

საქმიანობის დასრულების (შენწყვეტის) წარმატებული სტრატეგიები

ესტაფეტის
გადაცემა



მონიკა ფორსტერი, კრისტოფერ არნოლდი, 7 ივნისი, 2019

“წარუმატებელი დაგეგმვა ნიშნავს, წარუმატებლობის დაგეგმვას“ ხშირად გამოყენებული ეს ფრაზა ბევრ განსხვავებულ გარემოებას და სიტუაციას მიესადაგება. ერთი სფერო, რომელშიც ის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაგრამ ყურადღებას არ აქცევენ, არის ორგანიზაციის ჩანაცვლების დაგეგმვა და საწარმოზე კონტროლის გადაცემის სტრატეგიები, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმოებში (SMEs). მომავლისთვის ეფექტური დაგეგმვის წარუმატებლობა გავლენას არა მარტო ორგანიზაციის გადარჩენაზე ახდენს, არამედ სერიოზულად მოქმედებს დასაქმებაზე, მიწოდების ჯაჭვებზე და ამგვარად ადგილობრივ ეკონომიკაზე. თუმცა, ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ სამეწარმეო საქმიანობის ყველა შეწყვეტა როდია „წარუმატებლობა“; მეტად მნიშვნელოვანია გამოყენებული ტერმინოლოგია - „საქმიანობის შეწყვეტის (დასრულების) სტრატეგია“ შეიძლება „საწარმოზე კონტროლის გადაცემის“ ალტერნატივა იყოს.

მცირე და საშუალო საწარმოები განვითარებულ ქვეყნებში ბიზნესის 90 პროცენტს შეადგენენ, ისინი სამუშაო ადგილების 60 – 70 პროცენტს და მთლიანი შიდა პროდუქტის 55 პროცენტს ქმნიან (იხ. სტატია [Foundation for Economies Worldwide = Small Business](#)). IFAC -ის კვლევამ “[მცირე და საშუალო პრაქტიკოსების როლი მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერაში](#)“ განსაზღვრა, რომ მცირე და საშუალო საწარმოების მნიშვნელოვანი ნაწილი წარმოდგენილია საოჯახო კომპანიებით, რომლებიც გამოირჩევა ოჯახის ჩართულობით და მფლობელობასთან, მმართველობასთან და მართვასთან დაკავშირებული ფასეულობებით. ამ საწარმოებს სურთ ოჯახის კონტროლის შენარჩუნება და ჩვეულებრივ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ არაფინანსურ საკითხებს (მაგ. რეპუტაცია, იმიჯი, ბიზნესის კულტურა და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი).

მსხვილი ფორმებისგან განსხვავებით მცირე და საშუალო საწარმოები გაცილებით მეტად დგანან წარუმატებელი ჩანაცვლების რისკის წინაშე, რადგან ცოტა მათგანს თუ აქვს ჩანაცვლების ოფიციალური გეგმა. მცირე და საშუალო ბიზნესში დაკავებული არიან შედარებით დაბალი პოტენციალის მქონე პირები და მფლობელ მენეჯერებს შეიძლება ჰქონდეთ „ცხოვრებისეული“ მიდგომა ბიზნესის მიმართ. [საოჯახო ფორმების ინსტიტუტის](#) მიერ 2017 წელს ჩატარებული კვლევა აჩვენებს, რომ ოჯახების მფლობელობაში არსებული საწარმოების 79% აპირებს მართვის ოჯახის შიგნით გადაცემას, მაგრამ მხოლოდ 16% -ს აქვს მომზადებული ოჯახის ჩანაცვლების კონსოლიდირებული გეგმა. [საოჯახო ბიზნესის შესახებ PWC -ის 2018 წლის გლობალური კვლევის](#) (2,953 კომპანია 53 ქვეყანაში) მიხედვით მხოლოდ 33% მიიჩნევს „ჩანაცვლებას“ ერთ-ერთ ძირითად გამოწვევად საოჯახო ბიზნესისთვის მომდევნო ორი წლის განმავლობაში (18 გამოწვევიდან 12) .

მცირე და საშუალო ბიზნესთან დაკავშირებული სახელმწიფო პოლიტიკა

ჩანაცვლების დაგეგმვა და წარმატებული გარემოს უზრუნველყოფა საწარმოზე კონტროლის გადასაცემად კრიტიკული მნიშვნელობის მქონე გლობალური საკითხებია. ბიზნესის მფლობელობის ეფექტურ გადაცემას შეუძლია პროდუქტიულობის თვალსაზრისით სარგებლის მოტანა გაუმჯობესებული ინოვაციების, ინვესტიციების და უნარების საშუალებით.

ზოგიერთ ქვეყანაში ადგილი აქვს მტკიცებულებების ნაკლებობას, კერძოდ არ არსებობს ერთიანი მონაცემთა ბაზა საქმიანობის „დასრულების“ (შეწყვეტის) და „კონტროლის გადაცემის“ შესახებ, რაც შესაბამის რეაგირებას საჭიროებს თუ გვსურს რომ ჯანსაღი პოლიტიკის შესაბამისი გადაწყვეტილებები იქნეს მიღებული. სახელმწიფო პოლიტიკას ფართო საგანმანათლებლო როლი აკისრია, ისევე როგორც პასუხისმგებლობა, რომ ხელი შეუწყოს დამატებით კვლევებს, გააუმჯობესოს სტატისტიკური მონაცემები და ინფორმაციის შეგროვების სისტემები და ხელმისაწვდომი ინფორმაციის ხარისხი.

ევროკავშირის [2020 წლის სამეწარმეო სამოქმედო გეგმა](#) აღნიშნავს, რომ ყოველწლიურად დაახლოებით 450,000 მცირე და საშუალო ფირმაში მფლობელობა იცვლება რაც გავლენას ახდენს 2 მილიონზე მეტ თანამშრომელზე, მაგრამ აღნიშნული გადაცემების დაახლოებით ერთი მესამედი შეიძლება არ იყოს წარმატებული და ამდენად საფრთხეს უქმნიდეს 150,000 საწარმოს და 600,000 სამუშაო ადგილს.

2018 წელს IFAC -ი იყო არგენტინის მცირე ბიზნესის განვითარებაზე ფოკუსირებული სამუშაო ჯგუფის წევრი, რომელმაც მოამზადა პრაქტიკული რეკომენდაციების ნაკრები დიდი ოცეულისთვის. აღნიშნული გულისხმობდა დარგობრივი პოლიტიკის კონკრეტულ ღონისძიებას (1.3) „ბიზნესზე კონტროლის გადაცემის დაგეგმვის მნიშვნელობის და კომპლექსურობის შესახებ ცნობიერების ამაღლებას“. დოკუმენტი აღნიშნავს, რომ „მთავრობებს შეუძლიათ თანამშრომლობა პირობების გასაუმჯობესებლად ბიზნესის გადაცემისთვის მაგ. ჩუქებაზე და მემკვიდრეობაზე საგადასახადო შეღავათების დაწესებით, დაფინანსების სპეციალური მექანიზმებით, ბიზნესზე კონტროლის გადასაცემად პლატფორმების განვითარებით და პროფესიონალი შუამავლებისა და მრჩეველებისთვის წვდომის ხელშეწყობით. ცნობიერების ამაღლების ეროვნული კამპანიები სასარგებლოა მომავალი მეწარმეების ინფორმირებისთვის ბროშურების, სემინარების, ინოვაციური ციფრული ინსტრუმენტების, მაგალითად ვებინარების და სოციალური მედიის ისევე როგორც პირადი კონსულტაციების საშუალებით.“

აღნიშნულ თემაზე [IFAC -ის SMP კომიტეტის](#) (SMPC) 2019 წლის თებერვლის შეხვედრაზე ტოკიოში (იაპონია) გაიმართა სესია, რადგან ჩანაცვლების დაგეგმვა მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის იაპონიაში ძირითადი გამოწვევაა. OECD -ის 2018 წლის დოკუმენტი [ბიზნესზე კონტროლის გადაცემის, როგორც მცირე და საშუალო](#)

საწარმოების ზრდის მამოძრავებელი ძალის შესახებ აღნიშნავს, რომ მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში იაპონიაში მცირე და საშუალო ფირმების 300,000 -ზე მეტი თანამშრომელი მიაღწევს 70 წლის ასაკს. ამასთან ერთად, მცირე ფირმების დაახლოებით 20 პროცენტი მიიჩნევს, რომ საქმიანობის შეწყვეტა გარდაუვალია ერთ თაობაში და იმ მფლობელი მენეჯერების დაახლოებით 70 % რომლებიც მიიჩნევენ რომ ბიზნესის დახურვა გარდაუვალია მივიდნენ ასეთ დასკვნამდე ბიზნესზე კონტროლის ფაქტიური გადაცემის შესაძლებლობის განხილვის გარეშე.

SMPC შეხვედრის დროს იაპონიის სერტიფიცირებულ საჯარო ბუღალტერთა ინსტიტუტის აღმასრულებელი საბჭოს წევრმა (JICPA) ბატონმა იოშიკი ვატანაბემ აღნიშნა, რომ იაპონიის საზოგადოების დაბერების გამო მომდევნო 10 წლის განმავლობაში სავარაუდოდ 3.8 მლნ კომპანიიდან 800,000 აღმოჩნდება ჩანაცვლებასთან დაკავშირებული პრობლემების, ე.ი. მენეჯმენტის ცვლილების საკითხის წინაშე. ბ-ნმა ვატანაბემ მიუთითა, რომ საოჯახო ბიზნესის ფარგლებს მიღმა ბიზნესის ჩანაცვლებების პროცენტული მაჩვენებელი იზრდება და ძირითადად შერწყმას და შესყიდვას (შთანთქმას) წარმოადგენს. იაპონიამ ჩანაცვლების სტიმულირების ხელშესაწყობად მიიღო სტრატეგია მემკვიდრეობის ან ჩუქების დაბეგვრასთან დაკავშირებით სპეციალური ღონისძიებების განხორციელების მიზნით. ეს საგადასახადო კანონები 2018 წლიდან 2027 წლამდე პერიოდში იმოქმედებს. მაგალითად, თუ სამართალმემკვიდრე მიიღებს წილს კომპანიაში, მაშინ საგადასახადო შეღავათი გამოყენებული იქნება აღნიშნული 10 წლის განმავლობაში, თუ არ მოხდება აღნიშნული წილის გასხვისება.

პროფესიონალი ბუღალტრების როლი

არსებობს ჩანაცვლების დაგეგმვის შესახებ ცნობიერების ამაღლების საჭიროება ბიზნესის მფლობელ მენეჯერებს შორის და რეაქტიული მიდგომიდან პროაქტიურ მიდგომაზე გადასვლის აუცილებლობა საქმიანობის შეწყვეტასთან დაკავშირებული სტრატეგიების მიმართულებით. საწარმოს კონტროლის გადაცემა შეიძლება კომპლექსური საკითხი იყოს მონაწილე მხარეების ფართო სპექტრის გამო; არსებობს სამართლებრივი, საგადასახადო და მარეგულირებელი მოსაზრებები ისევე როგორც ბიზნესის შეფასებების საჭიროება. მყიდველის და გამყიდველის პერსპექტივები განსხვავებულია იმ საკითხთან დაკავშირებით, თუ როგორ შეიძლება აღმოჩნდეს ბიზნესის გადაცემა წარუმატებელი. მაგალითად, შეიძლება ადგილი ჰქონდეს მფლობელების მხრიდან საქმიანობის „შეწყვეტის“ მზაობის არარსებობას და ფსიქოლოგიურ სირთულეს „საქმიანობისთვის თავის დანებებასთან“ დაკავშირებით. ხარჯები შესაძლოა ასევე ხელისშემშლელი ფაქტორი იყოს ბიზნესის შეფასების სირთულეებთან ერთად. მყიდველის გადმოსახედიდან შეიძლება ადგილი ჰქონდეს გაუთვითცნობიერებლობას თუ რა იყიდება (მაგ. მატერიალური აქტივები და არამატერიალური აქტივების შეფასება) და ფიზიკურ პირებს შეიძლება სურდეთ საკუთარი საქმის დაწყება როგორც მეწარმეებს.

ამგვარად, კონტროლის გადაცემა მოითხოვს საკმარის დაგეგმვას და სათანადო რეკომენდაციებს. IFAC -მა წარმატებით დაუჭირა მხარი პროფესიონალი შუამავლების და მრჩევლების აღიარებას დიდი ოცეულისთვის გაწეულ რეკომენდაციებში. პროფესიონალმა ბუღალტრებმა ურთიერთობა დაამყარეს თავიანთ კლიენტებთან და შეუძლიათ ობიექტური და საექსპერტო რჩევების მიწოდება ჩანაცვლების და კონტროლის გადაცემის გადაწყვეტების ფართო სპექტრის შესახებ, განსაკუთრებით რაც უკავშირდება თითოეული ბიზნესის ინდივიდუალურ გარემოებებს.


[2018 წლის IFAC -ის კვლევამ მცირე და საშუალო პრაქტიკოსების შესახებ](#) გამოავლინა, რომ აღნიშნული პრაქტიკოსების (SMPs) 24% აწარმოებს საკონსულტაციო სერვისების გაწევას ჩანაცვლების დაგეგმვის და კონტროლის გადაცემის შესახებ. აღნიშნული მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყნებში, მაგალითად ჩრდილოეთ ამერიკაში ის შეადგენდა 58%-ს, ხოლო ახლო აღმოსავლეთში 16%-ს. პროფესიონალი ბუღალტრების მიერ გაწეული კონსულტაციის ოთხი ძირითადი თემაა: გადასახადებთან და მფლობელობის სტრუქტურასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები, შეფასებასთან დაკავშირებული კონსულტაცია, რჩევები ბიზნესის განვითარებასთან დაკავშირებით და „ემოციური“ მხარდაჭერა. გაწეული რეკომენდაციები დამოკიდებულია ბიზნესის სიდიდეზე და ჩანაცვლების პროცესების კომპლექსურობაზე.

ჩანაცვლების დაგეგმვა მცირე და საშუალო პრაქტიკოსებისთვის

[მცირე და საშუალო სიდიდის ფირმებისთვის განკუთვნილი მართვის სახელმძღვანელო](#) შეიცავს მთლიან მოდულს ჩანაცვლების დაგეგმვის შესახებ ფირმებისთვის ჩანაცვლების გეგმის, შეფასების მეთოდოლოგიების, პარტნიორობების ვარიანტების შემუშავების, კონსოლიდაციების, შერწყმის და შეძენის (შთანთქმის) და საქმიანობის შეწყვეტის მოსაზრებების ჩათვლით. მას ასევე აქვს დამხმარე საკონტროლო ჩამონათვალის ფართო სპექტრი.

ამასთან ერთად, გლობალური ცოდნის პორტალი წარმოგვიდგენს ვიდეოების 8 ნაწილიან სერიას, რომელიც ფირმებისთვის ძირითად ფაქტორებს მოიცავს:

- [განიხილავთ შერწყმას ან შეძენას \(შთანთქმას\)? რა პრობლემის გადაწყვეტას ცდილობთ?](#)
- [მყიდველის და გამყიდველის პერსპექტივა მცირე და საშუალო სიდიდის პრაქტიკოსების შესახებ](#)
- [შერწყმის და შეძენის \(შთანთქმის\) აღრიცხვასთან დაკავშირებული გავრცელებული რისკები](#)
- [ბუღალტრული ფირმების შერწყმა და შეძენა \(შთანთქმა\): ვადები და საბაზრო პირობები](#)

- 
- მზადება შერწყმისა და შეძენის (შთანთქმისთვის): ყურადღებით განიხილეთ ნებისმიერი ცვლილება
 - ბუღალტრული აღრიცხვის ფირმის შეფასება
 - როდის იწყებთ თქვენ და თქვენი ფირმა ჩანაცვლების დაგეგმვას?
 - თქვენი უფლებამონაცვლე ფირმის შერჩევა



SARAS.GOV.GE