



# स्वावलंबन

वेधेन सपनाओने पांप.....

स्वावलंबन घण्टो सिरिअ

वोल्युम-IV

Go for  
Good  
Governance





## સૂક્ષ્મ અને નાના સાહસો માટે સુશાસન પ્રસ્તાવના

પ્રિય સ્વાવલંબી,

એસઆઇડીબીઆઇ તરફથી સ્વાવલંબન શુભેચ્છાઓ!

વિઝન 2.0ને અપનાવવાની સાથે એસઆઇડીબીઆઇએ સંપર્ક, સંવાદ, સુરક્ષા અને પ્રચારની થીમ સાથે હવે પોતાનું ધ્યાન પ્રોત્સાહન અને વિકાસ પર કેન્દ્રીત કર્યું છે. વિઝન 2.0 “સ્થાપના” અને “આગળ વધવા” એમ બંનેમાં સૂક્ષ્મ અને નાના સાહસો (એમએસઇ)ને લાભ થાય તે માટે સમાવેષક અને અસરકારક નવીન જોડાણો પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરે છે, જેને લીધે દેશમાં નવા રોજગારનું સર્જન થશે અને એકંદર આર્થિક વૃદ્ધિ થશે. આ ઉપરાંત બેંકે સાહસિકતાની સંસ્કૃતિના પ્રસાર માટે અને યુવાવર્ગને “નોકરી ઇચ્છુકો”માંથી “નોકરીનું સર્જન કરનારાઓ”માં ફેરવવા માટે, શહેરી ક્ષેત્રોમાં થતા ગ્રામીણ સ્થળાંતરને રોકવા અને પિરામિડાના તળિયા પરના, લાભથી વંચિત/ઓછો લાભ પ્રાપ્ત થયો હોય એવા સેગમેન્ટ્સ અને એકંદર એમએસઇને વેગ આપવાની સાથે ટકાઉ આજીવિકાને પ્રોત્સાહિત કરવા માટે વર્ષ 2018માં મિશન સ્વાવલંબન રજૂ કર્યું હતું.

સ્વાવલંબન ઇન્ફો સિરિઝ પ્રવર્તમાન અને સંભવિત સ્વાવલંબીઓ સાથે જોડાણ કરવાનો અને તેમના સ્વપ્નનાં ઉદ્યોગ સાહસોને આકાર આપવાની સફરમાં તેમને સહાય કરવાનો એક પ્રયત્ન છે. તે તમારા દ્વારા સુધી સાહસિકતાનું પાયારૂપ તેમ જ અત્યાધુનિક જ્ઞાન લાવે છે તેમ જ તમને તાજેતરની ઘટનાઓ/યોજનાઓ/પહેલોથી માહિતગાર રાખે છે, જેનો તમે તમારા અને અન્યોના લાભ માટે ઉપયોગ કરી શકો છો.

અમે વાચકોના પ્રતિસાદની સાથે વિકાસ પામી રહ્યા છીએ. કૃપા કરીને અમને તમારા પ્રતિસાદ/પ્રશ્નો/સૂચનો મોકલો, જેથી અમે દરેક વોલ્યુમની સાથે સુધારો કરી શકીએ. અમે આશા રાખીએ છીએ કે અમને આ સિરિઝ લખવામાં જેટલી મજા આવી છે એટલી જ મજા તમને વાંચવામાં આવશે.

વાંચવાનો આનંદ માણો!

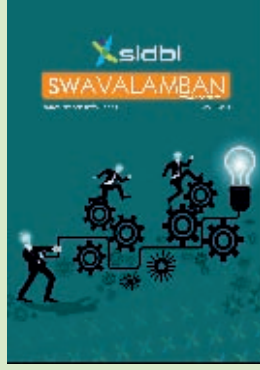
ટીમ સ્વાવલંબન, એસઆઇડીબીઆઇ

“સ્વાવલંબી બનો, જાતે આગળ વધો,  
અન્યોને આગળ વધારો”



# અમારા અગાઉના વોલ્યુમ્સમાં...

તમે અમારા અગાઉના વોલ્યુમ્સ વાંચ્યા હોઈ શકે છે, જેમાં અમે સ્વાવલંબી શું છે, શા માટે છે અને કેવી રીતે છે એ અંગે ચર્ચા કરી હતી. અમારા બીજા વોલ્યુમમાં અમે મહિલા સૂક્ષ્મ-સાહસિકો અંગે ચર્ચા કરી હતી. ત્રીજા વોલ્યુમમાં એમએસઈને આગળ વધારવા માટે દેશમાં ઉપલબ્ધ યોજનાઓ અને પહેલોની એક ઝલક આપવામાં આવી હતી. આ વોલ્યુમ સુધી પહોંચવા માટે કૃપા કરીને <https://www.sidbi.in/en/publication-and-reports> અથવા <https://udyamimitra.in/home/downloads>ની મુલાકાત લો.



એમએસઈ કોઈ પણ દેશના વિકાસમાં મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. વિશ્વભરમાં નાના કારોબારો લોકો માટે માત્ર રોજગારીની તકનું સર્જન જ નથી કરતા, પરંતુ દેશના જીડીપીમાં પણ નોંધપાત્ર યોગદાન આપે છે. અને ભારત આમાંથી બાકાત નથી.

ઘણા એમએસઈ એમાં ખાસ કરીને એવા જે પરિવારથી સંચાલિત કારોબાર હોય છે તેઓ સમય જતા તેમની પોતાની આંતરિક પ્રણાલીઓ અને પ્રક્રિયાઓને વિકસાવે છે. તે કારોબારને સુસંગત અને નિર્વિઘ્ન રાખવામાં મદદ કરે છે તેની સાથે સાથે તે ઉદ્યોગ દ્વારા એમાં પણ ખાસ કરીને કોર્પોરેટ મંડળો દ્વારા સ્વીકારેલા સામાન્ય વલણોની સાથે પડી ભાગવાનું જોખમ પણ ધરાવે છે. પ્રમાણભૂત પદ્ધતિઓને અપનાવવી અને તેનું પાલન કરવું એ કોઈ પણ કારોબારની વૃદ્ધિ માટે મહત્વપૂર્ણ બાબત છે એવી ઉદ્યોગમાં વ્યાપક સ્વીકૃતિ હોવાની સાથે કોર્પોરેટ મંડળો માટે આવા ધોરણો અગાઉથી અમલી છે. એમએસઈ દ્વારા આ ધોરણોનું પાલન થાય એ માટે કોઈ ફરજિયાતપણું લાગુ ન હોવાથી નાના સાહસો આવી સ્થાપિત કાર્યપ્રણાલીને મોટા ભાગે અવગણે છે. આને લીધે જ્યારે એમએસઈ મધ્યમ/મોટા સાહસો સાથે વહેવાર કરવાનો પ્રયત્ન કરે ત્યારે અથવા પોતાના કારોબારની વૃદ્ધિ કરવાનો પ્રયત્ન કરે ત્યારે મોટે ભાગે સમસ્યા સર્જાય છે. અમારો પ્રવર્તમાન વિષય એમએસઈ માટે સુશાસનની પદ્ધતિઓનાં મહત્વ પર અને તેઓ તેમની વૃદ્ધિ માટે તેમનો કેવી રીતે ઉપયોગ કરી શકે તથા તેમના સાહસોને ઉદ્યોગની શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિઓનાં સમાન સ્તર સુધી લાવી શકે તેના પર પ્રકાશ પાડવાનો છે.

## સુશાસન

વિશ્વ બેંકની વ્યાખ્યા અનુસાર તેને એવી કાર્યપ્રણાલીઓના સમૂહ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવી છે, જેના મારફતે કંપનીઓ જ્યારે માલિકી સંચાલનમંડળથી અલગ હોય છે ત્યારે સંચાલિત થાય છે. એન્ટિટી મોટી સંખ્યામાં શેરધારકો પાસેથી ભંડોળ પ્રાપ્ત કરે છે અને તેથી અસરકારક માલિકો કંપનીની રોજિંદી કામગીરીમાં કોઈ ભૂમિકા ધરાવતા ન પણ હોઈ શકે. શાસનની કામગીરી સંચાલનમંડળની ટીમને સોંપવામાં આવે છે. સુશાસન નિયમો, નિયમનો, પ્રણાલીઓ અને પ્રક્રિયાઓનો સમૂહ છે, જેમને એ સુનિશ્ચિત કરવા માટે ઘડવામાં આવ્યા હોય છે કે એન્ટિટીના તમામ માલિકોના વ્યક્તિગત હિતો પૂરા કરવાને સ્થાને તેના તમામ માલિકોના શ્રેષ્ઠ હિતો સુનિશ્ચિત થાય તે માટે સંચાલનમંડળ એન્ટિટીને ચલાવે.

આ મૂળભૂત રીતે એવી પ્રક્રિયાઓને સામેલ કરે છે, જેના મારફતે એન્ટિટીના ઉદ્દેશ દેશના એકંદર સામાજિક-આર્થિક, નિયમનકારી, બજારની પરિસ્થિતિના સંદર્ભમાં નક્કી થાય અને તેને અનુસરવામાં આવે. આ પારદર્શકતા, નિષ્પક્ષતા અને ઉત્તરદાયિત્વને પ્રોત્સાહિત કરવાની કાર્યપ્રણાલી છે. દરેક એન્ટિટી સંહિતા અને સુશાસનના ધોરણો માટે તેના સંસ્થાકીય/એન્ટિટીના ઉદ્દેશોને સંરેખિત કરવાની તેની પોતાની રીત નક્કી કરે છે. એન્ટિટીના સુશાસનનાં માળખાને આખરી ઓપ આપવાની જવાબદારી બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ/પ્રોપ્રિએટર/ભાગીદાર પર હોય છે.

કારોબારનું સ્વરૂપ કારોબારના માલિકો અને સંચાલનમંડળ વચ્ચેના સંબંધને આંશિક રીતે નક્કી કરે છે. અલગાવનું (સેપરેશનનું) પ્રમાણ નજીવું (દા.ત. એકહથ્થુ માલિકી) કે નોંધપાત્ર (દા.ત. મધ્યમ એન્ટિટી) હોઈ શકે છે. તેથી હિતોના ટકરાવની શક્યતા માલિકી અને કંપનીઓના કિસ્સામાં નજીવું હોય છે, કારણ કે કારોબાર સંચાલિત કરતા લોકો આવક અને નફાની વૃદ્ધિના ઉદ્દેશથી પ્રેરિત માલિકો હોય છે. તેમણે તેમના કારોબારની પદ્ધતિઓમાં “સુશાસન”ની સમજને વિકસાવવાની જરૂર છે, જેનાથી વ્યવસ્થામાં વિભિન્ન હિસ્સેદારો જેવા કે સરકાર, ગ્રાહકો, સપ્લાયર્સ, બેંક, કર્મચારીઓ વગેરે માટેની જવાબદારીઓ પૂરી થાય છે.



## સુશાસન માટેની જરૂરિયાત

સુશાસનની શા માટે જરૂર છે તેની પાછળનાં મુખ્ય કારણો પૈકીનું એક 'હિતોના ટકરાવ'ને ઘટાડવો છે. એન્ટિટી કેવી રીતે સંચાલિત થવી જોઈએ એ અંગે બે પક્ષો વિરોધાભાસી મત ધરાવતા હોય ત્યારે ટકરાવ સર્જાઈ શકે છે. આ ટકરાવ શેરધારકો અને ઉપલા સંચાલનમંડળ (મુખ્ય-એજન્ટ સમસ્યા) વચ્ચે અને શેરધારકો (મુખ્ય-મુખ્ય સમસ્યા) વચ્ચે હોઈ શકે છે.

એ) **મુખ્ય-એજન્ટ ટકરાવ:** જ્યારે ઉપલા સંચાલનમંડળ અને હિસ્સેદારો વચ્ચે અલગાવ (સેપરેશન) હોય ત્યારે તે થઈ શકે છે. માલિકો/શેરધારકો (મુખ્ય) ઊંચા નફાની ઇચ્છા રાખી શકે છે, જ્યારે ઉપલું સંચાલન મંડળ કે મુખ્ય કર્મચારી (એજન્ટ) વધુ સારા પગાર, વધુ સારી કાર્યની સ્થિતિ, ગ્રાહકો સાથે સારા સંબંધો વગેરે જેવી અન્ય અગ્રીમતાઓ ધરાવી શકે છે, જે ઊંચા નફા સાથે સીધા જોડાયેલા ન પણ હોઈ શકે છે. આને લીધે ટકરાવ થઈ શકે છે અને અહીંયા સુશાસન બંને હિતોને સંરેખિત કરવા માટે અને બંને વચ્ચે ટકરાવ થતો રોકવા માટે મહત્વપૂર્ણ સાબિત થાય છે.

બી) **મુખ્ય-મુખ્ય ટકરાવ:** જ્યારે વ્યક્તિગત શેરધારકો/માલિકો/ભાગીદારો તમામ શેરધારકોના સામૂહિક હિતો કરતા તેમના વિશેષ હિતોમાં નીતિઓને દોરવા માટે વ્યાવસાયિક સંચાલનમંડળને પ્રભાવિત કરવાનો પ્રયત્ન કરે ત્યારે પણ ટકરાવ સર્જાઈ શકે છે. અહીં સુશાસન તમામ શેરધારકોના સામૂહિક હિતોમાં કારોબારને સંરેખિત કરવામાં હસ્તક્ષેપ કરે છે. એન્ટિટીનાં સંચાલનમાં શિસ્ત લાવવા માટે સુશાસનની આવશ્યકતા હોય છે અને તેથી તે ઉદ્યોગસાહસની વૃદ્ધિયકને મદદરૂપ બને છે.

## ભારતમાં સુશાસન

ભારતમાં સાહસો પરંપરાગત રીતે પરિવારની માલિકીના હોય છે, જેનો અર્થ એ થાય છે કે જે રીતે કારોબારનું સંચાલન કરવામાં આવે છે તેમાં અંકુશ અને સમતુલનનો અભાવ હોય છે, પરિવારના સભ્યો જ માલિકો હોય છે તેમ તેઓ જ સંચાલનમંડળના હોદ્દાઓ ધરાવતા હોય છે. તમામ નિર્ણયો પરિવાર અને તેમની નજીકના લોકો દ્વારા લેવામાં આવતા હોય છે. કોર્પોરેટ એન્ટિટીના કિસ્સામાં ઇક્વિટી બજારની ઉત્ક્રાંતિનો અર્થ માલિકીને પરિવારથી ખસેડીને શેરધારકો સુધી લાવવો થાય છે. આ કંપનીઝ એક્ટ, 1956 આવ્યા પછી થયું છે, જેમાં ચાવીરૂપ સંચાલકીય નિર્ણયો સંરેખિત કરવા માટે બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સની જરૂર હોય છે. કાયદા અનુસાર પ્રાથમિક સમિતિઓ જેવી કે વર્ષ 2000માં કુમાર મંગલમ બિરલા સમિતિ, વર્ષ 2003માં નારાયણ મૂર્તિ સમિતિ, વર્ષ 2012માં આદિ ગોદરેજ સમિતિ અને વર્ષ 2017માં ઉદય કોટક સમિતિની સેબી દ્વારા રચના કરવામાં આવી હતી, જેને લીધે કંપનીઝ એક્ટ 2013, સેબી નિયમનો, લિસ્ટિંગ કરાર વગેરેમાં રહેલા પ્રવર્તમાન કોર્પોરેટ શાસન ધોરણોનો વિકાસ થયો છે.

## સુશાસનના સિદ્ધાંતો

કોર્પોરેટના સુશાસનના પાયારૂપ સિદ્ધાંતો ત્રણ ઘણા છે:





# સુશાસનની લાક્ષણિકતાઓ

કેટલીક સમિતિઓ દ્વારા ઓળખ્યા પ્રમાણે સુશાસનની પ્રાથમિક લાક્ષણિકતાઓ નીચે આપવામાં આવી છે:

## શિસ્ત

એન્ટિટીમાં ખરી અને યોગ્ય વર્તણુકના સ્વીકૃત ધોરણોમાં સમાનરૂપતા.

## પારદર્શકતા

એવી સરળતા જેનાથી બહારની વ્યક્તિ એન્ટિટીની ક્રિયાઓ અને દેખાવનું અર્થસભર વિશ્લેષણ કરી શકે.

## સ્વતંત્રતા

એવી રીત જેનાથી હિતોના ટકરાવ ટાળવામાં આવે.

## ઉત્તરદાયિત્વ

એન્ટિટીની અસ્કયામતો અને તેના દેખાવને લગતી માહિતી પ્રાપ્ત કરવાનો અને જરૂર લાગે તો તેની વિનંતી કરવાના શેરધારકોના અધિકારને સંબોધવા.

## જવાબદારી

એન્ટિટીના દેખાવ અને ક્રિયાઓમાં થતા વિલંબની માલિકી લેવી તેની સાથે સાથે જ્યારે અને જ્યાં આવશ્યક લાગે ત્યાં સુધારાની કાર્યપ્રણાલીને પર્યાપ્ત રીતે લાગુ કરવી.

## નિષ્પક્ષતા

એન્ટિટીના વિભિન્ન શેરધારકોના અધિકારો અને હિતોની સ્વીકૃતિ.

## સામાજિક જવાબદારી

પોતાની પ્રવૃત્તિ માટે યોગ્ય પગલાં ભરવાની સાથે તેનાથી થતી સામાજિક, પર્યાવરણીય અને આર્થિક અસરની કદર કરવાની સાથે નૈતિક ધોરણો માટેની વચનબદ્ધતા.

## ઘડિવટી

સુનિશ્ચિત કરવું કે તમામ હિસ્સોદારોને એવું લાગે કે તેમના અધિકારોની સંભાળ લેવામાં આવે છે અને તેઓ સમાન તક ધરાવે છે.



# સુશાસનની પદ્ધતિઓ: તમારા કારોબારને પાંખ આપે છે નોન-કોર્પોરેટ એમએસઇ માટે

- **વૃદ્ધિ અને સ્થિરતા:** શાસનનાં યોગ્ય માળખાંની સાથે સંચાલિત થતો કારોબાર સ્પષ્ટ દૃષ્ટિ અને ઉદ્દેશની સમજ ધરાવે છે. આને લીધે તમામ શેરધારકો દ્વારા કાર્યક્ષમ કામગીરી થાય છે અને તેથી કારોબારની વૃદ્ધિ અને સ્થિરતા સુનિશ્ચિત થાય છે.
- **સસ્તી કેડિટને આકર્ષે છે:** સુશાસન માળખું ધરાવતો કારોબાર કેડિટર્સને (એવા લોકો જેમણે એન્ટિટી માટે કેડિટ વધારી છે) એમએસઇમાં આત્મવિશ્વાસની સમજ પૂરી પાડશે, જે કેડિટર્સને નાણાકીય સંસ્થાઓમાંથી સસ્તી કેડિટ પ્રાપ્ત કરવા માટેની વધુ સારી શરતોની વાટાઘાટો કરવામાં મદદ કરશે.
- **ગ્રાહકોની નિષ્ઠાને આકર્ષે છે:** એમએસઇ ભલે પોતાની પ્રોડક્ટ્સ અન્ય મોટા સાહસોને કે પછી નાના ગ્રાહકોને પૂરી પાડતું હોય, પરંતુ કારોબારની ગુણવત્તાની માગ હંમેશા હોય છે. સુશાસનનાં માળખાંથી બ્રાન્ડ વેલ્યુનું સર્જન થશે અને વિશ્વાસ વધશે અને તેથી ગ્રાહકોની નિષ્ઠા પણ વધશે.
- **વૃદ્ધિ કરવી:** નાના સ્તરથી શરૂઆત કરતા કોઈ પણ કારોબારે ગતિશીલ બજારમાં પોતાની જાતને ટકાવી રાખવા માટે વૃદ્ધિ અને વિકાસ કરતા રહેવું પડે છે. સુશાસનનાં માળખાંને જાળવી રાખવાથી એ સુનિશ્ચિત થશે કે તે સારા દેખાવને અનુસરતા વલણોને સુસંગત છે અને તે સમય જતા વૃદ્ધિના આગામી સ્તરમાં પોતાની જાતને સરળતાથી તબદિલ કરશે.
- **સંચાલકીય દેખાવ:** સુશાસન માળખું એમએસઇનાં વિભિન્ન સ્તરો પર ભૂમિકાઓ અને જવાબદારીઓનાં સંહિતાકરણને સુનિશ્ચિત કરે છે, જે માલિકી અને સ્પષ્ટતાની સમજ સાથે કારોબારની સરળ કામગીરીને સુનિશ્ચિત કરશે. નાણાકીય અહેવાલોની નિયમિત જાળવણીના અહેવાલોનો અર્થ એમએસઇની નાણાકીય અને હિસાબી મશીનરીનો સરળ દેખાવ પણ થાય છે.
- **અનુસરણ:** શાસન-વ્યવસ્થાના નિયમોનાં યોગ્ય અનુસરણથી આખરે દેશમાં પ્રચલિત નિયમનકારી ધોરણોનું પાલન થાય છે અને તેથી નાણાકીય અને બિન-નાણાકીય સેવાઓ/સુવિધાઓની પહોંચ સરળ બને છે.

## કોર્પોરેટ એમએસઇ માટે

- **વૃદ્ધિ અને સ્થિરતા:** તમામ હિસ્સેદારકોના સહકારથી કારોબારમાં મજબૂત વૃદ્ધિ અને સ્થિરતા આવે છે.
- **મૂડીને આકર્ષે છે:** કોર્પોરેટ શાસનનું સ્થાપિત માળખું ધરાવતા કારોબારને રોકાણકારો દ્વારા વિશ્વાસપાત્ર અને ઓછા જોખમી માનવામાં આવે છે, જેને લીધે આકર્ષક દરખાસ્ત પર મૂડી સરળતાથી ઉપલબ્ધ થાય છે.
- **શેરધારકો માટે ઊંચું મૂલ્ય:** કંપનીના ઊંચા વિશ્વાસ અને મૂલ્યોનો અર્થ રોકાણકારોની ઊંચી નિષ્ઠા થાય છે, જેઓ બદલામાં આવી કંપનીઓ માટે પ્રિમિયમ ચૂકવે છે.
- **રોકાણકારોનો આત્મવિશ્વાસ:** સુશાસનની સારી પદ્ધતિઓ દ્વારા ઓફર થતી વિશ્વસનીયતાથી રોકાણકારોમાં આત્મવિશ્વાસ સ્થાપિત થાય છે, જે લાંબા ગાળાની મૂડીને આકર્ષવામાં મદદરૂપ થાય છે.
- **કામગીરીનો દેખાવ:** સુશાસન માળખું કંપનીના વિભિન્ન સ્તરો પર ભૂમિકાઓ અને જવાબદારીઓનાં સંહિતાકરણને સુનિશ્ચિત કરે છે, જે હિસ્સેદારોમાં હિતોના કોઈ ટકરાવને અંકુશિત કરવાનું સુનિશ્ચિત કરે છે. આ ઉપરાંત સ્વતંત્ર નિર્દેશકોની ઉપસ્થિતિથી કોઈ પણ જાતના પક્ષપાત કે વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો વિના સુધારેલા વ્યુહાત્મક અભિપ્રાયો જોવા મળે છે. નાણાકીય અહેવાલોની નિયમિત જાળવણીનો અર્થ કંપનીના નાણાકીય અને હિસાબી મશીનરીનો સરળ દેખાવ પણ થાય છે.
- **અનુસરણ:** કોર્પોરેટ શાસન-વ્યવસ્થાના નિયમોનાં યોગ્ય અનુસરણથી આખરે દેશમાં પ્રચલિત નિયમનકારી ધોરણોનું પાલન થાય છે, જેનાથી નિયંત્રણ અને આગળ વધવાની ક્ષમતામાં સુધારો થાય છે.



# સુશાસન પ્રણાલી





# એમએસઈમાં સુશાસન: અનિચ્છા અને કારણો

મોટા ભાગના એમએસઈ તેમની સંસ્થાઓમાં કોઈ પણ ઔપચારિક શાસનનાં માળખાંને સ્થાપિત કરતા નથી. એવી ભાવના પ્રચલિત છે કે કોર્પોરેટ્સ માટે સુશાસન વધુ લાગુ થવા પાત્ર છે.

અનિચ્છા માટેનાં ઘણા કારણો હોઈ શકે છે, જેમાંના કેટલાક નીચે આપવામાં આવ્યા છે:

## જાગૃત્તિનો અભાવ



મોટા ભાગની એન્ટિટીઝ સુશાસનનાં માળખાંનાં અમલીકરણના લાભથી જાગૃત્ત હોતી નથી.

## અમલીકરણનો ખર્ચ



એવું માનવામાં આવે છે કે એન્ટિટીઝમાં સુશાસનનાં માળખાંનાં અમલીકરણમાં ઘણો બધો ખર્ચ થશે.

## નિયંત્રણ ગુમાવવાનો ભય



મોટા ભાગની એન્ટિટીઝ પરિવારથી સંચાલિત હોય છે અથવા તેના ભાગીદારો નજીકના મિત્રો/સંબંધીઓ હોય છે, જેઓ કારોબાર આરંભ થયો હોય છે ત્યારથી જ તેની સુકાન ધરાવતા હોય છે. સામાન્યપણે આવી પરિસ્થિતિમાં નાનું જૂથ તમામ સત્તા મેળવે છે અને તે કારોબારને લગતા તમામ મુખ્ય નિર્ણયોનું નિયંત્રણ ધરાવે છે. આ જૂથ કોઈ સત્તા નિયંત્રણને દૂર કરવાની અનિચ્છા ધરાવતું હોય છે અને સ્વતંત્ર મંડળોનાં સર્જન માટે કોઈ પગલાં ભરવા દેતા નથી.

## માહિતી/વેપારના રહસ્યો ગુમાવવાનો ભય



નાના જૂથ/પરિવાર દ્વારા સંચાલિત થતી આવી એન્ટિટીઝ સામાન્યપણે એવું માને છે કે આ પ્રકારનું શાસનનું માળખું સ્થાપિત કરવાથી તેમના કારોબારના રહસ્યો જાહેર થશે, જેનાથી સ્પર્ધકોને મદદ મળી શકે છે અને તેમના માટે કારોબારનું નુકસાન થઈ શકે છે.

## અયોગ્ય હિસાબ



એન્ટિટીઝ મોટે ભાગે કોઈ વ્યાખ્યાયિત સ્થાપિત માળખાં ધરાવતી નથી અને નાણાકીય અહેવાલો બનાવવામાં આવશ્યક નિપુણતા ન ધરાવતા હોય અને હિસાબી ધોરણોથી જાગૃત્ત ન હોય એવા બિન-લાયકાત સ્ટાફ/પરિવારના સભ્યો કે માલિકો દ્વારા હિસાબ સંચાલિત થાય છે. હિસાબ મોટે ભાગે પરિવાર/માલિકોના શ્રેષ્ઠ હિતને અનુકૂળ હોય એવી રીતે નક્કી થતા હોય છે અને આવી એન્ટિટીઝમાં વેરાની જવાબદારીઓ/કાયદેસરતાનો ભય હોય છે.



# સુશાસન અપનાવવું: લાભ

કેટલીક સમિતિઓએ એમએસઇ બાહ્ય રીતે જે સમસ્યાઓનો સામનો કરે છે તેનું વિશ્લેષણ કર્યું છે અને તેમને ઘટાડવાના પ્રયત્ન હાથ ધરવામાં આવ્યા છે. જોકે સુશાસનનું અમલીકરણ એન્ટિટીઝ આંતરિક રીતે પોતાની સમસ્યાઓ પર ધ્યાન આપતી હોય, તેમનો ઉકેલ લાવવા માટે અને ભવિષ્યમાં કોઈ સમસ્યા સર્જતી રોકવા માટે પર્યાપ્ત માળખું સ્થાપિત કરવાની યોજના ધરાવતી હોય તેને સમાન હોય છે. એન્ટિટીઝ માટે શાસનનાં અસરકારક માળખાની સ્થાપનામાંથી કેટલાક લાભનો સાર નીચે જણાવવામાં આવ્યો છે:

## એ) સુવ્યાખ્યાયિત કારોબાર - સસ્તી કેડિટની સરળ ઉપલબ્ધી

કોર્પોરેટ ગવર્નન્સ (સીજી) માળખાં હેઠળ કંપનીઓ કંપનીના ઉદ્દેશ અને તેના અવકાશ માટેની સ્પષ્ટતા પૂરી પાડતા મેમોરેન્ડમ ઓફ એસોસિએશન (એમઓએ), આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિએશન (એઓએ) જેવા હેતુલક્ષી અને દૂરદૃષ્ટિના દસ્તાવેજોની જાળવણી કરે છે. આ ઉપરાંત વરિષ્ઠ સંચાલનમંડળ માટે કી રિઝલ્ટ એરિઆઝ (કેઆરએ) અને બોર્ડની કામગીરીનાં માળખાંની જાળવણી કરવામાં આવે છે. આ કંપની માટેના નિયમોને સુવ્યાખ્યાયિત કરવાનું સુનિશ્ચિત કરે છે અને તેને લીધે કારોબારની વૃદ્ધિ થાય છે.

આ જ રીતે એન્ટિટીઝ સ્પષ્ટ દૃષ્ટિ દસ્તાવેજ સ્થાપી શકે છે, જે તેમને તેમના લક્ષ્યાંકો અંગેના વિચારને અને વૃદ્ધિના માર્ગ માટે અપેક્ષાઓના ચાર્ટર્સને સ્થાપિત કરવામાં મદદ કરશે, જે કર્મચારીઓ તેમ જ બહારના લોકોમાં આત્મવિશ્વાસ લાવશે. આ ઉપરાંત કેડિટર્સને તેમની કામગીરીને વધુ સારી રીતે સમજવામાં મદદ કરશે અને એન્ટિટીઝ માટે સરળ અને સસ્તી કેડિટ માટેનો માર્ગ મોકળો કરશે.

## બી) કામગીરીમાં પારદર્શકતા

મોટે ભાગે થોડા વ્યક્તિઓમાં/માલિકોમાં નિર્ણય લેવાની સત્તાનાં કેન્દ્રીકરણને લીધે કોઈ ઉત્તરદાયિત્વ હોતું નથી. અંદરના લોકો મોટે ભાગે ભંડોળને તેમના વ્યક્તિગત લાભ માટે બીજી દિશામાં દોરવા માટે લલચાય છે, જેને લીધે સંસ્થાની મૂડી સાફ થઈ જાય છે. આ કારોબારની વૃદ્ધિને અવરોધે છે અને તેને લીધે ઉદ્યોગસાહસો મોટે ભાગે આર્થિક રીતે નબળા બને છે.

સ્વતંત્ર સમિતિઓની સ્થાપના અને એન્ટિટીમાં માલિકીથી સંચાલનમંડળને અલગ કરવાથી એ સુનિશ્ચિત થશે કે - નાણાકીય કે અન્ય કોઈ પણ નિર્ણયો પ્રસ્થાપિત હિતો હેઠળ લેવામાં ન આવે છે. આને લીધે સાહસોની આર્થિક સ્થિતિની પ્રગતિ તેમ જ તેની કામગીરી સરળ અને અસરકારક થાય છે.

## સી) જોખમ સંચાલન

મોટી કોર્પોરેટ્સમાં તજજ્ઞ ટીમો હોય છે, જે પોતાની જાતને ઉદ્યોગમાં તાજેતરમાં થયેલી ઘટનાઓથી માહિતગાર રાખીને જોખમને ઘટાડવા અને ભવિષ્યનાં કોઈ જોખમો માટે યોજના ઘડવા તરફ કાર્ય કરે છે. આ કંપની માટે વીમા તરીકે કાર્ય છે અને કારોબારમાં આવતા કોઈ આંચકાઓને પચાવવામાં તેની મદદ કરે છે તથા વિક્ષેપના સમયમાં પણ નફો બનાવવાનું સુનિશ્ચિત કરે છે. આ એન્ટિટી મોટે ભાગે આવી સ્થાપિત પ્રણાલીઓના અભાવે ઊંચલપાચલની સ્થિતિ દરમિયાન જંગી નુકસાન કરે છે અને ભાંગી પડે છે. નીતિમાં ફેરફારો, સસ્તી આયાત, વૈશ્વિક વિક્ષેપો વગેરે જેવા કોઈ પણ આંચકાને સંચાલિત કરવા માટે કાર્યક્ષમ માળખું અને નિપુણ સ્ટાફ જાળવી રાખવાથી એ સુનિશ્ચિત થાય છે કે એન્ટિટી કોઈ પણ આંચકો આપે એવી ઘટનામાં અડગ ઊભી રહે છે.

## ડી) મૂલ્યનું સર્જન

શાસન માળખાં હેઠળ કંપનીઓ નિયમિતપણે બોર્ડની બેઠકો યોજે છે, જે કારોબારની માગને અનુસાર તેના સ્ટાફની કુશળતા કે પુનઃકુશળતાની કોઈ આવશ્યકતા છે કે કેમ તેની આકારણી કરે છે. બિન-કોર્પોરેટ નાના કારોબારમાં આ પદ્ધતિ તેમની લાંબા ગાળાની ટકાઉતા તેમ જ નાણાકીય સદ્ધરતાને સુનિશ્ચિત કરશે.

## ઈ) આગળની યોજના ઘડવી

બોર્ડની નિયમિત બેઠકો એ પણ સુનિશ્ચિત કરશે કે એન્ટિટીની લાંબા ગાળાની વ્યુહરચનાની ચર્ચા કરવામાં આવે અને જો આવશ્યક લાગે તો તેને નવી દિશા આપવામાં આવે.

## એફ) પ્રતિષ્ઠા

સુશાસનનું સ્થાપિત માળખું ધરાવતી એન્ટિટી શાસન-વ્યવસ્થાની નિષ્ફળતાને લીધે થઈ શકતા પ્રતિષ્ઠાનાં નુકસાનને વેઠવાની શક્યતા ઓછી ધરાવે છે. સુશાસન પ્રણાલી બાહ્ય રોકાણકારો, કેડિટર્સ, જાહેર જનતા વગેરેની સામે એન્ટિટી માટે મુખ્ય વેચાણ બિંદુ પણ બની શકે છે.



# સુશાસનને સુનિશ્ચિત કેવી રીતે કરવું

સુશાસન ઉદ્યોગસાહસો દ્વારા વ્યાવસાયિક સંચાલકીય ફરજોથી માલિકીને તબક્કાવાર રીતે અલગ કરીને અને કારોબારના માલિકો, ભાગીદારો અને અન્ય હિસ્સેદારો માટે સ્પષ્ટ ભૂમિકાઓ અને જવાબદારીઓની સ્પષ્ટતા કરીને સ્થાપી શકાય છે.

વૃદ્ધિ દરમિયાન એવા વ્યાવસાયિકોને સામેલ કરો, જેઓ શાસન પ્રણાલીમાં મૂલ્યનો ઉમેરો કરશે.

લાગુ થવા પાત્ર નિયમો અને નિયમનોનાં સમયસર અનુસરણને સુનિશ્ચિત કરો.

નાણાકીય સંચાલન પ્રણાલી અંગે અનુભવ ધરાવતી વ્યક્તિને મૂકો.

આંતરિક સ્તરે પ્રમાણભૂત સંચાલકીય પદ્ધતિઓ અને કારોબારની આચાર સંહિતા રજૂ કરો.

સંચાલનમંડળની વહીવટી અને ટેકનિકલ ક્ષમતાઓ વિકસાવો.

સંસ્થાના એવા ચાર્ટર્ડ જે ભૂમિકાઓ અને જવાબદારીઓને અંકિત કરશે.

સ્ટાફની નિયમિત તાલિમો, કુશળતા, પુનઃકુશળતા અને તેમની કુશળતામાં વધારો કરવો.

પ્રક્રિયાઓની તપાસને સુનિશ્ચિત કરવા માટેની સ્વતંત્ર આંતરિક ઓડિટ કાર્યપ્રણાલી.

નવા ઉત્તરાધિકારીની યોજના અને હિતના ટકરાવ માટેના નિયમો રજૂ કરવા.

હાલમાં મોટા ભાગની એમએસઇ બિન-કોર્પોરેટ છે. જોકે વૃદ્ધિ માટે તેમણે શાસનનાં માળખાને અપનાવવાની જરૂર છે, જે તેમને લાંબા ગાળે મદદરૂપ થશે.



# સુશાસન: તેમાં શું સામેલ થાય છે?

સુશાસનના મુખ્ય લક્ષણો નીચે આપવામાં આવ્યા છે:-

- એ) કારોબારનું આયોજન અને બજેટિંગ
- બી) જોખમ સંચાલન
- સી) આંતરિક નિયંત્રણો
- ડી) સ્ટાન્ડર્ડ ઓપરેટિંગ પ્રોસિજર્સ (એસઓપી)
- એ) કારોબારનું આયોજન અને બજેટિંગ

કારોબારની યોજના કારોબારના લક્ષ્યાંકો, તેઓ પ્રાપ્ત થઈ શકે છે એવા વિશ્વાસ પાછળનાં કારણો અથવા કારોબારની યોજનાને ટેકો આપતી દલીલો અને લક્ષ્યાંકો સુધી પહોંચવા માટેની કાર્ય યોજનાઓનો એક સમૂહ છે. કારોબારની યોજનાના વિષય અને ફોર્મેટ એન્ટિટીના લક્ષ્યાંકો દ્વારા નિર્ધારિત થાય છે. તે સંસ્થાને ઉપલબ્ધ વિકલ્પોમાંથી શ્રેષ્ઠ માર્ગની આકારણી કરવામાં અને તેના પર પહોંચવામાં મદદરૂપ થઈ શકે છે.

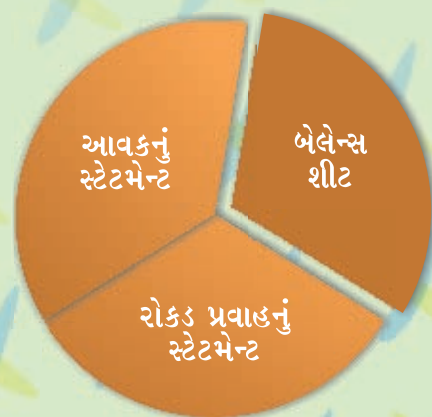
બજેટ કારોબારની યોજના છે, જેને નાણાકીય સ્વરૂપમાં રૂપાંતરિત કરવામાં આવે છે. યોજના તૈયારી કરતી વખતે નીચેના મુદ્દાઓ ધ્યાનમાં લઈ શકાય છે:

- એ) જો અમુક વ્યુહરચનાઓ અને યોજનાઓ અનુસરવામાં આવે તો કારોબાર આર્થિક રીતે કેવો દેખાવ કરી શકે છે એ અંગેની મોડલ તૈયાર કરો.
- બી) કારોબારની જરૂરિયાતોને આધારે વાર્ષિક કે અર્ધવાર્ષિક રીતે અનુસરી શકાય છે.

## વિવિધ પ્રકારના બજેટ



વિસ્તૃત બજેટ તૈયાર કરો, જેમાં નીચેની બાબતો સામેલ હોય:



**બી) જોખમ સંચાલન**

જોખમ સંચાલન અસરકારક શાસનનાં માળખાંનો મહત્વપૂર્ણ ભાગ છે, જેમાં સામેલ છે:





એન્ટિટી કારોબારના ઉદ્દેશો હાંસલ કરવા માટે જોખમ સંચાલનની વ્યુહરચનાને અનુસરી શકે છે, જેમાં નીચેનાં પગલાં સામેલ થાય છે:

**ઓળખ:** એન્ટિટી સામેનાં સંભવિત જોખમો ઓળખો, જેમાં સામેલ હોઈ શકે છે: સ્પર્ધામાં વધારો, કાચા માલની અછત, સરકારી નીતિઓમાં ફેરફાર વગેરે.

**આકારણી:** એક વખત તેમને ઓળખી લેવામાં આવે ત્યાર પછી તેમની સંભવિત ગંભીરતાની આકારણી તેમના બનાવની સંભાવનાની સાથે થઈ શકે છે.

**ઉપચાર:** જોખમોને સંચાલિત કરવાની કેટલીક પદ્ધતિઓ:  
 એ) જોખમ દૂર કરવાનું ટાળવું  
 બી) જોખમો ઘટાડવા કે હળવા કરવા.  
 સી) જોખમોની વહેંચણી/આઉટસોર્સ કરવા/તેની સામે સુરક્ષા મેળવવી  
 ડી) જોખમો માટે અવરોધ અથવા બજેટિંગ.

**અમલીકરણ:** એક વખત જોખમો અલગ પાડવામાં આવે ત્યાર પછી, યોજનાઓનો અમલ કરો.

**સમીક્ષા અને મૂલ્યાંકન:** એન્ટિટીએ ઉપચાર યોગ્ય છે કે કેમ અથવા તેમાં કોઈ ફેરફાર કરવાની જરૂર છે કે નહીં એ અંગેની આકારણી કરવા માટે સમયાંતરે તેના જોખમોની સમીક્ષા અને મૂલ્યાંકન કરવા જોઈએ.

## સી) આંતરિક નિયંત્રણો

આ સંચાલકીય અસરકારકતા અને કાર્યક્ષમતામાં એન્ટિટીના ઉદ્દેશોને નિશ્ચિત કરતી, વિશ્વાસપાત્ર નાણાકીય જાણકારી આપવાની અને કાયદા, નિયમનો અને નીતિઓનાં અનુસરણની પ્રક્રિયા છે.

આ એવું માધ્યમ છે, જેના મારફતે એન્ટિટીનાં સંસાધનોનું નિર્દેશન, નિરીક્ષણ અને માપન કરવામાં આવે. આ છેતરપિંડી શોધવામાં અને તેને રોકવામાં તથા એન્ટિટીનાં સંસાધનો એટલે કે ફિઝિકલ (દા.ત. મશીનરી અને સંપત્તિ) અને અમૂર્ત (દા.ત. પ્રતિષ્ઠા કે ટ્રેડમાર્ક્સ જેવી બૌદ્ધિક સંપત્તિ) બંનેને સુરક્ષિત રાખવામાં ચાવીરૂપ ભૂમિકા ભજવે છે.

એન્ટિટીનું સંચાલનમંડળ એ સુનિશ્ચિત કરવાની જવાબદારી ધરાવે છે કે આંતરિક નિયંત્રણોની યોગ્ય પ્રણાલી અમલમાં છે અને તેનું અમલીકરણ યોગ્ય રીતે થઈ રહ્યું છે.

### આંતરિક નિયંત્રણ પ્રણાલીના ઘટકો

#### નિયંત્રણ પરિસ્થિતિ

- પ્રણાલીના અન્ય ઘટકતત્વોનો આધાર.
- નૈતિક મૂલ્યો, નૈતિક અને સંચાલકીય કુશળતાઓ, કર્મચારીઓની પ્રામાણિકતા વગેરે સામેલ થાય છે.

#### જોખમની આકારણી

- આંતરિક અને બાહ્ય જોખમોની આકારણી.
- સંચાલનમંડળ દ્વારા જોખમ નિયંત્રણનું નિર્ધારણ કરવામાં આવે છે.

#### નિયંત્રણ પ્રવૃત્તિઓ

- દરેક ઉદ્દેશ સાથે સંકળાયેલાં જોખમને રોકવાનો નિર્ણય સંચાલનમંડળ દ્વારા લેવામાં આવે છે.
- તમામ કર્મચારીઓ દ્વારા અનુસરવાના રહેતા તમામ પગલાં સામેલ કરે છે.

#### માહિતી અને સંવાદ

- નિર્ણય લેવા માટે અને યોગ્ય સમયે તેની જાણ કરવા માટે સુસંગત માહિતી એકત્રિત કરવી.
- કર્મચારીઓને એ અહેસાસ થશે કે તેમની પાસેથી કેવી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે અને તેમની જવાબદારીઓ અન્યોની પ્રવૃત્તિઓ સાથે કેવી રીતે સંબંધિત છે.

#### દેખરેખ રાખવી

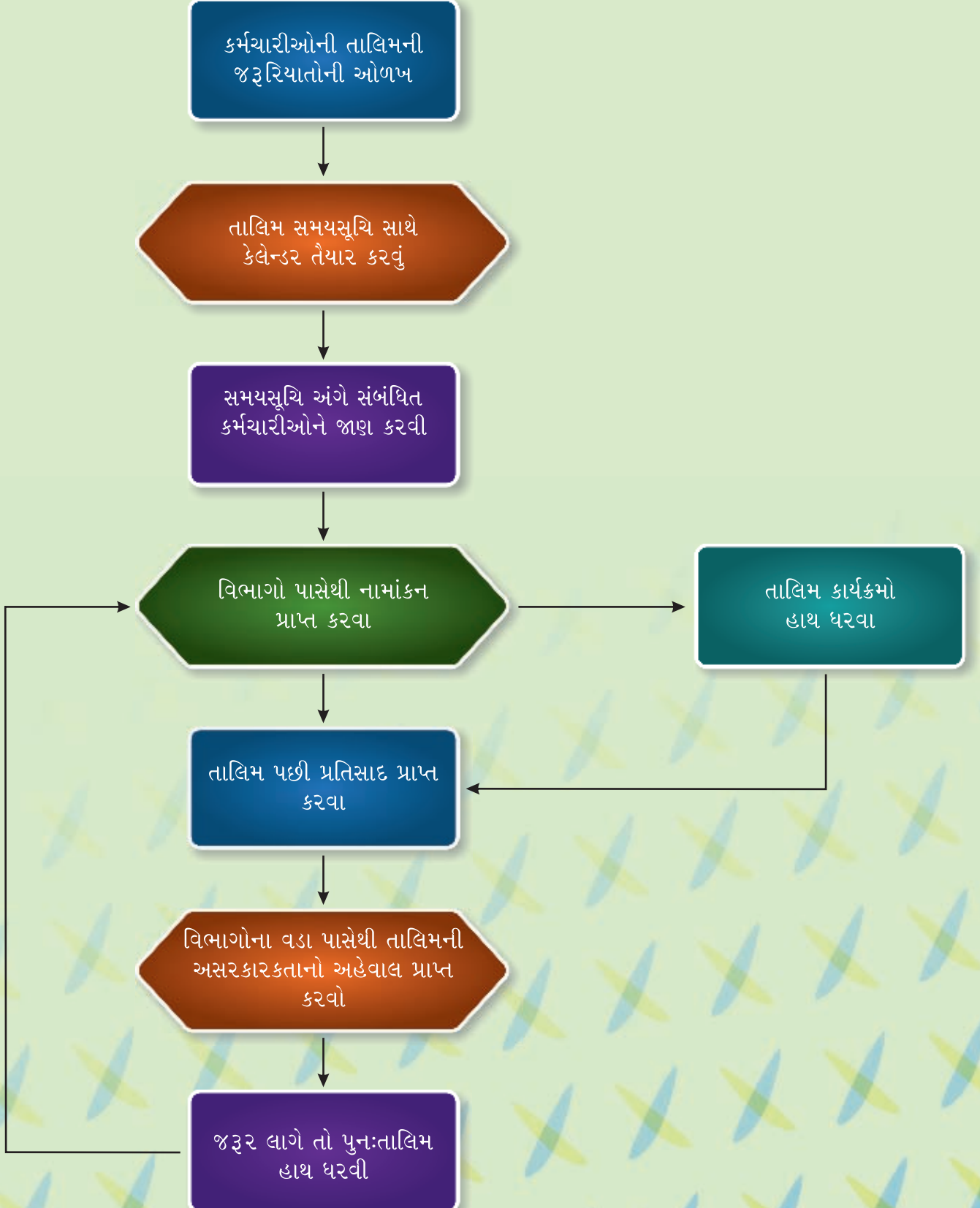
- સંચાલનમંડળ દ્વારા આંતરિક નિયંત્રણ પ્રક્રિયાની અસરકારકતાની દેખરેખ રાખવી, જેથી જો સમસ્યા સર્જાય ત્યારે આવશ્યક ફેરફાર લાવી શકાય.



**ડી) સ્ટાન્ડર્ડ ઓપરેટિંગ પ્રોસિજર્સ (એસઓપી)**

એન્ટિટી દ્વારા અનુસરવામાં આવતી સુવ્યવસ્થિત શ્રેણીબદ્ધ સૂચનાઓ તેના કામદારો/કર્મચારીઓને જટીલ કાર્યો અસરકારકતાથી, સમાનતાથી, ગુણવત્તાથી હાથ ધરવામાં મદદ કરે છે અને તેની સાથે સાથે ગેરસમજને અને એન્ટિટીના લક્ષ્યાંકો તથા વ્યુહરચનાઓનાં અનુસરણમાં થતી નિષ્ફળતાને ઘટાડે છે.

એન્ટિટીએ એસઓપીની સ્થાપના કરવી જોઈએ, જેને કર્મચારીઓના સરળ સંદર્ભ માટે માર્ગદર્શિકાઓમાં એન્કોડ કરેલી હોવી જોઈએ.

**ઉદ્યોગસાહસમાં કર્મચારીઓની તાલિમ હાથ ધરવા માટેની એસઓપીનું ઉદાહરણ**

આ કાર્યપદ્ધતિઓ ઉપરાંત એન્ટિટી નીચેની બાબતો મારફતે અસરકારક શાસન માળખું સ્થાપવાનું સુનિશ્ચિત કરી શકે છે:

### i) સત્તાધિકાર અને જવાબદારી સંબંધો સ્થાપવા

એન્ટિટીએ યોગ્ય અને સમયસર કાર્યના અમલને સુનિશ્ચિત કરવા માટે દરેક વ્યક્તિ પાસેથી અપેક્ષિત ભૂમિકાઓ અને જવાબદારીઓને સ્પષ્ટપણે દર્શાવતા હોય એવા સંસ્થાના ચાર્ટને જાળવવો જોઈએ. આ ઉપરાંત એ મહત્વપૂર્ણ છે કે જવાબદારીની સાથે સાથે જે વ્યક્તિને જવાબદારી સોંપવામાં આવી છે તેમને યોગ્ય સત્તાધિકાર પણ પૂરો પાડવો જોઈએ.

### ii) અનુસરણ

સંચાલનમંડળે એ સુનિશ્ચિત કરવું જોઈએ કે એન્ટિટી દેશના કાનૂની, નિયમનકારી, નાણાકીય કાયદાઓ અને નિયમનોનું પાલન કરી રહ્યા છે.

### iii) માનવ સંસાધનનું સંચાલન

નિમણૂક, નિર્ધારણ, ઇન્ડક્શન તાલિમ વગેરે માટેની યોગ્ય કાર્યપ્રણાલી એ સુનિશ્ચિત કરવા માટે સ્થાપવી જોઈએ કે કર્મચારીઓ નોકરી માટે આવશ્યક કુશળતા ધરાવે છે અને એન્ટિટીની દૂરદૃષ્ટિ પ્રમાણે તેઓ અનુરૂપ છે તથા તેમણે તાલિમ પ્રાપ્ત કરેલી છે. આ ઉપરાંત નિયમિત અંતરાયે કુશળતાઓમાં કોઈ અપડેશનની જરૂરિયાત છે કે કેમ તેને ઓળખવી જોઈએ અને તેને અનુસાર કર્મચારીની પુનઃકુશળતા/કુશળતામાં વધારો કરવો જોઈએ. કર્મચારીઓને સંતુષ્ટ અને પ્રોત્સાહિત રાખવા માટે મૂલ્યાંકન, પ્રતિસાદો અને એક્ઝિટ ઇન્ટર્વ્યુ માટેની યોગ્ય કાર્યપ્રણાલી અમલી હોવી જોઈએ.

### iv) મેનેજમેન્ટ ઇન્ફોર્મેશન સિસ્ટમ (એમઆઈએસ)

મેનેજમેન્ટ ઇન્ફોર્મેશન સિસ્ટમ અથવા એમઆઈએસને કારોબારો દ્વારા માહિતી એકત્રિત, સંગ્રહિત અને વિશ્લેષણ કરવા માટે ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. ઉપયોગમાં લીધેલી માહિતીનો પ્રકાર એક કારોબારથી બીજા કારોબારમાં અને વિભાગો વચ્ચે પણ અલગ હોઈ શકે છે, પણ મેનેજમેન્ટ ઇન્ફોર્મેશન સિસ્ટમ્સની ભૂમિકા હંમેશાં સમાન હોય છે, જેમાં કામગીરી, વ્યુહરચનાઓ અને નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં સુધારો કરવાનો સમાવેશ થાય છે.



# શાસનમાં સુધારો લાવવા માટે નાણાં વ્યવસ્થાનું સંચાલન

કોઈ પણ કારોબારની સફળતા માટે સૌથી મહત્વપૂર્ણ આવશ્યકતાઓ પૈકીની એક નાણાકીય સંચાલન છે, જેને સંચાલનમંડળ દ્વારા સમજવાની અને તેનો અમલ કરવાની જરૂર હોય છે. નબળું નાણાકીય સંચાલન કારોબારની નિષ્ફળતાનાં મુખ્ય કારણો પૈકીનું એક છે. નાણાકીય સંચાલનનાં સંદર્ભમાં એન્ટિટી દ્વારા ધ્યાનમાં લેવા જેવા ક્ષેત્રો નીચે આપવામાં આવ્યા છે:

## એ) નાણાકીય જરૂરિયાત

એ. પ્રવર્તમાન અને ભવિષ્યની યોજનાઓને આધારે નાણાકીય જરૂરિયાત ઓળખો.

બી. કાર્યકારી મૂડીની જરૂરિયાતને આધારે ફંડની નિયમિત આવશ્યકતાની ગણતરી કરો.

સી. આવશ્યક મૂડી ખર્ચ, ઉદ્યોગની કામગીરીનાં ચક્ર, ઉદ્યોગની કાર્યકારી મૂડીના ચક્ર વગેરે જેવા પાસાઓને તપાસો.

ડી. ડેટ અને ઇક્વિટીનાં યોગ્ય સમપ્રમાણ સાથે પર્યાપ્ત મૂડી માળખાંને ઓળખો, જે તેને મૂડીના નીચા ખર્ચને જાળવવા સક્ષમ બનાવશે.

## બી) મૂડીના ખર્ચને ઘટાડો

એ. જોખમોને ઘટાડીને/વૈવિધ્યસભર બનાવીને.

બી. ડેટ-ઇક્વિટીનો શ્રેષ્ઠતમ ગુણોત્તર જાળવી રાખીને. (ડેટ-ઇક્વિટી ગુણોત્તર અથવા ડીઇઆર નાણાકીય ગુણોત્તર છે, જે ઇક્વિટીની અસ્કયામતો અને સંચાલનને નાણાકીય જોગવાઈ પૂરી પાડવા માટે ઉપયોગમાં લેવામાં આવતા ઇક્વિટી અને ડેટનાં તુલનાત્મક સમપ્રમાણને સૂચવે છે)

## સી) ફંડના પ્રવાહ અને રોકડ પ્રવાહનાં વિશ્લેષણને જાળવી રાખવું

એ. ફંડની આવશ્યકતાઓનો ટ્રેક જાળવી રાખવા માટે.

બી. વિભિન્ન સંચાલકીય, નાણાકીય અને રોકાણની પ્રવૃત્તિઓમાંથી ફંડના પ્રવાહનું વિશ્લેષણ કરવા માટે.

સી. બજેટને આખરી ઓપ આપવા માટે અને કારોબારની યોજનાઓ તથા વ્યુહરચનાઓને વિકસાવવા માટે.

## ડી) ભંડોળના ઉપલબ્ધ સ્ત્રોતો

એ. કારોબાર માટે ભંડોળના સ્ત્રોતો ઓળખો.

બી. સ્ત્રોતોને વૈવિધ્યસભર બનાવો અને વિકલ્પોને હાથવગા રાખો.

સી. આકસ્મિક ભંડોળની જરૂરિયાતો માટે હેડરૂમ જાળવી રાખો.

## કાર્યકારી મૂડીનું સંચાલન

1. એન્ટિટી તેની પ્રવર્તમાન અસ્કયામતો અને નાણાકીય જવાબદારીઓનું શક્ય બને તેટલી શ્રેષ્ઠ રીતે નિરીક્ષણ અને ઉપયોગ કરીને કાર્યક્ષમ રીતે સંચાલિત થાય એ સુનિશ્ચિત કરવા માટે.

2. કાર્યકારી મૂડીનાં સંચાલનના પાસાઓ:

એ. પ્રવર્તમાન અસ્કયામતો: એવી અસ્કયામતો જેને એક વર્ષની અંદર સરળતાથી રોકડમાં ફેરવી શકાય. પ્રવર્તમાન અસ્કયામતો કારોબાર માટે રોજની કામગીરી પૂરી કરવા માટે મહત્વપૂર્ણ હોય છે. પ્રવર્તમાન અસ્કયામતોનું સંચાલન કાર્યકારી મૂડીના અસરકારક સંચાલન માટે પ્રાથમિક ઉદ્દેશ હોય છે. ઉદાહરણમાં સામેલ છે: રોકડ અને રોકડના સમકક્ષો, બેંક બેલેન્સ, રિસિવેબલ્સ (પ્રાપ્ત થનારા નાણાં) વગેરે.

બી. પ્રવર્તમાન નાણાકીય જવાબદારીઓ: એવી નાણાકીય જવાબદારીઓ જેમને એક વર્ષની અંદર ચુકવવાની હોય છે. ઉદાહરણમાં સામેલ છે: કેડિટર્સ પેયેબલ, એક વર્ષની અંદર ચુકવવા પાત્ર ડેટ, વેચાણની સામે પ્રાપ્ત થયેલા એડવાન્સિસ વગેરે.

3. કાર્યકારી મૂડીનાં સંચાલનના ઘટકો:

એ. એકાઉન્ટ્સ રિસિવેબલ્સ: લેવાની રહેતી આવક - ગ્રાહકો અને ઋણી પાછલા વેચાણ માટે એન્ટિટીને આપવા માટે બંધાયેલા હોય તે. એન્ટિટીએ સમયસર તેના એકાઉન્ટ્સ રિસિવેબલ્સ વસૂલવાના હોય છે, જેનાથી તેના પોતાના દેવા અને ખર્ચમાં ભંડોળનો ઉપયોગ કરવાનું સુનિશ્ચિત થાય છે.

બી. એકાઉન્ટ્સ પેયેબલ: એવી રકમ જેને એન્ટિટીએ ટૂંકા ગાળામાં ચુકવવાની હોય છે. જો અતિઆવશ્યક હોય તો સપ્લાયર્સ અને કેડિટર્સ સાથે સારા સંબંધોને ટકાવી રાખવાની સાથે સાથે કેડિટના સારા રેટિંગને સુનિશ્ચિત કરવા માટે ચુકવણીઓ માત્ર વાજબી સમય માટે વિલંબિત થવી જોઈએ.

સી. ઇન્વેન્ટરી: ઇન્વેન્ટરી એન્ટિટીની પ્રાથમિક અસ્કયામત છે, જેને તે વેચાણની આવકમાં રૂપાંતરિત કરે છે. એન્ટિટી તેની ઇન્વેન્ટરીને વેચાણમાં કેટલી ઝડપથી રૂપાંતરિત કરે છે તે તેની નફાકારકતા સૂચવે છે. નીચી ઇન્વેન્ટરીનો અર્થ એ થાય છે કે એન્ટિટીને વેચાણ ગુમાવવાનું જોખમ છે, જોકે ઇન્વેન્ટરીના વધુ પડતા ઊંચા સ્તર કાર્યકારી મૂડીના બિનકાર્યક્ષમ ઉપયોગનો સંકેત હોઈ શકે છે.

હિસાબ

એન્ટિટીમાં હિસાબના યોગ્ય સંચાલન માટે નીચેની બાબતો સુનિશ્ચિત થવી જોઈએ:

વહેવારોનું યોગ્ય રેકોર્ડિંગ

સ્થાયી અસ્કયામતોનાં રજિસ્ટરનું અપડેશન

સ્ટોક રજિસ્ટરની જાળવણી

સ્થાયી અસ્કયામતો અને સ્ટોકસની ફિઝિકલ ખરાબ

સ્થાયી અસ્કયામતોની વયવૃદ્ધિ અને દેખરેખ

કાલગ્રસ્ત થયેલા સ્ટોકની ઓળખ



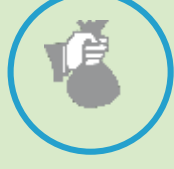
# શાસનના લાભની સરળ સમજ

## ક્રેડિટ સુધીની સરળ પહોંચ: પીએસબી લોન્સ ઘન 59 મિનિટ્સ

જ્યાં ઋણ લેનારાઓ અને ધિરાણ આપનારાઓ નીચેની બાબતો માટે જોડાઈ શકે છે -



ઋણ લેનારાઓ  
પર્યાપ્ત અને સમયસર  
ધિરાણ પ્રાપ્ત કરવા માટે



ધિરાણ આપનારાઓ  
પ્રમાણિત કરેલા ડેટા,  
સમય અને ખર્ચમાં  
નોંધપાત્ર ઘટાડો



- એસઆઈટીબીઆઈએ પીએસબી પાસેથી ધિરાણનો લાભ લેવા માટેનાં આ ફિન્ટેક મંચની રચનાનો વિચાર આપ્યો હતો.
- વિકસાવેલા અલ્ગોરિધમ જીએસટી, ઇન્કમ ટેક્સ રિટર્ન (આઈટીઆર) અને બેંક સ્ટેટમેન્ટ્સના વધી રહેલા ઉપયોગ મારફતે બનાવેલા પ્રવર્તમાન ડેટા પોઈન્ટ્સનો ઉપયોગ કરે છે.
- પોર્ટલ વિભિન્ન સ્થળો પર એમએસએમઈના વ્યક્તિગત માલિકે બહુવિધ બેંકની શાખાઓની મુલાકાત લેવાની જરૂરિયાતને દૂર કરે છે.
- પોર્ટલ બેંકોને તેમના ક્રેડિટ પરિમાણો માટે લાયક ઠરતા હોય એવા અને આવશ્યક વિન્ટેજ ધરાવતા એમએસએમઈ ગ્રાહકો સુધીની પહોંચ માટે સક્ષમ બનાવે છે.
- આ સામાન્ય પોર્ટલ ડિજિટલ સફર મારફતે એમએસએમઈને માહિતી રજૂ કરવા અને તેમની ક્રેડિટની આવશ્યકતાઓ માટે બેંકો પાસેથી સૈદ્ધાંતિક મંજૂરી પ્રાપ્ત કરવા માટે સક્ષમ બનાવે છે.

### શાસનનું જીવંત ઉદાહરણ અને તેમાંથી પ્રાપ્ત થતા લાભ

- ટીએટી મહિનાઓથી ઘટીને દિવસો અને કલાકોમાં થતા હોવાનું નજરમાં આવે છે.
- એમએસએમઈને સશક્ત થઈ હોવાનું લાગે છે, કારણ કે તેઓ તેમની અપેક્ષાઓને સુસંગત હોય એવા શ્રેષ્ઠ બંધબેસતી ધિરાણકર્તાને પસંદ કરી શકે છે.
- જેઓ ઝડપથી સૈદ્ધાંતિક મંજૂરી મેળવી રહ્યા ન હોય તેમણે બેંકમાં વિશ્વસનીયતા સુધારવા માટે શું કરવાની જરૂર છે તે અંગે જાણકારી મેળવે છે.
- ટૂંક સમયમાં બેંકો અને સાહસો રોકડ પ્રવાહમાં ફેરફાર, અંદાજો ગુમાવી રહ્યા હોય એવા દેખાવ વગેરે અંગે સચેય થવાની શરૂઆત કરશે.
- એમએસએમઈને જોખમોને સંચાલિત કરવામાં અને પરિસ્થિતિ સામે પ્રતિવાદી બનવા માટે વિકસિત થવા સજ્જ બનાવે છે.
- બેંકો પસંદગીના કારોબારને ત્વરિત પ્રતિસાદ આપે છે, જે સૈદ્ધાંતિક વિભાગથી ડિસ્બર્સમેન્ટમાં થતાં રૂપાંતરણથી પ્રતિબિંબિત થાય છે.

“પીએસબી લોન્સ ઇન 59 મિનિટ્સ” પોર્ટલે ઔપચારિક શૃંખલામાં હોય અને સારું શાસન ધરાવતી હોય એવી 90,000થી વધુ એમએસએમઇને સૈદ્ધાંતિક મંજૂરી આપી છે”

જો તમે (i) જીએસટી સાથે નોંધણી પામેલા હોય, (ii) નિયમિત રીતે તમારું ઇન્કમ ટેક્સ રિટર્ન (આઇટીઆર) ફાઇલ કરતા હોય, (iii) તમારા બેંક ખાતાને સંતોષકારક રીતે જાળવતા હોય તો તમે “સારી રીતે સંચાલિત” હોવાનું માનવામાં આવે છે અને આ ડિજિટલ મંચ એટલે કે પીએસબી લોન્સ ઇન 59 મિનિટ્સ મારફતે અરજી કરીને ઝડપથી ક્રેડિટની ડિલિવરીનો લાભ મેળવી શકો છો. પોર્ટલ મારફતે લોન માટે અરજી કરવા માટેની પ્રક્રિયાનો પ્રવાહ નીચે સંક્ષિપ્તમાં જણાવવામાં આવ્યો છે:



એમએસએમઇ ઋણ લેનાર



ઓનલાઇન રજિસ્ટર કરે છે અને અરજી કરે છે



ગ્રાહક ડેટા ફિલ

જીએસટી	આઇટીઆર	બેંકનાં સ્ટેટમેન્ટ્સ	ડેટા ફિલ અપ



ડેટા અને બેંક એન્ડ તપાસ

એમસીએ ઓટો ફિલ	છેતરપિંડીની તપાસ	સીજીટીએમએસઇ	ગ્રાહક/વાણિજ્ય બ્યુરો તપાસ	



સ્વચાલિત સ્કોર અને તપાસ

સ્વચાલિત સ્કોરિંગ	પ્રોડક્ટ-નીતિ સ્વચાલિત તપાસ	પાત્રતાની સ્વચાલિત ગણતરી	સ્વચાલિત મંજૂરી



ગ્રાહક ધિરાણકર્તાને પસંદ કરવાનો વિકલ્પ મેળવે છે



વાસ્તવિક સમયે સૈદ્ધાંતિક મંજૂરીનો પત્ર

ત્યાર પછી ઝડપી મંજૂરી અને ડિસ્બર્સમેન્ટ માટે બેંક દ્વારા કેવાયસી, મુલાકાત વગેરે થાય છે.

શીખ: સારી રીતે શાસન ધરાવતી એન્ટિટીઝ નાણાકીય અને બિન-નાણાકીય સેવાઓ સુધીની ઝડપથી પહોંચ મેળવે છે.



# ગુડ્ઝ એન્ડ સર્વિસિઝ ટેક્સ (જીએસટી) મારફતે શાસનમાં સુધારો કરવો

જીએસટી જોગવાઈની નોંધણી અને પાલન સંસ્થામાં હિસાબના યોગ્ય રેકોર્ડ્સ અને આંતરિક નિયંત્રણની દેખરેખ કરવામાં મદદ કરે છે. તે વધુ સારી રીતે કેડિટ સુવિધાઓની ઉપલબ્ધીની શક્યતાઓમાં પણ સુધારો કરે છે.

જીએસટી સપ્લાય પરનો વેરો હોવાથી રાજ્ય કે કેન્દ્ર શાસિત પ્રદેશના દરેક સપ્લાયર્સ જ્યાંથી માલસામાન કે સેવાની અથવા બંનેની વેરાપાત્ર સપ્લાય કરે અને જો તેમનું નાણાકીય વર્ષમાં એકત્રિત ટર્નઓવર શ્રેણી ઘૂટની મર્યાદાની સૂચવેલી રકમને પાર કરે તો તેઓ જીએસટી ચુકવવા માટે જવાબદાર હોય છે.

સેવાઓના સપ્લાયર્સ માટે જીએસટીની નોંધણી અને ચુકવણીમાંથી ઘૂટ માટે એકત્રિત ટર્નઓવરની શ્રેણી મર્યાદા રૂ.20 લાખ (મણિપુર, મિઝોરમ, નાગાલેન્ડ અને ત્રિપુરા રાજ્યો માટે રૂ.10 લાખ) છે. માલસામાનના સપ્લાયર્સ માટે જીએસટીની નોંધણી અને ચુકવણીમાંથી ઘૂટ માટે એકત્રિત ટર્નઓવરની શ્રેણી મર્યાદા રૂ.40 લાખ (અરુણાચલ પ્રદેશ, મણિપુર, મેઘાલય, મિઝોરમ, નાગાલેન્ડ, પુડુચેરી, સિક્કિમ, તેલંગાણા, ત્રિપુરા અને ઉત્તરાખંડના રાજ્યોમાં રૂ.20 લાખ) છે, જે તારીખ 01.04.2019થી અમલી છે.

**સ્વૈચ્છિક નોંધણી:** સ્પષ્ટ કરેલી શ્રેણી મર્યાદાથી નીચું એકત્રિત ટર્નઓવર ધરાવતી વ્યક્તિઓ પોતાની સ્વૈચ્છિક રીતે નોંધણી કરાવી શકે છે.

**એકત્રિત ટર્નઓવર:** એકત્રિત ટર્નઓવરનો અર્થ સમાન પરમનન્ટ એકાઉન્ટ નંબર ધરાવતી વ્યક્તિની તમામ વેરાપાત્ર સપ્લાય (અંદર તરફ આવતી એવી સપ્લાયનાં મૂલ્ય સિવાય જેના પર વ્યક્તિ દ્વારા રિવર્સ ચાર્જને આધારે વેરો ચુકવા પાત્ર હોય છે), ઘૂટ મળતી હોય એવી સપ્લાય, માલસામાન કે સેવા અથવા બંનેની નિકાસ અને આંતર-રાજ્ય સપ્લાય થાય છે, જેની ગણતરી જીએસટી ધારા હેઠળ લાદવામાં આવતા વેરા સિવાય સમગ્ર ભારતના આધારે લાદવામાં આવે છે. એકત્રિત ટર્નઓવરમાં પોતાના મુખ્ય વ્યક્તિના પક્ષે વ્યક્તિ દ્વારા થતી સપ્લાયને સામેલ કરે છે, પરંતુ જો તેઓ જોબ વર્કર હોય તો જોબ વર્ક કરેલા માલસામાનનાં મૂલ્યને બાદ રાખવામાં આવે છે.

**જીએસટી નોંધણી:** નોંધણી કરવા માટે જવાબદાર ન હોય એવી વ્યક્તિઓ: વ્યક્તિઓના અમુક વર્ગો નોંધણી કરવા માટે જવાબદાર હોતા નથી એટલે કે (i) એવી વ્યક્તિ જેઓ જીએસટી ધારા હેઠળ માત્ર બિન-વેરાપાત્ર માલસામાન કે સેવાઓ સપ્લાય કરવાના કારોબારમાં સામેલ હોય, (ii) ખેડૂત, જમીન પરની વાવણીમાંથી થતી ઊપજની સપ્લાયની હદ સુધી, અને (iii) એવી વ્યક્તિઓ જેઓ માત્ર માલસામાન કે સેવાઓ અથવા બંનેની વેરાપાત્ર સપ્લાય કરવામાં સામેલ હોય, જેના

પરનો કુલ વેરો આવો માલસામાન પ્રાપ્ત કરનાર વ્યક્તિ રિવર્સ ચાર્જના આધારે ચુકવવા માટે જવાબદાર હોય છે. એમએસએમઇ ક્ષેત્ર માટે વિશેષ નોંધણીની જોગવાઈઓ

ટ્રેડ ફેસિલિટેશનની માપણી ટર્નઓવરને આધારે થતી હોવાથી નીચે જણાવેલા નાના અને મધ્યમ સાહસોએ જીએસટી નોંધણી પ્રાપ્ત કરવાની જરૂર રહેતી નથી:

(i) માલસામાનના આંતર-રાજ્ય વેરાપાત્ર સપ્લાયમાં સામેલ વ્યક્તિઓ, જો નાણાકીય વર્ષમાં તેમનું એકત્રિત ટર્નઓવર નિર્ધારિત શ્રેણી ઘૂટની મર્યાદાની રકમ એટલે કે રૂ.40 લાખને પાર કરતું ન હોય તો (ઉપર લિસ્ટ કર્યા પ્રમાણે અમુક રાજ્યોના કિસ્સામાં રૂ.20 લાખ).

(ii) સેવાના આંતર-રાજ્ય વેરાપાત્ર સપ્લાયમાં સામેલ વ્યક્તિઓ, જો નાણાકીય વર્ષમાં તેમનું એકત્રિત ટર્નઓવર નિર્ધારિત શ્રેણી ઘૂટની મર્યાદાની રકમ એટલે કે રૂ.20 લાખને પાર કરતું ન હોય તો (ઉપર લિસ્ટ કર્યા પ્રમાણે અમુક રાજ્યોના કિસ્સામાં રૂ.10 લાખ).

(iii) માત્ર સેવાના (માલસામાનના નહીં) આંતર-રાજ્ય વેરાપાત્ર સપ્લાયમાં સામેલ વ્યક્તિઓ, જો નાણાકીય વર્ષમાં તેમનું એકત્રિત ટર્નઓવર નિર્ધારિત શ્રેણી ઘૂટની મર્યાદાની રકમ એટલે કે રૂ.20 લાખને પાર કરતું ન હોય તો (ઉપર લિસ્ટ કર્યા પ્રમાણે અમુક રાજ્યોના કિસ્સામાં રૂ.10 લાખ).

**ફરજિયાત નોંધણી:** જીએસટી ધારા અમુક સપ્લાયર્સ કે જેમનું એકત્રિત ટર્નઓવર શ્રેણી મર્યાદાથી નીચે હોય તેમ છતાં પણ તેમની ફરજિયાત નોંધણીની પણ જોગવાઈ કરે છે. તેમાંના કેટલાક સપ્લાયર્સ નીચે પ્રમાણેના છે:

(i) એવી વ્યક્તિઓ જેઓ માલસામાનની વેરાપાત્ર આંતર-રાજ્ય સપ્લાય કરતી હોય.

(ii) વેરાપાત્ર સપ્લાય કરતી હોય એવી ઘૂટક વેરાપાત્ર વ્યક્તિઓ.

(iii) એવી વ્યક્તિઓ જેમણે રિવર્સ ચાર્જ હેઠળ વેરો ચુકવવાનો હોય છે.

(iv) અન્ય વેરાપાત્ર વ્યક્તિના પક્ષમાં એક એજન્ટ તરીકે કે અન્ય તરીકે વેરાપાત્ર સપ્લાય કરતી હોય એવી વ્યક્તિઓ. એમએસએમઇએ આ જોગવાઈઓથી સાવધ રહેવાની જરૂર છે.

# એમએસએમઇ ક્ષેત્ર માટે નોંધણીની વિશેષ જોગવાઈઓ

ટ્રેડ ફેસિલિટેશનની માપણી ટર્નઓવરને આધારે થતી હોવાથી નીચે જણાવેલા નાના અને મધ્યમ સાહસોએ જીએસટી નોંધણી પ્રાપ્ત કરવાની જરૂર રહેતી નથી:

(i) માલસામાનના આંતર-રાજ્ય વેરાપાત્ર સપ્લાયમાં સામેલ વ્યક્તિઓ, જો નાણાકીય વર્ષમાં તેમનું એકત્રિત ટર્નઓવર નિર્ધારિત થ્રેશોલ્ડ ઘૂટની મર્યાદાની રકમ એટલે કે રૂ .40 લાખને પાર કરતું ન હોય તો (ઉપર લિસ્ટ કર્યા પ્રમાણે અમુક રાજ્યોના કિસ્સામાં રૂ .20 લાખ).

(ii) સેવાના આંતર-રાજ્ય વેરાપાત્ર સપ્લાયમાં સામેલ વ્યક્તિઓ, જો નાણાકીય વર્ષમાં તેમનું એકત્રિત ટર્નઓવર નિર્ધારિત થ્રેશોલ્ડ ઘૂટની મર્યાદાની રકમ એટલે કે રૂ .20 લાખને પાર કરતું ન હોય તો (ઉપર લિસ્ટ કર્યા પ્રમાણે અમુક રાજ્યોના કિસ્સામાં રૂ .10 લાખ).

(iii) માત્ર સેવાના (માલસામાનના નહીં) આંતર-રાજ્ય વેરાપાત્ર સપ્લાયમાં સામેલ વ્યક્તિઓ, જો નાણાકીય વર્ષમાં તેમનું એકત્રિત ટર્નઓવર નિર્ધારિત થ્રેશોલ્ડ ઘૂટની મર્યાદાની રકમ એટલે કે રૂ .20 લાખને પાર કરતું ન હોય તો (ઉપર લિસ્ટ કર્યા પ્રમાણે અમુક રાજ્યોના કિસ્સામાં રૂ .10 લાખ).

સ્ત્રોત: [http://cbic.gov.in/resources//htdocs-cbec/gst/GST\\_MSMEs\\_Booklet\\_01072019.pdf](http://cbic.gov.in/resources//htdocs-cbec/gst/GST_MSMEs_Booklet_01072019.pdf);



# આખરે ચાલો આપણે ઉદ્યોગસાહસિકો માટે કેટલીક કરવા જેવી અને ન કરવા જેવી બાબતો અંગે ચર્ચા કરીએ

## ઉદ્યોગસાહસિકો માટે કરવા જેવી બાબતો

- કારોબારના ચક્રને જાણો,
- તમારા બજારને જાણો.
- તમારા રાજ્ય/કેન્દ્રની ઉદ્યોગ નીતિ જાણો
- ટેકનોલોજી, ગુણવત્તા પ્રમાણપત્ર
- તમારા કારોબારનાં પરિસરની નજીક હોય એવી બેંકમાં ચાલુ ખાતું ખોલાવો. તે તમને સમયની બચત કરવામાં અને ઝડપી વહેવાર કરવામાં મદદ કરશે.
- કારોબાર ચલાવવા માટે જરૂરી હોય એવી આવશ્યક નોંધણી, જીએસટી નંબરની નોંધણી, ઉદ્યોગ આધાર રજિસ્ટ્રેશન વગેરે કરો.
- નાણાકીય વહેવાર, બિલ, જીએસટી ચુકવણી, જેએસટી રિટર્ન્સ, પીએફ રિટર્ન્સ વગેરેનો યોગ્ય રેકોર્ડ જાળવો.
- કેડિટ શરતો અનુસાર કાચા માલના સપ્લાયરને નિયત તારીખે ચુકવણી કરો.
- વૈધાનિક રીતે ચુકવવાની રહેતી બાકી રકમ, વીજ, ટેલિફોન વગેરેની ચુકવણી નિયત તારીખના રોજ કે તે પહેલા કરો
- તમારી લોનના તમામ હપ્તા, કેડિટ કાર્ડની બાકી ચુકવણી વગેરે નિયત તારીખે કે તેના પહેલા ભરો. આ ધિરાણકર્તાઓ સાથે પુનઃચુકવણીનો સારો કેડિટ રેકોર્ડ બનાવવામાં મદદ કરશે.
- કારોબારના તમામ વાણિજ્ય રેકોર્ડ જાળવો
- સૂક્ષ્મ/નાની સંચાલકીય બાબતોની સોંપણી કરવાની શક્યતાઓ તપાસો અને મુખ્ય કારોબાર પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરો.
- રિટર્ન્સ એટલે કે જીએસટી રિટર્ન્સ, આવક વેરા રિટર્ન ફાઇલ કરવા, સમયસર વેરાની ચુકવણી કરવી, તેમ જ સ્ટેચ્યુટરી ડોક્યુમેન્ટ્સ પ્રોફિટ, લોસ એકાઉન્ટ, બેલેન્સ શીટ તૈયાર કરવા મહત્વપૂર્ણ છે.
- તમે જોબ વર્ક ધોરણે કાર્ય કરી રહ્યા હોય તેમ છતાં પણ તમારા રેકોર્ડ માટે પર્યેસ ઓર્ડર કોપી મેળવવાનો પ્રયત્ન કરો
- વૈવિધ્યતા અને સમાવેશને સુનિશ્ચિત કરવા માટે સ્ટાફમાં તથા નિર્ણય લેવાનાં સ્તરે મહિલા કામદારોના રોજગારને પ્રોત્સાહિત કરો આપો અને તેમને જાળવી રાખો. સંશોધન

દર્શાવે છે કે વૈવિધ્યસભર સાહસો અન્યોની તુલનામાં વધુ નફાકારક હોય છે.

- કામગીરીના ખર્ચ (કારોબારની કામગીરીને સંબંધિત) અને મૂડી ખર્ચ (જમીન, મકાન, એકમ અને મશીનરીને સંબંધિત) માટે અંદાજપત્રીય યોજના વગેરેનો ટ્રેક જાળવી રાખો.
- કારોબાર માટે સંબંધ ચાવીરૂપ હોય છે. કરાર કે ઓર્ડર મેળવો છો કે ગુમાવો છો તેને ધ્યાનમાં રાખ્યા વિના સકારાત્મક રહો અને સારા સંબંધો જાળવી રાખો.
- ઇન્ડસ્ટ્રિયલ એસોસિએશન અને સમાન પંક્તિના કારોબાર સાથે સારા સંબંધ રાખો, જે તમને બજારમાં તાજેતરના વિકાસ અને વલણો સાથે માહિતીગાર રાખવામાં મદદ કરશે.
- પસંદ કરેલી પ્રવૃત્તિઓને લગતા સંમેલનો અને પરિષદોમાં ભાગ લો.
- પર્યાવરણ પર તમારા કારોબારની થતી અસરને સમજો અને પર્યાવરણ માટે જવાબદાર બનો
- ગ્રાહક પાસેથી ચુકવણી પ્રાપ્ત કરવામાં વિલંબ થાય તો એવા કિસ્સામાં 3 મહિનાથી વધુના સમય માટે ખર્ચને પહોંચી વળી શકો એવી તરલ કાર્યકારી મૂડીની જોગવાઈ જાળવી રાખો.
- રિસિવેબલ (પ્રાપ્ત કરવા પાત્ર) અને પેયેબલ (ચુકવવા પાત્ર)નો ટ્રેક જાળવી રાખો, જેમાં આ બંનેના એજિંગનો સમાવેશ થાય છે.

## ઉદ્યોગસાહસિકો માટે ન કરવા જેવી બાબતો

- રોકડ વહેવાર કરવાનું ઘટાડો
- નુકસાન બુક કરીને દુષ્ક્રમાં જશો નહીં. તમે એક વખત વેરાને ટાળી શકો છો, પરંતુ તમારી વૃદ્ધિની સંભાવનાઓ હંમેશાં માટે અટકી જશે. વેરો ટાળવા માટે કારોબારમાં નુકસાન દર્શાવ્યા કરતા આવક પર વેરો ચુકવવો સારો ગણાય છે.
- સસ્તા/વેતનનો લાભ લેવાનો અને કાર્યક્ષેત્રોનો ઉપયોગ પ્રયત્ન કરો, સંશોધન અને પ્રયોગની સુવિધાઓ વગેરેનો ઉપયોગ કરો.
- તમારી એન્ટિટીમાં કામદારો, સ્ટાફનો પગાર ચુકવવામાં વિલંબ કરશો નહીં. સમયસર પગાર કરવાથી તમને ઉદ્યોગમાં સારા કામદારો પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ મળશે.
- તમે પૂરા કરી ન શકો એવા કાર્યના ઓર્ડર્સ મેળવવા માટે ખોટા વચન આપશો નહીં.

# સેલ્ફ-એસેસમેન્ટ ફોર એક્સેલન્સ (એસએએફઇ)- શાસન અંગેની ટૂલકિટ

એસએએફઇ - તમારી એન્ટિટીમાં શાસનનાં સ્તરની આકારણી કરવાની એક સરળ ટૂલકિટ છે. તમારા સુશાસનના સ્કોર મારફતે અને તમે તમારા કારોબારમાં શું સુનિશ્ચિત કર્યું છે અને તમારે શું કરવાની જરૂર છે તેના પર ધ્યાન આપશો તો અમે સકારાત્મક છીએ કે તે તમને તમારા શાસનની કાર્યપ્રણાલીમાં રહેલી ઊણપને અને તેના માટેનાં આવશ્યક પગલાંને ઓળખવામાં મદદ કરી શકે છે.

## આંતરિક સંચાલનમંડળ

ક્રમાંક	પ્રશ્નો	પ્રતિસાદ	હા માટે ગુણ (ના માટે 0)
1.	શું તમે તમારા વ્યક્તિગત અને કારોબારના લક્ષ્યાંકો નક્કી કર્યા છે અને આકારણી માટે શું તેમની સમીક્ષા કરો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	3
2.	શું યોગ્ય ઉત્તરાધિકારી યોજના સ્થાપિત છે?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	4
3.	શું તમે સ્ટાફના સભ્યોમાં ભૂમિકાઓ અને જવાબદારીઓના સ્પષ્ટ વિભાજનને સુનિશ્ચિત કર્યા છે?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	3
4.	શું નાણાકીય અંદાજપત્રની જાળવણી યોગ્ય રીતે કરવામાં આવે છે?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
5.	શું આવશ્યક ગુણવત્તા અને નિયમનકારી પ્રમાણપત્રોને નિયમિતપણે રિન્યુ કરવામાં આવે છે?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
6.	શું તમે વૈધાનિક મંજૂરીઓની નિયમિતપણે આકારણી/અપડેટ અને અથવા રિન્યુ કરો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
7.	શું તમે હિસાબ, એચઆર વગેરે જેવા મહત્વપૂર્ણ વિભાગોનાં સંચાલન માટે કુશળ કર્મચારીઓને કામ પર રાખ્યા છે.	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
8.	શું તમે સુનિશ્ચિત કર્યું છે કે જીએસટી જેવી તમામ વૈધાનિક બાકી ચુકવણીઓની સમયસર ચુકવણી કરી છે?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
9.	શું તમે કાલગ્રસ્ત સ્ટોકનો સમયસર નિકાલ કરવાનું સુનિશ્ચિત કરો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	4
10.	શું તમારી એન્ટિટીમાં યોગ્ય સ્ટાન્ડર્ડ ઓપરેટિંગ પ્રોસિજર (એસ. ઓ. પી.) અને કારોબારની આચાર સંહિતા સ્થાપિત છે?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	3
11.	શું તમે તમારા કારોબારનાં ઓડિટની કાર્યપ્રણાલીને (નાણાકીય, પર્યાવરણીય) નિયમિતપણે હાથ ધરો છો કે પૂર્ણ કરો છો	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	4
12.	શું તમે તમારા પોતાના નાણાં તેમ જ ઋણ પર લીધેલા નાણાંની સંભાળ લો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
13.	શું તમે કારોબારને સતત રાખવાની સ્થાપિત યોજના ધરાવો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
14.	શું જોખમની આકારણી અને જોખમ સંચાલન વ્યવસ્થા તમારા માટે મહત્વપૂર્ણ છે?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	3

## પરિસ્થિતિક તંત્ર માટે ઉત્તરદાયિત્વ

ક્રમાંક	પ્રશ્નો	પ્રતિસાદ	હા માટે ગુણ (ના માટે 0)
1.	શું તમે જ્યારે પણ આવશ્યક લાગે ત્યારે સ્ટાફની તાલિમ, કુશળતા, પુનઃકુશળતા અને કુશળતામાં વધારો કરવાનું સુનિશ્ચિત કરો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	4
2.	શું કર્મચારીઓ માટેની કલ્યાણ યોજનાઓ જેવી કે ઇપીએફઓ, પેન્શન યોજનાઓ, અકસ્માત વીમો વગેરેની સંભાળ લો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
3.	શું તમે તમારા કર્મચારીઓનાં શિશુ/નાના બાળકો માટે યોગ્ય માળખાકીય સુવિધાની સાથે તેમની સુરક્ષા અને કાર્ય કરવાની સ્થિતિને સક્ષમ બનાવવાનું સુનિશ્ચિત કર્યું છે?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
4.	શું તમે તમારા ક્ષેત્રમાં વિકાસનો તેમ જ ઊભરતી તકોનો ટ્રેક રાખો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5
5.	શું તમે વારંવાર ડિજિટલ વહેવારો કરો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	4
6.	શું તમે નફા સિવાય આ ધરતીની અને લોકોની પણ ફિકર કરો છો?	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	3
7.	શું તમે સપ્લાયર્સ, સ્ટાફના પરિવારો વગેરેની તંદુરસ્તી/વૃદ્ધિનો ટ્રેક રાખો છો.	<input type="checkbox"/> હા <input type="checkbox"/> ના	5

### પરિણામ

**<15:-** તમારા શાસનની કાર્યપ્રણાલીમાં મોટા ફેરફારની જરૂર છે. કારોબારમાં શાસનમાં કેવી રીતે સુધારો કરવો એ અંગેની ટિપ્સ માટે કૃપા કરીને ઇન્ફો સિરિઝ વાંચો. તમે સફળ કારોબાર પોતાની એન્ટિટીઝમાં સુશાસનને કેવી રીતે સુનિશ્ચિત કરે એ અંગે તેમની પાસેથી પ્રેરણા પણ લઈ શકો છો.

**15-35:** તમારી શાસન-વ્યવસ્થા સંતોષકારક છે, પરંતુ સુધારો કરવાની જરૂર છે. તમે સુશાસન માટે જાણિતા વિવિધ ક્ષેત્રોના નિષ્ણાતો અથવા કારોબારીઓને આમંત્રિત કરી શકો છો અને તમારી એન્ટિટીમાં શાસનને વધુ સારું કેવી રીતે બનાવવું એ અંગેનો પ્રતિસાદ મેળવી શકો છો.

**35 અને તેનાથી વધુ:** તમે ઘણી અસરકારક સ્થાપિત શાસન-વ્યવસ્થા ધરાવો છો. જોકે થોડા સ્વ-આકલનની સાથે તમે હંમેશાં તેમાં સુધારો કરવાના માર્ગ શોધી શકો છો અને બજારમાં તમારી સ્થિતિને ઉન્નત કરી શકો છો.



## ભારતમાં શ્રેષ્ઠ શાસનની પદ્ધતિઓ

વર્ષ 2018માં જાહેર કરેલા અને બીએસઇ, આઇએફસી એન્ડ ઇન્સ્ટિટ્યુશનલ ઇન્વેસ્ટર એડ્વાઇઝરી સર્વિસિઝ (આઇઆઇએએસ) દ્વારા સંયુક્ત રીતે વિકસાવેલા ઇન્ડિયન કોર્પોરેટ ગવર્નન્સ સ્કોરકાર્ડ અંગેના અહેવાલ અનુસાર એચડીએફસી બેંક લિમિટેડ, ઇન્ફોસિસ લિમિટેડ અને વિપ્રો લિમિટેડ દેશમાં શ્રેષ્ઠ શાસનની પદ્ધતિઓ ધરાવે છે. આ અહેવાલમાં શ્રી ઉદય કોટકની અધ્યક્ષતા હેઠળની ઉચ્ચ સ્તરીય સેબી સમિતિ દ્વારા આવરવામાં આવેલી શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિની જરૂરિયાતોને આધારે કંપનીઓને રેન્ક આપવામાં આવ્યો છે. આ સમિતિએ લિસ્ટ થયેલી એન્ટિટીઝ માટેના કોર્પોરેટ ગવર્નન્સના ધોરણોમાં મોટા ફેરફારો સૂચવ્યા હતા.

તમામ બાહ્ય પરિબળો એમએસએમઇનાં નિયંત્રણમાં હોતા નથી, પરંતુ તે આંતરિક બાબતો પર ધ્યાન આપીને અને સુધારાનો અવકાશ શોધીને તેના કામગીરીનાં માળખાંમાં ચોક્કસપણે ફેરફાર કરી શકે છે. હિસ્સેદારો સાથે ધ્યાનપૂર્વક ચર્ચાવિચારણા કરીને તમારી સંસ્થા માટે શું કારગર છે તે શોધવું અને તેની સાથે સાથે ઉદ્યોગમાં શ્રેષ્ઠ લોકો દ્વારા અનુસરવામાં આવતી સારી પદ્ધતિઓમાંથી શીખીને અને ત્યાર પછી યોગ્ય શાસન માળખું લાગુ કરવાથી સંસ્થાની કાર્યક્ષમતા માટે તે જાદુઈ સાબિત થઈ શકે છે. એવી ઘણી વેબસાઇટ્સ છે જ્યાં તમે સુશાસનની પદ્ધતિઓ અને તેને લગતી માહિતી અંગે વધુ જાણકારી મેળવી શકો છો અને તેમાંની કેટલીક નીચે આપવામાં આવી છે:

<http://www.mca.gov.in/>

<https://iica.nic.in/>

<https://www.cii.in/>

<https://www.icai.org/>

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8f451d64-3274-4b72-a6fc-75770ce69e5e/CG\\_Scores\\_S%26P\\_BSE\\_100\\_Companies\\_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mfgA1oU](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8f451d64-3274-4b72-a6fc-75770ce69e5e/CG_Scores_S%26P_BSE_100_Companies_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mfgA1oU)

<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/39490732.pdf>

### માત્ર પરિવર્તન જ સ્થિર છે

અમે અપેક્ષા રાખીએ છીએ કે આ વોલ્યુમ મારફતે અમે તમને સુશાસનનાં મહત્વ અને તેને અમલી બનાવી શકાય એવા માર્ગ અંગેની સમજ પૂરી પડી હશે. હરિફાઇમાં આગળ રહેવા માટે બદલતા સમય સાથે ફેરફાર લાવવો અને ઉદ્યોગની સારી પદ્ધતિઓ અપનાવવી મહત્વપૂર્ણ છે. અમે તમારી સ્વાવલંબન સફરને સરળ બનાવવામાં તમારી મદદ કરી શકે એવા વિષયો અંગે વધુ માહિતી લાવીશું. તમે આગામી આવૃત્તિમાં જોવા માગતા હોય એવા અન્ય વિષયોની આપ-લે અમારી સાથે કરી શકો છો.

## ઉપયોગી લિંક્સ

1. એસઆઇડીબીઆઇ અંગે વધુ માહિતી <https://www.udyamimitra.in/> પર ઉપલબ્ધ છે
2. બેંકબિલિટી કિટ અંગેની વધુ માહિતી <https://udyamitra.in/Content/MSEbankabilitykit2.pdf>
3. તમે આતુરતાથી જાણવા માગતા હોય એવા પ્રશ્નોના ઉત્તર મેળવવા માટે <https://www.udyamimitra.in/FAQs>ની મુલાકાત લો
4. સંભવિત ઉદ્યોગસાહસિકો તેમની <https://site.udyamimitra.in/Login/Register> પર નોંધણી કરાવી શકે છે
5. તમે ખરીદદાર કે વિકેતા બંનેને ગવર્નમેન્ટ ઇ-માર્કેટપ્લેસ (જીઇએમ) વેબસાઇટ <https://gem.gov.in/> પર નોંધી શકો છો
- 6 (a). મુદ્રા લોન્સ (રૂ.10 લાખ સુધીની) અંગે વધુ જાણવા માટે [mudra.org.in/FAQ](http://mudra.org.in/FAQ)ની મુલાકાત લો.
- 6 (b). એસસી/એસટી અને મહિલા ઉદ્યોગસાહસિકો ઉત્પાદન, ટ્રેડિંગ કે સર્વિસ યુનિટ શરૂ કરવા માટે સ્ટેંડ અપ ઈન્ડિયા હેઠળ રૂ.10 લાખથી રૂ.1 કરોડ વચ્ચેની લોન મેળવી શકે છે. વિગતો <https://www.standupmitra.in/> પર ઉપલબ્ધ છે
7. મહિલા ઉદ્યોગસાહસિકો <https://niti.gov.in/women-entrepreneurship-platform-web>ની મુલાકાત લઈ શકે છે
8. મેન્ટરશીપ સહાય માટે કૃપા કરીને અમને [pnd\\_ndo@sidbi.in](mailto:pnd_ndo@sidbi.in) પર લખો

### ડિસ્ક્લેઇમર

આ શ્રેણી આકાંક્ષી/પ્રવર્તમાન સ્વાવલંબીઓ માટે રજૂ કરવામાં આવી છે. આ સ્મોલ ઇન્ડસ્ટ્રિઝ ડેવલપમેન્ટ બેંક ઓફ ઈન્ડિયા (એસઆઇડીબીઆઇ)ના અભિપ્રાયો હોય અથવા વિષયનો સંપૂર્ણ ઉપાય હોય એવું જરૂરી નથી.

આ દસ્તાવેજ એસઆઇડીબીઆઇ દ્વારા સંચાલિત મિશન સ્વાવલંબન હેઠળની ઉદ્યોગસાહસની સારી પહેલ છે. આ મુખ્યત્વે લાગુ કરેલા પ્રોજેક્ટ્સ અને/અથવા સ્ત્રોતોમાંથી કરેલા સંકલન અધારિત છે. કોઈ પણ ભૂલચૂક કે ઉપેક્ષાને ટાળવા માટે દરેક પ્રયત્ન હાથ ધરવામાં આવ્યા છે, તેમ છતાં પણ એસઆઇડીબીઆઇ પ્રકાશનમાં રહેલી કોઈ ભૂલચૂક/ઉપેક્ષાનાં કારણોસર કોઈ પણ પ્રકારે કોઈ વ્યક્તિ માટે જવાબદાર રહેશે નહીં.



## સ્મોલ ઇન્ડસ્ટ્રિઝ ડેવલપમેન્ટ બેંક ઓફ ઈન્ડિયા

એસઆઇડીબીઆઇ ટાવર, 15, અશોક માર્ગ, લખનૌ - 226001, ઉત્તર પ્રદેશ



sidbiofficial



@sidbiofficial



sidbiofficial

[www.sidbi.in](http://www.sidbi.in)