განყოფილება) ხორციელდება. კერძოდ, თესვის სტადიისთვის არსებობს შემდეგი პროგრამები:

- საგრანტო (ხარჯების 85%) დახმარება ინდივიდუალური საწარმოებისათვის – პროდუქტის პირველადი დამუშავება, ბიზნეს-გეგმის შედგენა, პატენტების რეგისტრაცია;
- ინოვაციური პროექტის განთავსება ტექნოლოგიურ ინკუბატორში და გრანტის გაცემა სასტარტო ხარჯების 85% ოდენობით;
- გრანტი (ხარჯების 90%-მდე) ბიოტექნოლოგიების გამოკვლევის სფეროში, მისი მრეწველობაში ტრანსფერის მიზნით;
- ინოვაციური საწარმოს თესვის სტადიის ერთობლივი დაფინანსება გარე ინვესტორთან შეთანხმებით (პარიტეტულ საფუძვლებზე), როდესაც ინვესტორს სახელმწიფოს წილის შელავათიან პირობებში გამოსყიდვის უფლება გააჩნია.

ამჟამად შეინიშნება თესვის სტადიის ინოვაციური საწარმოების დაფინანსების არაკომერციული პროგრამების და ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელების თანამშრომლობის გააქტიურება, როდესაც ორივე საინვესტიციო მექანიზმი იწყებს ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში მოქმედებას. იმის მიუხედავად, რომ ეს სქემები ჯერ მხოლოდ ფორმირების პროცესშია და აპრობაციას გადის, ბიზნეს-ანგელოზების სფეროზე კონცენტრირებულმა სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმებმა უკვე მიიღო გარკვეული სახე. ახალი ამოცანაა – მოქმედი ბიზნეს-ანგელოზების რისკის კომპენსაცია და პოტენციური ინვესტორებისათვის სტიმულის შექმნა, რათა დააფინანსონ თესვის სტადიის ინოვაციური პროექტები. თანადაფინანსების პროგრამის მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს სახელმწიფო ფონდი London Seed Capital<sup>1</sup>, რომელიც 2002 წელს დიდ ბრიტანეთში შეიქმნა.

---

<sup>1</sup> [www.londonseedcapital.com](http://www.londonseedcapital.com)

ბიზნესის თესვის დაფინანსების პროცესში სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის თვალსაჩინო მაგალითია ფინეთი, კერძოდ, კვლევის და განვითარების ეროვნული ფონდი (SITRA), რომელმაც მსგავსი პროფილის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი და წარმატებული პროგრამა შექმნა.

ფინური ვენჩურული ინდუსტრიის დამაზასიათებელ ნიშნად ითვლება ძლიერი სახელმწიფო ფონდის – „კვლევების და განვითარების ფინეთის ეროვნული ფონდის“ – არსებობა. მისი მისიაა: თესვისა და სტარტ-აფ სტადიაზე მყოფი ინოვაციური საწარმოების დახმარება. ფონდი მუშაობს პარლამენტის ეგიდით, როგორც დამოუკიდებელი, მოგებაზე ორიენტირებული სტრუქტურა. SITRA-ს საქმიანობა ჩვეულებრივი ვენჩურული ფონდის მოღვაწეობას წააგავს. ერთ პროექტში ინვესტირებული კაპიტალის მოცულობა 12 მლნ ევრომდეა 15-40%-იანი აქციების პაკეტის სანაცვლოდ. საწარმოსთან SITRA 3-5 წლის განმავლობაში თანამშრომლობს, რის შემდეგაც საკუთარ წილს კერძო ინვესტორებს მიყიდის. წელიწადში SITRA საშუალოდ 30 მლნ ევროს ინვესტიციას ახორციელებს.<sup>1</sup>

ფონდის ხელმძღვანელობა თვლის, რომ ბიზნეს-ანგელოზები ფლობენ დიდ პოტენციალს თესვის სტადიის ინოვაციური პროექტების დაფინანსებისთვის და ამიტომ ორიენტირებულია მათთან პარტნიორობაზე. ინვესტიციების მაძიებლებთან მუშაობას SITRA ჯერ კიდევ საწარმოს დაფუძნებამდე – თესვის წინა სტადიაზე (preSeed) იწყებს. SITRA არის ევროპის ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელის EBAN-ის ერთ-ერთი დამფუძნებელი. 2001 წლიდან SITRA-მ ბიზნეს-ანგელოზებთან ერთად აამოქმედა ინოვაციური საწარმოების თანადაფინანსების პროგრამა – PreSeed.

ამ პროგრამაზე მუშაობისას SITRA ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების სტიმულირებას მხოლოდ ფინანსურ საკითხად არ გა-

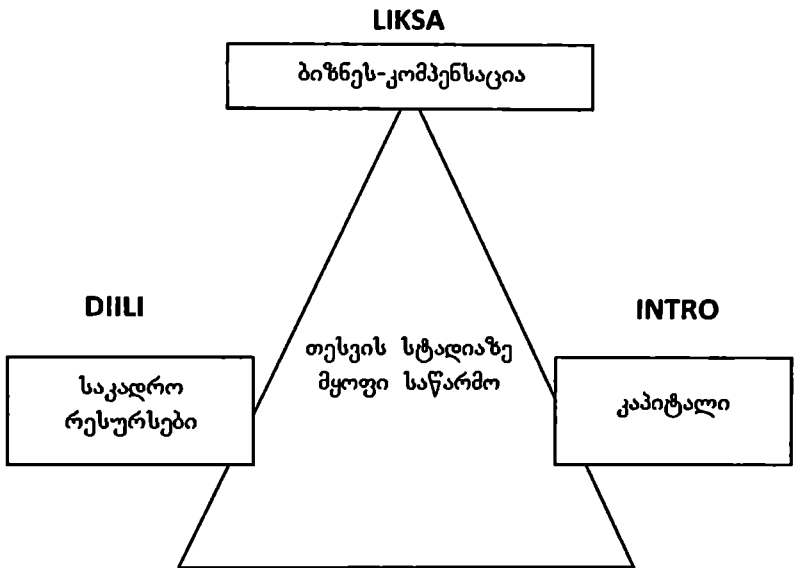
---

<sup>1</sup> [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

ნიხილავდა. ამიტომ SITRA PreSeed-ის ფარგლებში გაითვალისწინეს 3 მთავარი ინსტრუმენტი (ნახ. 3.3.).

### ნახ. 3.3. SITRA PreSeed-ის პროგრამის იდეოლოგია

არა მხოლოდ ფული



- INTRO – ბაზრობა-ფორუმი, რომლის ფარგლებშიც ხვდებიან ბიზნეს-ანგელოზები, მეწარმეები და ექსპერტები;
- DIILI – პროგრამა, რომელიც ინოვაციურ საწარმოებს უზრუნველყოფს კვალიფიციური სპეციალისტებით.
- LIKSA – იღეის კომერციალიზაციისათვის საჭირო პირველადი სამუშაოების, სტრატეგიის ფორმირებისა და ბიზნეს-წინადა-

დების ჩამოყალიბების ხარვეზების საგრანტო დაფინანსებით უზრუნველყოფა.

PreSeed-ის ფარგლებში შეიქმნა ფართო ქსელი, რომელიც აერთიანებს თავად ბიზნეს-ანგელოზებს, ექსპერტებს, კონსულტანტებს, ფინანსისტებს. მისი ყველა წევრი დაინტერესებულია ახალი პერსპექტიული იდეის პოვნით, რომელსაც დააფინანსებენ, მონაწილეობას მიიღებენ მართვაში და იკისრებენ ინოვაციური პროდუქტის ბაზარზე გატანის რისკის ნაწილს.

SITRA-ს მთავარი მიღწევაა – სპეციალისტების გაერთიანების შექმნა, რომლებიც ფლობენ სოლიდურ პროფესიულ გამოცდილებას თესვის სტადიის ინოვაციური საწარმოს მართვაში და მზად არიან იკისრონ მართვის ფუნქციების ნაწილი ახალ ფირმაში. ასეთი სპეციალისტების მიერ გაწეული დახმარების ანაზღაურება ხდება sweet equity-ს პრინციპით – წილი შრომისა და კვალიფიკაციის სანაცვლოდ. SITRA ეძებს ინოვაციური საწარმოების დირექტორთა საბჭოს დამოუკიდებელ წევრებს. ამასთან, თესვის სტადიაზე მყოფ საწარმოებს ერთობლივი გამოკვლევების ჩატარების მიზნით საშუალება ეძლევათ ითანამშრომლონ Microsoft-თან. ასეთ შემთხვევაში Microsoft საწარმოში თავისი მკვლევარების დელეგირებას ახდენს, უზრუნველყოფს აუცილებელი აღჭურვილობითა და პროგრამული უზრუნველყოფით. თანამშრომლობა sweet equity-ს პრინციპითაც მიმდინარეობს.

მიმდინარეობს ბიზნეს-ანგელოზების სინდიკატების ფორმირების ხელშეწყობა, აქტიურად ხორციელდება ბიზნეს-ანგელოზებისა და SITRA-ს ერთობლივი ინვესტიციები. ფონდმა საკუთარ თავზე აიღო ორგანიზაციული საკითხებიც: SITRA preSeed-ის პროგრამის ფარგლებში უკვე ფუნქციონირებს ბიზნეს-ანგელოზთა 350 წევრიანი ქსელი. პროექტის მსვლელობის საერთო სქემა წარმოდგენილია 3.4 ნახაზზე.





თავსებულა ნორვეგიაში. პროგრამის მიზანია – ადრეული სტადიის ინოვაციური პროექტების ავტორების დახმარება სათესლე და ვენჩურული კაპიტალის მოძიებაში.

### დაბ. 3.5. SITRA PreSeed-ის პროგრამის შედეგები

#### LIKSA

- ბიზნეს-სწავლება გაიარა დაფინანსების 600-მა პრეტენდენტმა
- დაფინანსებულია 165 პროექტი
- დაჩქარდა პროექტების კომერციალიზაციის პროცესი
- გაუმჯობესდა ინვესტორებისთვის შეთავაზებული პროექტების ხარისხი

#### INTRO

- ადრეული სტადიის ინვესტირება გადაიქცა ინდუსტრიად
- შეიქმნა 350-ზე მეტი ბიზნეს-ანგელოზის გაერთიანება
- გაიზარდა ურთიერთქმედება ბიზნეს-ანგელოზებსა და ვენჩურულ ფონდებს შორის

#### DIILI

- 100 სპეციალისტი-საგან შეიქმნა ჯგუფი, რომლებიც მზად არიან მოახდინონ „საკუთარი ცოდნის ინვესტირება“
- 25-ზე მეტმა პროექტმა ინვესტიცია მიიღო Sweet equity-ს პრინციპით

# 4

---

## როგორ მოვიზიდოთ ბიზნეს- ანგელოზები

### ბიზნეს-ანგელოზის მიერ პროექტის შერჩევის პროცესი

ბიზნეს-ანგელოზის წარმატების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა საინვესტიციო პროექტის სწორად შერჩევა. ისინი ამ პროცესს ძალიან საფუძვლიანად და საგულდაგულოდ უდგებიან, რადგან წინასწარ უცნობია, თუ რომელ პროექტს გააჩნია მეტი შანსი, რომ გადაიქცეს მაღალი კლასის ინოვაციურ საწარმოდ და მოგვევლინოს ბაზრის ლიდერად. ამერიკული საინვესტიციო-კონსალტინგური კომპანია Baganov International Group-ის შეფასებით, ათი ბიზნეს წინადადებიდან მხოლოდ ერთი იღებს ბიზნეს-ანგელოზების დაფინანსებას.<sup>1</sup> საქართველოში ბიზნეს-ანგელოზების სექტორის განუვი-

---

<sup>1</sup> [www.baganov.com](http://www.baganov.com)

თარებლობის გამო დაფინანსებული საინვესტიციო პროექტების წილი გაცილებით მცირეა. ამიტომ, პროექტის ანალიზი საკმაოდ რთული და ხშირ შემთხვევაში ზანგრძლივი პროცესია, რომლისთვისაც ინვესტიციის მოსურნე პრეტენდენტი მთლიანად მზად უნდა იყოს.

პროექტის ანალიზისა და შერჩევის პროცედურა შეიძლება ვარირებდეს იმის მიხედვით, თუ როგორია კონკრეტული ბიზნეს-ანგელოზის მისწრაფებები და ჩვევები. ზოგჯერ ეს არის მსუბუქი გასაუბრება, ხოლო უმეტეს შემთხვევაში დროში გაწეილი და ფორმალური პროცესი. ზოგ შემთხვევაში, პრეტენდენტს მოეთხოვება პროექტის დეტალური აღწერა ფინანსურ გაანგარიშებებთან ერთად, ზოგჯერ კი – ბიზნეს-ანგელოზი თვითონ მონაწილეობს პროექტის ფორმირებაში, რითაც ეხმარება დამწყებ მეწარმეს. აღნიშნულის მიუხედავად, შეიძლება გამოვყოთ თესვის სტადიის საინვესტიციო პროექტის შერჩევის სტანდარტული სქემა, რითაც ბიზნეს-ანგელოზების უმრავლესობა ხელმძღვანელობს.

საწყისი სტადიის საინვესტიციო პროექტის შერჩევის პროცესი შედგება ორი თანმიმდევრული სტადიისაგან: deal flow და due diligence, რაც ბიზნეს-ანგელოზების, ვენჩურული და პირდაპირი ინვესტიციებისათვის საერთო ამოსავალია.<sup>1</sup>

deal flow – საწყისი სტადიის საინვესტიციო პროექტის შერჩევის პირველი ეტაპია, როდესაც კონკურენტუნარიან იდეას მოიძიებენ. ამ დროს ინფორმაციის მთავარ წყაროს წარმოადგენს პროექტის აღწერა, რომელსაც ეცნობა ინვესტორი. თავის მხრივ, ინვესტორი პერსპექტიულ სამეწარმეო იდეებს ეძებს სარეკლამო განცხადებების, პრესის, გამოფენების, ვენჩურული ბაზრობების, ბიზნეს-ანგელოზთა და ვენჩურული ინვესტიციების ასოციაციების მონაცემთა ბაზის, სამეცნიერო სექტორში მიმდინარე კვლევების შე-

---

<sup>1</sup> А. Каширин, А. Семенов, В Поисках бизнес-ангела, М., «Вершина», 2008, с.204.

სახეობ არსებული ინფორმაციისა და პირადი კონტაქტების ანალიზის საშუალებით.

ინვესტორის პირადი მისწრაფებების მიუხედავად გადაწვეტილების მიღებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემას:

1. რამდენად შეესაბამება პროექტი ბიზნეს-ანგელოზის მისწრაფებებს?

ბიზნეს-ანგელოზებს და მათ ქსელებს, როგორც წესი, მაღალტექნოლოგიური საქონელი იზიდავს, თუმცა, მარკეტინგის სფეროში გამოცდილები მომსახურების სექტორითაც ინტერესდებიან. მთავარია ბაზარი იყოს კარგად ნაცნობი და სწრაფად მზარდი. განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევენ თესვის სტადიაზე მყოფი ფირმები, რომელთაც გააჩნია ინტელექტუალური საკუთრება. ამასთან, ბიზნეს-ანგელოზები ძირითადად მუშაობენ საცხოვრებელი ადგილიდან ერთი-ორი საათის სავალზე დაშორებულ საწარმოებთან. ეს აუცილებელია ფირმასთან მუდმივი კავშირის შესანარჩუნებლად.

2. შესწევს თუ არა საწარმოს ეფექტიანად მუშაობის უნარი?

ბუნებრივია, ნებისმიერი ინვესტიციის პირობაა კარგი პროდუქტი და ფართო გასაღების ბაზარი. მაგრამ პროექტის შერჩევის პროცესში ძირითადი მუშაობა საწარმოს მენეჯერებსა და მათ მიერ დამუშავებულ დოკუმენტებთან მიმდინარეობს. ამიტომ, ძალიან ბევრი რამაა დამოკიდებული საწარმოს ხელმძღვანელობის პროფესიულ და პიროვნულ თვისებებზე. იმისათვის, რომ დაიმსახურონ ბიზნეს-ანგელოზის ნდობა, მათ უნდა გააჩნდეთ პრაქტიკული გამოცდილება, კონკრეტული დარგისა და ზოგადად ბიზნესის პრინციპების ღრმა ცოდნა.

შესაძლებელია გამოიყოს საწარმოების ორი ტიპი, რომელიც ბიზნეს-ანგელოზებს და მათ ქსელებს არ აინტერესებს:

✓ „ერთი ადამიანის შოუ“: საწარმო, სადაც ყველაფერი ერთ პიროვნებაზეა აწყობილი და შეიძლება სწრაფად გამოვიდეს წყობიდან, თუ ერთადერთი სპეციალისტი ავად გახდა

ან გადავიდა სხვა სამსახურში. ბუნებრივია, ამ შემთხვევაში რისკის ფაქტორი ძალიან დიდია.

✓ ოჯახური ბიზნესი: ბიზნეს-ანგელოზების და ვენჩურული ფონდების საქმიანობის პრაქტიკამ აჩვენა, რომ მათთან ურთიერთობა არ ღირს.

3. შეუძლია თუ არა საწარმოს ბაზარს შესთავაზოს მაღალი ხარისხის პროდუქტი?

ნებისმიერი საწარმოსათვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ იმის გააზრება, რომ მას ჰყავს კონკურენტები, არამედ როგორ გამოირჩეს მათ ფონზე. ბიზნეს-ანგელოზებს ესაჭიროებათ ინტელექტუალური საკუთრებით ან სხვა უპირატესობით დაცული საქონელი და მომსახურება, რაც კონკურენტებს საწარმოს მიბაძვას გაუართულებს.

4. როგორია ბაზრის ტევადობა?

ბიზნეს-ანგელოზები და მათი ქსელები ვენჩურული კომპანიებისაგან განსხვავებით იშვიათად ითხოვენ, რომ ბაზრის ტევადობა ერთ მლრდ ლოლარს შეადგენდეს. ისინი ხშირად ისეთ საწარმოებსაც განიხილავენ, რომლებიც შემდგომში ვენჩურულ დაფინანსებას ალბათ ვერ მიიღებენ, მაგრამ შესწევთ უნარი დაიკავონ მყარი პოზიცია ბაზარზე.

5. საკმარისია თუ არა საწარმოს მიერ მოთხოვნილი ფინანსები დასახული მიზნის მისაღწევად?

მოთხოვნილი კაპიტალის მოცულობა უნდა იყოს ისეთი, რომ საწარმომ შეძლოს უზარალოობის წერტილზე გასვლა ან მიაღწიოს განვითარების ახალ სტადიას, სადაც უკვე შესაძლებელი გახდება დაფინანსების სხვა წყაროებით სარგებლობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში პროექტი ბიზნეს-ანგელოზის უნდობლობას გამოიწვევს.

6. რამდენად მოახერხა საწარმომ დაესაბუთებინა მოცემული პროექტის კომერციული მიმზიდველობა?

ბიზნეს-ანგელოზის დასარწმუნებლად აუცილებელია საწარმოს მენეჯერები კარგად აცნობიერებდნენ ყველა მოსალოდნელ საფ-

რობეს, ძლიერ და სუსტ მხარეებს.

7. ფინანსური თვალსაზრისით რამდენად მიზიდველია მოცემული პროექტი?

ბიზნეს-ანგელოზები, როგორც წესი, ინტერესდებიან ისეთი პროექტებით, რომელიც 3-7 წელიწადში სულ მცირე ათმაგ მოგებას პირდება.

deal flow-ს პროცესში პროექტის ანალიზის პროცედურა მცირე დროს საჭიროებს. გადაწყვეტილების მიღებისას ბიზნეს-ანგელოზი ეყრდნობა ინტუიციას, რომელიც პირველ შთაბეჭდილებებს ეფუძნება. ამ ეტაპზე, როგორც წესი, ხდება განხილული პროექტების უმრავლესობის უარყოფა. ინვესტიციის მაძიებელს ეს უნდა ახსოვდეს და თავიდანვე დადებითი შთაბეჭდილების შექმნას შეეცადოს. ამ დროს მეწარმე ინვესტორთან ბოლომდე გულახდილი უნდა იყოს და მოახდინოს რეალური, მყარად არგუმენტირებული უპირატესობების დემონსტრირება. ყოველგვარი მცდელობა ინვესტორს შეექმნას გადაჭარბებული მოლოდინი, შემდგომში შეიძლება უარის საფუძველი გახდეს, რადგან ბიზნეს-ანგელოზები, როგორც წესი, ამას სწრაფად აცნობიერებენ. თუ რეალობა ინვესტიციის განხორციელების შემდეგ გამოვლინდა, მაშინ შედეგი მეწარმესა და ინვესტორს შორის დროში გაწელილი კონფლიქტური სიტუაცია იქნება.

due diligence – არის პროექტის კომპლექსური შემოწმების პროცესი.<sup>1</sup> ეს სტადია შეიძლება რამდენიმე თვე გაგრძელდეს და დასრულდეს ინვესტირების შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილებით. ამ შემთხვევაში განიხილება საწარმოს მდგომარეობის ყველა ასპექტი და ის შესაძლებლობები, რასაც პროექტის რეალიზაცია იძლევა. due diligence პროცესში ძირითადი ამოცანებია:

---

<sup>1</sup> У. Д. Мазерлис, Б. Дж. Уотсон, Ф. Фаст, С. А. Геден, Эпоха Бизнес-ангелов. Практика работы бизнес-ангелских сетей, М. «Вершина», 2009, с. 65.

- ✓ ბიზნესის და საწარმოს ღირებულების ზრდის პერსპექტივის გააზრება;
- ✓ რისკების შეფასება;
- ✓ პროექტის ფინანსური პერსპექტივების ანალიზი;
- ✓ ბაზრისა და კონკურენტული გარემოს შესწავლა;
- ✓ მეწარმის მიერ ბიზნესის ეფექტიანი მართვის შესაძლებლობებში დარწმუნება;
- ✓ პროექტის ტექნოლოგიური მხარის და მისი კონკურენტული უპირატესობის გააზრება;
- ✓ ბიზნეს-მოდელში, მოგების გენერაციის მექანიზმსა და საბაზრო რისკებში გარკვევა;
- ✓ ინტელექტუალური საკუთრების მდგომარეობისა და არსებული აქტივების შესწავლა.

რამდენადაც ბიზნეს-ანგელოზებს ძირითადად საქმე აქვთ თესვის სტადიაზე მყოფ საწარმოებთან ანუ იდეებთან, გამოკვლევებთან და პროექტებთან, რომელთა რეალიზება მხოლოდ ეხლა იწყება, ფინანსური ოპერაციების მაჩვენებლები ჯერ-ჯერობით არ არსებობს და პროგნოზი მცირე სიზუსტით ხასიათდება. უმეტეს შემთხვევაში არ არსებობს ბიზნეს-გეგმაც. ამიტომ, due diligence, უპირველეს ყოვლისა, არის თვით ბიზნესისა და ბაზრის პერსპექტივების, აგრეთვე, პროექტის განხორციელების ნიადაგისა და წინაპირობების შესწავლა, საქონლის წარმოების და რეალიზაციის მთელი ჯაჭვის ცალკეული რგოლების, შესაქმნელი საწარმოს მმართველობითი ასპექტების ანალიზი. ძირითადი ყურადღება ეთმობა მეწარმის მიერ ფორმულირებულ მთავარ იდეას და პერსპექტივების საერთო ხედვას. due diligence-ს მსვლელობისას წარმოებს პროექტის ტექნოლოგიური მხარის დეტალური ანალიზი, ამისათვის შეიძლება მოწვეულ იქნეს შესაბამისი დარგის ექსპერტები. თუმცა, ფინანსური მხარის უყურადღებოდ დატოვებაც არ ღირს: ბიზნეს-ანგელოზი აუცილებლად მოისურვებს ნახოს საწყისი ფინანსური



პროგნოზი და განიხილოს ციფრები ინვესტიციების პრეტენდენტთან ერთად.

მკაცრი კონტროლის გამო არაკომერციული სახელმწიფო ფონდებიდან დაფინანსებისას due diligence პროცედურა საკმაოდ რთული და ხანგრძლივია. მისთვის დამახასიათებელია ფორმალზმის მაღალი დონე და სხვადასხვა ფორმის შევსების აუცილებლობა.

due diligence ეტაპზე ბიზნეს-ანგელოზს შეუძლია დიდი დახმარება გაუწიოს მეწარმეს პერსპექტიული იდეის მკაფიო ბიზნეს-პროექტად გარდაქმნის პროცესში, ამიტომ საწყისმა ბიზნეს-წინადადებამ შესაძლოა გარკვეული ცვლილებები განიცადოს. ბევრ საკითხს, რომლის გადაწყვეტასაც ვენჩურული ფონდები და სხვა ფორმალური ინვესტორები მეწარმისაგან ელიან, ბიზნეს-ანგელოზი მასთან ერთად გადაჭრის.

ტერმინი „due diligence“ ასევე ფართოდ გამოიყენება პირდაპირი ინვესტიციების, აგრეთვე, საწარმოთა შერწყმების და შთანთქმების სექტორში, მაგრამ ამ შემთხვევაში ფირმებს გააჩნია ისტორია და აწყობილი ბიზნეს-პროცედურები. ამიტომ due diligence ეფუძნება ფინანსური და მმართველობითი ანგარიშგების, იურიდიული დოკუმენტაციის, მმართველობითი გადაწყვეტილებების ანალიზს. ეს პროცესი ხორციელდება სპეციალიზებული იურიდიული, აუდიტორული, კონსალტინგური კომპანიების დახმარებით და შესაძლოა 50-70 ათასი დოლარი დაჯდეს, ხოლო ხანგრძლივობამ ნახევარ წელიწადს გადააჭარბოს. ბიზნეს-ანგელოზების და ვენჩურული ინვესტიციების სექტორში due diligence პროცედურა ნაკლებად ფორმალურია და უფრო სწრაფად მიმდინარეობს.<sup>1</sup>

deal flow-დან due diligence-ზე გადასვლელ საფეხურად გვევლინება ინვესტორსა და მეწარმეს შორის „პირველი შეხვედრა“, რომლის მსვლელობისას ორივე მხარე ეცნობა და აკვირდება

<sup>1</sup> Б. Хилл., Д. Пауэр, Бизнес-ангелы, М. «Эксмо» 2008, с. 344.

ერთმანეთს, ცდილობს იგრძნოს შემდგომი ურთიერთობის „ქიმია“. პირველი შეხვედრის შემდეგ იმართება სხვა უამრავი შეხვედრა. მათ შორის ინვესტიციის მაძიებლის ოფისში, ლაბორატორიაში ან მომავალ საწარმოო შენობაში, სადაც ინვესტორი ათვალიერებს საწარმოო დანადგარებს და პროდუქციის საცდელ ნიმუშებს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე თესვის სტადიის საინვესტიციო პროექტის შერჩევის პროცესი შეიძლება დავყოთ რამდენიმე ეტაპად:

1. არსებული განაცხადების შესწავლა (deal flow);
2. პირველი შეხვედრა (ერთმანეთის შესწავლა);
3. due diligence (კომპლექსური შეფასება):
  - ა) პროდუქტის, ბაზრის, პერსპექტივების, გუნდის ანალიზი;
  - ბ) ინტელექტუალური საკუთრების საკითხების განხილვა;
  - გ) საწარმოო პროცესის შესწავლა;
  - დ) ინვესტირების პირობების და ფინანსური მაჩვენებლების განხილვა;
4. ფინალური შეხვედრა. დადებითი გადაწყვეტილების შემთხვევაში იწყება ბიზნეს-გეგმაზე მუშაობა.

ფინალური შეხვედრა ბიზნეს-ანგელოზთან უარის შემთხვევაშიც კი ძალიან სასარგებლოა მეწარმისათვის, რადგან მისი მსვლელობისას ინვესტორმა შეიძლება ბევრი ფასეული რჩევა გაიმეტოს მომავალი მოქმედების სტრატეგიის შესახებ. ხშირ შემთხვევაში პირველი წარუმატებელი due diligence პროექტის ძირეული გადასინჯვის და მომავალში დაფინანსების მოძიების საფუძველი გამხდარა.

due diligence-ის პროცესში, როდესაც გარიგება ჯერ კიდევ დადებული არ არის, მეწარმემ უნდა შეისწავლოს პოტენციური ინვესტორი – მისი ბიოგრაფია, ქონების წარმომავლობა, მუშაობის სტილი და წინა ბიზნეს-ანგელოზური პროექტების ისტორია. ეს საშუალო კვალიფიციურად, ინვესტორისათვის საიდუმლო ვითარებაში უნდა ჩატარდეს, რომლისთვისაც პირდაპირ მხოლოდ ისეთი

კითხვების დასმა შეიძლება, რომელიც არ დააფრთხობს მას და არ გააფუჭებს შემდგომ ურთიერთობას. მაგრამ გარიგების გაფორმების მომენტი სათვის მეწარმეს კარგად უნდა ესმოდეს, ვინ იქნება მისი „ანგელოზი“ და პარტნიორი ბიზნესში.

თანამედროვე ეტაპზე ფინანსური სტადიის ჩატარების პროცესი სულ უფრო მეტად მიესადაგება დასავლურ ფორმატს. მას შემდეგ, რაც მოლაპარაკებები დამთავრდება, დგება გარკვეული არა-იურიდიული დოკუმენტაცია (Term Sheet, Private Placement Memorandum). ამ დოკუმენტებში მოცემულია ღონისძიებათა მოკლე ჩამონათვალი, რომელსაც აზორციელებს ორივე მხარე საშუალოვადიან პერიოდში (0-5 წელი), მხარეების შენატანები და საწარმოში წილების განაწილება. მიუხედავად იმისა, რომ ეს დოკუმენტაცია არ არის იურიდიული ძალის მქონე, ხელის მოწერის შემდეგ ორივე მხარე ცდილობს დაიცვას მასში გაწერილი პუნქტები. შემდგომი საფეხურია გარიგების იურიდიული რეგისტრაცია და „ერთობლივი ცხოვრება“ ბიზნეს-ანგელოზთან.

## თესვის სტადიის პროექტის ღირებულების შეფასება

ბიზნეს-ანგელოზსა და მეწარმეს შორის მოლაპარაკებებისას უმნიშვნელოვანესი ადგილი უჭირავს ბიზნესში მხარეების წილების შეფარდებას. ხშირად წილების ზომები განისაზღვრება მოლაპარაკებების გზით, მხარეების სუბიექტური შეხედულებიდან გამომდინარე. მაგალითად, გარიგების განხილვის დასაწყისში, მხარეები შესაძლებელია მივიდნენ იმ აზრაჲდ, რომ მეწარმე იტოვებს კონტროლს, ხოლო ინვესტორი იღებს მსხვილ პაკეტს – 30-40%. სხვა გავრცელებული ვარიანტია, როდესაც ბიზნეს-ანგელოზი ფლობს საკონტროლო პაკეტს, ხოლო ინვესტიციების მაძიებელი იტოვებს ინტელექტუალური საკუთრების კონტროლის უფლებას.

წილების განსაზღვრისათვის იყენებენ ე.წ. გამოთვლით მიდგომასაც, როცა ინვესტორის წილი პროექტის საერთო ღირებულები-სა და ინვესტიციების მოცულობის საფუძველზე გაიანგარიშება. ამ შემთხვევაში შეფასების პროცედურა ხშირად წარმოადგენს დიალოგს, რომლის მიზანია შეფასდეს ორივე პარამეტრი და მხარეები მივიდნენ კონსენსუსამდე მათ მოცულობასთან დაკავშირებით. თავისი შინაარსით ეს არის ვაჭრობა წილზე, როდესაც მეწარმე ცდილობს დაასაბუთოს პროექტის რაც შეიძლება მაღალი ღირებულება, ხოლო ინვესტორი პირიქით იქცევა.

თესვის სტადიის პროექტის შეფასების პროცესი რაოდენობრივი მეთოდით მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული შემფასებლის მოლოდინზე. ეს არაა გასაკვირი, რადგან საქმიანობის საწყის ეტაპზე საწარმოს ჯერ არ გააჩნია ბაზარი და ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები, ხოლო მათი ზუსტი პროგნოზირება თითქმის შეუძლებელია. პროექტის განვითარების შესახებ ფაქტობრივი მონაცემების უქონლობის გამო, შეფასებისას გამოიყენება მარტივი მეთოდები, რომლებიც ღირებულების პირობითად განსაზღვრის საშუალებას იძლევა. ამ ორი მიზეზის გამო პროექტის ღირებულება მთლიანად მხარეების სურვილზეა დამოკიდებული. პრო-

ექტის ღირებულების ანალიზისას და ინვესტორის წილის განსაზღვრისას მთავარი ამოცანაა კომპრომისის მიღწევა. მისი მიღწევისათვის კარგი წინაპირობაა, თუ მხარეების შეხედულებებს შორის განსხვავება 20%-ს არ აღემატება. თესვის სტადიის პროექტის შეფასების პროცესი მოლაპარაკების ხელოვნება უფროა, ვიდრე ზუსტი მეცნიერება. რაოდენობრივი მეთოდები მხოლოდ დამატებითი არგუმენტების მოსაყვანად თუ გამოდგება.

როდესაც პროექტის შეფასებაზე ვმსჯელობთ, საჭიროა თესვის სტადია მკაფიოდ გავმიჯნოთ შემდგომი ფაზების პროექტებისაგან. თუ პირველ ეტაპზე დაახლოებითი შეფასება ხშირ შემთხვევაში საკმარისია, ბიზნესის ზრდასთან ერთად აუცილებელი ხდება მეტი დეტალიზაცია, რომელიც ითვალისწინებს ვადების განსაზღვრას, ორგანიზაციულ სტრუქტურას, საგადასახადო საკითხებს, ბუღალტრული და მმართველობითი აღრიცხვის ელემენტებს. შეფასების პროცესში უნდა ჩაერთნენ ბუღალტრული აღრიცხვის და კორპორაციული ფინანსების სპეციალისტები, დამოუკიდებელი ექსპერტები. ამასთან, გამოყენებული მათემატიკური ფორმულები სერიოზულ მოდიფიცირებას განიცდის სხვადასხვა ჩასწორებებით.

პოტენციური მონაწილეების მიერ შეფასების დამოუკიდებლად ჩატარებას დიდი დრო მიაქვს, ხოლო სპეციალისტების მოწვევას შეიძლება 500-1000 ლარი დაჭირდეს. ამიტომ მისი დაწყება იმის მანიშნებელია, რომ იდეამ და პროექტმა კარგი შთაბეჭდილება მოახდინა ბიზნეს-ანგელოზზე. თესვის პროექტების უმრავლესობისათვის due diligence პროცედურა უფრო ადრე მთავრდება, როდესაც ინვესტორები მათ ჯერ კიდევ იდეის ანალიზის სტადიაზე ფილტრავენ და გაანგარიშებებს აღარ უღრმავდებიან.

პასუხის გაცემა კითხვაზე, თუ რა ღირს თესვის სტადიის საწარმო, არც თუ ისე მარტივია. ხშირად საწარმოს საბანკო კრედიტი აქვს აღებული, ან გამოშვებული აქვს ობლიგაციები, პრივილეგირებული აქციები. ამიტომ კორპორაციული ფინანსების პრაქტიკაში განასხვავებენ საწარმოს ღირებულებას Enterprise Value (EV),

სააქციო კაპიტალის ღირებულებას (საბაზრო კაპიტალიზაცია) Equity Value (MC) და გრძელვადიანი სესხის ღირებულებას – D. თუ Cash – საწარმოს ნაღდი ფულია, მაშინ შეიძლება შემდეგი ფორმულა ჩავწეროთ:

$$EV = MC + D - \text{Cash}$$

რამდენადაც მოცემულ სახელმძღვანელოს ყურადღების ცენტრში საწყისი სტადიის პროექტები იმყოფება, რომლებსაც არ აქვთ გამოშვებული აქციები, ობლიგაციები და კრედიტებსაც იშვიათად იყენებენ, შემდგომი მსჯელობისას ჩვენ ჩავთვლით, რომ  $EV = \text{Equity Value}$ .

#### ცხრილი 4.1.

თესვის სტადიის პროექტის ღირებულების შეფასების მეთოდები

მეთოდი	აღწერა
შეთანხმებითი	საწარმოს ღირებულება განისაზღვრება მხარეებს შორის მიღწეული შეთანხმებით. ხშირად ღირებულების ფორმირება ხდება საწარმოს შექმნაზე გაწეული დანახარჯებით, ან მისი აქტივების მიმდინარე ღირებულებით (მოწყობილობები, შენობა-ნაგებობები, არამატერიალური აქტივები).
თავსებადი მარკენებლების	საწარმოს ღირებულების გაანგარიშება ხდება ოპერაციული მარკენებლებით, ამ დროს ღირებულების კოეფიციენტები აღებულია ბაზარზე მოქმედი მსგავსი საწარმოებისაგან, რომელის შესახებ ფაქტობრივი მონაცემები უკვე ცნობილია.
დისკონტირებული ფულადი ნაკადების	მომავალი წმინდა ფულადი ნაკადების საპროგნოზო მარკენებელი (5-10 წელი) დისკონტირდება რთული პროცენტის ფორმულით.

შეფასების ნებისმიერი მიდგომის გამოყენებისას საჭიროა განვასხვავოთ შემდეგი მაჩვენებლები:

✓  $Value_{Pre-money}$  – pre-money ღირებულება, პროექტის ღირებულება ინვესტიციების მიღებამდე.

✓  $Value_{Post-money}$  – post-money ღირებულება, პროექტის ღირებულება მიღებული ინვესტიციების გათვალისწინებით.

ამ მაჩვენებლების განხილვისას იგულისხმება, რომ საწარმო უკვე ჩამოყალიბებულია.  $Value_{Pre-money}$  თავისი არსით არის დამფუძნებლის მიერ დაბანდებული კაპიტალი.

თუ  $Value_{investment}$  – არის ბიზნეს-ანგელოზის ინვესტიციების ღირებულება, მაშინ ინვესტორის წილი  $Share_{investor}$  – განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$Share_{investor} = \frac{Value_{investment}}{(Value_{investment} + Value_{Pre-money})} = \frac{Value_{investment}}{Value_{post-money}}$$

## პროექტის წარდგენა

თესვის სტადიაზე მიმდინარეობს საწარმოსა და მისი მენეჯერების გუნდის ფორმირების პროცესი, ხდება პირველი საცდელი ნიმუშების გამოშვება და პროდუქტის დამუშავება მასობრივი წარმოებისათვის, განისაზღვრება მიზნობრივი ბაზრები და სამომხმარებლო ჯგუფები. ამდენად, ამ ეტაპზე მკაფიო და აუცილებლად შესასრულებელი ბიზნეს-გეგმის არსებობაზე მსჯელობა ნაადრევია.

პროექტის შესახებ ინფორმაციის წარდგენისას ბიზნეს-გეგმის ნაცვლად გამოიყენება დეტალიზაციის ნაკლები ხარისხის მქონე ფორმები. ნაკლებად მკაცრი მოთხოვნები წაყენება პროექტის ეკონომიკურ მაჩვენებლებსაც, სადაც ციფრები და გაანგარიშების შედეგები წინასწარი, მიახლოებითი ხასიათის მატარებელია.

შესასრულებლად აუცილებელი ბიზნეს-გეგმა თესვის სტადიიდან სტარტ-აფ ფაზაზე გადასვლისას ფორმირდება, რაშიც უკვე უშუალო მინაწილეობას იღებს ბიზნეს-ანგელოზი. გაყიდვების, მოგების, ფულის ნაკადის, საწარმოს ღირებულების საპროგნოზო მაჩვენებლები საგრძნობლად კორექტირდება და ზუსტდება ბიზნეს-ანგელოზთან ერთობლივი განხილვის შემდეგ, ბაზრის დეტალური შესწავლისა და ფინანსური გათვლების ჩატარების საფუძველზე.

პროექტის შესახებ ინფორმაციის წარდგენის ფორმატი განსხვავდება ამა თუ იმ ბიზნეს-ანგელოზის მოთხოვნების შესაბამისად. თუმცა, შესაძლოა გამოვეყნოთ ორი ძირითადი კატეგორია – პროექტის რეზიუმე (Executive Summary) და ბიზნეს-წინადადება.

პროექტის რეზიუმე მცირე ზომის დოკუმენტია, რომელიც მოკლედ წარმოაჩენს პროექტის არსს. მისი მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს ორ გვერდს (ბევრ ინვესტორს ურჩევია გააჩნდეს პროექტის აღწერილობა, რომლის მოცულობა ერთ გვერდს არ აღემატება). ეს განპირობებულია ბიზნეს-ანგელოზის სურვილით, დაზოგოს დრო. პირველადი ანალიზის (deal flow) სტადიაზე ბიზნეს-ანგელოზი პროექტის ყველა დეტალს არ სწავლობს და



მხოლოდ „პირველი შთაბეჭდილებით“ ირჩევს ან უარს ამბობს მათზე. ასეთი შთაბეჭდილების შესაქმნელად პროექტის მოკლე აღწერილობა სრულიად საკმარისია. ამასთან, ყოველი შემთხვევისათვის, რეკომენდებულია გაგაჩნდეთ რეზიუმეს სამი განსხვავებული ვარიანტი, რათა მზად იყოთ ინვესტორის კაპრიზების დასაკმაყოფილებლად.

პროექტის რეზიუმე ბიზნეს-წინადადების მოკლე შინაარსია, რომელიც ინვესტორის ერთგვარი სატყუარის ფუნქციას ასრულებს. ეს პირველი დოკუმენტია, რასაც ბიზნეს-ანგელოზი ეცნობა, ამიტომ მის სწორად შედგენას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. რეზიუმე მოკლე და საინტერესო უნდა იყოს. მისი მიზანია ინვესტორის კეთილგანწყობის მოპოვება, რათა ბოლომდე გაეცნოს ბიზნეს-წინადადებას.

რეზიუმეს პირველი ფრაზა უნდა შეიცავდეს კონკრეტულ შეთავაზებას ინვესტორისათვის დააბანდოს ფული გარკვეული პირობებით. მას უნდა მოსდევდეს იდეის მოკლე, მაგრამ მკაფიო აღწერა და მისი კომერციული მიზნიდველობის პატარა განმარტება. აუცილებლად უნდა მიეთითოს ინვესტიციების დანიშნულება და მოცულობა. შემდეგ უნდა ჩამოყალიბდეს პროექტის მიზნები, რომლის მიღწევასაც ხელმძღვანელობა შეეცდება პროექტის განხორციელების დროს. ერთ-ერთ მიზნად აუცილებელია მიეთითოს ბიზნესის და ინვესტიციების ღირებულების ზრდის დაგეგმილი მაჩვენებლები.

რეზიუმეში ასევე აისახება მოკლე ინფორმაცია – გუნდის, ბაზრის, აქტივების (მათ შორის ინტელექტუალური საკუთრება), ბიზნეს-მოდელის და საკვანძო ეკონომიკური პარამეტრების შესახებ. ამასთან, უნდა გვახსოვდეს, რომ რეზიუმეს ციფრებით გადატვირთვა არ შეიძლება.

ბიზნეს-წინადადება შედარებით გაფართოებული დოკუმენტია (10-15 ფურცელი), რომელიც მომავალი ბიზნეს-გეგმის მონახაზს, მისი ფორმირების ბაზას წარმოადგენს. ბიზნეს-წინადადება უნდა შეიცავდეს მომავალი საქმიანობის განვითარების პროექტს, ბაზრი-

სა და კონკურენტების მოკლე აღწერას, პროექტის ეკონომიკურ მარკენებლებს. ციფრები შეიძლება მიახლოებითი ხასიათის მატარებელი იყოს, მაგრამ ყველა შემთხვევაში პროექტის წინასწარი შეფასების საშუალებას უნდა იძლეოდეს.

როგორც წესი, ბიზნეს-წინადადებაში საწყისი პუნქტის სახით შედის პროექტის რეზიუმე. ეს კეთდება ინვესტორისათვის. ის ბიზნეს-წინადადებას დეტალურად გაეცნობა, მხოლოდ მას შემდეგ, რაც დაინტერესდება პროექტის შესახებ რეზიუმეში მოყვანილი ინფორმაციით.

ბიზნეს-წინადადების სტრუქტურა შემდეგია:

1. რეზიუმე;
2. პროექტის აღწერილობა;
3. საინვესტიციო წინადადება;
4. გუნდი;
5. პროდუქტი, ბაზარი, წარმოება;
6. აქტივები (მ.შ. ინტელექტუალური საკუთრება);
7. ბიზნეს-მოდელი;
8. პროექტის ეკონომიკა;
9. მოქმედების გეგმა დაფინანსების მიღების შემდეგ;
10. კონტაქტები;
11. დანართები.

დოკუმენტების წარდგენის ფორმატი და წესი შეიძლება განსხვავდებოდეს კონკრეტული ბიზნეს-ანგელოზისა ან ქსელის მიხედვით. თუ ინვესტორს განსაკუთრებული მოთხოვნები გააჩნია დოკუმენტების წარდგენის ფორმასთან დაკავშირებით, აუცილებელია მისი გათვალისწინება. თუ ასეთი მოთხოვნები არ არსებობს, მაშინ ზოგადი წესებით უნდა ვიხელმძღვანელოთ.

ზოგიერთ შემთხვევაში ინფორმაციის წარდგენა ხდება Power Point პრეზენტაციის, საგამოფენო სტენდის, ასევე, ბიზნეს-ანგელოზების ფორუმებისა და ვენჩურული ბაზრობების, კონფერენციე-

ბის კატალოგების გვერდის სახით. მსგავს ღონისძიებებს ხშირად მართავენ ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელები და ასოციაციები.

ინფორმაციის მიწოდების ფორმებს შორის განსაკურებული ეფექტიანობით გამოირჩევა ბიზნეს-ანგელოზისათვის იდეის ზეპირი მოხსენება. ხშირია სიტუაციები, როდესაც პირველადი თანხმობის მიღწევას განსაზღვრავს 4-5 წუთიანი საუბარი ინვესტორთან, როდესაც მეწარმე კარგად მოახერხებს თავისი იდეის ეფექტიანობის წარმოჩენას. ასეთ საუბარს შეიძლება ადგილი ჰქონდეს სპონტანური შეხვედრისას წვეულებაზე, გამოფენაზე, ბაზრობაზე ან სხვადასხვა თავშეყრის ადგილებში.

ერთი წინადადების პრინციპი: გულისხმობს ბიზნესის არსის და მოგების ფორმირების მექანიზმის ერთ წინადადებაში ჩატევას.

ხუთი წუთის პრინციპი: ბიზნეს-წინადადების ძირითადი არსი უნდა ჩამოყალიბდეს 5 წუთის განმავლობაში.

ამ მიდგომას შეიძლება ვუწოდოთ „ლიფტში ურთიერთობის პრინციპი“. ამ დროს მეწარმე ცდილობს დააინტერესოს ინვესტორი, როდესაც უკანასკნელი მიემართება პირადი საქმეების მოსაგვარებლად და ლიფტში ერთად აღმოჩნდებიან. ასეთ სიტუაციაში მეწარმე პროექტის პრეზენტაციას ცდილობს იმ დროში, ვიდრე ლიფტი ინვესტორისათვის საჭირო სართულზე აღმოჩნდება.

მეწარმე ყოველთვის მზად უნდა იყოს წარადგინოს თავისი პროექტი „ერთი წინადადებით“ ან „ხუთი წუთის“ განმავლობაში. ინვესტორმა შესაძლოა მოითხოვოს ეს პირველი შეხვედრის მიმდინარეობისას, რადგან ამგვარი მოკლე ზეპირი პრეზენტაციები შეიცავს პროექტის ზოგად არსს მეორეხარისხოვანი დეტალების გარეშე.

Due diligence-ს მსვლელობისას ინვესტორსა და მეწარმეს შორის ხშირად იმართება საუბრები, რომლის დროსაც უკანასკნელმა პროექტის ყველა დეტალის ღრმა ცოდნის დემონსტრირება უნდა მოახდინოს. მნიშვნელოვანია ინვესტიციების მაძიებლის ფსიქოლოგიური დაჯერებულობა საკუთარ ძალებში, რომელიც რეალური

შესაძლებლობებით არის გამყარებული და არა გადამეტებული ამბიციებით.

ინფორმაცია პროექტის შესახებ – ეს, როგორც წესი, არის ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლებისა და ინვესტორისათვის პროექტის მისაყიდად საჭირო რეკლამის ერთობლიობა. ამიტომ რეზიუმე, ბიზნეს-წინადადება ან პრეზენტაცია მკითხველისათვის საინტერესო უნდა იყოს. მათი მომზადებისას უნდა გვახსოვდეს, რომ ინვესტორი სხვა ვარიანტებსაც განიხილავს, შესაბამისად, ხარისხი აუცილებლად სხვებზე მაღალი უნდა იყოს. პროექტის შესახებ არსებული საინფორმაციო დოკუმენტები მას ახასიათებენ არა მხოლოდ ეკონომიკური თვალსაზრისით, არამედ ფსიქოლოგიურადაც: ხარისხიანად და ფაქიზად გაფორმებული მასალები მიუთითებს მეწარმის განზრახვის სერიოზულობაზე შექმნას წარმატებული ბიზნესი.

დოკუმენტების შედგენისას სასურველია ყურადღება გამახვილდეს ინვესტორისათვის საინტერესო ასპექტებზე. როგორც წესი, აუცილებელია მიეთითოს საჭირო ინვესტიციების მოცულობა. ამით მეწარმე ინვესტორს უჩვენებს თავის საჭიროებებს, პროექტის ეკონომიკის ცოდნას, ინვესტიციების დანიშნულებას და იმსახურებს ნდობას. თუ არ მოითხოვება იმ წილის ჩვენება, რომლის დათმობასაც ბიზნეს-ანგელოზისათვის აპირებთ, უკეთესია არ მიუთითოთ. ეს საკითხი უშუალოდ მოლაპარაკებაზე გადაწყდება და შესაძლოა თქვენ იმაზე გაცილებით ნაკლები წილის დათმობა მოგიწიოთ, ვიდრე ვარაუდობდით.

რეზიუმეს, ბიზნეს-წინადადების და პრეზენტაციის მომზადების მნიშვნელობა მეწარმისათვის ისიცაა, რომ ის ეხმარება ბიზნესის განვითარების ხედვის ჩამოყალიბებასა და ისეთი სუსტი მხარეების გამოვლენაში, რომელიც ადრე არ ჩანდა. თავისი არსით ეს სამუშაო წარმოადგენს ბიზნესის დაგეგმვის და მისი განვითარების პროგნოზირების დასაწყისს.

ბოლო დროს ბიზნეს-ანგელოზთა ქსელების და ასოციაციების საიტებზე ფართოდ გავრცელდა სტანდარტული ელექტრონული ანკეტების შევსება, რომელიც განხილვაზე დაწკაპუნებისთანავე იგზავნება. მათ საფუძველზე ხორციელდება პროექტების წინასწარი შერჩევა. ეს მოხერხებულია იმით, რომ მსგავსი ანკეტების შევსება მეწარმეებისაგან გაცილებით მცირე დროს მოითხოვს, ხოლო ბიზნეს-ანგელოზებისა და მათი ქსელების მენეჯერებისათვის კი მარტივია სტანდარტულ დოკუმენტებზე მუშაობა.

რეზიუმესა და ბიზნეს-წინადადების შედგენის, პრეზენტაციის მომზადების სამუშაოები უნდა ჩატარდეს პროექტის ხელმძღვანელის უშუალო მონაწილეობით. თანამშრომლებს და გარეშე პირებს მხოლოდ სამუშაოს ნაწილის შესრულება შეიძლება დაევალოს, რომლის ხარისხი ეჭვს არ გამოიწვევს. მიზანშეწონილი არაა მოცემული სამუშაოს შესრულება მთლიანად გარე კონსულტანტებს დაევალოს, თუმცა, მათი რჩევის გათვალისწინება ხშირ შემთხვევაში მეტად სასარგებლოა. პროექტის ხელმძღვანელი მთლიანად უნდა იყოს გათვითცნობიერებული ნიუანსებში.

აუცილებელია პროექტი დაწერილი იყოს გასაგებ და მარტივ ენაზე, ზედმეტი სპეციალური ტერმინების გამოყენების გარეშე. თუ მეწარმე მიიჩნევს, რომ ინვესტორს შეუძლია გაერკვეს პროექტთან დაკავშირებულ რთულ საკითხებში, უკეთესია ამით მან ზეპირი გასაუბრებისას ისარგებლოს. ქართული პროექტები ხშირად გადატვირთულია ტექნოლოგიური ტერმინებით და რთული მათემატიკური ფორმულებით. ზოგიერთ შემთხვევაში რჩება შთაბეჭდილება, რომ ინვესტიციების პრეტენდენტი ცდილობს გაყიდოს „სამეცნიერო პრობლემა“ მაშინ, როდესაც ინვესტორს მხოლოდ მომგებიან ბიზნესში მონაწილეობა აინტერესებს.

პროექტის დოკუმენტებში არ შეიძლება კონფიდენციალური ინფორმაციის ასახვა. ჯერ ერთი, ბიზნეს-ანგელოზები არ იღებენ ტექნოლოგიური საიდუმლოს შენახვის ვალდებულებას. მეორე, ბიზნეს-წინადადება შეიძლება არაკეთილსინდისიერი ადამიანების

ხელში აღმოჩნდეს და გაუონოს ინფორმაციამ. მესამეც, ბიზნეს წინადადებით კონფიდენციალური ინფორმაციის გადაცემა შეიძლება აღქმულ იქნას, როგორც ინტელექტუალური საკუთრების სფეროში მეწარმის დილექტანტობის ნიშანი.

რეზიუმეში, ბიზნეს-წინადადებასა და პრეზენტაციაში უნდა ვერიდოთ მენტორულ ტონს და ხმამაღალ გამონათქვამებს. მაგალითად „ესაა ინვესტირების ბრწყინვალე საშუალება...“, „ამ პროდუქტს კონკურენტები არ ვეყოლება...“, ან „პროდუქტი თავისთავს ყიდის...“. მშრალი ფრაზების ნაცვლად უკეთესია ეს არგუმენტებით დაამტკიცოთ. აუცილებელია, რომ ყველა წინადადება გამყარებული იყოს ფაქტებით.

ნებისმიერი დოკუმენტის მომზადების დროს მიზანშეწონილია გავითვალისწინოთ შემდეგი მოთხოვნები:

- ფაქიზი გაფორმება;
- მხოლოდ უახლესი სტატისტიკური მონაცემების გამოყენება;
- რეალურ ფაქტებზე დაფუძნება;
- ფაქტებს შორის წინააღმდეგობის გამორიცხვა.

ზემოთხსენებული დოკუმენტების მომზადებისას შეიძლება ვისარგებლოთ ბიზნესის დაგეგმვაზე არსებული ლიტერატურით<sup>1</sup>, თუმცა, ბიზნეს-გეგმა გამოირჩევა უფრო მაღალი ხარისხის დეტალიზაციით, ვიდრე ეს თესვის სტადიის პროექტისთვისაა საჭირო.

სამწუხაროდ, საქართველოში კონსალტინგი ბიზნეს-წინადადებების შედგენის და საწყისი სტადიის პროექტის წინსვლის სფეროში ჯერჯერობით განვითარებული არ არის. ამიტომ მსგავსი დოკუმენტების უმრავლესობა დაბალი ხარისხით გამორჩევა. შესაბამისად, კარგად შედგენილი ბიზნეს-წინადადება – სერიოზული კონკურენტული უპირატესობაა ინვესტორის თვალში.

---

<sup>1</sup> რეკომენდებულია: ნ. პაპიაშვილი, ბიზნეს-გეგმა, თბ., 2007; დ. სიხარულიძე, ბიზნეს-გეგმა, გზამკვლევი, თბ., 2007.

მოცემული რეკომენდაციები ითვალისწინებს, რომ მეწარმის მიზანი უნაკლო საინფორმაციო დოკუმენტების შექმნაა. ის უნდა ცდილობდეს ყველა წესის დაცვას და ყველა აუცილებელი საკითხის გაშუქებას. ამასთან, ბიზნეს-ანგელოზი იმისთვისაც მზადაა, რომ ზოგიერთი საკითხი ერთობლივად დაემუშავდეს. ამიტომ, თუ ინვესტიციების პრეტენდენტს არ შეუძლია შეთავაზებული პროექტის ცალკეული ასპექტის სათანადოდ აღწერა და ამისათვის ობიექტური მიზეზები არსებობს, უკეთესია ამის შესახებ სიმართლე თქვას და მიუთითოს მიზეზები. იმ შემთხვევაში, თუ პროექტი საინტერესოა, ბიზნეს-ანგელოზი „შედის მდგომარეობაში“ და ეხმარება პრობლემური საკითხების გადაჭრაში. ერთობლივი მუშაობის პროცესში ბიზნეს-ანგელოზმა თანადადამფინანსებლის მოსაზიდად შეიძლება გამოიყოს ფული პროექტის უკეთესი ხარისხის მასალით გასამდიდრებლად. მაგალითად, შეიძლება მოწვეულ იქნეს დიზაინერი (პრეზენტაციის მოსამზადებლად) ან თარჯიმანი (დოკუმენტების უცხო ენაზე სათარგმნად).

## **პროექტის პრეზენტაციის მომზადება PowerPoint ფორმატით**

პროექტის პრეზენტაცია PowerPoint-ის ფორმატით ეფექტიანი საშუალებაა ინფორმაციის მისაწოდებლად. ამ პროგრამის მეშვეობით შესაძლებელია ტექსტის, ვიზუალური მხარის და ინვესტორისათვის საინტერესო სხვა დეტალების ერთდროული წარმოჩენა. პრეზენტაციის გეგმა, როგორც წესი, შეესაბამება ბიზნეს-წინადადების საერთო მონახაზს. პრეზენტაცია არ უნდა იყოს ინფორმა-

ციულად გადატვირთული, ამიტომ მასში ბიზნეს-წინადადების მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი მომენტები უნდა აესახოს. სტანდარტული ფორმატის პრეზენტაციას 15-20 წუთი სჭირდება, თუმცა, ასევე ფართოდაა გავრცელებულია 5-10 წუთიანი ფორმატიც.

პრეზენტაციის პროცესს ძალიან ამდიდრებს ვიზუალური საშუალებების გამოყენება, როგორცაა სურათები, ნახატები, დიაგრამები, გრაფიკები და ა.შ. აქაც აუცილებელია, ინფორმაცია არ იყოს გადატვირთული და დიდი ყურადღება დაეთმოს პრეზენტაციის დიზაინსა და სტილს. ამ მიზნით შეიძლება პროფესიონალი დიზაინერის მომსახურებითაც ვისარგებლოთ.

მაგალითისათვის განვიხილოთ, როგორი შეიძლება იყოს ასეთი პრეზენტაცია.

### **სლაიდი 1-2. ინფორმაცია პროექტის შესახებ**

- საწარმოს დასახელება და მისამართი (იმ შემთხვევაში თუ უკვე დარეგისტრირებულია);
- მომხსენებლის სახელი და გვარი;
- მისი თანამდებობა;
- საწარმოს ვებ-გვერდის მინიშნება;
- ძირითადი ინფორმაცია პროექტის ხელმძღვანელობასა და უკვე არსებულ გუნდზე;
- საწარმოს ან პროექტის სამეცნიერო და შემოქმედებითი ჯგუფის დაფუძნების თარიღი;
- პროექტის დამფუძნებლები;
- გუნდის მიღწევები, მოკლე ისტორია.

### **სლაიდი 3. ბიზნესის იდეა და მიზანი**

- პროექტის რეზიუმედან გამომდინარე იდეა და მიზანი.



#### **სლაიდი 4. ინფორმაცია პროდუქტზე**

- პროდუქტისა და მოგების ფორმირების მექანიზმის მოკლე აღწერა.

#### **სლაიდი 5. საჭირო ინვესტიციები**

- პროექტისათვის საჭირო ინვესტიციების მოცულობა;
- მისი განხორციელების პერიოდი და ფორმა;
- ინვესტირების მიზანი;
- გამოსვლის შესაძლებლობები;
- წილი, რომელიც ინვესტორმა შეიძლება საწარმოში მიიღოს.

#### **სლაიდი 6-8. პროექტის ბუნდი**

- არსებული ან მომავალი საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა, მისი თოფ-მენეჯმენტი;
- ინფორმაცია გენერალურ და ფინანსურ დირექტორებზე, მთავარ ბუღალტერზე, ტექნოლოგებზე და სხვა საკვანძო ფიგურებზე. მათი კომპეტენცია, ცოდნა და გამოცდილება;
- საკვანძო პოზიციებზე კანდიდატების შერჩევის პრინციპი.

#### **სლაიდი 9-12. ბაზარი**

- პროდუქტის მიერ ბაზარზე დაკმაყოფილებული საჭიროება;
- ძირითადი მომხმარებლები;
- ბაზრის მიმდინარე ტევადობა და ზრდის ტემპი;
- მოსალოდნელი საბაზრო წილი გარკვეული პერიოდის შემდეგ;

- პროდუქტის ძირითადი კონკურენტული უპირატესობები;
- ძირითადი კონკურენტები;
- Differentiator (განმასხვავებელი ნიშან-თვისება): რით აღემატება პროდუქტი კონკურენტებისას;
- ბაზარზე კონკურენტების შეღწევის ბარიერები;
- ბაზარზე პროდუქტის წინსვლის მეთოდები;
- მარკეტინგული კონცეფცია და გასაღების სტრატეგია.

### **სლაიდი 13. არსებული აქტივები**

- საწარმოო დანიშნულების ნაგებობები;
- აღჭურვილობა;
- სხვა მატერიალური ფასეულობები.

### **სლაიდი 14-15. ინტელექტუალური საკუთრება**

- არსებული ინტელექტუალური საკუთრება;
- ინტელექტუალური საკუთრების სამართლებრივი დაცვის რეჟიმები;
- მიმდინარე ღონისძიებები, რომელიც ხორციელდება ინტელექტუალური საკუთრების დასაცავად;
- მომავალში გასატარებელი ღონისძიებები ინტელექტუალური საკუთრების გასაფორმებლად.

### **სლაიდი 16. ბიზნეს-მოდელი**

- ბიზნეს-მოდელის დახასიათება;
- მენეჯმენტის მოდელი;
- საორგანიზაციო და საწარმოო პროცესების თავისებურებანი;

- მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთქმედება;
- ურთიერთობა დაქირავებულ მუშაკებთან.

### **სლაიდი 17-18. პროექტის ეკონომიკა**

- პროექტის ეკონომიკური მაჩვენებლები;
- ფულადი ნაკადების პროგნოზი;
- გაყიდვებისა და გამოშვების პროგნოზების გრაფიკები ნატურალურ მაჩვენებლებში;
- ძირითადი ხარჯების პროგნოზი.

### **სლაიდი 19. მუშაობის გეგმა ინვესტირების შემდეგ**

- სამუშაო, რომელიც უნდა შესრულდეს მთლიანი დაფინანსების ან მისი ნაწილის მიღების შემდეგ.

### **სლაიდი 20. საკონტაქტო ინფორმაცია**

- მისამართი, ტელეფონის ნომრები, E-mail, Skype.

### **სლაიდი 21. ღანაობები**

- რეკომენდაციები, გამოხმაურებები პროექტზე, დიპლომები, ჯილდოები, სერთიფიკატები და ა. შ.

PowerPoint პრეზენტაციის დროს უნდა ვერიდოთ შემდეგი შეცდომების დაშვებას:

- ✓ ტექსტური ინფორმაციის გადამეტებული მოცულობა;
- ✓ ფერთა გამის არასწორი შერჩევა;
- ✓ გადამეტებული ყურადღება ვიწრო სპეციფიკურ საკითხებზე;
- ✓ სურათების და ნახატების უქონლობა, ან პირიქით, მათი გადამეტებული გამოყენება.

პროექტის პრეზენტაციის მსვლელობისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კითხვებზე პასუხის გაცემას, რომელიც შეიძლება ბიზნეს-

ანგელოზს გაუჩნდეს. სავარაუდოდ ეს კითხვები შემდეგ სფეროებს შეეხება:

### საერთო ინფორმაცია პროექტის შესახებ

- რაში მდგომარეობს თქვენი ბიზნეს-იდეა?
- მოკლედ ჩამოაყალიბეთ თქვენი ბიზნეს-წინადადების არსი.
- ორი სიტყვით ჩამოაყალიბეთ თქვენი იდეის კომერციული სარგებლიანობა და მიზნები.
- რისი მიღება გსურთ ინვესტორისაგან?

### გუნდი

- საიდან მოდიხართ თქვენ და თქვენი გუნდის წევრები?
- რაგორია თქვენი გამოცდილება სამეცნიერო და სამეწარმეო სფეროში?
- შესწევს თუ არა გუნდს დასახული მიზნების მიღწევა?
- რა მოტივები ამოძრავებს გუნდის ცალკეულ წევრს?
- როგორ ნაწილდება უფლება-მოვალეობები გუნდში?

### პროდუქტი

- რა სარგებლობას მოიტანს პროდუქტი?
- მომხმარებლის რომელ პრობლემებს მოაგვარებს თქვენი საქონელი ან მომსახურება?
- რომელი ტექნიკური მახასიათებლები ადასტურებს პროდუქტის უნიკალობას?
- რამდენად ხარისხიანია პროდუქტი?
- როგორია პროდუქტის თვითღირებულება, ფასი?

### დარგი

- რა ადგილს დაიკავებს თქვენი საწარმოს პროდუქტი დარგის მთლიან სტრუქტურაში?

- როგორია დარგის საერთო გაყიდვების მოცულობა და მოსალოდნელი ზრდის ტემპი?
- გაგაჩნიათ თუ არა ბაზრის მარკეტინგული კვლევის შედეგები?
- დარგის რა ცვლილებები შეუწყობს ან შეუშლის ხელს თქვენს საქმიანობას?
- რატომ მიგაჩნიათ, რომ თქვენს ბიზნესს ზრდის დიდი პოტენციალი გააჩნია?

### წინსვლა ბაზარზე

- ვინ არის პროდუქტის ტიპური მომხმარებელი?
- იგეგმება თუ არა საკუთარი სავაჭრო მარკის შექმნა?
- როგორია პროდუქტზე მოთხოვნა – მასობრივი თუ ინდივიდუალური?
- ვინ არიან პოტენციური მომხმარებლები, არსებობს თუ არა წინასწარი დაკვეთები?
- ვინ შეიძლება იყოს თქვენი პროდუქტის ყველაზე მსხვილი მომხმარებელი?
- როგორ აპირებთ დაგეგმილი საბაზრო წილის დაკავებას?
- რომელი საფასო სტრატეგიის გამოყენებას აპირებთ?
- არიან გუნდში ადამიანები, ვისაც შეხება ჰქონია მსგავსი პროდუქტის გაყიდვასთან?

### კონკურენცია

- რაში გამოიხატება თქვენი პროექტის და პროდუქტის უნიკალურობა?
- როგორია თქვენი უპირატესობა საქონლის, ფასის, საბაზრო წილის, სარეკლამო შესაძლებლობების, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების

თვალსაზრისით? გაგაჩნიათ თუ არა სხვა სტრატეგიული უპირატესობები?

- არსებობს თუ არა რაიმე სპეციფიკური მოთხოვნები, რასაც მხოლოდ თქვენი პროდუქტი აკმაყოფილებს?
- არსებობს თუ არა თქვენი პროდუქტის ანალოგები?
- ვინ არიან კონკურენტები? დაასახელეთ მათ შორის ძირითადი.
- ელოდებით თუ არა ახალი კონკურენტების გამოჩენას?
- როგორია კონკურენტების უპირატესობა თქვენს მიმართ?
- რაშია თქვენი უპირატესობა კონკურენტების მიმართ?
- რა სახეს მიიღებს კონკურენცია ბაზარზე – საფასო, მომსახურების, თუ პროდუქციის ხარისხობრივი მახასიათებლების?
- როგორ შეიძლება აისახოს კონკურენცია თქვენს საწარმოზე?
- როგორია თქვენი პროდუქტის ფასი კონკურენტებთან მიმართებით?
- რა გავლენას მოახდენს თქვენს ბიზნესზე ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენა?
- რის საფუძველზე აპირებთ ბაზარზე შეღწევის ბარიერების გადალახვას?

### გასვლა

- როდის და რა ფასად შეძლებს საწარმოდან გასვლას ინვესტორი?
- ვინ გამოისყიდის ინვესტორის წილს?
- რა ღონისძიებებია დაგეგმილი, რომ ინვესტორმა შეძლოს წარმატებული გასვლა?
- რა გარანტიები არსებობს ინვესტორისათვის, თუ საქმე ცუდად წავიდა?

## წარმოება

- რა საწარმოო სიმძლავრეებს ფლობთ?
- ვინ იქნებიან მიმწოდებლები? არსებობს თუ არა მათთან რაიმე შეთანხმება?
- ნედლეულის და მასალების შესყიდვასთან დაკავშირებით გართულებები ხომ არ არის მოსალოდნელი?
- მოწყობილობები არენდით იქნება აღებული, თუ შესყიდვას აპირებთ?
- როგორია არენდის პირობები?
- თქვენს განკარგულებაში არსებული შენობა-ნაგებობები და მოწყობილობა სახელმწიფო საკუთრებას ხომ არ წარმოადგენს?
- საჭიროა თუ არა ახალი მოწყობილობების შექმნა?
- სად განთავსდება წარმოება?
- უახლოეს წლებში საბრუნავი საშუალებების შესაძენად რა თანხები იქნება საჭირო?
- იცნობთ თუ არა ოპერაციული მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიებს?

## პერსონალი

- რამდენი თანამშრომლის დაქირავებას აპირებთ საქმიანობის საწყის ეტაპზე?
- როგორი იქნება პერსონალის სტრუქტურა?
- რა სახეობის შრომითი ხელშეკრულებები იქნება გამოყენებული?
- გაგაჩნიათ თუ არა საწარმოში არსებული ყველა თანამდებობის აღწერა? თუ კი, წარმოადგინეთ.
- როგორი იქნება ხელფასის დონე თითოეულ თანამდებობაზე?

- თანამშრომლებში ჭარბობენ თუ არა მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები?
- დამატებით რამდენი ადამიანის დაქირავება გახდება საჭირო ახლო მომავალში?
- სად მოხდება მათი მოძიება?

### ინტელექტუალური საკუთრება

- დაპატენტებული გაქვთ თუ არა ტექნოლოგიური სიახლე? ხომ არ ელოდებით პატენტის მიღებას?
- სად არის დარეგისტრირებული თქვენი ინტელექტუალური საკუთრება?
- ფლობთ თუ არა ნოუ-ჰაუს? როგორ არის დაცული?
- საწარმო ან მისი თანამშრომლები მონაწილეობდნენ თუ არა მსხვილ სამეცნიერო-კვლევით პროექტებში?
- თქვენი ინტელექტუალური საკუთრების ნაწილი სახელმწიფო დაწესებულებაში ხომ არ შექმნილა?
- ვინ ფლობს ინტელექტუალურ საკუთრებას თქვენს პროექტში?
- თუ მფლობელი თქვენ არ ბრძანდებით, მაშინ გაგაჩნიათ თუ არა ლიცენზია?
- თქვენს გარდა კიდევ ვის გააჩნია ლიცენზია?
- ვის და რა პირობებით გადაეცით თვენი ინტელექტუალური საკუთრებით სარგებლობის ლიცენზია?
- არსებობს თუ არა სტატიები, საკონფერენციო მოხსენებები, სადაც არსებითად გახსნილია თქვენი სიახლის არსი?
- თქვენი ტექნოლოგიური სიახლე სხვის ინტელექტუალურ საკუთრებაზე ხომ არ არის დამოკიდებული? თუ კი, მაშინ რა პირობებით ხორციელდება თანამშრომლობა?
- ამ ეტაპზე თუ გრძელდება კვლევები? მისი მიზანი?



- რა გავლენას მოახდენს მიმდინარე კვლევების შედეგები მოსალოდნელ გაყიდვებზე?
- რა თანხების დახარჯვაა გათვალისწინებული სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე?

### ფინანსები და ოპერაციული ხარჯები

- წარმოადგინეთ ფინანსური მაჩვენებლების პროგნოზი მომდევნო ხუთი წლისათვის. რამდენად ზუსტია ის? რა პირობებია საჭირო, რომ ეს მაჩვენებლები შესრულდეს?
- აღწერეთ საწარმოს შემოსავლების მოდელი.
- როგორი იქნება შემოსავლიანობა ინვესტიციებზე?
- როგორ გეგმავთ მოგების განაწილებას?
- რა სახის ფინანსური ანგარიშგებები უნდა წარედგინოს საწარმოს ხელმძღვანელობას?
- როგორ განხორციელდება საბუღალტრო აღრიცხვა?
- რამდენად კვალიფიციური ბუღალტერი გყავთ?
- როგორ განხორციელდება ფინანსური კონტროლი?
- რას მოიძოქმედებთ იმ შემთხვევაში, თუ უარყოფითი ფულის ნაკადი გადრმავედება?
- რა ადმინისტრაციული აქტები და ნორმატიული დოკუმენტებით რეგულირდება თქვენი საქმიანობა? როგორია მათი სპეციფიკური მოთხოვნები? აკმაყოფილებთ თუ არა მათ?
- გაგაჩნიათ თუ არა მოქმედების გეგმა უარესი შემთხვევისათვის?

### საწარმოს მფლობელობა

- რა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით აპირებთ ბიზნესის დარეგისტრირებას? ხომ არ აპირებთ საწარმო საზღვარგარეთ დაარეგისტრიროთ?

- ვინ არის თქვენი მეწილე, პარტნიორი? როგორი ურთიერთობა გაქვთ მასთან?
- როგორია სხვა ინვესტორების პირობები, რომლებიც უკვე დათანხმდნენ თანხების ინვესტირებას?

### ინვესტირება

- რატომ მოგეპარათათ ინვესტიციებისათვის ზუსტად ამ მომენტში?
- თავად რამდენი გაქვთ დაბანდებული ბიზნესში?
- როგორ განისაზღვრება საწარმოს ხელმძღვანელების ხელფასი?
- აპირებთ თუ არა აქციების გაყიდვას ინვესტორთან ერთად გასვლის დროს?
- რა საქმიანობას განახორციელებთ საწარმოდან გასვლის შემთხვევაში?

*დასაქმნის სახით* შეიძლება გამოვყოთ სამი ძირითადი პრინციპი, რომელიც უნდა გაითვალისწინოს მეწარმემ პროექტის წარდგენისას:

- ბიზნეს-ანგელოზს უნდა შეეთავაზოთ არა მხოლოდ იდეა, არამედ მისი განხორციელების დეტალური პროგრამაც;
- ბიზნეს-ანგელოზს ზუსტად უნდა ჰქონდეს წარმოდგენილი პროექტის დატოვების გზები;
- ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები – ესაა ინვესტიციები გუნდში.

## ბიზნეს-ანგელოზთან მოლაპარაკების პროცესი

ინვესტორსა და მეწარმეს შორის მოლაპარაკებები ძალიან ჰგავს საქორწინო კონტრაქტის გაფორმების პროცესს. თქვენ გსურთ შეინარჩუნოთ ხანგრძლივი ურთიერთობები და ამავე დროს გინდათ იცოდეთ ზოგიერთი დეტალი, რომლებიც ეხება საკუთრებას, გასვლის მართვასა და სტრატეგიას. თუ რომელიმე მხარე მოლაპარაკებებს არაკეთილსინდისიერი განზრახვით იწყებს ან აყენებს არარეალურ მოთხოვნებს, „ოჯახი“ არ შედგება, ან შეთანხმებაზე ხელის მოწერის შემდეგ დაინგრევა.

იმისათვის, რომ მოლაპარაკების პროცესმა არ გააფუჭოს ურთიერთობები მხარეებს შორის, აუცილებელია ისინი იყვნენ სამართლიანები და გახსნილები. ბიზნეს-ანგელოზები გამოცდილი, გონიერი ადამიანები არიან და თუ რომელიმე შეკითხვაზე არ გაქვთ მომზადებული პასუხი, არ შეეცადოთ სხვადასხვა გზით თავის დაღწევას. უკეთესია სიმართლე აღიაროთ და აუხსნათ მას, რომ მოცემული საკითხით ჯერ არ დაინტერესებულხართ.

ბიზნეს-ანგელოზები ძირითად ყურადღებას აქცევენ არა ბიზნეს-წინადადების შესრულების ხარისხს, არამედ იმას, თუ რამდენად შესწევს უნარი მის ავტორს პრაქტიკაში განახორციელოს დაგეგმილი. ამიტომ, ინვესტიციების პრეტენდენტმა უნდა აჩვენოს, რომ ის არა მხოლოდ ტექნოლოგიური სიახლის მატარებელი, არამედ გერგილიანი და აქტიური პიროვნებაცაა.

ბიზნეს-ანგელოზები არ ინტერესდებიან ისეთი პროექტით, სადაც ინიციატორს საკუთარი ქონებით გარისკვა არ სურს. მოლაპარაკებების დროს მეწარმემ უნდა წარმოაჩინოს, რომ საკუთარი ფინანსური შესაძლებლობები სრულად ამოწურა და საქმის ბოლომდე მისაყვანად სხვისი დახმარებაა საჭირო. ამასთან, მეწარმის მისწრაფება — მოახდინოს ბიზნესიდან მიღებული მოგების მთლიანი რეინვესტირება, ბიზნეს-ანგელოზის თვალში აღიქმება, როგორც აწმყოს შეწირვა მომავლის საერთო მიზნებისათვის. ინვესტორებს არ უყ-

ვართ, როდესაც მენეჯერები ინიშნავენ მაღალ ხელფასებს მანამდე, ვიდრე პროექტი მომგებიანი გახდება.

მოლაპარაკებების დრო და ადგილი წინასწარ უნდა დაითქვას. ეს პროცესი ყოველთვის პირადი შეხვედრის ფორმით უნდა წარიმართოს და არა ტელეფონით. არასწორია უბრალოდ ოფისში „შერბენა“, რითაც მეორე მხარეს არ მიეცემა შეხვედრისათვის მომზადების საშუალება. ასევე, არასწორია მეორე მხარეს აიძულებდე ყოველთვის თავად გესტუმროს ოფისში (ან მოლაპარაკებებისას იჯდე შედარებით დაბალ სავარძელში).

ტრადიციულად, მოლაპარაკებების დროს თითოეული მხარე ცდილობს დაიცვას თავისი პოზიცია და გააბათილოს მეორე მხარის მოსაზრებები. მხარეთა მიერ წინასწარ დაფიქსირებული პოზიციებით მიმდინარე მოლაპარაკებები კი უმეტეს შემთხვევაში, დროში იწელება, აფუჭებს ურთიერთობებს და იწვევს ნეგატიურ შედეგებს. ადამიანები, რომლებიც მოლაპარაკებებს ამგვარად აწარმოებენ, ხშირად ხვდებიან გაურკვეველ მდგომარეობაში. რადგან, რაც უფრო ჯიუტად ცდილობენ საკუთარი პოზიციის დაცვას, მით უფრო ართულებენ კომპრომისის მიღწევას. თუ წინასწარ განაცხადებთ – „მე არასოდეს დავთანხმდები 40%-იანი წილის დათმობაზე“, ამით მოიჭრით უკან დასახვე გზას და შესაძლოა საკმაოდ მიმზიდველ წინადადებაზე მოგიხდეთ უარის თქმა. თუ მაინც მოხდა და დათანხმდით უფრო მეტი წილის დათმობას, მაშინ თავს დაჩაგრულად და შეურაცხყოფილად იგრძნობთ.

მოლაპარაკებები არ არის ერთმანეთთან შეჯიბრი ჯიუტობაში, არსებობს უამრავი გზა ურთიერთსასარგებლო კომპრომისის მისაღწევად. ამასთან, მოლაპარაკებები არის მეორე მხარის შეხედულებების და ინტერესების გამოვლენის საუკეთესო საშუალება. თუ თქვენ უბრალოდ იკითხავთ მიზეზს და მოისმენთ შესაბამის პასუხს, თქვენ არა მარტო შეძლებთ დადოთ ორივე მხარისათვის მისაღები გარიგება, არამედ უკეთ გაერკვევით ბიზნეს-ანგელოზის შესაძლებლობებსა და მისწრაფებებში. პარტნიორის ინტერესების გა-

თავისება და მისი პრიორიტეტების სწორი ხედვა კი არის მთავარი გასაღები მოლაპარაკების პროცესის წარმატებით დასრულები-სათვის. როდესაც ერთი მხარე აღწევს სასურველ შედეგებს რაიმე მიმართულებით, ის ასევე აკეთებს გარკვეულ დათმობებს პარტნიო-რისათვის მნიშვნელოვან საკითხებში.

მოლაპარაკებებმა, უპირველეს ყოვლისა, უნდა გაიაროს დიაგ-ნოსტიკის ფაზა, რომლის დროსაც მხარეები გარიგების პირობების გასაუმჯობესებლად ახალ შესაძლებლობებს ეძებენ. ამ დროს ორი-ვე მხარე ცდილობს გააფართოოს სასურველი ალტერნატივების რაოდენობა პარტნიორის იდეის იგნორირების გარეშე. ამავე დროს, ისინი ცდილობენ ურთიერთგაგების მიღწევას.

მოლაპარაკებების წარმოებისას ძირითადად სამი კატეგორიის პრობლემა წამოიჭრება: თანხმობა, ინტეგრაცია და განაწილება (დისტრიბუცია). გარკვეულ საკითხებზე საჭიროა ორივე მხარის თანხმობა (მაგალითად, დირექტორთა საბჭოში წევრების რაოდენო-ბა, საჭირო ფინანსების ზუსტი მოცულობა და ა.შ.). სხვა საკით-ხები ინტეგრაციული ხასიათისაა, ანუ ერთი მხრისათვის უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მეორისათვის. მაგალითად, ინვესტორს შე-საძლავა უფრო მეტად აწუხებს წილის განზავებისაგან დაცვა და პრივილეგიები საწარმოს ლიკვიდაციისას, ხოლო მეწარმეს კონ-ტროლის შენარჩუნების საკითხი. ამ პრობლემების გაცნობიერება ერთადერთი საშუალებაა ურთიერთსასარგებლო გადაწყვეტილების მისაღწევად. დისტრიბუციული საკითხები ორივე მხარისათვის თა-ნაბრად მნიშვნელოვანია.

მოლაპარაკების პროცესის საბაზო სტრატეგიაა – თავიდან შექმნა უპირატესობა, ხოლო შემდეგ განამტკიცო იგი. თითოეული მონაწილე ცდილობს, რაც შეიძლება მეტი მოითხოვოს, გაიგოს მეორე მხარის ინტერესები, პოზიცია და მისაღები პირობების დია-პაზონი. შემდეგ იგი ცდილობს ხელში დაიჭიროს საერთო „ნამ-ცხვრის“ საკუთარი ნაჭერი ინტეგრაციული პირობების გაცვლითა და კომპრომისით დისტრიბუციულ პირობებში.

მოლაპარაკებების დროს აუცილებელია 5 ძირითადი პუნქტის გაანალიზება:

1. განსაზღვრეთ მოლაპარაკების საგნის საკუთარი საუკეთესო ალტერნატივა. რა მოხდება, თუ გარიგება არ იქნება მიღწეული? თუ საწარმოს უთავდება სახსრები და არ არსებობს სხვა წყარო ფინანსური რესურსების მოძიებისათვის, მაშინ მეწარმე დაინტერესებულია გარიგების გაფორმებაში და მზადაა წავიდეს დიდ კომპრომისებზე, რათა შეინარჩუნოს ბიზნესი და მისი გუნდი. მეორე მხრივ, თუ საწარმოს გააჩნია კარგი შემოსავალი ან სხვა საინვესტიციო წინადადება, მაშინ მას აქვს უკეთესი პოზიცია მოლაპარაკებების დროს და ნაკლებ დათმობაზე წავა;

2. განსაზღვრეთ მოლაპარაკების საგნის საუკეთესო ალტერნატივა მეორე მხარისათვის. ამ თვალსაზრისით ბიზნეს-ანგელოზს მეტი უპირატესობა გააჩნია, რადგან თავისი ფული შეუძლია ახალი გარიგების გამოჩენამდე შეინარჩუნოს. მაგრამ, ამავე დროს, ბიზნეს-ანგელოზებს მოსწონთ თანამშრომლობა ბრწყინვალე ახალგაზრდა ადამიანებთან, რითაც ისინი დიდ მოგებას იღებენ. პერსპექტიული პროექტები კი არც თუ ისე ბევრია და ბიზნეს-ანგელოზებს არ უყვართ მათი ხელიდან გაშვება;

3. შეაფასეთ რეალური პრობლემები. თქვენ უნდა გააცნობიეროთ ინტერესები და არა მხოლოდ პოზიცია. გარიგების მიზანი მხოლოდ მოგების მიღება როდია, ასევე მნიშვნელოვანია პრესტიჟი და კანონიერება. ხომ არ დაგჭირდებათ რეპუტაციის გადარჩენა? საწარმოს ხელმძღვანელობაში ვინმეს ხომ არ გააჩნია მტკიცე პოზიცია, რაც გარიგებაზე მოახდენს გავლენას?

4. განსაზღვრეთ თქვენთვის მნიშვნელოვანი საკითხების წრე. რომელი ინტეგრაციული პირობებია განსაკუთრებით მნიშვნე-

ლოვანი თქვენთვის? რომელ საკითხებში აპირებთ კომპრომისზე წასვლას?

5. განსაზღვრეთ მეორე მხარისათვის მნიშვნელოვანი საკითხები. რომელი ინტეგრაციული პირობისათვის იბრძოდებენ? რომელი პრობლემაა ორივე მხრისათვის ერთნაირად მისაღები და დისტრიბუციული.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პირველ წინადადებას — „ლუზა“-ს, რომელიც იდება მოლაპარაკების მაგიდაზე. თუ „ლუზა“ კარგია, მაშინ მეორე მხარე ამით დაინტერესდება და სხვა საკითხებში შედარებით მცირე დათმობებს მოითხოვს. მაგალითად, თუ მეწარმე ჩაუშვებს „ლუზას“, რომლის ღირებულება 20 მლნ დოლარია, ბიზნეს-ანგელოზი გადაწყვეტს, რომ გარიგება შეუძლებელია და ინტერესს დაკარგავს.

„ლუზის“ ჩაშვება მხოლოდ იმ შემთხვევაშია მოგებინანი, თუ მიიჩნევთ, რომ თქვენი პირობები მისაღები აღმოჩნდება ინვესტორისათვის. თუ თქვენ ამაში დარწმუნებული არ ხართ, ეცადეთ „ლუზა“ მეორე მხარემ ჩაუშვას.

მოლაპარაკებების დროს საკითხების პუნქტების მიხედვით განხილვას თითქმის ყოველთვის გაუგებრობამდე მივყავართ. ამ დროს ორივე მხარე ცდილობს მიაღწიოს გარკვეულ დათმობებს ისეთ საკითხებშიც კი, რომელიც მათთვის არც თუ ისე მნიშვნელოვანია. შედეგად იკარგება დრო და უარესდება ურთიერთობები. მნიშვნელოვან წარმატებას მიაღწევთ, თუ შესძლებთ დისტრიბუციული საკითხების დათმობის ხარჯზე, ინტეგრაციულ საკითხებში უპირატესობის მოპოვებას.

იყავით შეუპოვარი, მაგრამ მოქნილი. აღამიანებს არ უყვართ მიდგომა „დამეთანხმე ან წადი“. თუ თქვენ წარმოადგენთ პირობების ჩამონათვალს და უარს იტყვით დათმობებზე, შეიძლება ყველაფრის გარეშე დარჩეთ. შეეცადეთ იყოთ მოქნილები, ვიდრე თქვენი მთავარი ინტერესები არ შეილახება. აუცილებლად შეცვალეთ პირობები, თუ მეორე მხარე იპოვის საშუალებას მოგცეთ ის,

რაც თქვენ გჭირდებათ. შემდგომში აუცილებლად შეძლებთ დაუბრუნდეთ საწყის მდგომარეობას და ამასთან, მნიშვნელოვანი სარგებელიც ნახოთ. მთავარია პარტნიორი დაარწმუნოთ იმაში, რომ მზად ხართ კომპრომისებისათვის.

შეეცადეთ იყოთ ალალი და პროგნოზირებადი. სიცრუე და არაპროგნოზირებადობა ართულებს ურთიერთობებს და იშვიათად მიყვარათ გამარჯვებამდე. ამგვარად, მოლაპარაკებები უნდა ტარდებოდეს სამართლიანობის და ურთიერთპატივისცემის ატმოსფეროში, პარტნიორების პრინციპების გათვალისწინებით. შეთანხმების გაფორმების და ინვესტიციის განხორციელების შემდეგ მიზანშეწონილია მოეწყოს სადღესასწაულო ღონისძიება.

## ბიზნეს-ანგელოზის ინვესტიციების გაფორმების პრინციპები

ვენჩურული და ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების სფეროში დამკვიდრებული ტრადიციით, ხელშეკრულების გაფორმების პროცესი რამდენიმე ძირითადი ნაბიჯისაგან შედგება:

1. წინასწარი მოლაპარაკებები და ხელშეკრულების პირობების შეთანხმება;
2. განზრახულობათა დეკლარაციის (Term Sheet) და კერძო განთავსების შესახებ მემორანდუმის (Private Placement Memorandum) ხელმოწერა;



3. ფორმალური იურიდიული დოკუმენტების გაფორმება – ინვესტიციების შესახებ ხელშეკრულება (Investment Agreement), აქციონერული შეთანხმება (Shareholders Agreement).

განზრახულობათა დეკლარაცია და მემორანდუმი კერძო განთავსების შესახებ მცირე მოცულობის დოკუმენტებია, სადაც ნაჩვენებია მომავალი საინვესტიციო ხელშეკრულების ფინანსური და სხვა მნიშვნელოვანი პარამეტრები. ამ დოკუმენტებს იურიდიული ძალა არ გააჩნია, თუმცა, მათში ასახული შეთანხმების პირობების დარღვევა მიუღებელია. Term Sheet, როგორც წესი, ბიზნეს-ანგელოზის მიერ მზადდება. Private Placement Memorandum (PPM)-ს ინვესტიციის მაძიებელი საწარმო ამზადებს. იურიდიულ დოკუმენტებში კი – საინვესტიციო ხელშეკრულება, აქციონერული შეთანხმება, – ასახულია Term Sheet და PPM-ის ძირითადი პუნქტები. თუ ინვესტირების პროცესის დაწყებისათვის საწარმო ჯერ კიდევ არაა რეგისტრირებული, ხელშეკრულების გაფორმება რეგისტრაციის პროცესის პარალელურად მიმდინარეობს.

ვენჩურული და უფრო გვიანი ფაზების ხელშეკრულებების შემთხვევაში, აღნიშნული შეთანხმებები მოიცავს ბევრ ისეთ პუნქტს, რომელმაც საწარმოს მენეჯმენტსა და ინვესტორებს შორის ურთიერთობების გაუარესების საფრთხეების შემცირება უნდა უზრუნველყოს. ამიტომ ვენჩურულ ინდუსტრიაში საინვესტიციო ხელშეკრულებებს რთული სტრუქტურა გააჩნია. ბიზნეს-ანგელოზების შემთხვევაში ეს დოკუმენტები გაცილებით მარტივია, რაც შემდეგი მიზეზებით შეიძლება აიხსნას:

- ✓ თესვის პროექტებისათვის საჭირო ინვესტიციების მოცულობა არც ისე დიდია და კრიტიკული ინვესტორისათვის;
- ✓ ბიზნეს-ანგელოზი ვენჩურული ფონდის მენეჯერისაგან განსხვავებით საკუთარი დანაზოგით რისკავს;
- ✓ ბიზნეს-ანგელოზმა იცის, რომ დიდ რისკზე მიდის და შეგუებულია ამასთან, მით უფრო, რომ პროექტის განვითარების პერსპექტივა არც ისე მარტივად პროგნოზირებადია;

✓ ბიზნეს-ანგელოზი გაცილებით აქტიურად არის ჩართული პროექტის მართვაში, ვიდრე ვენჩურული ფონდი და მეტი საშუალება აქვს სიტუაციის გასაკონტროლებლად.

აღნიშნულის მიუხედავად, ბიზნეს-ანგელოზები აქტიურად მიმართავენ ინვესტიციების დაცვის იმავე მექანიზმებს, რომელიც ფართოდაა გავრცელებული ვენჩურულ ბიზნესში. აშშ-ში, დიდ ბრიტანეთში, ევროპაში ან ოფშორულ ზონებში საწარმოს რეგისტრაციის შემთხვევაში ინვესტორებს შეუძლიათ გამოიყენონ აღნიშნული დოკუმენტების შაბლონები, რომელიც ტიპურია კონკრეტული იურისდიქციისათვის. რაც შეეხება საქართველოს, ზოგიერთი ინსტრუმენტი შეიძლება მარტივად მოვიყვანოთ კანონმდებლობასთან შესაბამისობაში, ხოლო ცელკეული დოკუმენტები, მნიშვნელოვან გადაბუშავებას საჭიროებს. ამიტომ ხელშეკრულების მომზადების პროცესში აუცილებელია მაღალკვალიფიციური იურისტების მონაწილეობა.

პროექტში მხარეთა წილების დასაფიქსირებლად და დასაცავად სხვადასხვა ინსტრუმენტების გამოყენებაა შესაძლებელი: ჩვეულებრივი აქციები, პრივილეგირებული აქციები, ოფციონები, კონვერტირებადი სავალო ვალდებულებები.

ჩვეულებრივი აქცია (common stock, equity stock) იძლევა ხმის უფლებას აქციონერთა კრებაზე, ხოლო დივიდენდის სიდიდე წინასწარ არ არის ცნობილი და დამოკიდებულია საწარმოს საქმიანობის შედეგზე.

პრივილეგირებული აქციები (preferred stock) არ იძლევა სა-აქციო საზოგადოების მართვაში მონაწილეობის უფლებას. პრივილეგიები გარანტირებული დივიდენდების მიღებაში გამოიხატება. გარდა ამისა, საწარმოს ლიკვიდაციის შემთხვევაში კრედიტორების პირველ რიგში დაკმაყოფილების შემდეგ, ჯერ პრივილეგირებული აქციის მფლობელები იღებენ ქონების ნაწილს და ბოლოს ჩვეულებრივი აქციებისა. მსოფლიო პრაქტიკაში პრივილეგირებული აქციები სხვადასხვა სახისაა:

- ✓ *კომუნიკაციური პრივილეგირებული აქციები პრაქტიკაში ყველაზე გავრცელებულია. ის ითვალისწინებს გადასახდელი დივიდენდების დაგროვებას, რომელიც შემდგომში გაიცემა მფლობელზე ჩვეულებრივი აქციების დივიდენდების გადახდის შესახებ გამოცხადებამდე;*
- ✓ *არაკომუნიკაციური პრივილეგირებული აქციები არ უზრუნველყოფენ დივიდენდის დაგროვებას. მათი მფლობელები კარგავენ დივიდენდებს იმ პერიოდისათვის, როდესაც კორპორაციის დირექტორთა საბჭო არ აცხადებს დივიდენდის გადახდის შესახებ;*
- ✓ *კონვერტირებადი პრივილეგირებული აქციები შეიძლება გადაიცვალოს ჩვეულებრივი აქციების განსაზღვრულ რაოდენობაზე, დათქმული პროპორციით;*
- ✓ *გამოზომობითი პრივილეგირებული აქციები ემიტენტს უტოვებს მათი გამოსყიდვის უფლებას ნომინალზე დამატებული ფასით;*
- ✓ *პრივილეგირებული აქციები მონაწილეობის წილით მფლობელს აძლევს დამატებითი დივიდენდის მიღების უფლებას გამოცხადებული თანხის შემთხვევაში, თუ ჩვეულებრივი აქციების დივიდენდები აღემატება გამოცხადებულ თანხას;*
- ✓ *პრივილეგირებული აქციები დივიდენდის მცოცავი განაკვეთით ითვალისწინებს დივიდენდის კორექტირებას (ჩვეულებრივ, კვარტალურად) სახელმწიფო მოკლევადიანი ფასიანი ქაღალდების საპროცენტო განაკვეთის დინამიკის გათვალისწინებით.*

მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციებს საწამომში ძირითადად წილობრივი მონაწილეობის სახე გააჩნია, მათი ნაწილი შეიძლება სესხის სახითაც განხორციელდეს. როგორც წესი, სესხის სახით ინვესტიციების მხოლოდ მცირე ნაწილი ხორციელდება, დანარჩენი კი აქციების შეძენაზე მოდის, რამაც ბიზნეს-ანგელოზის მიერ დაფინანსებული საწარმოს მართვაში მონაწილე-

ობა უნდა უზრუნველყოს. ამ შემთხვევაში აპრობირებულ მექანიზმს წარმოადგენს convertible notes – სავალო ვალდებულებები აქციებზე კონვერტაციის უფლებით. კონვერტაცია ხორციელდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ინვესტორის „ფაქტობრივი“ წილის ღირებულება მნიშვნელოვნად აღემატება სესხის მოცულობას პროცენტების გათვალისწინებით. ასეთი ფორმა ძალზედ მოსახერხებელია ინვესტორისათვის, რადგან ის ინარჩუნებს ფულის უკან დაბრუნების უფლებას იმ შემთხვევაშიც კი თუ პროექტმა არ გაამართლა.

ოფციონი წარმოადგეს აქციის ყიდვის უფლებას, წინასწარ შეთანხმებული ფასით, დროის გარკვეულ პერიოდში, ან კონკრეტული მომენტისათვის. ხელშეკრულების გაფორმების პროცესში, როგორც წესი, მეწარმეს შეუძლია მისთვის და ინვესტორისათვის მისაღები ფასით აქციების გამოსყიდვის უფლება დაიტოვოს.

ბიზნეს-ანგელოზების საინვესტიციო შეთანხმებებში ასევე ფართოდ არის გავრცელებული vesting (უფლებებით აღჭურვა) მეთოდი, როდესაც საწარმოს დამფუძნებლები თავისი აქციების განკარგვის უფლებას ეტაპობრივად, განსაზღვრული შედეგების მიღწევის შემდეგ იღებენ.

ხელშეკრულების ჩამოყალიბებისას გამოიყენება covenants – საწარმოსა და ინვესტორს შორის შეთანხმება, რომელიც ძალაში რჩება ამა თუ იმ მოვლენის დადგომამდე, ან იქამდე, სანამ ფირმას ფლობს ინვესტორი. ამ შეთანხმებაში აისახება ყველა ის ქმედება (განსაზღვრული აქტივების შენარჩუნება, ღირექტორთა საბჭოში ინვესტორის წარმომადგენლის ადგილის უზრუნველყოფა, ცვლილებები წესდებაში, შერწყმის შესაძლებლობები, ნოუ-ჰაუს გადაცემა და ა.შ.), რომელიც უნდა განახორციელოს, ან არ განახორციელოს საწარმომ.

ინვესტირების შესახებ ხელშეკრულების მომზადების პროცესში ასევე აუცილებელია სხვა იურიდიული დეტალების გათვალისწინებაც. თუმცა, ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციების ხელშეკრუ-

ლება ვენჩურულისაგან სიმარტივით და სიცხადით გამოირჩევა. ქვემოთ მოყვანილია Term Sheet სტრუქტურა.

**აქტივების ტიპი და კაპიტალის სტრუქტურა (Type of Securities and Capital Structure):**

- აქტივების (ფასიანი ქაღალდები) ტიპი და ფასები;
- გარიგების საერთო თანხა;
- ფასი ინვესტირებამდე (pre-money);
- ფასი დაფინანსების შემდეგ (post-money).

**ხმის უფლება (Voting Rights):**

- ხმების განაწილება ინვესტორსა და საწარმოს დამფუძნებლებს შორის;
- vesting და covenants პირობები.

**დირექტორთა საბჭო (Bord of Directors):**

- დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა და კომპეტენცია;
- ინვესტორის წარმომადგენლობა დირექტორთა საბჭოში;
- საწარმოს მართვის სხვა საკითხები.

**ლიკვიდაცია (Liquidation Preference):**

- საწარმოს აქტივების განაწილება გაყიდვის ან ლიკვიდაციის შემთხვევაში.

**დავების გადაწყვეტის წესი (Protective Provisions):**

- საკუთრების სტრუქტურის ცვლილება;
- ახალი აქციების ემისია;
- საწარმოს ან მისი აქტივების გაყიდვა;
- დივიდენდების გადახდა;
- საწარმოს ლიკვიდაცია;

- წილების „განზაება“.

#### **გასვლა (Exit):**

- გასვლის ფორმა;
- გასვლის განხორციელების თანმიმდევრობა.

#### **უფლებები ინფორმაციაზე (Information Rights):**

- ინვესტორის მიერ საწარმოს შესახებ ინფორმაციის მიღების წესი.

**ხელშეკრულების განხორციელების პირობები.**

**ხელშეკრულების განხორციელების ხარჯები.**

# 5

## დაფინანსებული საწარმოს განვითარება

---

### მეწარმის პირველი ნაბიჯები

ბიზნესის დასაწყებად თქვენ თავს დაუსვით რამდენიმე შეკითხვა და გულახდილად უპასუხეთ.

#### *1. რატომ მსურს დაიწყო საკუთარი საქმე?*

ბიზნესის დაწყებისას უნდა შეაფასოთ, თუ რამდენად დაგეხმარებათ ეს საქმე თქვენი პირადი მიზნების მიღწევაში. ბიზნესში თქვენი პირველი ნაბიჯი უნდა იყოს პირადი მიზნების და პრიორიტეტების დაზუსტება. შეიძლება მოგეჩვენოთ, რომ ამას არაფერი აქვს საერთო მეწარმეობასთან, მაგრამ ეს ნაბიჯი აუცილებელია. ის გაიძულებთ დაფიქრდეთ იმაზე, თუ რა გსურთ რეალურად ცხოვრებისგან და როგორ დაგეხმარებათ თქვენი საქმე სასურველის მიღწევაში.

შეზღუდული ასორტიმენტის, მაგრამ კარგად შერჩეული საქონელი ან მომსახურება. გარდა ამისა, ეს ასევე ნიშნავს, რომ შეიძლება უფრო გამართლებული იყოს ბიზნესით დაკავდეთ თავისუფალ დროს, თქვენი ძირითადი საქმიანობის მიტოვების გარეშე, იმ დრომდე, სანამ თქვენი წამოწყებით არ შეძლებთ სათანადო შემოსავლების მიღებას.

ბიზნესის დაწყება მცირედით ნიშნავს, რომ თქვენთვის აუცილებელია უკეთ შეისწავლოთ არჩეული სფერო, რომ თქვენ დაგჭირდებათ ნაკლები ფული. ეს შეამცირებს თქვენს დანაკარგებს წარუმატებლობის შემთხვევაში და საშუალებას მოგცემთ თავიდანვე კარგი რეპუტაცია დაიმკვიდროთ.

### ბიზნეს-გარემოსთან შეგუება

საწარმოს არ შეუძლია ვაკუუმში არსებობა. მისი წარმატება არსებული გარემოს მთელ რიგ ფაქტორებზეა დამოკიდებული, რომელთა ცოდნა აუცილებელია მეწარმისათვის. ბიზნესზე მრავალი ძალა ახდენს გავლენას სხვადასხვა მიმართულებით: მათ შეუძლიათ საფრთხე შეუქმნან ბიზნესს ან პირიქით, მისცენ განვითარების სტიმული. ასე რომ, ზოგიერთი მათგანი უარყოფითი ფაქტორია, ზოგიერთი კი — დადებითი, სარგებლობის მომტანი. ამასთან ცალკეულმა ფაქტორმა სხვადასხვა სიტუაციაში შეიძლება განსხვავებული ზემოქმედება მოახდინოს საწარმოზე, ანუ გარემოს შეცვლამ შეიძლება საფრთხე შეუქმნას ერთ ორგანიზაციას და ხელი შეუწყოს მეორეს.



ადამიანებისათვის ხშირად მიმზიდველია დამოუკიდებლობა და კარგი შემოსავლები, რომელსაც ბიზნესის ორგანიზება უზრუნველყოფს. ზოგიერთისათვის ეს მხოლოდ ოცნებად რჩება, რადგან მიიჩნევენ, რომ ამისათვის არ გააჩნია სათანადო განათლება, გამოცდილება ან ფინანსები. ასევე, არსებობენ ადამიანები, ვისთვისაც საკუთარი ბიზნესის ქონა დღის წესრიგში სამსახურის დაკარგვის გამო ღებია, რათა იშოვოს არსებობის წყარო.

კონკრეტული მიზეზების მიუხედავად, რომელიც უბიძგებს ადამიანს ჩაერთოს ბიზნესში, ეს შეიძლება იქცეს ყველაზე მიმზიდველ, სასიამოვნო და კეთილშობილურ საქმიანობად მის ცხოვრებაში.

## 2. რომელი ბიზნესით მსურს დაგკავდე?

შეადგინეთ ყველა იდეის და საქმიანობის სფეროს სია, რომელიც თქვენ გიზიდავთ. ამ დროს უნდა განიხილოთ ყველა შესაძლო ვარიანტი და არ შემოიფარგლოთ მხოლოდ ერთით.

ამის შემდეგ, აიღეთ შედგენილი სია და შეაფასეთ ყველა შესაძლო ვარიანტი, შემდეგი კრიტერიუმების გათვალისწინებით:

— მომწონს ეს საქმე?

რადგან ბიზნესი ითხოვს დროის და შრომის მნიშვნელოვან დანახარჯებს, კარგი იქნება, თუ ის სიამოვნებასაც მოგანიჭებთ. ბოლოს და ბოლოს, რაც უფრო მოგწონთ თქვენი საქმე, მით უფრო მეტია სურვილი, აკეთოთ ეს ყოველდღიურად. მაგალითად, თუ თქვენ გიყვართ ყვავილები, თქვენ უნდა იფიქროთ ყვავილების მაღაზიის გახსნაზე.

— მაქვს თუ არა საკმარისი ცოდნა და უნარ-ჩვევები? თუ არა, შემიძლია შევიძინო ის?

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს იმ სფეროს კარგ ცოდნას, სადაც აპირებთ მუშაობას. თუ თქვენ გაინტერესებთ ისეთი სფერო, რომელთანაც ჯერ შეხება არ გქონიათ, საწარმოს შექმნამდე თქვენ მასზე ყველაფერი უნდა შეისწავლოთ.

საკუთარი სამეწარმეო უნარის საილუსტრაციოდ განვიხილოთ გამოგონილი სიტუაცია. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში გელა მუშაობდა თხევადი აირის სადგურში, ახლა კი სურს დაიწყო საკუთარი ბიზნესი. მუშაობის დროს მას უწევდა სხვადასხვა საქმის შესრულება – აირის ჩატუმბვისა და საპოხის შეცვლით დაწყებული, მწყობრიდან გამოსული სატრანსპორტო საშუალებების ბუქსირებით დამთავრებული. იქ, ასევე, შეიძინა კარგი მექანიკოსის უნარ-ჩვევები. თავისუფალ დროს ის მეგობრებს მანქანების შეკეთებაში ეხმარებოდა. ერთხელ მან შეიძინა მწყობრიდან გამოსული ავტომობილი, შეაკეთა და გაყიდა.

გელას მომზადებისა და ინტერესის სფეროს გათვალისწინებით, იმ საქმიანობის ფორმათა სია, რომელიც შეიძლება გელამ განიხილოს, მოიცავს საკუთარი თხევადი აირის სადგურის შექმნას, ავტომობილების შესაკეთებელი სახელოსნოს გახნას, გაფუჭებული ავტომობილების ბუქსირების სამსახურის შექმნას, მეორადი ავტომობილების გასაყიდი სადგომის ან ავტომობილების მაღაზიის გახსნას.

### 3. რა მასშტაბებით დავიწყო ბიზნესი?

როდესაც ადამიანს უჩნდება იდეა, რომელიც მოსწონს, იგი დაუყოვნებლივ იწყებს მის განხორციელებას. ბიზნესში აუცილებელია თავდაჯერებულობა, მაგრამ ბევრი საწარმო ვერ აღწევს წარმატებას იმის გამო, რომ მათი მფლობელები უკანმოუხედავად ებმებიან საქმეში, მისთვის მყარი საფუძვლის შექმნის გარეშე.

წარმატების მისაღწევად უკეთესია დაიწყოთ მცირედით. როგორც წესი, ეს ნიშნავს, რომ მომხმარებელს უნდა შესთავაზოთ

განასხვავებენ ბიზნესის შიდა და გარე გარემოს. შიდა გარემო მოიცავს იმ ფაქტორებს, რომლებიც ორგანიზაციის შიგნით ახდენენ ზემოქმედებას ბიზნესზე, ხოლო გარე ფაქტორები ორგანიზაციის გარედან ზემოქმედებენ მასზე.

თავის მხრივ, ბიზნესის გარე გარემოში გამოყოფენ ორი ჯგუფის ფაქტორებს:

1. პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ ბიზნესზე და ქმნიან მიკრო გარემოს;

2. არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები, რომლებიც მართალია, უშუალოდ ბიზნესზე არ არიან გამიზნულნი, მაგრამ მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ და ქმნიან მაკროგარემოს.

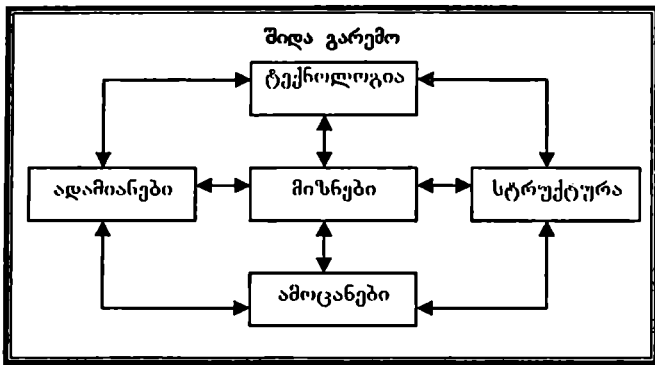
ბიზნესის წარმატება-წარუმატებლობაზე დიდ გავლენას ახდენს თვით საწარმოში მიმდინარე შიდა პროცესები, რომლებიც განსაზღვრავს ფირმის ძლიერ და სუსტ მხარეებს. შიდა გარემოში იგულისხმება ფირმის სამეურნეო ორგანიზმი, რომელიც მოიცავს მის ყველა სტრუქტურულ ქვედანაყოფს მისი ადგილმდებარეობისა და საქმიანობის სფეროს მიუხედავად, თავისი მიზნებითა და ამოცანებით, წარმოების ტექნოლოგიით, მისი ადამიანისეული, მატერიალური და ფინანსური რესურსებით.

შიდა ფაქტორების ცენტრს წარმოადგენს ფირმის მიზნები, რადგან ისინი განსაზღვრავენ კონკრეტულ შედეგებს, რომელსაც უნდა მიაღწიოს გუნდმა. მრავალფეროვანი არჩევანის პირობებში მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, თუ რის საფუძველზე მიიღონ გადაწყვეტილება. მიზნებით განსაზღვრული ორიენტაცია უნდა დაედოს საფუძველად ფირმის ხელმძღვანელობის ყველა მოქმედებას. ძირითადი მიზნებიდან გამომდინარე ისახება მთელი ფირმისა და ყველა მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის ამოცანები.

ორგანიზაციული სტრუქტურა მართვის დონეებისა და ბიზნესის ორგანიზაციულ-ტექნიკური ფუნქციების ისეთი ლოგიკური ერთობლიობაა, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის მიზნების ეფექტიან მიღწევას.

**გარე მაკროგარემო**  
 ეკონომიკური ფაქტორები; სამართლებრივი ფაქტორები;  
 პოლიტიკური ფაქტორები;  
 სოციალურ-კულტურული ფაქტორები; ბუნებრივ-გეოგრაფიული  
 ფაქტორები; დემოგრაფიული ფაქტორები.

**გარე მიკროგარემო**  
 მომხმარებლები; მიმწოდებლები; არსებული კონკურენ-  
 ტები; პოტენციური კონკურენტები; შემცველი საქონ-  
 ლის მწარმომადგენლები; სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი.



ფირმის მიზნების მიღწევაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტექნოლოგია. ზოგადი სახით ტექნოლოგიაში იგულისხმება წარმოების პროცესში გამოყენებული მასალების დამუშავების, დამზადების, მათი ფორმისა და თვისებების ცვლილებათა მეთოდები.

ფირმის მიზნების მიღწევა წარმოდგენილია სათანადო ადამიანისეული, მატერიალური და ფინანსური რესურსების გამოყენების გარეშე. მათ შორის განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ადამიანებს, რომელთა ინტერესები, ფასეულობები, მოტივები, განწყობა,

სტიმულები და სოციალური შეზღუდვები განაპირობებენ მათ აქტივობას და წვლილს საქმიანობის საბოლოო შედეგში.

ორგანიზაციის გარეთ არსებულ პირველ გარემოს შეიძლება მიკროგარემო ეწოდოს. მიკროგარემო შეიცავს ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ და დაუყოვნებლივ ზემოქმედებენ ფირმის საქმიანობაზე და თვითონაც პირდაპირ განიცდიან მის გავლენას. მიკროგარემო შეიძლება დაიყოს მთელ რიგ შემადგენელ ნაწილებად:

1. მომხმარებლები. ბიზნესი არსებობს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ამიტომ თქვენ უნდა იცოდეთ, თუ ვინ არიან თქვენი პოტენციური მომხმარებლები, როგორია მათი საჭიროებები და შეგიძლიათ თუ არა მისი დაკმაყოფილება თქვენი გამოცდილების ბაზაზე. ამასთან, მომხმარებლების ძლიერი პოზიცია სავაჭრო გარიგებისას მწარმოებლებთან მიმართებაში ფირმებს აიძულებს დააწესონ უფრო დაბალი ფასები პროდუქციაზე, შესთავაზონ უფრო ხარისხიანი საქონელი, გაუწიონ მეტი მომსახურება და ამდენად შეამცირონ თავისი საქმიანობის რენტაბელობა. მომხმარებლების ძლიერ პოზიციას განაპირობებს ბაზარზე შექმნილი შემდეგი სიტუაციები:

➤ მომხმარებლები არიან კონცენტრირებულნი ან ორგანიზებულინი და მათ მიერ გაკეთებული შესყიდვების მოცულობა აღემატება მწარმოებლის გაყიდვების მოცულობას;

➤ საქონლის შეძენაზე გაწეულ ხარჯებს დიდი ხვედრითი წილი უკავია მომხმარებლის დანახარჯებში, ეს მომხმარებლებს აიძულებს დახარჯონ დიდი ენერჯია უფრო ხელსაყრელი ფასების მოსაძებნად;

➤ მომხმარებლები ფლობენ სრულ ინფორმაციას ბაზრის შესახებ. როდესაც მყიდველები ფლობენ ინფორმაციას მოთხოვნის, ფასების, მიმწოდებელთა დანახარჯების შესახებ, ისინი იღებენ დამატებით ბერკეტებს შეღავათების მისაღწევად მოლაპარაკებების დროს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე მომხმარებელთა შერჩევა წარმოადგენს საწარმოს უმნიშვნელოვანეს გადაწყვეტილებას. ფირმას შეუძლია გააუმჯობესოს თავისი საბაზრო მდგომარეობა, თუ შეარჩევს ისეთ მყიდველებს, რომლებსაც სავაჭრო გარიგებებისას შედარებით სუსტი პოზიცია ექნებათ.

2. მიმწოდებლები. ნებისმიერი ბიზნესისთვის აუცილებელია ნედლეულის და მასალების, ან რაიმე მომსახურების მიმწოდებლებთან ურთიერთობების დამყარება. სავაჭრო გარიგების წარმოებისას მათ შეუძლიათ აწიონ ფასი, ან შეამცირონ საქონლის ხარისხი და ამით შეამცირონ ბაზრის მიმზიდველობა. პირობები, რომელიც საშუალებას აძლევს მიმწოდებელს დაეუფლოს უპირატესობას სავაჭრო გარიგებისას, იმ პირობების სარკისებური არეკვლაა, რომელიც მომხმარებლის პოზიციაზე საუბრისას განვიხილეთ. ძლიერი მიმწოდებლისაგან თავდაცვის საუკეთესო საშუალებაა მათთან კარგი ურთიერთობების დამყარება და რეზერვში ალტერნატიული მიმწოდებლების ყოლა.

3. არსებული კონკურენტები. ბიზნესი ნაკლებად მიმზიდველია, თუ მას უწევს ძლიერ და აგრესიულ კონკურენტებთან დაჯახება. ბაზარზე კონკურენცია იღებს შემდეგ ფორმებს: საფასო კონკურენცია, სარეკლამო, ინოვაციის, მომსახურების გაუმჯობესების. კონკურენციის ზოგიერთი ფორმა (საფასო) არასტაბილურია და შეუძლია დაბლა დაწიოს საწარმოს მომგებიანობა. მეორე მხრივ, სარეკლამო ძალისხმევის გაძლიერება ზრდის საბაზრო მოთხოვნას და ამალღებს ფირმის რენტაბელობას.

კონკურენციის ინტენსივობაზე გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

➤ ბაზარზე დიდი რაოდენობით კონკურენტების არსებობა, რომელთა ზომები და სიმძლავრეები დაბალანსებულია, შეიძლება გაზდეს არასტაბილურობის მიზეზი, ვინაიდან მოცემულ შემთხვევაში ფირმებს უჩნდება კონკურენტების ხარჯზე მდგომარეობის გაუმჯობესების სურვილი. როდესაც ბა-

ზარზე დომინირებს ერთი ან რამდენიმე ფირმა, მათ შეუძლიათ დააწესონ ქცევის წესები და სხვები იძულებულნი არიან იხელმძღვანელონ ამ წესებით;

➤ ბაზრის ტევადობის შემცირებას მოსდევს საწარმოებს შორის ბრძოლის ინტენსიფიკაცია საბაზრო წილის გასაფართოვებლად. როგორც წესი, ამ ბრძოლას აქვს უფრო მძაფრი ხასიათი, ვიდრე ბაზრის ზრდის პირობებში, რადგან მოცემულ შემთხვევაში ერთ-ერთი საწარმოს გაყიდვების ზრდა გამოწვეულია სხვების წილის შემცირებით;

➤ მაღალი მუდმივი ხარჯები დიდ დაწოლას ახდენს საწარმოზე მისი სიმძლავრეების მაქსიმალური რეალიზაციის თვალსაზრისით.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, კონკურენციის ზემოქმედების შემცირების მიზნით საწარმომ ძალების კონცენტრირება უნდა მოახდინოს მზარდ ბაზრებზე ან ბაზრის იმ სეგმენტებზე, სადაც ფიქსირებული დანახარჯები დაბალია.

4. პოტენციური კონკურენტები. ბაზარზე ახალი კონკურენტების გამოჩენას თან სდევს ფასების დაწევა ან უკვე მოქმედი საწარმოებისათვის დანახარჯების ზრდა (რეკლამაზე ან საქონლის ხარისხის გაუმჯობესებაზე ხარჯების ზრდის გამო). ორივე შემთხვევაში ბიზნესის მიმზიდველობა მცირდება. ამიტომ, საწარმოს სტრატეგიულ ამოცანას წარმოადგენს ახალი კონკურენტების ბაზარზე შეღწევის არ დაშვება. ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებისათვის მეწარმემ უნდა გაითვალისწინოს ის ფაქტორები, რომელიც საფუძვლად უდევს ახალი კონკურენტების გადაწყვეტილებას – შეაღწიონ ბაზარზე. ასეთი გადაწყვეტილების მიღებისას ახალი კონკურენტები ითვალისწინებენ ბაზარზე შესვლის ბარიერებს და უკვე მოქმედი ფირმების რეაქციას მათ გადაწყვეტილებაზე. ზოგადად შეიძლება გამოვყოთ ბაზარზე შეღწევის შემდეგი ბარიერები:

✓ *მასშტაბის გონივრება.* ამას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც გამოშვების ზრდასთან ერთად იკლებს წარმოების საშუალო დანახარჯები. ეს დამახასიათებელია ნებისმიერი ბიზნესისათვის (წარმოება, ვაჭრობა და ა.შ.). ეს ფაქტორი ახალი საწარმოს წინაშე აყენებს ალტერნატივას ან გააფართოვოს წარმოება და მომზადებული შეხედეს კონკურენტების რეაქციას, ან შეინარჩუნოს წარმოების მოცულობა და საშუალო დანახარჯებში ჰქონდეს დანაკარგები;

✓ *პრესტიჟი.* ეს ნიშნავს, რომ არსებული ფირმები სარგებლობენ მარკის სახელის და მყიდველთა მხრიდან ლოიალური განწყობის უპირატესობით. ეს უპირატესობა გამოწვეულია წარსულში გაწეული ინვესტიციებით რეკლამაში, გაყიდვის შემდგომი მომსახურებით, საქონლის განსაკუთრებული თვისებებით და ა.შ. პრესტიჟის, როგორც ბაზარზე შესვლის ბარიერის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ის პოტენციურ კონკურენტებს აიძულებს გაიღონ დიდი ფულადი რესურსები რეკლამაზე და სხვა მარკეტინგულ ინსტრუმენტებზე, იმისათვის, რომ დასძლიონ მყიდველთა ლოიალობა ბაზარზე უკვე არსებული ფირმების მიმართ. ახალბედის მხრიდან კი ასეთი ძალისხმევა მოითხოვს დროს და მნიშვნელოვან ხარჯებს;

✓ *საკატეგორიო დაცვა* გულისხმობს წარმოების ტექნოლოგიების, საქონლის მახასიათებლების, სავაჭრო ნიშნის, და ა.შ. დაცვას;

✓ *უპირატესი ხელმისაწვდომობა ნედლეულზე და მასალებზე;*

✓ *ადვილმდებარეობის უპირატესობა;*

✓ *ცოდნა და გამოცდილება.*

5. საქონელ-სუბსტიტუტების მწარმოებლები. უნდა აღინიშნოს, რომ კონკურენციას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს არა მარტო დარგში მოღვაწე ფირმებს შორის, არამედ იმ ფირმებს შორისაც, რომ-



ლებიც აწარმოებენ საქონელ-სუბსტიტუტებს. სუბსტიტუტები ქმნიან ფასების ჭერს მომიჯნავე დარგებისათვის და ამით ამცირებენ კონკრეტული ბიზნესის მიმზიდველობას. სუბსტიტუტებია ურთიერთშემცვლელი საქონელი. ასეთად შეიძლება განვიხილოთ ტრანსპორტის სხვადასხვა სახეები.

6. სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი. სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი წარმოადგენს ბიზნესის როგორც შიდა, ასევე გარე გარემოს ელემენტს. სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი, როგორც შიდა გარემოს ელემენტი (ტექნოლოგიების, მასალების, საბოლოო პროდუქციის გაუმჯობესება საწარმოს შიგნით), იწვევს ფირმის საქმიანობის განვითარებას, პროდუქციის ხარისხისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, მოგების გაზრდასა და რისკის შემცირებას. ამასთან, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის, როგორც გარე მიკრო გარემოს ელემენტის (ტექნოლოგიების გაუმჯობესება იმ დარგში, სადაც საწარმო საქმიანობს) დაკავშირებულია ბიზნესში კონკურენციის ხარისხის ზრდასთან და პროდუქციის მორალური ცვეთის დაჩქარებასთან, რამაც შეიძლება გარკვეული პრობლემები შეუქმნას საწარმოს.

იმისათვის, რომ ნათლად დავინახოთ სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის გავლენა ბიზნესის მიკროგარემოზე, განვიხილოთ საქონლის სასიცოცხლო ციკლის თეორია, რაც საშუალებას მოგვცემს აქამდე განხილული ბიზნესის მიკროგარემოს მახასიათებელი პარამეტრები დინამიკურ ჭრილში წარმოვიდგინოთ.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლი ეწოდება ბაზარზე საქონლის გამოჩენის მომენტიდან მისი სხვა უფრო სრულყოფილი საქონლით გამოდევნის მომენტამდე, ანუ მისი მორალური ცვეთის, პერიოდს. საქონლის სასიცოცხლო ციკლი შედგება რამდენიმე ფაზისაგან: დანერგვა, ზრდა, სიმწიფე და დაცემა.

*დანერგვა.* ახლად შექმნილი (გამოგონებული) პროდუქტი ჩვეულებრივ სრულყოფას საჭიროებს. წარმოებაში მისი დანერგვისათვის საჭიროა მოწინავე ტექნიკა, შესაბამისი კვალიფიკაციის სპე-

ციალისტები, დრო და აშ. აღნიშნულის გამო, ამ ფაზაზე მოდელი წინასწარმეტყველებს საქონლის გაყიდვების საკმაოდ შენელებულ ევოლუციას, რაც აიხსნება ფაქტორთა სამი ჯგუფის ზემოქმედებით:

1) ფირმის წინაშე შეიძლება წარმოიშვას ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული პრობლემები, რომლებიც ამ მომენტიდან დასაწყისად არ არის ათვისებული;

2) გასაღების ქსელები შეიძლება ამჟღავნებდნენ სიფრთხილეს საქონელთან მიმართებაში, რომელსაც ჯერ არ დაუმტკიცებია მისი ეფექტიანობა;

3) პოტენციური მყიდველები თავისი ჩვევების შენელებული ცვლილებით შეიძლება აფერხებდნენ საქონლის განვითარებას.

*ზრდა.* თუ საქონელი წარმატებით გაივლის გამოცდას, ის გადადის ზრდის ფაზაში, რომელიც ხასიათდება გაყიდვების სწრაფი გაფართოებით. სასიცოცხლო ციკლის მოდელის მიხედვით ასეთ ზრდას შემდეგი მიზეზები განაპირობებს:

1) პირები, რომლებიც კმაყოფილნი არიან ახალი საქონლით, განაგრძობენ საქონლის შესყიდვას და ახდენენ გავლენას სხვა პოტენციურ მომხმარებლებზე;

2) საქონლის არსებობა გასაღების ადგილებში ხელს უწყობს მის შემჩნევას;

3) ახალი კონკურენტების გამოჩენა იწვევს მოთხოვნაზე ჯამური მარკეტინგული დაწოლის გაძლიერებამდე იმ მომენტიდან დასაწყისად, როდესაც მოთხოვნა არის ელასტიკური.

*სიმწიფე.* ამ ფაზაზე საქონელი წარმოების ტექნოლოგიისა და ზარისხის მიხედვით საბოლოო სტანდარტულ ფორმებს იძენს და შეუძლებელია მისი შემდგომი სრულყოფა. ამასთან, ბაზარი თითქმის ათვისებულია და ჭირს მოთხოვნის შემდგომი გაფართოება. ამიტომ საქონელზე მოთხოვნა ნელდება.

*დაცემა.* ეს ფაზა ხასიათდება მოთხოვნის სტრუქტურული დაცემით, რაც განპირობებულია:

1) სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის გავლენით ბაზარზე ჩნდება ახალი, უფრო სრულყოფილი საქონელი, რომელიც ბაზრიდან ღირსის იგივე ფუნქციების მქონე საქონელს;

2) მისწრაფებები, გემოვნებები ღრთა განმავლობაში მოდიფიცირდება და საქონელი გამოდის მოდიდან;

3) გარემოს სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური ცვლილებები საქონელს აძველებს ან ხდის აკრძალულს.

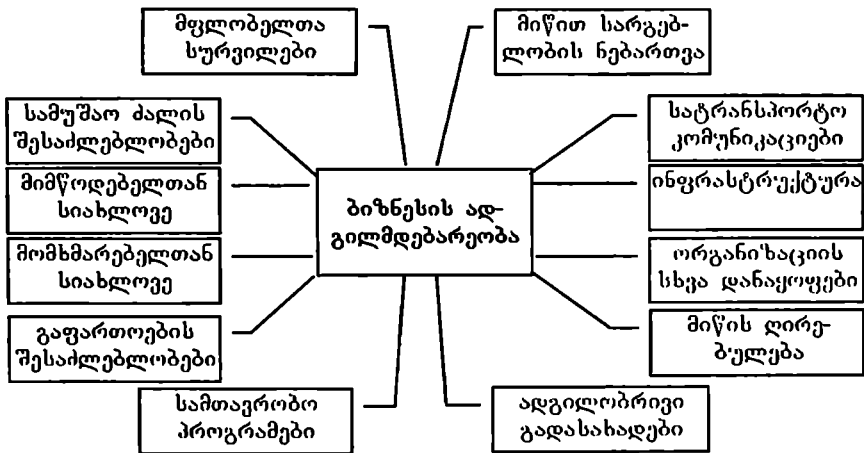
ვინაიდან გაყიდვების მოცულობა და მოგების პერსპექტივები მცირდება, ზოგიერთი ფირმა დატოვებს ბაზარს, სხვები პირიქით – ცდილობენ მოახდინონ სპეციალიზება დარჩენილ ბაზარზე, თუ ის მათთვის წარმოადგენს გარკვეულ ეკონომიკურ ინტერესს და დაცემა ხორციელდება თანმიმდევრულად. ბაზრის ხელახალი აღზევების ზოგიერთი გამონაკლისის გარდა, ტექნოლოგიურად მოძველებული საქონლის გამოშვების შეჩერება გარდაუვალი ხდება.

ფირმის გარეთ არსებობს კიდევ სხვა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნესზე, მაგრამ იგი მათ ვერ აკონტროლებს, ამიტომ საჭიროა ბიზნესი შეეგუოს მათ, თუ ვერ მოახდინა ადაპტირება – შეწყვიტოს არსებობა. ეს ფაქტორები ეროვნულ, ზოგჯერ კი საერთაშორისო დონეს აღწევს. მაგალითად, სამართლებრივი, პოლიტიკური და სოციალურ-კულტურული ცვლილებები საზოგადოებაში, ეკონომიკის მდგომარეობა, ბუნებრივ-გეოგრაფიული და დემოგრაფიული მანქვებლები.

## საწარმოს ადგილმდებარეობის შერჩევა

მეტად მნიშვნელოვანია საწარმოს ფიზიკური ადგილმდებარეობა. ზოგიერთი ბიზნეს-ორგანიზაცია განლაგებულია სოფლად ან რაიონულ ცენტრში, ზოგიერთი – თბილისსა თუ სხვა დიდ ქალაქში. კითხვა – „სად განვალაგოთ ბიზნესი?“ – თანამედროვე პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობისაა. ბიზნესის ადგილმდებარეობის შესარჩევად მრავალი ფაქტორია გასათვალისწინებელი. ბუნებრივია, ამ ფაქტორების მნიშვნელობა დამოკიდებულია ბიზნესის სახესა და მასშტაბზე. ქვემოთ მოყვანილია ბიზნესის ადგილმდებარეობის განმსაზღვრელი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები.

### ნახ. 5.2. საწარმოს ადგილმდებარეობის განმსაზღვრელი ფაქტორები



*მომხმარებელთან სიახლოვე.* რადგან მომხმარებელი უზრუნველყოფს ბიზნესის შემოსავლებს, აუცილებელია, რომ მისთვის საქონელთან მისვლა მაქსიმალურად გაადვილებული იყოს. საქმე ისაა, რომ მომხმარებლამდე საქონლის გადაზიდვის ღირებულება

და დრო, რომელიც ამისთვისაა საჭირო, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს საქონლის საბოლოო ფასსა და მომხმარებლის კმაყოფილებას. მომხმარებლებთან სიახლოვე განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მაშინ, როდესაც:

- ისინი ყიდულობენ ცოტას, მაგრამ ხშირად;
- ცალკეული მომხმარებელი (ან მცირე ჯგუფი) იძენს დიდი რაოდენობის საქონელს;
- საწარმოს პირადი კონტაქტები ესაჭიროება მომხმარებელთან;
- საქონელი მალეუჭებადია, ანდა მისი ტრანსპორტირება ძვირი ჯდება.

*მიმწოდებლებთან სიახლოვე.* ისევე როგორც მომხმარებლების შემთხვევაში, მიმწოდებლებთან სიახლოვეს ხშირად განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. ეს მაშინ ხდება როდესაც:

- ბიზნესი ნედლეულტევადია;
- საწარმო ყიდულობს ცოტას, მაგრამ ხშირად;
- ნედლეული დიდი ზომისაა, ან ძვირია მისი ტრანსპორტირება;
- მიმწოდებლების რაოდენობა მცირეა;
- მიმწოდებელს მაღალი ხვედრითი წილი უკავია ბიზნესის ნედლეულით მომარაგებაში;
- საწარმო იყენებს მცირე მარაგით წარმოების სტრატეგიას.

*ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფების ადგილმდებარეობა.* ეს ფაქტორი ძალზედ მნიშვნელოვანია მსხვილი ბიზნესისათვის. ხშირად ხელსაყრელია, რომ ფირმის ქვედანაყოფები ერთმანეთის სიახლოვეს განლაგდნენ. ეს მაშინ ხდება, თუ:

- ცალკეული ქვედანაყოფების თანამშრომლებს სჭირდებათ მჭიდრო კონტაქტები;
- ერთ-ერთ ქვედანაყოფს გააჩნია თავისუფალი ფართობი (მაგალითად, მიწა), სადაც უფრო იაფად შეიძლება აშენდეს ახალი ქარხანა, ვიდრე სხვა ადგილას;

➤ კომერციული თვალსაზრისით ხელსაყრელია ერთმანეთის სიახლოვეს ყოფნა (იმისათვის, რომ მომხმარებელმა ერთი მისვლით შეძლოს სხვადასხვა განყოფილებაში მოხვედრა);

➤ შესაძლებელია სატრანსპორტო დანახარჯების შემცირება.

*სამუშაო ძალის შესაძლებლობები.* არც ერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია არსებობა სამუშაო ძალის გარეშე და თვისობრივი თვალსაზრისით მათზე მოთხოვნები განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ზოგიერთ საწარმოს, მაგალითად, გემთმშენებლობაში, დიდი რაოდენობით ესაჭიროება როგორც კვალიფიციური, ასევე, ნაკლებად კვალიფიციური მუშახელი. სხვა ფირმებს კი, მაგალითად ტრანსნაციონალური კორპორაციების სათავე ოფისებს, ესაჭიროებათ ბუღალტრები, ადმინისტრატორები, მდივნები. ასეთი ტიპის ფირმები, ბუნებრივია, იქ უნდა განლაგდნენ, სადაც უზრუნველყოფილნი იქნებიან საჭირო კვალიფიკაციის და რაოდენობის მუშახელით. რა თქმა უნდა, ორგანიზაციისათვის, რომელიც დიდი რაოდენობის სამუშაო ძალას საჭიროებს, არა აქვს აზრი განლაგდეს საქართველოს მაღალმთიან რეგიონებში, სადაც მოსახლეობის სიმჭიდროვე მეტად დაბალია.

*სატრანსპორტო კომუნიკაციები და სხვა ინფრასტრუქტურა.* ყველა საწარმოო ფირმას სჭირდება ნედლეულის და მასალების, ასევე, მზა ნაწარმის ტრანსპორტირება. ამასთან დაკავშირებით მათ ხშირად უხდებათ დიდი თანხების გაღება გზის ზარჯების დასაფარავად. ამიტომ საჭიროა, რომ სატრანსპორტო კომუნიკაციები მათთვის ადვილად მისაწვდომი იყოს. ამისათვის ფირმამ ადგილმდებარეობა სატრანსპორტო კომუნიკაციების მახლობლად უნდა შეარჩიოს. ისეთი ტიპის საწარმოებისათვის, როგორცაა გემთმშენებლობა ან ენერგეტიკა, მთავარი ფაქტორია წყლის არხებთან სიახლოვე. რკინიგზა კიდევ ერთი საკვანძო სატრანსპორტო საშუალებაა, რაც შეიძლება ბიზნესის ადგილმდებარეობის შერჩევისას მნიშვნელოვან ფაქტორად იქცეს. უკანასკნელ წლებში საქართველოს ხელისუფლებამ, ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, აქტიურად

დაიწყო ახალი სატრანსპორტო მაგისტრალების მშენებლობა და არსებულის მოწესრიგება. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ცალკეულ სოფლებსა და რაიონულ ცენტრებთან მისასვლელი გზების გაყვანას, რამაც ხელი უნდა შეუწყოს იქ ბიზნესის განვითარებას და ხალხის დასაქმებას.

სხვა სახის ინფრასტრუქტურა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ენერჯის საკმარისი რაოდენობის მისაღებად. ასეთებია გაზი, ელექტროენერჯია, ქვანახშირი. საწარმოები დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ მათ მიერ შერჩეული ადგილმდებარეობა ხელმისაწვდომს გაზდის ყველაფერს, რაც მათ ესაჭიროებათ. საქართველოს ზოგიერთი რეგიონი არ არის ჩართული გაზიფიკაციის ერთიან სისტემაში და ვერც კავშირგაბმულობის მომსახურებით სარგებლობს. ცხადია, ასეთი ჩამორჩენილი რეგიონები ბიზნესისათვის სულაც არ იქნება მიმზიდველი.

*მიწის ღირებულება.* საქართველოში შესყიდული და იჯარით აღებული მიწის ღირებულება ტერიტორიების მიხედვით ძალზედ განსხვავებულია. მიწები მსხვილ ქალაქებში და მათ მახლობლად უფრო ძვირია, ვიდრე მცირე ქალაქებსა და რაიონულ ცენტრებში. ასევე, მიწა გაცილებით ძვირი ღირს დასავლეთ საქართველოს ზღვისპირა რაიონებში, ვიდრე აღმოსავლეთით. ბუნებრივია, იმ საწარმოებისათვის, რომლებსაც მიწის ღირს ფართობი ესაჭიროებათ, გაცილებით ხელსაყრელია იმ რეგიონებში განლაგება, სადაც მიწა იაფია.

*ადგილობრივი გადასახადები.* გადასახადების ოდენობა, რომლითაც ადგილობრივი ხელისუფლება ბეგრავს ბიზნესს, განსხვავებულია რეგიონების მიხედვით. მაღალმა ადგილობრივმა გადასახადებმა შეიძლება შეაშინოს ბიზნესი, მაგრამ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები შეგნებულად ამცირებენ გადასახადს იმ მიზნით, რომ მიიზიდონ დამსაქმებლები მოცემულ რეგიონში. გადასახადების ოდენობის განსაზღვრისას ადგილობრივ ხელისუფლებაში თავს იჩენს კონფლიქტი. ერთი მხრივ, გადასახადების გაზრდა

შემოსავლების გაზრდას იწვევს, ხოლო მეორე მხრივ, დაბალი გადასახადები რეგიონში ახალ კაპიტალდაბანდებებს იზიდავს.

*სამთავრობო პროგრამები.* ხშირად მთავრობა ცდილობს ქვეყნის განსაზღვრულ რეგიონში ინვესტიციების სტიმულირება მოახდინოს. ამ მიზნით შეიძლება მან გამოიყოს შეღავათიანი საკრედიტო ზაზები, ან გრანტები; ასევე, რეგიონში შექმნას სპეციალური (თავისუფალი) ეკონომიკური ზონა, სადაც ბიზნესი ისარგებლებს სხვადასხვა საგადასახადო და ადმინისტრაციული შეღავათებით. ბუნებრივია, ეს ფაქტორი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ფირმების გადაწყვეტილებაზე, თუ სად განალაგონ თავისი სიმძლავრეები.

*მიწათსარგებლობის შეზღუდვები.* ცენტრალურ მთავრობას და ადგილობრივ ხელისუფლებას მიწათსარგებლობაზე გარკვეული შეზღუდვები შემოაქვთ. შეზღუდვები იწყება მწვანე სარტყელიდან, რომელიც გარს აკრავს ქალაქებს და რომელშიც ახალი მშენებლობის დაწყება შეზღუდულია და მთავრდება ბირთვული წარმოებისგან თავისუფალი ზონებით, სადაც აკრძალულია ბირთვული ტექნოლოგიების გამოყენება. ზრუნვის საგანს ასევე წარმოადგენს მიწის ხარისხი, მისი ნაყოფიერება, მეწყერის საშიშროება და სხვა. სასოფლო-სამეურნეო ბიზნესისათვის ეს ფაქტორები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს.

*მფლობელთა სურვილები.* მცირე და საშუალო ბიზნესი ხშირად იმ ადგილებში განლაგდება, სადაც მფლობელები ცხოვრობენ. ამ დროს გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს ადამიანური ფაქტორი. ეს გამოიხატება იმაში, რომ პიროვნება შეჩვეულია თავის უბანს, სოფელს ან ქალაქს, ჰყავს კარგი ნაცნობობის წრე, აქვს სასარგებლო კონტაქტები და არ სურს ბიზნესის გამო შეიცვალოს საცხოვრებელი გარემო.

*გაფართოების შესაძლებლობები.* ფირმები ადგილმდებარეობის შერჩევისას დიდ ყურადღებას უთმობენ გაფართოების შესაძლებლობებს. ამისათვის ისინი ქალაქგარეთ ეძებენ ადგილსამყოფელს, რადგან იქ ტერიტორიები ნაკლებად შეზღუდულია, ვიდრე ქალაქში



და მეტი სათავსო შენობები შეიძლება აშენდეს. ამას ემატება ის გარემოებაც, რომ ზოგიერთი ადგილობრივი ხელისუფლება ბიზნესის განვითარების სწორედ ასეთ პოლიტიკას ანიჭებს უპირატესობას.

### ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის შერჩევა

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის სწორად შერჩევას. ამ დროს უნდა გავითვალისწინოთ პირადი სურვილი, საქმიანობის სფერო, ფინანსური საშუალებები, პასუხისმგებლობა, კონტროლის დონე, ბიზნესის მასშტაბები, გადასახადების მოცულობა და ზოგიერთი სხვა ფაქტორი.

„მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, სავარშობა ორგანიზაციულ სამართლებრივი ფორმებია:

- ✓ ინდივიდუალური საწარმო (ის), საქართველოში ამ ფორმებზე მოდის რეგისტრირებული საწარმოების 52,7%;
- ✓ სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს) – 0,19%;
- ✓ კომანდიტური საზოგადოება (კს) – 0,13%;
- ✓ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) – 32,5%;
- ✓ სააქციო საზოგადოება (სს) – 2,4%;
- ✓ კოოპერატივი (კ) – 0,9%.

ინდივიდუალური საწარმო ბიზნესის ორგანიზაციის უმარტივესი ფორმაა. პირდაპირი გაგებით საქმის დამოუკიდებელი წარმოებაა

საკუთარი ინტერესებისათვის. ინდივიდუალური მეწარმე, როგორც ინდივიდუალური საწარმოს მფლობელი, არის ფიზიკური პირი, რომლის სამეწარმეო საქმიანობისათვის აუცილებელია სამეწარმეო წესით მოწყობილი ორგანიზაცია, მოწესრიგებული საკასო და საბუღალტრო საქმე. სამართლებრივ ურთიერთობებში იგი გამოდის თავისი სახელით. მფლობელს გააჩნია მატერიალური რესურსები და კაპიტალური მოწყობილობები, რომელიც საჭიროა სამეწარმეო საქმიანობისათვის, ან იძენს მათ და ასევე პირადად აკონტროლებს საწარმოს საქმიანობას. ასეთ საწარმოში დაქირავებული მუშა-მოსამსახურეებიც შეიძლება მუშაობდნენ, მაგრამ მის სიცოცხლისუნარიანობაზე მხოლოდ მფლობელი აგებს პასუხს.

ინდივიდუალური მეწარმე საფირმო სახელწოდებად იყენებს თავის სახელსა და გვარს. საფირმო სახელწოდებას არ უნდა ერთვოდეს რაიმე ისეთი დამატება, რომელმაც შეიძლება შეცდომაში შეიყვანოს მესამე პირი ან გამოიწვიოს გაუგებრობა საწარმოს ფორმისა თუ საქმიანობის მოცულობის ანდა პარტნიორთან ურთიერთობების გამო. საფირმო სახელწოდებას დაერთვება დამატებები, თუ ეს საჭიროა სხვა ფირმებისაგან განსასხვავებლად.

ინდივიდუალურ საწარმოთა გავრცელების სფეროებია: საცალო ვაჭრობა (მცირე ზომის მაღაზია), სანტექნიკური მომსახურება, მცირე მოცულობის სატრანსპორტო გადაზიდვები და მრავალი სხვა.

ინდივიდუალურ საწარმოს ბევრი უპირატესობა გააჩნია:

▲ *მცირე ფორმალობა საქმიანობის დასაწყებად.* ინდივიდუალური საწარმოს უპირატესობაა რეგისტრაციის მცირე დრო და დანახარჯები;

▲ *სრული დამოუკიდებლობა, თავისუფლება და მოქმედების ოპერატიულობა.* მფლობელი თვითონ შეიმუშავებს საწარმოს პოლიტიკას, ვინაიდან იურიდიულად მასთან არაა არის დაკავშირებული; ის შედარებით ოპერატიულად იღებს გადაწყვეტილებებს, ვიდრე ამას შეიძლება რამდენიმე პარტნიორი

ერთად. ინდივიდუალური საწარმო გაცილებით მოსახერხებელია მკაფიოდ გამოვლენილი პიროვნული თვისებების მქონე ადამიანებისათვის;

▲ *საგადასახადო შეღავათები.* ინდივიდუალური საწარმო არ იბეგრება მოგების გადასახადით. ასევე, საქართველოში საშემოსავლო გადასახადისაგან განთავისუფლებულია იმ მეწარმე ფიზიკურ პირთა შემოსავალი, რომლებიც არ იყენებენ დაქირავებულ შრომას და დამოუკიდებლად ახორციელებენ ეკონომიკური საქმიანობის შემდეგ ფორმებს: სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის მოყვანა, რომელიც ხორციელდება ტრაქტორებით და კომბაინებით, ხალიჩებისა და ორზვიისებრი ნაწარმის წარმოება, ტანსაცმლისა და აქსესუარების წარმოება, ხის ნაწარმის წარმოება, სამეურნეო-საყოფაცხოვრებო ნაკეთობების წარმოება, სამეურნეო-საყოფაცხოვრებო ჭურჭლისა და ინვენტარის წარმოება, მუსიკალური ინსტრუმენტების წარმოება, ცოცხებისა და ჯაგრისების წარმოება, ავტომობილების ტექნიკური მომსახურება და რემონტი, საყოფაცხოვრებო საქონლისა და პირადი მომსახურების საგნების რემონტი, ფეხსაცმლისა და ტყავის ნაწარმის რემონტი, საყოფაცხოვრებო ელექტრო ნაწარმის რემონტი, საათებისა და საიუველირო ნაწარმის რემონტი, ტანსაცმლის გადაკეთება და რემონტი, საყოფაცხოვრებო საქონლისა და პირადი მოხმარების საგნების რემონტი, სამდივნო და მთარგმნელობითი მომსახურების გაწევა, თეთრეულისა და სხვა საფეიქრო ნაწარმის რეცხვა და დამუშავება, თმის მოვლასთან დაკავშირებული საქმიანობა, შინამეურნეობის გაძღოლასთან დაკავშირებული მომსახურება;

▲ *სრულყოფილი მოტივაცია.* ვინაიდან საწარმოს მთლიანი მოგება ერთ მფლობელს ეკუთვნის, იგი დაინტერესებულია გულმოდგინე შრომით, საქმიანობაზე სრული კონტროლით,

მოზოძილი გადაწყვეტილებების მიღებით და საქმიანი ოპერაციების მაქსიმალური ზრდით.

მიუხედავად აღნიშნულისა, ბიზნესის ამ ორგანიზაციულ ფორმას ერთობ მნიშვნელოვანი ნაკლოვანებები გააჩნია.

✓ *ბიზნესის გაფართოების შეზღუდული შესაძლებლობები.* იშვიათი გამონაკლისის გარდა მფლობელის ფინანსური რესურსები საკმარისი არ არის ბიზნესის გაფართოებისათვის. კერძოდ, ფინანსური რესურსები ჩვეულებრივ შეზღუდულია მეწარმის საბანკო ანგარიშებზე არსებული თანხით და იმ თანხით, რომლის სესხებაც მას შეუძლია. რამდენადაც ინდმეწარმეთა შორის გაკოტრების ალბათობა მაღალია, კომერციული ბანკები ხალისით როდი აძლევენ მათ კრედიტს.

✓ *ბიზნესის მართვაში სპეციალიზაციის უპირატესობის არარსებობა.* ბიზნესზე სრული კონტროლის განხორციელებით მფლობელმა უნდა შეასრულოს მართვის ყველა ფუნქცია. მან უნდა მიიღოს ყველა ძირითადი გადაწყვეტილება, მაგალითად, ყიდვის, გაყიდვის, პერსონალის მოზიდვის თაობაზე; უყურადღებოდ არ დატოვოს ტექნიკური ასპექტები, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას წარმოების, განაწილების და რეკლამის სფეროში. ამასთან, გაუთვალისწინებელმა ავარიამ, ან ავადმყოფობამ შეიძლება დიდი ზიანი მიაყენოს ბიზნესს. მფლობელის სიკვდილის შემთხვევაში კი ბიზნესი იურიდიულად წყვეტს არსებობას.

✓ *შეუზღუდავი ქასუხისმგებლობა.* ინდმეწარმეები რისკავენ არა მარტო საწარმოს აქტივებით, არამედ თავისი პირადი აქტივებითაც. თუ საწარმოს აქტივები არ ყოფნის კრედიტორების მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, უკანასკნელს შეუძლია პრეტენზია განაცხადოს მფლობელის პირად საკუთრებაზე.

ინდივიდუალური საწარმოს უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების ანალიზით შეიძლება დავასკვნათ, რომ ეს ორგანიზაციული ფორმა მისაღებია, თუ ბიზნესს არ სჭირდება დიდი კაპიტალი და

იმდენად მარტივია, რომ ის შეიძლება მართოს ერთმა პიროვნებამ ან ოჯახმა. ეს ფორმა განსაკუთრებით მიშხიდველია ბიზნესის საწყის ეტაპზე, როდესაც ძალზედ მნიშვნელოვანია მოქნილობა, ოპერატიულობა, გულმოდგინე შრომა და საქმისადმი მუდმივი ყურადღება. შემდგომში, თუ მეწარმე დააპირებს საქმიანობის გაფართოებას, ალბათ მიზანშეწონილია ბიზნესის სხვა, უფრო რთულ ორგანიზაციულ ფორმაზე გადასვლა.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, როგორც ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმა, მეტ-ნაკლებად ინდივიდუალური საწარმოს ბუნებრივ განვითარებას წარმოადგენს. თვით დასახელება გვიხსნის ამ ფორმის არსს: საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე ფიზიკური პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას. პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ როგორც სოლიდარული მოვალეები — უშუალოდ, პირდაპირ, მთელ ვალდებულებებზე, შეუზღუდავად მთელი თავისი ქონებით. ამასთან, პარტნიორები შეიძლება იყვნენ მხოლოდ ფიზიკური პირები. ჩვეულებრივ ისინი აერთიანებენ ფინანსურ რესურსებს და საქმის წარმართვის გამოცდილებას, ინაწილებენ რისკს და ასევე მოგებას ან ზარალს, რომელიც შეიძლება წილად ხვდეს თითოეულ მათგანს. საზოგადოების საფირმო სახელწოდება უნდა მოიცავდეს მითითებას მის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმაზე და ერთ-ერთი პარტნიორის სახელსა და გვარს მაინც.

ყველა პარტნიორი უფლებამოსილია გაუძღვეს საზოგადოების საქმეებს, თუ საზოგადოების წესდებით სხვა რამ არ იქნება განსაზღვრული. გადაწყვეტილებები იმ საკითხებზე, რომელთა მნიშვნელობა სცილდება საზოგადოების ჩვეულებრივ საწარმოო საქმიანობას, მიიღება ყველა პარტნიორის მონაწილეობით ჩატარებული კრების მიერ.

პარტნიორთა კრების მოწვევის უფლება აქვს ყველა პარტნიორს. კრების მოწვევა უნდა მოხდეს ყველა პარტნიორისათვის

დაზღვეული წერილის გაგზავნით, რომელიც უნდა შეიცავდეს დღის წესრიგის პროექტს. პარტნიორებს დღის წესრიგის პროექტში დამატებების შეტანა შეუძლიათ პარტნიორთა კრების მოწვევის შესახებ წერილის მიღებიდან სამი დღის ვადაში. კრება გადაწყვეტილებაუნარიანია, თუ მას ესწრება პარტნიორთა უმრავლესობა. თუ პარტნიორთა კრება გადაწყვეტილებაუნაროა, მაშინ მის მომწვევ პარტნიორს უფლება აქვს იმდგვარადვე და იმავე დღის წესრიგით ხელახლა მოიწვიოს კრება. ამ შემთხვევაში კრება გადაწყვეტილებაუნარიანია, იმის მიუხედავად, მასზე გამოცხადდება თუ არა პარტნიორთა უმრავლესობა. კრების თავმჯდომარედ შეიძლება არჩეულ იქნეს კრების ნებისმიერი მონაწილე ხმების უბრალო უმრავლესობით. კრებაზე ყოველ პარტნიორს აქვს თითო ხმა. პარტნიორი არ სარგებლობს ხმის უფლებით, თუ გადაწყვეტილება შეეხება საზოგადოებასა და მას შორის დავას.

საზოგადოების წლიური მოგება ან ზარალი დგინდება, ასევე, მათში თითოეული პარტნიორის წილი გამოითვლება ყოველი სამეურნეო წლის ბოლოს.

პარტნიორს შეუძლია გაასხვისოს თავისი წილი კაპიტალი, თუ ყველა დანარჩენი პარტნიორი წინასწარ წერილობით განაცხადებს თანხმობას აღნიშნულზე ან თუ საზოგადოების წესდებით დაშვებულია გასხვისება.

კომანდიტურ საზოგადოებაში რამდენიმე პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებისაგან განსხვავებით, კომანდიტურ საზოგადოებაში ერთი ან რამდენიმე პარტნიორის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე განსაზღვრული საგარანტიო თანხის გადახდით შემოიფარგლება (კომანდიტები), ხოლო სხვა პარტნიორების პასუხისმგებლობა შეზღუდული არ არის (კომპლემენტარები). მისი საფირმო სახელწოდება უნდა შეიცავდეს მინიმუმ ერთი კომპლემენტარის სახელსა და გვარს, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მითითებით.

კომანდიტურ საზოგადოებას უნდა ჰყავდეს მინიმუმ ორი პარტნიორი, ერთი კომანდიტი და ერთიც კომპლემენტარი. ერთი და იგივე პირი არ შეიძლება იყოს კომანდიტიც და კომპლემენტარიც.

კომანდიტური საზოგადოების ხელმძღვანელობის უფლება აქვთ კომპლემენტარებს, რომელიც მხოლოდ ფიზიკური პირი შეიძლება იყოს.

კომანდიტებს ხშირად „მძინარე პარტნიორებსაც“ უწოდებენ, რადგან ისინი საზოგადოების მართვაში აქტიურ მონაწილეობას არ იღებენ, მათ არ შეუძლიათ გამოვიდნენ ჩვეულებრივი საწარმოო საქმიანობის ფარგლებში კომპლემენტარების მიერ განხორციელებული მოქმედების წინააღმდეგ. კომანდიტი შეიძლება იყოს როგორც ფიზიკური, ისე იურიდიული პირი. მას უფლება აქვს განახორციელოს კონტროლი საზოგადოების საქმიანობაზე, გაასხვისოს ან მემკვიდრეობით გადასცეს თავისი წილი სხვა პარტნიორების თანხმობის გარეშე, გარდა წესდებით გათვალისწინებული შემთხვევებისა. კომანდიტს აქვს მხოლოდ კუთვნილი მოგების მიღების მოთხოვნის უფლება და ზარალის მონაწილეა მხოლოდ თავისი წილი კაპიტალის ფარგლებში.

ჩვენში არსებული სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და კომანდიტური საზოგადოება შეიძლება გაეაერთიანოს პარტნიორობის ცნების ქვეშ. თანამედროვე პირობებში ბევრი პროფესიონალური საქმიანობა პარტნიორობის ფორმას იღებს. მაგალითად, ბუღალტრები, აუდიტორები, ნოტარიუსები, იურისტები... ხშირად თავიანთ საქმიანობას პარტნიორობის პრინციპებზე აგებენ.

რა უპირატესობები გააჩნია პარტნიორობას?

▲ *საქმის მართვის განაწილება.* ინდივიდუალური საწარმოსაგან განსხვავებით, პარტნიორობაში შესაძლებელია მის წევრებს შორის შრომის დანაწილება და თითოეული პარტნიორის ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენება. თუ ინდივიდუალური საწარმოს პირობებში ყველა საქმის შესრულება უხდება ერთ პირს, პარტნიორობის დროს ცალკეული პარტნიო-

რი საერთო საქმის იმ ნაწილს ასრულებს, რომელიც მას ყველაზე უკეთ ეხერხება. გარდა აღნიშნულისა, ერთ პარტნიორს შეუძლია შეენაცვლოს მეორეს, რაც პრაქტიკულად გამორიცხავს რაიმე სერიოზულ შეფერხებებს საწარმოს საქმიანობაში. ამავე მიზეზის გამო პარტნიორობის წევრები ნაკლებად არიან „მიჯაჭვულნი“ საქმეზე და საჭიროების შემთხვევაში შეუძლიათ ღროის საკუთარი მიზნებისათვის გამოყენება.

▲ *გაზრდილი ფინანსური შესაძლებლობები.* რამდენიმე მონაწილის გაერთიანების წყალობით პარტნიორების ფინანსური შესაძლებლობები ნაკლებად შეზღუდულია, ვიდრე ინდივიდუალური საწარმოსი. შესაბამისად, ბანკირების თვალში პარტნიორობა უფრო სოლიდურად გამოიყურება და მეტი კაპიტალის მიზიდვაა შესაძლებელი.

▲ *გადაწყვეტილებების დემოკრატიულად მიღების შესაძლებლობა.*

მიუხედავად აღნიშნული უპირატესობებისა, პარტნიორობა უფრო უძლური შეიძლება აღმოჩნდეს ინდივიდუალური საწარმოს ნაკლოვანებათა დაძლევაში, ვიდრე ეს შეიძლება ერთი შეხედვით მოგვეჩვენოს. მართლაც, წარმოიქმნება ზოგიერთი ახალი პრობლემა, რომელიც დამახასიათებელი არ იყო ინდივიდუალური საწარმოსათვის.

▼ *მართვის მოუჭელობა.* ძალაუფლების დანაწილებამ პარტნიორებს შორის შეიძლება გამოიწვიოს ინტერესთა შეუთავსებლობა, შეუთანხმებელი პოლიტიკა, მაშინ, როდესაც საჭიროა გადამჭრელი ქმედებები. კიდევ უფრო უარესია, თუ პარტნიორების ინტერესები მთავარ საკითხებში სცილდება ერთმანეთს.

▼ *ფინანსური რესურსების შეზღუდულობა.* საწარმოს ფინანსები ჯერ კიდევ შეზღუდულია, თუმცა, მნიშვნელოვნად მეტია ინდივიდუალური საწარმოს შესაძლებლობებზე. პარტნი-



ორების რესურსები შეიძლება საკმარისი არ აღმოჩნდეს, ან ისეთი იყოს, რომ მკვეთრად შეზღუდოს მომგებიანი საქმის გაფართოება.

✓ *შეზღუდავი პასუხისმგებლობა.* ფაქტობრივად ყველა პარტნიორი (კომანდიტების გარდა) პასუხისმგებელია საწარმოს ყველა წარმატებლობაზე – არა მხოლოდ საკუთარი მმართველობითი გადაწყვეტილების შედეგისათვის, არამედ ასევე ნებისმიერი სხვა პარტნიორის მოქმედების შედეგისათვისაც. წარმატებულ პარტნიორს ასევე უწევს უფრო ნაკლებფხიანი მონაწილის კეთილგონიერებასა და მომჭირნობაზე დაყრდნობაც.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების (შპს). საზოგადოება, რომლის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი თავისი ქონებით, ხოლო პარტნიორის პასუხისმგებლობა საწარმოს კაპიტალში მისი წილის ოდენობით, არის შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება. მისი დაფუძნება შეუძლია ერთ პირსაც.

იმ ადამიანების ფინანსური ვალდებულებების იურიდიული შეზღუდვის პრინციპი, რომლებიც კაპიტალს აბანდებენ ბიზნესში, დაამკვიდრა ინგლისის პარლამენტმა 1850-იან წლებში. მისი მთავარი მიზანი იყო მდიდარი ადამიანების წახალისება ფინანსურად დახმარებოდნენ გამოშვებულეს, ინჟინრებს და სხვა პირებს, რომლებიც ბრიტანეთის ინდუსტრიული რევოლუციის სათავეებთან იდგნენ.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების (შპს) მართვისათვის იქმნება სამრგოლიანი და ორრგოლიანი მართვის ორგანოები. სამრგოლიან სისტემაში შედის პარტნიორთა კრება, სამეთვალყურეო საბჭო და დირექტორები, ორრგოლიანში – პარტნიორთა კრება და დირექტორები. სამრგოლიან სისტემაში, როგორც წესი, პარტნიორთა კრებასა და სამეთვალყურეო საბჭოს არ გააჩნია გარე ურთიერთობებში წარმომადგენლობის უფლება. ამ ფუნ-

ქციას ასრულებენ აღმასრულებელი ორგანოს წევრები (დირექტორები).

შპს-ის უპირატესობებია:

▲ საქმიანობის წარუმატებლობის შემთხვევაში მფლობელების პირადი ქონების დაცულობა;

▲ მაღალკვალიფიციური მენეჯერების და სპეციალისტების დაქირავების შესაძლებლობა;

▲ საფირმო სახელწოდების შერჩევის თავისუფლება. შპს-ის საფირმო სახელწოდება შეიძლება შეირჩეს მისი საქმიანობის მიხედვით, ან ეს სახელწოდება შეიძლება იყოს ფანტაზიის ნაყოფი. მაგარმ ყველა შემთხვევაში უნდა შეიცავდეს აღნიშვნას „შპს“.

იმის გამო, რომ პასუხისმგებლობა შეზღუდულია, საკმაოდ რთულია პატარა ორგანიზაციისათვის სასურველი რაოდენობის სესხის მიღება, რადგან საქმიანობის წარუმატებლობის შემთხვევაში ბანკები და სხვა ფინანსური დაწესებულებები ვერ მოახერხებენ თავისი ფონდების დაბრუნებას. ამიტომ შეზღუდული ფინანსური შესაძლებლობები შპს-ის ძირითად ნაკლოვანებად უნდა ჩაითვალოს.

ბიზნესის ორგანიზაციის განსაკუთრებული ფორმაა სააქციო საზოგადოება. აშშ-ში იგი ცნობილია კორპორაციის (Corporation) სახელწოდებით, ინგლისში – Company limited by shares, გერმანიაში – Aktiengesellschaft და ა.შ. სააქციო საზოგადოების კაპიტალი დაყოფილია ერთი და იმავე ნომინალური ღირებულების მქონე აქციებად, რომელიც შეიძლება გაიყიდოს როგორც ფიზიკურ, ისე იურიდიულ პირებზე. სააქციო საზოგადოების პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი მისი ქონებით. აქციონერი პასუხს არ აგებს სააქციო საზოგადოების ვალდებულებებზე. ისინი მხოლოდ თავისი კუთვნილი წილი აქციების ღირებულების ფარგლებში ეწევიან რისკს საზოგადოების საქმიანობისათვის.

აქცია არის ფასიანი ქაღალდი, რომელიც ადასტურებს სააქციო საზოგადოების ვალდებულებებს პარტნიორის (აქციონერის) მიმართ და აქციონერის უფლებებს სააქციო საზოგადოებაში. კანონის შესაბამისად აქციონერს უნდა მიეცეს აქციათა სერთიფიკატი ან ამონაწერი საზოგადოების აქციათა რეესტრიდან, ანდა კანონით გათვალისწინებული სხვა დოკუმენტი. ერთი ჩვეულებრივი აქცია უზრუნველყოფს ერთი ხმის უფლებას აქციონერთა კრებაზე.

სააქციო საზოგადოებას რიგი უპირატესობები გააჩნია.

▲ *აქციონერების შეზღუდული პასუხისმგებლობა.* აქციონერები საზოგადოების შესაკუთრენი კი არიან, მაგრამ მათ ქონებრივი პასუხისმგებლობა არ გააჩნიათ.

▲ *ფინანსური რესურსების მიზიდვის ფართო შესაძლებლობები.* სააქციო საზოგადოებაში გამოიყენება დაფინანსების უნიკალური ხერხი, რომელიც ითვალისწინებს ფულის მოზიდვას აქციებისა და ობლიგაციების გაყიდვის გზით. ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მეშვეობით სააქციო საზოგადოებებს შეუძლიათ საერთო ფონდში გააერთიანონ დიდი რაოდენობის ცალკეულ პირთა ფინანსური რესურსები. უფრო მეტიც, სააქციო საზოგადოებებს, ბიზნესის ორგანიზაციის სხვა ფორმებთან შედარებით, უფრო ადვილად მიუწვდებათ ხელი საბანკო კრედიტებზე.

▲ *დიდი მასშტაბებით საქმიანობის შესაძლებლობა.* ფულადი სახსრების მიზიდვაში თავის პრივილეგიათა წყალობით სააქციო საზოგადოება უფრო იოლად ადიდებს ოპერაციასა მოცულობას და აფართოებს მის მასშტაბებს. სააქციო საზოგადოებას შეუძლია უპირატესობა მოიპოვოს მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიებში.

▲ *სპეციალიზაციის ფართო შესაძლებლობები ადამიანისეული რესურსების გამოყენებაში.* მაშინ, როდესაც ინდივიდუალური მეწარმე იძულებულია თავისი დრო გაანაწილოს წარმოებას, საბუღალტრო აღრიცხვასა და ბაზარზე მოღვაწეო-

ბას შორის, სააქციო საზოგადოებას შეუძლია მოიზიდოს სპეციალიზებული კადრები ყოველი ამ სფეროდან და დიდ ეფექტს მიაღწიოს.

▲ *საფირმო სახელწოდების შერჩევის თავისუფლება.* სააქციო საზოგადოების საფირმო სახელწოდება შეიძლება შეირჩეს მისი საქმიანობის მიხედვით, ან ეს სახელწოდება შეიძლება იყოს ფანტაზიის ნაყოფი. მაგარამ ყველა შემთხვევაში უნდა შეიცავდეს აღნიშვნას „სს“.

სააქციო საზოგადოების უპირატესობები დიდია და ჩვეულებრივ ნაკლოვანებებს აჭარბებს. მაგრამ მაინც უნდა აღინიშნოს ბიზნესის ორგანიზაციის ამ ფორმის ნაკლოვანებები.

✓ *საზოგადოების დაარსებისათვის მნიშვნელოვანი იურიდიული პროცედურების და ხარჯების არსებობა.*

✓ *ანგარიშგების საჯაროობა.* სააქციო საზოგადოება ხშირად ვალდებულია გამოაქვეყნოს საბალანსო მონაცემები, კაპიტალის ცვლილებები და დირექტორატის შემადგენლობაში გადაადგილების შესახებ ინფორმაცია.

✓ *ორმაგი დაბეგვრა.* სააქციო საზოგადოების შემოსავლის ის ნაწილი, რომელსაც დივიდენდის სახით უხდიან აქციონერებს, გადასახადით ორჯერ იბეგრება – პირველად, როგორც საზოგადოების მოგების ნაწილი და მეორედ, როგორც აქციონის მფლობელთა შემოსავლი.

✓ *საკუთრებისა და კონტროლის ფუნქციის გაყოფა.* მსხვილ სააქციო საზოგადოებაში, რომლის აქციები ფართოდაა დაქსაქსული ათასობით მფლობელს შორის, წარმოიქმნება მნიშვნელოვანი დაშორება საკუთრებისა და კონტროლის ფუნქციებს შორის. ამის მიზეზია აქციის ტიპური მფლობელის უმოქმედობა. აქციის მფლობელთა დიდი ნაწილი არ იყენებს ხმის მიცემაში მონაწილეობის უფლებას, ან თუ იყენებს საზოგადოების თანამდებობის პირისადმი რწმუნების მიცემით. ეს კი იწვევს იმას, რომ უკანასკნელნი შესაძლებლობას იღე-

ბენ თავად განსაზღვრონ საკუთარი ბედი. საკუთრებისა და კონტროლის უფლების გაყოფა არ იწვევს არსებით შედეგებს იმ შემთხვევაში, თუ მართვის ფუნქციის განმახორციელებელი ჯგუფის ინტერესები და ქმედებანი ემთხვევა აქციონერების სურვილებს. მაგრამ ამ ორი ჯგუფის ინტერესები ყოველთვის როდი ემთხვევა ერთმანეთს. მაგალითად, მმართველებმა, ცდილობენ რა ძლიერებისა და პრესტიჟის მიღწევას, რომელიც თან ახლავს მსხვილი საწარმოს კონტროლს, შეიძლება უპირატესობა მიანიჭონ საზოგადოების ოპერაციების არახელსაყრელ გაფართოებას. ინტერესთა დაპირისპირება შეიძლება ასევე მოხდეს დივიდენდების გადახდის პოლიტიკაში. საქმე ეხება იმას, თუ საზოგადოების მოგების რა ნაწილი განაწილდება დივიდენდების სახით და რა ნაწილი შეინახება გაუნაწილებელი მოგების სახით. მსგავსმა წინააღმდეგობებმა კი შესაძლებელია გაართულოს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი და შეამციროს სააქციო საზოგადოების ეფექტიანობა.

რაზეა დამოკიდებული საწარმოს გადაწყვეტილება – მიიღებს თუ არა იგი სააქციო საზოგადოების ფორმას?

სააქციო საზოგადოების, როგორც ბიზნესის ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმის, ანალიზიდან გამომდინარეობს, რომ ამ საქმეში გადაწყვეტი ფაქტორია ბიზნესის მასშტაბები და აქედან გამომდინარე მოთხოვნა ფინანსურ საშუალებებზე. ფულადი სახსრები, რომელიც საჭიროა სილამაზის სალონის, ფენსაცმლის გასაწმენდი პუნქტის ან საჩუქრების პატარა მაღაზიის გახსნისას და მისი საქმიანობისათვის, იმდენად დიდი როდია, რომ საჭირო იყოს სააქციო საზოგადოების შექმნა. ამის საწინააღმდეგოდ, თუ საქმე ეხება მოწინავე ტექნოლოგიებს და დიდ ფულად სახსრებს ბიზნესისათვის, მაშინ საჭირობოროტო საკითხი სააქციო საზოგადოების შექმნა ხდება. მაგალითად, გადამამუშავებელი მრეწველობის უმეტეს ნაწილში – საავტომობილოში, ფოლადწამომსხმელში და ა.შ.

წარმოებაში — ერთობ მნიშვნელოვანია მოთხოვნა ფინანსურ რესურსებზე. ასეთ დროს კი სხვა არჩევანი არ არსებობს, აუცილებელია სააქციო საზოგადოების ორგანიზება.

კოოპერატივი. ისტორიულად პირველი კოოპერატივები XIX საუკუნის პირველ ნახევარში დიდ ბრიტანეთში წარმოიშვა. მათი აღმოცენების ძირითად მოტივს თვითდანმარება წარმოადგენდა, ე.ი. იყო ბიზნესის ორგანიზაციის ისეთი ფორმა, რომლის ძირითად მიზანს წევრების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება წარმოადგენდა. კოოპერატივის დაარსების საბაზო პრინციპი იმაში მდგომარეობდა, რომ საქმიანობის შედეგები განაწილებულიყო არა უბრალოდ აქციონერთა შორის, რომელთა მონაწილეობა მხოლოდ შესრულებული ფულადი ან ქონებრივი შენატანით შემოიფარგლებოდა, არამედ მომუშავეებსა და მყიდველთა შორის, რომლებიც პირადი შრომით ან პროდუქციის შექმნით იღებდნენ მონაწილეობას კოოპერატივის საქმიანობაში.

კოოპერატივი იმით არის გამორჩეული სხვა ფორმის საწარმოებისაგან, რომ იგი ერთდროულად შეიძლება განვიხილოთ როგორც ქონებაზე, ისე წევრობაზე დაფუძნებულ საზოგადოებად: ქონებაზე — რამდენადაც კოოპერატივს გააჩნია საკუთარი კაპიტალი, ხოლო წევრობაზე — რამდენადაც მისი წევრები (მეპაიეები) საკუთარი შრომის საფუძველზე უზრუნველყოფენ ერთმანეთის ინტერესების დაკმაყოფილებას და კოოპერატივის მიზნების მიღწევას. კოოპერატივს არაკომერციული იურიდიული პირის ნიშნებიც ახასიათებს, თუმცა, მთლიანობაში, ეს ნიშნები მისი კომერციული ბუნების მაიგნორირებელი მაინც არაა. ის ფაქტი, რომ საქმიანობის უპირატეს მიზანს მოგების მიღება კი არა, წევრთა სამეურნეო ინტერესების დაკმაყოფილება, ერთმანეთისათვის ხელშეწყობა წარმოადგენს, ისე არ უნდა გავიგოთ, რომ კოოპერატივისათვის მოგებაზე ზრუნვა უჩვეულოა.

საქართველოს კანონმდებლობით კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა მეურნეობის გან-

ვითარებისა და შემოსავლის გადიდების მიზნით შექმნილი საზოგადოება, რომლის ამოცანაა წვერთა ინტერესების დაკმაყოფილება და იგი მიმართული არ არის უპირატესად მოგების მიღებაზე. კოოპერატივი თავისი ვალდებულებების გამო კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს მთელი თავისი ქონებით ისე, რომ კოოპერატივის წევრები ამ ვალდებულებებზე პასუხს არ აგებენ. კოოპერატივის საფირმო სახელწოდება შეიძლება შეირჩეს მისი საქმიანობის მიხედვით, ან შეიძლება იყოს ფანტაზიის ნაყოფი. მაგარმ ყველა შემთხვევაში უნდა შეიცავდეს მითითებას მისი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის შესახებ.

კოოპერატივის წევრის შენატანს კაპიტალში პაი ეწოდება. მისი მინიმალური ოდენობა განისაზღვრება დამფუძნებლების მიერ. პაი განსაზღვრავს კოოპერატივის წევრის უფლება-მოვალეობებს კოოპერატივის მიმართ. პაი შეიძლება შეტანილ იქნეს ფულადი ან არაფულადი ქონების სახით. მეპაიებად შეიძლება მოგვევლინონ ფიზიკური და იურიდიული პირები. კანონით და წესდებით დადგენილი წესებით ყოველ წევრს აქვს კოოპერატივიდან გასვლის ან პაის სხვა ნებისმიერი პირისათვის გადაცემის უფლება. კოოპერატივის წევრის გარდაცვალებისას კი წევრობა გადადის მის მემკვიდრეზე.

კოოპერატივის წევრებზე მოგებისა და ზარალის განაწილება წარმოებს შემდეგნაირად: პირველი სამეურნეო წლისათვის განაწილება ხდება მათ მიერ შესრულებული შენატანების პროპორციულად, ყოველ მომდევნო წლისათვის კი – მოგების მატებით და ზარალის ჩამოწერის გზით წინა სამეურნეო წლის ბოლოსათვის არსებული პაის საერთო თანხის პროპორციულად.

კოოპერატივის უპირატესობებია:

- ▲ ადამიანთა ცალკეული ჯგუფების კაპიტალის და გამოცდილების გაერთიანების შესაძლებლობა;
- ▲ წევრების აქტიური თანამშრომლობის ხელშეწყობა;
- ▲ გადაწყვეტილებების მიღების დემოკრატიული მექანიზმი;

▲ შეზღუდული პასუხისმგებლობა;

▲ საფირმო სახელწოდების შერჩევის თავისუფლება.

უარყოფითი მხარეებია:

▼ იმის გამო, რომ კოოპერატივი არ არის ორიენტირებული უპირატესად მოგების მიღებაზე, მას ინვესტიციების მოზიდვისა და სწრაფი გაფართოებისათვის ნაკლები შესაძლებლობები ეძლევა;

▼ გადაწყვეტილების მიღების დემოკრატიულმა გზებმა შეიძლება გამოიწვიოს ხანგძლივი დისკუსიები და შეაფერხოს მართვის ოპერატიულობა.

## სტრატეგიის ფორმირება

დამწყებ საწარმოში ერთ-ერთ ურთულეს ამოცანას ეფექტიანი სტრატეგიის ფორმირება წარმოადგენს. სიტყვა „სტრატეგია“ მეტად ძველია და მომდინარეობს ბერძნულიდან. სტრატეგია სარდლობის ხელოვნებას ნიშნავს. ისტორია მოწმობს, რომ წარმატებული სარდლები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ ჯარის უზრუნველყოფის სწორ აგებას; ასევე, გადაწყვეტილებებს – როდის ჩართულიყვნენ ბრძოლაში, როდის ეწარმოებინათ მოლაპარაკებები და ა.შ.

თანამედროვე ბიზნესში სტრატეგია – მართვის პროცესის ერთ-ერთი ძირითადი შემადგენელი ნაწილია, რომელიც გულისხმობს გრძელვადიანი მიზნების მიღწევის საშუალებების განსაზღვრას. ესაა ხანგძლივი და გულმოდგინე აზროვნების ნაყოფი, როდესაც საწარმოს გარემოს, შიდა სტრუქტურის, რესურსების ძლი-



ერი და სუსტი მხარეების ანალიზით, მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირებით, ხდება არასასურველი სცენარების თავიდან აცილება. ბიზნესის სტრატეგიის ფორმირება გარკვეულწილად ავტომოგზაურობის დაგეგმვას მოგვაგონებს. გასვლის წინ თქვენ იცით, სად უნდა წახვიდეთ და რა მარშრუტი აირჩიოთ ამისათვის. მგზავრობისას რადიომიმღების საშუალებით თქვენ წარმოდგენა გექმნებათ შესაძლო სირთულეებზე, რის საფუძველზეც, საჭიროების შემთხვევაში (ვთქვათ, საცობისათვის თავის არიდების მიზნით), შეგიძლიათ შეცვალოთ მარშრუტი. მაგრამ საბოლოოდ თქვენ მაინც ეცდებით მიაღწიოთ დანიშნულების ადგილს.

როგორც წესი, სტრატეგია იბადება ორიგინალური იდეის საფუძველზე. მაგალითად, ჰ. ფორდის იდეა მანქანების აწყობასთან დაკავშირებით ან უ. დისნეის ანიმაციური ფილმები. შესაბამისად, მისი ძირითადი მახასიათებელია უნიკალურობა. ხშირად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები — როგორ მოვახდინოთ წარმოების პროცესში წუნის მინიმიზაცია, სამუშაო ძალის კვალიფიკაციის ამაღლება, საქონლის დასაწყობება და ა.შ., ძნელია უნიკალურობით გამოირჩეოდეს. ამიტომ, ამ ტიპის აქტივობა, როგორც წესი, არ წარმოადგენს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა სფეროს და ოპერაციული ეფექტიანობის ამაღლების პრობლემას განეკუთნება. მ. პორტერის განმარტებით, ოპერაციული ეფექტიანობა ნიშნავს მსგავსი საქმიანობის კონკურენტებზე უკეთ შესრულებას. ამის საპირისპიროდ, სტრატეგია გულისხმობს კონკურენტებისაგან განსხვავებულ ქმედებებს ან მსგავს საქმიანობას, მაგრამ სხვა გზებით. აღნიშნულიდან გამომდინარე, სტრატეგიის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი შეიძლება აღმოვაჩინოთ ორი სიტყვით „იყავი განსხვავებული“.

ნებისმიერი სტრატეგია გულისხმობს არჩევანის გაკეთებას მრავალ ალტერნატივას შორის. ზოგჯერ მენეჯერებს ეჩვენებათ, რომ კომპრომისები ელოდება ზრდას. მომხმარებელთა ერთ ჯგუფზე ფოკუსირებამ და სხვებზე უარის თქმამ შეიძლება შემოსავლების

შემცირება გამოიწვიოს. მაგალითად, ფასების შემცირებაზე ორიენტირებულმა სტრატეგიამ შეიძლება დაგვაკარგინოს საქონლის და მომსახურების განსაკუთრებული თვისებების მიმართ მგრძობიარობით გამორჩეული მომხმარებელი, დიფერენცირების სტრატეგიამ კი პირიქით, ეკონომიური მომხმარებელი გაანაწყენოს. მენეჯერების მხრიდან აღნიშნული შეზღუდვების დაძლევის ცდუნება ხშირად სტრატეგიის დეფორმაციას განაპირობებს. ზრდისკენ მისწრაფება, როგორც წესი, საწარმოს უბიძგებს სტრატეგიის გაფართოებისაკენ, ახალი ტექნოლოგიების ათვისების, კონკურენტების მიბაძვის ან, ზოგიერთ შემთხვევაში, მათი შთანთქმისაკენ. ერთდროულად რამდენიმე გზით წარმატების მიღწევის მცდელობა კი იწვევს გაურკვევლობას, ზიანს აყენებს საწარმოს მოტივაციას და მიზანსწრაფულობას. ამიტომ, როდესაც სხვადასხვა სტრატეგიული პოზიცია შეუთავსებელია, აუცილებელია განისაზღვროს, თუ რომელზე უნდა ითქვას უარი.

სტრატეგიის წარმატება დამოკიდებულია მრავალ ფუნქციაზე და მათ ოპტიმალურ შეხამებაზე. საქმიანობის ფორმათა ეფექტიანი შეხამება სტრატეგიის ერთ-ერთი უძველესი და უმნიშვნელოვანესი იდეაა, რადგან საქმიანობის ცალკეული მიმართულებები დიდ გავლენას ახდენს ერთმანეთზე. მაგალითად, სავაჭრო ობიექტების კვალიფიციური მუშაკები დიდ უპირატესობას ქმნიან, როდესაც საქონელში განივთებულია მოწინავე ტექნოლოგია, ხოლო მარკეტინგული საქმიანობა აქცენტირებულია მომხმარებლის ინფორმირებასა და დახმარებაზე. მრავალფეროვანი მოდელების მწარმოებელი ხაზი უფრო სასარგებლოა, თუ ის შეხამებულია სათანადო მატერიალურ-ტექნიკურ მარაგებთან და შეკვეთების დამუშავების ისეთ სისტემასთან, რომელიც მინიმუმამდე ამცირებს საქონლის დასაწყობების საჭიროებას და ა.შ. მსგავსი ურთიერთკავშირების პრინციპი სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება თანამედროვე ბიზნესის სტრატეგიებში. ამ დროს აუცილებელია, რომ სტრატეგიაში საქმიანობის ყველა ფორმის უპირატესობა აკუმულირდებოდეს და არ

ხდებოდა ცალკეული მიმართულების შევიწროება ან განდევნა. შედეგად სტრატეგია ხდება უფრო გასაგები და მისაღები, როგორც აქციონერებისათვის, ასევე თანამშრომლებისა და მომხმარებლებისათვის.

საქმიანობის ფორმათა ოპტიმალური შეხამებით მიიღწევა სინერგიული ეფექტი და იზრდება საწარმოს კონკურენტუნარიანობა. როგორც წესი, კონკურენტებისათვის უფრო რთულია მრავალი ურთიერთგადახლართული საქმიანობის ფორმის მქონე საწარმოსათვის მიბაძვა, ვიდრე ცალკეული მიმართულებისა (გაყიდვების ორგანიზაცია, ტექნოლოგიური პროცესი და ა.შ.). მაგალითად, იმის აღბათობა, რომ კონკურენტი შეძლებს საქმიანობის ნებისმიერი ფორმისათვის მიბაძვას, უმეტეს შემთხვევაში შეადგენს ერთზე ნაკლებს, ვთქვათ 0,8. შესაბამისად, საქმიანობის მრავალი ფორმის მქონე საწარმოსათვის მიბაძვის შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად შემცირდება:

$$0,8 \times 0,8 = 0,64$$

$$0,8 \times 0,8 \times 0,8 \times 0,8 = 0,41 \text{ და ა.შ.}$$

სტრატეგიის ცნება სტრატეგიული მართვის თეორიაში ცენტრალურია, მაგრამ არა ერთადერთი. იგი ეყრდნობა რიგ ცნებებს. მათ შორის ძირითადია: სტრატეგი, მისია, მიზნები და ამოცანები.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიმღებნი არიან სტრატეგები — პირები, რომლებზეც პირდაპირ არის დამოკიდებული საწარმოს წარმატება ან მარცხი. მათ შეიძლება ჰქონდეთ სხვადასხვა თანამდებობრივი პოზიციები. როგორც ცალკეული ადამიანები, სტრატეგები გამოირჩევიან თავიანთი მისწრაფებებით, ფასეულობათა სისტემით, ეთიკური ნორმებით, სოციალური პასუხისმგებლობით და სხვა. ხშირად (ან პრაქტიკულად ყოველთვის) სტრატეგიულ პოზიციაზე ერთი ადამიანის შეცვლა მეორეთი სერიოზულად ცვლის მთლიანი ორგანიზაციის სტრატეგიულ კურსს.

მისია თანამედროვე ბიზნესის თეორიაში ერთ-ერთი საკვანძო ტერმინია. სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვაგვარად განმარტავს მას.

ერთნი მისიას უწოდებენ ორგანიზაციის ჰიპერ (გენერალურ, ძირითად) მიზანს ან „მიზნების ისეთ გამოხატულებას, რომელშიც აისახება ბიზნეს-ორგანიზაციის სოციალურ-ეთიკური ქცევის სტანდარტები და საშუალებას იძლევა მოცემული ფირმა სხვებისაგან იოლად განვასხვაოთ“. სხვები მისიას განიხილავენ როგორც როლს, რომლის შესრულებასაც ორგანიზაცია აპირებს საზოგადოებაში. მაგალითად ჰ. ფორდმა თავისი კომპანიის მისია განსაზღვრა ხალხის იაფი ტრანსპორტით მომარაგების სახით.

მისიის ფორმულირებისას ორგანიზაცია ხაზს უსვამს – „ვინ ვართ, რას ვაკეთებთ და რით ვხელმძღვანელობთ“. აქ გამოყოფილი უნდა იყოს შემდეგი მომენტები:

ა) მომხმარებელთა მოთხოვნები – რა გვინდა დაეკმაყოფილოთ;

ბ) მომხმარებელთა ჯგუფები – ვის ვაკმაყოფილებთ;

გ) წარმოების ან მომსახურების ტექნოლოგია – როგორ ვაკმაყოფილებთ მომხმარებელთა მოთხოვნებს.

მისიის არსის უკეთ გაგების მიზნით მოვიყვანოთ მსოფლიოს ცნობილი კომპანიების მიერ მისიის ფორმულირების მაგალითი:

McDonald's: „სუფთა რესტორანში ცხელი, გემრიელი საკვებით მაღალ დონეზე სწრაფი მომსახურება“;

Polaroid: „მყისიერი ფოტოგრაფიის სრულყოფა ამერიკელი და ევროპელი ოჯახების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად: ერთგულების, მეგობრობის, არდავიწყების და იუმორის გრძნობათა გამოსახატავად“.

**მიზნები (Goals)** – მიმართულებათა გრძელვადიანი ორიენტირება, საითკენაც ესა თუ ის ორგანიზაცია მიისწრაფის. მრავალფეროვანი არჩევანის პირობებში შენჯერებმა უნდა იცოდნენ, თუ რის საფუძველზე მიიღონ გადაწყვეტილება. გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, ისინი უნდა ცდილობდნენ მომხმარებლისათვის მიაღწიონ ისეთ ფასეულობას, რომელიც მაქსიმალურად გაზრდის აქციონერებისათვის განკუთვნილ ღირებულებას. ამასთან, მხოლოდ

აქციონერების ინტერესებზე კონცენტრირება გაუშართლებელია, თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში საწარმოთი მოსარგებლები არიან არა მარტო მეწილეები, არამედ მომხმარებლები, მიმწოდებლები და ზოგადად საზოგადოება. შესაბამისად, სტრატეგიული მიზნები უნდა ემყარებოდეს ისეთ კონცეფციებს, როგორცაა მოგება, პერსონალის მოტივაცია, მომხმარებლების და მიმწოდებლების კმაყოფილება, გარემოს დაცვა და ა.შ., რაც უზრუნველყოფს კიდევ საწარმოს მდგრად განვითარებას.

მიზნების ფორმულირებისას თავი აარიდეთ ზოგად განცხადებებს, მაგალითად როგორცაა „ვიყობ საუკეთესო მსოფლიოში“. მიზნები უნდა იყოს მკაფიოდ ფორმულირებული და უნდა პასუხობდეს შემდეგ კრიტერიუმებს:

1) მიზანი უნდა იყოს ორგანიზებული იერარქიულ სტრუქტურაში – პირველხარისხოვანი მიზნებიდან მეორეხარისხოვან მიზნებამდე.

2) მიზნების ფორმულირება უნდა ხდებოდეს ციფრებით, დროის განსაზღვრული პერიოდისათვის, სადაც ეს შესაძლებელია. მაგალითად, მიზანთან შედარებით – „დავიპყროთ დასავლეთ საქართველოს რეგიონული ბაზარი“, უკეთესია მისი შემდეგნაირი ფორმულირება: „მოვიპოვოთ დასავლეთ საქართველოს რეგიონების ბაზრის 5%“, უფრო უმჯობესია „მოვიპოვოთ დასავლეთ საქართველო რეგიონების ბაზრის 5% ორ წელიწადში.“

3) მიზანი უნდა იყოს რეალური, ანუ ორგანიზაციის შესაძლებლობებიდან და ძლიერი მხარეებიდან უნდა გამომდინარეობდეს.

*ამოცანები (Tasks)* – კონკრეტული მოკლევადიანი ორიენტირებია, რომელთა მიღწევა ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნების განხორციელებას ემსახურება. ამოცანები შეიძლება დაისვას მთლიანად ორგანიზაციის წინაშე, მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ან კონკრეტული შემსრულებლებებისათვის. ამოცანა უნდა იყოს იმდენად ნათელი და ზუსტი, რომ არ ტოვებდეს ადგილს არასწორი ან მრავალმხრივი განმარტებისათვის. ამისათვის ყველაფერი

რაოდენობრივად უნდა გამოიხატოს. უფროსიც და დაქვემდებარებულიც დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ ამოცანა შესრულებადია.

თანამედროვე ბიზნესის სახელმძღვანელოებში და ბიზნესის სტრატეგიებისადმი მიძღვნილ ცნობილი ავტორების ნაშრომებში შეიძლება გამოვეყნოთ სტრატეგიის ფორმირების სამი მიდგომა.

*პირველი მიდგომით*, სტრატეგია წარმოადგენს დიდ მოდელს. სტრატეგიის ფორმირების ეს მიდგომა ყველაზე ფართოდ არის გავრცელებული სახელმძღვანელოებში. ის ძირითადად უკავშირდება ჰარვარდის ბიზნეს სკოლას, კერძოდ კი კენეს ენდრიუსის ნაშრომებს.

ამ მიდგომით სტრატეგიის ფორმირებისას მიზნების და მიმდინარე ამოცანების შემოწმება ხდება SWOT ანალიზით (ძლიერი (strengths) და სუსტი (weaknesses) მხარეები, შესაძლებლობები (opportunities) და საფრთხეები (threats)), რის საფუძველზეც განისაზღვრება სტრატეგიული ალტერნატივები. შემდეგ, ისინი ფასდება საწარმოს ხელმძღვანელობაში ჩამოყალიბებული ფასეულობათა სისტემის საფუძველზე და შეირჩევა „საუკეთესო“, რომელიც გამოყენებული იქნება პრაქტიკაში. ერთი სიტყვით SWOT ანალიზით ყალიბდება სტრატეგის ხედვა საკუთარ ფირმასა და ბიზნესის გარე გარემოს შესახებ, რაც შესაძლებელს ხდის განისაზღვროს სტრატეგიული ალტერნატივები. ძლიერი და სუსტი მხარეები ახასიათებს ბიზნესის შიდა გარემოს, შესაძლებლობები და საფრთხეები კი გარე გარემოდან მომდინარეობს.

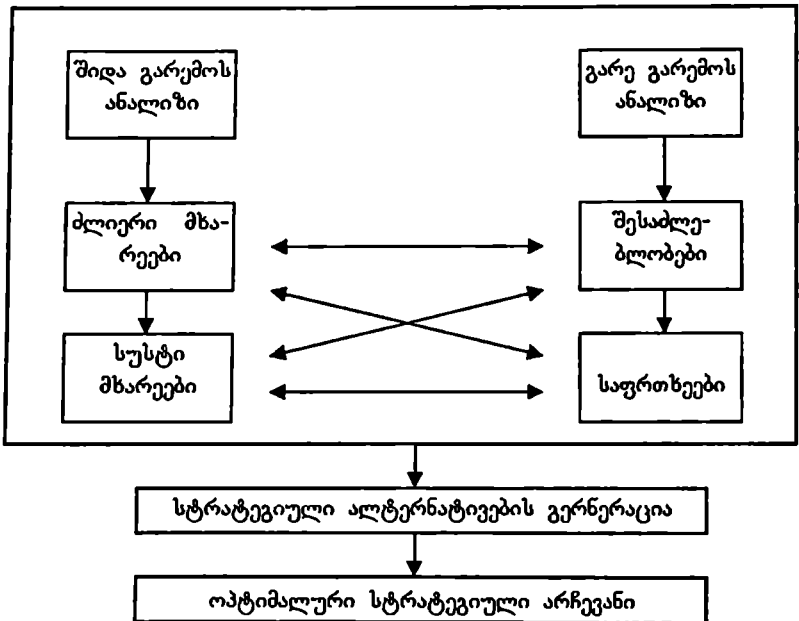
იმისათვის რომ ჩაატაროთ SWOT ანალიზი, უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

1. როგორია საწარმოს ძლიერი მხარეები?
2. როგორია საწარმოს სუსტი მხარეები?
3. რა შესაძლებლობები იხსნება მომავალში საწარმოსათვის?
4. რა საფრთხეებმა შეიძლება შეგიშალოთ ხელი დასახული მიზნების მიღწევაში?

ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები უნდა გამოვლინდეს ისეთ ფუნქციურ სფეროებში, როგორიცაა: ფინანსები, საშუალო ძალა, ოპერაციები, მარკეტინგი, მართვა, ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ფირმის ძლიერი მხარეებია ცოდნა, გამოცდილება, მძლავრი ფინანსური შესაძლებლობები, მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები, წარმოების განსაკუთრებული ტექნოლოგია და ა.შ. მაგალითად, კორპორაცია Intel-ის აღმასრულებელი დირექტორი ენდი გროუ დარწმუნებულია, რომ მისი კომპანიის ერთ-ერთი მთავარი ძლიერი მხარეა – კონკურენტების პარანოიდული შიში, რაც Intel-ს აიძულებს დახარჯოს დიდძალი თანხები კვლევასა და განვითარებაზე. ეს კი კომპანიას საშუალებას აძლევს ფლობდეს ბაზრის 80%-ს.

ნახ. 5.3. SWOT ანალიზი



ხელმძღვანელები, როგორც წესი, ფირმის ძლიერ მხარეებს უფრო ადვილად ხედავენ, ვიდრე სისუსტეს, მაგრამ მათი გამოვლენის გარეშე ვერც ერთი საწარმო ვერ შეძლებს წარმატების მიღწევას. სისუსტეებია ის ცოდნა, გამოცდილება, კომპეტენცია, რომელიც არ გააჩნია საწარმოს. ეს შეიძლება იყოს საქმიანობისათვის მოუხერხებელი და მცირე ზომის შენობა, მისი არახელსაყრელი მდებარეობა, სათანადო ხარისხის პროდუქციის უქონლობა, სუსტი მარკეტინგის სამსახური, გამოუცდელი თანამშრომლები და სხვა.

შესაძლებლობების და საფრთხეების შეფასებისას ხდება ბიზნესის გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზი. როგორც უკვე ვიცით, ფირმაზე მრავალი ძალა ახდენს გავლენას სხვადასხვა მიმართულებით: მათ შეუძლიათ საფრთხე შეუქმნან ბიზნესს ან პირიქით, გახსნან ახალი შესაძლებლობები ფირმის წინაშე. მაგალითად, ბაზარზე ძლიერი და აგრესიული კონკურენტების გამოჩენა წარმოადგენს საფრთხეს, ხოლო ახალი მიმწოდებლების გამოჩენა პირიქით, აიაფებს ნედლეულს და ქმნის ახალ შესაძლებლობებს ფირმისათვის.

სტრატეგიის ფორმირების შემდეგი საფეხურია სტრატეგიული ალტერნატივების გენერაცია და ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა. ამასთან, ტიპური სტრატეგიები შესაძლოა იყოს შიგა და გარე.

*შიგა ზრდის სტრატეგია* გულისხმობს საქმიანობაში მეტი თანამშრომლების ჩართვასა და გასაღების მოცულობის გაზრდას. ამის გამო შიგა ზრდას ზოგჯერ ორგანულსაც უწოდებენ.

*გარე ზრდის სტრატეგია* გულისხმობს სხვა ფირმების მიერთებას შერწყმით ან შთანთქმით.

მართვის თეორიის ერთ-ერთი წამყვანი სპეციალისტი ამერიკელი იგორ ანსოფი შიგა ზრდის სტრატეგიებს ოთხ ძირითად კატეგორიად ყოფს.



ნახ. 5.4. პროდუქტი-ბაზრის მატრიცა

	არსებული საქონელი	ახალი საქონელი
არსებული ბაზარი	ბაზრის გაფართოება	საქონლის განვითარება
ახალი ბაზარი	ბაზრის განვითარება	მრავალსახეობა

1. ბაზრის გაფართოება გულისხმობს არსებული საქონლის გაყიდვების ხვედრითი წილის ზრდას არსებულ ბაზარზე. მოქმედების ასეთი გეზი კონკურენტებისადმი გარკვეულ აგრესიას საჭიროებს, რათა ხელთ იგდოს მათი ბაზრის წილი.

2. საქონლის განვითარება გულისხმობს არსებულ ბაზარზე ახალი ან გაუმჯობესებული საქონლის გატანას. ამ სტრატეგიის უპირატესობა იმაშია, რომ საწარმო რჩება თავისი მოქმედების სფეროს შიგნით და ხელმძღვანელობას შეუძლია ბაზარზე საქმიანობის დიდი გამოცდილების გამოყენება გასაღების გასაზრდელად.

3. ბაზრის განვითარების სტრატეგია გულისხმობს არსებული საქონლის ახალ ბაზარზე განთავსებას. ბაზრის გაფართოებაში, როგორც წესი, იგულისხმება ბაზრის ახალი სეგმენტის ათვისება (იქნება ეს გეოგრაფიული, თუ დემოგრაფიული).

4. მრავალსახეობა ნიშნავს, რომ საწარმო მნიშვნელოვნად იცვლის მოღვაწეობის სფეროს, ანუ ის აწვდის ახალ საქონელს ახალ ბაზარს. ასეთი სტრატეგია დიდ რისკთანაა დაკავშირებული, რადგან ფირმა შედის მისთვის ნაკლებად ცნობილ ბაზარზე, რაც ზრდის საქონლის სრული ჩავარდნის ალბათობას.

ორგანული ზრდის სტრატეგიას ყველა საწარმო იყენებს განვითარების ამა თუ იმ ეტაპზე. მიუხედავად გარკვეული უპირატესობებისა, იგი ბიზნესის დივერსიფიკაციისა და საქმიანობის ახალი სახეების ათვისებისათვის შეზღუდულ შესაძლებლობებს იძლევა. თანამედროვე საწარმოებმა მიაღწიეს იმ მასშტაბებს, რომლის

დროსაც ორგანული ზრდის სტრატეგიის შესაძლებლობები თითქმის სრულად გამოყენებულია. ამასთან, კონკურენციის ხასიათიდან გამომდინარე, მეტად მნიშვნელოვანია, რომ სასურველი მიზნის მიღწევა მოხდეს რაც შეიძლება მცირე დროში, რასაც ორგანული ზრდა ვერ უზრუნველყოფს.

ზრდის გარე სტრატეგიებიდან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შერწყმები და შთანთქმები – ორი ან მეტი საწარმოს აქტივებისა და ვალდებულებების გაერთიანება ერთი ბიზნეს-სუბიექტის წარმოქმნით. შთანთქმა შეიძლება განვმარტოთ, როგორც უფრო დიდ სუბიექტის მიერ შედარებით მცირე ზომის საწარმოს შეერთება, ასევე, გარიგება, რომელსაც აქვს მტრული ხასიათი. შერწყმა გულისხმობს ორი თანაბარი ზომის სუბიექტის ინტეგრაციას მეგობრული ხასიათის გარიგებით.

ინტეგრაციის პროცესის ხასიათიდან გამომდინარე, შერწყმისა და შთანთქმის გარიგება შეიძლება იყოს ჰორიზონტალური, ვერტიკალური ან კონგლომერატული ტიპის. როდესაც მყიდველი და შესაძენი საწარმო ერთ ბაზარზე საქმიანობს, ადგილი აქვს ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას, საწარმოო ჯაჭვის სხვადასხვა რგოლების გაერთიანებისას – ვერტიკალურს, ხოლო სხვადასხვა ბაზარზე მოქმედი ფირმების შემთხვევაში – კონგლომერატულს. ეკონომიკური ეფექტი უშუალოდ მიიღწევა ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ინტეგრაციის დროს, მაშინ, როდესაც კონგლომერატული გარიგებები ძირითადად ფინანსური უპირატესობის მიღებას ემსახურება. აღსანიშნავია, რომ უკანასკნელ პერიოდში შერწყმებისა და შთანთქმების საერთო ღირებულების 70% ჰორიზონტალური ტიპის იყო.

შერწყმები და შთანთქმები ყველაზე აქტიურად მიმდინარეობს კომპიუტერული და პროგრამული უზრუნველყოფის, ელექტრონიკის, ფინანსური და საბანკო მომსახურების, ტელეკომუნიკაციების, საბროკერო, საინვესტიციო და მმართველობითი კონსალტინგის, კვების მრეწველობის სფეროებში. შერწყმებისა და შთანთქმების

გაძლიერებას მნიშვნელოვნად განაპირობებს პრივატიზების პროცესები.

საწარმოთა გაერთიანებას გააჩინა რიგი უპირატესობები:

- ▲ ფინანსური რესურსების ზრდა;
- ▲ კაპიტალის მიზიდვაზე დანახარჯების შემცირება;
- ▲ მიზნების სწრაფად მიღწევის შესაძლებლობა;
- ▲ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი აქტივების, მათ შორის, არამატერიალურის სწრაფად მოპოვება;
- ▲ მასშტაბის ეფექტის უზრუნველყოფა, ანუ პროდუქციის ერთეულზე მუდმივი ხარჯების შემცირება;
- ▲ დანახარჯების შემცირება დამატებული ღირებულების შექმნის ჯაჭვის გასწვრივ საწარმო პროცესების ინტეგრაციით (Economies of Vertical Integration);
- ▲ სპეციალიზაცია და დანახარჯების შემცირების ეფექტი ოპერაციულ ან ადმინისტრაციულ სფეროში;
- ▲ გასაღების ახალი არხების მოპოვება და საბაზრო წილის ზრდა;
- ▲ ახალი საწარმოო სიმძლავრეების ათვისებით და პროდუქციის დიფერენცირებით პოტენციური კონკურენტებისათვის ბაზარზე შეღწევის დამატებითი ბარიერების შექმნა;
- ▲ საწარმოს მართვის გაუმჯობესება.

ამრიგად, მოდელირების მთავარი უპირატესობაა უნიკალური სტრატეგიის ფორმირება, თუმცა, ალტერნატივებს შორის არჩევანის გაკეთებისას, ობიექტური კრიტერიუმების არქონის გამო, ზედმეტადაა დამოკიდებული სტრატეგზე. ბუნებრივია, სტრატეგია ვერ იქნება საწარმოს მართვის ყველა რგოლში მიღებული ყოველდღიური გადაწყვეტილებების შედეგი. პირიქით, მსგავსი აქტივობა სწორედ მართვის ზედა დონეზე განსაზღვრული სტრატეგიიდან გამომდინარეობს. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ სტრატეგია აუცილებლად ერთი ლიდერის თავში უნდა მოიხარშოს, რომელიც თავის ინტუიციასა და წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით გან-

საზღვრავს საწარმოს მომავალს. თანამედროვე ბიზნესის მასშტაბების გათვალისწინებით, ძნელი წარმოსადგენია სტრატეგის ერთმა თავმა შეძლოს და სწორად შეაფასოს საწარმოზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები. ამიტომ ამ მიდგომამ წარმატებით შეიძლება მხოლოდ მცირე ზომის მარტივ სისტემებში იმუშაოს.

*მეორე მიდგომით*, სტრატეგია წარმოადგენს სწორი პოზიციის დაკავებას (პოზიციურება). ამ მიდგომის მიმდევართა მოსაზრებები ხშირად, როგორც საომარი მოქმედებების წესები ისე უღერს – „თუ თქვენ მოხვდით ასეთ და ასეთ სიტუაციაში, მაშინ უნდა დაიკავოთ შემდეგი პოზიცია“. მაგალითად, ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მატრიცა გეთავაზობს ოთხ სიტუაციას, ანუ ოთხი სახეობის საქონელს (ვარსკვლავი, მეწველი ძროხა, კითხვის ნიშანი და ძალღი) და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა პაკეტს თითოეული შემთხვევისათვის.

### ბაზრის ზრდის ტემპი

მაღალი	? ანუ ძნელად აღსაზრდელი ბავშვი	ვარსკვლავი
დაბალი	ძალღი	მეწველი ძროხა

დაბალი

მაღალი

საბაზრო წილი

*ვარსკვლავები* – სწრაფად მზარდ ბაზარზე მაღალი საბაზრო წილის მქონე საქონელია. ასეთი საქონელი იდეალურია ნებისმიერი საწარმოსათვის. ის მაღალ მოგებას იძლევა და ბაზრის გაფართოების ხარჯზე რენტაბელობის შემდგომი ზრდის პერსპექტივაც გააჩნია. ასეთი საქონლის მქონე ფირმამ ყველა გზით უნდა დაიცავს ბაზარზე არსებული წილი, მოახდინოს შემოსავლების რეინვესტი-

რება. ფასების კლებით, ხარისხის გაუმჯობესებით უნდა შეეცადოს საბაზრო წილის გაზრდას.

*მეწველი ძროხები* – ნელა მზარდ ბაზარზე მაღალი საბაზრო წილის მქონე საქონელი. ეს ის საქონელია, რომელშიც დიდი რაოდენობით ფულია ჩადებული, მაგრამ შემდგომში ინვესტიციებს აღარ საჭიროებს. ასეთი საქონელი საიმედო და მუდმივ მოგებას იძლევა, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ბაზრის სხვა ნაწილში (ანუ შეიძლება ამ საქონლის მოწველა). ასეთი საქონლის მქონე ფირმებისათვის რეკომენდებულია შემდეგი პოზიცია: ბაზარზე დომინანტის ადგილის შენარჩუნება, ფასების მიხედვით ლიდერობა, ჭარბი ფულადი სახსრების გამოყენება სხვა სფეროების კვლევისა და ზრდისათვის.

*ძნელად აღსაზრდელი ბავშვები ანუ კითხვის ნიშნები* – სწრაფად მზარდ ბაზარზე დაბალი საბაზრო წილის მქონე საქონელი. ეს „ბავშვები“ ხშირად ახალი საქონელია, რომელსაც პრობლემები შეექმნა. ასეთი საქონელი შეიძლება ორ გზას დაადგეს – საკმარისი ინვესტიციების შემთხვევაში ვარსკვლავებად გადაიქცეს, ან უბრალოდ გაქრეს. ამ დროს რეკომენდებულია აგრესიული ინვესტირება საბაზრო წილის გასაფართოებლად, ჰორიზონტალური ინტეგრაციის განხორციელება, ყურადღების კონცენტრირება ისეთ საბაზრო „ნიშზე“, სადაც შესაძლებელია დომინანტის პოზიციის მიღწევა. თუ არ გაქვთ საკმარისი ინვესტიციების განხორციელების საშუალება, მაშინ უნდა მოახდინოთ კაპიტალდაბანდებათა ამოღება (წილის გაყიდვა), „მომკა“ – დამხმარე ხარჯების მინიმუმამდე შემცირება, ან უბრალოდ მიატოვოთ ეს საქმიანობა.

*ძალღები* – ნელა მზარდ ბაზარზე დაბალი საბაზრო წილის მქონე საქონელი. ძაღლები მცირე მოგებას იძლევიან, ხშირად კი არავითარს. ამ დროს რეკომენდებულია ყურადღების გამახვილება ბაზრის განსაკუთრებულ სექტორებზე, სადაც შესაძლებელია დომინირება და კონკურენტების შემოჭრისაგან თავდაცვა. თუ ამანაც არ

გამართლა, მაშინ უნდა მოახდინოთ კაპიტალდაბანდებათა ამოღება და მიატოვოთ ეს საქმიანობა.

პოზიციების ერთ-ერთი თვალსაჩინო მიმდევარია მ. პორტერი, რომელმაც მიზნად დაისახა ეჩვენებინა, რომელი სტრატეგიები მუშაობს უფრო ეფექტიანად კონკრეტულ სიტუაციებში. იგი სტრატეგიას განიხილავს, როგორც ახალი პოზიციის ძიების პროცესს, სადაც საწარმო ყველაზე უკეთ იქნება დაცული კონკურენტული ძალების (არსებული და პოტენციური კონკურენტები, შემცველი საქონლის მწარმოებლები, მომხმარებლები და მიმწოდებლები) ზემოქმედებისაგან და თავის მხრივ გავლენას მოახდენს მათზე. მართალია, სტრატეგიის ფორმირება წარმოადგენს კონკრეტული საწარმოსათვის დამახასიათებელ, გააზრებულ და კონტროლირებად პროცესს, მაგრამ მოდელირებისათვის დამახასიათებელი უნიკალური სტრატეგიები ადგილს უთმობს ზოგად მიდგომებს, როგორცაა დანახარჯებში ლიდერობა, დიფერენცირება და ფოკუსირება. სტრატეგს ისლა დარჩენია, კონკურენტული ძალების ანალიზის საფუძველზე შეარჩიოს საუკეთესო პოზიცია.

დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგია ეყრდნობა მწარმოებლურობას და დაკავშირებულია გამოცდილების ეფექტის არსებობასთან. ის გულისხმობს დანახარჯებზე მუდმივ კონტროლს, ახალი საქონლის წარმოების დაგეგმვის და გასაღების ხარჯების შემცირებას. დანახარჯების მიხედვით უპირატესობა საწარმოს საშუალებას აძლევს შექმნას ეფექტიანი დაცვის მექანიზმი 5 კონკურენტული ძალის წინააღმდეგ.

1. საწარმოს შეუძლია წინ აღუდგეს თავის პირდაპირ კონკურენტებს მძაფრი საფასო კონკურენციის დროსაც კი და შეინარჩუნოს მოგება ფასების მნიშვნელოვანი შემცირებით, რისი გაკეთებაც კონკურენტებს არ შეუძლიათ;

2. ძლიერ მომხმარებლებს არ შეუძლიათ მიაღწიონ ფასების დაწევას იმ დონეზე დაბლა, რომელიც მისაღები იქნებოდა ყველაზე ძლიერი კონკურენტისათვის;

3. დაბალი დანახარჯები უზრუნველყოფენ დაცვას ყველაზე ძლიერი მიმწოდებლებისაგან, ვინაიდან საწარმოს მოქნილს ხდიან შემხვედრი დანახარჯების შესაძლო გადიდებისას;
4. დაბალი დანახარჯები ბაზარზე შესვლის ბარიერებს უქმნით პოტენციურ კონკურენტებს;
5. დაბალი დანახარჯები კარგი საშუალებაა საქონელ სუბსტიტუტებისაგან თავდასაცავად.

დიფერენცირების სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს საქონლისათვის ისეთი თვისებებისა და მახასიათებლების მინიჭება, რომელიც მნიშვნელოვანია მომხმარებლისათვის და განსხვავებენ ფირმის საქონელს კონკურენტების საქონლისაგან. დიფერენცირებამ შეიძლება მიიღოს სხვადასხვა ფორმა: ფირმის იმიჯი, აღიარებული ტექნოლოგიური სრულყოფა, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება. დიფერენცირების მაჩვენებლებია: პროდუქციის დამატებითი შესაძლებლობები, მისი გამოყენების ეფექტიანობა, კომფორტულობა, ხანგძლივობა, სტილისტური ფორმები და ღირებულება. ამ მიდგომით საწარმო ცდილობს დაასაბუთოს, რომ მისი საქონელი უნიკალურია ან განსხვავდება სხვისგან, ანუ საქონლის ატრიბუტები აღემატება კონკურენტებისას.

დიფერენცირება, ისევე როგორც დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, საწარმოს იცავს 5 კონკურენტული ძალისაგან, მაგრამ სხვა ხერხებით.

1. პირდაპირ კონკურენტებთან მიმართებაში დირეფერენცირება ამცირებს საქონლის ჩანაცვლებას, აძლიერებს ყურადღებას მარკისადმი და ამცირებს ფასებისადმი მგრძობიარობას, ამის მეშვეობით ამაღლებს რენტაბელობას;
2. მყიდველთა ერთგულება ფირმისადმი ხელს უშლის ახალი კონკურენტების გამოჩენას;
3. მაღალი რენტაბელობა ზრდის საწარმოს „იზუნტიტეს“ დანახარჯების შესაძლო ზრდისას ძლიერი მიმწოდებლების მოქმედების გამო;

4. მიუხედავად იმისა, რომ განსაკუთრებული მახასიათებლების არსებობა, როგორც წესი, ზრდის დანახარჯებს, წარმატებული დიფერენცირების სტრატეგია საწარმოს საშუალებას აძლევს მიაღწიოს რენტაბელობის მაღალ დონეს, იმის გამო, რომ ბაზარი მზადაა მიიღოს საქონლის უფრო მაღალი ფასი;
5. საქონლის განმასხვავებელი თვისებები და მყიდველთა ლოიალური განწყობის მოპოვება ფირმას იცავს საქონელ-შემცველების მწარმოებლებისაგან.

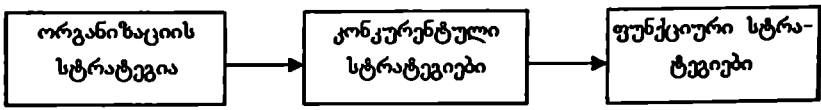
ფოკუსირების სტრატეგია ანუ ერთი სეგმენტის საჭიროებებზე და მოთხოვნილებებზე ან მყიდველთა კონკრეტულ ჯგუფებზე კონცენტრაცია. ამ სტრატეგიის მიზანია სპეციალიზაციის გაღრმავება და არჩეული მიზნობრივი სეგმენტის მოთხოვნილებების უკეთ დაკმაყოფილება, ვიდრე ამას კონკურენტები აკეთებენ. შედარებით მცირე ზომის საწარმოებს საშუალება ეძლევა, თავი აარიდონ მძლავრ ფირმებთან პირდაპირ დაჯახებას. სტანდარტული პროდუქციის წარმოებით გიგანტებთან ბრძოლა წინასწარ განწირულია დასაღუპავად. სამაგიეროდ, მომხმარებელთა სპეციფიკური მოთხოვნილებების გათვალისწინებით, ამგვარ ფირმებს გარკვეული კონკურენტული უპირატესობა აქვთ. ასეთი სტრატეგია შეიძლება ეყრდნობოდეს როგორც დიფერენცირებას, ასევე, ლიდერობას დანახარჯების მიხედვით, ან ორივეს ერთად, მაგრამ მხოლოდ მიზნობრივი სეგმენტის ჩარჩოებში. ეს სტრატეგია საწარმოს საშუალებას აძლევს მოიპოვოს ბაზრის დიდი წილი მიზნობრივ სეგმენტზე, მაგრამ მთლიანობაში ყოველთვის მიმართულია ბაზრის მცირე ნაწილზე.

პოზიცირების მთავარი პრობლემაა სტრატეგიის არსებობა არა უნიკალური შეხედულების, არამედ ფორმულის სახით. მენეჯერი შეზღუდულია „რეცეპტების“ სიით, პოზიციების ჩამონათვალთ, რომელთაგან ერთ-ერთი უნდა შეარჩიოს. ამიტომ, აღნიშნული გარემოება ხშირად იწვევს ადვილად მისაბადი სტრატეგიების ფორმირებას.



მესამე მიდგომით, სტრატეგია წარმოადგენს დიდ გეგმას. მისი ფორმირება ფორმალური, რაციონალური პროცესია, დაყოფილი საფეხურებად, როდესაც თითოეულის დამუშავება დაკავშირებულია კონკრეტული საკითხების გადაჭრასთან. სტრატეგიის ფორმირების პროცესი მოგვაგონებს ერთგვარ კონვეიერს, ანუ გეგმიდან გამოიყოფა ცალკეული ელემენტი, მუშავდება და ერთიანდება. მათი დამუშავებისას კი გამოიყენება როგორც მოდულირების, ისე პოზიცირების ინსტრუმენტები, რაც სტრატეგიის ფორმირების განხილული მიდგომების ნაკლოვანებათა დაძლევის საშუალებას იძლევა. პროცესს მთლიანად გენერალური დირექტორი აკონტროლებს, უშუალოდ სამუშაოებს გამოცდილი მგეგმავების ჯგუფი ასრულებს, რომელშიც შედიან როგორც ზედა, ასევე საშუალო რგოლის მენეჯერები, რაც შესაძლებელს ხდის იდეები მართვის ქვედა დონეებიდანაც წამოვიდეს და საშუალო რგოლის მენეჯერების გავლით აისახოს სტრატეგიაში. ბუნებრივია, ეს ერთ მუშტად კრავს საწარმოს კოლექტივს, ზრდის მოტივაციას და ამარტივებს სტრატეგიის ცხოვრებაში გატარებას.

ეფექტიანი დაგეგმვა უნდა დაიწყოს ზემოდან. მიზანშეწონილია გამოვიყოს სამი ძირითადი საფეხური – ორგანიზაციის სტრატეგია, კონკურენტული სტრატეგიები და ფუნქციური სტრატეგიები.



ორგანიზაციის სტრატეგიამ უნდა განსაზღვროს ძირითადი ფასეულობები და უზრუნველყოს ბიზნესის სხვადასხვა მიმართულებების ოპტიმალური შეხამება. ეს ითვალისწინებს საკვანძო რესურსების და მწარმოებლური შესაძლებლობების ბიზნესის ცალკეულ მიმართულებებს შორის განაწილებას.

კონკურენტული სტრატეგია, თავის მხრივ, განსაზღვრავს, თუ რა გზებით უნდა მიაღწიოს საწარმომ წარმატებას კონკრეტულ დარგში, რაც სხვა სტრატეგიული ხასიათის გადაწყვეტილებებთან ერთად, უპირატესად საჭიროებს კონკურენტული ძალების ანალიზს და სწორი პოზიციის შერჩევას.

ფუნქციური სტრატეგიები გამომდინარეობს ორგანიზაციის და კონკურენტული სტრატეგიებიდან, აძლიერებენ და უზრუნველყოფენ მათ სიცოცხლისუნარიანობას. კერძოდ, ესენია მარკეტინგული, ფინანსური, ტექნოლოგიური, ინოვაციური, საინვესტიციო და ა.შ. სტრატეგიები, რომელთა გარეშე თანამედროვე ბიზნესში წარმატების მიღწევა წარმოუდგენელია.

## ბიზნეს-გეგმა

ბიზნეს-ანგელოზისაგან დაფინანსების მიღების და საწარმოს ამოქმედების შემდეგ იწყება ბიზნეს-გეგმის შედგენა გადამოწმებული და მკაფიო რაოდენობრივი მაჩვენებლებით, რომელშიც პროექტმა დასრულებული სახე უნდა მიიღოს.

კომპანია PricewaterhouseCoopers-ის მონაცემებით, ბიზნეს-გეგმების მქონე საწარმოების გაყიდვების მოცულობა 69%-ით აღემატება იმ ფირმების ანალოგიურ მაჩვენებლებს, რომლებიც ბიზნეს-გეგმის შედგენაზე თავს არ იწუხებენ.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ბიზნეს-გეგმა ბიზნეს-წინადადებისაგან მეტი დეტალიზაციით და სიზუსტით გამოირჩევა. გეგმის შემუშავება იღეის გრძელვადიანი განვითარების გამოკვლევას, გარე-

მოსა და მოთხოვნასთან შესაბამისობაში დროულად მოყვანას ნიშნავს. ბუნებრივია, იმ ადგილამდე მისვლა, სადაც ჯერ არ ხართ ნამყოფი, გაცილებით იოლია, თუ თქვენ ფლობთ საიმედო ინფორმაციას და გაქვთ მარშრუტის ზუსტი რუკა. გზამკვლევის, რომლითაც მეწარმე ხელმძღვანელობს, ბიზნეს-გეგმა ეწოდება. ის მოიცავს კარგად ჩამოყალიბებულ პასუხებს ყველა იმ საკითხზე, რომლის გადაჭრა აუცილებელია ბიზნესში წარმატების მისაღწევად.

ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტების ნაკრებს, რომელშიც განსაზღვრულია: ფირმის მიზნები, მათი მიღწევის ხერხები, მისი საბაზრო, მარკეტინგული, საკადრო, ტექნოლოგიური პოზიციები და ა.შ. ესაა წინასწარ დასახული, შეთანხმებული, დროში დაკავშირებული, პრაქტიკაში განხორციელებადი სამეწარმეო მოქმედებათა სისტემა.

სრული, ამომწურავი ბიზნეს-გეგმის მომზადება დიდ დროსა და დანახარჯებს საჭიროებს. სხვადასხვა შეფასებით, ბიზნესის ბუნებიდან და შეგროვებული მონაცემებიდან გამომდინარე, გეგმის მომზადებას 200-დან 400-მდე კაც/საათი სჭირდება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ბიზნეს-გეგმის ერთხელ და სამუდამოდ დადგენილი სტრუქტურა არ არსებობს. მათი ავტორები მიზნებისა და პრიორიტეტებიდან გამომდინარე უნდა ადგენდნენ სტრუქტურასა და შინაარსს. თუმცა, გემოვნებისა და მიზნების მიუხედავად, ყოველ ბიზნეს-გეგმაში გაშუქებული უნდა იყოს საკუთრივ საქმიანობა, მისი მენეჯმენტი, მარკეტინგული მხარე და ფინანსები.

ბიზნეს-გეგმა მნიშვნელოვანი დოკუმენტია, ამიტომ ის ნაბეჭდი სახით მზადდება. ქვემოთ მოყვანილია ბიზნეს-გეგმის სავარაუდო სტრუქტურა, თუმცა, კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ მას შეიძლება განსხვავებული სახეც ჰქონდეს.

### 1. სატიტულო ფურცელი და სარჩევი

ბიზნეს-გეგმის თავფურცელს სატიტულო გვერდი ჰქვია. მასზე იწერება საწარმოს დასახელება და მისამართი. მეორე გვერდზე

განთავსდება ინფორმაცია ფირმის, მისი დამფუძნებლების, პროექტის მთლიანი ღირებულების, წილების განაწილების შესახებ. მომდევნო გვერდი ბიზნეს-გეგმის შინაარსი, ანუ სარჩევია. მხოლოდ ამის შემდეგ იკინძება თავად გეგმა.

## 2. ანოტაცია

ეს ნაწილი წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმის მოკლე და მკაფიო შედეგს. აქ უნდა აისახოს ბიზნეს-იდეა, მიზნები, ამოცანები და შესაძლო მიმართულებები, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს საქონლის ან მომსახურების უნიკალობაზე და არწმუნებს მკითხველს ბოლომდე მიიყვანოს დაწყებული საქმე.

აღწერეთ პროდუქტი, ტექნოლოგია, საავტორო ან საპატენტო უფლებები, ბაზრის მდგომარეობა, მომხმარებლები, კონკურენტები, მმართველი გუნდი და საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა. უჩვენეთ, რა თანხაა საჭირო პროექტის განხორციელებისათვის. ამგვარად, ანოტაცია, მოკლედ და დამაჯერებლად უნდა აშუქებდეს ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელოვან ფაქტებს. ის შედგება 1-3 გვერდისაგან და იწერება ბიზნეს-გეგმაზე მუშაობის დასრულების შემდეგ.

## 3. ინფორმაცია საწარმოს შესახებ

გეგმის ამ ნაწილში აუცილებელია დეტალურად აღწეროთ თქვენი ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, მმართველი გუნდი, მათი საკონტაქტო ინფორმაცია და მოკლე ბიოგრაფიული ცნობები, ფუნქციების განაწილება მათ შორის.

როგორია ფირმის წარსული? თუ საწარმოს საქმიანობის გარკვეული გამოცდილება გააჩნია, მაშინ ბიზნეს-გეგმაში გასული წლების მოკლე მიმოხილვაც უნდა შევიდეს. მაგალითად, აუდიტორის მიერ დამოწმებული წლიური ანგარიშები და სხვა. როგორია საწარმოს ადგილმდებარეობა? როდის გახდება საჭირო ფირმის გაფართოება? რა მდგომარეობაშია შენობა და მიმდებარე ტერიტორია? საჭიროა თუ არა შეკეთება და რეკონსტრუქცია? რა დაჯღე-

ბა ეს? მიზანშეწონილია თუ არა გრძელვადიანი საარენდო ხელშეკრულების გაფორმება? როგორია არენდის პირობები და ღირებულება?

#### 4. პროდუქტი

რა საქონელს ან მომსახურებას სთავაზობთ ბაზარს (თუ ის რამდენიმეა, მიუთითეთ ყველა)? რა განსაკუთრებულ თვისებებს ფლობს საქონელი? ვინ არიან არსებული და პოტენციური მომხმარებლები? როგორია მათი ფინანსური შესაძლებლობები? რომელ მოთხოვნილებებს დააკმაყოფილებს თქვენს მიერ წარმოებული საქონელი და მომსახურება? როგორია ბაზრის ტევადობა? რამდენად სეზონურია საქონელი ან მომსახურება? რა უპირატესობები გააჩნია თქვენს საქონელს კონკურენტებთან შედარებით?

შეისწავლეთ კონკურენტების პროდუქცია ან მომსახურების სახეები. აუცილებლად შეადარეთ ძირითადი კონკურენტების პროდუქციას. გადახედეთ თქვენს უპირატესობებს და ნაკლოვანებებს, რომელიც კონკურენტებთან შედარებით გააგაჩნიათ. შედარების შემდეგ გააკეთეთ დასკვნა — კონკურენტუნარიანია თუ არა თქვენი პროდუქტი. ახსენით, რატომ? თუ არა არის კონკურენტუნარიანი, რის გაკეთებას აპირებთ ამ პრობლემის დასაძლევად?

#### 5. საწარმოო გეგმა

ამ ნაწილის დანიშნულებაა ნათლად იქნას აღწერილი საწარმოო პროცესი. ამ მიზნით შეგიძლიათ გამოიყენოთ გრაფიკული სქემები. აღწერეთ სპეციფიკური მოთხოვნები წარმოების პროცესის ორგანიზაციის მიმართ, საჭირო მოწყობილობების ჩამონათვალი, მათი მიმწოდებლები, მიწოდების პირობები და ღირებულება, ნედლეულისა და მასალის დასახელება, მათი საორიენტაციო ფასები. საწარმოო გეგმის რეალიზაციისათვის საჭირო პერსონალი, მათი კვალიფიკაცია და შრომის ანაზღაურება, პროდუქციის საწარმოო თვითღირებულება, რომელიც მოწყობილობა იქნება საჭირო მომა-

ვალში, ეკოლოგიური და ტექნიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

## 6. მარკეტინგული გეგმა

ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში უნდა აისახოს, რომ საქონლის რეალიზაციის დროს საწარმოს სერიოზული პრობლემები არ ექნება. ამ მიზნით მასში შეიტანება საბოლოო მომხმარებელი; მოთხოვნის ხასიათი; ბაზრის იმ სეგმენტის სპეციფიკურობა, რომელზეც ორიენტირებულია ფირმა; საწარმოს უპირატესობები კონკურენტებთან შედარებით ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე; ფაქტორები, რომელიც განაპირობებს მოთხოვნას ფირმის პროდუქციაზე; კონკურენტების რომელი ქმედებაა საშიში და როგორია უკუქმედების ძირითადი ელემენტები; საქონლის ფასის დასაბუთება; გასაღების ორგანიზაცია; დისტრიბუციის სისტემის აღწერა; მოსაზრებები სტიმულირების ორგანიზების შესახებ; საგარეოდ დანახარჯები სტიმულირებაზე. ამ ნაწილში ასევე უნდა აღიწეროს ბაზრის კვლევის მეთოდოლოგია და მოპოვებული ინფორმაციის წყაროები.

## 7. კადრები და ორგანიზაციული სტრუქტურა

ბიზნეს-გეგმის ამ განყოფილებაში მოცემულია გუნდის ძირითადი წევრების სია. ინფორმაცია თითოეულის გამოცდილების, შესაძლებლობების, პასუხისმგებლობის, ფუნქციების, კვალიფიკაციის და ანაზღაურების შესახებ.

აღიწერება მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა (ფუნქციური, სპეციალიზებული, მატრიცული და ა.შ.). სასურველია შეადგინოს სქემა ორგანიზაციის პასუხისმგებელი წევრების ფუნქციების მიხედვით.

## 8. ფინანსური გეგმა

ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი არის საკვანძო, რადგან ამით განისაზღვრება პროექტის ეფექტიანობა. მასში მოცემულია სამუშაო

ბიუჯეტი, ნაღდი ფულის ნაკადის და საბალანსო ანგარიშის პროგნოზები.

სამუშაო ბიუჯეტში ასახულია ფირმის პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი და წარმოების დანახარჯები ერთი წლის განმავლობაში. ბიუჯეტის მუხლებში თვეებისა და მთელი წლის მიხედვით ასახულია შემდეგი ინფორმაცია: რეალიზაციის მოცულობა, შემოსავალი რეალიზაციიდან, ნედლეულის და მასალის ხარჯი, დანახარჯები შრომის ანაზღაურებაზე, საწარმოო ხარჯები, ენერჯისა და სათბობის ხარჯები, მმართველობითი ხარჯები, სამორტიზაციო ხარჯები, სხვა ხარჯები, მოგება გადასახადების გადახდამდე, მოგების გადასახადი და წმინდა მოგება გადასახადის გადახდის შემდეგ. აქვე განისაზღვრება ფირმის უზარალობის წერტილიც.

ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში საწარმოში ღებება მომავალი სამი წლისათვის: პირველ წელს – თვეების მიხედვით, მეორე წელს – კვარტალების მიხედვით, მესამე წელს – წლიური. პროგნოზი კეთდება ფირმის საქმიანობის სახეების მიხედვით:

- ა) ძირითადი საქმიანობა (საქონლის წარმოება და მომსახურების გაწევა);
- ბ) საინვესტიციო საქმიანობა (უძრავი ქონების შექმნა, ყიდვა-გაყიდვა ან სხვა);
- გ) საფინანსო საქმიანობა (სესხების აღება-დაბრუნება).

ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიშში, ერთი მხრივ, მოცემულია ყველა მოსალოდნელი ფულადი შემოსავალი და მეორე მხრივ, ხარჯები (გასაღებები). ცხადია, კეთდება ფულის წმინდა ნაკადის (შემოსავალ-გასაღების სხვაობა) პროგნოზიც.

ფირმის საბალანსო ანგარიშის პროგნოზი კეთდება ბალანსის ფორმით და მასში ნაჩვენებია მისი აქტივების საპროგნოზო მოცულობა დაფინანსების წყაროების (პასივების) მინიშნებით. ბალანსს შეიძლება თან ახლდეს საანგარიშო მაჩვენებლები, რომლებიც

ფირმის გადახდისუნარიანობასა და ფინანსურ დამოუკიდებლობას ასახავენ.

### 9. მოქმედების გეგმა უარესი შემთხვევისათვის

მეწარმეები, როგორც წესი, ოპტიმისტები არიან, რაც, რა თქმა უნდა, კარგია, მაგრამ ზოგჯერ ეს ოპტიმიზმი გადაჭარბებულია და ზიანის მომტანიც. სპეციალისტები გვიჩვენებენ, რომ სიცოცხლისუნარიან ბიზნეს-გეგმასთან ერთად აუცილებელია ვიქონიოთ მოქმედების გეგმა უარესი შემთხვევისათვის. ამ გეგმის მოსამზადებლად დაუშვით, რომ თქვენ გესაჭიროებათ ორჯერ მეტი კაპიტალი, ვიდრე გეგმავდით, გაყიდვების მოცულობა შეადგენს დაგეგმილის ნახევარს, ხოლო დასახული მიზნების მიღწევას სამჯერ მეტი დრო დასჭირდება, ვიდრე ფიქრობდით. თუ ამას გააკეთებთ, თქვენ მინიმუმამდე შეამცირებთ რისკებს და გაზრდით წარმატების შანსს, რადგან დაინახავთ, თუ რა შეიძლება მომხდარიყო უარეს შემთხვევაში.

### 10. დასკვნა

ამ ნაწილში საბოლოოდ განზოგადებულია ფირმის საქმიანობის შედეგები და გაკეთებულია დასკვნები დასახული ბიზნეს-პროექტის ეფექტიანობის, ცხოვრებაში გატარების მიზანშეწონილობის შესახებ. ამ მიზნით კეთდება წამოწყების რენტაბელობის ანალიზი, ფასდება რისკები, იკვეთება პროექტის რეალიზაციის ეკონომიკური და სოციალური შედეგები.

ბიზნეს-გეგმაზე მუშაობის დასრულების შემდეგ დარწმუნდით, რომ ის სწორადაა შედგენილი და კარგად გამოიყურება — ანუ ის მარტივი და შინაარსიანია. ყურადღებით გადაიკითხეთ. თქვენი თავი წარმოიდგინეთ ინვესტორის ადგილას, რომელმაც შესაძლოა გეგმაში მოცემული ინფორმაციის გარდა არაფერი იცოდეს კონკრეტულ ბიზნესზე და საკუთარ თავს დაუსვით შემდეგი კითხვები:

✓ სწორად მესმის თუ არა მოცემული ბიზნესის არსი?



- ✓ გასაგებია თუ არა, რატომ უნდა მიაღწიოს მოცემულმა ბიზნესმა სხვებზე მეტ წარმატებას?
- ✓ რამდენად მისაღები იქნება მომხმარებლისათვის შეთავაზებული პროდუქცია?
- ✓ ვინ იქნებიან პირველი მომხმარებლები?
- ✓ რამდენად ესმის საწარმოს ხელმძღვანელობას მოცემული დარგი?
- ✓ რამდენად სწორად აფასებენ მენეჯერები მათ წინაშე მდგარ პრობლემებს და არიან თუ არა მზად მათი გადაჭრისათვის?
- ✓ რა ფულადი სახსრებია საჭირო და საიდან შეიძლება მათი მოზიდვა?
- ✓ რამდენად სიცოცხლისუნარიანია ბიზნესი ფინანსური თვალსაზრისით?
- ✓ რამდენად შეძლებს საწარმო სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებას მის განკარგულებაში არსებული ფინანსური რესურსებით?

სავარაუდოდ, ამის შემდეგ თქვენ კიდევ წაიმუშავეთ ბიზნესგეგმაზე, რათა დასმულ შეკითხვებს გასცეთ ამომწურავი პასუხი.

## ლიტერატურა

1. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009
2. ერქომაიშვილი გ., ბიზნესი – ფირმის ფუნქციონირების ძირითადი ასპექტები, თბ., 2007
3. ლეკაშვილი ე., პრეზენტაცია, თბ., 2007
4. ლობჯანიძე ვ., მოგვიტანს ბიზნესი მოგებას? თბ., 2007
5. პაპაჩაშვილი ნ., ბიზნეს-გეგმა, თბ., 2007
6. სიხარულიძე დ., ბიზნეს-გეგმა: გზამკვლევი, თბ., 2007
7. ყორღანაშვილი ლ., საერთაშორისო ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი საფუძვლები, თბ., 2006
8. შაბურიშვილი შ., ბიზნეს-ანგელოზების სექტორის განვითარების თავისებურებები საქართველოში, ჟურნ. საქართველოს ეკონომიკა, №7-8 (140-141), 2009, გვ. 79-83
9. შაბურიშვილი შ., ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები მსოფლიო ეკონომიკაში, ჟურნ. ეკონომიკა და ბიზნესი, №3, 2009, გვ. 174-182
10. შაბურიშვილი შ., ბიზნეს-ანგელოზი: ტექნოლოგიური პროგრესის კატალიზატორი, ჟურნ. ბიზნესი და კანონმდებლობა, №4, 2009, გვ. 72-75
11. შაბურიშვილი შ., ვენჩურული ინვესტიციები – ინოვაციური პროექტების დაფინანსების მექანიზმი, სამეცნიერო შრომების კრებული – მსოფლიო ფინანსური კრიზისი და საქართველო, თბ., 2009, გვ. 202-206
12. შაბურიშვილი შ., წვერავა ლ., სამხარაძე ს., ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციები საქართველოს ეკონომიკაში, თსუ სამეცნიერო შრომების კრებული – ბიზნესი და საყოველთაო კეთილდღეობა, ტომი II, თბ., 2009, გვ. 281-290
13. შაბურიშვილი შ., ქადაგიშვილი ლ., ბიზნეს-ანგელოზთა თანამშრომლობის ფორმები, საქართველოს ეკონომისტთა სამეც-

- ნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული, თბ., 2009, გვ. 256-262
14. შაბურიშვილი შ., წვერავა ლ., სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობა ბიზნესის „ჩათესვის“ პროცესში, ჟურნ. საერთაშორისო ბიზნესი, ტომი VI, №1-4, 2008, გვ. 5-15
15. შაბურიშვილი შ., როგორ ვიპოვოთ „ბიზნეს-ანგელოზი“ საქართველოში, ჟურნ. ბიზნესი და კანონმდებლობა, №9, 2008, 32-36
16. შაბურიშვილი შ., ანგელოზების როლი ქართული ბიზნესის განვითარებაში, თსუ სამეცნიერო შრომების კრებული – ბიზნესი და საყოველთაო კეთილდღეობა, ტომი I, თბ., 2008, გვ. 441-449
17. შაბურიშვილი შ., საქართველოს ინოვაციური განვითარების პერსპექტივები გლობალიზაციის პირობებში, ჟურნ. საქართველოს ეკონომიკა, №4 (125), 2008, გვ. 76-80
18. შაბურიშვილი შ., სტრატეგიის ფორმირება თანამედროვე ბიზნესში, ჟურნ. საქართველოს ეკონომიკა, №4 (113), 2007, გვ. 66-70
19. Азарова О., Искусство презентации, «ЕНИКС», Ростов-на-Дону, 2007
20. Балдин К.В., Передеряев И.И., Голов Р.С., Инвестиции в инновации, М., 2008
21. Каширин А., Семенов А., В Поисках бизнес-ангела, М., «Вершина», 2008
22. Кетлин Ален, МВА для «чайников», М., 2006
23. Лосев В.А., Как составить Бизнес-план, «Вильямс», М., 2008
24. Мазерлис У. Д., Уотсон Б. Дж., Фаст Ф., Геден С. А., Эпоха Бизнес-ангелов. Практика работы бизнес-ангелских сетей, М., «Вершина», 2009
25. Оснабрюгге М. В., Робинсон Р. Дж., Бизнес-ангелы, М., 2000

26. Паркс С., Как финансировать бизнес, М., «Дело и Сервис» 2008
27. Портер М., Конкуренция, М., 2001
28. Сотник Дж., финансовый фитнес, М., 2009
29. Трейси Б., Эффективные методы убеждения, М., 2008
30. Хилл Б., Пауэр Д., Бизнес-ангелы, М., «Эксмо», 2008
31. [www.angelinvestmentetwork.co.uk](http://www.angelinvestmentetwork.co.uk)
32. [www.baganov.com](http://www.baganov.com)
33. [www.bestmatch.co.uk](http://www.bestmatch.co.uk)
34. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
35. [www.eban.org](http://www.eban.org)
36. [www.earlystageinvestors.org](http://www.earlystageinvestors.org)
37. [www.fd.ru](http://www.fd.ru)
38. [www.nationalbusangels.co.uk](http://www.nationalbusangels.co.uk)
39. [www.hmrc.gov.uk](http://www.hmrc.gov.uk)
40. [www.londonseedcapital.com](http://www.londonseedcapital.com)
41. [www.pwcmoneytree.com](http://www.pwcmoneytree.com)
42. [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
43. [www.wsbe.unh.edu](http://www.wsbe.unh.edu)
44. [www.nvca.com](http://www.nvca.com)
45. [www.sbir.gov](http://www.sbir.gov)
46. [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)
47. [www.seedforum.org](http://www.seedforum.org)
48. [www.venturesite.co.uk](http://www.venturesite.co.uk)



გამომცემლობა „უნივერსალი“

---

თბილისი, 0179, ი. შავსავაძის გამზ. 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30

E-mail: [universal@internet.ge](mailto:universal@internet.ge)