

# Planovi reorganizacije privrednih subjekata u stečajnom postupku

Praktični aspekti pripreme i realizacije

Dragan Salić<sup>1</sup>, Rade Kondić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>dipl. ecc., vještak ekonomske struke, Centar za vještačenje "Zenit" d.o.o. Banjaluka, Banjaluka, Bosna i Hercegovina, centarjavjestacenje@gmail.com

<sup>2</sup>dipl. ecc., vještak ekonomske struke, Centar za vještačenje "Zenit" d.o.o. Banjaluka, Banjaluka, Bosna i Hercegovina, kondicr@gmail.com

**Rezime:** Ovaj rad ima za cilj da predstavi reorganizaciju kao sveobuhvatnu meru za sprečavanje bankrotstva u skladu sa domaćim propisima koji regulišu tu oblast uz uvažavanje međunarodnih iskustava i primera iz ove oblasti. Takođe se, ne može zanemariti činjenica da je reorganizacija ipak deo stečajnog prava i da se pri obradi ove teme mora uzeti u obzir i osnovne odredbe Zakona o stečajnom postupku, faktori koji utiču na reorganizaciju preduzeća, neophodni preduslovi za njegovu efikasnu primenu kao i posledice na opšte ekonomske prilike u zemlji.

U cilju što sveobuhvatnijeg odgovora na samu temu, u radu su prikazane osnovne karakteristike plana, propisana metodologija izrade, sadržaj, izvori podataka, postupak razmatranja, usvajanja i primene.

**Ključne reči:** stečajni postupak, reorganizacija, plan reorganizacije, dužnik, poverioci, sud, stečajni upravnik.

Datum prijema rada: 12. februar 2015.

Datum odobrenja rada: 22. februar 2015.

## UVOD

Položaj domaćih privrednih subjekata u procesima evropskih integracija i sadašnjim uslovima poslovanja, u svim oblicima i na svim nivoima, je izuzetno težak. Ekonomske reforme i tranzicija trebaju da ozbiljnije podrže namjere da se problemi prevaziđu, sprovedu suštinska strukturna poboljšanja i izgradi zdrav poslovni ambijent sa perspektivnom razvoja za sve učesnike. Aktivan pristup i jačanje sopstvene konkurentnosti treba da se razvijaju uporedno sa izgradnjom efikasne strategije nastupa na ino tržištu i privlačenja strateških partnera. Aktivan pristup ne znači samo praćenje savremenih trendova uz interesovanje za rast tržišnog učešća, već prije svega prepoznavanje i razvijanje internih sposobnosti, razvijanje ključnih faktora uspjeha kao preduslova za jačanje strateške pozicije i unapređenje konkurentnosti. Unapređenje konkurentnosti preduzeća mora se zasnivati na razvoju inovativnosti, jačanju preduzetničke kulture, jakoj tržišnoj orijentaciji, razvijenom liderstvu i menadžmentu, razvijenoj i stabilnoj institucionalnoj podršci. Prije svega treba riješiti nagomilane probleme nelikvidnosti, nezaposlenosti i prezaduženosti. Polazeći od analize aktuelne situacije i uslova u kojima se odvija poslovanje većine privrednih subjekata na našem tržištu mogu se izdvojiti sledeće karakteristike i činjenice:

Osnovni problemi privrednih subjekata:

- Većina firmi ima problem nelikvidnosti, iako posjeduje tržište, imovinu i moguću perspektivu za dalji rad i razvoj.
- Veliki broj firmi je zadužen i ima problem da obezbjedi dodatne izvore, da premesti sadašnju neusklađenost priliva i odliva sredstava.
- Postojeći dugovi se teško servisiraju, dok uporedo pristižu nove obaveze.
- Uslovi pod kojima je većina preduzeća zadužena su relativno nepovoljni (kamatna stopa znatno veća od EU), a neizmirivanje obaveza je osnov za obračun zatezanih kamata tako da se smanjuju šanse za oporavak.
- Pregovori sa povjeriocima, posebno bankama, su često veoma komplikovani i puni nerazumijevanja jer oni pokušavaju da štite svoje interese i nisu spremni na ustupke.
- Teško je prodati založenu ili neopterećenu imovinu jer nema dovoljno likvidnih kupaca ili zainteresovanih investitora, tako da dužnici i povjerioci ostaju u istom krugu.
- Novi propisi, posebno u delu stečajne regulative, traže ubrzanje rešavanja problema, povećavaju troškove i nose rizik gubitka vlasničkih i upravljačkih prava.

Među uzrocima koji su doveli do problema likvidnosti i solventnosti najčešće se prepoznaju sledeći:

- Preinvestiranje i velike ambicije bez dobre poslovne strategije i prognoze prilika na tržištu.
- Pad proizvodnje i prometa usled pojave nove konkurencije ili pada tražnje.
- Nedostatak obrtnih sredstava za finansiranje tekućih potreba, ročna neusklađenost priliva i obaveza, gomilanje dugova.
- Nepromišljeno zaduživanje uz nepovoljne uslove i skupe kredite.
- Nedostatak kreativnosti da se uvode nova rešenja i menjaju stare navike.
- Praksa da se odluke brzo donose uz korišćenje autoriteta vlasnika, koji ili nema kvalitetne saradnike ili ih ne sluša.
- Dnevni „cash flow“, (prilivi i odlivi gotovine) se ne prate, već se brzo traže trenutna rešenja dok se strukturni problemi dugoročno gomilaju.
- Posledice dužničke krize koja nastaju kao talas kada firme ne mogu da naplate svoja potraživanja što za posledicu ima neizmirivanje svojih obaveza.
- Opšta ekonomska kriza tj. uticaji iz okruženja.
- Gubitak poslovnog ugleda i podrške, posebno kada prvi povjerilac krene u naplatu preko blokade računa. Za njim brzo kreću svi čime se smanjuje a često i gubi šansa za oporavak.

Shodno navedenim problemima traže se različiti putevi za rješavanje likvidnosti (sredstva za izmirenje tekućih obaveza) i izbjegavanje problema insolventnosti (ukupne obaveze postaju veće od vrijednosti ukupne imovine).

Moguća rješenja i postupci za rješavanje problema dugova su:

- Pregovori sa povjeriocima koji imaju za cilj odlaganje, reprogramme, otpuste dugova.
- Pregovori sa bankama koji imaju za cilj: promjenu uslova, djelimično plaćanje, reprogram, davanje dodatnih obezbeđenja, otpise kamata, sporazume za otplatu.
- Sporazumno restruktuiranje dugova regulisano posebnim zakonom uz učešće Privredne Komore.
- Pokretanje stečajnog postupka
- Restruktuiranje i konsolidacija poslovanja na osnovu sporazuma sa povjeriocima i uz nalaženje strateškog partnera.
- Pokretanje stečaja sa unapred pripremljenim planom reorganizacije.

Među nabrojanim načinima rješavanja problema dugova kao posebno efikasni mogu se izdvojiti dva finansijska proizvoda, dvije vrste plana, koji kao zvanični akti mogu biti upotrebljeni u cilju prevazilaženja problema i regulisanja odnosa sa povjeriocima: Plan restruktuiranja (konsolidacije poslovanja) i Plan reorganizacije (u stečaju ili unapred pripremljeni plan). Oba akta imaju sličnu namjenu, ali različitu snagu. Osnovna prednost je da se pregovorima sa povjeriocima pristupa na bazi konkretnog pisanog

dokumenta, a ne kroz prazne sastanke, kritike, obećanja, lijepe želje. Izradi ovih dokumenata mora da prethodi precizna finansijska analiza uzroka koji su doveli do problema kao i strategija sa mjerama koje treba realizovati uz procenu efekata. Ovi planovi su slične metodološke osnove ali se razlikuju po namjeni, subjektima koji ih koriste i ciljevima koje treba da postignu.

### **Obilježja plana reorganizacije**

plan reorganizacije je dio stečajne procedure i ima za cilj da pruži odgovor na pitanje da li stečajni dužnik treba da ide u bankrot ili oporavak putem reorganizacije. Ovaj plan je takođe, instrument da se problem duga, odnosno naplate riješi i bez klasičnog stečajnog postupka, tj podnošenjem UPPR-a u inicijalnom stečajnom postupku koji pokreće sam dužnik.

Plan reorganizacije i unapred pripremljen plan reorganizacije su pisani dokumenti koji se koriste za potrebe stečaja i predstečaja u skladu sa Zakonom o stečajnom postupku. Obilježja i namjene ovih planova su:

Obilježja plana reorganizacije

- Strogo propisana forma, metodologija izrade, sadržaj, postupak razmatranja, usvajanja, primjene, kontrole, izvještavanja.
- Izrada i realizacija se vrše uz povremeni nadzor: Suda, Stečajnog sudije, Odbora povjerilaca, Stečajnog upravnika.
- Plan ima jaku pravnu podršku sadržanu u Zakonu o stečajnom postupku.
- Usvojen plan ima snagu izvršne isprave i predstavlja novi ugovor.
- Obavezuje sve učesnike.

Planovi reorganizacije su namenjeni:

- Pravnim licima koja imaju teškoće u poslovanju, ili im pretilo otvaranje stečajnog postupka.
- Dužnicima koji su već u stečajnom postupku ali žele da izbjegnju bankrot, odnosno imaju interesa da se reorganizuju, nastave poslovanje i sačuvaju firmu.
- Većinskim povjeriocima koji imaju interesa da kroz plan i regulisan postupak efikasnije naplate svoja potraživanja i obezbjede najveći stepen namirenja.
- Vlasnicima firme – dužnika da sačuvaju kapital i imovinu.

### **Pravni osnov za planove reorganizacije i unaprijed pripremljeni plan reorganizacije (UPPR)**

planovi reorganizacije u okviru stečajnog postupka imaju veliku pravnu snagu i obavezujući karakter za sve učesnike. Može se slobodno konstatovati da danas na našem poslovnom prostoru ne postoji jači akt, ili instrument da se regulišu međusobni odnosi povjerilaca i dužnika. Plan, u duhu stečajne regulative, prije svega treba da štiti i prati interese povjerilaca, ali takođe, nosi i značajne prednosti za dužnike u reorganizaciji.

### Ciljevi planova reorganizacije i učesnici u postupku

u okviru osnovnih stečajnih ciljeva kao što su namirenje povjerilaca u što većem stepenu, u što kraćem roku i što manje troškove, planovi reorganizacije imaju i posebne ciljeve koji su dio interesa dužnika, a ne samo povjerilaca:

- Plan reorganizacije ima za cilj da omogući dužniku oporavak i izmirenje dugova putem reorganizacije.
- Nastavak djelatnosti, ostvarenje prihoda i očuvanje radnih mjesta (planovi uz koje se obavezno prilažu i poslovni planovi)
- Sprovesti prodaju imovine i naplatu potraživanja u određenom roku radi povoljnog namirenja povjerilaca (likvidacioni planovi)
- Sačuvati poslovne resurse firme radi boljeg unovčenja i naravno
- plan treba da obezbedi veći i efikasniji stepen namirenja povjerilaca u odnosu na nivo koji bi se ostvario u bankrotu.

Iskustva iz prakse ukazuju da ovi ciljevi često nisu prepoznati, ili su u sjenci drugih kreiranih od strane pojedinih učesnika ili grupa učesnika. Nekad se podnetim planom želi samo „kupiti vrijeme“ da se realizuju druge aktivnosti, ili se želi prikriti loša istorija dužnika (neuspjele privatizacije, špekulantski i prevarni poslovi, zaduživanje bez osnova). Često su ovi planovi odraz nerealnih ambicija, ili neispunjenih želja istih vlasnika i menadžera koji su firmu doveli u nelikvidnost ili preteću nesolventnost.

Učesnici u postupku reorganizacije su:

- Dužnik u reorganizaciji ili namjeri reorganizacije,
- Obezbijeđeni i neobezbijeđeni povjerioci, (dobavljači, banke, lizing, poreska uprava, zaposleni)
- Sud – stečajni sudija
- Stečajni upravnik
- Konsultant, nezavisno lice za praćenje plana,
- Ovlašćeni revizor (UPPR)
- Agencija za sprečavanje konkurencije (UPPR)

### Interesi podnosioca plana reorganizacije

ukoliko privredni subjekt – dužnik procijeni da postoje stečajni razlozi, najbolje rješenje je da sam pokrene inicijalni stečaj sa UPPR-om. Podnošenje plana na vrijeme dok postoji kontrola poslovanja i imovine, vlasnička i upravljačka prava nosi velike prednosti za dužnika. Povjeriocima prikazuje jasnu namjeru dužnika da izmiri svoje dugove, da sačuva mjesto na tržištu kroz nastavak poslovanja, ili da uradi sve što može u cilju izmirenja obaveza kroz postupak prodaje imovine, odnosno likvidacije. Izmirivanje ukupnih obaveza u skladu sa planom može da ima za rezultat i zadržavanje dijela imovine u rukama vlasnika, revitalizaciju kapitala i šansu da se u budućem poslovanju obezbjeđe prihodi.

Osim navedenih podnosilac plana reorganizacije ostvaruje i druge koristi i pozitivne efekte koje nosi plan:

- Realno sagledavanje uzroka problema i mogućnosti rješavanja.
- Detaljna analiza i razrada svih mogućih mjera da se kriza prevaziđe, regulišu i izmire obaveze, nastavi poslovanje i sačuva firma.
- Pregovori sa povjeriocima i institucijama se vrše na bazi konkretnog stručnog pisanog akta, koji se može razmatrati, prilagođavati i inovirati.
- Preko unapred pripremljenog plana reorganizacije se prije otvaranja stečaja mogu riješiti odnosi sa povjeriocima, odnosno sačuvati puna kontrola nad poslovanjem i kapitalom.

Zajednički interes dužnika i povjerilaca je da plan bude izrađen kvalitetno u skladu sa Zakonom, da prepozna i razradi najbolje mjere i najefikasnije načine za isplatu obaveza i regulisanje odnosa, da je realan i izvodljiv i da uživa podršku svih, ili većine najbitnijih učesnika u dužničko – poverilačkim odnosima. Polazeći od ovih zahtjeva neophodno je obezbijediti stručnu izradu plana, korišćenjem usluga specijalizovanih firmi ili provjerenih stručnjaka za ovu oblast.

Razlozi zašto plan ne treba raditi samostalno od strane dužnika su:

- Plan reorganizacije nije običan poslovni plan
- Plan reorganizacije nije interna analiza poslovanja i spisak lijepih želja
- Zahtjeva multidisciplinarn pristup, zastupljeni su i pravni i ekonomski aspekti
- Potrebna su znanja i iskustva iz stečajnog postupka i finansijske analize
- Pregovori sa povjeriocima su teški i neizvesni, vaša uloga može otežati podršku
- Česta opterećenost istorijom poslovanja zahtjeva neutralnost u postupku

Uloga dužnika – podnosioca plana je da:

- Napravi realnu procjenu mogućnosti realizacije plana.
- Detaljno, istinito i sveobuhvatno informiše povjerioce.
- Na vrijeme pribavi mišljenje različitih i najbitnijih stečajnih povjerilaca, posebno banaka.
- Dobro analizira i odabere izvore sredstava za realizaciju.
- Pažljivo projektuje potrebna obrtna sredstva za poslovanje i izvore za uslovne obaveze (rezervacije).
- Najvažnije (većinske po klasama) povjerioce pripremi na vrijeme i pridobije za podršku planu, odnosno predstavi plan kao najbolje rješenje za njih.
- U komunikaciji sa povjeriocima bude realan, iskren i pošten.

### OSNOVNI SADRŽAJ PLANA

Sadržaj plana je detaljno propisan u odredbama Zakona o stečajnom postupku. Kreatori plana treba da obezbjeđe identičan sadržaj, kako bi plan prije svega bio razumljiv

stečajnim sudijama, koji prvo gledaju formalnu i pravnu prihvatljivost, kao i usaglašenost predloženog plana sa Zakonom i propisima koji regulišu ovu oblast.

Osnovne cjeline koje treba projektovati u planu reorganizacije su:



Pored navedenog plan treba da sadrži i:

- Odredbu o naknadnim potraživanjima
- Potpisane izjave većinskih povjerilaca
- Izjavu stečajnog dužnika
- Podatke o postupku pripreme plana
- Vanredni izveštaj revizora (stanje poslovnih knjiga)
- Izjavu revizora ili SU o izvodljivosti
- zveštaj o očekivanim bitnim događajima u poslovanju  
Prikazom svih rešenja iz plana uz strogo poštovanje Zakonom propisanog sadržaja plana reorganizacije, a posebno unapred pripremljenog plana obezbjeđuju se uslovi da se povjericima pruži jasan i argumentovan dokaz da je reorganizacija dužnika putem plana bolji način za naplatu potraživanja od bankrotstva.

### INFORMACIJE NEOPHODNE ZA IZRADU PLANA

Najvažnije je da podnosilac plana poznaje uzroke koji su doveli do problema likvidnosti i solventnosti, da poznaje djelatnost, tržište, kapacitete i mogućnosti dužnika za oporavak i izmirenje obaveza prema uslovima iz plana.

Osnovne operativne informacije za izradu plana su:

- Posljednji bilans stanja i bilans uspjeha
- Napomene uz posljednje finansijske izveštaje
- Izveštaj o poslovanju za prethodnu godinu
- Pregled obaveza: zaključni list (posljednji koji ima), ili

izvod iz glavne knjige-analitika kompletne pasive, dobavljači i sve vrste obaveza

- Pregled potraživanja (izveštaj ili po kontima)
- Imovinski bilans, odnosno posljednje popisne liste za osnovna sredstva (građevinski objekti, zemljište, oprema, sa podacima o vlasništvu, kao i zalihe i potraživanja)
- Pregled hipoteka i tereta upisanih u listama nepokretnosti i registrima
- Pregled založih prava na pokretnim stvarima
- Poslovni plan (ili strategija za dalje poslovanje, ako je izrađena)
- Posljednji revizorski izveštaj (ako ima)
- Podatke o zaposlenim (broj radnika, bruto plate)
- Posljednji izveštaj o poslovanju prezentiran organima upravljanja.

### Dopunske informacije za izradu plana

sve navedene vrste informacija su bitne za izradu plana, ali su različite faze izrade kada se koriste pojedine informacije. Takođe, pojedine vrste izvještaja je teško obezbijediti jer se ne rade u situaciji normalnog poslovanja. Veći deo izvještaja se posebno kreira na osnovu podataka iz knjigovodstva, a po zahtjevu stručnog lica koje koordinira izradu plana.

- Finansijski izveštaji za prethodne tri godine (set izveštaja, obavezno sa napomenama).
- Raniji revizorski izveštaji.
- Spisak zaposlenih sa iznosima neisplaćenih neto zarada i to za svakog radnika do iznosa minimalne neto zarade za prethodnih godinu dana. (prema vremenu provedenom na radu).
- Spisak zaposlenih sa iznosom neisplaćene neto zarade preko iznosa minimalne za svakog radnika. (do nivoa obračunate, ukalkulisane zarade).
- Obaveze prema fondovima po osnovu obračunatih neizmirenih doprinosa za prethodne dvije godine do nivoa minimalnih zarada.
- Neizmirene obaveze prema Ministarstvu za finansije - Poreska uprava (po vrstama – kontima, PDV, ostali porezi i doprinosi).
- Obaveze po osnovu ostalih javnih prihoda (takse, doprinosi za zemljište, vodni doprinos, porez na imovinu, lokalni javni prihodi). Posebno razvrstati neizmirene obaveze u prethodnih tri mjeseca i preko tri mjeseca.
- Pregled sudskih sporova sa aktivnom i pasivnom legitimacijom.
- Detaljan popis imovine prema knjigovodstvenoj vrijednosti (poželjna je i procjena tržišne vrijednosti na osnovu podataka o stanju i uslovima na tržištu, ili od **tima vještaka**).
- Spisak akcionara sa podacima o vlasničkoj strukturi.
- Specifikacija blokade računa.
- Izveštaj o uzrocima koji su doveli do problema u poslovanju, kao i mjerama koje je rukovodstvo ranije preduzimalo.

- Predlog rukovodstva - mogućnosti, mjere za izmirivanje obaveza prema povjeriocima, kao i prijedlozi u vezi daljeg poslovanja.
- Očekivani bitni događaji u narednih 90 dana.

### MJERE ZA REALIZACIJU PLANA

Svaka mjera nema isti značaj. Neke imaju veći uticaj na status stečajnog dužnika, dok druge služe za izvršenje ovih prvih. Grupe mjera su sledeće:

- a. Prva grupa – mjere reorganizacije koje dovode do promjene statusa stečajnog dužnika:
  - 1) zatvaranje pogona ili promjena delatnosti;
  - 2) statusne promjene;
  - 3) promjene pravne forme;
  - 4) prenos dijela ili cjelokupne imovine na jednog ili više postojećih ili novoosnovanih subjekata;
  - 5) izmjene i dopune opštih akata stečajnog dužnika i drugih dokumenata o osnivanju ili upravljanju;
  - 6) pretvaranje potraživanja u kapital.
- b. Druga grupa – mjere reorganizacije koje omogućavaju dalje upravljanje imovinom od strane stečajnog dužnika. One obuhvataju sve radnje koje predstavljaju raspolaganje imovinom. Te mjere su:
  - 1) namirenje potraživanja;
  - 2) unovčenje imovine sa teretom ili bez njega ili prenos takve imovine na ime namirenja potraživanja;
  - 3) otpust duga;
  - 4) ustupanje neopterećene imovine na ime namirenja potraživanja;
  - 5) izvršenje, izmena ili odricanje od založnog prava;
  - 6) davanje u zalog opterećene ili neopterećene imovine;
  - 7) poništavanje izdatih ili izdavanje novih hartija od vrijednosti od strane stečajnog dužnika ili bilo kog novoformiranog subjekta;
- c. Treća grupa – mjere reorganizacije koje se odnose na radnje koje se obavljaju samostalno u postupku reorganizacije, odnosno, kao sastavni dio neke od mjera iz prve ili druge grupe. Neke od njih su karakteristične za stečajni postupak i nastupaju kao pravne posledice tog postupka:
  - 1) raskid ili izmjena ugovora;
  - 2) otpuštanje zaposlenih ili angažovanje drugih lica;
  - 3) zaključivanje ugovora o kreditu, odnosno zajmu;
  - 4) osporavanje i pobijanje potraživanja koja nisu pravno valjana;
  - 5) predviđanje otplate u ratama, izmjena rokova dospjelosti, kamatnih stopa ili drugih uslova zajma, kredita ili drugog potraživanja ili instrumenta obezbeđenja;

Grupisanje mjera reorganizacije pokazuje da je neophodno njihovo kombinovanje i da je nemoguće predložiti samo jednu mjeru. Ove mjere možemo posmatrati kao i predmet plana. Te mjere će se primenjivati, ako ih prihvate povjerioci, glasanjem u skladu sa odredbama Zakona o stečajnom postupku

### IZVORI SREDSTAVA ZA REALIZACIJU PLANA REORGANIZACIJE

Realizacijom mjera za sprovođenje plana obezbjeđuju se i potrebni izvori. Međutim nisu sve mjere direktno u funkciji obezbjeđenja sredstava za realizaciju.

Na osnovu iskustva iz prakse kao najvažniji izvori sredstava za realizaciju plana reorganizacije prepoznati su:



Izvori sredstava na koje ne treba računati su:

- Nova zaduženja ili krediti kod banaka različitih povjerilaca,
- Otpust duga kod različitih poverilaca
- Otpust duga kod poreske uprave
- Otpust duga prema zaposlenima

Posebnu pažnju treba obratiti na obezbjeđenje potrebnih obrtnih sredstava neophodnih za nastavak poslovanja i povećanje obima produkcije. Često se u planovima „zaboravi“ ova potreba ili se računa na neke od postojećih povjerilaca kao zajmodavce. Moguće je da pojedine banke prepoznaju ovu potrebu i sopstveni interes da dužniku pomognu da oživi i nastavi poslovanje, ali tada svakako treba obezbijediti čvrst dokaz da će doći do realizacije novog kreditnog aranžmana. Najbolje još u fazi izrade plana zaključiti predugovor ili pribaviti pismo o namjerama kreditora.

### INTERESI POVJERILACA

Kao jedan od najvažnijih preduslova za usvajanje predloženog plana reorganizacije je prepoznavanje i pravilno tretiranje u planu različitih interesa različitih povjerilaca. Interesi povjerilaca se prije svega razlikuju zavisno od vrste povjerilaca tj. da li obezbijedeni (razlučni) ili neobezbijedeni (stečajni). Dalje podjele interesa se vrše unutar ovih grupa na primjer: da li su banke, poreska uprava ili dobavljači u grupi različitih, da li su u grupi stečajnih dobavljači i partneri koji očekuju dalju saradnju i žele uspjeh plana ili oni koji rade za interese konkurencije ili svoje kratkoročne i nemaju razumijevanja za napore dužnika da putem planske reorganizacije izmiri obaveze.

Najčešće prepoznati interesi prema vrstama povjerilaca su za:

- a. Neobezbijeđene povjerioce:
  - Da se obezbijedi visok % izmirenja obaveza, odnosno što manji otpust duga.
  - Mogućnost dobijanja dodatnih obezbjeđenja, odnosno upisa založnih prava na slobodnoj imovini.
  - Postojanje mogućnosti prodaje potraživanja uz diskont.
  - Učešće u kontroli i praćenju realizacije plana.
  - Puna informisanost u toku izrade plana.
- b. Obezbeđene povjerioce, posebno banke:
  - Obezbediti 100% izmirenje obaveza.
  - Potraživanja zaštititi valutnom klauzulom.
  - Ponuditi obračun kamate za vreme realizacije Plana uz kamatnu stopu koja je približna ugovorenoj.
  - Vršiti mjesečnu isplatu kamate za vreme „grace“ perioda,
  - Grace period planirati do godinu dana, a period otplate do 5 godina.
  - Obezbijediti mjesečnu dinamiku otplate.
  - Da sačuvaju postojeća obezbjeđenja i eventualno dobiju nova.

### Zahtjevi iz poslovnog plana koji su bitni za sve povjerioce

interesi povjerilaca moraju biti prepoznati i maksimalno uvaženi ne samo u planu reorganizacije (UPPR-u) već i u poslovnom planu koji se najčešće podnosi uz plan reorganizacije ili se u pojedinim elementima sadrži u planu reorganizacije. U svakom slučaju gdje se planira nastavak poslovanja i očuvanje dužnika kao aktivnog poslovnog subjekta, tj. osim kod likvidacionih planova, povjeriocima treba:

1. dokazati da je realno ostvariti projektovanu dobit,
2. prikazati da su obezbijeđena potrebna obrtna sredstva za start poslovanja,
3. prikazati pozitivan novčani tok (cash flow) po godinama, a iz koga će se vidjeti da godišnji prilivi pokrivaju sve godišnje odlive novčanih sredstava uključujući i servisiranje postojećih obaveza prema dinamici i u iznosu koji su navedeni (obećani) u planu reorganizacije,
4. prikazati jaku poziciju na tržištu nabavke (sirovine), a posebno prodaje (kupci),
5. realno odrediti normative proizvodnje, plasmana i stepen korišćenja kapaciteta,
6. voditi računa o stanju i promjenama na tržištu,
7. prikazati, dokazati ili najaviti ugovorene poslove i očekivane prilive,
8. naglasiti orijentaciju ka racionalizaciji, smanjenju troškova i domaćinskom odnosu.

Sve navedeno treba da bude jasno i transparentno sadržano, da uvjeri povjerioce da je plan realan i izvodljiv. Posebno voditi računa da se izbjegnemo nelogična rješenja

i trendovi, a da se naglasi realna osnova i daju potrebna obrazloženja osnova za uspješnu realizaciju plana.

### VAŽNI ELEMENTI POSLOVNOG PLANA

Sadržina poslovnog plana zavisi od vrste djelatnosti, karakteristika dužnika i ciljeva koji se žele postići u kombinaciji, odnosno u okviru plana reorganizacije ili UPPR-a. Kao opšti elementi koje svaki poslovni plan treba da sadrži mogu se izdvojiti sledeći:

- Projekcija ukupnog prihoda – posebno troškova. Troškovi se planiraju prije prihoda. Što je veći obuhvat i detaljnija analiza to su veće šanse da plan bude realan i izvodljiv.
- Statička i dinamička finansijska analiza. Posebno je važna analiza osjetljivosti pojedinih parametara na promjene koje mogu da uslede na tržištu.
- Finansijski tok
- Ekonomski tok
- Pokazatelji poslovne aktivnosti
  - Koeficijent obrta kupaca
  - Prosječan period naplate potraživanja
  - Koeficijent obrta zaliha
  - Prosječan period obrta zaliha
  - Koeficijent obrta ukupne aktive
  - Prosečan iznos dnevnih prodaja
  - Troškovi dnevnih prodaja
- Pokazatelji pokrića i solventnosti
  - Kapital prema stalnoj imovini
  - Dugoročni izvori prema stalnoj imovini
  - Neto obrtni kapital
  - Kapital prema ukupnim obavezama
  - Dugoročne obaveze prema kapitalu
  - Stepen zaduženosti
  - Finansijska stabilnost

### KREIRANJE BUDŽETA ZA IZRADU PLANA REORGANIZACIJE

Izrada Plana reorganizacije za potrebe stečaja, a posebno unapred pripremljenog plana reorganizacije za pokretanje stečajnog postupka, nisu jeftini akti i nose značajne materijalne izdatke. Troškove koji nastaju u ovom poslu treba smatrati ulaganjem u opstanak dužnika, ulaganjem u naplatu potraživanja, odnosno redovnim troškovima obezbjeđenja najboljeg puta za ostvarenje interesa povjerilaca. Osnovni troškovi neophodni za izradu plana su:

1. Cijena izrade samog plana koja uglavnom zavisi od:
  - veličine dužnika, bilansne sume, odnosno ukupne pasive,
  - broja povjerilaca,
  - stanja i kvaliteta knjigovodstvene i druge dokumentacije,
  - vremena potrebnog za izradu plana.
  - vrste i obima posebnih aktivnosti na izradi (dopisi, pregovori sa povjeriocima, izvještaji, prezentacije na ročištu )

2. Cijena izrade vanrednog revizorskog izvještaja (za UPPR)
3. Izjava nezavisnog revizora ili licenciranog SU o izvodljivosti plana (za UPPR)
4. Mišljenje Komisije za sprečavanje nelojalne konkurencije (za UPPR)

Činjenica je da je za izradu svakog plana reorganizacije potrebno uložiti određeni stručni napor i specifično znanje iz više oblasti. Takođe, složenost problematike, odgovornost podnosioca i količina utrošenog rada su veoma različiti. Usled navedenog kod određivanja cijene izrade plana uvek treba uzeti više elemenata. U praksi su prisutna i rješenja da se cijena određuje u relativnom izrazu tj. procentu od iznosa ukupnih obaveza ili zavisno od uspjeha u realizaciji kada autori plana prihvataju rizik uspješne realizacije, ali kroz partnerski odnos sa dužnikom mogu da ostvare i značajnu korist koja prevazilazi stvarnu cijenu koštanja izrade plana.

### POSTUPAK REDOVNE REORGANIZACIJE

1/2

|  |
|--|
| Trenutak   |
| - Pokrenut stečajni postupak<br>- 90 dana nakon pokretanja st. postupka (čl.162 st. 1 Zakona o st) mogućnost produženja za najviše 60 dana (stav 2. i 3.)<br>- Najviše 150 dana nakon pokretanja stečaja.  |
| Pravo na podnošenje plana  |
| - Stečajni dužnik<br>- Stečajni upravnik<br>- Obezbeđeni pover. sa potraživanjima od najmanje 30% ukupnih potraživanja<br>- Neobezbeđeni pover. sa potraživanjima od najmanje 30% ukupnih potraživanja<br>- Članovi društva sa najmanje 30% svojinskog udela (Čl. 161 st.1 Zakona) |
| Troškovi izrade plana  |
| - Predlagač plana<br>- Ako dužnik ili stečajni upravnik izrade plan: troškovi postupka/stečajne mase (Čl. 161 st.2)  |
| Pripremno ročište i ročište za razmatranje   |
| - 20 dana nakon podnošenja plana<br>- Obaveštenje o zakazivanju ročišta (Čl.164 stav 1-4)<br>- Obaveštavaju se svi učesnici u postupku i privredni registar<br>- Pravo učešća: svi poverioci<br>- Moguće učešće pisanim putem (Čl. 165 st.1.i 2.)                                  |

2/2

|   |
|---|
| Formiranje klasa  |
| - Formiranje opštih klasa prema rangu i vrsti obezbeđenja (Čl.165 st.3)<br>- Moguće i formiranje dodatnih klasa, ako ista vrsta potraživanja u okviru klase izdvajaju tu grupu (Čl. 165. st. 4)<br>- Moguće dodatne grupe uskladu sa članom 165.. stav 7 Zakona o stečajnom postupku  |
| Glasanje i rezultat glasanja  |
| Dovoljna je prosta većina u okviru jedne klase (Čl. 165 st. 9)<br>- Ne treba da učestvuju poverioci koji u potpunosti treba da se namire, već ih treba tretirati kao da su dali saglasnost (Čl.165 st.10)<br>- Plan je prihvaćen ako su se složile sve klase sa pravom glasa (Čl.165 st.10)<br>- Ako se ne usvoji: Ispravka rok 30 dana |
| Posledice prihvatanja plana   |
| - Plan reorganiz. je poravnanje sa svim poveriocima<br>- Dužnik je obavezan da ispoštuje plan i da obezbedi ispunjenje plana<br>- Postupak reorganizacije se okončava (Čl. 167 st. 1-4)   |
| Namirenje prema planu   |
| - Namirenje se vrši prema odredbama plana.<br>- Potraživanja nižih klasa mogu da se izmire samo ako su namirena potraživanja klase sa prioriteto (Čl. 168)<br>- Pod uslovima iz čl. 169 Zakona o stečajnom postupku mogu da se vrše i veće isplate poveriocima.   |

### ZAKLJUČAK

Za rešavanje problema nelikvidnosti, zaduženosti, a posebno insolventnosti ne postoje jedinstvena tipska rešenja za sve slučajeve. Među svim mogućim načinima rešavanja ovih problema prije svega radi naplate potraživanja poverilaca, ali u određenom mjeri i zaštite interesa dužnika koji imaju šansu da opstanu i nastave poslovanje, po svojoj snazi i efikasnosti izdvaja se plan reorganizacije i UPPR. Može se konstatovati da plan reorganizacije i unapred pripremljen plan reorganizacije u aktuelnim uslovima poslovanja u Republici Srpskoj predstavljaju najbolju šansu (rješenje i formu) za regulisanje i isplatu obaveza prema poveriocima.

Reorganizacija se često smatra za poželjniju alternativu od bankrotstva. Ona nudi mogućnost da se sačuvaju radna mjesta, nastavi poslovanje dužnika, da se obezbjeđe novi poslovi za poverioce, kao i veći stepen naplate nego što bi se to bankrotstvom postiglo. Reorganizaciju je moguće pokušati samo ako postoji realna mogućnost za finansijski oporavak. Neophodno je da kod dužnika postoji stvaran posao, koji funkcioniše, koji je moguće reorganizovati. Plan reorganizacije mora da sadrži detaljan opis kako će poverioci biti isplaćeni iz kojih sredstava i za koji vremenski pe-

riod. Reorganizacija dužnika treba da stvori dovoljno velike prihode od kojih bi se povjerioci namirili u dovoljnoj mjeri da bi prihvatili plan reorganizacije.

U sadašnjim uslovima poslovanja, u krizi, veoma je teško planirati i niko ne može garantovati uspješnu realizaciju planova. Velika je neizvesnost i česte su promjene uslova, takođe često je prisutan i raskorak između želja i mogućnosti. U praksi se istovremeno susreću optimizam bez pokrića kao i pesimizam i nepovjerenje bez osnova. U svakom slučaju, svaki pokušaj reorganizacije u cilju izmirivanja obaveza i nastavka poslovanja putem podnošenja plana reorganizacije predstavlja pozitivan akt koji treba da bude na početku podržan od strane svih učesnika, a kasnije takođe i praćen u realizaciji. U svakoj fazi je potrebno blagovremeno reagovati i kreirati realna i najefikasnija rješenja. Posebno je važno na vreme prepoznati interese svih učesnika (povjerioci, dužnik, država, zaposleni) kod podnošenja UPPR-a kako bi se iskoristile sve prednosti ovakvog rješenja i ostvarili pozitivni efekti u maksimalnom obimu na najbolji način i u pravo vrijeme.

## LITERATURA

- Malbašić, V. (2005). *Reorganizacija kao mera za sprečavanje stečaja, srpski ekonomski forum*, Beograd.
- Phil, K., Westbrook, E. M. *Guide to Bankruptcy and Re-Organization options*, www.economics.ag.utk
- Rađenović, D. (2014). *Planovi reorganizacije i UPPR*, Beograd: Agencija za licitiranje stečajnih upravnika, str. 23-32.
- Zimmermann, F. (2013). *Reorganizacija i unapred pripremljeni plan reorganizacije*, Beograd: GIZ projekat za pravnu reformu Srbije.

---

# Business Entities' Reorganization Plans in Bankruptcy Procedure

## Practical aspects of preparation and implementation

**Dragan Salić<sup>1</sup>, Rade Kondić<sup>2</sup>**

**Abstract:** This paper is designed to present the reorganization as a comprehensive measure to prevent bankruptcy in accordance with domestic regulations governing this area, appreciating the international experiences and examples in this field. Furthermore, one cannot ignore the fact that, nevertheless, the reorganization forms part of the bankruptcy law and that in treating this topic one should, also, take account of the basic provisions of the Law on Bankruptcy, the factors affecting the reorganization of companies, necessary prerequisites for its efficient application just like the consequences for general economic conditions in the country.

For the purpose of as comprehensive answer to this very topic as possible, the paper presents the basic characteristics of the plan, the prescribed preparation methodology, content, data sources, the consideration, adoption and implementation procedure.

**Key words:** bankruptcy procedure, reorganization, reorganization plan, debtor, creditors, court, bankruptcy trustee