



სამართალმემკვიდრეობის  
დაგეგმვა



მოდული

8

შინაარსი	
8.1 შესავალი	2
8.2 სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვა კერძო პრაქტიკოსისთვის	2
8.3 თქვენი სამართალმემკვიდრეობის გეგმის შემუშავება	3
8.3.1 თქვენი ფირმის შესწავლა	3
8.3.2 თქვენი მომავალი შემსყიდველი	4
8.3.3 სამართალმემკვიდრეობის გეგმა	8
8.4 თქვენი სამართალმემკვიდრეობის ვარიანტის შერჩევა	9
8.5 შეფასების მეთოდოლოგია	10
8.5.1 შესავალი	10
8.5.2 შეფასების მეთოდები	11
8.5.3 მომავალი შენარჩუნებადი შემოსავლების კაპიტალიზაცია	12
8.5.4 პრაქტიკული წესი	13
8.5.5 წმინდა საბალანსო ღირებულება	14
8.6 ამხანაგობის, კონსოლიდაციის, შერწყმის, და შესყიდვების ვარიანტები	14
8.6.1 ერთობლივი საკუთრება (თანასაკუთრება)	15
8.6.2 ამხანაგობა/შერწყმა	16
8.6.3 კონსოლიდაცია	17
8.7 ფირმის, შემოსავლების პაკეტის (კლიენტთა პორტფოლიოს) ანდა ეტაპობრივი გაყიდვა	18
8.7.1 ფირმის გაყიდვა	18
8.7.2 შემოსავლების პაკეტის (კლიენტთა პორტფოლიოს) გაყიდვა	19
8.7.3 ეტაპობრივი გაყიდვა	20
8.8 შიდა სამართალმემკვიდრეობის გეგმის შემუშავება	22
8.8.1 შიდა სამართალმემკვიდრეობა	22
8.8.2 ახალი პარტნიორების მიღება	23
8.8.3 არსებულ პარტნიორთა მიერ საკონტროლო პაკეტის შესყიდვა	24
8.9 გასვლის სტრატეგიის განხილვა	25
8.9.1 საგადასახადო დაბეგვრის შედეგები	25
8.9.2 საქმიანობის შეზღუდვა	25
8.9.3 ცვლილებები ცხოვრების სტილში	26
8.9.4 შესაბამისობის საკითხები	26
8.10 დასკვნა	27
8.11 დამატებითი საკითხავი მასალა და IFAC რესურსები	28
დანართი 8.1 ამხანაგობის/შერწყმის საკონტროლო ჩამონათვალი	28
დანართი 8.2 კონსოლიდაციის საკონტროლო ჩამონათვალი	30
დანართი 8.3 ფირმის გაყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი	32
დანართი 8.4 შემოსავლების პაკეტის გაყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი	34
დანართი 8.5 თანდათანობითი გაყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი	36
დანართი 8.6 შიდა სამართალმემკვიდრეობის საკონტროლო ჩამონათვალი	37
დანართი 8.7 ახალ პარტნიორთა მიღების საკონტროლო ჩამონათვალი	39
დანართი 8.8 არსებულ პარტნიორთა მიერ საკონტროლო პაკეტის შესყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი	41
დანართი 8.9 შესაბამისობის საკითხების საკონტროლო ჩამონათვალი	43
დანართი 8.10 კონკრეტული მაგალითის ანალიზი	45

მთარგმნელი: ნინო ლაღიძე

## 8.1 შესავალი

პროფესიონალი ბუღალტრები ასაკის მატებასთან ერთად, თავისთავად ფიქრობენ გასვლაზე - არა მხოლოდ ფირმიდან, არამედ მთლიანად საბუღალტრო პრაქტიკიდან. როდესაც ისინი ფიქრობენ ბიზნეს ცხოვრებიდან გასვლაზე, აინტერესებთ, მათ მიერ შექმნილ ფირმას ექნება თუ არა რაიმე ღირებულება სხვა ადამიანების თვალში.

წლების განმავლობაში ფირმას მოჰქონდა შემოსავლი და ემსახურებოდა საზოგადოებას.

ამ ხნის განმავლობაში მათ დაამყარეს ურთიერთობები კლიენტებთან, რომლებსაც ეხმარებოდნენ, ემსახურებოდნენ და მხარს უჭერდნენ.

და მაინც ჩნდება კითხვა, იქნება თუ არა ეს ფირმა ღირებული ვინმესთვის? თუ იქნება, რა ეღირება და ვისთვის იქნება ღირებული?

სამართალმემკვიდრეობის გეგმა საშუალებას იძლევა გეგმაზომიერად და ორგანიზებულად მოხდეს პრაქტიკოსის გასვლა. ეს ნიშნავს, რომ ეს მოვლენა თანმიმდევრულად მოხდება, რადგან არსებობს სათანადო გეგმა. ეს გარკვეული დონის კომფორტს უქმნის ამ მოვლენასთან დაკავშირებულ პირებს, განსაკუთრებით კი - თანამშრომლებს.

ამ მოდულში განხილულია ეს საკითხები და კიდევ ბევრი სხვა რამ. მისი ამოცანაა დაგეხმაროთ, გაითვალისწინოთ ის პრობლემური საკითხები, რომლებზეც უნდა დაფიქრდეთ და გაითვალისწინოთ, რათა მზად იყოთ სამართალმემკვიდრეობისთვის.

## 8.2 სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვა კერძო პრაქტიკოსისთვის

წინა მოდულებში სათანადოდ არის დოკუმენტირებული და გაშუქებული მთელი რიგი პრობლემები, რომლების წინაშეც დგას ამჟამად პროფესია. ესენია:

- პროფესიის მოძველება;
- პერსონალის მოზიდვისა და შენარჩუნების პრობლემები;
- შესაბამისობისა და რეგულაციების მოთხოვნების ზეწოლა;
- დროის ზეწოლა კერძო პრაქტიკოსებზე; და
- კლიენტთა მაღალი დონის მოთხოვნები, რაც იმას ნიშნავს, რომ პრაქტიკოსებს ნაკლები დრო რჩებათ იმისთვის, რომ ყურადღება გაამახვილონ სამართალმემკვიდრეობის გეგმის მოთხოვნებზე.

გარდა ამისა, საბუღალტრო ფირმების უმეტესობას ჰყავს ერთი ან ორი პარტნიორი. ეს არის ის, რაც პრაქტიკოსებს სურდათ, მაგრამ ბევრ პრაქტიკოსს მოუწევს პარტნიორების აყვანა, რაც შეადგენს მათი სამართალმემკვიდრეობის გეგმის ნაწილს. ბევრს ეს რთულად მოეჩვენება, რადგან მრავალი წლის განმავლობაში ისინი დამოუკიდებლნი იყვნენ და საკუთარ თავზე ჰქონდათ პასუხისმგებლობა აღებული. ეს შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს კიდევაც კერძო პრაქტიკოსის საქმიანობის მთელ ფილოსოფიას.

ყოველ შემთხვევაში, ეს ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ რაც უფრო მალე შედგება სამართალმემკვიდრეობის გეგმა, მით უფრო მალე მოგვარდება ეს საკითხები.

ამ მოდულში მოცემულია საკონტროლო ჩამონათვალი და რესურსები, რომლებიც გამოგადგებათ

ამ პროცესში. ამ მოდულში, ტერმინი "სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვა" ძირითადად გამოიყენება ფირმიდან გასვლის კონტექსტში.

### 8.3 თქვენი სამართალმემკვიდრეობის გეგმის შემუშავება

როდესაც პრაქტიკოსები იწყებენ სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვის განხილვას, მათ მიერ დასმული ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული შეკითხვაა: „გადამიხდის კი ვინმე ამ ფირმაში?“, პასუხი ჩვეულებრივ არის: "დიახ", მაგრამ პასუხი კითხვაზე: "რამდენს გადამიხდიან?" დამოკიდებულია მთელ რიგ ფაქტორებზე.

#### 8.3.1 თქვენი ფირმის შესწავლა

ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალება გაზარდოთ ის ღირებულება, რომელიც შეიძლება მიიღოთ ფირმიდან გასვლისას, ეს არის - დაგეგმეთ ეს პროცესი სტრუქტურირებული ფორმით. ცხრილი 8.1-ში მოცემულია შესაბამისი მოსაზრებები მათთვის, ვინც ფიქრობს პენსიაზე გასვლას. ამ კითხვებზე გაცემული პასუხები დაგეხმარებათ, განსაზღვროთ ის მიდგომა, რომელიც უნდა გამოიყენოთ სამართალმემკვიდრეობასთან დაკავშირებით, ასევე დაგეხმარებათ, შეაფასოთ რომელი შესაძლო ვარიანტი უნდა განიხილოთ.

#### ცხრილი 8.1 თქვენი და თქვენი ფირმის უკეთ შესწავლა

	კითხვა	საპასუხო ქმედება
1	რა ვარიანტები მაქვს?	
2	რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ ეს ყველაფერი მოხდეს?	
3	რა მსურს, რომ მოხდეს ჩემს კლიენტებთან დაკავშირებით?	
4	რა მსურს, რომ მოხდეს ჩემს თანამშრომლებთან დაკავშირებით?	
5	ვაჭრობის რომელი შეზღუდვებია ჩემთვის მისაღები?	
6	როდის უნდა დავიწყო საუბარი პოტენციურ მყიდველებთან/პარტნიორებთან?	
7	ჩემი აზრით, რა ღირს ჩემი ფირმა?	
8	რა ღირს ჩემი ფირმა სინამდვილეში?	
9	რა თანხით მსურს ფირმიდან გასვლა?	
10	მსიამოვნებს თუ არა სხვებთან ერთად მუშაობა, თუ დამოუკიდებლად მუშაობა მირჩევნია?	
11	ჩემი წილის გაყიდვის შემდეგ, კიდევ რამდენ ხანს დამჭირდება ვიყო ჩართული ფირმის საქმიანობაში?	
12	ვის უნდა შევთავაზო ჩემი წილის შესყიდვა?	
13	ჩემი თანამშრომლებიდან რომელიმე თუ წარმოადგენს პოტენციურ მყიდველს?	
14	რამდენად მომგებიანია ჩემი ფირმა?	

15	რა სისტემები, პროცედურები და პროცესები მჭირდება იმისთვის, რომ გავაუმჯობესო ჩემი ფირმის ეფექტურობის მაჩვენებლები?	
16	წარმოადგენდს თუ არა ჩემი ფირმა ღირებულ ინვესტიციას ვინმესთვის?	

მას შემდეგ, რაც უპასუხებთ ამ კითხვებს, საჭიროა, გადახედოთ ამ მოდულის დანარჩენ ნაწილს, რათა შეისწავლოთ და გაითვალისწინოთ სამართალმემკვიდრეობის შესაძლო ვარიანტები. ამ მოდულში დეტალურად არის განხილული რვა ასეთი ვარიანტი. მინიმუმ ერთი მათგანი მაინც გამოდგება თქვენთვის, როგორც სასურველი ვარიანტი. თქვენ უნდა დაგეგმოთ თქვენი ფირმის პოზიციონირება ისე, რომ მაქსიმალურად გაზარდოთ უკუგება, რომელსაც მიიღებთ ამ ვარიანტის შერჩევით.

### 8.3.2 თქვენი მომავალი შემსყიდველი

რომელი ვარიანტიც არ უნდა აირჩიოთ, თუ ოდესმე აპირებთ თქვენი ფირმის გაყიდვას, ყოველთვის უნდა გახსოვდეთ თქვენი მომავალი მყიდველი. თქვენს მომავალ მყიდველს დასჭირდება პასუხი შემდეგ კითხვებზე:

- არის ეს კარგი ინვესტიცია?
- მომცემს თუ არა ეს კარგ უკუგებას ჩემი ინვესტიციიდან?
- წარმოადგენს თუ არა ეს კარგ ღირებულებას?

სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვის პირველი ნაბიჯი არის - შეამზადოთ თქვენი ფირმა სამართალმემკვიდრეობისთვის. ამის საუკეთესო საშუალებაა - განიხილოთ პოტენციური მყიდველის, ან მომავალი პარტნიორის მიერ დასმული კითხვები. შემდეგ თქვენი ფირმა უნდა განავითაროთ ისე, რომ შეძლოთ ამ კითხვებზე დამაჯერებელი და დადებითი პასუხების გაცემა.

მყიდველი, როგორც წესი, შესყიდვას აფასებს ცხრილი 8.2-ში მოცემული კრიტერიუმების შესაბამისად.

### ცხრილი 8.2 შემსყიდველის მოსაზრებები

სფერო	დონე	ანალიზი	საკასუხო ქმედება
მომსახურების საფასური	მომსახურების საფასურის დონეების სტატისტიკა	მომსახურების რა საფასური იყო ბოლო ერთი, სამი და ხუთი წლის განმავლობაში?	
		გამოთვალეთ და შეაფასეთ საფასურის ზრდა ამ წლების განმავლობაში.	
	მომსახურების საფასურის დონის შენარჩუნება	იქნება თუ არა შენარჩუნებული მომსახურების საფასურის დონე?	
		დასტურდება თუ არა ფაქტებით ფულადი ნაკადების მდგრადობა?	
		რა ფაქტები არსებობს ამის	

		მხარდასაჭერად?	
	ერთჯერადი მომსახურების საფასურის გავლენა	დაადგინეთ ერთჯერადი მომსახურების საფასური.	
		შეაფასეთ გავლენა მოსალოდნელ მომავალ შენარჩუნებად მომსახურების საფასურზე.	
<b>მომგებიანობა</b>	მოგების სტატისტიკა	დაადგინეთ ბოლო ერთი, სამი და ხუთი წლის განმავლობაში რა მოგება იყო.	
	მოგების შენარჩუნებადობა	იქნება თუ არა მოგების დონე შენარჩუნებული?	
		რა გავლენა ექნება სამართალმემკვიდრეობის პროცესს მოგებაზე?	
	ერთჯერადი მომსახურების საფასურის გავლენა მოგებაზე	დაადგინეთ ერთჯერადი მოგების კომპონენტი.	
		შეაფასეთ გავლენა პერიოდულ მოგებაზე.	
	არასაოპერაციო ხარჯების "უკან დამატება"	დაადგინეთ არაკომერციული ხარჯები.	
		უკან დაამატეთ არასაოპერაციო ხარჯები, ბიზნესის პერსპექტივიდან საოპერაციო მომგებიანობის შესაფასებლად.	
		მუხლები შეიძლება შეიცავდეს მესაკუთრეთა ზედმეტ ხელფასს, მოგზაურობისა და სასტუმროს ხარჯებს, კომუნალური მომსახურების ხარჯებს.	
		შეაფასეთ ნორმირებული მოგება შესყიდვის კრიტერიუმების მიხედვით.	
<b>დებიტორული დავალიანება</b>	დებიტორთა პოზიცია	შეამოწმეთ დებიტორული დავალიანებები.	
		შეამოწმეთ და შეაფასეთ უიმედო დებიტორული დავალიანებები.	
		როგორია უიმედო დებიტორული დავალიანების ჩამოწერის არსებული დონეები?	

		რა მოლოდინები გაქვთ მომავლისთვის?	
	დებიტორულ დავალიანებათა კონტროლის პროცესი	როგორ მიმდინარეობს დებიტორულ დავალიანებათა კონტროლის პროცესი.	
		დაადგინეთ დავალიანებათა ამოღების სტატისტიკა.	
		შეაფასეთ ეფექტურობა	გააკორექტირეთ შესაბამისად.
<b>დაუმთავრებელი წარმოება (WIP)</b>	დაუმთავრებელი წარმოების პოზიცია	შეამოწმეთ დაუმთავრებელი წარმოება.	
		შეაფასეთ WIP და მისგან მომსახურების საფასურისა და დავალიანების ამოღების ალბათობა.	
		როგორია მომავალი ჩამოწერებისა და მოლოდინების არსებული დონეები?	
		WIP-ის კონტროლის პროცესი	
		დაადგინეთ WIP-ის კონტროლის მიმდინარე პროცესი.	
		შეაფასეთ ეფექტურობა	გააკორექტირეთ შესაბამისად.
<b>კლიენტთა ბაზა</b>	კლიენტთა ბაზის სტაბილურობა	დაადგინეთ კლიენტთა რაოდენობა ბოლო სამი წლის განმავლობაში.	
		შეამოწმეთ ბოლო სამი წლის განმავლობაში შექმნილი კლიენტების რაოდენობა.	
		შეამოწმეთ ბოლო სამი წლის განმავლობაში დაკარგული კლიენტების რაოდენობა.	
	კლიენტთა განაწილება	შეამოწმეთ კლიენტთა განაწილება საწარმოო სექტორებში.	
		შეამოწმეთ კლიენტთა რაოდენობა; ანუ თანამშრომელთა დენადობა, რაოდენობა და ა.შ.	
	ბიზნესის მფლობელთა ასაკი კლიენტთა ბაზაში	შეამოწმეთ ბიზნესის მფლობელთა ასაკი კლიენტთა ბაზაში. თუ მათი	

		ასაკი საპენსიო ასაკთან ახლოს არის, ამას გავლენა ექნება ფირმის მომავალ შემოსავლებზე.	
<b>დამოკიდებულება</b>	კლიენტები	შეამოწმეთ რომელიმე ერთ კლიენტზე, ან რამდენიმე კლიენტზე დამოკიდებულება.	
	დარგი	შეამოწმეთ რომელიმე დარგზე, ან რამდენიმე დარგზე დამოკიდებულება.	
	პრაქტიკოსი	შეამოწმეთ არსებულ პრაქტიკოსზე დამოკიდებულება, როგორც კლიენტების, ასევე პერსონალის, მხრიდან.	
<b>პერსონალი</b>	არსებული პერსონალის კვალიფიკაცია	შეაფასეთ მათი კომპეტენცია და უნარ-ჩვევები.	
		შეაფასეთ მათი კვალიფიკაცია და გამოცდილება.	
		განიხილეთ და შეაფასეთ მათი სტატუსი	
<b>სისტემები</b>	შიდა ინფრასტრუქტურა	შეაფასეთ შიდა ინფრასტრუქტურა, პროცესები, სისტემები, ხარისხის კონტროლის პროცედურები.	
<b>შესაბამისობა</b>	რეგულატორი	დაადგინეთ და გამოავლინეთ ნებისმიერი საკამათო საკითხი.	
		შეაფასეთ, რა გავლენა მოახდინა ამან ახალ მფლობელებზე.	
	სახელმწიფო საგადასახადო დეპარტამენტი	დაადგინეთ და გამოავლინეთ ნებისმიერი გადასაწყვეტი საკითხი.	
		შეაფასეთ, რა გავლენა მოახდინა ამან ახალ მეპატრონეებზე.	
<b>რანჟირება</b>	ხუთი საუკეთესო კლიენტის ღირებულება, როგორც მომსახურების საფასურის ბაზის პროცენტული მაჩვენებელი	გამოავლინეთ ხუთი საუკეთესო კლიენტი.	
		განსაზღვრეთ მათი მომსახურების საფასური.	
		დააჯამეთ და გამოთვალეთ როგორც მომსახურების საფასურის ბაზის პროცენტული	



		მაჩვენებელი.	
<b>გარდამავალი პროცესი და პერიოდი</b>	მართვის გადაცემის პროცესი	რა არის „მართვის გადაცემის“ პროცესი?	
		რამდენ ხანს შეუძლია გამყიდველს დარჩეს მართვის გადაცემისას?	
		შეისწავლეთ დაგეგმილი მიდგომა, რომელიც უნდა შეიცავდეს:	
		მართვის გადაცემის სტრატეგიას;	
		ძირითად კლიენტებთან კომუნიკაციის სტრატეგიას, მაგ. თითოეულთან ჩატარებული შეხვედრები;	
		საკომუნიკაციო სტრატეგიას კლიენტთა ბაზის დასაბალანსებლად;	
		სტრატეგიას არსებულ პერსონალთან კომუნიკაციისთვის, მაგალითად, გუნდის წევრების შეხვედრა; და	
		სისტემებისა და პროცედურების შესწავლა.	
	შეზღუდვა	შეაფასეთ სავაჭრო პირობების შეზღუდვა.	
		შეაფასეთ კონკურენციაზე უარის თქმის საკითხები.	
	ეთიკის ნორმები	შეაფასეთ ეთიკური საკითხების არსებობა კლიენტთა ბაზაზე, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს ფირმის ეთიკურ პოზიციაზე.	
		შეაფასეთ ეთიკური საკითხების არსებობა კლიენტთა ბაზაში, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს ფირმის ეთიკურ პოზიციაზე.	

### 8.3.3 სამართალმემკვიდრეობის გეგმა

რომელი ვარიანტიც არ უნდა აირჩიოთ, თქვენს ფირმას მოუწევს გააუმჯობესოს თავისი ფინანსური მდგომარეობა, რათა უფრო მიმზიდველი საინვესტიციო ვარიანტი გახდეს

პოტენციური მყიდველებისთვის.

როგორც წესი, არსებობს უამრავი წამყვანი სფერო, რომელიც ფირმას შეუძლია გააუმჯობესოს და რასაც დადებითი გავლენა ექნება ფინანსურ მაჩვენებლებზე. მნიშვნელოვანია, რომ ეს გაუმჯობესებები განხორციელდეს და დაინერგოს ფირმაში მანამდე, სანამ ფირმა გატანილი იქნება გასაყიდად.

ფირმის შეფასებისას ყურადღება ექცევა წამყვან სფეროებს, როგორცაა:

- შემოსავლები;
- მომგებიანობა;
- ლიკვიდობა;
- დებიტორულ დავალიანებათა კონტროლი;
- დაუსრულებელი წარმოების კონტროლი; და
- ზრდა.

სხვა მოდულებში განხილულია მიდგომები, რომლებიც გამოიყენება ამ სფეროების გასაუმჯობესებლად.

#### 8.4 თქვენი სამართალმემკვიდრეობის ვარიანტის შერჩევა

მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოთ, სამართალმემკვიდრეობის რომელი ვარიანტია თქვენთვის ყველაზე მეტად მიმზიდველი და რომელი გაზრდის მაქსიმალურად თანხას საბოლოო ანგარიშსწორებისას. გაქვთ სამი არჩევანი:

- პირველი - შეუერთდეთ სხვებს და გახდეთ უფრო დიდი. ამით გარანტირებული გაქვთ, რომ სხვები შეძლებენ თქვენი ფირმის შესყიდვას. ეს ვარიანტები მოცემულია სექტორი 8.6-ში, და მოიცავს ამხანაგობის/პარტნიორობის, კონსოლიდაციის და შერწყმის ალტერნატივებს.
- მეორე - გაყიდოთ ფირმა, მთლიანად, ან გაყიდოთ შემოსავლების პაკეტი ერთდროულად ან თანდათანობით. ეს ვარიანტები განხილულია სექტორი 8.7-ში.
- მესამე - მთელი რიგი შიდა ვარიანტები, რომლებიც განხილულია სექცია 8.8-ში და მოიცავს შიდა სამართალმემკვიდრეობას, ახალი პარტნიორების შემოყვანას და უკვე არსებულ პარტნიორებზე მიყიდვას.

თითოეული ვარიანტი საკმაოდ ინდივიდუალურია და გააჩნია საკუთარი მოსაზრებები. როგორც ცხრილი 8.3-ში არის ნაჩვენები, თითოეულ მათგანს ეხება მთელი რიგი საკითხები.

ცხრილი 8.3 საკითხები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოთ, როდესაც არჩევთ თქვენი სამართალმემკვიდრეობის ერთ-ერთ ვარიანტს.

	საკითხი	კომენტარი	საპასუხო ქმედება
1	დაგეგმვა	დაადგინეთ დასრულების თარიღი. განხილეთ ძირითად დაინტერესებულ მხარეებთან.	

		დაადგინეთ საკონტროლო ჩამონათვალი, რომელიც უნდა შეავსოთ.	
2	საგადასახადო დაბეგვრა	განიხილეთ ალტერნატიული ვარიანტების საგადასახადო შედეგები.  დაადგინეთ საწარმოს სტრუქტურების ნებისმიერი რეორგანიზაციის საჭიროება.  დანერგეთ ახალი სტრუქტურები მოთხოვნილ ვადებში.	
3	დაფინანსება	განიხილეთ დაფინანსების მოთხოვნები თქვენი გასვლისთვის.  საჭიროებისამებრ ორგანიზება გაუწიეთ ფინანსურ შეთანხმებებს.  დაფინანსების თემა თავიდანვე განიხილეთ პოტენციურ მყიდველებთან დისკუსიისას, რათა უზრუნველყოთ მისი შესაძლებლობება.	
4	გასვლა	განიხილეთ, რა გავლენას იქონიებს თქვენი გასვლა ფირმიდან.  განიხილეთ სტრატეგიები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფირმის მიმდინარე საქმიანობის მინიმალურ შეფერხებას.  განახორციელეთ სტრატეგიები, რომლებიც უზრუნველყოფენ უფლებების ეფექტურ გადაცემას თქვენი საბოლოო გასვლისას.	

## 8.5 შეფასების მეთოდოლოგია

### 8.5.1 შესავალი

თქვენს სამართალმემკვიდრეობის გეგმაში თქვენი ფირმის შეფასება არის მნიშვნელოვანი ნაბიჯი. თუ თქვენი მიზანია, საბოლოო ანგარიშსწორებისას მიიღოთ მაქსიმალური თანხა, თქვენ ყურადღება უნდა გაამახვილოთ იმაზე, რომ ეს შეფასება იყოს მაქსიმალურად მაღალი. შეფასების მეთოდოლოგიის შემადგენელი ნაწილების შესწავლით, შეგიძლიათ კონცენტრირება მოახდინოთ იმ სფეროებზე, რომლებიც საჭიროებს გაუმჯობესებას.

ცნობილია, რომ შეფასება უფრო მეტად ჰუმანიტარული მეცნიერებაა, ვიდრე ზუსტი მეცნიერება, თუმცა მის უკან დგას ჯანსაღი მეთოდოლოგია. ასევე მნიშვნელოვანია, დააზუსტოთ ფაქტობრივი შეფასების განმარტება. ტექნიკური განმარტება იქნება: „სამართლიანი საბაზრო ღირებულება არის ფასი, რომელზეც ღია ბაზარზე მოილაპარაკებენ და შეთანხმდებიან გათვითცნობიერებული მყიდველი, რომელსაც სურს იყიდოს და გათვითცნობიერებული გამყიდველი, რომელსაც სურს გაყიდოს.“ ამგვარად სწორად დადგინდება სამართლიანი საბაზრო ღირებულება, თუმცა ის შეიძლება განსხვავდებოდეს საბოლოოდ გადახდილი თანხისგან.

ამის მიზეზები შეიძლება იყოს ბევრი რამ, მათ შორის, მხარეთა კონტროლის მიღმა არსებული გარე ფაქტორები. ეს მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა, ეკონომიკური კლიმატი, საპროცენტო განაკვეთები და გასაყიდ ფირმებზე მოთხოვნილება და წინადადება იმ კონკრეტულ დროს.

ეს შეიძლება მოიცავდეს სხვა ფაქტორებსაც, რომლებზეც მხარეებს აქვთ კონტროლი, მაგალითად, გაყიდვის მომენტში ფირმის მზადყოფნა, შიდა სისტემები და პროცედურები, პერსონალის დონე და შესაძლებლობები, ანდა გამყიდველისა ან მყიდველის ფინანსური მდგომარეობა.

ჩვეულებრივ, ღირებულება არის მომგებიანობის ფუნქცია გამრავლებული „ჯერადზე“, სადაც ჯერადში გათვალისწინებულია ზრდის პერსპექტივები, რისკი, შემოსავლების ხარისხი, და სხვა ფაქტორები, რომლებიც განხილულია ამ მოდულში. ამასთანავე, მიზანშეწონილია, განვიხილოთ სინერგიული უპირატესობები, რომელიც ხელმისაწვდომია პოტენციური მყიდველებისთვის. ეს შეიძლება იყოს კონკურენტის ჩამოშორება, ახალი ბაზრის გახსნა, ან არსებული ღირებულების ბაზაზე მომსახურების საფასურის დამატება.

ღირებულების მაქსიმალური გაზრდისთვის, მნიშვნელოვანია ამგვარი ფაქტორების აღიარება და მათი ჩართვა თქვენს სტრატეგიაში მომავალში ფირმის გაყიდვის მიზნით. ამავე დროს, მნიშვნელოვანია, გაითვალისწინოთ ის სფეროები, რომლებზეც გაქვთ კონტროლი, და მათ გასაუმჯობესებლად გამოიყენოთ სტრატეგიები.

შეიძლება მრავალი წელი დასჭირდეს, რომ ამ სტრატეგიებმა გავლენა იქონიოს ფირმის ღირებულებაზე, რაც ხაზს უსვამს სამართალმემკვიდრეობის პროცესის ადრეული დაწყების აუცილებლობას.

### 8.5.2 შეფასების მეთოდები

ბიზნესის შეფასებისას გამოყენებული ტრადიციული მეთოდები მოიცავს:

- მომავალი შენარჩუნებადი შემოსავლების კაპიტალიზაციას
  - ღირებულება ეფუძნება მოსალოდნელ მომავალ შემოსავლებს, რისკსა და მოსალოდნელ შემოსავალთან დაკავშირებით, სადაც კაპიტალიზაციის ნორმა, ან ჯერადი, გამოიყენება მომავალი შენარჩუნებადი შემოსავლების შეფასებაში.
- პრაქტიკულ წესს, ან დარგობრივ მეთოდს
  - ღირებულება ეფუძნება თითოეული ფირმის მიმართ გამოყენებულ „დარგის სტანდარტს“, სადაც ღირებულება გამოხატულია რიცხობრივი კოეფიციენტით, ანდა როგორც ცენტები დოლარში.
- წმინდა საბალანსო ღირებულებას
  - ღირებულება უბრალოდ დაფუძნებულია ფირმის აქტივების წმინდა საბალანსო ღირებულებაზე.
- დისკონტირებულ ფულად ნაკადს
  - ღირებულება ეფუძნება სავარაუდო მომავალ ფულად ნაკადებს, რომლებიც დისკონტირებულია მათი მიმდინარე ღირებულების დასადგენად, სადაც გამოყენებული დისკონტირების განაკვეთი ასახავს მოსალოდნელი მომავლის რისკს.

ყველაზე ხშირად გამოყენებული მეთოდია - მომავალი შენარჩუნებადი შემოსავლების

კაპიტალიზაციის მეთოდი, რომელსაც მოჰყვება პრაქტიკული წესის მეთოდი. იქ, სადაც პარტნიორული ხელშეკრულებები არსებობს, ხელშეკრულებაში ჩვეულებრივ დასახელებას შეფასების ფორმულა, რომელიც უნდა იქნას გამოყენებული, ასევე მითითებული იქნება მნიშვნელოვანი კომპონენტები, მაგალითად, წლების განმავლობაში მიღებული შემოსავლების რაოდენობა, რომელიც იქნება მოცული, და კაპიტალიზაციის ნორმა, რომელიც იქნება გამოყენებული.

### **8.5.3 მომავალი შენარჩუნებადი შემოსავლების კაპიტალიზაცია**

ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენება საბუღალტრო ფირმების შეფასებისას.

ეს მეთოდოლოგია ცდილობს მიმდინარე ღირებულების დადგენას მომავალი შემოსავლების საფუძველზე, რისკსა და მოსალოდნელ შემოსავალთან დაკავშირებით.

ამ მოდელში ორი ძირითადი ელემენტია.

კაპიტალიზაციის ნორმა არის ნორმა, რომელიც გამოიყენება შემოსავლებთან ღირებულების დასადგენად. არსებითად, ეს არის ფასი/შემოსავლების თანაფარდობის გამოყენება. ეს არ არის ზუსტი ციფრი, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ ყოველთვის, რადგან თითოეული სიტუაცია განსხვავებული იქნება. თუმცა, ის ხშირად ხვდება იმ დიაპაზონში, რომელშიც გათვალისწინებულია შემთხვევის კონკრეტული გარემოებები.

მომავალი შენარჩუნებადი შემოსავლები წარმოადგენს იმ შემოსავლების შეფასებას, რომელსაც ფირმა მიიღებს შენარჩუნების საფუძველზე, მომავალში. ახლო წარსულში მიღებული შემოსავლები გამოიყენება როგორც ორიენტირი. ტრადიციულ საბუღალტრო ფირმებს, რომლებსაც გააჩნიათ აუდიტისა ან შესაბამისობის ძლიერი ბაზა, როგორც წესი, აქვთ პერიოდული შემოსავლების მაღალი დონე. ეს ამღვეს მათ შემოსავლების დიდ პოტენციალს, რამდენადაც მათი კლიენტები წლიდან წლამდე უბრუნდებიან ფირმას.

გათვალისწინებული უნდა იყოს სხვა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას მოახდენს შემოსავლებზე, როგორცაა ძირითადი კლიენტის დაკარგვა, ანდა ახალი მომსახურებების დანერგვა. ასევე, ხდება არა-პერიოდული (ერთჯერადი) შემოსავლების იდენტიფიცირდება და მათი ამოღება კალკულაციიდან.

ეს მიდგომა შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი ფორმულით:

შეფასება = მომავალი შენარჩუნებადი შემოსავლები/კაპიტალიზაციის ნორმა

### **8.5.3 ა კაპიტალიზაციის ნორმა**

კაპიტალიზაციის ნორმა, არსებითად, არის ინვესტიციიდან უკუგება, რომელსაც შემფასებელი მოელის ამ კონკრეტული ინვესტიციიდან. გასათვალისწინებელი ფაქტორები მოიცავს:

- ბაზარზე არსებულ მიმდინარე "ურისკო" უკუგების ნორმას, ჩვეულებრივ, ეს არის სახელმწიფო ობლიგაციების განაკვეთი;
- ბანკის საპროცენტო განაკვეთებს;
- საჯაროდ კოტირებული აქციების ფასის თანაფარდობას შემოსავლებთან;
- ფირმის ხელახლა გაყიდვის შესაძლებლობას, მზა მყიდველების არსებობას;

- დარგობრივ და ბიზნეს რისკებს;
- ფირმის საქმიანობის ხანგრძლივობას;
- ტექნოლოგიის გავლენას ფირმაზე;
- სად იმყოფება ფირმა თავისი ბიზნეს საქმიანობის ციკლში;
- რამდენად არის დამოკიდებული კლიენტებზე, პერსონალზე ან პრაქტიკოსზე;
- რეგულაციებში ნებისმიერი ცვლილების გავლენას; და
- შედარებით კურსს, რომელიც გამოიყენება ფირმის შედარებით გაყიდვებში.

ასათვლელი წერტილი არის ურისკო კურსი, რომელიც შემდეგში რეგულირდება ამ კურსზე გავლენის მქონე ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორცაა, ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები. კაპიტალიზაციის ნორმის გამოხატვის გავრცელებული საშუალებაა მისი ინვერტირება და მისი როგორც ”ჯერადის” მოხსენიება. ანუ, 1/კაპიტალიზაციის ნორმასთან წარმოადგენს კოეფიციენტს.

### 8.5.3 ბ დისკონტირებული ფულადი ნაკადი

დისკონტირებული ფულადი ნაკადი არის შეფასების მეთოდი, რომელიც ადგენს, რისი გადახდა სურს დღეს ვინმეს, რათა მომავალ წლებში მიიღოს მოსალოდნელი ფულადი ნაკადები. არსებითად, ეს ნიშნავს - მომავალი შემოსავლების გადაქცევას დღევანდელ ფულად. მომავალი ფულადი ნაკადების დისკონტირება ხდება თავიანთი მიმდინარე ღირებულების გამოსახატავად, რათა სწორად დადგინდეს იმ ინვესტიციის ღირებულება, რომელიც განიხილება.

დისკონტირებული ფულადი ნაკადის (DCF) მეთოდი აღწერს ინვესტიციის შეფასების მეთოდს ფულის დროით ღირებულების კონცეფციების გამოყენებით. ხდება ყველა მომავალი ფულადი ნაკადის შეფასება და დისკონტირება მათი მიმდინარე ღირებულების მისაღებად. გამოყენებული დისკონტირების განაკვეთი ზოგადად არის კაპიტალის შესაბამისი საშუალო შეწონილი ღირებულება, რომელიც ასახავს მოსალოდნელი მომავალი ფულადი ნაკადების რისკს. დისკონტირების განაკვეთი ასახავს ორ რამეს:

- ფულის დროით ღირებულებას. ინვესტორებს უფრო მეტად ურჩევნიათ ნაღდი თანხა დაყოვნებლივ, ვიდრე ელოდონ მას; ამიტომ, მათ უნდა მიიღონ კომპენსირება დაყოვნებული გადახდისთვის.
- პრემიას რისკისთვის (რისკის დანამატს). ეს ასახავს დამატებით უკუგებას, რასაც მოითხოვენ ინვესტორები, რადგან სურთ მიიღონ კომპენსირება იმ რისკისთვის, რომ ფულადი ნაკადები შეიძლება სულაც არ რეალიზდეს.

საბუღალტრო ფირმის შესაძენად, DCF-ს გაანგარიშება ხდება ინვესტიციის, რომლის განხორციელებაც მოგიწევთ თავიდანვე, და უკუგების, რომლის მიღებასაც ფიქრობთ, შეფასებით. ასევე უნდა შეფასდეს დრო, როდესაც ელოდებით გადახდების მიღებას. შემდგომ, თითოეული ტრანზაქცია უნდა იყოს დისკონტირებული კაპიტალის ალტერნატიული ღირებულებით იმ დროის შუალედში, რომელიც მოიცავს ახლანდელ დროში დაწყებული და როდესაც თქვენ მოელით მიიღოთ უკუგება თქვენი ინვესტიციიდან.

### 8.5.4 პრაქტიკული წესი

პრაქტიკული წესის შეფასების მეთოდი იყენებს „დარგის სტანდარტს“ თითოეულ ბიზნესთან ამ

დარგის შიგნით. ეს, როგორც წესი, გამოიხატება კოეფიციენტის ან დოლარში ცენტების სახით. იგი გამოიყენება ან ბიზნესის სუფთა შემოსავლებთან, ანუ შემოსავლები პროცენტისა და გადასახადების გადახდამდე (EBIT), ან მის ბრუნვასთან.

მაგალითად, საბუღალტრო ფირმებს შეუძლიათ გამოიყენონ ცენტების გარკვეული დონე დოლარში თავიანთ მომსახურების მთლიან საფასურთან. შეფასების ეს მეთოდი პოპულარულია მცირე ზომის ფირმებისთვის, სადაც შეფასების გადაწყვეტილებაზე სხვა ფაქტორები ახდენს გავლენას. სავარაუდოდ, ამ დონეზე მომსახურების საფასურის მყიდველები წარმოადგენენ ინდივიდუალურ პრაქტიკოსებს, რომლებიც ცდილობენ დაიწყონ ბიზნესი მომსახურების დაბალი საფასურით. არსებითად, მათ სურთ "შეიძინონ სამუშაო" და მზად არიან გადაიხადონ უფრო მაღალი ფასი მომსახურების საფასურისთვის, ვიდრე ის ფასი, რითაც შეაფასებდა ტრადიციული მეთოდები.

თუ დაბალი-ღირებულების სამუშაოს მიმართ არსებობს ძლიერი დამოკიდებულება, როგორცაა საშემოსავლო გადასახადის დეკლარაციის მომზადება, ისინი, როგორც წესი, იქნება ამ ფასების დიაპაზონის ქვედა ზღვართან. თუ არსებობს ბიზნეს კლიენტთა სამუშაოს ძლიერი მუდმივი ბაზა, იგი, როგორც წესი, იქნება ფასების დიაპაზონის ზედა ზღვართან.

პრაქტიკული წესის მიდგომის მთავარი მიზნის არის ის, რომ მასში იგულისხმება, რომ ყველა ფირმა იმართება ერთნაირად. იგი გულისხმობს, რომ კლიენტები ერთნაირად იქცევიან და ერთნაირად იხდიან ანგარიშებს, და ფირმის დანახარჯების სტრუქტურაც ერთნაირია. ცხადია, ეს ასე არ არის, და ამის მიუხედავად, ეს მეთოდი მაინც საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება. მთავარი მიზეზი მისი სიმარტივეა; ის ასევე ადვილად აღსაქმელია.

### **8.5.5 წმინდა საბალანსო ღირებულება**

წმინდა საბალანსო ღირებულების შეფასების მეთოდი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც გვაქვს არასაიმედო ინფორმაცია მოგებისა და ზარალის შესახებ, ან სადაც შეფასებული ბიზნესის საქმიანობა ზარალიანია. თუ ფირმის საქმიანობა ზარალიანია, ჩვენ ვერ გამოვიყენებთ მომავალი შენარჩუნებადი შემოსავლების მეთოდს.

ეს მეთოდი შეიძლება იყოს მიზანშეწონილი ისეთ სიტუაციებში, როდესაც გამყიდველი და მყიდველი თანხმდებიან, რომ ფირმაში არსებობს გარკვეული ღირებულება, მაგრამ ის ვერ იქნება რეალიზებული მომავალი შემოსავლებიდან. ეს ღირებულება არსებითად მოცემულია ბუღალტრულ ბალანსში, და ორივე მხარე თანხმდება, მიიღოს ეს როგორც საწყისი წერტილი. იგი ძირითადად გამოიყენება ისეთ სიტუაციებში, როდესაც ფირმა მდიდარია აქტივებით, მაგრამ შემოსავლები მცირე აქვს.

ასეთ სიტუაციებში მიზანშეწონილია დამოუკიდებელი შემფასებლის ჩართვა ბიზნესის აქტივების შესაფასებლად, რადგან აქტივები, სავარაუდოდ, ნაჩვენებია საწყისი ღირებულებით, ხოლო ცვეთა, სავარაუდოდ, დაერიცხება გადასახადების განაკვეთის, და არა სასარგებლო მომსახურების ვადის, მიხედვით. ასეთ შემთხვევებში, ჩამოწერილი საბალანსო ღირებულება შეიძლება საკმაოდ განსხვავდებოდეს საბაზრო ღირებულებისგან.

### **8.6 ამხანაგობის, კონსოლიდაციის, შერწყმისა და შესყიდვების ვარიანტები**

სამართალმემკვიდრეობის ერთ-ერთი გზაა სხვებთან შეერთება და უფრო დიდი ფირმის შექმნა. ეს შესაძლებლობას აძლევს პრაქტიკოსს გახდეს უფრო მიმზიდველი საინვესტიციო მიზანი, ან ჰყავდეს პარტნიორები, რომლებსაც აქვთ უნარი შეისყიდონ პრაქტიკოსის ფირმა. მთელი რიგი სტრუქტურების განხილვა შეიძლება.

## 1. ამხანაგობა

ორი ან მეტი ადამიანი ახორციელებს საქმიანობას, მოგების მიღების მიზნით. ამხანაგობასთან დაკავშირებული წესები მოიცავს ერთობლივ საკუთრებას, მთლიან შემოსავლებში მონაწილეობას, მოგებისა და ზარალის გაზიარებას, და პარტნიორთა უფლებების განხორციელებას. ამხანაგობის ერთ-ერთი მთავარი საკითხი არის ყველა პარტნიორთა ერთობლივი და ინდივიდუალური ვალდებულებები; ეს ექვემდებარება თქვენი ქვეყნის კანონებს ან პროფესიულ რეგულაციებს.

## 2. კონსოლიდაცია

უფრო მსხვილი კომპანია ყიდულობს უამრავ მცირე ფირმას და ახდენს მათ "კონსოლიდაციას" ერთ დიდ ორგანიზაციაში, რითაც ცდილობს მიაღწიოს ოპერაციულ ეფექტურობას და ხარჯების ეკონომიას. ჩვეულებრივ, ეს ხდება უფრო მსხვილ კომპანიაში ფულადი სახსრებისა და აქციების გასაერთიანებლად. უფრო მსხვილ კომპანიაში ხდება აქციების პირობითი დეპონირება და ვერ გაიყიდება დადგენილი ვადის ამოწურვამდე. კონსოლიდატორები, როგორც წესი, სტრუქტურირებული არიან კორპორაციული მოდელის მიხედვით, რომელშიც შედიან გარე ინვესტორები, დირექტორთა საბჭო, აღმასრულებელი დირექტორი და მმართველი გუნდი.

## 3. შერწყმა

ორი ფირმა ერთიანდება ერთი დიდი ფირმის შესაქმნელად. ის საუკეთესოდ მუშაობს, როდესაც ორივე ფირმა ერთი ზომისაა; წინააღმდეგ შემთხვევაში, ეს იქნებოდა ერთი ფირმის მიერ მეორე ფირმის შთანთქმა. გაერთიანებულ ფირმაში თითოეული პარტნიორის კაპიტალი, როგორც წესი, ეფუძნება მომსახურების საფასურის პროპორციულ ღირებულებას.

როგორც ხედავთ, თითოეულ ამ სტრუქტურას გააჩნია საერთო ხაზი: არსებული ბიზნესისა და სტრუქტურების გაერთიანება. გაითვალისწინეთ, რომ ერთობლივ მფლობელობაში სხვებთან ერთად მუშაობის საკითხები საკმაოდ განსხვავდება ფირმის გაყიდვასთან დაკავშირებული, ან შემოსავლების პაკეტის (კლიენტთა პორტფოლიოს) გაყიდვასთან დაკავშირებული საკითხებისგან, რომლებიც განხილული იქნება მოგვიანებით. როგორც ასეთი, არსებობს უამრავი პრობლემური საკითხი, რომლებიც ეხება ამხანაგობებს, კონსოლიდაციებსა და შერწყმას, და რომელთა განხილვაც საჭიროა ფაქტიური მოვლენის დადგომამდე.

### 8.6.1 ერთობლივი საკუთრება (თანასაკუთრება)

მრავალი ინდივიდუალური პრაქტიკოსისთვის, მისი ფირმის ერთობლივი საკუთრების იდეა ეწინააღმდეგება მისივე პროფესიული კარიერის ფილოსოფიას. შეიძლება, ზოგიერთი ადრე უკვე მონაწილეობდა ან მუშაობდა ამხანაგობაში და გადაწყვიტა, რომ ეს მისთვის არ იყო მისაღები. სხვებმა შეიძლება თავიდანვე გადაწყვიტეს, რომ დამოუკიდებელი ყოფილიყვნენ. ერთი რამ აშკარაა: ამხანაგობაში, კონსოლიდაციასა თუ შერწყმულ ფირმაში მონაწილეობა ნამდვილად განსხვავდება ინდივიდუალური პრაქტიკისგან.

შესაბამისად, ამ სტრუქტურებში ჩართვამდე, პრაქტიკოსმა უნდა გააკეთოს თვითშეფასება საკუთარი უნარებისა და ყურადღებით განიხილოს და გაითვალისწინოს ცხრილი 8.4-ში მოცემული კითხვები.

**ცხრილი 8.4** თვითშეფასების კითხვარი მათთვის, ვინც განიხილავს ამხანაგობის, კონსოლიდაციის ან შერწყმის საკითხებს



	კითხვა	პასუხი/კომენტარი
1	ნამდვილად მსურს თუ არა, რომ სხვებთან მიწვევდეს გადაწყვეტილებების ერთობლივი მიღება, ერთობლივი კონტროლი და მოგების განაწილება?	
2	სინამდვილეში, რაში ვიქნები ჩართული?	
3	მსურს თუ არა მქონდეს ერთობლივი ფირმა?	
4	ერთობლივი საკუთრების დადებითი მხარეები გადაწონის თუ არა უარყოფით მხარეებს?	
5	შემიძლია თუ არა ვენდო ჩემს პარტნიორებს?	
6	იმუშავებენ თუ არა ისინი ისეთი მონდომებით, როგორცაა მე?	
7	რა თანხას გამოვიმუშავებ?	
8	ახალ სტრუქტურაში უფრო მეტს გავაკეთებ, თუ ნაკლებს?	
9	რა არის ის ძირითადი მიზეზები, რის გამოც მე ამას ვაკეთებ?	
10	გავითვალისწინე თუ არა თითოეულის დადებითი და უარყოფითი მხარეები? რომელია ეს მხარეები?	

თუ გადაწყვიტეთ, რომ ეს არის სამართალმემკვიდრეობის ყველაზე შესაფერისი გზა, მნიშვნელოვანია, განიხილოთ თითოეული ვარიანტი უფრო დეტალურად.

### 8.6.2 ამხანაგობა/შერწყმა

სამართალმემკვიდრეობის კონტექსტში, ამხანაგობის ან შერწყმის პროცესში ორი მნიშვნელოვანი ეტაპია. პირველი - თავად ამხანაგობისა და შერწყმის გამოწვევაა. მეორე - პრაქტიკოსის გასვლა ფირმიდან. გახსოვდეთ, რომ ამ ვარიანტის არჩევის მთავარი მიზეზი ფირმიდან თქვენი გასვლის შესაძლებლობაა.

მნიშვნელოვანია, რომ ყველა პარტნიორს თავიდანვე ჰქონდეს ამის მკაფიო აღქმა და ასევე მკაფიო მოლოდინები. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ ამხანაგობის ხელშეკრულება ითვალისწინებდეს ამას და დოკუმენტურად ადასტურებდეს, როგორ და როდის უნდა მოხდეს გასვლა ფირმიდან. ამხანაგობის ხელშეკრულებაში ასევე განხილული უნდა იყოს შეფასების საკითხები. ფირმიდან გასვლის ღირებულება, როგორც წესი, განისაზღვრება ამხანაგობის ან შერწყმული ფირმის ღირებულებით, თუ პარტნიორთა შორის არ არის წინასწარი შეთანხმება.

ამხანაგობასა და შერწყმას მთელი რიგი დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნია.

#### დადებითი მხარეები

- მასშტაბის მოსალოდნელი ეკონომია;
- ფირმის შიგნით გამოცდილებისა და უნარ-ჩვევების ბაზის გაფართოება;
- ბაზარზე გატანილი მომსახურებების პოტენციური გაფართოება;
- ხარჯების ეკონომია, რესურსების დუბლირების შემცირების ხარჯზე;

- ცოდნის ბაზის გაფართოება, რომლიდანაც ფირმას თავად მიიღებს სარგებელს; და
- უფრო დიდი რესურსი, რომლიდანაც ფირმას შეუძლია გადაუხადოს გასულ პარტნიორს.

### უარყოფითი მხარეები

- თითოეული ფირმის კულტურის შეთავსების პრობლემა;
- პრაქტიკოსების შეგრძნება, რომ დაკარგეს კონტროლი;
- დისკომფორტი, რომელიც თან ახლავს გადაწყვეტილების ერთობლივ მიღებასა და მოგების განაწილებას; და
- შერწყმის შემდეგ პარტნიორებთან ერთად მუშაობის დისკომფორტი, შესაბამისად, უფრო დაბალი პროფესიული კმაყოფილება, ვიდრე ადრე.

**დანართი 8.1** (ამხანაგობის/შერწყმის საკონტროლო ჩამონათვალი) უზრუნველყოფს სასარგებლო ჩარჩოს, რომელიც უნდა განიხილოს და გაითვალისწინოთ, როდესაც განიხილავთ ამ საკითხებს.

ერთ-ერთი მთავარი საკითხი, რომელიც უნდა გვახსოვდეს ამხანაგობის ან შერწყმის საკითხების განხილვისას, არის ახალი ფირმის პარტნიორებს შორის თავსებადობის აუცილებლობა. პარტნიორების ჰარმონიული და პროდუქტიული მუშაობის უნარი შეუძლებელია ვერ შეფასდეს სათანადოდ. ბევრი შერწყმა ვერ ხორციელდება იმის გამო, რომ ხანგრძლივი მოლაპარაკებების შემდეგ პარტნიორები აღმოაჩენენ, რომ ისინი ერთმანეთისთვის არ არიან განკუთვნილი, ანდა თვლიან, რომ ერთად ვერ იმუშავენ. მიუხედავად იმისა, რომ ამ მომენტამდე შესაძლოა მნიშვნელოვანი დრო, ძალისხმევა და რესურსი ყოფილიყო დახარჯული, ეს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებაა, რომელიც უნდა მივიღოთ და რომელიც მომავალში ბევრ პრობლემას აგვაცილებს.

### 8.6.3 კონსოლიდაცია

სამართალმემკვიდრეობის თვალსაზრისით, კონსოლიდაციის მოდელი ძალიან მიმზიდველია. განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც კონსოლიდატორი არის საჯაროდ კოტირებული კომპანია. ამ დროს ყველა მხარე მოგებული რჩება: პრაქტიკოსი იგებს იმით, რომ იქნის ინვესტორთა მზა ბაზარს, დროებითი დეპონირების შემდეგ აქციების შესასყიდად. კონსოლიდატორი იგებს იმით, რომ პრაქტიკოსი რჩება მოტივირებული, მოიტანოს შემოსავალი და ხელი შეუწყოს კლიენტთა შეუფერხებელ გადმოსვლას, რადგან სხვაგვარად ეს უარყოფით გავლენას მოახდენს აქციების ღირებულებაზე და, შესაბამისად, ფირმის მომავალ ღირებულებაზე.

კონსოლიდაციის მოდელს უამრავი დადებითი და უარყოფითი მხარე გააჩნია.

### დადებითი მხარეები

- ინვესტორთა მზა ბაზარი, დროებითი დეპონირების შემდეგ აქციების შესასყიდად;
- კონსოლიდატორის ფირმის მძლავრი ინფრასტრუქტურა, რომლითაც შეუძლია ისარგებლოს პრაქტიკოსმა;
- სწავლისა და განვითარების სტრუქტურირებული პროგრამა;
- კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა პრაქტიკოსის პერსონალისთვის; და

- ცოდნის დიდი ბაზა, რითაც პრაქტიკოსს შეუძლია ისარგებლოს.

### **უარყოფითი მხარეები**

- თითოეული ფირმის კულტურის შეთავსების პრობლემა;
- პრაქტიკოსებს შეიძლება ჰქონდეთ სტატუსის, ავტონომიისა და კონტროლის დაკარგვის შეგრძნება; და
- პრაქტიკოსს შეიძლება დისკომფორტს უქმნიდეს რეგულარული შემოწმებები.

**დანართი 8.2** (კონსოლიდაციის საკონტროლო ჩამონათვალი) უზრუნველყოფს სასარგებლო ჩარჩოს, რომელიც უნდა განიხილოთ და გაითვალისწინოთ, როდესაც განიხილავთ ამ საკითხებს.

### **გამყიდველის მიზანი**

თქვენი, როგორც გამყიდველის, ამოცანაა, რაც შეიძლება მიმზიდველი გახადოთ თქვენი ფირმა საინვესტიციოდ. ყველაფერი გააკეთეთ იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გაზარდოთ უკუგება, იმ ინვესტიციისთვის, რომელიც ჩადეთ წლების განმავლობაში. ეს ასევე საშუალებას მოგცემთ მაქსიმალურად გაზარდოთ მყიდველისთვის ხელმისაწვდომი უკუგება.

### **სამოქმედო გეგმა**

ზემოაღნიშნული ჩამონათვალის გადახედვისას, თქვენ შეგიძლიათ დაგეგმოთ გაუმჯობესების მექანიზმები, რომელთაც დაუყოვნებლივ განხორციელებთ თქვენს ფირმაში, და მოემზადებით სამართალმემკვიდრეობისთვის.

## **8.7 ფირმის, შემოსავლების პაკეტის (კლიენტთა პორტფოლიოს) ანდა ეტაპობრივი გაყიდვა**

### **8.7.1 ფირმის გაყიდვა**

ფირმის გაყიდვა სამართალმემკვიდრეობის ყველაზე გავრცელებული ვარიანტია. ამ დროს ხდება მთელი ფირმის მიყიდვა ახალ მყიდველზე.

პოტენციურ მყიდველებს, რომლებიც არსებული ფირმის შეძენას მიიჩნევენ მიმზიდველ ვარიანტად, შეადგენს:

- საზოგადოებრივი პრაქტიკის დამწყები ფირმები;
- სხვა საჯარო ფირმის თანამშრომლები, რომლებსაც საკუთარი ბიზნესის დაწყება სურთ;
- თქვენი საკუთარი ფირმის თანამშრომელი ან თანამშრომლები;
- სხვა პატარა ან მსგავსი ზომის ფირმა, რომელსაც სურს გაზარდოს საკუთარი კრიტიკული მასა და მიაღწიოს მასშტაბის ეკონომიას; და
- უფრო დიდი ფირმა, რომელსაც სურს გაზარდოს თავისი მომსახურების საფასურის ბაზა, და/ან მოიცვას ფართო გეოგრაფიულ ზონა.

არსებულ თანამშრომლებზე მიყიდვის შემთხვევაში, დიდი ალბათობით, ისინი თავდაპირველად გააგრძელებენ ფირმის საქმიანობას ანალოგიური გზით, მხოლოდ მცირედ ცვლილებებს შეიტანენ ფირმაში. გაუმჯობესების სხვა მექანიზმები სავარაუდოდ დაინერგება ეტაპობრივად, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ კვლავ ჩართული ხართ ფირმის საქმიანობაში და ახალ

მფლობელებს არ სურთ თქვენი შეწუხება.

ნაკლებად სავარაუდოა, რომ უფრო მსხვილმა ფირმამ მოიძიოს თქვენი ინფრასტრუქტურა ან სისტემები. უფრო სავარაუდოა, რომ მათ სურთ თქვენი კლიენტთა ბაზა და შემოსავლების მუდმივი ნაკადი. ისინი ასევე დაინტერესებული იქნებიან თქვენი პერსონალით, რომელთაც გააჩნიათ კლიენტებთან ურთიერთობა და ინსტიტუციური ცოდნა და ისტორია.

სათანადო გულისხმიერების ფარგლებში, მყიდველთა უმეტესობა განიხილავს ისეთ საკითხებს, რომლებიც მოცემული იყო ამ მოდულის ცხრილი 8.2-ში. თქვენ უნდა დარწმუნდეთ, რომ თქვენი ფირმა იმგვარადაა შემუშავებული, რომ დამაჯერებელი და დადებითი პასუხები გასცეს ამ ტიპის კითხვებზე.

როგორც წესი, მყიდველს სურს ბიზნეს აქტივები და არა ბიზნესის არსებული სტრუქტურა. ეს მოიცავს ძირითად საშუალებებს და გუდვილს. ჩვეულებრივ, მოვალეები, დაუსრულებელი წარმოება და კრედიტორები რჩება გამყიდველთან.

გამყიდველისთვის ფირმის გაყიდვას აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

### **დადებითი მხარეები**

- ფირმის მიმართ არსებული ვალდებულება წყდება მართვის უფლებების გადაცემის პერიოდის შემდეგ და შეთანხმებული ვალდებულებების შესრულებისას;
- თანხის ბანკში გადარიცხვის შემდეგ, ტრანზაქცია და გამყიდველის მონაწილეობა სრულდება;
- გამყიდველი განიცდის გარკვეულ პროფესიონალურ კმაყოფილებას როდესაც იცის, რომ ის მართავდა ბიზნესს, რომელსაც გააჩნია საკმარისი ღირებულება, რათა კარგად გაიყიდოს; და
- დასრულების შეგრძნება, როდესაც იცის, რომ ტრანზაქცია დასრულდა.

### **უარყოფითი მხარეები**

- მას შემდეგ, რაც დასრულდება გაყიდვა და პროფესიონალური ჩართულობა, შეიძლება გამყიდველს გარკვეული დრო დასჭირდეს ამ სიტუაციასთან შესაჩვევად; და დანართი 8.3-ში (ფირმის გაყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი) მოცემულია სასარგებლო ჩარჩო ამ საკითხების განსახილველად.

### **გამყიდველის მიზანი**

თქვენი, როგორც გამყიდველის, მიზანია - გახადოთ თქვენი ფირმა რაც შეიძლება მიმზიდველი საინვესტიციოდ. ყველაფერი გააკეთოთ იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გაზარდოთ ინვესტიციიდან მიღებული უკუგება, რომელიც ჩადეთ წლების განმავლობაში. ეს ასევე მაქსიმალურად გაზრდის მყიდველისთვის ხელმისაწვდომ უკუგებას.

### **სამოქმედო გეგმა**

ზემოაღნიშნული ჩამონათვალის გადახედვისას, შეგიძლიათ დაგეგმოთ მთელი რიგი გაუმჯობესების მექანიზმები, რომლებიც დაუყოვნებლივ შეგიძლიათ განახორციელოთ თქვენს ფირმაში, რათა მოემზადოთ სამართალმემკვიდრეობისთვის.

## 8.7.2 შემოსავლების პაკეტის (კლიენტთა პორტფოლიოს) გაყიდვა

შემოსავლების პაკეტის გაყიდვა უფრო მარტივია, ვიდრე ფირმის გაყიდვა, რადგანაც შემოსავლის პაკეტი წარმოადგენს აქტივს, რომლის შეძენაც ხდება. ჩვეულებრივ, ამ ეტაპზე არ ხდება სხვა აქტივების გაყიდვა ანდა გადაცემა.

არსებობს უამრავი პოტენციური მყიდველი, რომლებსაც შემოსავლის პაკეტის შეძენა მიაჩნიათ მიმზიდველ ვარიანტად:

- საზოგადოებრივი პრაქტიკის დამწყები ფირმები;
- თქვენი საკუთარი ფირმის თანამშრომელი ან თანამშრომლები;
- სხვა საჯარო ფირმის თანამშრომლები, რომლებსაც საკუთარი ბიზნესის დაწყება სურთ; და
- სხვა ფირმა, რომელსაც სურს გაზარდოს საკუთარი კრიტიკული მასა და მიაღწიოს მასშტაბის ეკონომიას;

შემოსავლის პაკეტის გაყიდვას გამყიდველისთვის გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

### დადებითი მხარეები

- შეუძლია შეარჩიოს, რომელი კლიენტები შეიყვანოს პაკეტში და გაყიდოს;
- შეუძლია დარჩეს ფირმაში მცირე მასშტაბით;
- შეუძლია მოახდინოს სპეციალიზაცია, ძირითადი ინტერესის სფეროების გარეთ მყოფი კლიენტები გაყიდოს; და
- გამყიდველს საშუალებას აძლევს შეამციროს სხვა ხარჯები, რადგანაც დარჩენილი კლიენტების მომსახურებისთვის საჭირო რესურსი შეიძლება არც ისე დიდი იყოს.

### უარყოფითი მხარეები

- შეიძლება დაკარგოს პროფესიული ურთიერთობა იმ კლიენტებთან, რომლებიც გასაყიდ პაკეტში შედის; და
- ზოგიერთმა კლიენტმა შეიძლება არ ისურვოს სხვა ბუღალტერთან გადასვლა, რაც შესაბამისად შეამცირებს გაყიდვის ფასს.

დანართი 8.4 (შემოსავლების პაკეტის გაყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი) უზრუნველყოფს სასარგებლო ჩარჩოს ამ საკითხების განხილვისას.

### გამყიდველის მიზანი

თქვენი, როგორც გამყიდველის, მიზანია - გახადოთ თქვენი ფირმა რაც შეიძლება მიმზიდველი საინვესტიციოდ. ყველაფერი გააკეთეთ იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გაზარდოთ ინვესტიციიდან მიღებული უკუგება, რომელიც ჩადეთ წლების განმავლობაში. ეს ასევე მაქსიმალურად გაზარდის მყიდველისთვის ხელმისაწვდომ უკუგებას.

### სამოქმედო გეგმა

ზემოაღნიშნული ჩამონათვალის გადახედვისას, შეგიძლიათ დაგეგმოთ მთელი რიგი

გაუმჯობესების მექანიზმები, რომლებიც დაუყოვნებლივ შეგიძლიათ განახორციელოთ თქვენს ფირმაში, რათა მოემზადოთ სამართალმემკვიდრეობისთვის.

### 8.7.3 ეტაპობრივი გაყიდვა

ამ შემთხვევაში, გამყიდველი ეტაპობრივად ყიდის საკუთარ წილს ფირმაში. ეს იმას ნიშნავს, რომ გაყიდვის დროს არსებობს ამხანაგობა, თუნდაც იგი შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ გაყიდვის პერიოდით.

ეს ვარიანტი საინტერესოა გამყიდველი-პრაქტიკოსებისთვის, რომელთაც არ სურთ ერთბაშად შეწყვიტონ თავიანთი პროფესიული კარიერა, და რომელთაც შეიძლება სურთ ეტაპობრივად გავიდნენ აქტიური სამსახურიდან.

არსებობს უამრავი პოტენციური მყიდველი, რომლებიც, როგორც წესი, დაინტერესებულნი არიან ამ ვარიანტით:

- საჯარო პრაქტიკის დამწყები ფირმები, რომელთაც სურთ გამოიყენონ ეტაპობრივი მიდგომა აქციების მესაკუთრეობასთან დაკავშირებით, მათი ნდობისა და ცოდნის ზრდის პარალელურად;
- არსებული თანამშრომლები, რომლებიც უფრო მეტ კაპიტალს იძენენ, რამდენადაც იზრდება მათი ნდობა და კრედიტუნარიანობა; და
- სხვა ფირმა, რომელსაც სურს, გამყიდველი-პარტნიორი დარჩეს ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, რათა დაეხმაროს კლიენტთა გადმომისამართებაში და გადმოსვლაში.

ფინანსური მოსაზრებებიც შეიძლება იყოს ერთ-ერთი ფაქტორი.

ეს შეიძლება იყოს სამართალმემკვიდრეობის ერთ-ერთი ყველაზე დელიკატური ვარიანტი, რადგანაც მყიდველსა და გამყიდველს მოუწევთ ერთად იმუშაონ გარკვეული პერიოდის განმავლობაში. ეს ორივე მხარის ინტერესებში შედის; თუმცა, ეს შეიძლება ემოციურად რთული იყოს.

როგორც წესი, ეს მოიცავს შემდეგს:

- გამყიდველი კვლავ მონაწილეობს ფირმის საქმიანობაში, მაგრამ იცის, რომ ეს დროებითია;
- ახალ პარტნიორებს, რომელთაც უფრო ნაკლები კაპიტალი აქვთ, შეიძლება სურთ გარკვეული საგნების შეცვლა, მაგრამ ხმებს კვლავ უფროსი პარტნიორი აკონტროლებს; და
- გამყიდველი-პარტნიორი შეიძლება მრავალი წლის განმავლობაში მართავდა ფირმას, როგორც ერთადერთი მფლობელი, და ახლა უჭირს ახალ პარტნიორებთან ურთიერთობა.

ეტაპობრივ გაყიდვას გამყიდველისთვის გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

#### დადებითი მხარეები

- გამყიდველი კვლავ ჩართულია ფირმის საქმიანობაში;
- საშუალებას აძლევს მყიდველს ეტაპობრივად შეიძინოს კაპიტალი; და
- არსებულმა პარტნიორებმა შეიძლება შეიძინონ დამატებითი კაპიტალი ეტაპობრივ საფუძველზე.

## უარყოფითი მხარეები

- ემოციურად რთული იყოს, რადგანაც გამყიდველი-პარტნიორი წასვლის მოლოდინშია; და
- გაყიდვის პერიოდი შეიძლება გაგრძელდეს წლები, ყველა მხარე უნდა დარწმუნდეს, რომ მათ შეუძლიათ ერთად მუშაობა გარკვეული დროის განმავლობაში.

დანართი 8.5 (ეტაპობრივი გაყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი) უზრუნველყოფს სასარგებლო ჩარჩოს ამ საკითხების განხილვისას.

## გამყიდველის მიზანი

თქვენი, როგორც გამყიდველის, მიზანია - გახადოთ თქვენი ფირმა რაც შეიძლება მიმზიდველი საინვესტიციოდ. ყველაფერი გააკეთოთ იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გაზარდოთ ინვესტიციიდან მიღებული უკუგება, რომელიც ჩადეთ წლების განმავლობაში. ეს ასევე მაქსიმალურად გაზარდის მყიდველისთვის ხელმისაწვდომ უკუგებას.

გამყიდველები ხშირად ცდილობენ, რომ მათი კლიენტებისა და თანამშრომლების ინტერესები დაცული და გათვალისწინებული იყოს. ეს სრულად უნდა იქნას განხილული პოტენციურ მყიდველებთან.

## სამოქმედო გეგმა

ზემოაღნიშნული ჩამონათვალის გადახედვისას, შეგიძლიათ დაგეგმოთ მთელი რიგი გაუმჯობესების მექანიზმები, რომლებიც დაუყოვნებლივ შეგიძლიათ განახორციელოთ თქვენს ფირმაში, რათა მოემზადოთ სამართალმემკვიდრეობისთვის.

## 8.8 შიდა სამართალმემკვიდრეობის გეგმის შემუშავება

როგორც მოდული 4-ში იყო განხილული, სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვის მესამე გზა ორიენტირებულია შიდა ვარიანტებზე:

- შიდა სამართალმემკვიდრეობა;
- ახალი პარტნიორების შემოყვანა; და
- არსებული პარტნიორების მიერ შესყიდვა.

### 8.8.1 შიდა სამართალმემკვიდრეობა

შიდა სამართალმემკვიდრეობის მთავარი მიზანია წამყვან პერსონალს დაეხმაროს შექმნას ამხანაგობა. ეს განსაკუთრებით ეფექტურია, როდესაც არსებობს მიზანმიმართული სტრატეგია და ამოცანაც ნათლად არის დასახული.

სამართალმემკვიდრეობის თვალსაზრისით, იგი აგვარებს პარტნიორთა პენსიაზე გასვლის საკითხს ახალი პარტნიორების დანიშვნის გზით. წარმატების მისაღწევად, ფირმას უნდა გააჩნდეს შემდეგი ოთხი ატრიბუტი:

- ფირმის ზრდის ტემპი იძლევა სხვა პარტნიორების აყვანის საშუალებას;
- მონდომებული და უნარიანი პერსონალის დაქირავება;
- ხელმძღვანელისა და უფროსი პერსონალის განვითარების პროგრამა; და

- ფირმის საქმიანობა, რომელიც მიმზიდველია დამწყები პარტნიორებისთვის.

ასეთი პროცესი საშუალებას იძლევა, რომ სამართალმემკვიდრეობა განხორციელდეს მართვადი გზით, და უზრუნველყოფს ფირმის კონტროლისა და კლიენტთა ბაზის პროგრესულ გადაცემას.

### **დადებითი მხარეები**

- ახალი პარტნიორები იცნობენ ფირმის კულტურასა და კლიენტთა ბაზას;
- პერსონალი, შიდა სისტემები და პროცედურები ნაცნობია;
- არსებული ბიზნეს მოდელი ფუნქციონირებადია და უკვე დანერგილია; და
- არსებულ კლიენტებთან, თანამშრომლებთან, შიდა მექანიზმებთან, სისტემებთან და პროცედურებთან მიმართებაში მინიმალური დარღვევაა.

### **უარყოფითი მხარეები**

- ახალ თანამდებობაზე პატივისცემის დამსახურება ძველი თანამშრომლებისგან; და
- დამწყებ პარტნიორს შეიძლება ჰქონდეს შეზღუდული წვდომა სხვა საბუღალტრო ფირმებთან.

დანართი 8.6 (შიდა სამართალმემკვიდრეობის საკონტროლო ჩამონათვალი) უზრუნველყოფს სასარგებლო ჩარჩოს ამ საკითხების განხილვისას.

### **გამყიდველის მიზანი**

თქვენი, როგორც გამყიდველის, მიზანია - გახადოთ თქვენი ფირმა რაც შეიძლება მიმზიდველი საინვესტიციოდ. ყველაფერი გააკეთოთ იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გაზარდოთ ინვესტიციიდან მიღებული უკუგება, რომელიც ჩადეთ წლების განმავლობაში. ეს ასევე მაქსიმალურად გაზრდის მყიდველისთვის ხელმისაწვდომ უკუგებას.

### **სამოქმედო გეგმა**

ზემოაღნიშნული ჩამონათვალის გადახედვისას, შეგიძლიათ დაგეგმოთ მთელი რიგი გაუმჯობესების მექანიზმები, რომლებიც დაუყოვნებლივ შეგიძლიათ განახორციელოთ თქვენს ფირმაში, რათა მოემზადოთ სამართალმემკვიდრეობისთვის.

### **8.8.2 ახალი პარტნიორების მიღება**

ეს გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც უკვე არსებობს ამხანაგობა. ერთი პარტნიორის გასვლისას მაინც დარჩება ერთ ან მეტი პარტნიორი ფირმაში. საქმე იმაშია, რომ მოიძებნოს გამსვლელი პარტნიორის შემცვლელი პარტნიორი, რომელიც მოვა გარედან: ბიზნეს პრაქტიკიდან ან კომერციული სფეროდან.

ამ სტრატეგიასთან დაკავშირებულია მრავალი რისკი, ძირითადად ეს ეხება გამსვლელი პარტნიორის გასვლის საკითხების მოგვარებას, მაშინ როდესაც ახალი პარტნიორის მიღების საკითხების მოგვარება ხდება. სავარაუდო ახალი პარტნიორის გამოვლენის და მასთან შეთანხმების მიღწევის შემდეგ, წარმატების უფრო მაღალი შანსია, თუ ახალი პარტნიორი იწყებს მუშაობას გამსვლელი პარტნიორის გასვლამდე თორმეტი თვით ადრე.



## დადებითი მხარეები

- არსებული ბიზნეს მოდელი ფუნქციონირებადია და უკვე დანერგილია; და
- არსებულ კლიენტებთან, თანამშრომლებთან, შიდა მექანიზმებთან, სისტემებთან და პროცედურებთან მიმართებაში მინიმალური დარღვევაა.

## უარყოფითი მხარეები

- პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას ახალი პარტნიორის მიერ ფირმაში არსებულ კულტურასთან ასიმილაციისას; და
- ზოგიერთ არსებულ პარტნიორს შეიძლება სურდა კაპიტალის მიღება.

დანართი 8.7 (ახალი პარტნიორების მიღების საკონტროლო ჩამონათვალი) უზრუნველყოფს სასარგებლო ჩარჩოს ამ საკითხების განხილვისას.

## გამყიდველის მიზანი

თქვენი, როგორც გამყიდველის, მიზანია - გახადოთ თქვენი ფირმა რაც შეიძლება მიმზიდველი საინვესტიციოდ. ყველაფერი გააკეთოთ იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გაზარდოთ ინვესტიციიდან მიღებული უკუგება, რომელიც ჩადეთ წლების განმავლობაში. ეს ასევე მაქსიმალურად გაზარდის მყიდველისთვის ხელმისაწვდომ უკუგებას.

## სამოქმედო გეგმა

ზემოაღნიშნული ჩამონათვალის გადახედვისას, შეგიძლიათ დაგეგმოთ მთელი რიგი გაუმჯობესების მექანიზმები, რომლებიც დაუყოვნებლივ შეგიძლიათ განახორციელოთ თქვენს ფირმაში, რათა მოემზადოთ სამართალმემკვიდრეობისთვის.

### 8.8.3 არსებულ პარტნიორთა მიერ საკონტროლო პაკეტის შესყიდვა

სამართალმემკვიდრეობის ეს ვარიანტი საშუალებას იძლევა, რომ გასული პარტნიორების წილი შეისყიდონ არსებულმა და დარჩენილმა პარტნიორებმა.

დარჩენილი პარტნიორები შეისყიდვიან გამსვლელი პარტნიორის აქციებს უპირატესი უფლებებით, ანდა ინდივიდუალურ პარტნიორებს შორის ცალკეული შეთანხმებების საფუძველზე.

როგორც წესი, პირველად, არსებულ აქციონერებს ეძლევათ შესაძლებლობა შეისყიდონ შეთავაზებული აქციები მათი არსებული წილების პროპორციულად. თუ ამ შეთავაზების შემდეგ მაინც დარჩა აქციები, მაშინ იგი პარტნიორებს შორის ინდივიდუალური მოლაპარაკებების საფუძველზე ნაწილდება.

პარტნიორული ან აქციონერთა შეთანხმება ჩვეულებრივ ადგენს პროცესს, რომელიც უნდა შესრულდეს. იგი ასევე უნდა შეიცავდეს შეფასების მოდელს და გამოსაყენებელ მეთოდოლოგიას.

## დადებითი მხარეები

- ეს არის შიდა მოლაპარაკება და არანაირ გავლენას არ ახდენს მათზე, ვინც არსებული ამხანაგობის ფარგლებს გარეთ არის.
- იგი უზრუნველყოფს ყველა პარტნიორის გარკვეულ პოზიციას, თუ პარტნიორთა ხელშეკრულებაში გათვალისწინებულია ეს ვარიანტი;

- არსებულ კლიენტებთან, თანამშრომლებთან, შიდა მექანიზმებთან, სისტემებთან და პროცედურებთან მიმართებაში მინიმალური დარღვევა; და
- არსებული ბიზნეს მოდელი ფუნქციონირებადია და უკვე დანერგილია.

### **უარყოფითი მხარეები**

- შეიძლება გამოიწვიოს არსებული პარტნიორების ფინანსური სტრესი; და
- ფირმის პარტნიორთა საერთო რაოდენობის შემცირება, თუ ახალი პარტნიორების დაშვება არ მოხდება.

დანართი 8.8 (არსებული პარტნიორების მიერ საკონტროლო პაკეტის შესყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი) უზრუნველყოფს სასარგებლო ჩარჩოს ამ საკითხების განხილვისას.

### **გამყიდველის მიზანი**

თქვენი, როგორც გამყიდველის, მიზანია - გახადოთ თქვენი ფირმა რაც შეიძლება მიმზიდველი საინვესტიციოდ. ყველაფერი გააკეთოთ იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გაზარდოთ ინვესტიციიდან მიღებული უკუგება, რომელიც ჩადეთ წლების განმავლობაში. ეს ასევე მაქსიმალურად გაზარდის მყიდველისთვის ხელმისაწვდომ უკუგებას.

### **სამოქმედო გეგმა**

ზემოაღნიშნული ჩამონათვალის გადახედვისას, შეგიძლიათ დაგეგმოთ მთელი რიგი გაუმჯობესების მექანიზმები, რომლებიც დაუყოვნებლივ შეგიძლიათ განახორციელოთ თქვენს ფირმაში, რათა მოემზადოთ სამართალმემკვიდრეობისთვის.

### **8.9 გასვლის სტრატეგიის განხილვა**

სამართალმემკვიდრეობის რომელი ვარიანტიც არ უნდა შეარჩიოთ, მოვა დღე, როდესაც თქვენ დატოვებთ ფირმას. ეს მოვლენა, უდავოდ, გამოიწვევს განსხვავებულ შეგრძნებებს. თუმცა, თქვენ ეს დაგეგმილი გექნებათ და მზად იქნებით ამისთვის.

არსებობს მთელი რიგი საკითხები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოთ ამ დღის დადგომამდე.

#### **8.9.1 საგადასახადო დაბეგვრის შედეგები**

თქვენი ქვეყნის კანონმდებლობიდან ან პროფესიული რეგულაციებიდან გამომდინარე, თქვენს გასვლას ფირმიდან, შესაძლოა, გარკვეული საგადასახადო შედეგები მოჰყვეს. ამ, თქვენი ბოლო დიდი ტრანზაქციისთვის, გააკეთეთ ყველაფერი, რათა მინიმუმამდე შეამციროთ საგადასახადო დაბეგვრის გავლენა.

ისე მოაგვარეთ თქვენი საქმეები, რომ მიიღოთ მაქსიმალური სარგებელი მოქმედი წესებიდან. ეს შეიძლება გულისხმობდეს ალტერნატიული სტრუქტურის შექმნას. ამან შეიძლება აგრეთვე თქვენგან მოითხოვოს გარკვეული პერიოდის განმავლობაში გარკვეული სახის საქმიანობა. გაითვალისწინეთ ის კანონები და პროფესიული რეგულაციები, რომლებიც ამ ტრანზაქციებს არეგულირებს და მაქსიმალურად ეცადეთ, გაზარდოთ თქვენი სარგებელი.

#### **8.9.2 საქმიანობის შეზღუდვა**

თქვენ შეიძლება მოგიწიოთ გარკვეული საქმიანობის შეზღუდვაზე ხელის მოწერა, როდესაც

გახვალთ ფირმიდან. ეს საკმაოდ გავრცელებული საქმიანი პრაქტიკაა. ამის მიზანია, მყიდველის დარწმუნება, რომ მისი ინვესტიცია უსაფრთხოა.

საქმიანობის შეზღუდვა, როგორც წესი, მოიცავს მთელ რიგ მნიშვნელოვან სფეროებს. ის, როგორც წესი, ეხება განსაზღვრულ პერიოდს, რომლის განმავლობაშიც თავი უნდა შეიკავოთ თქვენს მიერ დატოვებული ფირმის მსგავსი ფირმის შექმნისგან. ის ასევე, როგორც წესი, ვრცელდება თქვენი წინა ფირმისგან გარკვეულ გეოგრაფიულ მანძილზე. ეს ხელშეკრულებები კანონიერ ძალაში შედის, თუ მიიჩნევა, რომ შეესაბამება გონივრულ ბიზნეს პრაქტიკას.

თუ შეზღუდვა ითვლება გადაჭარბებულად, ის შეიძლება გასაჩივრდეს სასამართლოში. ძირითადი პრინციპი არის ის, რომ საქმიანობის შეზღუდვა ხელს არ უნდა გიშლიდეთ თქვენი ცოდნითა და გამოცდილებით გამოიმუშავოთ საარსებო წყარო. შეზღუდვა, რომელიც გადაჭარბებულია ანდა აწესებს ძალზე ბევრ შეზღუდვას, სავარაუდოდ ჩაითვლება გადაჭარბებულად და, შესაბამისად, არ მოხდება მისი შესრულება.

### **8.9.3 ცვლილებები ცხოვრების სტილში**

სამართალმემკვიდრეობის ყველაზე რთული ასპექტია - ფირმიდან გასვლის შემდეგ ცხოვრების სტილში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებები. მრავალი ადამიანი მრავალი წლის განმავლობაში თავაუწევლად მუშაობდა. ბევრმა უარი თქვა არდადეგებზე და დასვენების დღეებზე, რათა მიეხედათ კლიენტების საქმეებისთვის. მათ სამუშაო აძლევდა ცხოვრების აზრს, საზოგადოებაში ავტორიტეტს, და იმის შეგრძნებას, რომ ისინი საჭირონი იყვნენ. ბევრმა პრაქტიკოსმა იცის, რომ, რომ არა ისინი, მათ კლიენტებს პრობლემები ექნებოდათ მარეგულირებლბთან.

და ახლა, ეს ყველაფერი დასრულდა.

ტელეფონი აღარ რეკავს, კლიენტები აღარ აწუხებენ, ელფოსტა აღარ მოდის. მათი ყოფილი კლიენტები აღარ ურეკავენ რჩევისთვის, რადგან მათ ახლა მის სამართალმემკვიდრესთან აქვთ საქმე. საკითხების უმეტესი ნაწილი გვარდება და, როგორც ჩანს, მისი ფირმა საკმაოდ კარგად აგრძელებს საქმიანობას მის გარეშე.

სადღაც, მათ გული სწყდებათ, რომ მათ გარეშე სამყარო არ დაინგრა!

სამწუხაროდ, ბევრი პრაქტიკოსი ვეღარ ახერხებს შემდგომ წინსვლას და ახალი ინტერესების პოვნას. ისინი ცხოვრობენ წარსულით და იხსენებენ თავიანთი დიდების დღეებს. ეს არ არის ჯანსაღი სტრატეგია.

აუცილებელია, ისევე იფიქროთ "თქვენს ცხოვრებაზე ფირმიდან გასვლის შემდგომ", როგორც ფიქრობდით თქვენს ცხოვრებაზე ფირმის შიგნით. ეს საშუალებას მოგცემთ, გადახვიდეთ თქვენი ცხოვრების შემდეგ ეტაპებზე მთელი გონებითა და სულით, და შეძლოთ დატკბეთ თითოეული წამით. ფირმიდან გასვლამდე დაფიქრდით ცოტა ხნით, სხვა რა ინტერესები გაგაჩნიათ, რომელიც გასურთ, რომ შეისწავლოთ. რა არის ის, რისი გაკეთებაც ყოველთვის გასურდათ? თქვენ ახლა, ბოლოს და ბოლოს, გაქვთ ამის გაკეთების შანსი.

თუ ფირმიდან გასვლამდე ამაზე სერიოზულად დაფიქრდებით, თქვენ მაქსიმალურად შეძლებთ, ისარგებლოთ ყველა იმ შესაძლებლობით, რაც თქვენს ახლა გაქვთ.

### **8.9.4 შესაბამისობის საკითხები**

როდესაც საბოლოოდ გახვალთ თქვენი ფირმიდან, უდავოდ წამოიჭრება შესაბამისობის მთელი

რიგი საკითხები, რომლებიც უნდა მოაგვაროთ. დანართი 8.9-ში (შესაბამისობის საკითხების საკონტროლო ჩამონათვალი) მოცემულია გარკვეული მითითებები იმ სფეროებთან დაკავშირებით, რომლებიც უნდა მოაგვაროთ.

### **8.10 დასკვნა**

ამ მოდულში მოცემულია მრავალი ის სფერო, რომელიც უნდა გაითვალისწინოთ თქვენი სამართალმემკვიდრეობის გეგმის შედგენისას. რამდენადაც, ეს შეიძლება იყოს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი შემთხვევა თქვენს პრაქტიკაში, მეტად მნიშვნელოვანია, რომ ის ძალიან ფრთხილად დაგეგმოთ. ამ ბოლო თავში მოცემულია თქვენთვის ხელმისაწვდომი ვარიანტები და შემოთავაზებულია გზები, თუ როგორ მოახდინოთ ფირმიდან პენსიაზე გასვლის ორგანიზება.

განხილულია ფირმის შეფასების სხვადასხვა მეთოდოლოგიები, შიდა და გარე სტრატეგიები. დანართებში მოცემულია რამდენიმე საკონტროლო ჩამონათვალი, რომლებიც შეგიძლიათ გამოიყენოთ სამართალმემკვიდრეობის ვარიანტების შესაბამისად, რათა გაითვალისწინოთ ყველა შესაბამისი საკითხი.

მოდული მთავრდება იმ ნაბიჯების განხილვით, რომლებიც უნდა განიხილოთ, როგორც ფირმიდან თქვენი საბოლოოდ გასვლის ნაწილი. თუ ეს ნაბიჯები სრულდება, მათ უნდა უზრუნველყონ, რომ სამართალმემკვიდრეობის გეგმა კარგადაა შემუშავებული და მუშაობს, და რომ თქვენ, როგორც გადამდგარ პრაქტიკოსს, შეგიძლიათ დატკბეთ დატვირთული და საინტერესო დროით, გეცოდინებათ რა, რომ თქვენი ფირმა კარგ ხელშია და კვლავ მომგებიანი საწარმოა.

### **8.11 დამატებითი საკითხავი მასალა და IFAC რესურსები**

IFAC Global Knowledge Gateway არის ციფრული ცენტრი, სადაც პროფესიონალ ბუღალტრებს ხელი მიუწვდებათ IFAC-ის, წევრი ორგანიზაციების, და სხვა მნიშვნელოვანი ჯგუფებისა და პირების ინტელექტუალურ რესურსებზე.

Gateway Practice Management სექცია მოიცავს დამატებით სტატიებს, ვიდეოებს და რესურსებს ამ მოდულის შესავსებად. ჩვენ მოგიწოდებთ, გადახედოთ შინაარსს, მოგვაწოდოთ უკუკავშირი, გაესაუბროთ ავტორებს და გაუზიაროთ საკუთარი შეხედულებები თანამედროვე პრაქტიკის საკითხებზე.

**დანართი 8.1 ამხანაგობის/შერწყმის საკონტროლო ჩამონათვალი**

	საკითხები	რეაგირება	თარიღი
1	ყველა მხარე ხელს აწერს კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებას.		
2	ჩამოთვალეთ შერწყმისთვის საჭირო პირობები და გარემოებები.		
3	შეთანხმდით ორგანიზაციის ახალ სტრუქტურაზე.		
4	შეთანხმეთ მართვის, დავების მოგვარების, ფორმიდან გასვლის, შეფასების ფორმულისა და კაპიტალდაბანდების საკითხები.		
5	შეთანხმეთ, მომსახურების რა სახეებს გაუწევთ კლიენტებს.		
6	შეთანხმეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.		
7	მმართველი პარტნიორის დანიშვნის პროცესის განსაზღვრა.		
8	შეიმუშავეთ ამხანაგობის/აქციონერთა შეთანხმება.		
9	განსაზღვრეთ პარტნიორთა ანაზღაურების საკითხები.		
10	განსაზღვრეთ პარტნიორთა წვდომა მოგებაზე.		
11	შეთანხმეთ დარიცხვის განაკვეთი.		
12	შეთანხმდით სამიზნე კლიენტის პროფილზე.		
13	შეთანხმდით ნებისმიერ არსებულ კლიენტებთან დაკავშირებულ პროცედურაზე, რომლებიც ახალ კლიენტთა პროფილის გარეთაა.		
14	დაადგინეთ ერთმანეთის ფირმისთვის დაშვებული ვადები და სათანადო გულისხმიერების მოცულობა.		
15	თითოეული ფირმის წილის შეფასება შეთანხმეთ თავდაპირველი შერწყმის დროს.		
16	განსაზღვრეთ შეფასების ფორმულა და პარტნიორთა გასვლის პროცესი.		
17	შეთანხმდით ოფისების ადგილმდებარეობაზე და რაოდენობაზე.		
18	შეაფასეთ ოფისისა და საოფისე ფართის მოთხოვნები.		
19	შეთანხმეთ ორგანიზაციული სტრუქტურა, პარტნიორთა პასუხისმგებლობა და პერსონალის სტრუქტურა.		
20	შეთანხმეთ ხარისხის კონტროლის სისტემები და საჭირო პროცედურები.		
21	განსაზღვრეთ საჭირო კომპიუტერული ტექნიკა და პროგრამული პლატფორმები, მათ შორის ბუღალტრული აღრიცხვის, საგადასახადო და ფირმის მართვის მონაცემთა ბაზა.		
22	განსაზღვრეთ დასაქმების პირობები ყველა პერსონალისთვის და		

	გადახედეთ ხელფასების დონეს რამდენად თანაბრად არის გადანაწილებული.		
23	გაითვალისწინეთ შტატების შემცირება.		
24	დაადგინეთ ფირმის საბრუნავი კაპიტალის მოთხოვნები და დაფინანსება.		
25	შეთანხმდით ფირმის ბანკირებზე.		
26	შეთანხმდით ფირმის იურისტებზე.		
27	შეთანხმდით პროფესიონალურ დაზღვევაზე და დაფარვის დონეზე.		
28	შეთანხმდით ფირმის სახელწოდებაზე.		
29	უზრუნველყავით წვდომა კლიენტთა ბაზის სტატისტიკურ ინფორმაციაზე, კლიენტებიდან მიღებულ შემოსავალსა და მომსახურების საფასურზე, სათანადო გულისხმიერების მიზნებისთვის.		
30	შეთანხმდით, შერწყმამდე არსებული მოვალეები და კრედიტორები გაერთიანდება ახალ ფირმაში, თუ ცალ-ცალკე მოხდება მათი დავალიანების დაფარვა შერწყმის შემდეგ.		
31	შეთანხმდით, ფირმების დაუსრულებელ წარმოებაზე ანგარიში გასწორებული უნდა იყოს თუ არა შერწყმამდე.		
32	იურისტკონსულტს შეადგენინეთ შერწყმის ხელშეკრულება ან ამხანაგობის/აქციონერთა შეთანხმებება.		
33	პროფესიულ ორგანიზაციებს აცნობეთ ახალ საწარმოს და ახალი რეგისტრაციის შესახებ.		
34	შეიმუშავეთ შერწყმის გეგმა და გრაფიკი.		
35	მოახდინეთ ამხანაგობის/შერწყმის პასუხისმგებლობების გადანაწილება.		
36	განსაზღვრეთ საკომუნიკაციო სტრატეგია და გეგმა.		
37	განსაზღვრეთ კლიენტთა საკონსულტაციო სტრატეგია.		
38	ყველა პერსონალთან გააფორმეთ ახალი შრომითი ხელშეკრულებები.		
39	შეთანხმდით ადამიანური რესურსების პოლიტიკა,		
40	არსებული ვალდებულებები, იჯარა და ა.შ., გადაეცით ახალ საწარმოს.		
41	შეთანხმდით ახალ სტრუქტურაზე (ფირმაზე) გადასვლის დრო.		

**დანართი 8.2 კონსოლიდაციის საკონტროლო ჩამონათვალი**

	საკითხები	რეაგირება	თარიღი
1	ყველა მხარე ხელს აწერს კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებას.		
2	ჩამოთვალეთ გაყიდვისთვის საჭირო პირობები.		
3	არის თუ არა გამყიდველი მზად ხელი მოაწეროს საქმიანობის შეზღუდვის შეთანხმებას ფირმიდან საბოლოო გასვლისას?		
4	ეთანხმება თუ არა გამყიდველი დეპონირების პერიოდს, რომელიც ზღუდავს აქციების გაყიდვას გარკვეულ ვადებში?		
5	დააწესეთ თქვენი ფასი. იყავით მზად იმისთვის, რომ გაამართლოთ და დაადასტუროთ ეს ფასი. დარწმუნდით, რომ თქვენ გამოიყენეთ შეფასების სათანადო ტექნიკა და მეთოდოლოგია.		
6	განსაზღვრეთ არსებული სისტემები და პროცედურები, შეავსეთ დოკუმენტაცია საჭიროებისამებრ, და დაუდასტურეთ პერსონალს, რომ ისინი იმუშავენ როგორც დაგეგმილი იყო.		
7	გაითვალისწინეთ, რა ვადაში იქნებით მზად, რომ მყიდველს მისცეთ საშუალება, სათანადო გულისხმიერება გამოავლინოს.		
8	გაითვალისწინეთ, რა პერიოდის განმავლობაში იქნებით მზად დაეხმაროთ მართვისა და კლიენტების გადაცემაში, ასევე ტრენინგებით, პირობითი დეპონირების პერიოდიდან გამომდინარე.		
9	ხელმისაწვდომი გახადეთ კლიენტთა ბაზის სტატისტიკური მონაცემები, კლიენტებიდან მიღებული შემოსავლები და მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლები.		
10	ახალი შრომითი ხელშეკრულებები უნდა გაფორმდეს ყველა პერსონალზე, რომლებიც სავარაუდოდ მომზადდება კონსოლიდატორის მიერ.		
11	დაადგინეთ, კონსოლიდაციამდე არსებული დებიტორთა და კრედიტორთა მიმართ პასუხისმგებლობები დარჩება გამყიდველს, თუ შევა გაყიდვის პირობებში.		
12	დაადგინეთ, დაუსრულებელ წარმოებაზე ანგარიში გასწორებული უნდა იყოს თუ არა ანგარიშსწორებამდე.		
13	არსებული ვალდებულებები, იჯარა და ა.შ., გადაეცით ან დაავალეთ მყიდველს. ეს შეიძლება მოიცავდეს შენობების, ფოტოკოპირების აპარატის და ტექნიკის ქირას, ასევე პროგრამული უზრუნველყოფის ლიცენზიებს.		
14	განსაზღვრეთ საკომუნიკაციო სტრატეგია და გეგმა.		
15	აირჩიეთ კლიენტებისა და პერსონალისთვის ინფორმაციის მიწოდების სათანადო სტრატეგია.		

16	დარწმუნდით, რომ კლიენტთა შესახებ ჩანაწერები და ფაილები სრულყოფილია და სრულად დოკუმენტირებულია.		
17	დარწმუნდით, რომ კლიენტთა არცერთი საკითხი არ არის დარჩენილი მოუგვარებელი.		
18	განსაზღვრეთ მთელი პროცესის დასასრულებლად რა ვადა გჭირდებათ.		
19	გახსოვდეთ, თქვენი საბოლოო გადახდა, დიდი ალბათობით, უკავშირდება მყიდველის მიერ კლიენტების შენარჩუნებას. თქვენს ინტერესებში შედის, გააკეთოთ ყველაფერი იმისათვის, რომ მოხდეს კლიენტთა წარმატებული გადაცემა.		



**დანართი 8.3 ფირმის გაყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი**

	საკითხები	რეაგირება	თარიღი
1	ყველა მხარე ხელს აწერს კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებას.		
2	ჩამოთვალეთ გაყიდვისთვის საჭირო პირობები.		
3	არის თუ არა გამყიდველი მზად ხელი მოაწეროს საქმიანობის შეზღუდვის შეთანხმებას?		
4	არის თუ არა გამყიდველი მზად იმისთვის, რომ ანგარიშსწორების ნაწილი მიიღოს ფირმის მომავალი შემოსავლების შედეგების მიხედვით?		
5	ეთანხმება თუ არა გამყიდველი „თანხის დაბრუნების/კომპენსირების“ პირობებს, შეთანხმებიდან გამომდინარე?		
6	დააწესეთ თქვენი ფასი. იყავით მზად იმისთვის, რომ გაამართლოთ და დაადასტუროთ ეს ფასი. დარწმუნდით, რომ თქვენ გამოიყენეთ შეფასების სათანადო ტექნიკა და მეთოდოლოგია.		
7	განსაზღვრეთ არსებული სისტემები და პროცედურები, შეავსეთ დოკუმენტაცია საჭიროებისამებრ, და დაუდასტურეთ პერსონალს, რომ ისინი იმუშავენ როგორც დაგეგმილი იყო.		
8	გაითვალისწინეთ, რა ვადაში იქნებით მზად, რომ მყიდველს მისცეთ საშუალება, სათანადო გულისხმიერება გამოავლინოს.		
9	გაითვალისწინეთ, რა პერიოდის განმავლობაში იქნებით მზად დაეხმაროთ მართვისა და კლიენტების გადაცემაში, ასევე ტრენინგებით.		
10	ელით თუ არა, რომ მიიღებთ ანაზღაურებას ფირმის მართვის და კლიენტთა გადაცემისთვის, ასევე ტრენინგებთან დაკავშირებით დახარჯული დროისთვის?		
11	ხელმისაწვდომი გახადეთ კლიენტთა ბაზის სტატისტიკური მონაცემები, კლიენტებიდან მიღებული შემოსავლები და მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლები.		
12	გააფორმეთ ახალი შრომითი ხელშეკრულებები ყველა პერსონალთან.		
13	დაადგინეთ, არსებულ დებიტორთა და კრედიტორთა მიმართ პასუხისმგებლობები დარჩება გამყიდველს, თუ შევა გაყიდვის პირობებში.		
14	დაადგინეთ, დაუსრულებელ წარმოებაზე ანგარიში გასწორებული უნდა იყოს თუ არა ანგარიშსწორებამდე.		
15	არსებული ვალდებულებები, იჯარა და ა.შ., გადაეცით ან დაავალეთ მყიდველს. ეს შეიძლება მოიცავდეს შენობების, ფოტოკოპირების აპარატის და ტექნიკის ქირას, ასევე პროგრამული უზრუნველყოფის ლიცენზიებს.		

16	იურისტკონსულტს შეადგენინეთ გაყიდვის ხელშეკრულების პროექტი.		
17	განსაზღვრეთ მარკეტინგის საუკეთესო მეთოდი ფირმის გაყიდვისთვის.		
18	შეიმუშავეთ ფირმის გაყიდვის გეგმა და გრაფიკი.		
19	განსაზღვრეთ საკომუნიკაციო სტრატეგია და გეგმა.		
20	აირჩიეთ კლიენტებისა და პერსონალისთვის ინფორმაციის მიწოდების სათანადო სტრატეგია.		
21	დარწმუნდით, რომ კლიენტთა შესახებ ჩანაწერები და ფაილები სრულყოფილია და სრულად დოკუმენტირებულია.		
22	დარწმუნდით, რომ კლიენტთა არცერთი საკითხი არ არის დარჩენილი მოუგვარებელი.		
23	განსაზღვრეთ მთელი პროცესის დასასრულებლად რა ვადა გჭირდებათ.		
24	გახსოვდეთ, თქვენი საბოლოო გადახდა, დიდი ალბათობით, უკავშირდება მყიდველის მიერ კლიენტების შენარჩუნებას. თქვენს ინტერესებში შედის, გააკეთოთ ყველაფერი იმისათვის, რომ მოხდეს კლიენტთა წარმატებული გადაცემა.		

**დანართი 8.4 შემოსავლების პაკეტის გაყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი**

	საკითხები	რეაგირება	თარიღი
1	ყველა მხარე ხელს აწერს კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებას.		
2	ჩამოთვალეთ გაყიდვისთვის საჭირო პირობები.		
3	არის თუ არა გამყიდველი მზად ხელი მოაწეროს საქმიანობის შეზღუდვის შეთანხმებას?		
4	არის თუ არა გამყიდველი მზად იმისთვის, რომ ანგარიშსწორების ნაწილი მიიღოს ფირმის მომავალი შემოსავლების შედეგების მიხედვით?		
5	ეთანხმება თუ არა გამყიდველი „თანხის დაბრუნების/კომპენსირების“ პირობებს, შეთანხმებიდან გამომდინარე?		
6	დააწესეთ თქვენი ფასი. იყავით მზად იმისთვის, რომ გაამართლოთ და დაადასტუროთ ეს ფასი. დარწმუნდით, რომ თქვენ გამოიყენეთ შეფასების სათანადო ტექნიკა და მეთოდოლოგია.		
7	გაითვალისწინეთ, რა ვადაში იქნებით მზად, რომ მყიდველს მისცეთ საშუალება, სათანადო გულისხმიერება გამოავლინოს.		
8	გაითვალისწინეთ, რა პერიოდის განმავლობაში იქნებით მზად დაეხმართოთ მართვისა და კლიენტების გადაცემაში, ასევე ტრენინგებით.		
9	ელით თუ არა, რომ მიიღებთ ანაზღაურებას ფირმის მართვის და კლიენტთა გადაცემისთვის, ასევე ტრენინგებთან დაკავშირებით დახარჯული დროისთვის?		
10	ხელმისაწვდომი გახადეთ კლიენტთა ბაზის სტატისტიკური მონაცემები, კლიენტებიდან მიღებული შემოსავლები და მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლები.		
11	იურისტკონსულტს შეადგენინეთ გაყიდვის ხელშეკრულების პროექტი.		
12	განსაზღვრეთ მარკეტინგის საუკეთესო მეთოდი ფირმის გაყიდვისთვის, გაითვალისწინეთ ფირმის ბროკერიც.		
13	შეიმუშავეთ შემოსავლების პაკეტის გაყიდვის გეგმა და გრაფიკი.		
14	აირჩიეთ კლიენტებისა და პერსონალისთვის ინფორმაციის მიწოდების სათანადო სტრატეგია.		
15	დარწმუნდით, რომ კლიენტთა შესახებ სათანადო ჩანაწერები და ფაილები სრულად დოკუმენტირებული და გადაცემულია.		
16	დარწმუნდით, რომ კლიენტთა არცერთი საკითხი არ არის დარჩენილი მოუგვარებელი.		
17	განსაზღვრეთ მთელი პროცესის დასასრულებლად რა ვადა		

	გჭირდებათ.		
18	გახსოვდეთ, თქვენი საბოლოო გადახდა, დიდი ალბათობით, უკავშირდება მყიდველის მიერ კლიენტების შენარჩუნებას. თქვენს ინტერესებში შედის, გააკეთოთ ყველაფერი იმისათვის, რომ მოხდეს კლიენტთა წარმატებული გადაცემა.		

**დანართი 8.5 ეტაპობრივი გაყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი**

	საკითხები	რეაგირება	თარიღი
1	ყველა მხარე ხელს აწერს კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებას.		
2	ჩამოთვალეთ გაყიდვისთვის საჭირო პირობები.		
3	არის თუ არა გამყიდველი მზად ხელი მოაწეროს საქმიანობის შეზღუდვის შეთანხმებას?		
4	არის თუ არა გამყიდველი მზად იმისთვის, რომ ანგარიშსწორების ნაწილი მიიღოს ფირმის მომავალი შემოსავლების შედეგების მიხედვით?		
5	ეთანხმება თუ არა გამყიდველი „თანხის დაბრუნების/კომპენსირების“ პირობებს, შეთანხმებიდან გამომდინარე?		
6	წინასწარ შეათანხმეთ ფასი. გამყიდველს შეიძლება დასჭირდეს ამ ციფრის დასაბუთება და დამოწმება.		
7	დაადგინეთ არსებული სისტემები და პროცედურები, შეავსეთ დოკუმენტაცია საჭიროებისამებრ, ასევე დაუდასტურეთ პერსონალს, რომ ისინი მუშაობენ როგორც დაგეგმილი იყო.		
8	გაითვალისწინეთ, რა ვადაში იქნებით მზად, რომ მყიდველს მისცეთ საშუალება, სათანადო გულისხმიერება გამოავლინოს.		
9	ხელმისაწვდომი გახადეთ კლიენტთა ბაზის სტატისტიკური მონაცემები, კლიენტებიდან მიღებული შემოსავლები და მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლები.		
10	დაადგინეთ, დაუსრულებელ წარმოებაზე ანგარიში გასწორებული უნდა იყოს თუ არა ანგარიშსწორებამდე.		
11	იურისტკონსულტს შეადგენინეთ გაყიდვის ხელშეკრულების პროექტი.		
12	შეიმუშავეთ ფირმის გაყიდვის გეგმა და გრაფიკი.		
13	განსაზღვრეთ საკომუნიკაციო სტრატეგია და გეგმა.		
14	აირჩიეთ კლიენტებისა და პერსონალისთვის ინფორმაციის მიწოდების სათანადო სტრატეგია.		
15	განსაზღვრეთ მთელი პროცესის დასასრულებლად რა ვადა გჭირდებათ.		
16	გახსოვდეთ, თქვენი საბოლოო გადახდა, დიდი ალბათობით, უკავშირდება მყიდველის მიერ კლიენტების შენარჩუნებას. თქვენს ინტერესებში შედის, გააკეთოთ ყველაფერი იმისათვის, რომ მოხდეს კლიენტთა წარმატებული გადაცემა.		

**დანართი 8.6 შიდა სამართალმემკვიდრეობის საკონტროლო ჩამონათვალი**

	საკითხები	რეაგირება	თარიღი
1	ყველა მხარე ხელს აწერს კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებას.		
2	ჩამოთვალეთ ფირმის კაპიტალის გაყიდვისთვის და გადაცემისთვის საჭირო პირობები.		
3	არის თუ არა გამყიდველი მზად ხელი მოაწეროს საქმიანობის შეზღუდვის შეთანხმებას?		
4	არის თუ არა გამყიდველი მზად იმისთვის, რომ ანგარიშსწორების ნაწილი მიიღოს ფირმის მომავალი შემოსავლების შედეგების მიხედვით?		
5	ეთანხმება თუ არა გამყიდველი „თანხის დაბრუნების/კომპენსირების“ პირობებს, შეთანხმებიდან გამომდინარე?		
6	დააწესეთ თქვენი ფასი. იყავით მზად იმისთვის, რომ გაამართლოთ და დაადასტუროთ ეს ფასი. დარწმუნდით, რომ თქვენ გამოიყენეთ შეფასების სათანადო ტექნიკა და მეთოდოლოგია.		
7	გაითვალისწინეთ, რა ვადაში იქნებით მზად, რომ ახალ პარტნიორს მისცეთ საშუალება, სათანადო გულისხმიერება გამოავლინოს.		
8	გაითვალისწინეთ, რა პერიოდის განმავლობაში იქნებით მზად დაეხმაროთ მართვისა და კლიენტების გადაცემაში, ასევე ტრენინგებით.		
9	განიხილეთ ფინანსური შეთანხმებები შემოსულ პარტნიორსა და გასულ პარტნიორს შორის.		
10	ხელმისაწვდომი გახადეთ კლიენტთა ბაზის სტატისტიკური მონაცემები, კლიენტებიდან მიღებული შემოსავლები და მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლები.		
11	განსაზღვრეთ დაუსრულებელ წარმოებასთან დაკავშირებული ვადები.		
12	იურისტკონსულტს შეადგენინეთ გაყიდვის ხელშეკრულების პროექტი, ასევე კორექტირებები შეატანინეთ ამხანაგობის/აქციონერთა შეთანხმებაში.		
13	განაახლეთ რეგისტრაცია სახელმწიფო ორგანოებთან, პროფესიულ ორგანიზაციებთან, ასევე პროფესიულ სადაზღვევო კომპანიებთან ახალი ამხანაგობისთვის.		
14	არსებული ვალდებულებები, იჯარა და ა.შ., გადაეცით ან დაავალეთ ახალ ამხანაგობას. ეს შეიძლება მოიცავდეს შენობების, ფოტოკოპირების აპარატის და ტექნიკის ქირას, ასევე პროგრამული უზრუნველყოფის ლიცენზიებს.		
15	შეიმუშავეთ შიდა სამართალმემკვიდრეობის გეგმა და გრაფიკი.		

16	აირჩიეთ კლიენტებისა და პერსონალისთვის ინფორმაციის მიწოდების სათანადო სტრატეგია.		
17	განსაზღვრეთ მთელი პროცესის დასასრულებლად რა ოპტიმალური ვადა გჭირდებათ.		
18	გახსოვდეთ, თქვენი საბოლოო გადახდა, დიდი ალბათობით, უკავშირდება ახალი ამხანაგობის მიერ კლიენტების შენარჩუნებას. თქვენს ინტერესებში შედის, გააკეთოთ ყველაფერი იმისათვის, რომ მოხდეს კლიენტთა წარმატებული გადაცემა.		

**დანართი 8.7 ახალ პარტნიორთა მიღების საკონტროლო ჩამონათვალი**

	საკითხები	რეაგირება	თარიღი
1	ყველა მხარე ხელს აწერს კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებას.		
2	ჩამოთვალეთ ფირმის კაპიტალის გაყიდვისთვის და გადაცემისთვის საჭირო პირობები.		
3	არსებული პარტნიორები თანახმა არიან, რომ გადამდგარი პარტნიორის კაპიტალი მიჰყიდონ ახალ პარტნიორს.		
4	დაადგინეთ მიმდინარე პარტნიორების მოთხოვნები ახალი პარტნიორის არჩევის საკითხთან დაკავშირებით.		
5	ახალი პარტნიორი ეთანხმება არსებული ამხანაგობის/აქციონერთა შეთანხმებას.		
6	ყველა პარტნიორი ეთანხმება ახალი პარტნიორის ანაზღაურებასა და მოგებაზე წვდომას.		
7	გადახედეთ და, საჭიროების შემთხვევაში, ხელახლა გადაანაწილეთ კლიენტები პარტნიორებს შორის.		
8	განსაზღვრეთ ახალი პარტნიორის როლი ფირმის შიგნით.		
9	არის თუ არა გამყიდველი მზად, ხელი მოაწეროს საქმიანობის შეზღუდვის შეთანხმებას?		
10	არის თუ არა გამყიდველი მზად, ანგარიშსწორების ნაწილი მიიღოს ფირმის მომავალი შემოსავლების შედეგების მიხედვით?		
11	ეთანხმება თუ არა გამყიდველი „თანხის დაბრუნების/კომპენსირების“ პირობებს, შეთანხმებიდან გამომდინარე?		
12	დააწესეთ თქვენი ფასი. იყავით მზად იმისთვის, რომ გაამართლოთ და დაადასტუროთ ეს ფასი. დარწმუნდით, რომ თქვენ გამოიყენეთ შეფასების სათანადო ტექნიკა და მეთოდოლოგია.		
13	გაითვალისწინეთ, რა ვადაში იქნებით მზად, რომ ახალ პარტნიორს მისცეთ საშუალება, სათანადო გულისხმიერება გამოავლინოს.		
14	გაითვალისწინეთ, რა პერიოდის განმავლობაში იქნებით მზად დაეხმაროთ მართვისა და კლიენტების გადაცემაში, ასევე ტრენინგებით.		
15	განიხილეთ ფინანსური შეთანხმებები შემოსულ პარტნიორსა და გასულ პარტნიორს შორის.		
16	ხელმისაწვდომი გახადეთ კლიენტთა ბაზის სტატისტიკური მონაცემები, კლიენტებიდან მიღებული შემოსავლები და მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლები.		
17	განსაზღვრეთ საბრუნავი კაპიტალის მოთხოვნები.		



18	იურისტკონსულტს შეადგენინეთ გაყიდვის ხელშეკრულების პროექტი, ასევე კორექტირებები შეატანინეთ ამხანაგობის/აქციონერთა შეთანხმებაში.		
19	განაახლეთ რეგისტრაცია სახელმწიფო ორგანოებთან, პროფესიულ ორგანიზაციებთან, ასევე პროფესიულ სადაზღვევო კომპანიებთან ახალი ამხანაგობისთვის.		
20	არსებული ვალდებულებები, იჯარა და ა.შ., გადაეცით ან დაავალეთ ახალ ამხანაგობას. ეს შეიძლება მოიცავდეს შენობების, ფოტოკოპირების აპარატის და ტექნიკის ქირას, ასევე პროგრამული უზრუნველყოფის ლიცენზიებს.		
21	შეიმუშავეთ ახალ ამხანაგობაზე გადასვლის გრაფიკი.		
22	აირჩიეთ კლიენტებისა და პერსონალისთვის ინფორმაციის მიწოდების სათანადო სტრატეგია.		
23	განსაზღვრეთ ოპტიმალური ვადა მთელი პროცესის დასასრულებლად.		
24	გახსოვდეთ, თქვენი საბოლოო გადახდა, დიდი ალბათობით, უკავშირდება ახალი ამხანაგობის მიერ კლიენტების შენარჩუნებას. თქვენს ინტერესებში შედის, გააკეთოთ ყველაფერი იმისათვის, რომ მოხდეს კლიენტთა წარმატებული გადაცემა.		

**დანართი 8.8 არსებულ პარტნიორთა მიერ საკონტროლო პაკეტის შესყიდვის საკონტროლო ჩამონათვალი**

	საკითხები	რეაგირება	თარიღი
1	ყველა მხარე ხელს აწერს კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებას.		
2	ჩამოთვალეთ ფირმის კაპიტალის გაყიდვისთვის და გადაცემისთვის საჭირო პირობები.		
3	გადახედეთ ფირმიდან გასვლის პირობებს არსებული ამხანაგობის/აქციონერთა ხელშეკრულების შესაბამისად.		
4	არსებული ამხანაგობის/აქციონერთა შეთანხმებაში გაეცანით საკონტროლო პაკეტის შესყიდვის პროტოკოლსა და პროცედურებს. თუ ასეთი არ არსებობს, გაეცანით პარტნიორთა შეთანხმებას.		
5	განიხილეთ და, საჭიროებისამებრ, ხელახლა გადაანაწილეთ პარტნიორებს შორის კლიენტები.		
6	არის თუ არა გამყიდველი მზად ხელი მოაწეროს საქმიანობის შეზღუდვის შეთანხმებას?		
7	არის თუ არა გამყიდველი მზად იმისთვის, რომ ანგარიშსწორების ნაწილი მიიღოს ფირმის მომავალი შემოსავლების შედეგების მიხედვით?		
8	ეთანხმება თუ არა გამყიდველი „თანხის დაბრუნების/კომპენსირების“ პირობებს, შეთანხმებიდან გამომდინარე?		
9	დააწესეთ თქვენი ფასი. იყავით მზად იმისთვის, რომ გაამართლოთ და დაადასტუროთ ეს ფასი. დარწმუნდით, რომ თქვენ გამოიყენეთ შეფასების სათანადო ტექნიკა და მეთოდოლოგია.		
10	გაითვალისწინეთ, რა პერიოდის განმავლობაში იქნებით მზად დაეხმაროთ მართვისა და კლიენტების გადაცემაში, ასევე ტრენინგებით.		
11	განიხილეთ მიმდინარე საკონსულტაციო შეთანხმებები.		
12	იურისტკონსულტს შეადგენინეთ გაყიდვისა და გადაცემის ხელშეკრულებების პროექტი, ასევე კორექტირებები შეატანინეთ ამხანაგობის/აქციონერთა შეთანხმებაში.		
13	განაახლეთ რეგისტრაცია სახელმწიფო ორგანოებთან, პროფესიულ ორგანიზაციებთან, ასევე პროფესიულ სადაზღვევო კომპანიებთან ახალი ამხანაგობისთვის.		
14	არსებული ვალდებულებები, იჯარა და ა.შ., გადაეცით ან დაავალეთ ახალ ამხანაგობას. ეს შეიძლება მოიცავდეს შენობების, ფოტოკოპირების აპარატის და ტექნიკის ქირას, ასევე პროგრამული უზრუნველყოფის ლიცენზიებს.		
15	შეიმუშავეთ ახალ ამხანაგობაზე გადასვლის გრაფიკი.		

16	აირჩიეთ კლიენტებისა და პერსონალისთვის ინფორმაციის მიწოდების სათანადო სტრატეგია.		
17	განსაზღვრეთ ოპტიმალური ვადა მთელი პროცესის დასასრულებლად.		
18	გახსოვდეთ, თქვენი საბოლოო გადახდა, დიდი ალბათობით, უკავშირდება ახალი ამხანაგობის მიერ კლიენტების შენარჩუნებას. თქვენს ინტერესებში შედის, გააკეთოთ ყველაფერი იმისათვის, რომ მოხდეს კლიენტთა წარმატებული გადაცემა.		

**დანართი 8.9 შესაბამისობის საკითხების საკონტროლო ჩამონათვალი**

	საკითხები	რეაგირება	თარიღი
	<b>სავალდებულო</b>		
1	ვალდებული ხართ თუ არა გააუქმოთ რეგისტრაცია ნებისმიერი საგადასახადო რეგისტრაციიდან ან ვალდებულებებიდან?		
2	თუ ასეა, არის თუ არა კორექტირების რაიმე ღონისძიება, რომელზეც ანგარიში უნდა წარადგინოთ?		
3	მოგეთხოვებათ თუ არა ყოფილ თანამშრომლებს გაუგზავნოთ საბოლოო შეტყობინებები ან გადახდების შესახებ შემაჯამებელი მონაცემები?		
4	დარწმუნდით, რომ ასრულებთ ყველა გადახდებს ყოფილი თანამშრომლების სახელით, როგორც ამას მოითხოვს ადგილობრივი რეგულატორები.		
5	გააუქმეთ თქვენი სახელზე არსებული ყველა პოლისი ან რეგისტრაცია, თუ არ იქნა გადაცემული თქვენს წინა ფირმაზე.		
	<b>სახელშეკრულებო</b>		
1	დარწმუნდით, რომ ყველა დირექტორის და მდივნის გადადგომა დასრულებული და წარდგენილია, მოთხოვნების შესაბამისად.		
2	მოხსენით და ამოიღეთ ნებისმიერი შესაბამისი გარანტიები, განსაკუთრებით, საბანკო მომსახურების, საიჯარო შეთანხმებების, ან ბიზნესის ნებისმიერ სხვა სფეროსთან დაკავშირებით.		
3	დარწმუნდით, რომ გადახდები შესრულებულია იმ ფინანსურ ვალდებულებებთან დაკავშირებით, რომლებზეც თქვენ პასუხისმგებლობა გეკისრებათ.		
4	დარწმუნდით, რომ საიჯარო ხელშეკრულებები ან განვადებით შესყიდვის ხელშეკრულებები გადაცემულია ნებისმიერ გადაცემულ მოწყობილობაზე.		
5	დარწმუნდით, რომ ასრულებთ ფირმის მართვისა და კლიენტების გადაცემას, ასევე ტრენინგებს სახელშეკრულებო ვალდებულებების შესაბამისად.		
6	დარწმუნდით, რომ იცავთ სავაჭრო ვალდებულებების ნებისმიერ შეზღუდვას, თქვენი მყიდველის მიმართ არსებული სახელშეკრულებო ვალდებულებების შესაბამისად.		
	<b>შიდა ფუნქციები</b>		
1	ფირმის ბანკირებს შეატყობინეთ და დაუდასტურეთ თქვენი გასვლა ფირმიდან.		
2	პროფესიულ სადაზღვევო კომპანიებს შეატყობინეთ და		

	დაუდასტურეთ თქვენი გასვლა ფირმიდან.		
3	საჭიროებისამებრ დააწესეთ პროფესიული პასუხისმგებლობის გარდამავალი დაზღვევა.		
4	ფირმის სადაზღვევო ბროკერებს შეატყობინეთ და დაუდასტურეთ თქვენი გასვლა ფირმიდან.		
5	დარწმუნდით, რომ თქვენი ვალდებულებები ბიზნესისა და ქონების დაზღვევასთან დაკავშირებით შეწყვეტილია.		
6	დარწმუნდით, რომ გაქვთ ამხანაგობის/აქციონერთა ყველა შეთანხმების ასლი.		
7	დარწმუნდით, რომ გაქვთ ყველა დოკუმენტის ასლი, რომელიც ასახავს თქვენს მიერ დირექტორის/მდივანის თანამდებობის დატოვებას და პირადი გარანტიებიდან გასვლას.		
8	კრედიტორებს შეატყობინეთ და დაუდასტურეთ თქვენი გასვლა ფირმიდან.		
9	პროფესიულ ორგანიზაციებს შეატყობინეთ და დაუდასტურეთ თქვენი გასვლა ფირმიდან.		
10	უზრუნველყავით, რომ ყველა კომუნალური მომსახურების პასუხისმგებლობა გადაცემული იყოს.		
11	გაყიდვის ხელშეკრულების შესაბამისად, საბოლოო ანგარიშსწორებამდე, კლიენტებს გამოუწერეთ საბოლოო ინვოისები დასრულებულ სამუშაოზე.		
12	იურისდიქციის შესაბამისად, განიხილეთ ნებაყოფლობითი საპენსიო პროგრამების და სავალდებულო საპენსიო სქემების შეთანხმებები.		

## დანართი 8.10 კონკრეტული მაგალითის ანალიზი

### მაგალითი 8.1

ეს მაგალითი ეხება სექცია 8.6.2-ს, „ამხანაგობა/შერწყმა“.

უილიამი და ინდირა ახლახან შეხვდნენ სხვა ბუღალტერს, მანუს (იხ. მაგალითი 6.1). მომდევნო თვეების განმავლობაში მათ ერთმანეთი უკეთესად გაიცნეს, და დაიწყეს მსჯელობა ერთად მუშაობის შესაძლებლობის შესახებ.

უილიამი და ინდირა რამდენიმე წლის განმავლობაში ერთად მუშაობდნენ როგორც პარტნიორები, და დაადგინეს, რომ შეთანხმება მათ მოთხოვნებს შეესაბამება. ისინი კარგად მუშაობდნენ ერთად და პატივს სცემდნენ ერთმანეთის ძლიერ და სისუსტე მხარეებს.

ისინი ასევე შეეჩვივნენ იმ სტრუქტურას, რომელიც მათ ჰქონდათ ათვისებული, ფირმის მართვასა და მენეჯმენტთან დაკავშირებით.

თითოეულ მათგანს ევალუბოდა საკუთარი საბილინგო მიზნები, და თითოეულს ასევე ეკისრებოდა პასუხისმგებლობა ფირმის მართვისთვის. ეს დაფუძნებული იყო ფირმის ორგანიზაციულ სქემაზე.

მათ ასევე შეიმუშავეს რეგულარული რუტინა ხელმძღვანელობის შეხვედრებისთვის, ბიზნესის ოპერაციული ასპექტების შესასრულებლად. ეს შეხვედრები ტარდებოდა ყოველ ორშაბათ დღეს, დილით, თანამშრომელთა სრული შემადგენლობით, ხოლო თითოეული პერსონალისთვის განსაზღვრული იყო კვირის პრიორიტეტები. უილიამი და ინდირა ასევე ხვდებოდნენ თვეში ერთხელ პარტნიორების შეხვედრაზე, რომელზეც განიხილავდნენ უფრო მაღალი დონის ანგარიშგებას და სტრატეგიას.

თავის მხრივ, მანუ იყო ინდივიდუალური პრაქტიკოსი, და ფირმის დამოუკიდებლად მართვის ზეწოლა იგრძნო. იგი ამას აკეთებდა რამდენიმე წლის განმავლობაში, და მხოლოდ რამდენიმე კლიენტით დაიწყო. დროთა განმავლობაში მან დააფუძნა ფირმა და ახლა მას ჰყავდა სამი თანამშრომელი, რომლებიც ასრულებდნენ საბუღალტრო და ადმინისტრაციულ ფუნქციებს. იგი მოიხიბლა უილიამისა და ინდირას ფირმით, არა მხოლოდ იმიტომ, რომ იგი წარმატებული იყო, არამედ იმიტომ, რომ იგი კარგად იმართებოდა და კარგი კულტურა გააჩნდა.

როდესაც სამივე მათგანი ერთად შეიკრიბა, რათა განეხილათ პოტენციური შერწყმის საკითხი, უილიამმა წარმოადგინა საკონტროლო ჩამონათვალი, რომელსაც ისინი შეიმუშავებდნენ, რადგან იგი მოიცავდა ბევრ ისეთ საკითხს, რომლებიც ეხებოდა შერწყმას. ძირითადი საკითხები იყო:

#### 1. მოგების წილი

ისინი შეთანხმდნენ, რომ მოგება განაწილებულიყო პარტნიორული წილების პროპორციულად და თანხებს გაიტანდნენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ფულადი სახსრები ამის საშუალებას იძლევა.

#### 2. პარტნიორების/დირექტორების მიღება ან მოხსნა

ყველა დაეთანხმა იმას, რომ პარტნიორების მიღების ან გაშვების საფუძველი იქნება ნებისმიერი შეთანხმების აუცილებელი ელემენტი. ყველა შეთანხმდა, რომ თავიანთ მოსაზრებებს გამოთქვამდნენ ამ მნიშვნელოვან საკითხზე და სრულად განიხილავდნენ მას მომდევნო შეხვედრაზე.

### **3. პარტნიორთა შეხვედრების სიხშირე და დრო**

უილიამსა და ინდირას სურდათ, გაეგრძელებინათ თავიანთი პარტნიორთა ყოველთვიური შეხვედრები, და მანუც დაეთანხმა, რომ შეხვედრები მართვის მნიშვნელოვანი საშუალებას წარმოადგენდა. ეს იყო ერთ-ერთი ის სფერო, სადაც მანუ, როგორც ინდივიდუალური პრაქტიკოსი, განსაკუთრებით არამომგებიან მდგომარეობაში იყო, რადგანაც არავინ იყო ისეთი, ვისთანაც შეეძლო მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვა.

### **4. პარტნიორის მოლოდინი ფირმის შიგნით და გარე საქმეებისა და ვალდებულებების მართვა**

ამ საკითხის გარშემო განიხილებოდა თითოეული პარტნიორის როლი და პასუხისმგებლობა, პროდუქტიულობის დონე (მაგ. ანაზღაურებადი საათები) და ნებისმიერ არაანაზღაურებადი სამუშაო, რომელიც ნებადართულია ნებაყოფლობითი საქმიანობისთვის სამუშაო საათებში, მაგალითად, პროფესიული ორგანიზაციები, პრო ბონო სამუშაო, ასევე საქველმოქმედო სამუშაო.

### **5. თანხების გატანის პოლიტიკა და საკრედიტო ანგარიშები**

ყველა მათგანი თვლიდა, რომ ცალკეული პარტნიორის მიერ თანხების გატანის ვადებისა და ფორმულის, ასევე საკრედიტო ანგარიშების, შესახებ გარკვეული პოლიტიკის ქონა აუცილებელია. ეს საკითხიც მომდევნო შეხვედრაზე იქნებოდა განხილული.

### **6. გუდვილის კალკულაცია შესვლისა და გასვლის დროს**

ყველა შეთანხმდა, რომ მეტად მნიშვნელოვანი იყო ფორმულის დადგენა გუდვილის შესაფასებლად. ისინი ფიქრობდნენ, რომ როდესაც პარტნიორი შედის ან გადის ფირმიდან, თითოეულ მხარეს უნდა ჰქონდეს მკაფიოდ გააზრებული, თუ რა ოდენობის კომპენსაცია შეუძლია მიიღოს, და ამგვარი გაანგარიშების საფუძველი რა არის. თითოეული მათგანი ფიქრობდა, რომ ეს უფრო მეტ სანდოობას და გარკვეულობას მატებს ამგვარ ვითარებას.

### **7. საქმიანობის შეზღუდვის მოთხოვნები და პენსიაზე გასვლის შესახებ შეტყობინების პერიოდი**

ისინი შეთანხმდნენ, რომ, თუ პარტნიორი დატოვებდა ფირმას, დაწესებული უნდა ყოფილიყო საქმიანობის შეზღუდვის მოთხოვნა, თუმცა აცნობიერებდნენ, რომ ნებისმიერი შეზღუდვის მოთხოვნა უნდა ყოფილიყო აღსრულებადი/მისაღები და არ უნდა გამოეწვია მთელი ხელშეკრულების ანუღირება. მათ აღიარეს, რომ ეს კომპლექსური სფერო იყო და შეთანხმდნენ, რომ ამ საკითხის შესახებ კონსულტაცია მიეღოთ იურიდიული პირისგან.

### **8. შვებულების გამოყენების უფლებები**

ისინი შეთანხმდნენ, რომ არ უნდა არსებობდეს გაურკვევლობა ან ორაზროვნება შვებულების გამოყენების უფლების შესახებ, რომელიც მოიცავდა: ყოველწლიურ, სპეციალურ, ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ, გრძელვადიან, ბავშვის მოვლის ან დეკრეტულ შვებულებას. ინდირას სთხოვეს, გაეკეთებინა პოლიტიკის პროექტი, რომელსაც ყველა განიხილავდა მომდევნო შეხვედრაზე.

მანუ კმაყოფილი იყო დისკუსიებით, და მოუთმენლად ელოდა, როდის გახდებოდა დიდი გუნდის წევრი, ხოლო უილიამსა და ინდირას, თითოეულს, შერეული გრძნობები ჰქონდათ ამ შესაძლო შერწყმის შესახებ. უილიამი ფარულად კმაყოფილიც კი იყო, რომ მას სხვა პარტნიორი ეყოლებოდა, რომელთან ერთადაც განიხილავდა საკითხებს, რადგან ინდირას თავს ამეტებდა და ნაკლებად ეკითხებოდა მას რჩევებს. ამასთანავე, თვლიდა, რომ მანუ საკმაოდ აგრესიული იყო და არ იყო დარწმუნებული, რომ მანუს სტილი შეეფერებოდა ფირმის კულტურას.

მეორეს მხრივ, მიუხედავად იმისა, რომ ინდირა გარეგნულად მხარს უჭერდა შერწყმას და გაერთიანების მომხრე იყო, საკმაოდ შეშფოთებული იყო სხვა პარტნიორის შემოსვლის გამო. იგი იგრძნობდა, რომ უილიამთან როგორც მუშაობდა, მას აწყობდა, და რომ სხვა მხარის მონაწილეობას შეიძლება შეეცვალა მათი სამუშაო დინამიკა. მას ასევე ეჭვი ეპარებოდა, იმუშავებდა თუ არა მანუ ისევე ბეჯითად, როგორც თავად აკეთებდა ამას, მიუხედავად იმისა, რომ მანუს სურდა მიეღო თანაბარი წილი მოგებიდან. ინდირამ გადაწყვიტა, რომ დაელოდებოდა მანუსთან მორიგ შეხვედრას, და ნახავდა როგორ იგრძნობდა თავს, შემდეგ კი უილიამთან განიხილავდა ამ საკითხებს.