

ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ЕКОНОМСКО-ФИНАНСИЈСКЕ ПОЗИЦИЈЕ ДРУШТВА, МЕРЕ РЕОРГАНИЗАЦИЈЕ И БИЗНИС ПЛАН

Мирослава Блажић Мајсторовић



СПРОВОЂЕЊЕ НЕЗАВИСНЕ ДИЈАГНОЗЕ СТАЊА

- Независну дијагнозу стања, односно преглед пословања у циљу идентификовања економско-финансијске позиције друштва обично иницирају банке или други повериоци у ситуацијама када се разматра рефинансирање постојећих обавеза или постоји сумња у могућности дужника да редовно измирује своје обавезе о доспећу.
- Овај преглед обично припрема независно треће лице, попут ревизора/ финансијског односно менаџмент консултанта, који најчешће нема претходну пословну сарадњу са самим дужником.
- Менаџмент друштва треба да сарађује са независним стручњаком и обезбеди све релевантне информације и документацију како би се припремио квалитетан извештај.
- Овај преглед је објективан и непристрасан приказ тренутне финансијске позиције друштва и пружа детаљну информативну основу за доношење одлука финансијера. Он такође пружа власницима и менаџменту друштва неутралну оцену постојеће ситуације и одрживости пословног модела друштва као и одговарајуће препоруке.

СПРОВОЂЕЊЕ НЕЗАВИСНЕ ДИЈАГНОЗЕ СТАЊА



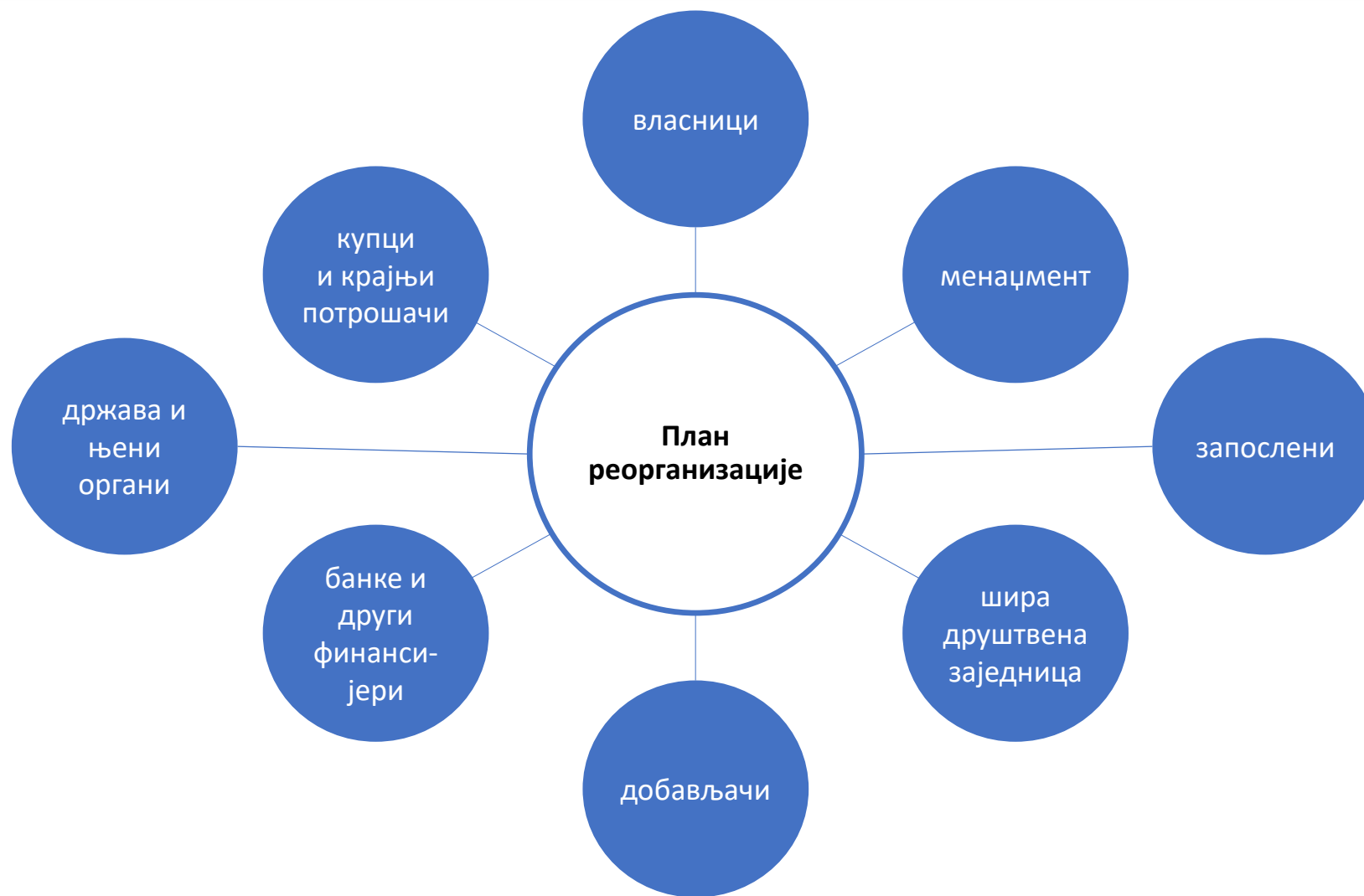
СПРОВОЂЕЊЕ НЕЗАВИСНЕ ДИЈАГНОЗЕ СТАЊА

- Извештај нема посебно дефинисану форму, иако се најважнији његови елементи свode на оцeну постојеће финансијске стабилности у датом тренутку, финансијске одрживости у будућности, преглед питања односно проблема који захтевају акцију и препоруке.
- Препоруке из Извештаја о независној дијагнози стања је потребно имплементирати у циљу наставка подршке друштву-дужнику свих заинтересованих страна, посебно поверилаца, и обезбеђивања услова за одрживо пословање.
- У домаћој пракси израда Извештаја о независној дијагнози стања није широко распрострањена иако би у одређеном броју случајева његовом правовременом израдом и доследном применом препорука могло бити спречено даље погоршавање финансијске позиције дужника које води ка покретању стечајног поступка.
- Неки од налаза Извештаја о независној дијагнози стања могу бити да је друштво у ризику и финансијским потешкоћама, у ком случају једна од препорука може бити отварање неке врсте поступка реорганизације.

ПЛАН РЕОРГАНИЗАЦИЈЕ

- Реорганизација се спроводи ако се тиме обезбеђује повољније намирење поверилаца у односу на банкротство као и ако постоје економски оправдани услови за наставак пословања друштва-дужника. План треба да буде припремљен на реалним основама и не сме се заснивати на будућем неизвесном догађају.
- Потребно је на почетку дефинисати:
 - циљ реорганизације – наставак пословања, продаја дела бизниса и/ или имовине, измирење свих дуговања, комбинација наведеног;
 - временски оквир за њено спровођење
 - средства потребна за спровођење плана – докапитализација, ново задуживање, из пословања итд.
- Приликом припреме плана важно је имати у виду различите интересе и очекивања свих заинтересованих страна, чиме се утврђују основни параметри плана, испитује могућност постизања одређених компромиса и обезбеђује прихватљивост предложених мера у оквиру плана.

ПЛАН РЕОРГАНИЗАЦИЈЕ



ПЛАН РЕОРГАНИЗАЦИЈЕ

- Приликом припреме плана реорганизације је значајно припремити преглед узрока који су допринели финансијским потешкоћама, како микроекономских, тако и макроекономских, како би се правилно дефинисале мере и обезбедила успешност плана реорганизације.
- Примери микроекономских узрока који могу бити узрок финансијских потешкоћа су следећи:
 - а. Пребрз раст пословних активности који је углавном финансиран из позајмљених извора;
 - б. Превелика концентрација на једног или мањи број купаца (чије финансијске потешкоће се могу превалити на њихове добављаче);
 - в. Недовољно развијена функција управљања (реактивни – проактивни менаџмент) а посебно финансијска функција и финансијска контрола;
 - д. Нерационално трошење средстава на пројекте који нису економски оправдани;
 - ђ. Неадекватно управљање обртним капиталом и сл.
- Неки од макроекономских узрока који могу довести до погоршања финансијске ситуације су на пример поремећаји на тржишту (економске кризе, пандемије и сл.) који се одражавају на раст цена сировина и енергената, раст каматних стопа и строжије услове при задуживању, неликвидност привредног система, итд.

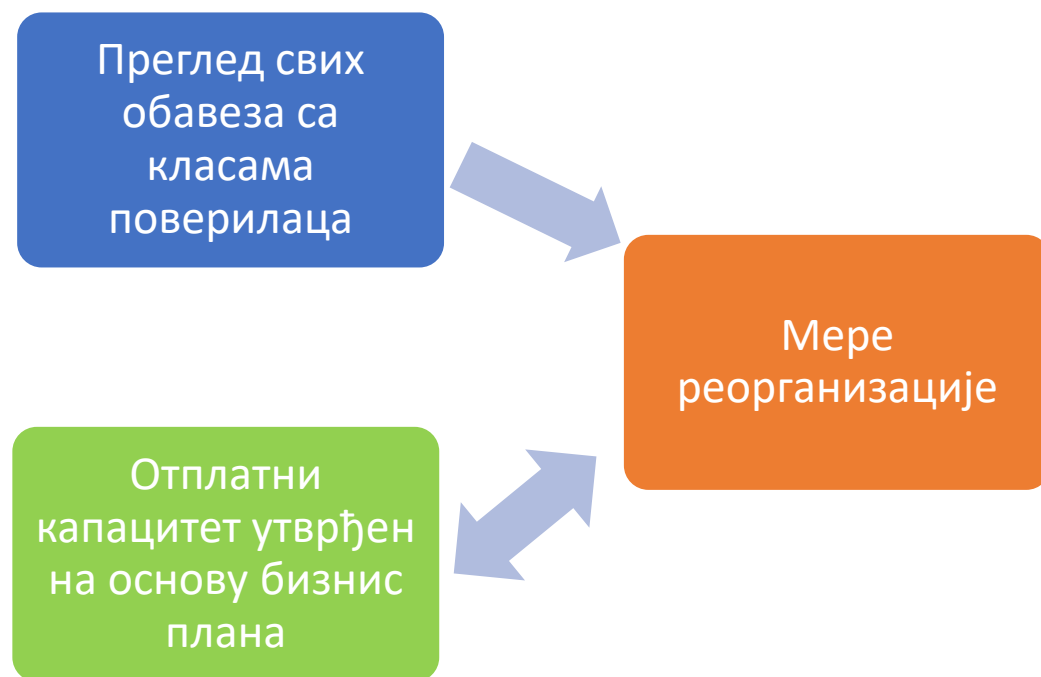
МЕРЕ РЕОРГАНИЗАЦИЈЕ

- План реорганизације може да обухвата мере финансијског или оперативног реструктурирања али најчешће у пракси се користи комбинација ове две групе мера.
- Разлог томе је што мере финансијског реструктурирања изоловано најчешће неће много допринети поправљању финансијске одрживости пословања па је стога потребно предузети и активности на оперативном реструктурирању којим би се бизнис поставио на здраве основе што ће се одразити и на његове финансијске резултате и позицију. Комбиноване мере такође подстичу мотивацију поверилаца да подрже план.
- Дobar план садржи мере којима се отклањају узроци који су довели до тренутне ситуације или минимизира њихов негативан утицај на пословање, што је и предвиђено Националним стандардом број 6.

МЕРЕ РЕОРГАНИЗАЦИЈЕ



МЕРЕ РЕОРГАНИЗАЦИЈЕ



- Конкретан предлог мера је најбоље утврдити након сагледавања укупног износа и структуре обавеза према повериоцима и планираног слободног новчаног тока из пословања, који је резултат пројекција из бизнис плана. На тај начин се утврђује колики је отплатни капацитет друштва-дужника, односно колико мере реорганизације треба да буду озбиљне.
 - Уколико су обавезе друштва-дужника нешто више од планираног отплатног капацитета, тада се предвиђене мере могу свести на продужење рокова отплате, евентуално уз грејс период, промену обезбеђења потраживања и друго.
 - Са друге стране, уколико обавезе друштва-дужника вишеструко надмашују његов отплатни капацитет, и мере реорганизације треба да буду радикалније и могу поред претходно наведених обухватати отписе/ отпусте обавеза, конверзију потраживања у капитал, продају ванпословне имовине, обезбеђивање додатног финансирања и слично.

БИЗНИС ПЛАН СА ПРОЈЕКЦИЈАМА ПОСЛОВАЊА

- Бизнис план са финансијским пројекцијама треба да пружи одговор како ће бити генерисана средства за отплату обавеза повериоцима и да пружи уверавање да ће друштво на основу предузетих мера остварити финансијску стабилност.
- Прави се обично на период до 5 година.
- Припрема бизнис плана се често поверава професионалним консултантима. Њихов задатак јесте да на основу комуникације са менаџментом друштва и сопственог искуства формулишу сет претпоставки на основу којих ће припремити финансијске пројекције за утврђени временски период.
- Важно је потврдити основаност претпоставки, нарочито оних које се тичу планиране продаје и трошкова и уколико је могуће, исте документовати. Приликом дефинисања претпоставки пословања, треба узети у обзир и макроекономску анализу, како глобалног, тако и локалног тржишта, посебно очекиваних трендова. Поред тога, анализа сектора у коме друштво послује и његове конкуренције такође утиче на могућност остваривања претпоставки, нарочито у вези са продајом.

БИЗНИС ПЛАН СА ПРОЈЕКЦИЈАМА ПОСЛОВАЊА



- ✓ План прихода – планирани обим продаје, планиране цене, попусти купцима
- ✓ План пословних расхода – нормативи/ цене коштања, могуће рационализације и уштеде
- ✓ План капиталних улагања – потребна улагања у одржавање и/ или проширење производних капацитета
- ✓ План обртног капитала – бржа наплата потраживања, ефикасније управљање залихама, редефинисање услова плаћања према добављачима

БИЗНИС ПЛАН СА ПРОЈЕКЦИЈАМА ПОСЛОВАЊА



- ✓ План финансирања – докапитализације, ново финансирање са условима
- ✓ Посебне претпоставке – дефинисане мерама реорганизације (нпр. продаја дела имовине, конверзија потраживања у капитал, престанак обављања одређених делатности, статусне промене и сл.)

ИЗАЗОВИ И ОГРАНИЧЕЊА ПЛАНОВА

- Проблем реалности плана и одрживости пословања друштва-дужника након усвајања плана – често се план види као инструмент помоћу ког се продужава постојећа ситуација у нади да ће у будућности постојати повољније околности за постизање договора са повериоцима. Такође, планом се не предвиђају будући ризици у пословању нити се праве резерве за непредвиђене догађаје.
- Изјава о изводљивости плана у случају да исти подносе други овлашћени предлагачи осим стечајног управника се често даје без детаљнијег сагледавања плана и његове изводљивости.
- Због значаја за усвајање плана, питању утврђивања повезаних лица би требало посебно пажљиво приступити.
- Асиметрија информација између дужника и поверилаца, посебно оних са мањим износима потраживања који не учествују активно у припреми плана.

ХВАЛА НА ПАЖЊИ

