

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE
BEOGRAD

LJILJANA RAJNOVIĆ

MOGUĆNOSTI I NAČINI NAPLATE
SPORNIH POTRAŽIVANJA
OD DOMAĆIH I INO PARTNERA

Naučna monografija

Ljiljana Rajnović / MOGUĆNOSTI I NAČINI NAPLATE SPORNIH POTRAŽIVANJA OD DOMAĆIH I INO PARTNERA

ISBN-978-86-6269-138-5



9 788662 691385

**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE -
BEOGRAD**

**MOGUĆNOSTI I NAČINI NAPLATE SPORNIH
POTRAŽIVANJA OD DOMAĆIH I INO PARTNERA**

Naučna monografija

Dr Ljiljana Rajnović

Beograd, 2024

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE - BEOGRAD
MOGUĆNOSTI I NAČINI NAPLATE SPORNIH POTRAŽIVANJA OD
DOMAĆIH I INO PARTNERA
Naučna monografija

Urednik

Prof. dr Jonel Subić
Direktor Instituta za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Autor

Dr Ljiljana Rajnović, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
ORCID ID (<https://orcid.org/0000-0002-8209-9088>)

Recezeni

Dr Duško Dimitrijević, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
Prof. Dr Nebojša Zakić, Univerzitet Union – Nikola Tesla, Beograd
Prof. Dr Rajko Bukvić, Geografski institut „Jovan Cvijić“, Beograd, SANU

Izdavač

Institut za ekonomiku poljoprivrede – Beograd,
Volgina 15, 11060 Beograd, Srbija
Tel: (011) 29-72-858; (011) 29-72-848

Za izdavača

Prof. dr Jonel Subić, direktor

Štamparija:

NS MALA KNJIGA +
Zetska 15, 21000 Novi Sad; Tel: (021) 64 00 578

Tiraž:

200 primeraka

ISBN-978-86-6269-138-5

Štampanje monografije je u celosti finansirano od strane Ministarstva
prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

Beograd, 2024. godine

PREDGOVOR

Ideja za pisanjem ove monografije rezultat je višegodišnjeg istraživačko publicističkog i praktičnog rada autora, predavanja na naučnim, stručnim konferencijama i seminarima u organizaciji Privredne komore Srbije i drugih organizatora, kao i obavljajući naučno istraživačke, nastavne i ekspertske poslove u privrednim i drugim subjektima samostalno ili timski, aktivno učestvovala u brojnim analizama, projektima, izradi propisa i drugim povezanim poslovima iz oblasti privrednog prava, planiranja razvoja, organizacionih promena, upravljanja promenama, upravljanja programima i projektima, ekonomskih odnosa, tržišta kapitala i povezanih disciplina. Zbog toga monografiju mogu uspešno koristiti istraživači koji se bave istraživanjem poslovanja privrednih subjekata bez obzira na svojinsku strukturu, privrednim subjektima kao i svim drugim licima koji su zainteresovani da primene rezultate nauke u praksi.

Rad detaljno prikazuje aktuelno stanje u oblasti naplate spornih potraživanja u privredi i statusa države kao zainteresovanog lica za rešavanje efikasnog organizovanja privrede. Prikazuje trendove u naplati spornih potraživanja u razvijenom svetu i daje preporuku na koji način je moguće sprovesti naplatu potraživanja u Republici Srbiji. Autor navodi da uz poznavanje stanja na tržištu, blagovremeno prepoznavanje rizika u poslovanju privrednih subjekata i preduzimanje određenih mera od strane poverilaca može da se smanji rizik nemogućnosti naplate spornih potraživanja.

Monografija je strukturirana u pet poglavlja i više priloga. Monografija se bazira na brojnoj stručnoj literaturi iz zemlje i inostranstva, na stručnim studijama i člancima, javno dostupnim podacima iz zemlje i inostranstva, na normativnim aktima i ličnom iskustvu autora u ovoj oblasti.

Svaka od celina sadrži detaljna naučna saznanja autora o nastanku spornih potraživanja, mogućnostima primene različitih pristupa u naplati spornih potraživanja u praksi preduzeća u Republici Srbiji i sa ino partnerima. Akcent je stavljen na opis mogućih načina naplate spornih potraživanja kao i mehanizme prepoznavanja poteškoća u poslovanju dužnika.

Prvo i drugo poglavlje detaljno analiziraju osnovne pojmove naplate spornih potraživanja, ukazuje na većitu tendenciju celog sveta za ujednačavanjem postupanja u privrednom životu na celom svetskom tržištu, radi sveopšte sigurnosti. Pri tom, ističe obavezu i odgovornost za racionalno upravljanje i raspolaganje sopstvenim sredstvima kompanija, u opštem društvenom

interesu. Analizira se značaj poznavanja poslovanja klijenta, uticaj porekla sa sigurnih tržišta, dugog i uspešnog poslovanja, reputacije kompanije, zatim stanja na tržištu, eksterne uslove koji utiču na likvidnost privrede i pojedinih delatnosti, korporativne skandale. Autor posebno ukazuje na uticaj prethodno dogovorenih uslova vezanih za ugovaranje posla, odgovornost za moguće rizike itd. Posebno se ukazuje na značaj sistemskog rešavanja naplate spornih potraživanja i ulogu države koja ima obavezu da privrednim subjektima obezbedi najoptimalnije uslove života i rada, koji su određeni ukupnim nivoom razijenosti društva. Ta obaveza neće moći biti isključena bez obzira u kom svojinskom obliku su preduzeća.

Treće i četvrto poglavlje proučava niz različitih rešenja naplate potraživanja, koji ukoliko se blagovremeno preduzeli mogu dati uspešne rezultate, da relevantnost razmotrenih svetskih iskustava u domenu naplate potraživanja treba sagledati unutar nekoliko ograničavajućih faktora i to postojećeg institucionalnog okvira u Srbiji, koga karakteriše institucionalna reforma i dostignuti nivo privrednog razvoja zemlje. Opisuju se različita sredstva obezbeđenja potraživanja poverilaca kao veoma značajno pitanje u postupku ugovaranja i kasnije naplate potraživanja.

Peto poglavlje daje se detaljan i obrazloženi prikaz osnovnih načina naplate spornih potraživanja sa prednostima i nedostacima svakog modela, objašnjava prednosti sporazumnog rešavanja spornih pitanja, zatim efikasnost primene poznatih međunarodnih pravila, rešavanja sporva pred međunarodnom arbitražom, domaćim i stranim sudovima. Poslednji deo monografije odnosi se na priloge, koji dokazuju napor autora da što jasnije i jednostavnije da sumarni prikaz indikatora za ocenu najpovoljnijih modela naplate spornih potraživanja.

Svrha monografije je da pruži analizu uzroka slabosti poslovanju privrednih subjekata pre svega u Republici Srbiji ali i u inostranstvu i, da sugeriše širok i konzistentan spektar mogućih mera u naplati spornih potraživanja i upravljanju rizicima.

Autor veruje da će monografija privrednim subjektima, donosiocima odluka, istraživačima, nastavnicima, studentima i drugim zainteresovanim licima, pružiti doprinos razumevanju problema i načina naplate spornih potraživanja uključujući i mere koje je moguće primeniti na konkretne slučajeve.

U Beogradu, 2024. godine

Autor

Садржај

| | |
|--|-----------|
| PREDGOVOR | 3 |
| I. OSNOVNI POJMOVI NAPLATE POTRAŽIVANJA | 9 |
| 1.1. OSNOVNI POJMOVI NAPLATE POTRAŽIVANJA, ZNAČAJ NAPLATE POTRAŽIVANJA I ZNAČAJ ZADRŽAVANJA POSLOVNOG PARTNERA | 9 |
| 1.2. UNIFIKACIJA PRAVILA PONAŠANJA U KOMERCIJALNIM POSLOVIMA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU | 11 |
| 1.3. ODRŽIVO POSLOVANJE | 12 |
| 1.4. OBAVEZA ZAŠTITE INTERESA SVIH KONSTITUENATA ZAINTERESOVANIH ZA POSLOVANJE DRUŠTVA (STAKEHOLDERS) | 13 |
| 1.4.1. Stakeholders (zainteresovane strane) | 13 |
| 1.4.2. Položaj poverioca u sistemu interesnih grupa | 16 |
| 1.5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE | 18 |
| II. ZNAČAJ POZNAVANJA POSLOVANJA KLIJENTA I STANJA NA TRŽIŠTU | 21 |
| 2.1. LIKVIDNOST PRIVREDE | 21 |
| 2.1.1. Pozitivni trendovi u poslovanju srpske privrede..... | 21 |
| 2.1.2. Krize, lokalne, regionalne, svetske..... | 23 |
| 2.1.3. Veliki korporativni skandali u međunarodnom privrednom životu..... | 24 |
| 2.1.4. Kreativna računovodstvena praksa kao uzrok nastanka nelikvidnog poslovanja kompanije | 25 |
| 2.2. ODGOVORNOST ZA SPREČAVANJE I OTKRIVANJE MANIPULATIVNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA | 31 |
| 2.2.1. Odgovornost revizora..... | 31 |
| 2.2.2. Interne kontrole i rukovodstvo privrednog društva: | 31 |
| 2.2.3. Računovođe - forenzičari | 32 |
| 2.2.4. Uloga države | 32 |
| 2.3. REPUTACIJA POSLOVNOG PARTNERA..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 2. 4. BLAGOVREMENO UOČAVANJE POTEŠKOĆA U POSLOVANJU DUŽNIKA | 35 |
| 2.4.1. Provera boniteta domaćeg i ino partnera | 36 |
| 2.4.2. Kako proveriti poslovne partnere u Srbiji?..... | 36 |
| 2.4.3. Bonitetna ocena..... | 37 |
| | |
| III NASTANAK SPORNIH POTRAŽIVANJA | 40 |
| 3.1. RAZLOZI NASTANKA SPORNIH POTRAŽIVANJA | 40 |
| 3.1.1. Interni faktori kao razlog nastanka spornih potraživanja | 40 |
| 3.1.2. Eksterni faktori kao razlog nastanka spornih potraživanja | 41 |
| 3.1.3. Namerno izbegavanje plaćanja obaveza..... | 43 |
| 3.2. STATUSNE PROMENE KAO RIZIK POSLOVNOG NEUSPEHA | 45 |
| 3.2.1. Spajanje i pripajanje..... | 45 |
| 3.2.2. Podela i vrste podele | 46 |
| 3.2.3. Odvajanje/Izdvajanje | 46 |
| 3.2.4. Pravne posledice statusne promene | 47 |
| 3.2.5. Prodaja celokupne imovine kompanije..... | 48 |
| 3.3. RESTRUKTURIRANJE KOMPANIJA KAO RAZLOG POSLOVNOG NEUSPEHA..... | 49 |
| 3.4. POSLOVNI NEUSPEH PRIVREDNOG DRUŠTVA..... | 53 |
| 3.4.1. Ekonomski neuspeh | 53 |
| 3.4.2. Finansijski neuspeh..... | 53 |
| 3.5. UZROCI POSLOVNOG NEUSPEHA – UNUTRAŠNJI I SPOLJAŠNJI..... | 54 |
| 3.6. UTICAJ MAKROEKONOMSKE SITUACIJE..... | 55 |
| | |
| IV ODGOVORNOST ZA OBAVEZE PRIVREDNIH DRUŠTAVA | 57 |
| 4.1. SUBJEKTI ODGOVORNOSTI..... | 57 |
| 4.1.1. Odgovornost preduzeća..... | 57 |
| 4.1.2. Odgovornost vlasnika: Odgovornost članova za obaveze privrednog društva: da li vlasnik odgovara za obaveze privrednog društva? | 58 |
| 4.1.2.1. Odgovornost člana društva lica..... | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.2.2. Odgovornost člana društva kapitala | 58 |
| a) Lifting the veil - Probijanje pravne ličnosti | 59 |
| b) Probijanje pravne ličnosti prema Zakonu o privrednim društvima Republike Srbije | 60 |
| c) Odgovornost članova kao posledica prinudne likvidacije | 62 |
| 4.1.3. Odgovornost uprave: Odgovornosti i dužnosti direktora privrednog društva | 63 |
| 4.1.4. Odgovornost i naplata potraživanja u krivičnom postupku: Postoji li alternativa? | 67 |
| 4.1.4.1. “Probijanje pravne ličnosti” kao krivično delo | 67 |
| 4.1.5. Odgovornost osnivača prema Zakonu o poreskom postupku i poreskoj administraciji | 67 |
| 4.1.6. Odgovornost osnivača prema Zakonu o stečaju | 68 |
| 4.2. ZAŠTITA OD RIZIKA NAPLATE POTRAŽIVANJA; MOGUĆE UGOVARANJE SREDSTAVA MAKSIMALNOG OBEZBEĐENJA | 68 |
| 4.2.1. Rizici i izloženost | 68 |
| 4.2.2. Primenjene tehnike ublažavanja navedenih rizika | 70 |
| 4.3. SREDSTVA OBEZBEĐENJA | 71 |
| 4.3.1. Ugovorna kazna: ključ za izvršenje obaveza | 72 |
| 4.3.2. Gotovinski depozit: najefikasnije obezbeđenje izvršenja | 72 |
| 4.3.3. Bankarska garancija: sigurnost finansijskih transakcija | 72 |
| 4.3.4. Menica kao sredstvo obezbeđenja | 73 |
| 4.3.5. Založno pravo na nepokretnostima | 73 |
| 4.3.6. Jemstvo | 75 |
| 4.3.7. Založno pravo na pokretnim stvarima upisanim u registar i pravima | 75 |
| 4.4. OSIGURANJE NAPLATE POTRAŽIVANJA | 77 |
| 4.4.1. Koje rizike pokriva osiguranje potraživanja? | 77 |
| 4.5. SPECIFIČNE EKONOMSKE POSLEDICE NENAPLATIVOSTI KREDITA BANAKA KAO POVERIOCA | 78 |
| V NAČINI NAPLATE SPORNIH POTRAŽIVANJA | 80 |
| 5.1. UOBIČAJENI PRINCIPI U NAPLATI POTRAŽIVANJA | 80 |
| 5.1.1. „Soft collection“ faza | 81 |

| | |
|---|------------|
| 5.1.2. „Legal collection“ faza..... | 82 |
| 5.2. NAPLATA POTRAŽIVANJA OD PRAVNIH I FIZIČKIH LICA | 83 |
| 5.2.1. Naplata potraživanja u postupku restrukturiranja dužnika | 84 |
| 5.2.2. Vansudska naplata potraživanja | 89 |
| 5.3. NAPLATA POTRAŽIVANJA SUDSKIM PUTEV | 91 |
| 5.4. ZAKON O IZVRŠENJU I OBEZBEĐENJU I NAPLATA POTRAŽIVANJA | 91 |
| 5.4.1. Verodostojne isprave i naplata dugovanja..... | 92 |
| 5.4.2. Sredstva prinudnog izvršenja novčanog potraživanja..... | 93 |
| 5.5. NAPLATA POTRAŽIVANJA PORAVNANJEM POVERILACA I DUŽNIKA | 94 |
| 5.6. NAPLATA POTRAŽIVANJA U STEČAJNOM POSTUPKU | 95 |
| 5.7. NAPLATA POTRAŽIVANJA PRE DOSPELOSTI | 97 |
| 5.7.1. Faktoring – upravljanje tokovima novca | 97 |
| 5.7.2. Forfeting | 100 |
| 5.7.3. Pravni ambijent za razvoj faktoringa i forfetinga u Srbiji | 101 |
| ZAHVALNOST..... | 103 |
| ZAKLJUČAK..... | 105 |
| RECENZIJE..... | 115 |
| BIOGRAFIJA AUTORA..... | 125 |

I. OSNOVNI POJMOVI NAPLATE POTRAŽIVANJA

1.1. Osnovni pojmovi naplate potraživanja, značaj naplate potraživanja i značaj zadržavanja poslovnog partnera

Usled ubrzanog razvoja poslovanja u uslovima globalizacije, sve češće se sklapaju poslovni odnosi sa kompanijama širom sveta i ostvaruju dogovori i saradnja sa stranim poslovnim partnerima, širom sveta i iz svih legislativa.

Svaki trgovački posao, a naročito spoljnotrgovinsko poslovanje zahteva složenu komunikaciju sa poslovnim partnerima, jer oni dolaze iz nama, sasvim drugačijeg geografskog, kulturnog, istorijskog, socijalnog i običajnog miljea. Nepoznavanje osnovnih postulata, pre svega kulturnog, socijalnog i običajnog miljea, dodatno otežava međusobnu interakciju bez obzira o kakvom poslu se radi i značajno može da utiče na sklapanje posla, ostvarivanje dugoročne saradnje i u nekim slučajevima rešavanje spornih pitanja.

U uslovima savremenog tržišnog okruženja, važan elemenat uspešnog poslovanja i osnovno sredstvo za postizanje vrhunskih rezultata je stečena veština pregovaranja sa stranim partnerima koja podrazumeva poznavanje svih navedenih postulata, sadržanih u genetskom kodu naroda iz kojeg dolazi poslovni partner i, s tim u vezi, precizno ugovaranje bitnih elemenata ugovora i adekvatnih sredstava obezbeđenja.

Sa pojavom svetske ekonomske krize i drugih eksternih uticaja kao što su ratna dejstva, privredni subjekti u svetu i na srpskom tržištu se suočavaju sa konstantnim porastom problematičnih kredita tzv. Non Performing Loans (NPL). Praćenje nivoa i trenda problematičnih kredita od velike je važnosti za uočavanje mogućih problema u naplati potraživanja i upozorava na pogoršanje kvaliteta kreditnog portfolia bankarskog sektora i drugih privrednih subjekata (Cico, S., Rajnović Lj., Bošnjak, I., 2021). Cilj ovog rada jeste potreba za skretanjem pažnje na faktore koji otežavaju naplatu plasmana, pa samim tim i identifikovanje fundamentalnih segmenata i značaja sistemskog pristupa naplati potraživanja, te predlog praktičnih smernica za adekvatno upravljanje naplatom potraživanja od dužnika. Adekvatna naplata potraživanja je generalno, posle profitabilnosti, druga najznačajnija mera uspešnosti poslovanja privrednih subjekata. Zbog toga su, privredni subjekti u obavezi da kontinuirano i veoma pažljivo vode računa o svom saldu potraživanja od klijenata i da njima valjano upravljaju, kako likvidnost poverioca ne bi bila dovedena u pitanje, a konačno i opstanak poverioca.

Nemogućnost naplate potraživanja pogađa sve privredne subjekte a naročito banke jer osnovnu komponentu aktive većine banaka predstavljaju krediti koje banke odobravaju privrednim subjektima. Za ove institucije, krediti su osnovni izvor prihoda od poslovanja, ali i glavni izvor izloženosti riziku. Praksa je pokazala da poverioci, a naročito banke mogu doživeti propast iz mnogo razloga, ali osnovni razlog uglavnom jesu nenaplativi krediti.

Danas, više nego ikada izazov upravljanja potraživanjima zauzima čelno mesto u redefinisanim poslovnim politikama pre svega srpskog bankarstva ali i svih drugih privrednih subjekata.

Trend apsolutnog i relativnog povećanja NPL-a je konstantan. Osnovni pokretač rasta NPL u Srbiji i svetu jeste privreda. Pri tome, najveći deo NPL-a odnosi se na preduzeća iz sektora rudarstva i prerađivačke industrije, trgovine i građevinarstva.

Naplata potraživanja poverilaca u Srbiji i u celom svetu, od poslovnih partnera igra značajnu ulogu u očuvanju stabilnosti i održivosti poslovanja poverilaca i zaštiti poslovanja od finansijskih gubitaka. Međutim, suočavanje sa izazovima kašnjenja u plaćanju ili neizmirlivanja dugovanja od strane dužnika može biti delikatan proces. Zbog toga poverioci moraju imati sveobuhvatne informacije, resurse i usluge vezane za naplatu duga od svojih dužnika.

Naplata potraživanja se odnosi na proces prikupljanja duga ili neplaćenih iznosa od dužnika. Pošto su razlozi neplaćanja duga različiti, neretko dužnik dolazi u privremenu krizu, usled uzroka koje nije mogao da izbegne, a pri tom ima savestan odnos prema svojoj obavezi. Poverilac treba da nastoji da naplati potraživanje ali i da zadrži partnera ukoliko su uslovi saradnje bili korektni.

U ovom radu autor razmatra ključna pitanja upravljanja potraživanjima, kontrolu tj. monitoring portfolia, a potom analizira signale i uzročnike problematičnih kredita i na kraju, vremenski tok i moguće strategije naplate potraživanja.

Izbor zemalja pri razmatranju ove teme i iskustava drugih zemalja iz ove oblasti stvar je arbitrarne odluke istraživača. Autor se opredelio da razmotri, pre svega, iskustva zemalja OECD-a, iskustva pojedinih zemalja u razvoju, kao i pojedinih zemalja u tranziciji. Iskustva zemalja OECD-a, tj. razvijenih zemalja, za nas su relevantna zbog toga što upravo u ovim zemljama nalazimo napredna svojinsko-organizaciona rešenja, razvijenije tehnike naplate spornih potraživanja, ali su upravo te zemlje i izvor novih načina izbegavanja plaćanja potraživanja.

Nasuprot tome, postojeći nivo razvijenosti Srpske privrede, kao i postojeći institucionalni okvir, odnosno poslovno okruženje u Srbiji, imaju dosta

zajedničkog sa pojedinim zemljama u razvoju, što njihovo iskustvo čini relevantnim za privredne subjekte u Srbiji (Rajnović, Lj., 2023). Naravno, ne kao cilj kome treba da težimo, već kao mogućnost da pronađemo prihvatljiva prelazna rešenja. Konačno, relevantnost iskustava zemalja u tranziciji ne treba mnogo obrazlagati. Te zemlje su s našom delile sličan institucionalni (privredno-sistemska) okvir, bez obzira na nekada kod nas omiljeno isticanje značajnih razlika, a tranzicija ka tržišnoj privredi, bez obzira na specifičnosti svake pojedinačne zemlje, neminovno ima i zajedničke karakteristike i probleme (Anand, N., Daft, R., L., 2007).

1.2. Unifikacija pravila ponašanja u komercijalnim poslovima na međunarodnom tržištu

Unifikacija i harmonizacija pravnih sistema u svetu, posmatrana u odnosu na razmenu dobara i usluga na međunarodnom tržištu je uslov bez kojeg ne može da se osigura funkcionisanje međunarodne zajednice u cilju realizacije trgovinskih, ekonomskih, političkih i drugih odnosa nacionalnih država (Kambovski, 2020). Taj process je danas emanacija i sastavna komponenta globalizacije i nastupanja savremene digitalne ere u društvu.

Unifikacija prava nije samo legislativno-tehnicki proces usaglašavanja i ujednačavanja pravnih sistema putem prihvatanja ujednačenih principa i pravila koja ili otklanjaju razlike u pozitivnom pravu, ili omogućavaju traženje srednjih rešenja uz postojanje tih razlika (Vukadinovic & Vukadinovic J., 2017). Za oblast trgovinskog prava cije su norme uglavnom instrumentalnog karaktera (međunarodni ugovori, trgovina, investicije itd.), proces unifikacije je jednostavniji, a njegovi rezultati lakše primenljivi u praksi.

Trgovina na međunarodnom nivou je osnovni oblik međunarodnih ekonomskih interakcija, koji podrazumevaju razmenu različitih vrednosti, dobara i usluga između privrednih subjekata različitih nacionalnih ekonomija. Ta trgovina je doprinela razvoju međunarodnih ugovornih odnosa koji se regulišu posredstvom pravila međunarodnog privatnog prava ili se primenjuju međunarodna uniformna pravna pravila (Draškić, M., Stanivuković, M., 2005).

Oduvek je u svetu postojala težnja za unifikacijom prava. Prvi oblici unifikovanog prava međunarodne prodaje robe datiraju još iz srednjeg veka iz korpusa pravila koje su definisali sami trgovci (u okviru autonomnog trgovinskog prava - *lex mercatoria*). Razvojem država dolazi i do specifikacije prava prodaje robe što je znatno otežalo obavljanje međunarodne trgovine, a povećava se i stepen pravne nesigurnosti prilikom međunarodnog poslovanja. To je uslovalo formulisanje međunarodnih pravila koja se primenjuju na

ugovorne odnose sa inostranim faktorima, odnosno dovelo do oblikovanja unifikovanog prava međunarodne prodaje robe.

Unifikacija prava je neizbežnost koja proizilazi iz inteziviranja međunarodnog prometa roba i usluga u procesu globalizacije, u savremenom svetu. Najviši stepen uniformisanosti prava u svetu je postignut u oblasti diplomatije, a zatim trgovine. Cilj unifikacije prava je usaglašavanje nacionalnih zakonodavstva koja važe u pojedinim zemljama radi olakšanja međunarodnog prometa robe i obezbeđivanja veće pravne sigurnosti u međunarodnom pravnom prometu. Primena konvencija, kao pravnog instrumenta, ima poseban značaj. Pri tom je primena odredaba Bečke konvencije osnova daljeg postojanja prava međunarodne prodaje robe. Osnovni principi ove konvencije su uniformnost i internacionalnost (Košutić, B., 2008). S obzirom na broj zemalja u kojima se primenjuje, može se reći da je postigla cilj uniformisanosti.

1.3. Održivo poslovanje

Jedan od osnovnih koncepata ekonomike privrednih subjekata i interes svih lica zainteresovanih za poslovanje kompanije, jeste koncept održivosti ili održivog razvoja. Kompanija se osniva da bi poslovala na neodređeno vreme, u cilju sticanja profita. Uprkos različitim interpretacijama koje se u literaturi mogu naći, ovom konceptu danas pripada centralno mesto u razmatranju drugoročne perspektive opstanka i napretka celog čovečanstva, jer pored ekonomske koristi koje imaju sva lica zainteresovana za poslovanje preduzeća, vlasnik, zaposleni, kupci, dobavljači i država u sociološkom smislu (konstituenti/interesne grupe), kompanija mora da vodi računa i o zaštiti čovekove sredine (Rajnović, Lj., Cico, S., Eremić-Đorđić, J., 2019). Dakle, može se konstatovati da suštinu koncepta održivog razvoja čini korelacija privrednog razvoja i životne sredine uz uvažavanje zakonitosti ekoloških sistema i interesa svih konstituenata.

U svrhu ostvarivanja održivog razvoja, neophodno je i uspostavljanje novih društvenih vrednosti koje se zasnivaju na znanju, kreativnosti i sposobnosti ljudskih resursa, jednom rečju, na stvaranju kvalitetnog menadžmenta sa tendencijom da se sadašnje društvo transformiše u društvo koje uči. Ovakav način razmišljanja zasnovan je na fundamentalnom principu moralne pravde, tj. da svi ljudi imaju podjednaka prava na najšire osnovne slobode koje ne protivureče slobodi drugih (Rajnović, Lj., Bukvić, R., 2017). Pravo sadašnje generacije na ekonomski racionalne uslove života i iskorišćavanje resursa koje im omogućava kompanija i na zdravu životnu sredinu ne sme ugroziti isto takvo pravo narednim generacijama. Prema tome, održivo poslovanje ne treba da bude limitirano ekonomskom i društvenom razvijenošću (Rajnović, Lj., Cico, S., Eremić-Đorđić, J., 2019). Upravljanje poslovanjem kompanije znači sprovoditi osnovne strateške aktivnosti kojima se definišu planski principi i

kriterijumi zaštite interesa svih interesnih grupa, određuju se sredstva i definišu pravci razvoja i rasta kompanije a to podrazumeva, kao važan segment redovno plaćanje obaveza.

Zahvaljujući medijima, a posebno razvoju interneta, planeta je postala svesna izazova koji stoje na putu njenog održivog razvoja i opstanka. Tako se danas odgovoran odnos prema zaposlenima i prema životnoj okolini, zahteva ne samo od vlada već i od privatnih kompanija, a građani su postali spremniji da odgovorno ponašanje kompanija nagrade kao potrošači. Kao reakcija na zahteve za društveno odgovornim poslovanjem, kompanije su (pre nešto manje od 20 godina) počele da izveštavaju o aktivnostima koje vode ka stvaranju uslova za održivo poslovanje.

Imperativ održivog poslovanja nije samo pitanje altruizma. To je pre svega pitanje fizičkog opstanka kompanija u svetu ograničenih resursa. Usvajanje održivog modela poslovanja omogućava preduzećima ne samo da opstanu u uslovima ograničenih resursa već i da se dugoročno razvijaju (Rajnović, Lj., Bukvić, R., 2017).

Izveštaji o održivom poslovanju donose podatke o ekonomskim, socijalnim i aktivnostima na polju očuvanja životne sredine koje kompanije preduzimaju kako bi svojim poslovnim partnerima i široj javnosti pokazale koje korake preduzimaju kako bi se pored profita ostvarila i prava zaposlenih i pritom zaštitila životna sredina (Rajnović, Lj., 2023).

Kompanije danas sve više paze sa kim posluju, kako bi u uslovima maksimalne transparentnosti sačuvale svoju reputaciju. Zbog toga čak 95 odsto od 250 najvećih svetskih kompanija redovno pruža javnosti izveštaje o održivom razvoju. U Srbiji su pioniri u ovoj oblasti kompanije Delta, NIS ad, Holicim i Titan koje su na vreme shvatile svoju odgovornost prema zajednici u kojoj obavljaju delatnost.

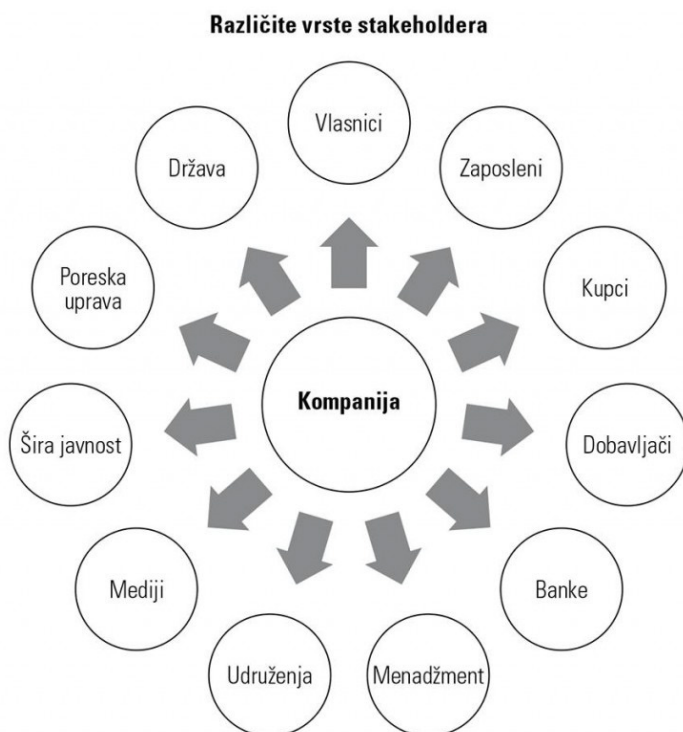
1.4. Obaveza zaštite interesa svih konstituenata zainteresovanih za poslovanje društva (stakeholders)

1.4.1. Stakeholders (zainteresovane strane)

U skladu sa pravnim sistemom kome pripada Srbija, kompanija je privredni subjekt koji je pravno nazavistan od subjektiviteta osnivača, ima lukrativni cilj i pretpostavku komercijalnosti (Jensen, M. C., & Meckling, W. H., 1976). To znači da je cilj osnivanja trgovačkih kompanija poslovanje radi sticanja dobiti i raspodela dobiti između vlasnika kompanije, uz prethodno plaćanje obaveza prema svim poveriocima i drugim licima zainteresovanim za poslovanje preduzeća (konstituenti/stakeholders).

Stakeholder objedinjuje sva ona lica, odnosno interesne grupe koje imaju potraživanja prema kompaniji, odnosno one koje imaju interesa za dobar rad i održivo poslovanje kompanije. To su pre svega vlasnici kapitala i oni se zovu shareholderi. Sa druge strane, postoje i druge interesne grupe koje su zainteresovane za rad kompanije kao što su:

- zaposleni u kompaniji,
- kupci robe i usluga,
- dobavljači,
- banke,
- menadžment,
- udruženja,
- sama kompanija koja ima svoj interes,
- šira javnost, država u sociološkom smislu.



Korporativno upravljanje koje je prisutno u praksi od kada su kompanije dobile sadašnju formu u svim zemljama sveta, pa i u Republici Srbiji, je fenomen prepoznat kao jedan od ključnih limitirajućih faktora interesa raznih stakeholder-a. Najkraće rečeno, problem korporativnog upravljanja svodi se na problem uspostavljanja odnosa između različitih interesnih grupa u kompaniji, vlasnika kompanije, uprave društva i samog društva kapitala, države i itd. konstituisan na osnovu ugovora, uređen zakonom i poslovnim praksom, u cilju unapređenja poslovanja i ostvarivanja poslovnog uspeha kompanije na dugi rok, a samim tim i zadovoljenju interesa, pre svega vlasnika kapitala čiji je interes primaran ali i svih drugih konstitueneci zainteresovanih za poslovanje kompanije a time i celog društva u sociološkom smislu (Rajnović, Lj., Bukvić, R., 2017).

Ovaj odnos se sastoji u tome da vlasnici kapitala, upravi kompanije obezbeđuju kapital za ostvarenje prinosa na njihovo vlasničko ulaganje. Stalna unapređenja u oblasti korporativnog upravljanja imala su za cilj što bolje vođenje kompanija kako bi se obezbedila njihova efikasnost i konkurentnost na tržištu i, na osnovu toga cele ekonomije države.

Brojni međunarodni propisi, uključujući i Principe OECD-a (OECD Principles of Corporate Governance), razmatraju ulogu nosilaca interesa u procesu upravljanja, o čemu se dosta raspravljalo i u prošlosti, pri čemu su neki teoretičari smatrali da nosioci interesa nemaju nikakva druga prava u pogledu društva, osim onih koja su konkretno navedena u zakonu ili ugovoru. Drugi smatraju da privredna društva ispunjavaju važnu ulogu u društvu, imaju uticaj na društvo, zbog čega imaju obavezu delovanja u opštem društvenom interesu (Sredojević, S., 2006).

Interesantno je da postoji opšta saglasnost da moderna privredna društva ne mogu delotvorno da posluju, a da istovremeno ignorišu interese interesnih grupa. Međutim, postoji saglasnost da društva koja neprekidno stavljaju interese drugih nosilaca interesa ispred interesa akcionara ne mogu ostati konkurentna na dugi vremenski period i postepeno moraju gubiti u neprekidnoj tržišnoj utakmici (Thompson, S., Wright, M., 1995), tako da je nesporno da je interes većinskog vlasnika podložan najvećem riziku, od njega zavisi da li će investitor uopšte ulagati svoju imovinu u obavljanje trgovačke delatnosti i na taj način realno, omogućiti i drugim konstituentima stvaranje i realizaciju njihovih interesa.

Nasuprot tome Američki koncept, smatra da je jedini interes koji treba zaštititi, interes vlasnika kompanije, odnosno maksimizacija profita u njegovu korist. Ovi odnosi podležu ne samo zakonima i propisima, već i dobrovoljnom prilagođavanju i što je najvažnije tržišnim zakonima i dobroj poslovnoj praksi,

te zbog toga nivo učešća interesnih grupa u korporativnom upravljanju može biti i jeste različit od zemlje do zemlje.

1.4.2. Položaj poverioca u sistemu interesnih grupa

Pored internih interesnih grupa, za uspešno poslovanje kompanije zainteresovane su i spoljašnje interesne grupe: poverioci, potrošači, država i lokalna zajednica i drugi.

Problem korporativnog upravljanja, sa internog aspekta, jeste nalaženje balansa između učesnika u sistemu upravljanja, akcionara, uprave kompanije, interesa poverilaca i zaposlenih, a sa eksternog aspekta, odnos između kompanije i spoljnih nosilaca interesa, a to su poverioci, vlade zemalja, državni organi, lokalna zajednica u kojoj kompanija posluje, potrošači, dobavljači itd. (Vasiljević, M., 2013).

Uloga svih napred navedenih učesnika u korporativnom upravljanju i njihovo međusobno delovanje, dosta varira među zemljama članicama OECD tako i u zemljama koje nisu članice OECD, ali postoji opšta saglasnost da savremena privredna društva ne mogu efektivno da obavljaju svoju delatnost, a da istovremeno ignorišu interese pomenutih interesnih grupa. Ovi odnosi podležu delom zakonima i propisima, a delom dobrovoljnom prilagodavanju, poslovnom moralu i što je najvažnije tržišnim zakonima i dobroj poslovnoj praksi i zato stepen učešća interesnih grupa u korporativnom upravljanju može varirati od zemlje do zemlje. Opšte zastupljeno gledište je da je neophodno svim grupama pridavati važnost i sugerisati respektovanje i njihovih interesa prilikom razmatranja unapređenja korporativnog upravljanja.

Korporativno upravljanje je usmereno i na pronalaženje načina da nosioci interesa ulažu u ljudski i fizički kapital na socijalno efikasnom nivou, što je svakako interes i države i lokalne zajednice a konkurentnost i konačan uspeh društva su ishod timskog rada svih nosilaca interesa. Kompanije s dobrim korporativnim upravljanjem više respektuju i nagrađuju svoje zaposlene, jer su sposobne da shvate vrednosti ljudskih resursa.

Dobro korporativno upravljanje podrazumeva poštovanje zakonitih interesa svih učesnika u korporativnim aktivnostima, poverenje između svih grupa uključenih u korporativne aktivnosti, koje mogu da poboljšaju kvalitet poslovanja kompanije, putem povećanja vrednosti kompanije, rasta kompanije, otvaranja novih radnih mesta, sposobnosti kompanije da privuče investicije i povećanje finansijske stabilnosti i profitabilnosti kompanije.

Cilj uređivanja odnosa između navedenih konstituenata je obezbeđivanje dugoročnog poslovanja i povećanja vrednosti uloga vlasnika, kroz pravilno raspoređivanje prava i odgovornosti svih zainteresovanih lica.

Empirijsko istraživanje je pokazalo da postoji opšta saglasnost da savremeni privredni subjekti ne mogu da delotvorno obavljaju svoje poslovanje, a da istovremeno ignorišu interese interesnih grupa. Suštinski aspekt korporativnog upravljanja jeste obezbeđenje priliva spoljnog kapitala kompanijama. Korporativno upravljanje se bavi i pronalaženjem načina da se nosioci interesa podstaknu na ulaganja u ljudski i fizički kapital konkretnog društva koja su na socijalno efikasnom nivou (Vasiljević, M., 2013). Konkurentnost i konačan uspeh jednog privrednog subjekta rezultat su timskog rada koji otelovljuje doprinose niza dobavljača resursa, uključujući investitore, zaposlene, poverioce, kreditore i dobavljače, pod uslovom uređenosti privrednog ambijenta u kome kompanija posluje. Privredni subjekti treba da prepoznaju i prihvate činjenicu da doprinosi nosilaca interesa čine vredan resurs za izgradnju njihove konkurentnosti i profitabilnosti. Stoga je u interesu privrednih subjekata da podstiču korisnu saradnju s nosiocima interesa, i uspostave okvir upravljanja koji priznaje ove interese i prepoznaje njihov doprinos dugoročnom uspehu društva, koji će se odraziti na interese svih konstituenata.

Naplatita potraživanja u Srbiji je u velikom broju slučajeva veoma teška, a situacija u kojoj svako svakome duguje, kako smatraju stručnjaci mogla bi dovesti do kolapsa čitavog platnog Sistema.

Ukoliko nema dovoljno sredstava na računu, banka svom dužniku stavlja blokadu koja se izvršava prema vremenu dospelosti. U postupcima naplate potraživanja sudskim putem, prodajom pokretne imovine, u praksi se pokazalo da je uspešnost naplate u samo 10 % slučajeva, jer uglavnom dužnik nema dovoljno imovine, ili je zbog zastarelosti nemoguće naći kupca za pokretne stvari.

Prema podacima iz prakse, trećina privrednika pravdu dočeka posle dugog sudskog postupka, ali često ne može da se naplati preko računa dužnika jer nema sredstava, tako da se u praksi brojne naplate potraživanja vrše angažovanjem raznih agencija, formiranih za te svrhe. U tim slučajevima, dužnici se opominju, pozivaju telefonom, nude im se popusti, procenjuje potencijalna imovina, ali se uključuju i detektivske usluge - utvrđuju njihove stvarne adrese i preduzeća, jer neretko dužnici zadužuju postojeća preduzeća a otvaraju nova.

U Srbiji, država, osim što nije dovoljno regulisala naplatu potraživanja, problem poveriocima stvara i svojim privilegovanim statusom. Država ima privilegiju kod dostave svojih akata, jer je dovoljno da rešenje pošalje na javno objavljenu adresu dužnika, dok se postupci pred sudom ne mogu pokrenuti pre nego se dužniku lično uruči poziv ili dostavi rešenje.

Postupak naplate potraživanja u Nemačkoj se okončava u proseku za 18 dana, u Hrvatskoj za 34, a u Srbiji za 128 dana, tako da stručna javnost sve češće upozorava na moguće pucanje dužničkog lanca i apeluje na intervenciju, od zakonskog ograničenja roka plaćanja do državne multilateralne kompenzacije, povećane odgovornosti vlasnika i direktora i odgovornost vlasnika kompanija ličnom imovinom itd.

Nemogućnost naplate potraživanja bi mogla da izazove prekid „lanca nelikvidnosti,„. Da bi se to sprečilo u državi koja se sa tim suočava, bi mogla, za početak da se sprovede multilateralna kompenzacija što znači da svi prijavljuju svoja potraživanja, a država preko platnog prometa raščišćava trenutno stanje. Nakon toga moguće je uvesti nova pravila, koja bi podrazumevala plaćanje dugova u dogovrenim rokovima i propisivanje strožih sankcija za neplaćanje duga. U Nemačkoj na primer, vlasnik kompanije ima obavezu da prijavi bankrotstvo čim dođe u situaciju da je imovina manja od obaveza. Ukoliko ne prijavi bankrotstvo, vlasnik kompanije za obaveze kompanije odgovara svojom ličnom imovinom i krivično. U slučaju nemogućnosti nastavka poslovanja, poverioci imaju mogućnost naplate celokupnog potraživanja ili barem najvećeg dela potraživanja. U mnogim zemljama zapadne Evrope i Sjedinjenih američkih država (SAD) u takvim situacijama poverioci mogu da odlučuju o sudbini preduzeća, nastavku poslovanja uz pripremljen plan restrukturiranja ili gašenju kompanije i naplati potraživanja iz imovine.

Uz uvođenje reda u naplati, država bi trebala da reguliše i rad finansijskih posrednika, da afirmiše arbitražno rešavanje sporova, jer mnogi dužnici ne spore dug, ali trenutno nemaju novca. Na taj način bi u sudovima u Srbiji ostala stvarno sporna potraživanja.

1.5. Društveno odgovorno poslovanje

Privredni subjekti obavljaju važnu funkciju za državu i društvo u celini. Zbog toga imaju obavezu da deluju u opšte društvenom interesu poštujući pozante dobre prakse društveno odgovornog poslovanja. Prema toj praksi uspešno poslovanje preduzeća bazira se na tri osnova: uspešno, dugo i profitabilno poslovati, biti etičan i društveno odgovoran (Vasiljević, M., (2013). Država i lokalna zajednica svakako imaju veliki ekonomski i socijalni interes za uspešno poslovanje privrednih subjekata na njihovoj teritoriji, zbog očuvanja zdrave životne sredine, finansijskih prihoda, interesa razvoja, zadovoljenja potreba potrošača, korisnika roba i usluga kompanije, povećanja broja zaposlenih, održavanja sistema a društveni ugled kompanije postaje njena značajna karakteristika i cilj (Rajnović, Lj., Bukvić, R., 2017). Interes države,

kao konstituenta, manifestuje se kroz tzv. društvenu odgovornost kompanije, kojoj se sve više pridaje veliki značaj u celom svetu i samim tim se uvodi obavezno i nezaobilazno poslovanje kompanija u smislu poštovanja pravila društvene odgovornosti.

Ukoliko kompanije shvataju obavezu društveno odgovornog poslovanja, postavlja se pitanje, gde je pozicija države i celog društva u sociološkom smislu reči a samim tim i mesto poverioca? Država je takođe interesno integrisana u poslovanje preduzeća kao i poverioci i drugi konstituenti, što sa svoje strane pretpostavlja i njene dužnosti, da kontrolište poslovanje kompanija, preko propisa, inspekcija, preporuka, sankcija itd. ali i dužnosti uprave tog društva da poštuje interese svih konstituenata, što uključuje i redovno izmirivanje obaveza. Ovakav pristup ima i svoje direktno ishodište u povećanju produktivnosti, profita i konkurentnosti kompanije.

Pravila društveno odgovornog poslovanja kompanija u Evropskoj Uniji (EU) danas su integrisana na nekoliko segmenata:

- zaštita životne sredine i održivog razvoja,
- zaštite prava zaposlenih,
- zaštite interesa potrošača,
- društvenih pitanja i zapošljavanja,
- javnih nabavki,
- politika ljudskih prava, gde je posebno otvoreno pitanje da li zavisno društvo osnovano u drugoj zemlji treba da poštuje standarde ovih prava koji postoje u državi svog sedišta ili takve standarde države kontrolnog društva kao osnivača (Kodeks korporativnog upravljanja Republike Srbije, 2012) i
- spoljni odnosi i istovremeno politika kompanija prema unutrašnjim i spoljnim nosiocima interesa.

Može se zaključiti da je društveno odgovorna kompanija ona, koja poštuje važeće pravo, dobra pravila poslovanja i na njemu zasnovane interese konstituenata. Obaveza postupanja kompanije po dodatnim, višim standardima građanskih prava, ostaje moralna, a ne pravna obaveza. Lokalno zakonodavstvo određuje donji prag obaveza kompanije, a njihov realni domet iznad tog praga određen je isključivo moralnim stavom kompanije (Tabaroši, S., 2005). Zbog toga se može zaključiti da je društvena odgovornost kompanija prvenstveno moralni zahtev koji društvo postavlja kompanijama kao korelat uz dva osnovna zahteva poslovanja, ekonomskim i pravnim, s tim da pomenuti

moralni tj. neprofitni efekti kompanije postaju značajan kriterijum za ocenjivanje njene uspešnosti i odgovornosti u poslovanju preduzeća (Rajnović, Lj., Cico, S., Eremić – Đorđić, J., 2019).

Takođe, da bi kompanija mogla da vrši društveni uticaj na sredinu, na šta se svodi zahtev za društveno odgovornim postupanjem, kompanija mora da bude ekonomski uspešna, tako da i neprofitabilno ulaganje mora na taj način da bude profitabilno. Pitanje, ima li mesta moralnim principima u poslovanju kompanijama nije bez značaja, jer se sve više smatra da poštovanje standarda poslovne etike, dugoročno, donosi kompaniji više profita (Koevski, G., 2007), Poštovanje moralnih standarda u poslovnom odlučivanju postaje sve univerzalnije, tako da društvena odgovornost kompanije nije određena samo pravnim standardima, već i moralnim (Ackerman, L. S. 1982). Dakle, društveno odgovorna kompanija poštuje interese svih konstituenata.

II. ZNAČAJ POZNAVANJA POSLOVANJA KLIJENTA I STANJA NA TRŽIŠTU

2.1. Likvidnost privrede

U uslovima izazvanim pandemijom COVID-19 («nova normalnost»), šire se shvatanja o smanjenju nužnosti (dugoročnog) planiranja u preduzećima. Događaji koji su neposredno usledili – ratni sukob u Ukrajini, i s tim povezana energetska i u perspektivi prehrambena kriza, kao po svemu sudeći uvod u sveobuhvatnu ekonomsku krizu, na prvi pogled to samo potvrđuju, sužavajući perspektive mnogih preduzeća na što kraće rokove, opasno ih približavajući jednostavnom svakodnevnom preživljavanju. Empirijski nalazi (ankete) pokazuju da navedeno karakteriše ne samo naša preduzeća i privredu, ali da istovremeno postoje i relativno značajne razlike u reakcijama na nastale uslove pre svega između velikih kompanija i ostalih privrednih subjekata (Ljiljana, R., 2023). Dok se, naime, u prvima i dalje vodi računa o sveukupnosti i povezanosti ciljeva, zadataka, uputstava, kao i o trajnosti i javnosti pokazatelja razvoja, druge odlikuje upravo navedeno odsustvo dugoročne perspektive i njeno svođenje na skup kratkoročnih ciljeva, čijem se ostvarenju teži u okvirima vidljive budućnosti. Tome svakako treba dodati i probleme manje ili više specifične za srpsku privredu, a koji proističu iz posledica procesa privatizacije i nereguliranih ili netransparentnih svojinskih odnosa, kao i neadekvatne ili nekonzistentne regulative u mnogim oblastima i sl. S druge strane, nepovoljni i nepredvidljivi spoljni uticaji različito se odražavaju na razne privredne delatnosti i preduzeća koja u njima posluju, što ukazuje na potrebu diferenciranog pristupa ostvarivanju održivog poslovanja u aktuelnim uslovima.

U takvim uslovima standardne pretpostavke uspešnog poslovanja (dobro organizovano preduzeće, zasnovano na efikasnom radu poslovanju i na fiducijarnoj dužnosti vlasnika i menadžmenta) moraju biti podržane dobro koncipiranim planiranjem, zasnovanim pre svega na analizi eksternih uticaja (proizvodnog i finansijskog tržišta, tehnološkog progressa i dr.). Takođe, neophodno je obezbediti dobru osnovu korporativnog upravljanja, pri tome ne samo u preduzećima već i u domenu državne regulacije.

2.1.1. Pozitivni trendovi u poslovanju srpske privrede

Privreda Srbije je tokom 2023. godine bila suočena sa brojnim izazovima, uslovljenim posledicama složene geopolitičke situacije, kao i produženim

efektima svetske energetske krize, koji su povećali neizvesnost na globalnom nivou. Ali imajući u vidu, postavljene temelje za očuvanje makroekonomske stabilnosti iz prethodnog perioda i pojačani priliv stranih investicija doprineli su ostvarivanju blagog privrednog rasta, smanjenju spoljnotrgovinskog deficita i povećanju broja zaposlenih. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, očuvana je stabilnost deviznog kursa, a inflacija je usporena. Kao i prethodne godine, privredna aktivnost Republike Srbije je i u 2023. godini, zabeležila rast od 2,5%.

Prema javno objavljenim informacijama, privreda Srbije je i u 2023. nastavila da posluje profitabilno, uz jačanje finansijskih kapaciteta i blage pozitivne tendencije u delu zaduženosti i likvidnosti („Godišnji izveštaj o poslovanju privrede u 2023. godini“, Agencija za privredne registre).

Pozitivan uticaj na ukupna privredna kretanja imali su snažan porast proizvodnje električne energije, oporavak poljoprivrede od nepovoljnih vremenskih uslova iz prethodne godine, uvećana aktivnost u oblasti građevinarstvu, kao i rast uslužnih sektora, pre svega informisanja i komunikacija. Istovremeno, pad proizvodnje od 0,1% zabeležio je sektor Rudarstvo, za razliku od prethodne godine kada je imao rast od 22,6%.

Kao rezultat sprovođenja restriktivne monetarne politike, niže uvozne inflacije i opadanja troškovnih pritisaka, usled pada cena primarnih poljoprivrednih proizvoda i pojedinih industrijskih sirovina, rast inflacije u Srbiji je usporen, tako da je u 2023. godini iznosio 7,6% (u 2022. godini - 15,1%). Blago poboljšanje privrednog ambijenta pratila je stabilnost nacionalne valute. Vrednost dinara na kraju 2023. godine bila je veća za 0,1% u odnosu na poslednji dan 2022. godine. Istovremeno, usled pada vrednosti dolara prema evru na međunarodnom tržištu, dinar je u odnosu na dolar ojačao za 3,9%.

Ostvareni su pozitivni pomaci i u sferi tržišta rada. Tokom 2023. godine održan je kontinuitet povećanja broja zaposlenih, koji je uvećan za 2,4% u odnosu na prethodnu godinu. Uporedo s tim, prosečne bruto i neto zarade po zaposlenom zabeležile su nominalni rast od 14,8%, ali je njihov realni rast bio sporiji usled negativnog uticaja inflacije.

Poslovnu aktivnost je obavljalo 110.808 privrednih društava koja su zapošljavala 1,3 miliona radnika. Ona su ostvarila nešto više prihode u odnosu na rashode.

Poslovna 2023. je deveta godina za redom u kojoj je privreda bila profitabilna, a ostvaren pozitivan neto rezultat je za 12,3 odsto veći od prošlogodišnjeg.

Više od tri petine privrednih društava zabeležilo je neto dobitak što je za 3,6 odsto više nego prethodne godine. Neto gubitak je iskazalo njih 29.412, i smanjen je za 15,8 odsto, dok neto rezultat nije evidentiralo 13.565 društava.

Sa aspekta veličine privrednih društava, najviše gubitka (45,9%) imala su mikro društva, (1.852.103 miliona dinara), kod kojih je i najveća stopa izgubljenog kapitala (102,3%). Značajan iznos gubitka evidentirali su i veliki sistemi (1.195.523 miliona dinara), ali je kod njih stopa izgubljenog kapitala najniža (17,9%).

Na nivou svih sektora je ostvaren pozitivan neto rezultat, a najprofitabilniji sektor bio je trgovina na veliko i malo.

Najintenzivniji rast je ostvario sektor D-Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija u kome je proizvodnja povećana za 12,7%, dok je u sektoru C-Prerađivačka industrija uvećana za 0,7%. Istovremeno, pad proizvodnje od 0,1% zabeležio je sektor V-Rudarstvo, za razliku od prethodne godine kada se izdvajao prema najdinamičnijem rastu (22,6%). Za razliku od prethodne godine, kada je jedini poslovao sa gubitkom, u 2023. godini i sektor snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija je zabeležio dobitak.

Privredna društva u stečaju i likvidaciji uknjižila su značajno veći gubitak (15,5 milijardi dinara).

2.1.2. Krize, lokalne, regionalne, svetske

Privredni subjekti su u svom životu stalno izloženi promenama. Uspešno poslovanje privrednih subjekata se uglavnom ugrožava raznim uticajima, pojavom eksternih i/ili internih faktora što može da dovede do kriznih stanja u kompaniji i okruženju u kome posluje, odnosno okruženju poslovnih klijenata privrednih subjekata. Kriza je posledica loših finansijskih rezultata i odluka menadžmenta, koji na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja, urađene finansijske analize putem različitih modela mogu da donesu adekvatne odluke u cilju izbegavanja uticaja krize ili prilagođavanja uticajima krize (Rajnović, Lj., 2023). U praksi su razvijeni modeli kao što je Altmanov model, zasnovan na analizi tradicionalnih finansijskih racija, zatim modeli kao što je "data mining", tehnike inteligentnih modela i neuronske mreže. Od finansijskih pokazatelja najčešće se koriste racia: likvidnosti, zaduženosti, gubitka, negativan novčani tok iz poslovne aktivnosti itd. (Rajnovic, Lj., Cico, S., 2019).

Signali su ti koji omogućavaju da se blagovremeno shvati opasnost koja može da utiče na poslovanje preduzeća. Njihovo praćenje i analiziranje je bitno da bi se na vreme reagovalo da se kriza izbegne ili ublaže efekti. Ako su uzroci već

doveli do takvog stanja, oni se u sledećoj fazi identifikuju, traži se “koren” problema i otklanjaju. Signali ili simptomi koji ukazuju na to da nastupa kriza ili je do finansijske krize već došlo su brojni a profesionalni menadžment uglavnom može blagovremeno da ih prepozna.

2.1.3. Veliki korporativni skandali u međunarodnom privrednom životu

Poslovanje privrednih subjekata u uslovima finansijske nestabilnosti, krize i tržišne neizvesnosti može da dovede do značajnog porasta nivoa rizika u poslovanju i dovodjenje do bankrotstva. Pored realnih eksternih i internih faktora koji utiču na poslovanje privrednih subjekata, u praksi često dolazi do nelikvidnosti usled rizika od manipulisanja finansijskim podacima i izveštajima. Kreativna računovodstvena praksa dovela je mnoge kompanije u svetu do bankrotstva. Kreativno računovodstvo označava sve računovodstvene postupke koji odstupaju od standarda i to unapred planirao, namerno, da bi eksternim korisnicima bila prezentovana željena, a ne stvarna prinosna i finansijska situacija kompanije.

Brojni korporativni računovodstveni skandali bili su povod inicijativama za jačanje zaštite vlasnika i svih drugih lica zainteresovanih za poslovanje kompanije (konstituenti/interesne grupe), odnosno korisnika finansijskih izveštaja (poverioca, zaposlenih, kupaca, investitora, kreditora, država itd.) od manipulativnog finansijskog izveštavanja u zemljama širom sveta (Rajnović, Lj., 2021). U takvim okolnostima odgovornost za otkrivanje i sprečavanje eventualnih manipulacija podacima prezentovanim u finansijskim izveštajima imaju:

- eksterna i forenzička revizija,
- interne kontrole i rukovodstvo privrednog društva,
- računovođe-forenzičari i
- država.

Finansijski skandali koji su se desili u protekloj deceniji u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) i Evropi (*Enron, WorldCom, Parmalat* i dr.) obično su bili praćeni manipulacijama podacima prezentovanim u finansijskim izveštajima. Neetična i nelegalna računovodstvena praksa dovela je do otvaranja brojnih stečajnih postupaka kompanija u zemljama širom sveta. Znatno broj korporativnih stečaja u svetu je nastao usled „naduvavanja“ i lažnog prikazivanja prihoda.

Isto tako propusti revizora u neotkrivanju manipulisanja sa dobiti kompanije i lažnog finansijskog izveštavanja su mnoge kompanije u svetu doveli do

bankrotstva. Kreativno računovodstvo podrazumeva sve postupke menadžera, zaposlenih ili trećih osoba koji vode ka prezentaciji željene, a ne stvarne slike finansijskog i prinosnog položaja kompanije. Neki od menadžera, zaposlenih ili trećih osoba koriste postupke kreativnog računovodstva radi ostvarenja sledećih ciljeva: održavanja poverenja investitora, ostvarivanja bonusa, odlaganja poreza na dobit na buduće periode, povećanja ili održavanja cene akcija, povećanja tržišne vrednosti privrednog društva itd. Na taj način dolazi do stečaja uzrokovanog manipulacijama (prevarama) i drugim nezakonitim radnjama u finansijskim izveštajima kompanija primenom postupaka kreativnog računovodstva (Cico, S., Rajnović Lj., Bošnjak, I., 2021).

2.1.4. Kreativna računovodstvena praksa kao uzrok nastanka nelikvidnog poslovanja kompanije

Kreativno finansijsko izveštavanje podrazumeva namerno, unapred smišljeno manipulisanje informacijama u finansijskim izveštajima u cilju stvaranja pogrešne predstave o finansijskom položaju i uspehu privrednog društva, sračunato na obmanjivanje svih ili pojedinih interesnih grupa (Malinić, D. 2009). Kreativna računovodstvena praksa uvek podrazumeva neprofesionalnu i neetičku, a neretko i protivzakonitu primenu računovodstvenih pravila, koja udaljavaju prikazane performanse privrednog društva od realnih ostvarenja.

Najčešće posledice primene kreativnog računovodstva u poslovnoj praksi kod privrednih društava su:

- veliki poslovni gubici kompanije ili stečaj;
- gubitak kvaliteta, transparentnosti i integriteta procesa finansijskog izveštavanja;
- smanjenje javnog kredibiliteta i poverenja u poslovanje kompanije;
- ozbiljna sumnja u efikasnost revizije finansijskih izveštaja;
- gubitak reputacije privrednog društva;
- otežan pristup dodatnom kapitalu u budućem periodu,
- gubitak poverenja investitora (Kaparavlović, N. 2011) i drugo.

Da bi se označili postupci menadžera, zaposlenih ili trećih osoba koji vode ka prezentaciji željene a ne stvarne slike finansijskog i prinosnog položaja privrednog društva, u domaćoj i inostranoj, naučnoj i stručnoj literaturi se koristi više termina ili srodnih izraza kao što su:

- agresivno računovodstvo (*agressive accounting*) – koje se primenjuje pri sastavljanju finansijskih izveštaja onda kada su izbor postupaka i

primena računovodstvenih principa izvršeni tako da se ostvari željeni cilj, kao što je, na primer, iskazivanje više dobiti, nezavisno do toga da li su ili ne izabrani postupci u skladu sa propisanim pravilima;

- upravljanje dobitkom/zaradom (*earnings management*) – je manipulacija dobitkom čiji je cilj iskazivanje ciljane dobiti (dobiti koja je približno jednaka onoj koju je menadžment unapred odredio, ili onoj koja je prognozirana od strane analitičara), iako je ostvarena dobit drugačija;
- ujednačavanje (uravnoteženje) dobitka (*income smoothing*) – je manipulacija dobitkom čiji je cilj iskazivanje ujednačene dobiti u nizu sukcesivnih vremenskih perioda, na način da se tokom profitabilnih godina deo dobiti ne iskazuje, već se odlaže u vidu latentnih rezervi koje se razlažu u godinama kada nije ostvarena zadovoljavajuća dobit privrednog društva;
- lažno finansijsko izveštavanje, odnosno falsifikovanje finansijskih izveštaja (*fraudulent financial reporting*) – je namerno pogrešno prikazivanje, ili izostavljanje iznosa ili objašnjenja u finansijskim izveštajima privrednog društva, da bi se obmanuli korisnici finansijskih izveštaja (Škarić - Jovanović, K., 2011).

Kreativno računovodstvo se pojavljuje u dva oblika (Dmitrović-Šaponja, Lj., & Milutinović, S. 2009):

- bez kršenja računovodstvenih propisa, (unutar zakonskog okvira) upotrebom tzv. „kozmetičkog računovodstva“, kojim menadžeri određenim manipulacijama, bez ikakvih posledica utiču na gotovinski tok i
- kršenjem računovodstvenih propisa (izvan zakonskog okvira), gde menadžeri preduzimaju aktivnosti koje utiču na gotovinski tok u svrhu upravljanja dobitkom i to:
 - a) iskazivanjem većeg finansijskog rezultata i boljeg imovinsko-finansijskog položaja privrednog društva, bilo precenjivanjem prihoda, bilo potcenjivanjem rashoda (iskazivanjem manjih rashoda), najčešće zbog sledećih razloga menadžmenta: održavanje poverenja postojećih i privlačenje novih investitora; rast cena akcija konkretnog privrednog društva; isplata većih dividendi, povoljniji uslovi za nova zaduživanja; „pridržavanje“ zaštitnih klauzula iz ugovora o kreditu sa bankom; zadržavanje

postojeće pozicije menadžera; stimulatívni kompenzacioni planovi za menadžere i drugo;

- b) iskazivanjem manjeg finansijskog rezultata i lošijeg imovinsko-finansijskog položaja privrednog društva, bilo potcenjivanjem prihoda, bilo precenjivanjem rashoda (iskazivanjem većih rashoda) najčešće zbog sledećih razloga menadžmenta: odlaganje plaćanja poreza, čuvanje profita za „crne dane“, neprivlačenje pažnje kontrolnih i regulatornih organa, skrivanje visoke rentabilnosti od konkurencije i drugo (Kaparavlović, N., 2011).

- Međunarodni standardi revizije lažno finansijsko izveštavanje definišu kao nameran pogrešan iskaz ili izostavljanje određenih podataka (iznosa) ili obelodanjivanja u finansijskim izveštajima, sa ciljem da se prevare korisnici finansijskih izveštaja (Petković, A. (2010). Najčešći indikatori prevara koji se pojavljuju u privrednim društvima, a time i u računovodstvu privrednih društava su: a) veliki neočekivani gubici, b) sprečavanje normalnog rada internih revizora, c) neobjašnjeni manjkovi na zalihama d) neobični otpisi potraživanja, e) neuobičajeno veliki računi za nedefinisane usluge (npr. istraživanje tržišta) koji se plaćaju drugim privrednim društvima itd. (Novalija, S. 2011) Ovi tragovi se simbolično nazivaju „crvene zastave“ i upućuju na nužno preispitivanje markiranih područja poslovanja u cilju detekcije nedozvoljenih radnji. Howard Schilit, međunarodni lider u otkrivanju ranih znakova upozorenja na računovodstvene prevare i slabo upravljanje korporacijama, je manipulacije izazvane primenom postupaka kreativnog računovodstva u svrhu lažiranja finansijskih izveštaja grupisao u sedam delova i nazvao ih „smicalicama“ (*shenanigans*). Računovođe za lažiranje finansijskih izveštaja najčešće koriste sledeće računovodstvene trikove:
- prerano priznavanje prihoda, ili priznavanje prihoda čiji je kvalitet diskutabilan – koje nastaje usled, na primer: a) priznavanja prihoda od usluga ili proizvoda, za usluge koje će biti realizovane tek u narednom obračunskom periodu, ili proizvode koji kupcu još nisu isporučeni; b) priznavanja prihoda za usluge koje kupac nije dužan da plati; c) prisvajanja i priznavanja tuđih prihoda kao svojih; d) precenjivanja prihoda;
- priznavanje fiktivnog prihoda – koje nastaje usled, na primer: a) priznavanja prihoda, kada nisu ispunjene zakonske pretpostavke; b) priznavanja odobrenog rabata od strane dobavljača kao prihoda; c)

priznavanja prihoda od prodaje privrednog društva, nakon poslovnog spajanja; d) priznavanja finansijskih i drugih prihoda, kao prihoda od prodaje;

- „naduvavanje“ zarade vanrednim dobitima – koje nastaje usled, na primer: a) prodaje ranije otpisane imovine; b) korišćenja dobiti od prodaje nekretnina za smanjenje tekućih rashoda; c) uključivanja dobitka od prodaje nekretnina u prihode od prodaje;
- prebacivanje rashoda tekućeg obračunskog perioda na raniji ili kasniji obračunski period – koje nastaje usled, na primer: a) kapitalizovanja tekućih (operativnih) troškova i kasnijeg terećenja na rashode; b) prebacivanja tekućih (operativnih) troškova na prethodni obračunski period uz pomoć primene promenjene računovodstvene politike; c) neotpisivanja imovine ili otpisivanja u manjem iznosu; d) priznavanja rashoda od umanjenja imovine (npr. *goodwill*); e) usporene amortizacije, produženjem veka trajanja osnovnih sredstava;
- pogrešna knjiženja ili nepravilna smanjenja visine obaveza – koja nastaju usled, na primer: a) priznavanja ranije stvorenih fiktivnih rezervi u prihod; b) smanjenja obaveza menjanjem računovodstvenih pretpostavki; c) davanja neopravdano velikih popusta; d) namerno pogrešnog knjiženja rashoda uz formiranje (priznavanje) nepostojećih obaveza; e) knjiženja plaćanja unapred u prihode, iako obaveza nije izvršena;
- odlaganje prihoda tekućeg na buduće obračunske periode – koje nastaje usled, na primer: a) stvaranja rezervi i kasnijim njihovim uključivanjem u prihode u budućim obračunskim periodima i b) priznavanja prihoda kod pripajanja koji je zarađen pre pripajanja;
- priznavanje budućih rashoda kao rashoda tekućeg obračunskog perioda kao specijalnih zaduženja – koje nastaje usled, na primer: a) neosnovanog povećanja iznosa uključenih u specijalna zaduženja, b) neosnovanog otpisivanja troškova istraživanja i razvoja u vezi sa akvizicijom, c) ubrzanja diskrecionih rashoda u tekućem obračunskom periodu (skraćanja veka trajanja osnovnih sredstava).
- u praksi su poznati brojni slučajevi gde su računovođe svojim znanjem i poznavanjem struke pripomogli u prikazivanju pogrešne, a ne realne (stvarne) slike poslovanja kompanija, iako je u Kodeksu etike za profesionalne računovođe navedeno da računovođa ne sme svesno da učestvuje u bilo kojoj nezakonitoj ili ilegalnoj aktivnosti, niti u aktivnostima koje narušavaju ugled računovodstvene profesije.

Takođe, u praksi se pokazalo da su izveštaji velikih kompanija koji su bili revidirani i dobili pozitivno mišljenje revizora bili lažni. Neetična i nelegalna računovodstvena prakse koja je dovela do stečaja veliki broj privrednih društava je bila mnogo više prisutna u SAD, nego u zemljama Evrope (kontinentalne Evrope i Evropske unije), jer je u evropskim zemljama bio prisutan strožiji nadzor nad finansijskim izveštavanjem i jača uloga državnih institucija u ovom poslovnom procesu. Glavni razlozi neuspešnog otkrivanja manipulativnog finansijskog izveštavanja od strane revizora u SAD su bili: 1. nedostatak standardnih revizijskih procedura za otkrivanje manipulativnog finansijskog izveštavanja, 2. slabosti u proceni revizijskog rizika, 3. nemogućnost prikupljanja dovoljnih revizijskih dokaza, 4. etička vrednost revizora, 5. nedostatak profesionalnog skepticizma i 6. konflikt interesa. Finansijski skandali koji su zadesili američke i evropske kompanije pokrenuli su pitanje nezavisnosti i savesnosti rada revizora.

Krajem 2001. godine, godišnji prihod američke energetske kompanije *Enron* je porastao za oko 9 milijardi dolara u 1995. godini na preko 100 milijardi dolara u 2000. godini, da bi već sledeće godine ista bankrotirala nakon što je otkrivena ogromna računovodstvena prevara (Li, 2010, p. 37). Tokom više od deset godina kompanija *Enron* je vršila prevarne radnje u odnosu na svoje akcionare, investiture, partnere i javnost skrivajući istinu o svom poslovanju. Ova kompanija je u svojim finansijskim izveštajima prikazivala prihode koje su ostvarivali njeni tzv. entiteti za posebne namene, a obaveze istih je iskazivala vanbilansno. Izostalo je adekvatno konsolidovanje (<https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/>). Takođe, kompanija *Enron* je precenila svoja potraživanja za 1,2 milijarde dolara, sa ciljem obmane investitora. Kompanija je gubitke prikrivala tako što ih nije upisivala u svoje bilanse, nego ih je prebacivala u komplikovani lanac kompanija koje su *Enronovi* vodeći ljudi osnivali sa inostranim partnerima i čije su knjige i realne podatke o poslovanju skrivali od revizora (<https://ba.voanews.com/a/a-37-a-2002-01-24-81-86105327/1167049.html>).

Takođe, postojala je zavisnost između menadžera i revizora, što je protivno revizorskom etičkom kodeksu. Poslove revizije je u kompaniji *Enron* godinama vršila, na svetskom nivou poznata revizorska kuća *Artur Andersen* (Dembinski, H. P., Lager, C., Cornford, A., & Bonvin, J. M. 2006). Dakle, postojao je sukob interesa između dve uloge *Arthur Andersena*, kao revizora, ali i kao konsultanta *Enrona*. Revizori iz firme *Artur Andersen* uništavali su dokumenta o poslovanju *Enrona*. Sve to je rezultiralo stečajem (bankrotstvom) ove kompanije. Pre saopštenja stečaja sredinom 2000. godine cena obične

akcije kompanije *Enron* je sa 80\$ po akciji pala na 1\$ po akciji, akcionari su izgubili skoro 11 milijardi dolara, kompanija je iznenada izgubila 25 milijardi dolara tržišne vrednosti, a stečajni troškovi su iznosili 17,3 miliona dolara (Moghadam, A. G., Zadeh, F. N., & Fard, M. M. G., 2009).

Američka telekomunikaciona kompanija *WorldCom* je od 1999. godine umesto pada dobiti lažno prikazivala njen rast. Veliki deo računovodstvene prevare sastojao se u tome da je kompanija u prvom kvartalu 2002. godine klasifikovala tekuće (operativne) troškove (*operating expenses*) kao „investicije“ (*capital expenditures*), a pošto se radilo o „investicijama“ one se nisu bile oduzimale od prihoda, što je uticalo da iskazana ostvarena dobit (profit) bude mnogo viša, a to je uticalo na povećanje tražnje za akcijama te kompanije (Gherai, S. D., & Balaciu, E. D. 2011). Kompanija je, kapitalizujući poslovne troškove, omogućila lažno povećanje neto dobitka pre poreza i gotovog novca (*cash flow-a*) iz poslovanja za oko 3,8 milijardi dolara. Bankrot ove kompanije je usledio 2002. godine.

Osim u SAD, i u drugim zemljama širom sveta bile su prisutne korporativno - računovodstvene prevare koje su dovele do otvaranja stečajnih postupaka velikog broja kompanija, koji se u najvećem broju slučajeva završio bankrotstvom. Kompanija *Parmalat*, koja je nekad bila najveći italijanski proizvođač mleka i mlečnih proizvoda, je bankrotirala 2003. godine, zbog potcenjivanja dugova za 12,5 milijardi evra i precenjivanja prihoda od prodaje za 1,5 milijardi evra. Kako bi privukla investitore, italijanska kompanija *Parmalat* je osmislila široku šemu za prevaru – sakrivanje duga i sakrivanje loše aktive. Neprijavljeni dug kompanije *Parmalat* je iznosio 7,9 milijardi evra. *Parmalat* je koristio vanbilansne (*offshore*) entitete za smanjenje duga i stvaranje lažnih prihoda. Među njima najznačajniji je bio *Bonlat* na Kajmanskim ostrvima (Shilit, M. H., & Perler, J. (2010). Uporedo sa agresivnim širenjem poslovanja (preuzimanje mlekarica i drugih firmi u Italiji, Brazilu, Argentini, Mađarskoj i Sjedinjenim Američkim Državama), menadžment kompanije *Parmalat* je izvršilo kriminalnu radnju putem sačinjavanja lažnih finansijskih izveštaja kroz prikazivanje fiktivnih (nepostojećih) prihoda putem duplog fakturisanja. Duplim fakturisanjem iste robe lancima supermarketa, kompanija *Parmalat* je veštački stvorila potraživanja koja su joj omogućila pristup bankarskim pozajmicama i sredstvima investitora. U septembru 2003. godine prevara je otkrivena. Revizori iz *Grant Thornton International* su bili učesnici u prevari.

Najveći broj korporativnih računovodstvenih skandala je bio karakterističan za SAD, zbog nedostatka javnog nadzora nad kvalitetom finansijskog

izveštavanja i većeg stepena fleksibilnosti (subjektivnosti) u primeni Opšte prihvaćenih američkih računovodstvenih principa (US GAAP).

2.2. Odgovornost za sprečavanje i otkrivanje manipulativnog finansijskog izveštavanja

Otkrivanje eventualnih manipulacija finansijskim izveštajima kompanija je, pre svega, zadatak eksterne revizije koja treba da spreči da takvi izveštaji budu objavljeni (Škarić-Jovanović, K., (2011).

2.2.1. Odgovornost revizora

U skladu sa Međunarodnim standardima revizije, revizor ima obavezu da planira i izvrši reviziju sa dužnom pažnjom, uzimajući u obzir rizik pojave kriminalnih radnji i njihov uticaj na finansijske izveštaje kompanije, odnosno treba da odražava stav profesionalnog skepticizma i da prihvata mogućnost da postoji pogrešan iskaz nastao usled kriminalne radnje. Rastući broj slučajeva korporativnih skandala u svetu izazvanih kriminalnim radnjama u finansijskim izveštajima doveo je do toga da velike svetske revizijske firme, poput *Deloitte&Touche-a* i *KPMG-a*, sve više pružaju i usluge forenzičke revizije, oblasti koja još nije značajnije uređena profesionalnom regulativom i standardima (Petković, A. 2011). Nezavisna forenzička revizija finansijskih izveštaja je nova specijalizovana usluga u okviru nezavisne revizije finansijskih izveštaja, koja podrazumeva ugovaranje posebnog angažovanja sa revizorskim kućama i zahteva rad revizora sa posebnom obukom i iskustvom u sprečavanju i otkrivanju kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima. Pri sprovođenju forenzičke revizije, revizor ne vrši verifikaciju seta finansijskih izveštaja privrednog društva za određenu poslovnu godinu već, rukovođen simptomima i nagoveštajima nezakonitog postupanja, prati trag kriminalne radnje sve do njenog korena ili početka, bez obzira na vreme kada je ona izvršena. Osim eksterne i forenzičke revizije, važnu ulogu u sprečavanju obavljanja kreativnog računovodstva imaju i druga lica.

2.2.2. Interne kontrole i rukovodstvo privrednog društva:

U skladu sa Međunarodnim standardima revizije rukovodstvo pravnog lica je odgovorno kako za osmišljavanje, primenu i održavanje internih kontrola, tako i za pripremu i prezentovanje finansijskih izveštaja (Petković, A. (2010). Direktna odgovornost za sprečavanje prevara je u nadležnosti višeg rukovodstva. Efikasan sistem interne kontrole podrazumeva pouzdan računovodstveni sistem, adekvatne kontrolne politike i postupke.

2.2.3. Računovođe - forenzičari

U situaciji kada revizori utvrde da postoji pokazatelj moguće prevare, oni istražiteljski posao predaju računovođama - forenzičarima, koji pored konstatovanja činjeničnog stanja nastoje da počinjene prevare u potpunosti istraže i razreše. Za razliku od revizora koje angažuje skupština akcionara privrednog društva, forenzičke računovođe, koji treba da istraže sumnje o postojanju prevare i da pribave dokaze o tome, mogu angažovati uprava ili vlasnik privrednog subjekta. Računovođa-forenzičar često učestvuje u sledećim aktivnostima (Budimir, N., 2013): vrši analiziranje i istraživanje dokaza o počinjenoj prevari, vrši prezentaciju rezultata istraživanja i to u vidu izveštaja i kompletiranja dokumentacije, učestvuje u razvijanju kompjuterizovanih aplikacija koje će poslužiti u analizama i prezentacijama o finansijskim dokazima, asistira u pravnim postupcima itd.

2.2.4. Uloga države

Uloga države u cilju sprečavanja obavljanja kreativnog računovodstva bi bila u tome da obezbedi donošenje, ali i primenu adekvatne zakonske regulative u oblasti finansijskog izveštavanja, a takođe i podizanje kvaliteta regulative i nivoa odgovornosti učesnika u pomenutom procesu. Kao rezultat napora u sprečavanju manipulativnog finansijskog izveštavanja, u SAD je 2002. godine donet *Sarbanes Oxley Act*, dok je Evropska unija (EU) izvršila značajne izmene Osmo direktive. Regulatorna tela su povodom toga izvršila revidiranje postojećih revizijskih standarda i donela nove standarde koji zahtevaju detaljnije poznavanje procedura i kontrole u privrednom društvu koje je predmet revizije i rigoroznije procene rizika od pojave grešaka i nepravilnosti u finansijskim izveštajima.

Radi smanjivanja malverzacija sa finansijskim izveštajima zakonom se uvodi kolektivna odgovornost organa upravljanja i nadzornog organa u pravnom licu za finansijske izveštaje, čime je izvršeno usklađivanje sa Četvrtom direktivom Evropske unije (EU). Novi Zakon o reviziji („Službeni glasnik RS“, broj 62/2013) treba da unapredi kvalitet i poverenje u revizorske izveštaje u Republici Srbiji (Kaparavlović, N. 2011).

Kreativna računovodstvena praksa dovela je do otvaranja brojnih stečajnih postupaka privrednih društava u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) i Evropi (*Enron* (SAD) 2001. godine, *WorldCom* (SAD) 2002. godine, *Parmalat* (Italija) 2003. godine itd.). Stečaj je postupak koji se može sprovesti kao bankrotstvo ili reorganizacija nad stečajnim dužnikom (pravnom licem) koji je nesposoban za plaćanje svih obaveza.

Netačno finansijsko izveštavanje rezultat je kreativnog, manipulativnog, odnosno lažnog računovodstva koje uključuje:

- manipulaciju, falsifikovanje ili prepravku računovodstvene evidencije ili pratećih dokumenata, koji se koriste u pripremi finansijskih izveštaja privrednog društva;
- netačna predstavljanja, odnosno uglavnom namerna izostavljanja značajnih događaja ili transakcija iz finansijskih izveštaja i
- namerne greške u primeni računovodstvenih pravila.

Sve navedene manipulacije utiče na prikrivanje stvarnih događaja, stvarnih stanja, poslovnog rezultata privrednog subjekta i nemogućnost plaćanja potraživanja poverilaca.

Dakle, neizostavnu ulogu u sprečavanju manipulacija finansijskim izveštajima kompanije imaju:

- interne kontrole i rukovodstvo privrednog društva,
- menadžment privrednog društava,
- računovođe-forenzičari,
- eksterna i forenzička revizija i
- država kao regulatorno telo.

2.3. Reputacija poslovnog partnera

Reputacija je i važan faktor diferenciranja preduzeća na tržištu i stvaranja odnosa poverenja sa svim stejkholderima. U „ekonomiji znanja“, tržišni učesnici razvijaju dugoročnije odnose i veze u odnosu na tradicionalne, transakcione, pri čemu savremena kompanija postaje partner sa potrošačima, lokalnom zajednicom, dobavljačima i drugim subjektima (Krstić, B., Jovanović, M., Janjić, I., 2021). Ovi odnosi predstavljaju vrednu nematerijalnu imovinu preduzeća, koja se stiče u dužem vremenskom periodu, koju konkurenti teško mogu da kopiraju, zbog čega ona predstavlja važan izvor sticanja i očuvanja konkurentske prednosti.

Dobra reputacija preduzeća omogućava kako materijalne benefite, tako i nematerijalne koristi. Ona je osnov pozitivnog imidža preduzeća i ne može se menjati u kratkom roku. Reputacija znači i održiv kvalitet proizvoda, što obezbeđuje jednom preduzeću dobre, stabilne i premijumske cene, ali i smanjuje neizvesnost njegove egzistencije na tržištu. Za reputaciju kao poslovnu performansu zainteresovani su svi stejkholderi preduzeća –

zaposleni, akcionari, strategijski partneri, konkurencija, dobavljači, zajednica. Reč je o imovini čiju vrednost nije moguće kvantitativno i finansijski izraziti, imajući u vidu da je ukupan relacioni kapital sadržan u odnosima sa različitim stejkholderima najmanje „opipljiv“.

Reputacija predstavlja vrednu imovinu preduzeća zasnovanu na brojnim prednostima uključujući i poverenje potrošača, koju konkurenti ne mogu kopirati. Reč je o kapitalu, koji može predstavljati izvor sticanja i očuvanja konkurentske prednosti, pri čemu se ovaj vredan resurs razvija u dužem vremenskom periodu, a pod uticajem je većeg broja faktora, kako internih, tako i eksternih.

Reputacija kao deo relacionog kapitala, važna je determinanta odnosa preduzeća sa svim stejkholderima. Odnosi se na sposobnost preduzeća da pruži svojim stejkholderima vredne rezultate (Fombrun et al., 2000). Reputacija predstavlja percepciju stejkholdera o sposobnosti preduzeća da stvori vrednost u odnosu na konkurenciju (Rindova et al., 2005). Podrazumeva percepciju o organizaciji i gradi se u dužem vremenskom periodu, a oslikava sve ono što preduzeće radi i čime se bavi (Balmer, 1998). Dobra reputacija preduzeća važna je posebno za potrošače, dobavljače i investitore. Potrošači su spremniji da kupuju proizvode ovakvih preduzeća, dobavljači lakše ulaze u ugovorne odnose sa takvim preduzećima, a investitori radije ulažu u preduzeća sa dobrom reputacijom.

Reputacija kao determinanta poslovnih performansi preduzeća (Krstić, B., 2014), ističe povezanost reputacije i poslovnih (finansijskih) performansi preduzeća i to na sledeći način:

- veća fleksibilnost u odnosu na strategije konkurenata;
- veća stopa zadržavanja i privlačenja novih potrošača;
- uspešnije privlačenje eksperata, partnera i novih investitora;
- lakši ulazak na nova tržišta;
- lakši posao za menadžment preduzeća.

Preduzeće sa dobrom reputacijom bolje reaguje na konkurentske napade, i ima veću sposobnost da stvori lojalne potrošače i time smanji troškove privlačenja novih potrošača. Ovakva preduzeća lakše pronalaze partnere za različite vrste strategijskih alijansi, lakše je privlačenje novog kapitala i lakše osvajaju nova tržišta.

Dakle, prilikom odabira partnera sa kojim je preporučljivo poslovati, smatra se da su to partneri:

- koji imaju poreklo sa sigurnih tržišta,
- dugo i uspešno poslovanje partnera,
- da su u pitanju velike i/ili ugledne kompanije
- da izvršavaju ugovorne obaveze i plaćaju dugove.

2. 4. Blagovremeno uočavanje poteškoća u poslovanju dužnika

Medju eksterne faktore propadanja kompanije i nemogućnosti plaćanja potraživanja mogu se navesti jačanje konkurencije i nemogućnost da kompanija prati tu konkurenciju a što stvara nekonkurentnost sopstvenih proizvoda; nagle tehnološke promene koje kompanija ne može da isprati; socijalno-politicki potresi u nacionalnim i međunarodnim okvirima; opadanje životnog standarda stanovništva; naglo povećanje cena ulaznih resursa, sirovina; promene uslova kreditiranja; pad vrednosti nacionalne valute; visoka inflacija i dr. (Cico, S. Rajnović, Lj., Bošnjak, I., 2021). Da ne bi doživelo kolaps, preduzeće odnosno njegov menadžment mora pronaći puteve i odgovore na dejstvo iz okruženja različitom vrstom strategije, promenom poslovne politike i drugim merama prilagođavanja novonastaloj situaciji. Na uticaje iz okruženja mnogo je teže reagovati i naći odgovarajuća rešenja (Begović, B., Bukvić R., Mijatović B., Živković B., Hiber, D. 2003). U toj situaciji rešenja se najčešće nalaze u primeni raznih mera radi prilagođavanja novonastalim uslovima privređivanja.

Vrlo često do krize u preduzeću ne dolazi samo zbog poremećaja u eksternom okruženju. Mnoge kompanije su propadale usled svojih internih problema. U suštini mnogo značajniji uzroci propadanja preduzeća su internog karaktera. Za razliku od prethodnog, kompanija može lakše i efikasnije uticati na njih kako bi zaustavila loše poslovne rezultate i u krajnjoj liniji sprečila kolaps i propast preduzeća, ukoliko blagovremeno uoči problem i ima dovoljno sposoban menadžment da preduzeme adekvatne mere restrukturiranja (Rajnović, Lj., Subić, J., Zakić, N., 2016).

Kao interni uzroci krize u preduzećima najčešće se javljaju: nizak nivo produktivnosti; visoki troškovi proizvodnje a zbog toga i cene proizvoda; neodgovarajući menadžment preduzeća nedostatak finansijske kontrole; nedostatak obrtnih sredstava; trajnija nelikvidnost preduzeća; visoka stopa nenaplativih potraživanja; nekvalitetan marketing i prodaja; visoka zaduženost preduzeća i sl. Često su uzrok kriznih situacija i sami vlasnici zbog njihovih nerealno visokih ambicija, širenje kapaciteta i poslovnih delatnosti u različite oblasti privrede, želja za brzim razvojem i brzom zaradom, kupovina drugih preduzeća sa slabim performansama, preterano poverenje u postojeci menadžment i slično kao i namerne manipulacije.

U situacijama kriza uprava preduzeća, vlasnici i menadžment, imaju na raspolaganju više mogućih modela transformacije organizacije kao jednog od modela rešavanja problema krize. Ovi modeli se primenjuju u čitavom svetu. Koji će model biti izabran i primenjen zavisi od uzroka, karaktera i obima krize. Mogu se primeniti parcijalni ili sveobuhvatni modeli koji podrazumevaju radikalnu strategiju zaokreta, odnosno duboke transformacione promene. U nekim situacijama pribegava se onim metodama transformacije koja daju brze i kratkorocne rezultate.

Kada se steknu uslovi, neophodno je da menadžment prethodno identifikuje situaciju i utvrdi dijagnozu postojećeg stanja, analizira proizvodne, tržišne i finansijske karakteristike preduzeća pa tek onda preduzima mere izlaska iz krize ili strategiju zaokreta u poslovanju (Rajnović, Lj., Subić, J., Zakić, N., 2016).

2.4.1. Provera boniteta domaćeg i ino partnera

Provera boniteta kupca iz inostranstva; vlasnička struktura; priroda poslovanja; bilans stanja i bilans uspeha; likvidnost; rezultati poslovanja
.....

2.4.2. Kako proveriti poslovne partnere u Srbiji?

Pristup internetu i tehnološka revolucija omogućili su više načina preko kojih mogu da se upoznaju klijente i razumeju njihovo ponašanje. U situaciji nesigurnosti na tržištu, jednoj ili više privrednih grana, pre početka poslovanja ili pokretanja postupka naplate potraživanja preporučuje se privrednim subjektima da izvrše proveru poslovanja svog partnera. Informacije koje se mogu dobiti onlajn pretragama su samo osnov: može se desiti da preduzeće ima mali promet, ali da u stvari posluje izvanredno, na primer preko stranog pravnog lica. Takođe se može desiti i obrnut slučaj. Za donošenje poslovnih odluka je uvek dobro imati što više informacija.

Provera preko sajta APR (Agencija za privredne registre): pretraga privrednih subjekata obično počinje od javno dostupnih informacija preko sajta lica koja vode javen registre privrednih društava. U Srbiji je to Agencije za privredne registre (APR), u nekim državama sud, kao u Sloveniji ili druga pravna lica. Registri su baze podataka registrovanih privrednih subjekata.

Ako privredni subjekt postoji, iz pomenutih registara mogu se dobiti određeni podatci o vlasniku (u slučaju akcionarskih društava evidenciju vodi registri hartija od vrednosti), adresama, kontaktima, registru zaloge nad pravima i pokretnim stvarima, kao i o dva značajna skupa podataka:

- finansijski izveštaji: ovi registri u Srbiji sadrže izvod iz zvaničnih finansijskih izveštaja subjekta za prethodne godine (prihodi, dobitak, gubitak, broj zaposlenih, itd),
- odluke registratora: moguće je naći skenirane odluke APR-a koje se odnose na privredni subjekt; iz njih se nekad može videti ko su bili prethodni vlasnici, kako se prethodno zvala firma i slično.

Provera putem sajta Narodne banke Srbije (NBS): preko sajta NBS deo "Prinudna naplata", dostupni su sledeći linkovi:

- pretraživanje dužnika u prinudnoj naplati gde se na osnovu broja računa, matičnog broja ili poreskog broja (PIB) može videti da li je privredni subjekt u blokadi, kao i kada i koliko je bio u blokadi,
- pretraživanje jedinstvenog registra računa: gde se mogu pronaći tekući računi na osnovu matičnog broja, poreskog broja, naziva (ili dela naziva) subjekta, mesta i tipa računa. Kada se dobiju rezultati pretrage može se preko matičnog broja direktno preći na pretraživanje dužnika u prinudnoj naplati.

Provera registra obveznika PDV (Porez na dodatu vrednost): da li je privredni subjekt obveznik PDV može se proveriti na sajtu Poreske uprave, tj. da li je registrovan, da li je aktivan, itd.

Ostale provere: pored pribavljanja navedenih podataka o privrednom subjektu (ime, adresa, tekući računi, finansijski izveštaji, PDV, vlasnici, direktori, itd.) može se uraditi dodatna pretraga na osnovu ličnih imena preko društvenih mreža: LinkedIn, a zatim Facebook, Google pretragu i druge društvene mreže.

Registar nepokretnosti: u katastru nepokretnosti moguće je proveriti podatke nepokretnoj imovini dužnika, eventualnim opterećenja i potencijalnoj tržišnoj vrednosti.

2.4.3. Bonitetna ocena

Bonitetna ocena omogućavava brže i jednostavnije donošenje poslovnih odluka pri izboru poslovnog partnera, analizu konkurencije, procenu rizika a takođe predstavlja i podršku u postupku kvalitativne analize specifičnosti pojedinačnog privrednog društva, podršku u postupku finansijske analize svakog privrednog subjekta. Bonitetna ocena je skup objektivizovanih i standardizovanih podataka koji obuhvataju celokupno poslovanje jednog privrednog subjekta. Utvrđuje se na osnovu posebne metodologije koja obuhvata finansijsku i ekonomsku analizu poslovanja u prethodnoj godini. Bonitetna ocena je neophodan ekonomski instrument koji se koristi u

savremenom poslovnom svetu kao verodostojni rejting pozicija poslovanja kompanije.

Bonitetna ocean uglavnom predstavlja kombinaciju statične i dinamične ocene. Statična ocena se utvrđuje na osnovu pokazatelja uspešnosti i pokazatelja likvidnosti iz godišnjeg izveštaja. Dinamična ocena predstavlja promenljivu vrednost koju modifikuju varijabilni faktori kao što su:

- vremenski period koji je subjekt proveo u blokadi,
- broj i ishod sudskih postupaka u kojima je subjekt učesnik,
- poreska i druga dugovanja,
- likvidnost,
- odnos prihoda u javnom i privatnom sektoru.

Bonitetne kuće i druga stručna lica, razvrstavaju privredne subjekte i konkurentske kompanije u različite bonitetne razrede na osnovu njihove bonitetne ocene i na taj način se stvara visok nivo sigurnosti na poslovno tržište zemlje. Na taj način se može dobiti klasifikaciju koja precizno razdvaja pouzdane od nepouzdanih partnera.

Bonitetnim ocenama poslovni subjekti se razvrstavaju u bonitetne razrede. Tako postoje najviši bonitetni razredi koji se utvrđuju kompanijama koje su superiorne u svojim oblastima poslovanja, zatim utvrđuje se koji privredni subjekti posluju bez poteškoća i komplikacija u dužem vremenskom periodu, daje se ocena koja je dokaz izvrsnog poslovanja i automatski znači da kompanija nikada nije bila u blokadi tj. da redovno izvršava sve svoje obaveze itd.

Savremeno tržište nameće potrebu za pouzdanim informacijama o poslovanju privrednih subjekata, što je dovelo do pojave brojnih bonitetnih kuća. Bonitetni izveštaj predstavlja precizan i pouzdan onlajn skup poslovnih informacija, neophodnih za donošenje poslovnih odluka na savremenom tržištu. Finansijski izveštaji su namenjeni svim licima koja žele brz i jednostavan uvid u koncizne podatke o svom poslovnom partner. Izveštaji sadrže sve što je potrebno kako bi se formirala realna slika o poslovanju firmi za koje postoji interesovanje.

Bonitetni izveštaji uglavnom sadrže sledeće podatke:

- podaci o kompaniji - naziv, kontakt, rukovodstvo, pravna forma, nekretnine u vlasništvu, aktivne hipoteke i još mnogo toga
- vlasničku strukturu - struktura do krajnjeg vlasnika, procenat I iznos vlasničkih udela,

- finansijski podaci - bilansna stanja, poslovni prihodi i kratkoročne i dugoročne obaveze i potraživanja, analiza finansijskog položaja sa parametrima stabilnosti, poreske obaveze, menice i zalozi,
- računi i blokade - aktivni računi, vreme provedeno u blokadi, uplate iz inostranstva,
- bonitetna ocena - trenutna bonitetna ocena sastoji se iz statične ocene koja se dobija ukrštanjem najznačajnijih pokazatelja iz godišnjeg izveštaja i dinamične ocene koja je promenljiva zavisno od okruženja, poslovnih odluka i okolnosti. Pokazuje uspešnost interakcije privrednog subjekta sa nepredviđenim poslovnim izazovima, tj. poslovnu intelingenciju. Kapacitet za bonitetnu ocenu pokazuje mogućnost napretka u viši bonitetni razred,
- sudski postupci - broj sporova, legitimacija u postupku, vrednost spora i arhiva presuda
- grafički prikaz - analize finansijskih podataka, finansijski i poslovni usponi i padovi prikazani na tajmlajnu,
- konkurencija - popis svih kompanija koje se bave istom delatnošću, najuspešnije i najneuspešnije kompanije koje se bave istom delatnošću u Srbiji i regionu, kao i podaci o njihovom poslovanju.

III NASTANAK SPORNIH POTRAŽIVANJA

3.1. Razlozi nastanka spornih potraživanja

Razlozi nastanka spornih potraživanja nastaju ugrožavanjem poslovanja dužnika ili namernim izbegavanjem plaćanja obaveza. Poslovanje kompanija može biti ugroženo internim ili eksternim uticajima, odnosno kriznim stanjem u kompaniji i okruženju.

Interni i eksterni uticaji na poslovanje preduzeća su činjenice koje su unutar i van kompanije i mogu na nju imati uticaj na razne načine, pozitivan ili negativan uticaj. Ponekad je neuspeh posledica unutarašnjeg okruženja – odluka menadžmenta, finansija, osoblja ili sredstava kompanije ili namernog izbegavanja plaćanja obaveza. Nekada su razlozi pojave teškoća u poslovanju uticaji iz okruženja kompanije.

Poznavanje unutrašnjih i spoljnih faktora koji utiču na organizaciju daje kompaniji znanje koje joj je potrebno da bi mogla efikasno rešiti svoje prioritete, kao i da napravi korisne i pogodne strateške planove koji se mogu primeniti u budućem poslovanju (Sherman, F., 2018).

Poredak faktora, prema težini kojom će svaki od njih uticati na organizaciju i verovatnoću njihove pojave, može pomoći u prepoznavanju koji faktori zahtevaju neposrednu pažnju a koji se mogu neko vrijeme zanemariti i ostaviti za rešavanje u kraćem ili dužem periodu. Redovna provera faktora koji utiču na poslovanje privrednog društva najbolji je način da se privredno društvo i poveriocii zaštitite od neželjenih posledica. Formalni pregled unutrašnjih faktora pomoći će kompaniji da bolje razume određene trendove i suptilna pitanja koja treba rešiti (Gleeson, P., 2018). Sredstva informisanja, publikacije, blogovi i bilteni neki su od resursa koji mogu pomoći u informisanju o spoljnim faktorima koji utiču na poslovanje kompanije. Pregled ovih informacija može pomoći da odgovorna lica budu svesna kritičnih faktora i na taj način osiguraju prioritete za eventualna prilagođavanja poslovnih planova po potrebi (Shilit, M. H., & Perler, J. 2010).

3.1.1. Interni faktori kao razlog nastanka spornih potraživanja

Interni faktori se odnose na sva pitanja koja su unutar kompanije i pod njenom kontrolom. Ovi faktori su grupisani u snage i slabosti kompanije. Ukoliko neki element donosi pozitivne efekte za kompaniju, to se smatra snagom. Ako faktor sprečava razvoj kompanije, to je slabost. Interni faktori određuju kako će kompanija napredovati i kao samostalna organizaciona celina i kao odgovor

na spoljno okruženje (Gleeson, P., 2018). U interne faktore spadaju: vlasnici kapitala, misija, organi koji vrše nadzor nad radom kompanije, komunikacija, organizacijske strukture, stručnost radne snage, sindikati, kapitalni resursi koje mora da poseduje svaka kompanija. Ako kompanija ima dovoljan budžet, može lako izvršavati svoje tekuće i buduće planove i obezbediti rast. Ukoliko kompanija ima dovoljno kapitala, ima mnogo više fleksibilnosti da proširi svoje poslovanje ili da izdrži ekonomske neprilike i pad prihoda i poslovanja (Sherman, F., 2018).

Spoljni, eksterni faktori su elementi koji dolaze iz spoljnog okruženja, nad kojima kompanija nema kontrolu, koje uglavnom ne može da predvidi niti kakav će biti njihov uticaj na kompaniju. Oni predstavljaju prilike ili pretnje kompaniji (Lindblad, M., 2018):

Dakle, potencijalni uzroci problema otplate kredita od strane dužnika mogu biti:

- eksternog karaktera,
- internog karaktera,
- namerno izbegavanje plaćanja obaveza.

3.1.2. Eksterni faktori kao razlog nastanka spornih potraživanja

Eksterni faktori su oni koji su nastali izvan kontrole privrednih subjekata, odnosno rukovodstva, a mogu biti posledica nepovoljnih kretanja u:

- političkoj nestabilnosti u zemlji poslovanja privrednih subjekata i okruženju,
- bankrotu ili težoj nelikvidnosti glavnih kupaca,
- okruženju u kome posluju, na primer, povećanje troškova koji se ne mogu prebaciti na kupca, skok kamatnih stopa, kretanje deviznog kursa (Rajnović, Lj., 2021);
- akti džavnih organa, npr. blokada javnih državnih radova usled nedostatka sredstava, gde se dužnik pojavljuje kao izvođač,
- delatnosti u kojoj posluju, na primer, supstitucija proizvoda klijenta,
- zabrani izvoza pojedinih deficitarnih sirovina (prirodne nepogode koje, na primer, utiču na smanjenje prinosa u poljoprivredi, država svojim merama sprečava izvoz itd.),
- konkurentnoj poziciji preduzeća u okviru iste delatnosti, na primer, tehnološki napredak konkurenta itd.

Kompanija mora kontinuirano da prati spoljne uticaje u okruženju, regiji, mora biti upoznata sa uticajima makro-okruženja, koji su izvan kontrole kompanije i sa posledicama koje mogu imati na dužnika, odnosno korisnika kredita, a time i na njegovu sposobnost servisiranja duga (Van Horn C. J., Vachovic M. J. 2007). Iako rukovodstvo preduzeća ne može da kontroliše eksterne faktore, stručni rukovodioci na vreme će prepoznati trendove i preduzeti odgovarajuće mere u cilju svođenja negativnih posledica na najmanju moguću meru (Ristić Ž., & Komazec S. 1997).

Interni faktori se često mogu pripisati propustima menadžmenta preduzeća. Na ove faktore poverilac može na vreme reagovati, pod uslovom da dobro poznaje svog klijenta (Rose, P., S. 1983).

Najčešći signali upozorenja za poverioca jesu:

- izbegavanje kontakta sa poveriocem, neiskrenost ljudi, koji su ranije bili iskreni, a postaju neiskreni kada su suočeni sa problemima,
- rast preduzeća koji prevazilazi intelektualni kapacitet i sposobnosti rukovodstva,
- zapošljavanje neadekvatnog kadra koji neće moći da prati „sive“ tokove firme,
- činjenica da se spoljni uticaji nisu predvideli i na njih efikasno reagovalo,
- činjenica da se ne sprovede neophodne kontrole poslovanja,
- neuspeh u formulisanju ili sprovođenju dugoročnih strategija;
- odlazak ključnih rukovodilaca koji se ne zamenjuju novim;
- konflikti između rukovodećih funkcija koje se međusobno nadmeću;
- diversifikacija delatnosti koja vodi u nove poslovne delatnosti bez prethodnog iskustva, sistematičnog istraživanja ili planiranja (Rose, P., S. 1983).

Iskustveno gledano, dužnikovi problemi sa sevisiranjem obaveza započinju mnogo ranije nego što se to da zaključiti po propustima ispunjenja ugovorenih obaveza po kreditu, odnosno za plaćanje obaveza (Pampils, D. M., 2010).

Uobičajena su tri nivoa problema u poslovanju:

- poremećaj likvidnosti: u ovoj fazi zalihe rastu, a potraživanja se slabije naplaćuju, reakcija menadžmenta je uglavnom svedena na odugovlačenje plaćanja potraživanja poveriocima,

- ugrožena likvidnost: u ovoj fazi dužnikov prioritet postaje upravljanje novčanim potencijalom redukcijom troškova. Nameću se troškovi restrikcije, otpuštaju se ljudi i pokušava manjak novca nadoknaditi prodajom neegzistencijalne imovine. Od banaka se pokušava dobiti pozajmica za premošćavanje nelikvidnosti, a plaćanje dospelih potraživanja se ne poštuje (Pampils, D. M., 2010),
- preteći bankrot: ovo je vrlo teška faza za dužnika. Povlače se depoziti kod banaka, odustaje se od ispunjenja kreditnih obaveza, intenzivno se prodaje imovina i pokušava pronaći partner za spajanje ili kupovinu kapitala preduzeća (Rose, P., S. 1983).

3.1.3. Namerno izbegavanje plaćanja obaveza

Kao što je navedeno, poverilac koji dobro poznaje svog klijenta, prepoznaće znake upozorenja koji ukazuju na to da eksterni faktori ili neadekvatan menadžment i drugi interni faktori negativno utiču na rezultate preduzeća i time ugrožavaju kvalitet plaćanja dugova (Ristić Ž., & Komazec S. 1997) .

Najčešći signali upozorenja su:

- nenamensko trošenje sredstava kredita;
- povlačenje sredstava iz tekućeg poslovanja za lične potrebe (tzv. nepreduzetnička potrošnja);
- učestalost docnji u otplatama dugova,
- učestalost povremenih kraćih ili dužih blokada računa,
- smanjenje uplate pazara;
- promena delatnosti;
- promena vlasnika kapitala;
- izbegavanje kontakta sa poveriocima;
- dužnik pokazuje interesovanje za dobijanje pozajmice od banke bez pitanja za cenu sredstava;
- broj povlačenja izveštaja kreditnog biroa u poslednjih 30 dana;
- kupovina luksuznih poslovno nefunkcionalnih automobile I drugih stvari;
- porast % korišćenja overdraft kredita;
- pad prodaje - sužavanje tržišta ili smanjeno učešće na tržištu;

- niže profitne marže i niže cene i/ili viši troškovi;
- visok nivo zaliha - višak proizvodnje ili teškoće u proizvodnji;
- povećanje potraživanja iz redovnog poslovanja - kupci nisu u stanju da plate ili im za plaćanje treba sve više vremena;
- zahtevi za reprogramom postojećih kredita;
- povećanje koeficijenta duga u odnosu na neto vrednost („leverage“);
- povećanja obaveza iz redovnog poslovanja - dužnik kredita izmiruje svoje obaveze prema banci, ali zato kasni u obavezama iz redovnog poslovanja. Postoji rizik da dalje neće biti u mogućnosti da obezbedi osnovne sirovine i materijale za obavljanje delatnosti,
- neisplaćene zarade zaposlenima - korisnik kredita izmiruje ostale obaveze, ali zato ne plaća radnike, što može biti samo kratkotrajno rešenje;
- gubici po osnovu prinudne prodaje osnovnih sredstava;
- pogoršanje pokazatelja koji se odnose na pokriće servisiranja duga – sužavanje marže koja predstavlja sigurnost za banku;
- pogoršanje pokazatelja likvidnosti - kratkoročne obaveze rastu brže nego obrtna sredstva,
- velika neplanirana investiciona ulaganja - da li će se kupljena sredstva isplatiti ili je ulaganje izvršeno na račun sposobnosti korisnika kredita da servisira dug.

Mnogi od navedenih znakova upozorenja mogu se prepoznati u finansijskim podacima, naročito u finansijskim izveštajima menadžmenta i revizora koji su javno dostupni i koje poverilac može da traži od dužnika. Ove izveštaje treba uvek pažljivo analizirati, a njihov sadržaj proveriti kroz razgovore sa višim rukovodiocima (Van Horn C. J., Vachovic M. J. 2007). Uloga revizora je vrlo značajna, s obzirom da podrazumeva nezavisnu procenu poslovanja preduzeća. Finansijske izveštaje za koje je urađena revizija treba analizirati sa posebnom pažnjom i o njima razgovarati sa rukovodstvom i, ako je to potrebno, sa revizorima. Takođe, treba proveriti da li je preduzeće odlučilo da promeni revizorsku kuću zato što smatra da će neka druga biti više „kooperativna“ i manje objektivna u prezentiranju verodostojnog stanja preduzeća.

Problemi se mogu uočiti i kroz tekući račun koji se vodi kod banke. Smanjenje prometa po računu i/ili niži nivo raspoloživog salda takođe može predstavljati nagoveštaj da se preduzeće suočava sa problemima, kao što je to slučaj i sa

kašnjenjem u izmirenju obaveza iz tekućeg poslovanja. Stručni menadžer će redovno pratiti stanje na tekućem računu korisnika kredita i, ukoliko primeti bilo koju od navedenih pojava, od rukovodstva preduzeća će zatražiti odgovarajuća objašnjenja (Van Horn C. J. & Vachovic M. J. 2007).

U situacijama kada shvati da je suočeno sa problemima, rukovodstvo preduzeća je obično manje raspoloženo za komunikaciju sa poveriocem nego što je to slučaj u okolnostima uspešnog poslovanja. Kašnjenje u dostavljanju finansijskih podataka i nepotpuni finansijski podaci gotovo uvek su znak da dužnik ima finansijske probleme. Ako dužnik i dalje sa bankom komunicira na iskren i efikasan način, čak i kada je suočen sa problemima, to je znak da je korisnik kredita sa bankom, a preko referenta klijenata, razvio odnos uzajamnog poštovanja i poverenja.

3.2. Statusne promene kao rizik poslovnog neuspeha

Statusna promena najčešće obuhvata isti tip privrednih društava, npr. spajanje akcionarskih društava, pripajanje jednog društva sa ograničenom odgovornošću drugom društvu sa ograničenom odgovornošću. U tom slučaju na statusnu promenu, primenjuju se pravila koja važe za tu formu privrednog društva. Fuzije mogu da obuhvate i društva koja imaju različitu formu, u kom slučaju se na statusnu promenu primenjuju pravila koja važe za ovaj institut kao i pravila koja važe za transformaciju jednog tipa privrednog društva u drugi tip društva.

Transformacija ne može voditi povećanju obaveza članova ili akcionara nekog društva bez njegove saglasnosti, tako da ni fuzija različitih formi društava, koja predstavlja transformaciju jedne forme u drugu ne može voditi uvećanju obaveza akcionara ili članova bez saglasnosti skupštine.

3.2.1. Spajanje i pripajanje

Spajanje (fuzija) predstavlja povezivanje najmanje dva postojeća privredna društva tako da jedno preuzme (pripoji, apsorbuje) drugo - spajanje uz pripajanje, odnosno tako da se jedno i drugo spoje od kojih nastaje, osniva se novo privredno društvo – spajanje uz osnivanje. Fuziju, karakteriše prestanak apsorbovanih društava kao pravnih lica, bez sprovođenja postupka likvidacije uz univerzalnu sukcesiju, odnosno prenos imovine u celini, svih prva i obaveza apsorbovanih društava na pripojioaca ili novonastalo društvo.

Dakle fuzija se sprovodi kao:

- spajanje uz pripajanje: redovno i u pojednostavljenom postupku
- spajanje uz osnivanje

Društvo pripojilac, odnosno novoosnovano društvo je pravni sledbenik apsorbovanih društava a akcionari apsorbovanog društva postaju akcionari društva pripojioaca, odnosno novoosnovanog društva. Uz zamenu akcija akcionara, ukoliko je potrebno akcionarima se može izvršiti i novčana doplata do 10% nominalne vrednosti izdatih akcija ili njihove računovodstvene vrednosti kod akcija bez nominalne vrednosti.

3.2.2. Podela i vrste podele

Vrste podele:

- podela uz pripajanje
- podela uz osnivanje
- mešoviti tip podele: podela uz pripajanje i podela uz osnivanje.

Prilikom sprovođenja podele uz pripajanje privredno društvo koje se deli prestaje da postoji, bez likvidacije, a njegovi delovi se spajaju uz pripajanje sa dva ili više postojećih društava (društva sticaoci) uz solidarnu odgovornost za obaveze prestalog društva. Pri tom istovremeno se izdaju akcije društva sticaoca akcionarima društva prestalog podelom i ukoliko je potrebno, akcionarima se može izvršiti i novčana doplata do 10% nominalne vrednosti izdatih akcija ili njihove računovodstvene vrednosti kod akcija bez nominalne vrednosti.

Podelom uz osnivanje, od podeljenog društva, nastaju dva ili više novih društava, podela uz onivanje ili „čista podela,, ili se delovi podeljenog društva spajaju sa postojećim društvima uz osnivanje novog društva „mešovita podela,,.

U slučaju podele privrednih društava po samom zakonu postoji neograničena solidarna odgovoronost društava nastalih podelom, odnosno društva kojima je pripojen deo društva deljenika.

3.2.3. Odvajanje/Izdvajanje

Odvajanje je statusna promena bliska podeli društva, ali se razlikuje što kod podele društvo koje se deli prestaje da postoji, a kod odvajanja ne prestaje da postoji, ali za iznos imovine i obaveza koje prate vrednost imovine i kapitala (akcionari/članovi društva deljenika koji zamenjuju svoje akcije/udele u društvu deljeniku za akcije društva koje odvajanjem nastaje/kome se pripaja), smanjuje svoj osnovni kapital bez primene odredbi o smanjenju osnovnog kapitala u redovnom postupku.

Vrste odvajanja:

- odvajanje uz pripajanje
- odvajanje uz osnivanje
- odvajanje uz pripajanje i odvajanje uz osnivanje.

Zakon nije regulisao odgovornost za obaveze društva deljenika, ali se smatra da postoji ograničena supsidijerna odgovornost društva kome je pripojen deo društva deljenika. Ostaje otvoreno pitanje odgovornosti u slučaju odvajanja uz osnivanje.

3.2.4. Pravne posledice statusne promene

Pravne posledice statusne promene nastupaju danom registracije statusne promene u skladu sa zakonom o registraciji i to:

- imovina i obaveze društva prenosioca prelaze na društvo sticaoca, u skladu sa ugovorom o statusnoj promeni, odnosno planom podele;
- društvo sticalac postaje solidarno odgovorno sa društvom prenosiocem za njegove obaveze koje nisu prenete na društvo sticaoca, ali samo do iznosa razlike vrednosti imovine društva prenosioca koja mu je preneti i obaveza društva prenosioca koje je preuzeo, osim ako je sa određenim poveriocem drugačije ugovoreno;
- članovi društva prenosioca postaju članovi društva sticaoca, tako što se njihovi udeli, odnosno akcije zamenjuju udelima, odnosno akcijama u društvu sticaocu, u skladu sa ugovorom o statusnoj promeni, odnosno planom podele;
- udeli, odnosno akcije društva prenosioca, koji su zamenjeni udelima, odnosno akcijama u društvu sticaocu, poništavaju se;
- prava trećih lica, koja predstavljaju terete na udelima, odnosno akcijama društva prenosioca koje se zamenjuju za udele, odnosno akcije društva sticaoca prelaze na udele, odnosno akcije koje član društva prenosioca stiče u društvu sticaocu, kao i na potraživanje novčane naknade na koju ima pravo pored ili umesto zamene za te akcije, odnosno udele u skladu sa ovim zakonom;
- zaposleni u društvu prenosiocu koji su ugovorom o statusnoj promeni, odnosno planom podele raspoređeni u društvo sticaoca nastavljaju da rade u tom društvu u skladu sa propisima o radu;
- druge posledice u skladu sa zakonom.

Izuzetno u pogledu stvari i prava čiji je prenos uslovljen upisom u javne knjige, odnosno pribavljanjem određenih saglasnosti ili odobrenja, prenos te imovine na društvo sticaoca vrši se tim upisom na osnovu ugovora o statusnoj promeni ili plana podele, odnosno pribavljanjem tih saglasnosti ili odobrenja.

Ako se statusnom promenom društvo prenosilac gasi, nastupaju i sledeće pravne posledice:

- društvo prenosilac prestaje da postoji bez sprovođenja postupka likvidacije;
- uzajamna potraživanja između društva prenosioca i društva sticaoca gase se;
- obaveze društva prenosioca prelaze na društvo sticaoca u skladu sa ugovorom o statusnoj promeni, odnosno planom podele, i društvo sticalac postaje novi dužnik u pogledu tih obaveza, a ako postoji više društava sticalaca, svako od njih supsidijarno odgovara za obaveze koje su u skladu sa ugovorom o statusnoj promeni, odnosno planom podele prešle na ostala društva sticaoce do iznosa razlike vrednosti imovine društva prenosioca koja mu je preneti i obaveza društva prenosioca koje je preuzeo, osim ako je sa određenim poveriocem drugačije ugovoreno;
- dozvole, koncesije, druge povlastice i oslobođenja data ili priznata društvu prenosiocu prelaze na društvo sticaoca u skladu sa ugovorom o statusnoj promeni, odnosno planom podele, osim ako je propisima kojim se uređuje njihovo davanje drugačije određeno (Rajnović, Lj., Cico, S., 2023).

3.2.5. Prodaja celokupne imovine kompanije

Kompanija može da odluči da proda celokupnu svoju imovinu kada postaje korporacijska školjka (*corporate shell*) u kom slučaju joj ostaje samo sa gotovina ili hartije od vrednosti, u zavisnosti od sredstva plaćanja, koje je primila na ime prodaje imovine. U takvim slučajevima kompanija može da donese odluku o likvidaciji, da višek likvidacione mase isplati vlasnicima kapitala i da kompanija prestane da postoji ili alternativno da usmeri svoja likvidna sredstva u kupovinu druge kompanije ili imovine, najčešće u cilju diverzifikacije delatnosti (Chan S., Kensinger J. S., Keown A., Martin J., 1997). Dešava se da kupac kupuje imovinu kompanije da bi izbegao preuzimanje obaveza koje neminovno terete kupovinu kapitala. Federalne države Sjedinjenih američkih država (SAD) su, da bi zaštitile interese lica koja su zainteresovana za poslovanje kompanije, uvele u svoje zakone zaštitne odredbe koje se nazivaju nasledene obaveze (*successor liability*).

Na tržištu se odvija model restrukturiranja kupovinom celokupne imovine kompanije, na koji način ta kompanije postaje korporacijska školjka (corporate shell) koja u svojoj aktivi ima samo gotovinu ili hartije od vrednosti u zavisnosti na koji način je plaćena kupoprodajne cena.

Ukoliko kupac otkupi kompaniju on preuzima i sve njene obaveze u skladu sa pravilima generalne sukcesije, što znači da sama promena vlasnika kompanije ne oslobađa novog vlasnika obaveza koje je kompanija poslovanjem stvorila. U ovakvim slučajevima većina država u svetu, uvela je u svoje propise zaštitne odredbe koje se nazivaju nasleđene obaveze (*successor liability*). Jedan od načina da kupac pokuša da izbegne obaveze kompanije, je da kupi samo imovinu bez kapitala ciljne kompanije. Zbog toga su neke države propisale da u slučajevima kada kupac kupuje značajan deo imovine ciljne kompanije, sudovi su zauzimali stav da je kupac odgovoran za obaveze prodavca (Chan S., Kensinger J. S., Keown A., Martin J., (1997). Ovo je poznato kao doktrina povereničkih fondova (*trust funds doctrine*). U slučaju kupovine imovine ciljne kompanije, sud može da donese odluku da je urađena transakcija *de facto* integracija bez obzira kakve su bile namere kupca¹.

Pod nasleđenim obavezama mogu da se smatraju i druge vrste obaveza firme kao što su ugovori sa sindikatima. Tako je u mnogim zemljama Sjedinjenih američkih država poznat stav Nacionalnog odbora za radnička pitanja² da kolektivni ugovori zaključeni između poslodavca i sindikata, ostaju na snazi i nakon okončane akvizicije.

3.3. Restrukturiranje kompanija kao razlog poslovnog neuspeha

Da bi ostale konkurentne u svetu koji se neprestalno menja, preduzeća moraju unositi novine u praksu svog poslovanja i prilagoditi je tako da zadovolje nove zahteve i iskoriste nove mogućnosti okruženja i šire. Paralelno tome, vlade zemalja imaju veliku odgovornost za oblikovanje delotvornog regulatornog okvira koji pruža dovoljnu fleksibilnost da omogući efikasno funkcionisanje tržišta i odgovori na očekivanja privrednih subjekata (Rajnović, Lj., 2016; Macky, K. 2004).

Iako normativni okvir Republike Srbije, koji se pre svega bazira na „mekoj regulativi“, ne zaostaje mnogo u oblasti restrukturiranja za savremenim trendovima ove regulative u okruženju, ipak se svakodnevno susreće sa

¹ Chan S., Kensinger J. S., Keown A., Martin J., (1997). *Do Strategic Alliances Create Value?* *Journal of Financial Economics*. 46(2), 199-221.

² National Labor Relations Board.

nerazvijenom poslovnom i naročito sudskom praksom (Rajnović, Lj., Subić, J., Zakić, N., 2016).

Razne forme restrukturiranja privrednih društava uključujući i prodaju delova privrednih društava, preusmeravanje akcija, kao i razdvajanje akcija, su uobičajena praksa u savremenim tržišnim privredama sveta, pri čemu neka privredna društva primenjuju strategiju sažimanja, dok se druga društva šire putem integracija i akvizicija (Burnham, Robert M. & Abbie J. Smith.). Naravno privredna društva, koja su u lošijoj finansijskoj situaciji, ulaze u process reorganizacije privrednih društava propisan zakonom o bankrotstvu koji se u nekim odredbama razlikuju od zemlje do zemlje.

Restrukturiranje kompanije sažimanjem je model koji obuhvata znatno širi asortiman mera kako bi došlo do podizanja unutrašnje sposobnosti organizacije, boljih performansi i njene tržišne konkurentnosti. Širina restrukturiranja organizacije polazi od širokog spektra mera kao što su: zatvaranje pojedinih organizacionih celina ili prodaja neprofitabilnih delova kompanije (smanjivanje imovine), kontrola i redukcija svih troškova, čvrsta finansijska kontrola, redukcija broja radnika, preseljenje nekih proizvodnih linija na druge jeftinije lokacije, reorganizacija organizacione strukture, restrukturiranje dugova i sl. (Rajnović, Lj., Subić, J., Zakić, N., 2016)

Pored ovih defanzivnih strategija, postupak restrukturiranja može da se sprovodi i primenom čitavog niza ofanzivnih strategija koje omogućavaju unapredjenje poslovanja kao što su: očuvanje i razvoj zdravog jezgra kompanije, dodatno investiranje u razvoj i nove proizvode, angažovanje novog menadžmenta, fokusiranje na određene proizvode i nova tržišta, unapredjenje prodaje, velike akvizicije, merdžere, razna ugovorna udruživanja sa drugim kompanijama i sl. (Rajnović, Lj., Subić, J., Zakić, N., 2016). U praksi se dešava da kompanija usled preterane ekspanzije ili neke druge mere primenjene u cilju širenja poslovanja, dođe u finansijske probleme ako se pokaže da primenjena mera ekspanzije nije dala planirane rezultate.

U teoriji i praksi razvijenih zemalja postoji mnogo vrsta restrukturiranja: restrukturiranje poslovnog portfolija, organizaciono restrukturiranje, finansijsko restrukturiranje i sl. Finansijsko restrukturiranje najuspešnije dovodi do izlaska iz krize i najvećeg poboljšanja učinka organizacije, odnosno preduzeca. Koji od modela je dobro prihvatiti kao odgovor na krizu poslovanja privrednog društva nije jednostavno preporučiti i zavisi od slučaja do slučaja.

Razlozi nastanka potrebe za restrukturiranjem privrednih društava:

- eksterni i interni razlozi,

- politički, komercijalni,
- statusne promene,
- poslovni neuspeh,
- povećanje imetka akcionara itd.

Dešava se da kompanije koje nisu opterećene dugovima ili lošim rezultatima poslovanja, smatraju neke vidove restrukturiranja, npr. prodaju delova imovine ili ogranka kao način povećanja imetaka vlasnika. U idealnim uslovima, na tržištu kompanijske kontrole treba da se ostvari pozitivna ekonomska promena i za vlasnike kapitala i za privredu u celini, a da se pri tome ne naruši opšta konkurentnost (Rajnović, Lj., Subić, J., Zakić, N., 2016). Generalno, u ekonomiji, sredstva, ljudi i proizvodi se usmeravaju tamo gde daju vidljive poslovne efekte. U ekonomskim igrama, jasno je da i pored najboljih namera i predviđanja, tu pozitivnu ekonomsku promenu ne ostvaruju svi tržišni akteri (Rajnović, Lj., Cico, S., 2023).

Restrukturiranje se smatra kao proces izazivanja značajnih promena u preduzeću, specifičnih struktura kako bi se relaksirala neka ograničenja sa kojima se preduzeće suočava, a u cilju promene njihovog uticaja na performanse preduzeća. Restrukturiranje se može vršiti da bi se ostvario viši nivo performansi, ili da bi se opstalo kada su date strukture nefunkcionalne (Macky, K. 2004).

U slučaju restrukturiranja preduzeća usled loših performansi, preduzeća mogu: restrukturirati poslovanje putem racionalizacije proizvodnje i redukcije troškova u cilju poboljšanja efikasnosti i profitabilnosti; vršiti promene finansijske strukture, kao što su pregovaranja o dugovima, kako bi se oslobodila bremena finansijskih obaveza, i nove emisije akcija; vršiti promene menadžment strukture uključujući i uklapanje postojećeg menadžmenta; vršiti prodaju sredstava da bi obezbedila gotovinu za plaćanja obaveza i sprovesti strateška dezinvestiranja postojećih aktivnosti ili investirati u nove aktivnosti, a u cilju promene konfiguracije poslovne strategije (Black, J. S., Gregersen, B. H. 2008). Neke od ovih strategija sračunate su na kratkoročno povećanje novčanih tokova, dok druge imaju dugoročniju strategijsku orijentaciju i nemaju trenutne implikacije na novčane tokove (Rajnović, Lj., Cico, S., 2023).

S tim u vezi vrši se i klasifikacija strategija restrukturiranja na:

- poslovno restrukturiranje koje podrazumeva racionalizaciju troškova, otpuštanje radne snage, zatvaranje i integracija poslovnih jedinica, što sve predstavlja smanjivanje korporacije,

- restrukturiranje sredstava što znači prodaju sredstava, prodaju delova preduzeća, otkup preduzeća od strane menadžmenta – MBO (management buyout), odvajanja delova preduzeća, statusne promene, povratni lizing i druge prodaje sredstava, akvizicije delova ili celine drugih preduzeća, kao i kapitalni izadaci u fiksna sredstva,
- restrukturiranje menadžmenta, što podrazumeva promenu članova menadžmenta, svih ili dela članova,
- finansijsko restrukturiranje koje podrazumeva smanjivanje ili obustavljanje dividendi, emisiju akcija, restrukturiranje dugova, uključujući i novo ugovaranje rokova dospeća, konverzije duga u osnovni kapital, otpisa kamate i glavnice delom ili u potpunosti itd.

U praktičnom životu kompanija neophodno je postojanje sklada između kompanije i njenog okruženja. Pošto se u okruženju dešavaju mnoge značajne promene, kompanije se radi neprestane razmene materija i energije i postizanja sklada sa okruženjem moraju prilagođavati, odnosno organizaciono adaptirati (Armenikas, A. A., Bedeian A. G. 1999). Svi privredni subjekti moraju da budu sposobni da se adaptiraju kako bi opstali, što implicira adaptivne promene.

Fundamentalni cilj kompanije je opstanak koji podupire sve druge ciljeve. Neki naučnici opisuju ovaj podrazumevani cilj kao gvozdeni zakon opstanka, organizacioni opstanak je nepisani zakon svake kompanije, to je apsolutni preduslov za zadovoljavanje interesa njenih stejkholdera (Gross, B., 1968). U okruženju mogu postojati mnoge pretnje opstanku privrednih subjekata. Štaviše kako okruženje postaje sve više turbulentno, promene u okruženju se ubrzavaju i pretnje povećavaju. Sve to čini da kompanije moraju brže da se prilagođavaju okruženju i nalaze prave odgovore. Međutim mnoge kompanije imaju problem da se menjaju tempom kojim se menja okruženje i sve više kaskaju za okruženjem. Ako kompanije postaju sve više neusklađene sa okruženjem one dovode svoj opstanak u pitanje.

Kompanije se različito ponašaju u prilagođavanju na promene u okruženju. Neke kompanije su u stanju da anticipiraju promene u okruženju i daju adekvatne odgovore pre nego što se pretnja ili mogućnost pojavila (Rasmussen, L. B, 2010). Većina kompanija reaguje na promene u okruženju pošto su se one već pojavile. Pri tome je važno i koliko je vremena proteklo od promene u okruženju do reakcije organizacije. Što kompanije više odugovlače da reaguju na promene u okruženju to njihova situacija može postajati teža. Kompanije koje propuštaju da odgovore na promene u okruženju sve do ulaska u stanje duboke krize često gube značajno učešće na tržištu a neke ne

uspevaju da prevaziđu krizu, propadaju i nestaju (Armenikas, A. A., Bedeian A. G. 1999).

3.4. Poslovni neuspeh privrednog društva

Svaka vrsta poslovnog neuspeha kao što je stečaj, a naročito bankrotstvo predstavlja drastičan korak koji se preduzima samo u slučaju kada drugog izbora za izlazak iz krize privrednog društva nema. Objava stečaja je na neki način i priznanje da privredno društvo nije uspeo da ostvari svoje ciljeve i opšte poznate ciljeve savesnog poslovanja.

Pojam poslovnog neuspeha (business failure) je donekle neodređen i ima različita značenja u zavisnosti od konteksta onoga koji ga koristi. U teoriji i praksi egzistiraju dva osnovna oblika poslovnog neuspeha, koji imaju različito značenje:

- ekonomski neuspeh i
- finansijski neuspeh.

3.4.1. Ekonomski neuspeh

Od pomenute dve vrste poslovnog neuspeha privrednog društva, ekonomski neuspeh je manje određen. Na primer, ekonomski neuspeh bi mogao da znači da firma proizvodi gubitke, odnosno da su prihodi manji od troškova. U zavisnosti od činjenice ko koristi ovaj termin i u kom kontekstu, ekonomski neuspeh bi mogao da znači da je stopa profita na investicije manja od troškova (Armenikas, A. A., Bedeian A. G. 1999). Takođe, može da znači i da su realni profiti firme manji od predviđenih. Pomenuta značenja su različita i opisuju slučajeve u kojima je privredno društvo neprofitabilno, kao i slučaj kada je profitabilno ali ne u meri koliko je bilo očekivano (Gaughan, P. A. 2002).

3.4.2. Finansijski neuspeh

Finansijski neuspeh je jasniji od termina ekonomski neuspeh. Finansijski neuspeh znači da neko privredno društvo ne može da ispuni svoje tekuće obaveze kako pristižu, pošto nema dovoljno sredstava (Gaughan, P. A. 2002). Ista situacija može da se desi i kada privredno društvo uspešno posluje a vrednost aktive prevazilazi njene obaveze.

Finansijski rizici sa kojima se suočavaju privrednici u Srbiji

U poslovnom svetu Srbije, preduzetnici se često suočavaju sa složenim finansijskim izazovima i rizicima koji mogu ozbiljno uticati na održivost

njihovih poslovanja. Devizni rizik, inflacioni pritisak, promene kamatnih stopa i potencijalni problemi sa likvidnošću predstavljaju ključne pretnje za preduzetničku zajednicu. U ovom radu autor istražuje finansijske rizike specifične za preduzetnike u Srbiji, analizira njihov uticaj na poslovanje i pruža praktične strategije i alate kako bi preduzetnici mogli da prepoznaju, upravljaju i umanje uticaj ovih rizika.

Važno je razumeti šta su rizici i kako se manifestuju u poslovanju. Finansijski rizici predstavljaju potencijalne gubitke koji proizilaze iz fluktuacija cena, kamatnih stopa, deviznih kurseva ili drugih faktora. Specifični rizici za preduzetnike u Srbiji uključuju devizni rizik usled oscilacija dinara, inflacioni rizik zbog nestabilne ekonomske situacije, kamatni rizik povezan sa promenama kamatnih stopa, rizik likvidnosti zbog nepravilnog planiranja finansija i rizik insolventnosti koji može dovesti do bankrota:

- devizni rizik je posebno izražen za preduzetnike koji se bave međunarodnim poslovanjem ili koji uvoze/izvoze robu i usluge. fluktuacije dinara mogu značajno uticati na troškove i prihode privrednih subjekata,
- inflacioni rizik se odnosi na potencijalni gubitak vrednosti novca usled inflacije. Srbija se suočava sa periodičnim periodima visoke inflacije, što može dovesti do smanjenja kupovne moći i negativno uticati na poslovanje privrednih subjekata,
- kamatni rizik je posebno bitan za privrednih subjekata koji se oslanjaju na zaduživanje ili investicije. Promene kamatnih stopa mogu uticati na troškove zaduživanja i prinose na štednju ili investicija,
- rizik likvidnosti se odnosi na sposobnost privrednih subjekata da pravilno upravljaju novčanim tokom i osiguraju da imaju dovoljno likvidnih sredstava za pokrivanje obaveza,
- rizik insolventnosti predstavlja ozbiljnu pretnju za privredne subjekte. Nepravilno upravljanje finansijama ili neuspeh u vraćanju dugova može dovesti do bankrota i zatvaranja poslovanja.

3.5. Uzroci poslovnog neuspeha – unutrašnji i spoljašnji

Najčešći uzroci poslovnog neuspeha:

- ekonomski faktori – slabost u industriji, nedovoljni profiti

- finansijski faktori – na primer, veliki operativni troškovi, nedovoljno kapitala
- faktor iskustva – npr. neiskustvo, neznanje, neiskustvo u upravljanju, nesposobnost da se predvide dramatična kretanja na tržištu u vezi sa recesijama
- nemarnost – loše radne nevikke, sukobi
- zloupotrebe
- razne nevolje,
- strateški faktori - npr. nasleđene teškoće, preterana ekspanzija kompanije.

Veoma bitan faktor, predstavlja sposobnost posloводства da spreči bankrotstvo i to je jedan od razloga što specijalisti za pomoć firmama u bankrotstvu, pridaju veliku važnost stručnosti uprave. Na američkom tržištu sprovedeno je ispitivanje o prosečnom vremenskom trajanju kompanija koje su doživele neuspeh. Utvrđeno je da je (Gaughan, P. A. 2002):

- 10,7% neuspešnih firmi poslovalo do jedne godine,
- ispod jedne trećine oko tri godine a
- 44,3% firmi opstalo je do pet godina.

3.6. Uticaj makroekonomske situacije

Makroekonomska situacija u Srbiji igra ključnu ulogu u oblikovanju finansijskih rizika za privredne subjekte, koji moraju biti svesni ovih faktora i prilagoditi svoje poslovne strategije kako bi se nosili sa promenljivim uslovima na tržištu. Nestabilnost ekonomskog okruženja, fluktuacije cena, političke promene i globalne ekonomske tendencije sve mogu doprineti povećanju rizika. Stoga, privrednici moraju pažljivo pratiti makroekonomske faktore i prilagoditi svoje poslovne strategije kako bi se efikasno nosili sa promenama na tržištu.

Postavlja se pitanje, kako privrednici mogu da se zaštite od finansijskih rizika? Postoji nekoliko finansijskih instrumenata i strategija koje se mogu primeniti:

- hedge opcije za devizni rizik: korišćenjem finansijskih derivata kao što su devizni forward ugovori, preduzetnici mogu zaključiti fiksnu kursnu stopu kako bi zaštitili svoje prihode od oscilacija dinara.
- diversifikacija portfolija: raznolikost investicija u različite valute ili sektore može smanjiti uticaj inflacionog rizika na poslovanje.

- korišćenje fiksnih i promenljivih kamatnih stopa: praćenje promena kamatnih stopa i pravilno izbor između fiksnih i promenljivih kamatnih stopa može pomoći u upravljanju kamatnim rizikom.
- tehnike za upravljanje likvidnošću: redovno praćenje novčanih tokova i održavanje adekvatne rezerve može sprečiti probleme sa likvidnošću.
- prevencija insolventnosti: analiza bilansa stanja i praćenje finansijskih pokazatelja može pomoći preduzetnicima da identifikuju potencijalne probleme sa solventnošću i preduzmu odgovarajuće mere.

Pored ovih instrumenata za upravljanje rizicima, soft skills u poslu je jednako važan. Pored korišćenja finansijskih instrumenata, postoje i praktični saveti koje privrednici u Srbiji mogu primeniti kako bi bolje upravljali finansijskim rizicima:

- kreiranje efikasnog budžeta: planiranje i praćenje budžeta pomaže u kontroli troškova i identifikaciji potencijalnih problema.
- praćenje finansijskih pokazatelja: redovno praćenje poslovnih performansi pomaže u brzom prepoznavanju problema i pravilnom reagovanju.
- razvoj strategije za upravljanje rizicima: preduzetnici treba da razviju jasnu strategiju za upravljanje rizicima i da je prate.
- izgradnja partnerskih odnosa sa bankama i finansijskim savetnicima: saradnja sa stručnjacima može pomoći u donošenju informisanih finansijskih odluka.

Upravljanje finansijskim rizicima je ključno za uspeh privrednika. Identifikacija, razumevanje i adekvatno upravljanje ovim rizicima može značajno doprineti dugoročnom uspehu poslovanja. Privrednici treba da budu svesni specifičnih rizika sa kojima se suočavaju, koriste odgovarajuće finansijske instrumente i primenjuju praktične savete kako bi se zaštitili od potencijalnih gubitaka i ostvarili stabilan rast. Ulaganje u obrazovanje i praćenje aktuelnih ekonomskih trendova takođe su ključni za uspešno upravljanje finansijskim rizicima.

IV ODGOVORNOST ZA OBAVEZE PRIVREDNIH DRUŠTAVA

Privredno društvo je pravno lice koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti i koje je osnovano u jednoj od zakonom propisanih pravnih formi. U Srbiji se mogu osnivati četiri vrste privrednih društava:

- društva lica: ortačko i komanditno društvo i
- društva kapitala: društvo sa ograničenom odgovornošću i akcionarsko društvo.

Članovi privrednog društva su lica koja osnivaju društvo i koja mu naknadno pristupe i, kolokvijalno se nazivaju „vlasnicima društva“ ili „vlasnicima firme“. Član društva upotrebljava se kao zajednički naziv za ortake (ortačko društvo), komplementare i komanditore (komanditno društvo), člana društva sa ograničenom odgovornošću i akcionara.

Za razliku od preduzetnika, kao fizičkog lica koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom, kod koga ne postoji odvojeni pravni subjektivitet između samog fizičkog lica i predmeta njegove delatnosti (kolokvijalno – „preduzetničke radnje“), i koji za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem delatnosti odgovara celokupnom svojom imovinom. Iz zakonskog pojma privrednog društva kao pravnog lica proističe da je privredno društvo potpuno odvojeni pravni subjekt od svojih članova. Odvojenost u subjektivitetu postoji bez obzira na to da li član ima svojstvo fizičkog ili pravnog lica. Činjenica da je privredno društvo odvojeni pravni subjekat od svojih članova ne definiše i ne prejudicira način na koji će članovi odgovarati za obaveze privrednog društva. Odgovornost članova zakonom je uređena u zavisnosti od pravne forme privrednog društva.

4.1. Subjekti odgovornosti

4.1.1. Odgovornost preduzeća

Po pravilu, preduzeće koje je formirano u formi društva kapitala (u Srbiji su to akcionarska društva - AD i društva sa ograničenom odgovornošću - DOO) za svoje obaveze odgovara svojom imovinom. Na autonomnoj osnovi privredno društvo, kao i njegovi članovi i akcionari mogu preuzeti odgovornost za obaveze privrednog društva, s tim što to pravilo važi in concreto a ne in abstracto. Ukoliko bi se na autonomnoj osnovi generalno peuzela odgovornost za drugo privredno društvo (npr. kod društava povezanih kapitalom), u tom

slučaju bi oblik i obim te odgovornosti morali biti upisani u registar privrednih subjekata. Za razliku od navedene odgovornosti za obaveze društava kapitala, za obaveze društva lica odgovaraju osnivači celom svojom imovinom i to neograničeno solidarno (Vasiljević, M., 1999). Naravno i kod društava kapitala suštinu pomenute odgovornosti nikako ne treba vezivati za sintagmu „ograničena odgovornost,“. Ovde se, naime, misli na mogućnost neograničene odgovornosti, ličnom imovinom člana društva i drugih lica, jer zakonodavstva većine zemalja u svetu predviđaju slučajeve odgovornosti za obaveze preduzeća i ličnom imovinom osnivača i drugih lica (Hamel, J., Lagarde, G., Jauffret, A., 1980).

4.1.2. Odgovornost vlasnika: Odgovornost članova za obaveze privrednog društva: da li vlasnik odgovara za obaveze privrednog društva?

4.1.2.1. Odgovornost člana društva lica

Kod društava lica, barem jedan (komplementar kod komanditnog društva) ili svi članovi – ortaci (kod ortačkog društva), odgovaraju neograničeno solidarno celokupnom svojom ličnom imovinom za obaveze društva. Odvojenost u subjektivitetu je još jednom naglašena i kroz način definisanja odgovornosti članova društava lica. Za razliku od preduzetnika, koji za sve obaveze nastale u vezi sa delatnošću neposredno odgovara celokupnom imovinom, član društva lica odgovara „neograničeno solidarno“. Solidarnost u građanskom pravu podrazumeva odgovornost više lica za izvršenje obaveze, čime se ističe da će privredno društvo, kao i njegov odgovarajući član, kao odvojeni pravni subjekt, zajednički i solidarno odgovarati za obaveze društva.

Navedeno praktično znači da je svaki poverilac koji ima potraživanje prema ortačkom ili komanditnom društvu, ujedno ovlašćen da zahteva ispunjenje obaveze i od odgovarajućeg člana (ortaka ili komplementara).

Odgovornost komanditora, kao drugog člana komanditnog društva, ograničena je. Ovo lice ne odgovara za obaveze komanditnog društva, pod uslovom da je u celini uplatio ugovoreni ulog, i pod uslovom da uz njegovu saglasnost njegovo ime nije uneto u poslovno ime komanditnog društva.

4.1.2.2. Odgovornost člana društva kapitala

U slučaju društava kapitala, pravilo je da članovi društva (kod društva sa ograničenom odgovornošću), odnosno akcionari (kod akcionarskog društva), ne odgovaraju za obaveze društva. Rizik koji članovi društva kapitala snose u vezi sa njegovim poslovanjem svodi se na visinu njihovog novčanog uloga, odnosno na predmet nenovčanog uloga.

Navedeno praktično znači da poverilac društva kapitala ne može zahtevati ispunjenje obaveze i neposredno od njegovog člana.

Kada je u pitanju društvo sa ograničenom odgovornošću, da bi se razumela gore pomenuta mogućnost neograničene odgovornosti člana društva potrebno je, pre svega, definisati DOO. Naravno, kao ni druga moderna zakonodavstva, tako se i zakonodavstvo Srbije uzdržava da odredi konkretnu definiciju društva sa ograničenom odgovornošću.

Razlozi su vrlo jasni. Društvo sa ograničenom odgovornošću, kao najčešći oblik pravne forme privrednog društva u Srbiji, nastalo je kao potreba kombinovanja tipičnih karakteristika društava lica i tipičnih karakteristika društava kapitala, te otuda ima osobine i jednih i drugih društava, što otežava njegovo definisanje. Zbog pomenutih atributa, često ga još nazivaju i inkorporisani ortakluk, kvaziortakluk, komanditno društvo bez komplementara i sl.

Najčešće je reč o društvu sa malim osnovnim kapitalom, malim brojem članova, ali i sa osobinom koja nas konkretno interesuje, a to je da njegovi članovi ne odgovaraju za obaveze društva, ali snose rizik poslovanja do visine svog uloga (ako društvo posluje sa gubicima, član društva može izgubiti samo ono što je uložio prilikom osnivanja, ali i kasnije pri povećanju osnovnog kapitala i ništa više).

Dakle, za preuzete obaveze prema trećim licima odgovara samo društvo i to celokupnom svojom imovinom.

Međutim, od navedenog opšteg pravila, zakonom su predviđena dva izuzetka kojima se odgovornost članova društva sa ograničenom odgovornošću i akcionara (kao i komanditora, čiji je pravni položaj sličan) značajno proširuje. To su slučajevi probijanja pravne ličnosti privrednog društva i prinudne likvidacije privrednog društva.

a) Lifting the veil - Probijanje pravne ličnosti

Dakle, jedan od razloga zašto je DOO najčešći oblik pravnog organizovanja privrednog društva u Republici Srbiji jeste „zaštita“ osnivača i drugih članova društva, odnosno činjenica da društvo, za svoje poslovanje i preuzete obaveze prema trećim licima, odgovara svojom imovinom, a da je lična imovina osnivača van domašaja poverilaca društva.

Međutim, posmatrano na opisan način, dolazimo u situaciju da budemo svedoci brojnih zloupotreba od strane članova DOO, iz kojih razloga se i javila potreba njihovog suzbijanja.

Drugim rečima, pravni subjektivitet društava kapitala nije uvek neprobojan zid za poverioce. U stvari, ovaj zid je neprobojan ako se pravna ličnost privrednog društva ne koristi za zakonom nedozvoljene ciljeve.

U protivnom, na teren stupa institut „probijanja pravne ličnosti“, čime se ulazi u polje neograničene odgovornosti vlasnika firme za obaveze društva, gde nestaju komparativne prednosti pravnih formi društava kapitala (DOO, AD) nad formama društava lica (OD, KD).

Inače, poreklo ustanove „probijanja pravne ličnosti“ nalazimo u sudskoj praksi, odnosno sudskom presedanu engleskog pravosuđa, a reč je o sporu *Salomon v. Salomon and Co. Ltd.* iz 1897. godine.

Kao što je napred obrazloženo, privredno društvo i njegov vlasnik su odvojeni pravni subjekti. Međutim, zloupotreba pravila o odvojenosti pravnog subjektiviteta i pravila o ograničenoj odgovornosti vodi probijanju pravne ličnosti privrednog društva i odgovornosti vlasnika – komanditora, člana društva sa ograničenom odgovornošću ili akcionara za obaveze privrednog društva, njihovom ličnom imovinom (Hamel, J., Lagarde, G., Jauffret, A., 1980).

Zloupotrebom pravila o ograničenoj odgovornosti smatraju se naročito: upotreba društva za postizanje zabranjenog cilja, korišćenje imovine društva kao lične imovine člana (mešanje imovine), korišćenje društva za oštećenje poverilaca. Na ovaj način, sankcioniše se činjenica da je vlasnik kreirao privid odvojene pravne ličnosti privrednog društva kako bi, sa jedne strane, ograničio ličnu odgovornost, a sa druge, zloupotrebom postigao neki nedopušteni ili lični cilj, odnosno ostvario lični interes. Prava poverilaca prema vlasnicima se u tim slučajevima ostvaruju tužbom nadležnom sudu u zakonom propisanim rokovima.

Tipični praktični primeri zloupotrebe društva od strane vlasnika koji mogu voditi probijanju pravne ličnosti društva i ličnoj odgovornosti člana jestu: kupovina dobara i usluga za lične potrebe vlasnika i njihovo plaćanje sa računa društva, korišćenje nepokretnosti ili pokretnih stvari u vlasništvu društva za lične potrebe, odobravanje nikada vraćenih zajmova, fiktivni poslovi sa članom, i slično.

b) Probijanje pravne ličnosti prema Zakonu o privrednim društvima Republike Srbije

Ustanova probijanja pravne ličnosti u Srbiji, kao tvorevina sudske prakse, još uvek nema adekvatno zakonsko uređenje. Ipak, određenih rešenja ima. Tako, srpski Zakon o privrednim društvima propisuje (solidarnu) odgovornost

članova DOO za obaveze društva koji zloupotrebe pravilo o ograničenoj odgovornosti u kom slučaju odgovaraju za obaveze društva i svojom imovinom.

Smatra se da obaveza postoji u slučajevima kada osnivači:

- upotrebe društvo za postizanje cilja koji im je inače zabranjen;
- koriste imovinu društva ili njome raspolažu kao da je njihova lična imovina;
- koriste društvo ili njegovu imovinu u cilju oštećenja poverilaca društva;
- radi sticanja koristi za sebe ili treća lica umanje imovinu društva, iako znaju ili moraju znati da društvo neće moći da izvršava svoje obaveze (nesavesnost).

Ovu listu zakonodavac nije odredio kao „*numerus clausus*“, već pomenute slučajeve ističe kao česte, što znači da je moguće da do probijanja pravne ličnosti društva dođe i u drugim situacijama i na drugi način.

Ono što je sasvim jasno jeste da se probijanjem pravne ličnosti izbegavaju obaveze, izigravaju i oštećuju poverioci koji se dovode i održavaju u zabludi. Najčešće je reč o društvima koja imaju jednog člana, društvima bez zaposlenih, kod kojih postoji tesna, odnosno bliska veza sa članovima, koji su najčešće i porodično povezani, kao i kod visoko potkapitalizovanih društava (Hamel, J., Lagarde, G., Jauffret, A., 1980).

Dalje, izmenama Zakona o privrednim društvima (ZOPD) zakonodavac je dodatno otvorio mogućnost zadiranja u imovinu vlasnika društava kapitala. Naime, zakon predviđa da kontrolni član DOO, u slučaju prinudne likvidacije, odgovara neograničeno solidarno za obaveze društva i tri godine nakon brisanja društva iz registra.

Teorijski posmatrano, intencija zakonodavca je vrlo jasna. Cilj je sprečiti zloupotrebu pravne forme društva kapitala. Međutim, stvari u praksi stoje nešto drugačije. Pre svega, primena ovog instituta ostvaruje se podnošenjem tužbe nadležnom sudu, prema sedištu društva, od strane aktivno legitimisanog lica – poverioca. Iako je ova pojava relativno česta u privrednom poslovanju, nije naročito zastupljena u praksi u Srbiji. Štaviše, primena je neopravdano i iz nedovoljno jasnih razloga retka i restriktivna u praksi privrednih sudova.

Svakako je na aktivno legitimisanom licu – poveriocu težak zadatak, a to je činjenica da je na njegovoj strani teret dokazivanja. Sudovi se ne usuđuju da naprave dodani korak jer se drže „utabanih staza“ odlučivanja i razmišljanja

po pitanju odgovornosti i očigledno nisu spremni da uđu u odvojenost pravnih subjektiviteta privrednih društava i njihovih osnivača. O tome svedoče presude Privrednog apelacionog suda, PŽ 2111/2014 od 19.11.2015. godine, kao i PŽ 926/2015(1) od 12.4.2017. godine, ali i Presuda Vrhovnog kasacionog suda Rev 2494/2017 od 06.06.2018. godine.

Posebno je nejasno ovakvo postupanje sudova jer u praksi postoje brojne situacije kada je probijanje pravne ličnosti više nego jasno, posebno u slučajevima kada osnivač prezaduženog DOO ili član njegove porodice osniva novo društvo koje često ima vrlo slično poslovno ime kao „staro“ privredno društvo. Ustanova probijanja pravne ličnosti polako ulazi u naš pravni život. Zasluga za to svakako pripada kolebljivom zakonodavcu, kao i zbuñjenoj sudskoj praksi.

Ostaje nam da se nadamo da će institut imati značajniju ulogu u pravu privrednih društava Srbije i da će, na taj način, poverioci nesavesnih osnivača društava kapitala imati veću sigurnost i mogućnost namirenja svojih potraživanja. Ono što valja posebno naglasiti jeste činjenica da je pravni subjektivitet društava kapitala pravilo i da je „probijanje pravne ličnosti“ izuzetak, čija primena ne sme izostati kada su za to ispunjene odgovarajuće zakonske pretpostavke.

c) Odgovornost članova kao posledica prinudne likvidacije

Zakonom su propisani različiti razlozi zbog kojih će privredni registar pokrenuti postupak prinudne likvidacije – brisanja privrednog društva iz registra bez volje članova, među kojima su najznačajniji izricanje mera zabrane obavljanja delatnosti, ništavost registracije, smrt člana društva lica, zanemarivanje društva (ne imenovanje zastupnika – direktora, nedostavljanje finansijskih izveštaja) i drugi.

Postupak prinudne likvidacije vodi privredni registar po službenoj dužnosti po saznanju za postojanje razloga za prinudnu likvidaciju, prema zakonskoj proceduri, koja se okončava brisanjem privrednog društva iz registra ukoliko je reč o neotklonjivom razlogu, ili razlogu koji u zakonskom roku nije otklonjen ako je ta mogućnost predviđena.

U trenutku brisanja, imovina privrednog društva postaje imovina članova, srazmerno njihovim udelima u kapitalu društva (likvidacioni ostatak). Nakon brisanja, članovi društva kapitala odgovaraju za obaveze društva do visine primljenog likvidacionog ostatka.

Međutim, izuzetno od propisanog pravila o odgovornosti člana prinudno likvidiranog društva koja je ograničena do visine primljenog likvidacionog

ostatka, kontrolni član društva sa ograničenom odgovornošću i kontrolni akcionar akcionarskog društva odgovaraju neograničeno solidarno za obaveze društva i nakon njegovog brisanja iz registra.

Kontrolni član je lice koje samostalno ili sa povezanim licima poseduje većinsko učešće u osnovnom kapitalu društva. Većinsko učešće postoji ako jedno lice samostalno ili delujući zajedno sa drugima, poseduje više od 50% prava glasa u društvu. Dakle, kontrolni član je lice sa udelom većim od 50% prava glasa u društvu.

Cilj ovakve zakonske odredbe, kojom se kreira još jedno značajno odstupanje od koncepta ograničenja odgovornosti članova društava kapitala, jeste podsticanje discipline u upravljanju privrednim društvom, podsticanje kontinuiteta poslovanja, kao i poštovanje propisa. Uočljive su sličnosti sa konceptom probijanja pravne ličnosti i ciljevima njegovog propisivanja. Međutim, za razliku od kategorije probijanja pravne ličnosti, za odgovornost kontrolnog člana prinudno likvidiranog društva nije potrebno dokazivati nezakonitosti i zloupotrebe, zbog čega se osporava ustavnost i pravičnost ovakvog zakonskog koncepta. Odgovornost kontrolnog člana u tom slučaju je direktna i zasnovana je na samom zakonu.

4.1.3. Odgovornost uprave: Odgovornosti i dužnosti direktora privrednog društva

U skladu sa „tvrdim,, i „mekim,, propisima, direktor privrednog društva, (uprava društva) u poslovima koje preduzima u ime i za račun privrednog društva, dužan je da se pridržava određenih načela, u suprotnom odgovara za nastalu štetu prema društvu, a pravo na podnošenje tužbe, osim samog privrednog društva imaju i članovi društva (Zakon o privrednim društvima).

Načela propisana Zakonom su: i) dužnost pažnje; ii) dužnost prijavljivanja poslova i radnji u kojima postoji lični interes; iii) dužnost izbegavanja sukoba interesa; iv) dužnost čuvanja poslovne tajne; v) dužnost poštovanja konkurencije.

Zakon je postavljajući ove dužnosti i opredeljujući njihov sadržaj, propisao i pravila za podnošenje tužbi zbog njihove povrede, predviđajući individualnu tužbu člana društva kao i derivativnu tužbu koju podnose jedan ili više članova društva u svoje ime a za račun društva (Zakon o privrednim društvima). Dakle, u slučaju povrede posebnih dužnosti, protiv direktora se može podneti tužba u roku od šest meseci od dana saznanja za učinjenu povredu, odnosno najkasnije u roku od pet godina od dana učinjene povrede.

Odredbama zakona, precizirano je da pravo na derivativnu tužbu, u ime i za račun društva, može da podnose jedan ili više članova društva, ukoliko je društvo odbilo zahtev za podnošenje tužbe po tom osnovu ili po zahtevu nije postupilo u roku od trideset dana i ukoliko raspolažu sa minimalno 5% osnovnog kapitala društva, u vidu udela ili akcija, nezvezano za trenutak sticanja svojstva člana u kontekstu postojanja osnova za tužbu.

Pomenuti uslovi su postavljeni kumulativno a Zakon propisuje i mogućnost stupanja u parnicu člana koji je stekao udeo ili akcije od člana koji je podneo tužbu, do pravnosnažnog okončanja postupka a potom i po izjavljenom vanrednom pravnom leku. U situaciji kada je samo privredno društvo reagovalo tužbom zbog povrede posebnih dužnosti direktora, zakonom je predviđeno pravo člana po čijem zahtevu je postupak iniciran, da od suda zatraži dozvolu da se u postupak uključi u svojstvu umešača.

Kao korektiv posebnim dužnostima direktora, zakon predviđa tužbe zbog povrede svake od pobrojanih dužnosti, vezujući njihov naziv za konkretnu dužnost i uglavnom bazirajući tužbeni zahtev na naknadi štete, isključenju iz društva ukoliko je direktor član društva i raskidu radnog odnosa, ukoliko je zaposleno lice, dodajući ovim i neke druge zahteve ili izostavljajući pojedine, kod svake pojedinačne tužbe.

Direktor je označen kao nosilac posebnih dužnosti prema društvu u skladu sa zakonom kojim su postavljene te dužnosti, dajući im okvir i nijansirajući njihov domet i sadržaj.

Dužnost pažnje: zakonom je propisano da direktor u obavljanju svoje funkcije je dužan da postupa sa pažnjom dobrog privrednika, da svoje poslove obavlja savesno i u razumnom uverenju da deluje u najboljem interesu društva. Ovdje je reč o stepenu pažnje sa kojim bi, postupalo „razumno pažljivo lice“, koje nesumnjivo poseduje adekvatna odnosno specifična znanja, iskustvo i veštine za obavljanje svojih dužnosti a koja se uzimaju u obzir prilikom ocene stepena pažnje.

Direktor je u mogućnosti da svoje delovanje zasniva i na takvim sposobnostima odnosno mišljenju i informacijama stručnih lica, ukoliko i za njih „razumno veruje da su u tom slučaju savesno postupala“.

Dužnost prijavljivanja poslova i radnji u kojima postoji lični interes; jeste sledeća posebna dužnost poverena direktoru privrednog društva.

Pojam dužnosti, u samom nazivu, sadrži dve odrednice:

- prijavljivanje poslova koje društvo zaključuje (odnosno pravne radnje koje preduzima) pa će obaveštenje o tome, u zavisnosti od pravne

forme društva, u situaciji kada postoji jedan direktor biti upućeno skupštini društva, odnosno nadzornom odboru kod dvodomnog upravljanja u društvu sa ograničenom odgovornošću, ortacima u ortačkom društvu, kod više direktora u akcionarskom društvu, odboru direktora, odnosno nadzornom odboru kod dvodomnog upravljanja i i sledstveno tome, saglasnost daje nadležni organ koji je nezavistan u odnosu na postojanje ličnog interesa;

- postojanje ličnog interesa (kome Zakon dodaje alternativno i postojanje „interesa sa njim povezanog lica“) ogleda se u sledećem: i) zaključivanju pravnog posla između društva i tog lica (ili sa njim povezanog lica), ii) preduzimanju pravne radnje od strane društva prema tom licu/povezanim licima, iii) zaključivanju poslova i preduzimanju pravnih radnji prema trećim licima, gde figuriraju finansijske relacije ili ekonomski interesi, na osnovu kojih se, može očekivati da postojanje tog odnosa utiče na njegovo postupanje.

Zakon za ovakve situacije zahteva odobrenje pravnog posla ili pravne radnje, koje različito postavlja u zavisnosti od forme privrednog društva (navodeći pravila za ortakluke, doo i akcionarska društva), s tim da utvrđivanje kvoruma za donošenje odobrenja, kod svih formi društava, vezuje za „ukupan broj glasova onih članova društva koji nemaju lični interes iz predmetnog posla.“

Istovremeno, zakon nabraja izuzetke kada takvo odobrenje nije potrebno a po prirodi stvari se odnose na postojanje ličnog interesa jedinog člana društva odnosno svih članova društva ali i za dve situacije vezane za upis i kupovinu udela kao i pribavljanje sopstvenih udela društva.

Dužnost izbegavanja sukoba interesa; regulisana je propisima navodeći da direktor ne može u svom interesu ili u interesu sa njima povezanih lica da:

- koristi imovinu društva,
- koristi informacije koje nisu javno dostupne ali jesu njima u svojstvu direktora,
- zloupotrebi položaj i
- koristi mogućnosti za zaključenje poslova koje se ukažu društvu. Dužnost izbegavanja sukoba interesa postoji nezavisno od toga da li je društvo bilo u mogućnosti da iskoristi imovinu, informacije ili zaključi poslove.

Postupanje suprotno ovim „negativno“ određenim dužnostima, za direktora će postojati kao mogućnost samo ukoliko je pribavio prethodno ili naknadno odobrenje u skladu Zakonom.

Zanimljivo kod povrede ove dužnosti jeste to što se tužbenim zahtevom pored naknade štete može tražiti i „prenos na društvo koristi koju je to lice (u ovoj situaciji direktor), odnosno sa njim povezano lice, ostvarilo kao posledicu povrede dužnosti. Čini se da je na ovaj način zakonodavac trostruko „ojačao“ poziciju društva, najpre apostrofirajući da direktor „ne može“ postupati na navedene načine, zatim uslovio valjanost direktorovih poslova ili radnji prethodnim ili naknadnim odobrenjem, da bi najzad, ukoliko se direktor ogluši o sve ovo predvideo i prenos koristi na društvo u postupku po tužbi.

Dužnost čuvanja poslovne tajne; regulisana je ZOPD u kome je propisano da je direktor prvenstveno dužan da čuva poslovnu tajnu društva. Preciznije dužnosti čuvanja poslovne tajne mogu se regulisati osnivačkim i drugim aktima društva. Ova dužnost postoji i nakon dve godine od dana prestanka tog svojstva, s tim da društvo može osnivačkim aktom, statutom, odlukom ili ugovorom sa direktorom takvu dužnost prolongirati najviše do pet godina nakon prestanka svojstva.

Zakon definiše i pojam poslovne tajne. Poslovna tajna je podatak čije bi saopštavanje trećem licu moglo naneti štetu društvu, kao i podatak koji ima ili može imati ekonomsku vrednost zato što nije opšte poznat, niti je lako dostupan trećim licima koja bi njegovim korišćenjem ili saopštavanjem mogla ostvariti ekonomsku korist i koji je od strane društva zaštićen odgovarajućim merama u cilju čuvanja njegove tajnosti. Podatak u tom smislu može biti proizvodni, tehnički, tehnološki, finansijski ili komercijalni, studija, rezultat istraživanja, kao i dokument, formula, crtež, objekat, metod, postupak, obaveštenje ili uputstvo internog karaktera i slično.

Direktor će biti oslobođen dužnosti čuvanja poslovne tajne, ukoliko je njegova obaveza saopštavanja propisana zakonom, kada interesi i poslovanje društva nalažu saopštavanje ali i onda kada je za ukazivanje na postojanje dela kažnjivog zakonom potrebno poslovni podatak otkriti nadležnim organima ili javnosti.

Dužnost poštovanja zabrane konkurencije; regulisana je ZOPD u kome je propisano da direktor ne može bez pribavljenog odobrenja nadležnog organa u društvu i) imati svojstvo ortaka i komplementara, člana društva sa ograničenom odgovornošću koji poseduju značajno učešće u osnovnom kapitalu društva ili član društva sa ograničenom odgovornošću koji je kontrolni član društva, akcionara koji poseduje značajno učešće u osnovnom

kapitalu društva ili akcionar koji je kontrolni akcionar direktora, člana nadzornog odbora, zastupnika i prokuriste u drugom društvu koje ima isti ili sličan predmet poslovanja (u daljem tekstu: konkurentsko društvo); ii) biti preduzetnik koji ima isti ili sličan predmet poslovanja; iii) biti zaposlen u konkurentskom društvu; iv) biti na drugi način angažovan u konkurentskom društvu; v) biti član ili osnivač u drugom pravnom licu koje ima isti ili sličan predmet poslovanja (Hamel, J., Lagarde, G., Jauffret, A., 1980).

Naime, zakon i ovde koristi sintagmu „ne može“ za obavljanje poslova u drugom društvu istog ili sličnog predmeta poslovanja ali precizira i da je za tako nešto potrebno odobrenje (dakle prethodno, ne i naknadno!) te isključuje mogućnost ostvarivanja istog svojstva i nakon prestanka dužnosti u skladu sa osnivačkim aktom ali najduže do dve godine, navodeći da se zabrana, razumljivo „ne odnosi na jedinog člana društva.“

Sveukupno posmatrano, Zakon o privrednim društvima normira pet posebnih dužnosti direktora prema društvu, postavljajući okvir koji pruža jasnu sliku šta je sadržaj svake dužnosti, ne zaboravljajući pritom da kod svake od njih propiše šta je namera zakonodavca kod sankcionisanja povrede dužnosti i u čemu se sastoji reakcija privrednog društva na protivzakonito postupanje direktora.

4.1.4. Odgovornost i naplata potraživanja u krivičnom postupku: Postoji li alternativa?

4.1.4.1. “Probijanje pravne ličnosti” kao krivično delo

Ranijim odredbama Krivičnog zakonika, bilo je predviđeno krivično delo Zloupotreba ovlašćenja u privredi, kako u osnovnom, tako i u kvalifikovanom obliku. Međutim, izmenama Krivičnog zakonika ovo krivično delo je prestalo da postoji, ali iz većinskog stava sudova, nalazimo da ranije krivično delo nije dekriminalizovano, jer su njegova bitna obeležja sadržana u krivičnom delu Prevara u obavljanju privredne delatnosti (Krivični zakonik).

4.1.5. Odgovornost osnivača prema Zakonu o poreskom postupku i poreskoj administraciji

Sa stanovišta poreskog prava valja napomenuti da, ukoliko društvo ima dospele a neizmirene obaveze po osnovu javnih prihoda, Poreska uprava, po službenoj dužnosti, oduzima poreski identifikacioni broj novoosnovanom društvu, čiji je osnivač lice koje je istovremeno vlasnik društva koje ima dospele a neizmirene obaveze po osnovu javnih prihoda. U pitanju je mehanizam zaštite države od nesavesnog poslovanja poreskih obveznika,

međutim, poverioce, koji nemaju svojstvo javnih subjekata, ovaj mehanizam ne štiti.

4.1.6. Odgovornost osnivača prema Zakonu o stečaju

Stečaj, kao jedan od načina prestanka postojanja privrednog društva, nastupa u situaciji kada je imovina društva manja od obaveza, odnosno kada društvo nije likvidno, nije u stanju da izvršava svoje obaveze.

Zakonom o stečaju su posebno regulisani razlozi za pokretanje stečajnog postupka, kao i ovlašćeni predlagači, a među njima i sam stečajni dužnik (privredno društvo). S tim u vezi je odredbama zakona koji uređuje stečaja, u delu koji se odnosi na formu i sadržinu predloga, predviđeno da predlog za pokretanje stečajnog postupka nadležnom sudu sadrži spisak stečajnih i ostalih poverilaca sa navođenjem visine iznosa i osnova potraživanja, kao i imena i prebivališta članova društva koji za obaveze stečajnog dužnika odgovaraju svojom imovinom, ako je predlagač stečajni dužnik. U brojnim zemljama u svetu, odgovornost osnivača ličnom imovinom postoji i u situaciji kada je imovina kompanija manja od obaveza a vlasnik ne prijavi bankrotstvo, što ne znači da će preduzeće prestati da postoji bankrotstvom, već samo predstavlja signal zainteresovanim licima da se eventualno neka pojava odražava negativno na poslovanje, te poverioci imaju mogućnost blagovremenog preduzimanja mogućih mera, radi naplate svog potraživanja.

Tema rizika naročito prisutna u bankarskom poslovanju ali i kod drugih privrednih subjekata, a kako se izuzetno mnogo napredovalo u organizovanom globalnom nastupanju da se rizici identifikuju, mere i umanjuju ili odstranjuju, radi ostvarivanja trajne stabilnosti finansijskog sistema, potrebno je uvek ukazivati na neke karakteristike rizika od elementarnog značaja za finansijsku sferu. Razlog za to je potreba da se razume priroda rizika i specifičnosti u postupcima otklanjanja rizika kada je finansiranje u pitanju.

4.2. Zaštita od rizika naplate potraživanja; moguće ugovaranje sredstava maksimalnog obezbeđenja

4.2.1. Rizici i izloženost

Rizik kod finansijskih transakcija znači verovatnoću da sva sredstva ili njihov deo budu izgubljena. Rizici se često ne mogu kontrolisati naročito ako zavise od eksternih okolnosti. Mada ova tvrdnja zvuči fatalistički, izuzetno je značajna za razumevanje rizika i upravo na osnovu takvog poimanja rizika proizilazi koncept aktivnog odnosa prema riziku, gde se sudbina poslovanja uzima u svoje ruke.

Izloženost podrazumeva ukupan iznos novca koji može da se izgubi u najgorem slučaju. Izloženost, za razliku od rizika, može da se kontroliše i zavisi od internih odluka pojedinih privrednih i finansijskih subjekata, pa i pojedinaca.

Rizik kao opasnost od gubljenja sredstava predstavlja takodje funkciju tri bitne komponente:

- volatilnosti tržišta - što znači nemirnosti tržišta na kome je ravnoteža između ponude i tražnje samo kratak trenutak posle koga nailazi nova neravnoteža i novo osciliranje cena, kurseva, kamatnih stopa.
- reagovanja, tj. brzine sa kojom se može dejstvovati na saznanje o novoj neravnoteži na tržištu, i naročito
- likvidnosti, što praktično znači raspolaganjem sredstava za dejstvovanje protiv nastupanja rizika.

Ove tri kategorije mogu da se mere kvantitativno ili da im se da kvalitativan rejting. Volatilnost tržišta se izražava koeficijentima nazvanim grčkim slovima: alfa, beta, gama i delta. Za opšti rejting rizika ove komponente se kombinuju tako što se uzimaju u obzir iznos izloženosti, volatilnost i reagovanje (brzina), koje se međusobno množe, a naspram njih uzima u obzir likvidnost.

U suštini, sve ostaje irelevantno naspram pitanja likvidnosti. Ni iznos izloženosti, ni volatilnost tržišta ni brzina reagovanja neće značiti ništa same po sebi ako nema likvidnih sredstava da se ostvari ono što je potrebno da bi se izbeglo dejstvo rizika. Zato je neophodno prevashodno obezbedjivati potrebnu likvidnost u poslovanju, na sistematičan i blagovremen način. Ekspresno saniranje likvidnosti košta izuzetno mnogo sa gledišta cene i sa gledišta reputacije, što se opet natrag vraća kao povećanje cene održavanja likvidnosti (Rajnović, Lj. & Cico, S. 2024).

U poslovanju privrednih subjekata najčešće se javljaju sledeći rizici: kreditni, operativni i tržišni rizik, tako da su poverioci u zavisnosti od mesta poslovanja dužnika, eksternih i internih uticaja u situaciji da kontinuirano prate poslovanje dužnika da bi naplatili svoje potraživanje.

Kreditnim rizikom se uobičajeno upravlja kroz jasno utvrđeni proces kreditiranja i proces kreditnog monitoringa. Kreditnim rizikom se upravlja u nekoliko faza: analiziranjem kreditne sposobnosti dužnika, što je deo procesa odobravanja kredita, odnosno poslovanja, praćenjem redovnosti izvršavanja obaveza klijenata i sveukupne kreditne sposobnosti u toku trajanja ugovora i procesom naplate i upravljanja nenaplativim (NPL) potraživanjima u slučaju neispunjavanja obaveza. Kreditni rizik se redovno meri sa aspekta rejting

klasa, koncentracije, docnje, sredstava obezbeđenja i rezervacija; dalje i sa aspekta finansijskih instrumenata, delatnosti klijenata, geografske raspoređenosti klijenata, ugovornih strana, ročnosti, valute, itd.

Kreditnim rizikom se upravlja na nivou pojedinačnog klijenta, na nivou grupe povezanih lica i na nivou celokupnog kreditnog portfolija. Banka upravlja kreditnim rizikom kroz kriterijume za odobrenje kredita, hijerarhiju nivoa odlučivanja, merenje rizika, rezervisanja, praćenje docnje, definisanje i praćenje kreditnih limita, upravljanje sredstvima obezbeđenja, upravljanje problematičnim plasmanima (NPL), itd. a drugi poverioci na osnovu sličnih kriterijuma. Optimalna izloženost kreditnom riziku postiže se kako kroz procenu kreditne sposobnosti klijenta u trenutku podnošenja kreditnog zahteva, odnosno zaključivanja ugovora sa komercijalnim poveriocem, tako i kroz proces kreditnog monitoringa.

Tržišni rizik se meri sa aspekta kamatnog rizika bankarske knjige (kroz osetljivost ekonomske vrednosti kapitala – EVE i neto prihoda od kamata na promene nivoa kamatnih stopa – NII), kamatnog rizika portfolija hartija od vrednosti (kroz primenu vrednosti pod rizikom – VaR) i izloženosti deviznom riziku pozicija bilansa stanja (meri se i u bankarskoj knjizi i u knjizi trgovanja i njime se upravlja primenom unapred definisanih limita devizne pozicije i VaR-a).

Operativnim rizikom se upravlja kroz prikupljanje i analizu podataka o realizovanim gubicima, kao i kroz strukturiran proces samoprocene rizika. Na osnovu rezultata ova dva procesa, Matična banka izračunava očekivane i neočekivane gubitke po osnovu operativnog rizika. Sastavni deo procesa upravljanja operativnim rizikom je i identifikacija i predlaganje adekvatnih mera koje imaju za cilj smanjenje izloženosti operativnom riziku. Praćenje operativnog rizika je u nadležnosti Odeljenja za integrisano upravljanje rizicima.

4.2.2. Primenjene tehnike ublažavanja navedenih rizika

Poverilac može da koristi raznovrsne tehnike umanjavanja preuzetog rizika od kojih su najznačajnije sledeće:

- kreditni rizik – primarna tehnika ublažavanja kreditnog rizika je ugovaranje kreditne zaštite odnosno različitih vrsta sredstava obezbeđenja kreditnih izloženosti. Sredstva obezbeđenja prihvatljiva kao tehnike za ublažavanje kreditnog rizika obuhvataju nekretnine (hipoteke), novčane depozite, garancije države i banaka, ili ugovore o podeli rizika (RPA). Važna tehnika za ublažavanje kreditnog rizika koju poverilac može da koristi je i ugovaranje osiguranja. Vrste

osiguranja koje poverilac može da ugovari su: osiguranje imovine koja služi kao sredstvo obezbeđenja, osiguranje od smrti dužnika, osiguranje od kreditnog rizika kod licenciranih osiguravača,

- operativni rizik – aktivnosti vezane za ublažavanje i transfer operativnog rizika se uspostavljaju na osnovu informacija i podataka koji su rezultat procesa identifikacije, merenja i nadzora. Osnovne opcije ublažavanja rizika mogu biti: prihvatanje nivoa operativnog rizika koji je suštinski povezan sa poslovnim aktivnostima poverioca, preduzimanje mera za ublažavanje operativnog rizika delovanjem na određene faktore rizika i transfer rizika, u smislu polisa osiguranja ili drugih specifičnih finansijskih instrumenata (Rajnović, Lj., Subić, J., 2021).
- tržišni rizici – tržišni rizici obuhvataju devizni rizik i cenovni rizik. Tehnike ublažavanja koje se primenjuju za upravljanje deviznim rizikom obuhvataju operacije na deviznom tržištu i tržištu novca kojima može poverilac da se štiti od negativnih efekata deviznog i cenovnog rizika na njeno poslovanje.

Pored navedenih rizika, poverilac može da primenjuje niz različitih tehnika ublažavanja rizika i za ostale rizike kojima su izloženi u svom poslovanju, kao što su: reugovaranje kamatnih stopa, povlačenje dodatnih kreditnih linija, REPO operacije, lombardni krediti i ostali vidovi finansiranja likvidnosti, definisanje i primena limita izloženosti i slično, a koje su detaljno definisane internom regulativom poverioca, uključujući i banke i integrisane u sveobuhvatni proces upravljanja rizicima (Rajnović, Lj., Subić, J., 2021).

Praćenje efikasnosti tehnika ublažavanja rizika vrši se kroz proces monitoringa uticaja instrumenata zaštite od rizika na nivo izloženosti rizicima i njihovu usklađenost sa postavljenim limitima.

4.3. Sredstva obezbeđenja

Ugovor predstavlja zakon za ugovorne strane, stoga je ključno da odredbe ugovora budu jasne i nedvosmislene. U situaciji kada je to moguće poverilac može ugovoriti adekvatna sredstva obezbeđenja svog potraživanja kao što su: ugovorna kazna, gotovinski depozit, bankarska garancija, menica i hipoteka, jemstvo, zaloga pokretnih stvari, zloga potraživanja itd. (Rajnović, Lj., Subić, J., 2021).

4.3.1. Ugovorna kazna: ključ za izvršenje obaveza

Ugovorna kazna može biti odlučujući faktor koji motiviše strane na ispunjenje svojih obaveza, čak i kada poslovni moral nije dovoljan. Ugovorna kazna predstavlja sredstvo obezbeđenja uspešnog izvršenja ugovora i na taj način zaštitu interesa i prava ugovornih strana koje proizlaze iz zaključenog ugovora. Poverilac i dužnik mogu ugovoriti da će dužnik platiti poveriocu određeni novčani iznos ili pribaviti neku drugu materijalnu korist ako ne ispuni svoju obavezu ili ako zadocni sa njenim ispunjenjem.

Ugovorna kazna se ne može ugovoriti za novčane obaveze, pošto se u tom slučaju se obračunava zakonska zatezna kamata, već samo za nenovčane obaveze.

4.3.2. Gotovinski depozit: najefikasnije obezbeđenje izvršenja

Koristite gotovinski depozit kao sredstvo obezbeđenja izvršenja ugovora. Ovaj instrument pruža sigurnost, omogućavajući zadržavanje depozita u slučaju kašnjenja, čime se štite vaša potraživanja.

4.3.3. Bankarska garancija: sigurnost finansijskih transakcija

Bankarska garancija pruža efikasno obezbeđenje plaćanja. Banka garantuje izvršenje ugovornih obaveza, pružajući poveriocu sigurnost da će se transakcije sprovesti u roku. Bankarska garancija je nastala na teritoriji Nemačke, na osnovu običaja konstituisane od strane samih privrednih subjekata i toliko se razvila da je prihvaćena svuda u svetu gde funkcioniše samo na osnovu stvorene prakse a sa minimalnim zakonskim odredbama.

Bankarskom garancijom se obavezuje banka prema primaocu garancije, odnosno korisniku garncije, d aće mu za slučaj da mu treće lice ne ispuni obavezu o dospelosti izmiriti obavezu ukoliko budu ispunjeni uslovi navedeni u garanciji. U garancijskom poslu učestvuju najmanje tri lica:

- poverilac, korisnik bankarske garancije,
- dužnik iz osnovnog posla, nalogodavac i
- banka koja je dala garanciju

Pri čemu se zasnivaju tri pravna odnosa od kojih je svaki od njih po svom karakteru i pravnim dejstvima različit. Banka je dužna da izvrši isplatu garantnog iznosa uoliko se ispune dva uslova:

- ako dužnik iz osnovnog ugovora ne izvrši o dospelosti svoju obavezu i

- ako se ispune svi ostali uslovi koji su navedeni u samoj garanciji (zakonodavac je ostavio da ve uslove odrede sami učesnici u garancijskom poslu).

4.3.4. Menica kao sredstvo obezbeđenja

Menica je hartija od vrednosti koja obavezuje njenog izdavaoca da bezuslovno isplati menični iznos onome kome je menica izdata, taj iznos može isplatiti samostalno ili na osnovu naloga – u zavisnosti od vrste menice.

Poverioci uglavnom uzimaju menicu kao sredstvo obezbeđenja kredita, ali samo kao blaže sredstvo obezbeđenja, jer naplativost menice može da bude dugotrajan proces. Osnovna prednost menice jeste što je rok naplate potraživanja po njihovom osnovu kratak i ne zahteva dokazivanje. U praksi, ako dužnik ima sredstva, u tom slučaju je naplata ekspeditivna, ali ako nema i ako je račun u blokadi, u tom slučaju se pokreće izvršni postupak.

Zato poverioci pored menice zahtevaju i druga sredstva obezbeđenja kredita, kao što je osiguranje kredita i / ili hipoteka.

4.3.5. Založno pravo na nepokretnostima

Jedno od sredstava zaštite potraživanja poverilaca je hipoteka. Njen značaj raste sa širenjem tržišta i privatne svojine. Hipoteka je u poslednjih pola veka na domaćem tržištu malo korišćena sa razloga što zemljišne knjige još uvek nisu propisno uređene (mnoge nepokretnosti nisu upisane u javne registre za vođenje evidencije o nepokretnostima i postupak realizacije hipoteke je bio veoma složen.

Nakon privatizacije privrednih društava i pojavi većeg broja preduzeća, sa slabo razvijenom službom za procenu kreditne sposobnosti, zaloga na nepokretnosti sve više dobija na značaju, pa se sa razlogom postavilo pitanje sigurnijeg obezbeđenja potraživanja.

U razvijenim tržišnim privredama hipoteka je klasično sredstvo obezbeđenja, koje se široko koristi u bankovnom poslovanju za zaštitu dugoročnih kredita. Ona se retko koristi za obezbeđenje kratkoročnih kredita.

Jasno je da u privredi u kojoj ne postoji odgovarajuća zaštita ugovora nema odabiranja učesnika privređivanja po poslovnosti. Poznato je da su mnoge naše banke propadale upravo zbog nenaplativosti potraživanja. Stranka koja ispunjava svoje ugovorne obaveze rizikuje da upravo zbog toga ispadne iz privrednog života.

Prednosti hipoteke:

Pogodnosti hipoteke za poverioca su sledeće:

- Poverilac, imalac hipoteke, ima pravo prvenstva u naplati iz prodaje založene nepokretnosti. Ukoliko na istoj nepokretnosti ima više hipoteka, red namirenja je određen hronološkim redom upisa hipoteke u javne knjige. Zato je važno da banka prilikom ugovaranja plasmana ili drugi poverilac, proveriti pravni bonitet nepokretnosti kako bi obezbedila povoljan hipotekarni rang,
- Glavnicu po osnovu plasmana obezbeđenog hipotekom upisanom u javnu knjigu, poverilac može naplatiti bez obzira na istek roka zastarelosti potraživanja (član 368. stav 1. ZOO). Ali, zastarela potraživanja po osnovu kamata i drugih povremenih davanja ne mogu se namiriti iz prodaje hipotekarne nepokretnosti (član 368. stav 2. ZOO). Ova potraživanja postaju prirodna obligacija (*obligatio naturalis*).
- Ukoliko se nad hipotekarnim dužnikom pokrene stečajni postupak, hipotekarni poverilac ima pravo da se odvojeno namiri iz prodaje založene nepokretnosti „razlučna prava,.
- Poverilac nema obavezu da čuva predmet hipoteke, kao što ima u slučaju ručne zaloge.

Pogodnosti hipoteke za dužnika:

Vlasnik založenu nekretninu koristi da bi pomoću nje pribavio hipotekarni kredit ili da bi odložio izvršenje novčane obaveze, a da u međuvremenu, do realizacije hipoteke, ništa ne gubi, budući da koristi svojinska prava, koristi predmet zaloge (usus) i njene plodove (fructus). Jedino ovlašćenje koje je ograničeno - to je raspolaganje stvarju (abusus), tj. može da otuđi predmet hipoteke u kom slučaju se ne menja ništa u obezbeđenom potraživanju..

To praktično znači da zalagodavac nije dužan da na poverioca prenese državinu (possesio) založene nepokretnosti. Naprotiv, založena nepokretnost ostaje u državini dužnika. On, dakle, nastavlja da iskorišćava založenu nekretninu i da iz plodova isplaćuje dug. Za sve vreme trajanja hipoteke on iskorišćava založenu stvar. Istovremeno, on istu nepokretnost može da založi više puta.

U svakom slučaju, pravno – po sigurnosti poverioca i ekonomski – po načinu korišćenja založene nekretnine, hipoteka je najsavršeniji oblik zaloge. Ona obezbeđuje pravnu sigurnost poveriocu, a dužniku mogućnost da dobije kredit

i istovremeno iskorišćava svoju nekretninu (Rajnović, Lj., Cico, S., 2019). Na taj način, ona doprinosi razvoju privrede više nego bilo koji drugi oblik zaloge.

4.3.6. Jemstvo

Jemstvo spada u red ličnih (personalnih) obezbeđenja u pravnom prometu, tj. takvih obaveđenja kod kojih treće lice (jemac) odgovara poveriocu celom svojom imovinom u slučaju da dužnik iz osnovnog posla ne ispuni kako valja svoju punovažnu i dospelu obavezu. Davanjem izjave o jemčenju jemac, u stvari, pristupa (*intercedira*) već postojećem dugu glavnog dužnika koji, međutim, i dalje ostaje u obavezi da ispuni ono na šta se obavezao ugovorom ili drugim pravnim poslom. Prema tome, jemstvo se kumulira sa obavezom glavnog dužnika pa se tako povećava broj subjekata na dužničkoj strani što doprinosi boljem obezbeđenju poverilaca.

Za razliku od jemstva kod zaloge je poverilac ovlašćen da se za svoje potraživanje namiri iz založene stvari i to pre ostalih poverilaca, ako mu ono ne bude o roku isplaćeno, bez obzira u čijim se rukama nalazi založena stvar. Istina stvarnopravna obezbeđenja potraživanja pružaju poveriocu veću sigurnost u pogledu naplate neizmirene obaveze u odnosu na jemstvo kao lično obezbeđenje (Rajnović, Lj., Cico, S., 2019). Međutim, treba istaći da stvarna obezbeđenja (ručna zaloga i hipoteka) mogu biti nedovoljna da se njihovom prodajom namiri poverilac u celini za svoje potraživanje. Tome treba dodati i komplikovan sudski postupak (kod sudske hipoteke) u vezi sa unovičenjem založene stvari.

Uostalom, ne postoji ni jedno sredstvo obaveđenja u pravnom prometu za koje se može reći da je apsolutno dobro ili apsolutno loše. Stvar je, međutim, poverioca da u svakom pojedinačnom slučaju ceni koji mu instrument obaveđenja najviše odgovara, ali često to ne zavisi samo od njegove volje.

4.3.7. Založno pravo na pokretnim stvarima upisanim u registar i pravima

Založno pravo na pokretnim stvarima upisanim u registar regulisano je Zakonom o založnom pravu na pokretnim stvarima upisanim u registar, a reguliše zalogu, bez predaje u državinu pokretnih stvari i prava, u cilju obezbeđenja potraživanja poverilaca.

Osnov sticanja založnog prava na pokretnim stvarima i pravima je ugovor o zalozi, koji sadrži elemente propisane zakonom i sačinjava se u pismenoj formi. Založno pravo se stiče upisom u Registar zaloge osim u slučaju ako nije drugačije regulisano zakonom. Upis ustanovljenog založnog prava u Registar zaloge može tražiti: poverilac ili zalagodavac.

Založnim pravom može se obezbediti novčano potraživanje čiji je iznos izražen u domaćoj ili stranoj vluti. Založnim pravom obezbeđuje se iznos glavnog potraživanja, kamata i troškovi ostvarivanja naplate potraživanja.

Založno pravo na pokretnim stvarima i pravima može se ustanoviti za obezbeđenje budućeg i uslovnog potraživanja. U slučaju uslovnog potraživanja založno pravo zavisi od toga da li će se ostvariti buduća neizvesna činjenica koja je predviđena kao uslov u pravnom poslu. Zaloga se može dati za oročeno potraživanje u kom slučaju se primenjuju pravila uslovnog potraživanja.

Založno pravo može se zasnovati i za buduće potraživanje. To je slučaj kaucione zaloge koja se daje za potraživanje koje može ali ne mora nastati, i kreditne zaloge koja se daje za potraživanje koje može nastati iz ugovornog kredita (npr. kada lice koje traži kredit preda banci hartije od vrednosti) (Rajnović, Lj., Cico, S., 2019). Založno pravo nastaje odmah, konstituisanjem zaloge, iako je potraživanje buduće. Ali ako potraživanje ne nastane založno pravo prestaje.

Založno pravo na pravima je oblik obezbeđenja potraživanja tako što dužnik svoje pravo stavlja na raspolaganje poveriocu da iz njega može da namiri svoje potraživanje za slučaj docnje. Drugim rečima ako dužnik ne ispuni svoju obavezu prema ugovoru poverilac se naplaćuje iz založnog prava. Stoga predmet založnog prava mogu biti samo unovčiva prenosiva prava, tj. prava koja imaju imovinsku vrednost i mogu se odvojiti od titulara i preneti na drugoga.

Odatle sledi da ne mogu biti založena prava koja ne ispunjavaju taj uslov. To su neprenosiva prava jer su vezana za ličnost kao što su:

- pravo upotrebe,
- stanovanja,
- plodouživanja, potraživanja po osnovu „bolnine,, i sl, kao i
- prava čija je prenosivost zabranjena zakonom.

Međutim ako se kod neprenosivog imovinskog prava može preneti vršenje prava onda predmet zaloge može biti pravo na vršenje prava kao npr. u slučaju plodouživanja. Pravo plodouživanja se ne može preneti na drugo lica ali njegovo vršenje može. Zato i vršenje prava plodouživanja može biti predmet zaloge.

Založno pravo na pravima spada u stvarna prava kao i zaloga na stvarima. To je od bitnog značaja u postupku prinudnog izvršenja. Loša iskustva sa realnim sredstvima obezbeđenja čine posebno aktuelnim sredstva obezbeđenja koja se

mogu najakše utuživati (Rajnović, Lj., Cico, S., 2019). To je založno pravo na pravima.

U razvijenim tržišnim privredama vrlo je rasprostranjeno založno pravo na pravima. Zalagati se mogu sva imovinska prava koja su unovčiva i prenosiva:

- svojina na nepokretnosti u vidu hipoteke,
- svojina na pokretnim stvarima u obliku ruče zaloge,
- prava po osnovu intelektualne svojine, prava utelovljena u hartijama od vrednosti,
- prava utelovljena u raznim finansijskim instrumentima u platnom prometu u vidu dodatne zaloge.

Zlogodavac je dužan da po zaključenju ugovora o zalozi čuva predmet založnog prava sa pažnjom dobrog domaćina odnosno dobrog privrednika. Zalagodavac je dužan da održava predmet založnog prava u ispravnom stanju i vrši potrebne popravke na njemu.

4.4. Osiguranje naplate potraživanja

Osiguranje naplate potraživanja, osigurava poverioca od rizika kašnjenja ili nenaplativosti potraživanja od domaćih i inostranih kupaca. Kompanije po pravilu osiguravaju svoju imovinu, zaposlene, menadžment, opremu, intelektualnu svojinu i delatnost preduzeća. Sa druge strane, udeo potraživanja od kupaca u strukturi bilansa stanja varira zavisno od delatnosti, ali svakako čini jednu od najvećih pojedinačnih pozicija. Samim tim potraživanja predstavljaju i jedan od glavnih generatora rizika, a ipak najčešće ostaju nezaštićena.

Insolventnost je češći rizik od požara, krađe ili drugog većeg gubitka. Pored toga, usled nestabilnih tržišnih uslova, kašnjenja u plaćanju i drugih rizika treće strane, otežana naplata potraživanja ima za posledicu nelikvidnost dobavljača i povezane probleme u poslovanju sa negativnim uticajem na buduće prihode, pa i samu supstancu poslovanja. Osiguranje potraživanja poverioca oslobađa upravo tih posledica.

4.4.1. Koje rizike pokriva osiguranje potraživanja?

U situaciji kada je na disciplinu u naplati kupaca nemoguće uticati, osiguranje naplate potraživanja je odlično rešenje. Osiguranje naplate potraživanja poverioca oslobađa rizika u komercijalnim i nekomercijalnim slučajevima rizika:

- kašnjenja dužnika sa plaćanjem osiguranje - naplata potraživanja se aktivira kada kupac kasni sa plaćanjem. Poveriocu se isplaćuje ugovorena vrednost, a osiguranje preuzima dalju naplatu fakture od dužnika,
- u slučaju insolventnosti dužnika,
- stečaja dužnika,
- političkih rizika koji su izazvali kašnjenje sa plaćanjem ili neplaćanje obaveze.

Osiguranje naplate potraživanja je kreirano tako da poveriocu obezbedi sigurnost i izvesnost u naplati. Najpre se preporučuje kompanijama koji posluju sa stranim tržištem, premda je ono namenjeno svim trgovinskim preduzećima, kao i kompanijama u sektoru proizvodnih usluga i proizvodnji.

Koristi za obe ugovorne strane, su u slučaju odlučivanja za kreditno osiguranje višestruke. Kupac dobija mogućnost odloženog plaćanja i unapređen cash flow, dok prodavac stiče međunarodnu konkurentnost, mogućnost da se polisa koristi kao kolateral i cena osiguranja ukalkuliše u cenu proizvoda.

Ključne koristi od kreditnog osiguranja mogu biti:

- povećanje prodaje,
- osigurana naplata potraživanja je podsticaj za agilniju prodaju.
- veći osigurani portfolio,
- udeo osiguranog portfolija koji omogućavamo preko ICBA je veći od standardne ponude,
- veći kreditni limit,
- istovremena saradnja sa više globalnih osiguravača omogućava više limite pokriva,
- informisanost za kvalitetne odluke,
- dobra obaveštenost, kroz analizu poslovanja partnera i tržišta, kao uslov za ispravne odluke.

4.5. Specifične ekonomske posledice nenaplativosti kredita banaka kao poverioca

Kredite pravnim i fizičkim licima daju banke, koje su ujedno i stožer svake privrede i veoma su bitne za prikupljanje sredstava za investicije. S druge strane dodeljivanjem kredita banke privrednicima omogućavaju da nesmetano obavljaju svoje delatnosti. Posledice nenaplativosti potraživanja banaka po osnovu dodeljenih kredita su dalekosežne po banke, savesne klijente iprivredu u celini:

- pre svega, bankama se smanjuje kreditni potencijal, samim tim su u manjoj mogućnosti da privrednike snabdevaju kapitalom,
- poslovne banke nastoje da rizik nenaplativosti potraživanja ugrađuju u kamatne stope. Time se savesnim i uspešnim privrednicima, koji redovno vraćaju kredite, povećavaju troškovi poslovanja. Na taj način umanjuje se društveni obim ulaganja i usporava otvaranje novih radnih mesta. Na taj način štetne posledice snose cela privreda i društvo.
- zbog nenaplativosti potraživanja banke zapadaju u začarani krug. Smanjivanje kreditnog potencijala znači smanjivanje prihoda na iznajmljeni kapital. Pokušaji banaka da to delom nadoknade povećanjem kamatnih stopa vodi pogoršavanju opšte društve klime za banke, umanjuje im poverenje na tržištu, posebno depozitnom. Domaći sudovi su godinama sumnjičili banke za zelenaštvo i štitili dužnike, što je dovodilo banke u nelikvidnost. Na taj način na domaćem tržištu zaoštreno je pitanje zaštite bankovnih kredita.

Tačna procena rizičnosti davanja kredita, odnosno ocena boniteta zajmoprimca, je veoma važno sredstvo obezbeđenja kapitala banke. Ali, iskustvo je pokazalo da nije moguća apsolutna tačnost u oceni kreditne sposobnosti zajmoprimca iz prostog razloga što se u vremenu od davanja kredita do njegove dospelosti menjaju uslovi poslovanja i poslovni uspeh zajmoprimca. Zbog toga je i nastala posebna grana prava, pravo obezbeđivanja potraživanja i stim u vezi doneti novi propisi koji regulišu ovu materiju (Rajnović, Lj., Cico, S., 2019).

V NAČINI NAPLATE SPORNIH POTRAŽIVANJA

5.1. Uobičajeni principi u naplati potraživanja

Potraživati znači tražiti, odnosno zahtevati nešto. Potraživanje svuda u svetu obično označava zahtev usmeren ka nekome, najčešće u vezi novčanog duga, činjenja ili nečinjenja. Naplata potraživanja je skup radnji i mera preduzetih u cilju primoravanja dužnika da plati svoj dug poveriocu.

Kako naplatiti potraživanje (odnosno kako naplatiti privatni dug) je pitanje na koje nije uvek jednostavno odgovoriti. Kašnjenje dužnika sa plaćanjem duga može negativno da utiče na likvidnost pravnih lica i može da ugrozi poslovanje (Cico, S., Rajnović Lj., Bošnjak, I., 2021). Potraga za načinima rešavanja naplate potraživanja u praksi obično počinje kada je se sa otplatom duga kasni ili kada je otplata duga već značajno izmakla kontroli. Međutim kada se preduzmu odgovarajuće mere, pod uslovom da ih poverioci preduzmu blagovremeno, tada stvari brzo mogu da krenu u pravcu redovnog izmirenja dugovanja.

Zajednički interes obe strane, poverioca i dužnika, jeste postizanje dogovora o regulisanju spornih potraživanja na obostranu korist. Po kupovini robe, dužnik je zadovoljan činjenicom da je obezbedio sredstva za zadovoljenje svojih poslovnih potreba, dok je poverilac sa druge strane dobio novog klijenta ili nastavio saradnju sa postojećem klijentom. U ovom trenutku obostrano zadovoljstvo ugovornih strana ne ukazuje ni na koji način da stvari mogu krenuti „po zlu“, niti da plasman može biti proglašen NPL-om, odnosno problematičnim potraživanjem.

Razlozi za dospeće dužnika u docnju mogu biti različiti, od promenjenih personalnih okolnosti na strani klijenata, koji dovode do nemogućnosti aktivnog i blagovremenog servisiranja svojih obaveza, do zloupotrebe mogućnosti pruženih usluga od strane banke, kada govorimo o profesionalnim dužnicima. Za razliku od zemalja u razvijenom svetu, poverioci u Srbiji u prvim danima docnje, obično rađe optiraju da na miran način reše novonastalu spornu situaciju, čak čineći ustupke kada personalne okolnosti korisnika otežavaju njegov materijalni položaj. Međutim, kada se svi naponi oko rešavanja problema naplate potraživanja pokažu kao nedovoljni, tada neminovno dolazi do aktivacije mehanizama za naplatu potraživanja, uključujući i postupke prinudnog izvršenja.

Uobičajena procedura naplate potraživanja koje poverilac ima prema dužniku koji je dospelo u docnju obuhvata niz aktivnosti, pravila i principa kojih se poverilac pridržava pre nego što se upusti u sam sudski postupak. Čitav proces obuhvata nekoliko faza koje su raspoređene između aktivnosti samog poverioca, pa do angažovanja eksternih saradnika za proces naplate, uključujući collection agencije i eventualno advokatske kancelarije.

Ciljevi koje poverilac želi postići se mogu razlikovati u zavisnosti od slučaja do slučaja, ali načelno svaki poverilac želi maksimizirati mogućnost realizacije potraživanja u celosti, uz maksimalno poštovanje prava klijenata i zakonskih okvira. Održavanje poverenja i reputacije poveriocima je veoma važno, te je proces naplate potraživanja praćen kvalitetnim analizama, istraživanjima i kontrolom iste.

Upravo iz navedenih razloga, odnosno kao posledica minimizacije potencijalnih rizika, poverioci naročito velike kompanije pri upravljanju svojim potraživanjima imaju jasno razvijenu strukturu i posebne sektore koji prate sam proces naplate od prvog poziva pa sve do naplate potraživanja u sudskom postupku i okončanja istog. Međutim, kao posledica obima samih portfolia, velike kompanije sve češće kao najadekvatniji način upravljanja NPL-ovima vide u delegaciji portfolia, odnosno u angažovanju profesionalnih agencija za naplatu potraživanja.

5.1.1.,,Soft collection“ faza

Poverioci, uključujući i banke u svom poslovanju vezanom za naplatu spornih potraživanja, ako odluče da će upravljanje problematičnim potraživanjima poveriti eksternim saradnicima, glavnu ulogu u početnoj – „Soft collection“ fazi daju profesionalnim agencijama za naplatu potraživanja. Prve korake koje agencija preduzima jeste povezivanje najsavremenijeg softvera za kriptovanje fajlova i prenošenje podataka iz bančine baze, odnosno baze poverilaca u bazu agencije uz poštovanje svih zakonskih propisa o zaštiti podataka ličnosti. Efikasnost i tačnost unosa podataka u bazu agencije je gotovo 100% pouzdana i u trenutnom vremenu prati svaku promenu koja se desi u bazi poverioca, a koja je vezana za dužnika. Aplikacija koju koriste sadrži svaku preduzetu akciju prema konkretnom dužniku i pruža svakodnevni uvid u uspešnost procesa.

Nakon veoma brzog formiranja portfolija dolazi do interne segmentacije dužnika unutar agencije po različitim kriterijumima. Jedna od najbitnijih selekcija dužnika jeste po tome da li su u pitanju fizička ili pravna lica i na osnovu nje se dalje opredeljuju sredstva provere dužnika. Važna klasifikacija jeste i po tome da li je u pitanju „late collection“ ili „early collection“ (kasna

ili rana naplata), odnosno u kom stadijumu naplate se dužnik nalazi. Ono na šta agencija obraća posebno pažnju jeste da li je dužnik kontaktibilan ili ipak nema potvrđene kontakt podatke. Ukoliko je slučaj da agencija ne može doći do ispravnih podataka dužnika, zatražiće dodatne informacije od banke, ili će sprovesti efikasnu pretragu nedostajućih podataka, a sve u skladu sa GDPR-om. Na osnovu svih sprovedenih analiza, agencija priprema strategiju koju će primenjivati prema određenoj grupi dužnika, tako da već u prvim danima procesa naplate potraživanja agencija ima pripremljene akcije za svaku fazu postupka, koje se definišu od onih višemesečnih do dnevnih aktivnosti.

Prvi kontakt sa dužnicima, u zavisnosti od prethodno pomenutih kriterijumima, može biti telefonski, ali i putem pisanih opomena. Profesionalno obučeni operateri kroz razrađenu proceduru komunikacije pokušavaju da u što kraćem roku obezbede ispunjenje ugovornih obaveza dužnika i uplatu dospelih rata, a aplikacija omogućava efikasno evidentiranje svake radnje i dogovora kao i mapiranje narednih koraka agenata.

Postoje situacije u kojima dužnici odbijaju da ispune svoje obaveze ili sa kojima nije moguće stupiti u kontakt, te o njihovom daljem tretmanu odlučuje poverilac. U takvim situacijama dolazi do raskida Ugovora i proglašenja dospelosti potraživanja, kao i pribegavanja procesu prinudne naplate.

5.1.2. „Legal collection“ faza

Zasebna faza u naplati potraživanja jeste i „legal collection“ faza čiji portfolio čine dužnici prema kojima je potrebno izvršiti proces prinudne naplate potraživanja usled nepostojanja mogućnosti dobrovoljnog ispunjenja obaveza u prethodno određenom roku. To mogu biti dužnici čiji je ugovor već raskinut ili dužnici prema kojima će se raskid ugovora tek sprovesti. Pravilo je da se dužnici grupišu po različitim kriterijumima i na osnovu toga se određuje strategija realizacije naplate potraživanja. Na početku realizacije ove faze naplate je od velikog značaja kvalitet odrađenih analiza, takozvane ulazne analize, na osnovu kojih se predviđa i okvir realizacije naplate ali i okvirnih troškova postupka, kao i detektuju svi potencijalni rizici.

Tri činjenice kojima se stručnjaci rukovode prilikom određivanja strategije jesu pravni osnov potraživanja, obezbeđenje potraživanja, odnosno činjenicu postojanja kolaterala kao najsigurnijeg sredstva obezbeđenja potraživanja, kao i brzina i troškovi naplate potraživanja.

Zavisno od pristupa poverioca u načinu tretiranja svojih portfolia, pre pokretanja određenog sudskog postupka, službe poverioca mogu još jednom da stupe u kontakt sa dužnikom i istog pozovu da dobrovoljno namiri potraživanje. To čine putem pisanih opomena, ali se neretko komunikacija

nastavlja i telefonskim putem i putem dopisa. U određenim situacijama se kao kompromisno rešenje javljaju sporazumi koje zaključuju poverioci i dužnici. Sporazumi kao vid alternativnog rešenja spora predstavljaju značajno sredstvo u naplati potraživanja u svim fazama postupka, te je do ovakvog ishoda moguće doći i nakon aktivacije svih sudskih postupaka. Rešenje znatno smanjuje utrošeno vreme ali i troškove postupka te je značajno za dužnika ali i za poverioca, koji će brže dobiti svoja sredstva.

Na strategiju pokretanja postupaka prema dužnicima u mnogome utiče i sam tip dužnika kao i njegov pravni status, te će detaljna analiza pravnog i finansijskog položaja dužnika, ali i postojanja adekvatnih kolaterala u mnogome opredeliti da li je za naplatu potraživanja prethodno potrebno sprovesti parnični postupak, ili će se naplata sprovesti kroz stečajni postupak, izvršni postupak ili drugi odgovarajući postupak. Naravno, efikasnost i stručnost lica koja se bave naplatom potraživanja prisutna je tokom celokupnog vođenja postupka naplate potraživanja, uz kompletno i redovno izveštavanje. Poverilac praktično u svakom trenutku u realnom vremenu ima uvid u svaku relevantnu činjenicu vezanu za konkretan predmet, i nesmetano može da prati uspešnost i efikasnost u upravljanju portfoliom.

Tokom postupaka može doći do različitih pravnih situacija, predviđanih ili ne, ali je važno da poverilac u najkraćem roku dođe do naplate svog potraživanja. Stoga je potrebno prilikom odabira načina naplate potraživanja, a naročito prilikom sprovođenja izvršenja uvek birati sredstva koja najefikasnije naplaćuju potraživanje. Stoga će se naplata prvenstveno pokušati na računima dužnika, zaradi ili penziji, kao najmanje invazivnim sredstvima izvršenja, dok će se izvršenje na nepokretnim stvarima samo izuzetno sprovesti, ukoliko je srazmerno visini potraživanja i ne postoji drugi način naplate.

Po okončanju postupaka i namirenju potraživanja kao krajnjem cilju, zatvara se predmet u internoj bazi poverilaca i arhivira, čime se završava proces naplate i sama „legal collection“ faza postupka.

5.2. Naplata potraživanja od pravnih i fizičkih lica

Proces naplate problematičnih potraživanja za poverioce može predstavljati veliko administrativno opterećenje i gubitak novca i vremena. Poveravanje ovog postupka agencijama za naplatu potraživanja, znatno rasterećuje celokupan posao poverioca i u velikoj meri povećava efikasnost procesa i uspešnost naplate. Agencija za naplatu potraživanja koja koristi razvijenu tehnologiju generisanja podataka i mapiranja akcija, vrši odgovarajuću klasifikaciju i sprovodi adekvatnu strategiju u svakoj fazi postupka, koja

gotovo izvesno dovodi do naplate potraživanja još u „soft collection“ fazi postupka.

Lica koja se bave naplatom spornih potraživanja treba da budu obučena za brze i kvalitetne reakcije u cilju objedinjavanja svih resursa i maksimizacije same naplate, te se neretko kao vid strategije može javiti i paralelna aktivacija više modaliteta naplate potraživanja, bilo kao vid dozvoljenog pritiska, bilo kao vid brze realizacije same naplate.

Naplata potraživanja se u suštini može ostvariti od svakog lica: bilo od fizičkih, pravnih lica, pa i od države – kada poverilac ima dospeli dug, koji nije zastario, a koji dužnik odbija da plati.

Kada se naplata duga ne izvrši na vreme, daljim protekom vremena dugovanje može da zastari, pa se i šanse za naplatu smanjuju. Zato je važno blagovremeno pokrenuti odgovarajuće postupke u cilju naplate potraživanja.

U ovom tekstu autor iznosi koje vansudske i sudske metode za naplatu duga postoje, te koje su isprave podobne za izvršenje.

Mogu se preduzeti brojne radnje u cilju naplate potraživanja te zahtevati od suda da kroz predviđeni postupak prinudi dužnika na izmirenje dugovanja ili da ga prinudi da pruži adekvatna obezbeđenja poveriocu. Po potrebi preduzimaju se sledeće radnje:

- slanje poziva da se isplati dug,
- pregovaranje sa dužnikom o načinu isplate,
- opomena pred utuženje ili opomena pred izvršenje,
- provera dužnikove imovine,
- pronalaženje tekućih računa firme,
- pokretanje izvršnog postupka ili drugog sudskog postupka,
- korespondencija sa izvršiteljem i drugim advokatskim kancelarija u zemlji i inostranstvu (kod inostranih dugova).

5.2.1. Naplata potraživanja u postupku restrukturiranja dužnika

Restrukturiranje (eng. *resolution*) kompanije podrazumeva primenu ovlašćenja, instrumenata i mera restrukturiranja dužnika radi ostvarivanja ciljeva restrukturiranja.

Restrukturiranje se sprovodi u cilju nastavka poslovanja dužnika i time isplate potraživanja poverilaca. Smatra se da je restrukturiranje u javnom interesu, ako je reč o sistemski značajnoj kompaniji ili finansijskoj instituciji, kao i u

slučaju kada bi se sprovođenjem postupka restrukturiranja mogao na odgovarajući način ostvariti jedan ili više ciljeva restrukturiranja koji se ne bi mogao ostvariti u istoj meri sprovođenjem stečajnog postupka ili postupka likvidacije nad dužnikom (Zajac, E. J., Kraaty, M. S. 1993; Black, J. S., Gregersen, B. H. 2008).

Ciljevi restrukturiranja su:

- ostvarivanje kontinuiteta u obavljanju kritičnih funkcija,
- izbegavanje znatnog negativnog uticaja na stabilnost svojih poslovnih partnera i banaka,
- zaštita interesa države,
- zaštita zaposlenih i investitora,
- zaštita novčanih sredstava i druge imovine klijenata,
- u svakom slučaju, nastavak poslovanja dužnika i otplata dugova, uglavnom u reprogramiranom periodu.

Svi navedeni ciljevi su jednakog značaja, a sprovođenjem postupka restrukturiranja određuje se način njihovog međusobnog usklađivanja u zavisnosti od okolnosti svakog pojedinačnog slučaja.

Narodnoj banci Srbije dat je širok spektar ovlašćenja i set fleksibilnih mera i instrumenata, kako bi joj se omogućilo da blagovremeno i efikasno reaguje na različite stresne situacije u bankarskom sektoru, jer se banke u najvećem broju slučajeva pojavljuju kao poverioci. Svakako svi poverioci nastoje da se na svaki konkretni slučaj primeni onaj instrument restrukturiranja kojim bi se na najcelishodniji način ostvarili ciljevi restrukturiranja, uz vođenje računa o interesima svih konstituenata. Kompanijama su na raspolaganju brojni instrumenti restrukturiranja:

- prodaja akcija, odnosno celokupne ili dela imovine i obaveza dužnika (eng. *sale of business*);
- otpis dela potraživanja (glavnog duga i/ili kamate), otplata duga u reprogramiranom period,
- davanje dodatnih sredstava obezbeđenja potraživanja,
- konverzija potraživanja u osnovni kapital,
- raspodela gubitaka na akcionare i poverioce (eng. *bail-in*),
- organizaciono restrukturiranje, statusne promene,
- smanjivanje korporacije (smanjenje troškova i radne snage).
- i druge mere.

U mnogim zemljama u svetu, kada preduzeće dođe u situaciju da mu je imovina manja od obaveza, poverioci preuzimaju ulogu saniranja dužnika, kada procene da je to u njihovom interesu. Da bi se omogućilo ostvarivanje ciljeva restrukturiranja, zakonima brojnih zemalja je predviđeno da će se primena instrumenata restrukturiranja vršiti bez pristanka akcionara kada je u pitanju bankarski sector (Armenikas, A. A., Bedeian A. G. 1999) a kada su u pitanju banke u Srbiji je predviđeno da se restrukturiranje vrši i bez pristanka poverilaca. S druge strane, zakon je u Srbiji, obezbedio mere i mehanizme zaštite akcionara, poverilaca i trećih lica kojih se Narodna banka Srbije mora pridržavati u postupku restrukturiranja.

Postupak restrukturiranja banke u Srbiji se uglavnom sprovodi kada se utvrdi da su ispunjeni sledeći uslovi:

- da je stanje banke takvo da ona ne može ili verovatno neće moći da nastavi da posluje;
- da nije verovatno da bi bilo koja druga mera banke ili lica iz privatnog sektora, mera preduzeta u postupku kontrole u skladu sa ovim zakonom ili mera otpisa i konverzije kapitala mogla u razumnom roku otkloniti smetnje za nastavak poslovanja banke, uzimajući u obzir sve okolnosti pojedinačnog slučaja;
- da je restrukturiranje banke u javnom interesu.

Radi utvrđivanja da li su ispunjeni uslovi za pokretanje postupka restrukturiranja, kao i radi izbora odgovarajućeg instrumenta i mere restrukturiranja, dužnik, odnosno poverioci, pre pokretanja postupka restrukturiranja, obezbeđuju nezavisnu, poštenu i realističnu procenu vrednosti kapitala i imovine i pripremaju izveštaj o testu najmanjeg troška (Zajac, E. J., Kraaty, M. S. 1993).

U praksi, ako dužnik predvidi mogućnost nestabilnosti u poslovanju može preventivno delovati i pripremiti plan oporavka, koji predviđa mere koje će dužnik primeniti radi ponovnog uspostavljanja njegovog održivog poslovanja i odgovarajućeg finansijskog položaja. Ovi planovi podležu oceni i prihvatnju od strane poverilaca (Black, J. S., Gregersen, B. H. 2008).

Prilikom izrade i ažuriranja plana restrukturiranja, uglavnom se utvrđuje:

- da li u poslovanju dužnika, postoje funkcije koje bi se mogle smatrati kritičnim, a čiji kontinuitet je neophodno održati kroz postupak restrukturiranja;
- ceni mogućnost restrukturiranja dužnika (eng. *resolvability*) i s tim u skladu utvrđuje odgovarajući način postupanja sa dužnikom u slučaju

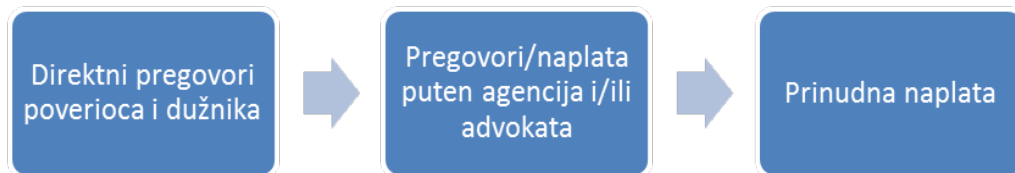
da se ispunje uslovi za pokretanje postupka restrukturiranja (Zajac, E. J., Kraaty, M. S. 1993),

- utvrđuje minimalni zahtev za kapitalom i podobnim obavezama za dužnika, koji ima za cilj da obezbedi dovoljan kapacitet za pokriće gubitaka i eventualnu dokapitalizaciju nakon restrukturiranja,
- identifikuje potencijalne prepreke za restrukturiranje dužnika i preduzima odgovarajuće aktivnosti radi njihovog otklanjanja.

Cilj poslovanja kompanija je, egzistirati na neodređeno vreme, naplatiti potraživanja i nastojati zadržati dobre dugoročnih poslovnih odnosa sa partnerima. To je i razlog zašto su poverioci načelno tolerantni prema klijentima koji su u finansijskim problemima. Pojedinačni poverilac impulsivno teži da individualno rešava poteškoće klijenta sa servisiranjem duga (Demertzis, M. & Lehmann, A. 2017).

Postoji izvesna hronologija u korišćenju instrumenata naplate potraživanja. Poverioci uglavnom prvo pokušavaju naplatu potraživanja mirnim putem, eventualno davanjem određenih ustupaka, restrukturiranjem duga i sl., pa tek onda za drugim načinom naplate (Mansilla-Fernandez, J.M. 2017).

Faze naplate potraživanja:



Izvor: Autor

Smatra se razumnim potezom da poverilac uvek pokuša sa nekim oblicima modifikacije otplate duga uslova kojima se čine ustupci partneru. Među najvažnije spadaju: a) produženje roka otplate, b) redefinisane datuma plaćanja glavnice i kamate, c) odobravanje grejs perioda u kojem miruju uplate obaveza po kreditu, d) smanjenje kamatne stope, e) pripisivanje iznosa u docnji glavnici duga, f) oslobađanje od plaćanja određenih naknada i provizija, g) oproštaj dela glavnice i/ili kamate, h) konverzija kredita koji se otplaćuje prema planu amortizacije u kredit sa jednokratnom otplatom glavnice, i) prihvatanje lošijeg sredstva obezbeđenja za kredit ili nižeg stepena

pokrića kredita kolateralom, j) odlaganje sprovođenja mera naplate kredita itd. Sve navedene mere čine sastavni deo konvencionalne strategije za upravljanje kreditnim rizikom (Rajnović, Lj. & Cico, S. 2024).

Neke od navedenih mera nisu striktno rezervisane za poboljšanje pozicije dužnika u docnji, već mogu da budu motivisane i tržišnim (komercijalnim) razlozima kako bi se zadržali postojeći klijenti koji nemaju problem sa izmirenjem kreditnih obaveza (Bowman, E. H., Singh H. 1993).

Restrukturiranje duga može inicirati kako poželjan, tako i nepoželjan ishod. Dobar ishod je pomaganje klijentu da nastavi sa servisiranjem duga i poslovanjem, bez gubitka vredne založene imovine. Poverilac takođe ima koristi od ovog ishoda. Stopa povraćaja po dotičnom dugu je viša, izbegava se uvek nepovoljna i neizvesna prodaja predmeta obezbeđenja i prateći troškovi stečajnog postupka i postupka izvršenja, kao i neminovni rast troškova rezervisanja (Demertzis, M. & Lehmann, A. 2017; Rajnović, Lj. & Cico, S. 2024). Dobro osmišljeno restrukturiranje koje rezultira pozitivnim ishodom doprinosi normalizaciji nivoa kreditnog rizika spornog potraživanja.

Međunarodne finansijske organizacije, kao što su Svetska banka i Evropska banka za obnovu i razvoj, se intenzivno zalažu za sprečavanje preuranjenog gašenja poslovanja i davanje druge šanse poslovnim subjektima da kroz određena prestrukturiranja povrate stabilnost poslovanja, uz neizbežne ustupke od strane kreditora (Demertzis, M., Lehmann, A. 2017; Berti, et al. 2017). Sličan stav je zastupljen i među akademskim ekonomistima.

Nepoželjan ishod se ne može *a priori* isključiti. Modifikacija kreditnih uslova može biti stavljena u funkciju prikriivanja stvarnog kvaliteta kreditnog portfolija, izbegavanja pažnje koju pogoršanje kvaliteta pobuđuje kod regulatora i negativnog publiciteta u široj javnosti.

Negativan ishod je posledica slabosti poverioca i njegovog kretanja „linijom manjeg otpora” kojom se odlaganje rešenja čini boljom opcijom od suočavanja sa problemom. Nakon modifikacije uslova suštinski problematičan kredit se prividno prikazuje kao regularan.

Restrukturiranje duga signalizira na povišen kreditni rizik, pa se ovakva potraživanja nisu klasifikovana kao potraživanja sa statusom uredne naplativosti.

Restrukturiranje duga u kontekstu kriza problematičnih kredita obuhvata kao najteže slučajeve one sa krupnim korporativnim klijentima koji su po prirodi poslovanja dužnici više poverilaca uključujući i banake. Najkompleksniji slučajevi među njima obuhvataju poslovne grupe koje se sastoje od više povezanih pravnih lica (Berti, et al. 2017; Bowman, E. H., Singh H. 1993). U

takvim slučajevima je koordinacija između poverilaca često presudna za uspešno restrukturiranje duga.

Otpis potraživanja, odnosno isknjižavanje kredita iz bilansa stanja, je čin priznanja nemogućnosti njegove naplate. Period pozitivnih finansijskih rezultata i povoljnih uslova poslovanja je pravo vreme za otpis potraživanja.

Banke ponekad vrše otpis potraživanja koji je preferiran instrument za nosioce ekonomske politike, jer brzo i nedvosmisleno raščičava stanje u bankarskim bilansima. Njegova negativna strana je što kod najugroženijih banaka on može biti okidač za nesolventnost i stečaj. Tradicionalno, trenutak otpisa je bio ostavljen bankama u diskreciju.

Međutim, u nekim zemljama se čine promene u ovoj oblasti. SAD su uvele rok od 180 dana za otpis hipotekarnih kredita, odnosno svođenje njihove vrednosti u bilansima na vrednost založene nekretnine. U Brazilu isti rok, šest meseci, važi za otpis svih kredita. Japan je privremeno u periodu 2001-2005. godina uveo rok od tri godine za otpis potraživanja, kao posebnu meru ubrzanja raščičavanja bankarskih bilansa (Mansilla-Fernandez, J.M. 2017).

5.2.2. Vansudska naplata potraživanja

Vansudska naplata potraživanja se može postići i osigurati i mirnim putem. To se najčešće postiže pregovaranjem ili tako što određeno lice posreduje između poverioca i dužnika, te upućivanjem poziva da se isplata izvrši, pregovaranjem ili slanjem opomene pred utuženje i izvršenje.

Takođe je moguće postizanje dogovora sa dužnikom o uzimanju stvari ili prava u zalog, ili sa davanje jemstva od strane trećeg lica (za dužnika), promena načina izvršenja obaveze, ugovaranje dopunskih bankarskih i drugih garancija, davanje drugih izjava i podnošenje prigovora što će se prema potrebi primeniti u cilju osiguravanja ili izvršenja naplate duga, odnosno izmirenja obaveze (Rajnović, Lj., 2021).

Poziv na izvršenje obaveze: Proces pregovaranja poverioca za naplatu potraživanja od dužnika u Srbiji i svetu najčešće počinje mirnim putem, usmenim pregovorima na nivou lica koja su bila zaužena za izvršavanje prava i obaveza iz ugovora sa obe strane. Ukoliko navedena lica u nekom razumnom roku ne postignu dogovor, pregovori prelaze na više nivoe rukovođenja u kompoanijama. U slučaju neuspešnih prgovora, uobičajeno sledi dostavljanje pisanog poziva dužniku da izmiri obavezu, odnosno da počne redovno da je izvršava svoj dug.

Opomena pred utuženje: Kao oblik pozivanja dužnika na izršenje obaveze pod pretnjom utuženja, odnosno izvršenja, obično se šalje opomena pred utuženje i

to pisanim putem. Pre sudskog utuživanja, gotovo redovno je potrebno poslati pisani poziv dužniku da izvrši svoju obavezu, a kasnije na sudu to služi kao dokaz da je dužnik pozvan da dobrovoljno izvrši obavezu. Praksa pokazuje da sa kvalitetno sastavljenom opomenom pred utuženje, nakon uručenja dužniku, može pokrenuti dobrovoljno izvršenje obaveze i naplata u gotovo trećini svih slučajeva. Čak i ako poverilac nije u dobroj komunikaciji sa dužnikom, kada se stvari prebace na formalin - pisani način komuniciranja, najčešće se situacija menja, dužnik napušta uverenje da će stvari moći da ostanu još dugo nerešene, te često pristupa zhtevu za reprogram duga ili plaćanju. Obzirom da bi troškovi sudske naplate za dužnika bili neuporedivo skluplji, nakon opomene šanse za dobrovoljno izvršenje obaveze se povećavaju.

Opomena koju poverilac šalje dužniku, svakako ima određenu težinu jer pokazuje črvstu opredeljenost poverioca da reši pitanje duga i u velikom broju slučajeva dovodi do otpočinjanja redovnog izmirenja obaveza.

Nakon opomene, obično započinju pregovori sa dužnikom direktno ili uz pomoć advokata, posrednika i u praksi često dolazi do toga da dužnik otpočne sa izvršavanjem svoje obaveze dobrovoljno ili može doći poravnanja ili do restrukturiranja duga, ukoliko poverilac to prihvati.

Kada opomena pred utuženje ne uspe, tada se započinje sudsko utuženje, odnosno izvršenje obaveze i naplatu potraživanja. Tokom ove pripremne faze, uobičajeno je da se već vrši analiza finasijskog i pravnog položaja dužnika, vrši pravna analiza dokumenata i priprema teren za kasniju sudsku naplatu potraživanja.

- Druge metode vansudske naplate / namirenja duga mogu uključivati i:

- novaciju obaveza – zamena obaveza drugom obavezom,
- poravnanje zahteva,
- preuzimanje duga,
- resrukturiranje duga,
- faktoring – prodaju duga

Preuzimanje duga: Dug dužnika može prestati i tako što će drugo lice (fizičko ili pravno) ugovoriti preuzimanje dužnikovog duga na sebe. Na taj način u suštini dug ne prestaje već samo prelazi na drugoga. U nekim situacijama, prenos duga možda nije u najboljem ineresu poverioca, naročito ako novi dužnik nije finasijski stabilan. Međutim, ako novi dužnik bolje posluje od starog i ima veća sredstva kojima može da izmiri dug, onda će za poverioca to biti povoljnije..

5.3. Naplata potraživanja sudskim putem

Kada prethodne metode nisu donele željeni rezultat ili je shodno situaciji naplata potraživanja sudskim putem naprimerenija, tada se uobičajeno pred nadležnim sudom inicira – sudsku naplatu potraživanja, odnosno prinudno izvršenje kroz izvršni postupak. Na ovaj način se pokreće prinuda koju će vršiti država i sudske vlasti u cilju izvršenja obaveze određenog lica. Na ovaj način će se dužnik prinuditi da sarađuje i počne otplatu duga ili ako njegova imovina nije dovoljna, ako se radi privrednom društvu, ono može otići u stečaj. Tada se poverilac može naplatiti iz stečajne mase.

Kod naplate potraživanja sudskim putem ishod postupka će značajno zavisti od ispravnog sastavljanja predloga za izvršenje. Predlog za izvršenje je formalni podnesak, koji mora sadržati sve neophodne zakonske elemente, u suprotnom biva odbačen od strane suda.

Prilikom postupka izvršenja, ako dužnik i dalje odbija da sarađuje ili ometa postupak izvršenja, izvršenje na njegovoj imovini će se spovesti uz asistenciju policije.

Naplata duga po sudskoj presudi se može izvršiti prinudno, ako dužnik iz presude, nakon što presuda postane pravnosnažna (pravnosnažnost stiče nakon isteka roka žalbu, odnosno kada se presuda više ne može napadati pravnim lekovima) ako posle tog momenta dužnik u roku od najčešće 15 dana (paricioni rok za dobrovoljno izvršenje) ne izvrši svoju obavezu iz presude (u privredi je rok kraći – 8 dana) tada pravnosnažna sudska presuda postaje izvršna isprava, a naplata duga će moći da se obavi prinudnim putem.

Kada proteknu strogo propisani zakonski rokovi za naplatu – „nemarni“ poverilac gubi pravo na naplatu potraživanja sudskim putem. Tada nastupa nemogućnost naplate potraživanja usled zastarelosti. Nakon zastare, dužnik može izvršiti svoju obavezu, ali na to nije više nije primoran. Zato je važno na vreme započeti postupak naplate potraživanja. Zastarevanje prestaje teći nakon što bude podignuta tužba ili potraživanje bude prijavljeno u nekom odgovarajućem postupku. Za veliki broj potraživanja rok zastarelosti je između 1 do 3 godine dok je kod zajma taj rok deset godina.

5.4. Zakon o izvršenju i obezbeđenju i naplata potraživanja

Način izvršenja i opšta pravila izvršnog postupka uređena su Zakonom o izvršenju i obezbeđenju, koji propisuje da se rešenje o izvršenju (i sama naplata potraživanja) može sprovesti na osnovu – izvršne isprave – ili na osnovu – verodostojne isprave, pod određenim uslovima.

Vrste izvršnih isprava jesu:

- izvršna sudska odluka i sudsko poravnanje koji glase na davanje, činjenje, nečinjenje ili trpljenje,
- izvršna odluka doneta u prekršajnom ili upravnom postupku i upravno poravnanje koji glase na novčanu obavezu ako posebnim zakonom nije drukčije određeno,
- izvod iz Registra zaloge i izvod iz Registra finansijskog lizinga,
- ugovor o hipoteci i založna izjava,
- plan reorganizacije u stečajnom postupku čije je usvajanje rešenjem potvrdio sud,
- javnobeležničke isprave koje imaju snagu izvršne isprave,
- sporazum o rešavanju spora putem posredovanja, koji ispunjava uslove određene zakonom kojim se uređuje posredovanje u rešavanju sporova,
- odluka Ustavnog suda kojom je usvojen zahtev podnosioca ustavne žalbe za naknadu štete,
- isprava koja je ovim ili drugim zakonom određena kao izvršna isprava.

Ugovor o hipoteci i založna izjava jesu izvršne isprave ako su sastavljeni u skladu sa zakonom i upisani u katastar nepokretnosti kao izvršna vansudska hipoteka.

5.4.1. Verodostojne isprave i naplata dugovanja

Rešenje o izvršenju na osnovu verodostojne isprave donosi se radi naplate dugovanja, odnosno radi namirenja novčanog potraživanja.

Verodostojne isprave jesu:

- menica i ček domaćeg ili stranog lica, sa protestom ako je potreban za zasnivanje potraživanja,
- izvod iz Centralnog registra hartija od vrednosti o stanju na računu zakonitog imaooca obveznica ili instrumenta tržišta novca (trezorski, blagajnički i komercijalni zapisi) i odluka o njihovom izdavanju,
- račun domaćeg ili stranog lica, sa otpremnicom ili drugim pismenim dokazom o tome da je izvršni dužnik obavešten o njegovoj obavezi;
- izvod iz poslovnih knjiga o izvršenim komunalnim ili srodnim uslugama,
- obračun ili izvod iz poslovnih knjiga za potraživanje takse za javni medijski servis,
- javna isprava koja stvara izvršivu novčanu obavezu,
- bankarska garancija,
- akreditiv,

- overena izjava izvršnog dužnika kojom ovlašćuje banku da s njegovog računa prenese novčana sredstva na račun izvršnog poverioca,
- obračun kamate sa dokazom o osnovu dospelosti i visini potraživanja,
- privremena ili okončana situacija o izvršenim građevinskim radovima,
- obračun o nagradi i naknadi troškova advokata.

5.4.2. Sredstva prinudnog izvršenja novčanog potraživanja

Prema odredbama Zakonu o izvršenju i obezbeđenju – ZIO, sredstva izvršenja predstavljaju radnje kojima će se namiriti, odnosno naplatiti potraživanje izvršnog poverioca u izvršnom postupku.

Zakon predviđa konkretna sredstva radi naplate novčanog potraživanja, odnosno duga.

Ta sredstva su:

- prodaja pokretnih stvari izvršnog dužnika,
- prodaja nekretnina izvršnog dužnika,
- zajednička prodaja pokretnih i nepokretnih stvari izvršnog dužnika,
- prenos novčanog potraživanja izvršnog dužnika,
- prenos zarade izvršnog dužnika,
- prenos sredstava sa štednog uloga ili tekućeg računa izvršnog dužnika,
- prenos novčanih sredstava s računa izvršnog dužnika kod banke,
- prodaja finansijskih instrumenata izvršnog dužnika,
- prodaja udela dužnika u privrednim društvima i prenos potraživanja dužnika da mu se predaju ili isporuče pokretne stvari ili preda nepokretnost i unovčenje drugih imovinskih prava izvršnog dužnika (Cico, S., Rajnović Lj., Bošnjak, I., 2021).

Sud, odnosno izvršitelj može radi naplate potraživanja sprovesti izvršenje bilo kojim od navedenih sredstava.

Troškovi naplate potraživanja, odnosno cena izvršnog postupka koji najčeće sledi pokretanju naplate neplaćenog duga, u sebi može sadržati sledeće stavke:

- advokatske troškove,
- sudske troškove i
- troškove javnog izvršitelja.

5.5. Naplata potraživanja poravnanjem poverilaca i dužnika

Privredni subjekt koji je došao u kriznu situaciju koja se manifestuje nemogućnosti plaćanja obaveza u dužem vremenskom periodu ili nemogućnosti plaćanja obaveza uopšte (insolventnost) može putem poravnanja sa poveriocima da izbegne stečaj, prestanak postojanja. Poravnanje je usmereno na saniranje preduzeća i održavanje poslovanja preduzeća i naplatu potraživanja poverilaca.

Poravnanje se vrši otpisom dela obaveza i/ili plaćanjem obaveza u reprogramiranom, dužem ili kraćem periodu u zavisnosti od dogovora ugovornih strana, visine potraživanja, mogućeg restrukturiranja dužnika, imovine dužnika, uzroka nastanka nelikvidnosti itd.

Dobrovoljno poravnanje se odvija van suda, zbog čega se naziva vansudsko poravnanje. To praktično znači da se dužnik i poverioci pogađaju koji deo će duga dužnika od strane poverilaca biti oprošten, otpisom, ako se poravnanje zasniva na otpisu, odnosno u kom roku će dug biti plaćen, ako se radi o prolongiranju rokova plaćanja (monatorijumu). Nedostatak vansudskog poravnanja jeste u tome što se poverioci, kad ih ima mnogo, teško okupljaju i što se poravnanje ne odnosi na one poverioce koji ga nisu prihvatili.

Pored dobrovoljnog poravnanja u mnogim zemljama sveta postoji i tzv. prinudno poravnanje. Prinudno poravnanje se odvija pred sudom i ako ponuđeno poravnanje prihvate poverioci čija potraživanja u ukupnim potraživanjima od dužnika čine određeni procenat ukupnih potraživanja, najčešće preko 50%, poravnanje se odnosi i na poverioce koji ga nisu prihvatili, to poravnanje tada ima snagu obaveznosti.

Oduka poverilaca da li će prihvatiti ili neće prihvatiti ponuđeno poravnanje u suštini zavisi od njihove procene: da li će dužnik ispuniti obaveze proistekle iz poravnanja (plaćanje neotpisanog dela duga u rokovima utvrđenim na poravnanju), a naročito zavisi od procene da li će poverioci više izgubiti ako ne prihvate poravnanje i time puste da se nad dužnikom otvori stečajni postupak, a oni svoja potraživanja naplate putem stečajne mase. Uz to poverioci imaju u vidu da se potraživanja iz stečajne mase naplaćuju tek po okončanju stečaja, da stečaj traje relativno dugo (ponekad i više godina) i da stečajna masa, u principu, nije dovoljna za isplatu obaveza dužnika u stečaju u punom iznosu, što znači da će i tada doći do otpisa potraživanja poverilaca dužnika u stečaju. Dakle, radi se o odluci poverilaca koja počiva na nizu u suštini neargumentovanih dokaza, tako da se često odluka zasniva na pretpostavkama. Pri donošenju odluke da li prihvatiti ili ne prihvatiti poravnanje kod nekih poverilaca može da bude i poslovni interes da se dužnik

održati, da ne ide u stečaj. To će se dogoditi kada dužnik za poverioca predstavlja značajnog kupca i poslovnog partnera. U takvim okolnostima poverilac pokreće postupak poravnjenja, naravno uz saglasnost dužnika s ciljem da se putem poravnjenja poslovanje dužnika sanira i time osposobi za dalje opstanak i nastavak poslovanja.

5.6. Naplata potraživanja u stečajnom postupku

Stečaj se najčešće definiše kao stanje u kome dužnik ne može da izvršava svoje obaveze prema poveriocima i, s druge strane, kao prinudno izvršenje potraživanja svih poverilaca nad imovinom dužnika, što dovodi do gubljenja pravnog subjektiviteta stečajnog dužnika (Spirović-Jovanović, 2004, p. 204). Otvoriti stečaj, znači pokrenuti stečajni postupak čiji krajnji ishod može biti prestanak postojanja privrednog društva ili restrukturiranje koje može da omogući nastavak rada privrednog društva i nakon stečaja.

Stečaj u suštini, predstavlja prinudni likvidaciju privrednog subjekta, prinudno ukidanje, odnosno prestanak postojanja kao pravnog lica. Stečaj se otvara nad preduzećem koje je nesposobno za plaćanje u dužem periodu, zato što to onemogućuje bitno poremećena finansijska ravnoteža, ili zato što je preduzeće zapalo u totalnu prezaduženost, a totalna prezaduženost nastupa kada je imovina manja od obaveze, tada je preduzeće izgubilo sav sopstveni kapital i uz to izgubilo je pozajmljeni kapital u visini razlike između gubitka i sopstvenog kapitala. Dužina vremenskog perioda u kome je preduzeće nesposobno za plaćanje, te se zbog toga otvara stečajni postupak u nekim zemljama je fiksiran, što je dobro za poverioce, a u zakonu Republike Srbije je na opšti način određeno da se stečajni postupak odvija u što kraćem roku, ali u praksi traje čak i desetak godina.

Stečajni postupak u Republici Srbiji se prema trenutnom važećem Zakonu o stečaju (Zakon o stečaju) sprovodi:

- bankrotstvom, što znači da se namirenje poverilaca vrši prodajom celokupne imovine stečajnog dužnika i to do vrednosti imovine, uz poštovanje zakonom propisanih prioriteta isplatnih redova ili
- reorganizacijom, koja podrazumeva namirenje poverilaca na način i pod uslovima određenim planom reorganizacije (Zakon o stečaju, Službeni glasnik RS, br. 104 (2009) i 99 (2011) – dr. zakon i 71 (2012) – odluka US.).

Prema odredbama zakonodavstva Republike Srbije najčešći razlozi otvaranja stečajnog postupka su:

- trajna nesposobnost plaćanja, koja označava potpunu obustavu plaćanja u određenom vremenskom periodu, čije trajanje utvrđuje stečajni zakonik. Trajnija nesposobnost plaćanja postoji ako stečajni dužnik: a) ne može da odgovori svojim novčanim obavezama u roku od 45 dana od dana dospelosti obaveze; b) potpuno obustavi sva plaćanja u neprekidnom trajanju od 30 dana,
- prezaduženost privrednog društva, koja postoji kada su obaveze privrednog društva veće od njegove imovine,
- preteća nesposobnost plaćanja, koja postoji kada je očigledno da privredno društvo neće moći da ispuni postojeće novčane obaveze u roku dospeća.

U praksi se neretko dešavaju zloupotrebe stečaja privrednih društava i to najčešće vrše u vidu:

- namerno izazvanog stečaja – u Republici Srbiji namerno izazivanje stečaja privrednog društva od strane pojedinih vlasnika privrednih društava je postalo masovna pojava, jer se na taj način izbegavaju obaveze prema državi, drugim privrednim subjektima i zaposlenima, koji najčešće ostaju ne samo bez plata, nego i bez uplaćenih doprinosa za zdravstveno i socijalno osiguranje. Ovo funkcioniše najčešće po sledećem principu: vlasnik prezadužuje privredno društvo, pa zbog nemogućnosti izmirenja obaveza (dugova), imovinu tog privrednog društva (npr. mašine, opremu, vozila...) prebacuje na svoje drugo privredno društvo ili na privredno društvo u vlasništvu povezanog lica, pri čemu prvo privredno društvo sa svim dugovima prepušta stečaju. Svi oblici zloupotrebe stečaja privrednog društva, kako bi se izbeglo plaćanje obaveza prema državi, drugim privrednim subjektima i zaposlenima, po pravilu su vezani za osnivanje privrednog društva i njemu povezanih lica (Škarić & Jovanović, K., 2006),
- simulovanog stečaja – simulovani stečaj za razliku od namerno izazvanog stečaja, nastaje kao posledica aktivnosti vlasnika i uprave da putem prividnog ili stvarnog smanjenja svoje imovine i prividnog zaduženja privrednog društva stvore utisak da su ispunjeni stečajni uslovi, te da se kroz proces stečaja izbegne plaćanje svih obaveza.

Unovčenje imovine stečajnog dužnika može se vršiti prodajom dužnika kao pravnog lica ili prodajom imovine, putem javnog nadmetanja, prikupljanjem ponuda ili neposredne pogodbe ali uz uslov da se na taj način postignu povoljniji uslovi za poverioca. Naravno, preduzeće u stečaju može se prodati u celini ako ima tržišnu perspektivu. Pri proceni povoljnih uslova za poverioce

uzima se u obzir ne samo koliko se dobija gotovine u stečajnu masu od prodaje već i koliko se smanjuju troškovi stečaja jer se time stečajni postupak okončava u kraćem roku u odnosu na prodaju pojedinačna imovinska dobra dužnika.

Stečajnu masu čine: novčana sredstva dužnika na dan otvaranja stečajnog postupka, novčana sredstva ostvarena prodajom naturalne imovine i novčana sredstva ostvarena naplatom potraživanja.

Početni stečajni bilans se sačinjava na osnovu inventara u kome se procena vrši na bazi likvidacione cene. Pri utvrđivanju likvidacione cene polazi se od moguće prodajne cene na prodajnom tržištu pri čemu je likvidaciona cena uvek niža od prodajne cene jer potencijalni kupac zna da preduzeće u stečaju mora da proda i da tu prodaju mora da obavi u što kraćem roku kako bi troškovi stečaja bili što niži, koji su, u principu, proporcionalni vremenu trajanja stečaja. Imajući to u vidu potencijalni kupac uvek zahteva nižu cenu od vladajuće prodajne cene a to je likvidaciona cena.

Početni stečajni bilans se strukturiira tako da se iz njega može videti očekivana stečajna masa i utvrditi očekivana stečajna kvota izmirenja obaveza preduzeća iz stečajne mase.

Višak stečajne mase za vlasnike raspodeljuje se vlasnicima. Kod akcionarskoh društava najpre se isplaćuju prioritetne akcije u visini nominalne vrednosti a ostatak se deli vlasnicima običnih akcija srazmerno njihovoj nominalnoj vrednosti. Kod društva sa ograničenom odgovornošću iz viška stečajne mase najpre se isplaćuju doprinosi (naknadno uneti) udeli a ostatak se raspodeljuje na vlasnike osnivačkih udela srazmerno njihovoj nominalnoj vrednosti. Kod društava lica višak stečajne mase za vlasnike raspodeljuje se na vlasnike srazmerno nominalnoj vrednosti njihovih uloga.

Uspešnost i visina naplate potraživanja u stečaju zavisi od vrednosti imovine koju stečajni dužnik poseduje, adekvatnosti sredstva obezbeđenja i visine potraživanja svih poverioca.

5.7. Naplata potraživanja pre dospelosti

5.7.1. Faktoring – upravljanje tokovima novca

Factoring je složeni pravni fenomen koji obuhvata kratkoročno finansiranje budućih nedospelih potraživanja nastalih prodajom roba i usluga. Kod ugovora o faktoringu jedna strana (faktor) se obavezuje da prenese na drugu stranu (klijenta) novčana sredstva koja se odnose na potraživanja klijenta prema trećem licu (dužniku). Potraživanja klijenta su nastala na ime

isporuke robe, izvršenog rada ili usluga trećem licu. Klijent se obavezuje da će ustupiti faktoru ta novčana potraživanja. Faktor preuzima obavezu upravljanja klijentovim potraživanjima.

Factoring podrazumijeva učešće tri lica: klijent, faktor i dužnik. Najpogodnija potraživanja za faktoring su ona koja proističu iz ugovora o isporuci robe i obavljanju usluga. Za faktoring nisu pogodna sva potraživanja (npr. potraživanja za naplatu štete). Ugovorom o faktoringu usluga mogu se finansirati jedno ili više potraživanja. U slučaju ustupanja svih potraživanja nekog klijenta tada se radi o globalnoj cesiji.

Ugovor je punovažan ako je potraživanje određeno ili ako sadrži podatke na osnovu kojih se potraživanje, najkasnije u trenutku dospelosti može odrediti. Buduće potraživanje mora biti određeno najkasnije u momentu njegovog nastanka. Predmet faktoringa može biti uslovljeno potraživanje. Prenosom potraživanja na faktora prelaze i sporedna prava na način i obimu predviđenom ugovorom o faktoringu.

Postojeća potraživanja se ustupaju faktoru momentom zaključenja ugovora o faktoringu, osim ako tim ugovorom nije drukčije određeno. Buduća potraživanja ustupaju se faktoru u momentu njihovog nastanka, osim ako ugovorom nije drukčije određeno. Klauzula u ugovoru između klijenta i dužnika kojom se zabranjuje ustupanje potraživanja nema dejstvo u odnosu između klijenta i faktora.

Faktor ima pravo na sve sume koje dobija od dužnika na ime ispunjenja prenijetog potraživanja, a klijent ne odgovara faktoru ako su te sume manje od cijene po kojoj je potraživanje ustupljeno faktoru, ako je ugovorom o faktoringu ugovoren prenos potraživanja radi naplate. U slučaju da je na faktora prenijeto samo potraživanje na naplatu, faktor je dužan da klijentu preda obračun naplate i preda mu sumu koja prelazi visinu duga klijenta. Ako bi naplaćena sredstva bila manja od potraživanja koja faktor ima prema klijentu po osnovu ustupanja potraživanja klijent ostaje u obavezi prema faktoru za ostatak duga.

Klijent će snositi rizik naplate i posle ustupanja potraživanja:

- ukoliko je klijent u času zaključenja ugovora sa dužnikom znao ili morao znati da dužnik nije sposoban za plaćanje,
- ako nije dostavio faktoru sve podatke koje je posjedovao ili imao saznanja o njima niti je faktora obavjestio o tome, a koji su od značaja za utvrđivanje postojanja i visine, kao i naplatu potraživanja najkasnije u vreme njihovog ustupanja.

Klijent odgovara faktoru za postojanje potraživanja koje je predmet ustupanja u momentu kada je ustupanje izvršeno. Za nedospela potraživanja odgovara u času dospelosti.

Izvozni faktoring je finansijska transakcija u kojoj faktor otkupljuje od izvoznika fakture po kojima plaćanje dospeva u kratkoročnom periodu, od 30 do 180 dana, a znatno redje i dogodine dana. Faktor isplaćuje odmah (avansno) od 70 do 90 % vrednosti fakture. Ostatak do pune vrednosti fakture faktor isplaćuje pošto bude naplatio od inostranog kupca punu vrednost fakture, pri čemu od ostatka iznosa odbija svoju proviziju i kamatu obračunatu na avansirani iznos za vreme do naplate po fakturi.

U strukturi organizovanja izvoznog faktoringa javljaju se ustvari dva faktora, domaći (izvozni) faktor i strani (uvozni) faktor. Svaki od njih je poznavalac robe o kojoj je reč i takodje dobar poznavalac učesnika na tržištu odnosne robe u svojim zemljama. Takvom strukturom izvoznog faktoringa smanjuje se rizik partnera u osnovnom poslu. Faktor (domaći) osim učešća na ovako opisan način u transakciji, takodje nudi usluge vođenja administracije oko izvoznih poslova svojih komitenata, tako da oni ne moraju da imaju posebne službe za tu svrhu.

Factoring je naročito pogodan za generisanje obrtnog kapitala, tj. kada je firmi potreban novac odmah a spremna je da plati proviziju od 0,5% do 4,5% da dodje do sredstava. Faktoring omogućava da prihod raste sa prodajom jer skraćuje ciklus dolaženja do gotovine, tj. vreme izmedju kupovine repromaterijala i prijema novca za finalni proizvod. Takodje oslobadja od skupe administracije vođenja računa kupaca i obezbedjuje keš kada je potreban.

Factoring je naročito od koristi kada firma ubzano raste i kada su joj potrebna sredstva brže i u višem iznosu nego što se može dobiti putem kredita.

Izvoznik može sa više sigurnosti da planira, znajući da će odredjeni procenat od fakturisanih iznosa biti na raspolaganju u datom vremenu. Ovakvo finansiranje unapred, daje povoljniju pregovaračku poziciju izvozniku sa njegovima dobavljačima, jer može da naručuje veće količine sa diskontovanim cenama. Na drugoj strani, to može da bude skup način za finansiranje pri čemu ugovor sa faktorom može da ima minimum od tri godine.

Tako, sa gledišta sadržaja usluga u faktoringu moguće je razlikovati tri kategorije:

- puni faktoring - otkup, administriranje i naplata priliva
- finansijski faktoring - usluga otkupa faktura

- faktoring sa dva faktora - otkup priliva od izvoznika, kada prilive zatim faktor u zemlji
- uvoznika osigurava ili kada nudi takvo osiguranje drugom faktoru u svojoj zemlji.

5.7.2. Forfeting

Forfeting obuhvata otkup nedospelih dugoročnih spoljnotrgovinskih potraživanja koja ispunjavaju određene uslove u pogledu ročnosti, vrste i dospeća. Na taj način preduzeće ima mogućnost da proda poslovnoj banci ili nekom drugom specijalizovanom finansijskom telu za forfeting svoje spoljnotrgovinsko potraživanje koje nije opterećeno mogućnošću regresnih zahteva drugih lica prema kupcu potraživanja, a koje je obezbeđeno nekim od ugovornih sredstava obezbeđenja. Forfeting transakcijom preduzeće eliminiše moguće gubitke zbog nelikvidnosti, rizike rasta kamatnih stopa u budućnosti, rizike po osnovu fluktuirajućih deviznih kurseva, rizik po osnovu promene boniteta i finansijske pozicije dužnika, eliminiše administrativne probleme i prateće troškove oko naplate potraživanja (Vapa-Tankosić, J., Ivaniš, M., Vukosavljević, D., 2021).

Forfeter odbija kamatu (u formi diskonta), po dogovorenoj stopi za ceo kreditni period pokriven notama. Dužničke instrumente vuče izvoznik (prodavac) na uvoznika (kupca) i oni nose aval ili безусловnu garanciju. Garanciju obično izdaje uvoznikova banka, ali neke jake korporacije mogu da budu prihvaćene i bez bankarske garancije.

Forfeter za naknadu preuzima rizik da naplati dug od uvoznika. Forfeter ili drži note do njihove dospelosti (kao svoju investiciju) ili ih prodaje drugom investitoru na bazi bez regresne prodaje. Imalac nota podnosi svako potraživanje banci kod koje je domicilirano plaćanje o roku dospelosti.

Forfeting se koristi kod međunarodnih trgovinskih transakcija. Normalno forfeter ne prihvata transakcije ispod vrednosti od USD 100.000. Tradicionalno, forfeting je finansiranje sa fiksnom kamatnom stopom, na srednji rok (od jedne do pet godina), ali su forfeteri vrlo fleksibilni u vezi sa rokovima koje prihvataju. Plaćanja se obično vrše polugodišnje unazad, ali forfeteri mogu prihvatati kvartalna plaćanja, godišnja ili po isteku čitavog kreditnog perioda (bullet). Mogu biti obuhvaćena mirovanja otplate (holidays) glavnice ili kamate.

Kod razmatranja cene forfetinga u poredjenju sa troškovima kredita, treba uzeti u obzir da forfeting eliminiše:

- rizik zemlje / politički rizik

- rizik transfera
- komercijalni rizik jer umesto potraživanja izvoznik ima novac na računu bez regresa.

Samim tim je likvidnost poboljšana i rizik likvidnosti smanjen.

5.7.3. Pravni ambijent za razvoj faktoringa i forfetinga u Srbiji

U sadašnjoj situaciji postoje brojni problem za razvoj faktoringa i forfetinga u Srbiji. Osnovne prepreke su na liniji nedostatka odgovarajuće regulative. O tim problemima Udruženje banaka je već niz godina pokretalo odgovarajuće inicijative. U vreme postojanja Savezne Republike Jugoslavije i važenja ranijeg Zakona o deviznom poslovanju i postojećeg Zakona o bankama i drugim finansijskim organizacijama, inicijative su sadržale i predloge za izmenu / dopunu odgovarajućih odredbi tih zakona da bi se ostvarile pretpostavke za valjan razvoj ovih delatnosti.

Kada je reč o nosiocima ovih poslova, bilo da su to banke ili druge finansijske organizacije specijalizovane za navedene poslove, ističe se potreba prudencijalnih zahteva (visina kapitala, prudencijalna kontrola), kao i predlog za pristupanje zemlje međunarodnim konvencijama odnosno nosiocima poslova međunarodnim asocijacijama, kao što je na primer Factors Chain International.

Specifičnosti ovih poslova prema iskustvima zemalja u kojima su navedeni poslovi razvijeni, naročito se ističu dva bitna zaključka. Posebnost pristupa u ocenjivanju rizika i potreba poznavanja tržišta robe i učesnika na tržištima robe ukazuju na veće pogodnosti kod osnivanja posebnih finansijskih organizacija, dok bi se banke bavile tim poslovima samo u smislu zaokruživanja asortimana usluga odabranim klijentima, ukoliko ne osnuju svoje subsidijare za obavljanje tih poslova. Drugi zaključak se odnosi na to da je prisutna jaka korelacija između razvijenosti i brzine razvijanja ovih poslova u zemljama koje su regulisale propisima obavljanje ovih poslova i subjekte koji se bave tim poslovima. U tom kontekstu, jedna od bitnih stvari je kreiranje pravnog osnova kako bi se budući prilivi mogli otkupiti i biti vlasništvo faktora odnosno forfetera.

ZAHVALNOST

Ovaj rad je deo istraživanja finansiran sredstvima MNTRI RS verifikovan ugovorn broj: 451-03-66/2024-03/200009 from 05.02.2025.

ZAKLJUČAK

Moderan način poslovanja koji se razvija u hodu sa uslovima koje postavlja savremeno tržište i društvo, dovelo je do pojave sve kompleksnijih ugovornih odnosa između učesnika na tržištu te je neminovno posebnu pažnju posvetiti naplati problematičnih potraživanja koji se u uslovima prometa u većoj ili manjoj meri neizbežni kao i pravnim sredstvima koja služe zaštiti i obezbeđenju interesa učesnika na tržištu koji sa drugim učesnicima stupaju u ugovorne odnose različitih vrsta.

Trend apsolutnog i relativnog povećanja NPL-a je konstantan. Osnovni pokretač rasta NPL u Srbiji i svetu jeste privreda. Brojni interni i naročito eksterni faktori, kao što su pojava svetske ekonomske krize i drugih eksternih uticaja kao što su ratna dejstva, utiču na rad privrednih subjekata u svetu i na srpskom tržištu koji se suočavaju sa konstantnim porastom problematičnih kredita. Praćenje nivoa i trenda problematičnih kredita od velike je važnosti za uočavanje mogućih problema i blagovremene naplate potraživanja

Uspešna naplata potraživanja je generalno, posle profitabilnosti, druga najznačajnija mera uspešnosti poslovanja privrednih subjekata. Zbog toga su, privredni subjekti u obavezi da neprestano i veoma pažljivo vode računa o svom potraživanju od dužnika i da njima valjano upravljaju, kako njihova profitabilnost ne bi bila dovedena u pitanje, a konačno i opstanak poverioca.

Nemogućnost naplate potraživanja pogađa sve privredne subjekte a naročito banke jer osnovnu komponentu aktive većine banaka predstavljaju krediti koje banke odobravaju privrednim subjektima. Za ove institucije, krediti su osnovni izvor prihoda ali i glavni izvor izloženosti riziku. Praksa je pokazala da poverioci, a naročito banke mogu doživeti propast iz mnogo razloga, ali osnovni razlog uglavnom jesu nenaplativi krediti.

Naplata potraživanja poverilaca u Srbiji i u celom svetu, je značajan faktor u očuvanju stabilnosti i održivosti poslovanja poverilaca. Ali, suočavanje sa izazovima kašnjenja u plaćanju ili neizmirivanja dugovanja od strane dužnika može biti delikatan proces. Zbog toga poverioci moraju imati sveobuhvatne informacije, resurse i usluge vezane za naplatu duga od svojih dužnika.

Poslovanje kompanija može biti ugroženo internim ili eksternim uticajima, odnosno kriznim stanjem u kompaniji i okruženju. Interni i eksterni uticaji na poslovanje preduzeća su činjenice koje su unutar i van kompanije i mogu na

nju imati uticaj na razne načine, pozitivan ili negativan uticaj. Ponekad je neuspeh posledica unutaršnjeg okruženja ili namernog izbegavanja plaćanja obaveza.

U praktičnom životu kompanija neophodno je postojanje sklada između kompanije i njenog okruženja. Pošto se u okruženju dešavaju mnoge značajne promene, kompanije im se moraju prilagođavati. Kompanije se različito ponašaju u prilagođavanju na promene u okruženju. Neke su spremne da anticipiraju promene i daju adekvatne odgovore pre nego što se pretnja ili mogućnost pojavila. Većina kompanija reaguje na promene u okruženju pošto su se one već pojavile. Pri tome je važno i koliko je vremena proteklo od promene u okruženju do reakcije organizacije. Ako kompanije ne reaguju na promene u okruženju blagovremeno, njihova situacija može postajati teža. Kompanije koje propuštaju da odgovore na promene u okruženju sve do ulaska u stanje duboke krize često gube značajno učešće na tržištu a neke ne uspevaju da prevaziđu krizu, propadaju i nestaju.

U praksi se ne retko dešava da dužnik namerno izbegava plaćanje obaveza. Kreativna računovodstvena praksa dovela je do otvaranja brojnih stečajnih postupaka privrednih društava u mnogim zemljama sveta, naročito u Sjedinjenim Američkim Državama i Evropi ali i u Srbiji u poslednjih nekoliko decenija. U cilju smanjivanja malverzacija sa finansijskim izveštajima zakonom se u brojnim zemljama uvodi kolektivna odgovornost organa upravljanja i nadzornog organa u pravnom licu za finansijske izveštaje, čime je izvršeno usklađivanje sa Četvrtom direktivom Evropske unije. Novi Zakon o reviziji treba da unapredi kvalitet i poverenje u revizorske izveštaje u Republici Srbiji.

Poverilac koji dobro poznaje svog klijenta, uz dobro praćanje informacija može da prepozna znake upozorenja koji ukazuju na to da neki faktori negativno utiču na rezultate preduzeća i time ugrožavaju kvalitet plaćanja dugova.

Analiza načina rešavanja naplate potraživanja u praksi najčešće počinje kada je se sa otplatim duga kasni ili kada je otplata duga već značajno izmakla kontroli. Međutim kada se preduzmu odgovarajuće i blagovremene mere, stvari brzo mogu da krenu u pravcu redovnog izmirenja dugovanja.

Razlozi za dospeće dužnika u docnju mogu biti različiti, od promenjenih personalnih okolnosti na strani klijenata, koji dovode do nemogućnosti aktivnog i blagovremenog servisiranja svojih obaveza, do raznih zloupotreba. Za razliku od zemalja u razvijenom svetu, poverioci u Srbiji u prvim danima docnje, obično rađe optiraju da na miran način reše novonastalu spornu

situaciju, čak čineći ustupke dužniku kada personalne okolnosti korisnika otežavaju njegov materijalni položaj. Međutim, kada se svi naponi oko rešavanja problema naplate potraživanja pokažu kao nedovoljni, tada neminovno dolazi do aktivacije mehanizama za naplatu potraživanja, uključujući i postupke prinudnog izvršenja.

Uobičajena procedura naplate potraživanja koje poverilac ima prema dužniku koji je dospelo u docnju obuhvata niz aktivnosti i pravila kojih se poverilac pridržava pre nego što se upusti u sam sudski postupak. Čitav proces obuhvata nekoliko faza koje su raspoređene između aktivnosti samog poverioca, pa do angažovanja eksternih saradnika za proces naplate, uključujući collection agencije i eventualno advokatske kancelarije.

Zavisno od pristupa poverioca u načinu tretiranja svojih portfolia, pre pokretanja sudskog postupka, poverilac najčešće još jednom pokušava da naplati potraživanje dobrovoljnim namirenjem od strane dužnik. To čine putem pisanih opomena, ali se neretko komunikacija nastavlja i telefonskim putem i drugom vrstom prepiske. U određenim situacijama se kao kompromisno rešenje javljaju sporazumi koje zaključuju poverioci i dužnici. Sporazumi kao vid alternativnog rešenja spora predstavljaju značajno sredstvo u naplati potraživanja u svim fazama postupka, te je do ovakvog ishoda moguće doći i nakon aktivacije svih sudskih postupaka.

Na strategiju pokretanja postupaka naplate potraživanja prema dužnicima u mnogome utiče i sam tip dužnika kao i njegov pravni status, te će detaljna analiza pravnog i finansijskog položaja dužnika, ali i postojanja adekvatnih kolaterala u mnogome opredeliti da li je za naplatu potraživanja prethodno potrebno sprovesti parnični postupak, ili će se naplata sprovesti kroz stečajni postupak, izvršni postupak ili drugi odgovarajući postupak. Poverilac praktično u svakom trenutku u realnom vremenu mora da ima uvid u svaku relevantnu činjenicu vezanu za konkretan predmet.

Postoji izvesna hronologija u korišćenju instrumenata naplate potraživanja. Poverioci uglavnom prvo pokušavaju da naplate potraživanje mirnim putem, restrukturiranjem duga ili na drugi način, pa tek onda za drugim načinom naplate, sudskim, odnosno prinudnim putem.

Smatra se razumnim potezom da poverilac uvek pokuša sa nekim oblicima modifikacije otplate duga uslova kojima se čine ustupci dužniku i daje dodatno vreme za sopstvenu reorganizaciju. Među najvažnije spadaju: produženje roka otplate glavnice i kamate, odobravanje grejs perioda u kojem miruju uplate obaveza po kreditu, smanjenje kamatne stope, pripisivanje iznosa u docnji glavnici duga, delimično ili potpuno oslobađanje od plaćanja određenih

naknada, provizija, glavnog duga ili kamate, konverzija kredita koji se otplaćuje prema planu amortizacije u kredit sa jednokratnom otplatom glavnice, prihvatanje sredstva obezbeđenja koji manje opterećuje dužnika, odlaganje sprovođenja mera naplate kredita itd. Sve navedene mere čine sastavni deo konvencionalne strategije za upravljanje kreditnim rizikom.

U toku postupaka naplate potraživanja, može doći do različitih pravnih situacija, ali je važno da poverilac u najkraćem roku dođe do naplate svog potraživanja. Stoga je potrebno prilikom odabira načina naplate potraživanja, a naročito prilikom sprovođenja izvršenja uvek birati sredstva koja najefikasnije naplaćuju potraživanje. Najjednostavnije je naplatu potraživanja prvenstveno pokušati na računima dužnika, zaradi ili penziji, kao najmanje invazivnim sredstvima izvršenja, dok se izvršenje na nepokretnim stvarima uglavnom samo izuzetno realizuje, ukoliko je srazmerno visini potraživanja i ne postoji drugi način naplate.

LITERATURA

- 1) Ackerman, L. S. (1982). Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Changes. *Organizational Dynamics*, 11(1), 46-66.
- 2) Anand, N., Daft R. L. (2007). *What is the right organization design?* *Organizational Dynamics*, 36(4), 329-344.
- 3) Armenikas, A. A., Bedeian A. G. (1999). *Organizational change: A review of theory and research in the 1990s*. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- 4) Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996. DOI: 10.1362/026725798784867536
- 5) Begović, B., Bukvić R., Mijatović B., Živković B., Hiber, D. (2003). *Unapređenje korporativnog upravljanja*. Centar za liberalno demokratske studije, Beograd-Smederevska Palanka.
- 6) Berti, et al. (2017), “A macroeconomic perspective on non-performing loans (NPLs)“, *Quarterly Report on the Euro Area*, Vol. 16, No. 1, Pp. 7-21.
- 7) Black, J. S., Gregersen, B. H. (2008). *It starts with one: Changing individuals changes organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- 8) Bowman, E. H., Singh H. (1993). *Corporate restructuring: Reconfiguring the firm*. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 5-14.
- 9) Budimir, N. (2013). Forenzičko računovodstvo. *Anali poslovne ekonomije*, 1(8), 1–16.
- 10) Burnham, Robert M. & Abbie J. Smith. Financial accounting information and corporate governance, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, 2001, № 1–3, pp. 237–333.
- 11) Chan S., Kensinger J. S., Keown A., Martin J., (1997). *Do Strategic Alliances Create Value?* *Journal of Financial Economics*. 46(2), 199-221.
- 12) Cico, S., **Rajnović Lj.**, Bošnjak, I., (2021) Organizational restructuring as a way to resolve the crisis caused by Covid 19, in agricultural sector, *Ekonomika poljoprivrede* br.3, Izdavači: Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana Beograd, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, Akademija ekonomskih nauka Bukurešt, Rumunija, VOL LXVIII No 3 (573-856) 2021, UDC 338.43:63; ISSN 0352-3462; DOI:

- 10/5937/ekoPolj2103611C; UDC 005.591.4+338.431:(616.98:578.834) strp. 611-627.
- 13) Dembinski, H. P., Lager, C., Cornford, A., & Bonvin, J. M. (2006). *Enron and World Finance, a Case Study in Ethics*. USA: Palgrave Macmillan.
 - 14) Demertzis, M. and Lehmann, A. (2017), "Tackling Europe's crisis legacy: a comprehensive strategy for bad loans and debt restructuring", Bruegel, Brussels, Bruegel Policy Contribution No. 2017/11, February 2017.
 - 15) Dmitrović-Šaponja, Lj., & Milutinović, S. (2009). Etička odgovornost i posledice neetičkog ponašanja u procesu finansijskog izveštavanja. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 22, 177–187.
 - 16) Draškić, M. Stanivuković, M. (2005). *Ugovorno pravo međunarodne trgovine*, Beograd: JP Službeni list SCG.
 - 17) Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge, MA: Harvard Business Press. ISBN-13 : 978-0875846330
 - 18) Gherai, S. D., & Balaciu, E. D. (2011). From Creative Accounting Practices and Enron Phenomenon to the Current Financial Crisis. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 1(13), 34–41.
 - 19) Gleeson, P., (2018). Unutarnji i vanjski faktori koji utječu na organizaciju. Mala preduzeća - Chron.com. Preuzeto sa: smallbusiness.chron.com.
 - 20) Godišnji izveštaj o poslovanju privrede u 2023. godini (2023), Agencija za privredne registre, Beograd.
 - 21) Gross, B., (1968). *Organizations and their managing*. Free Press, New York.
 - 22) Hamel, J., Lagarde, G., Jauffret, A., (1980), *Droit commercial*, Paris, 1980, str. 17 – 20.
 - 23) Jensen, M. C., & Meckling, W. H., (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 4.
 - 24) Kambovski, V. (2020). Unifikacija prava, konstitucionalizam i vladavina prava, Zbornik radova Kopaoničke škole prirodnog prava -Slobodan Perović, Udruženje pravnika u pivredi Srbije, 471 - 487.
 - 25) Kaparavlović, N. (2011). Uticaj kreativnog računovodstva na kvalitet finansijskog izveštavanja. *Ekonomski horizonti*, 13(1), 155–168.
 - 26) Kodeks korporativnog upravljanja Republike Srbije, 2012.

- 27) Koevski, G., (2007), *Komparativno korporativno upravljanje*, Pravni Fakultet, Justinijan Prvi, Skoplje.
- 28) Krstić, B. (2014). *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet. ISBN 978-86-6139-094-4, str. 15
- 29) Krstić, B., Jovanović, M., & Janjić, I., (2021), *Značaj reputacije kao intelektualne imovine za konkurentnost preduzeća*, Državni univerzitet u Novom Pazaru, Serija B: Društvene & humanističke nauke, April 2021, Volumen 4, Broj 1, 17-28 www.np.ac.rs, UDC: 3 ISSN: 2619-998X, doi: 10.5937/NPDUNP2101017K, str. 17 -28.
- 30) Li, Y. (2010). The Case Analysis of the Scandal of Enron. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 37–41.
- 31) Lindblad, M., (2018). Unutarnji i vanjski faktori koji utječu na organizaciju. Azcentral. Preuzeto sa: yourbusiness.azcentral.com.
- 32) Macky, K. (2004). Organizational downsizing and redundancies: The New Zealand workers' experience. *New Zealand Journal of Employment relations*, 29(1), 63-87.
- 33) Malinić, D. (2009). Savremeni izazovi integralnog istraživanja kvaliteta finansijskih izveštaja. *Ekonomika preduzeća*, 57(3–4), 138–155.
- 34) Moghadam, A. G., Zadeh, F. N., & Fard, M. M. G. (2009). Review of the Prediction Power of Altman and Ohlson Models in Predicting Bankruptcy of Listed Companies in Tehran Stock Exchange – Iran. U: *International Conference on Intellectual Capital Management*. 1–14. Preuzeto sa <http://www.mbaforum.ir/download/mba/m/7th/236.pdf>
- 35) Mansilla-Fernandez, J.M. (2017), “Getting rid of NPLs in Europe: Numbers“, *European Economy*, Vol. 1, Pp. 59-70.
- 36) Novalija, S. (2011). Forenzično računovodstvo i uticaj kreativnog računovodstva na finansijske izvještaje. U: *II Međunarodna konferencija – Ekonomija integracija*. Tuzla: Ekonomski fakultet u Tuzli, 567–585.
- 37) OECD Principles of Corporate Governance, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999, 43 pp.
- 38) Pampils, D. M. (2010). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases and Solutions*. Elsevier, Amsterdam.
- 39) Petković, A. (2010). Forenzička revizija – kriminalne radnje u finansijskim izveštajima. Bečej: Proleter.
- 40) Petković, A. (2011). Šta je zaista forenzičko računovodstvo. U: *VI Kongres računovođa i revizora Crne Gore – Finansijsko izvještavanje u*

funkciji unapređenja poslovnog ambijenta u Crnoj Gori. Bečići: ISRCG, 93–107.

- 41) **Rajnović, Lj.**, (2021), Ugovori u privredi sa osvrtom na eksterne uticaje na ugovorni odnos, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, ISBN 978-86-6269-106—4: eISBN 978-86-6269-107-1.
- 42) **Rajnović, Lj.**, Cico, S., (2019) Unapred pripremljen plan reorganizacije kao način rešavanja likvidnosti preduzeća, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
- 43) **Rajnović, Lj.**, Cico, S., Eremić-Đorđić, J., (2019) „Sustainable Operations As a Strategy of Management of Companies, With a Review in the Field Of Agriculture“ Ekonomika poljoprivrede, Izdavači: Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana Beograd, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, ISSN 0352-3462, UDK 631:[502.131.1:347.725, Godina 66, No. 2, 2019, (strana. 601-615), Beograd.
- 44) **Rajnović, Lj.**, Subić, J., Zakić, N., (2016), Organizaciono i finansijsko restrukturiranje privrednih društava u funkciji poboljšanja privrednog ambijenta u Republici Srbiji, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, ISBN 978-86-6269-051-5.
- 45) **Rajnović, Lj.**, Bukvić, R., (2017) – Monografija: Korporativno upravljanje kao deo poslovne strategije kompanija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, Srbija, 2017, ISBN 978-86-6269-057-9.
- 46) **Rajnović, Lj.**, Cico, S., (2023), Ownership and organizational solutions for Spas and Preservation of Health Tourism; 7th International Thematic Monograf Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era; Publisher by: Assotiation of Economists and Managers of the Balkans in cooperation with the Facilty of Tourism and Hospitality, Ohrid, North Macedonia, Editors: PhD Vuk Bevanda and PhD Snežana Štetić, ISSN 2683-5673, str: 335-353.
- 47) **Rajnović, Lj.**, Subić, J., (2021), Corporate bonds as a way of financing companies in the Republic of Serbia 2021), Izdavač: Društvo ekonomista „Ekonomika,, Niš, Vol 67, No 4, ISSN 0350-137X, ELISSN 2334-9190. UDC 338(497,1), DOI: 10.5937/ekonomika210409IR, str. 91-102.
- 48) **Rajnović, Lj.**, (2023) Izazovi organizovanja državnih preduzeća koja obavljaju delatnost od opšteg interesa u Republici Srbiji, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, ISBN 978-86-6269-128-6.
- 49) **Rajnović, Lj.** and Cico, S. (2024), "Possibilities of Sustainable Business Operations of Economic Entities in Conditions of Extraordinary External Influences", Andrei, J.V. and Grigorescu, A. (Ed.) *Emerging Patterns and*

Behaviors in a Green Resilient Economy (Lab for Entrepreneurship and Development), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 169-186.

- 50) Rasmussen, L. B, (2010), From reactive to proactive approach of interactive leadership. Garibaldo, F., Telljohan, V. (2010). The Ambivalent Character of Participation: New Tendencies in Worker Participation in Europe. Peter Lang, Frankfurt am Main, 585-612.
- 51) Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. & Sever, J. M. (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049.
- 52) Ristić Ž., Komazec S. (1997). *Finansijski menadžment*. Beograd: Čegoja.
- 53) Rose, P., S. (1983). Loans in trouble in a troubled Economy. *Canadian Banker and ICB Review* 90.
- 54) Sherman, F., (2018). *Koji su unutrašnji i vanjski faktori okoline koji utječu na poslovanje?* Mala preduzeća - Chron.com.
- 55) Sredojević, S., (2006), Društvena odgovornost korporacije, *Bankarstvo*, god. 35, № 7–8, str. 4–17.
- 56) Shilit, M. H., & Perler, J. (2010). Financial Shenanigans: How to Detect Accounting Gimmicks & Fraud in Financial Reports. USA: Mc Graw-Hill.
- 57) Slatter, S., Lovett, D., (2004) *Corporaty Recovery Managing Companies in Distress*, Beard Books Washington DC str.13-53.
- 58) Thompson, S., Wright, M., (1995), Corporate Governance: The Role of Restructuring Transactions, *The Economic Journal*, Vol. 105, № 430, pp. 690–703.
- 59) Škarić-Jovanović, K. (2006). Kreativno računovodstvo – motivi, instrumenti i posledice. U: *XI Kongres računovođa i revizora Republike Srpske*. Banja Vrućica: SRRRS, 1–20.
- 60) Škarić-Jovanović, K. (2011). Finansijsko izveštavanje preduzeća u bankrotstvu. *Acta economica*, 9(14), 9–36.
- 61) Spirović - Jovanović, L. (2004). *Trgovinsko pravo*. Beograd: Međunarodni naučni forum „Dunav – reka saradnje“.
- 62) Tabaroši, S., (2005) *Društvena odgovornost kompanija*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- 63) Van Horn C. J., Vachovic M. J. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta*. Beograd: Data status.

- 64) Vapa-Tankosić, J., Ivaniš, M., Vukosavljević, D., (2021), Forfeting kao savremeni oblik finansiranja, Oditor, Centar za ekonomska i finansijska inostrazivanja, Beograd, doi: 10.5937/Oditor2103007V, UDK: 336.777.7, 339.56.055, str. 7-36
- 65) Vasiljević, M., (2013), *Korporativno upravljanje*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- 66) Vasiljević, M., (1999), Privredna društva, domaće i uporedno pravo, Udruženje pravnika u privredi SR Jugoslavije, CIP 347.22, str. 35.
- 67) Vukadinovic R., Vukadinovic J., (2017). "Uticaj globalizacije prava na novi svetski poredak", *Srpska politicka misao*, Tom 55, br. 1, 2017.
- 68) Zajac, E. J., Kraaty, M. S. (1993). A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 83-102.
- 69) Zakona o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021, u daljem tekstu: ZPD)
- 70) Zakon o stečaju. *Službeni glasnik RS*, br. 104 (2009) i 99 (2011) – dr. zakon i 71 (2012) – odluka US.
- 71) Zakon o računovodstvu i reviziji. *Službeni glasnik RS*, br. 46/06 i br. 111/09.
- 72) Zakon o reviziji. *Službeni glasnik RS*, (2013). 62.
- 73) <https://ba.voanews.com/a/a-37-a-2002-01-24-8-1-86105327/1167049.html>
- 74) <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/>
- 75) <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20231229-ekonomska-kretanja-2023/?s=090201>

RECENZIJE

Рецензија

за монографију „Мogućности и начини наплате спорних
потраживања од домаћих и ино партнера“

израђене од стране аутора: др Љиљане Рајновић

Рецензент: Др Душко Димитријевић

Аутор др Љиљана Рајновић је припремила монографију под називом „Мogućности и начини наплате спорних потраживања од домаћих и ино партнера“.

Монографија је намењена, истраживачима који се баве истраживањем пословања привредних субјеката како приватним тако и онима који обављају делатност од општег интереса, укључујући и државу као и свим другим лицима који су заинтересовани да примене резултате науке у пракси. Монографија је настала захваљујући добром познању ове области аутора и дугогодишњој примени научних достигнућа у пракси.

Рад садржи битне елементе правног и економског истраживања са циљем примене истраживања у пракси. Детаљно приказује актуелно стање у области наплате спорних потраживања у привреди и статуса државе као заинтересованог лица за решавање ефикасног организовања понашања у привреди. Приказује трендове у наплати спорних потраживања у развијеном свету и даје препоруку на који начин је могуће организовати mogućности наплате спорних потраживања у Републици Србији. Аутор наводи да уз познавање стања та тржишту, благовремено препознавање ризика у пословању дужника и предузимање одређених мера од стране поверилаца може да се смањи ризик немogućности наплате спорних потраживања.

Монографија је структурирана у пет поглавља и више прилога, са укупно 110 страна. Монографија се базира на бројној стручној литератури из земље и иностранства, на стручним студијама и чланцима, јавно доступним подацима из земље и иностранства, на нормативним актима, личном искуству аутора у овој области и добрим практичним примерима.

Поглавље I, детаљано анализира основне појмове наплате спорних потраживања, поред односа у које привредни субјекти ступају својом вољом, описује и односе у које привредни субјекти ступају са другим привредним субјектима поводом чињенице да тим лицима нису испунили обавезе онако како је било уговорено, те да због неизвршења или неблаговременог извршења обавеза други учесници на тржишту трпе штету. Описује вековима дугу тенденцију са циљем уједначавања поступања у привредном животу у целом свету, ради свеопште сигурности. При том, истиче обавезу и одговорност за рационално управљање и располагање сопственим средствима у општем друштвеном интересу.

Поглавље II, анализира значај познавања пословања клијента, порекла са сигурних тржишта, дугог и успешног пословања, репутације компаније, затим стања на тржишту, екстерне услове који утичу на ликвидност привреде и појединих делатности, корпоративне скандале.

Аутор посебно указује на утицај претходно договорених услова везаних за уговарање посла, битне елементе уговора, одговорност за могуће ризике, права и тела за решавање спорних питања за наплату потраживања, нарочито када је у питању посао са страним елементом, те статус ратификованог међународног уговора у хијерархији прописа. Посебно се указује на значај системског решавања наплате спорних потраживања нарочито када су изазване екстерним утицајем и улогу државе која има обавезу да привредним субјектима обезбеди најоптималније услове живота и рада, који су одређени укупним нивоом развијености друштва. Та обавеза неће моћи бити искључена без обзира у ком својинско облику су предузећа.

Поглавље III и IV, детаљно разматра могуће начине наплате потраживања у Србији и иностранству, истиче да постоји читав низ различитих решења који уколико се благовремено предузму могу дати позитивне резултате, да релевантност размотрених светских искустава у домену наплате потраживања треба сагледати унутар неколико ограничавајућих фактора и то постојећег институционалног оквира у Србији, кога карактерише институционална реформа и достигнути ниво привредног развоја наше земље. Описују се различита средства обезбеђења потраживања поверилаца као веома значајно питање у поступку уговарања и касније наплате потраживања. Евентуални поступци реструктурирања дужника дозвољавају могућност уговарања додатних средстава обезбеђења, уколико је уопште могуће да их дужник пружи у тој фази пословања. У условима неликвидности дужника и

привреде веома често су већ дата средства обезбеђења неадекватна, нарочито када су у питању повезана лица, где су друштва у групи често давала међуколлатерале једни другима.

Пошљавље V, даје датаљан и образложени приказ основних начина наплате спорних потраживања са предностима и недостацима сваког модела, објашњава предности споразумног решавања спорних питања, затим ефикасност примене познатих међународних правила, решавања спорва пред међународном арбитражом, домаћим и страним судовима. Савремене тенденције у свету показују да решавање спорова пред међународном арбитражом траје краће, да постоји уједначена пракса поступања, а када је у питању решавање спорова у судском поступку, у земљама романско - германско - словенског и англосаксонског система права, све више се иде ка унификацији услова за признавање и извршавање страних судских одлука.

Последњи део монографије односи се на прилоге, који доказују напор аутора да што јасније и једноставније да сумарни приказ индикатора за оцену најповољнијих модела наплате спорних потраживања.

Монографија „Могућности и начини наплате спорних потраживања од домаћих и ино партнера,, аутора др Љиљане Рајновић, испуњава научне и стручне захтеве из веома значајне и увек актуелне области пословања привредних субјеката и наплате спорних потраживања у складу са новим могућностима у пракси и новим законским решењима.

Монографија даје препоруку најповољнијих начина наплате спорних потраживања и уговарања могућих средстава обавезења у складу са потребама домаћег тржишта.

Аутор на разумљив начин приказује истраживања која је спровела у овој области, веродостојно приказује организовање ове делатности у развијеном свету и даје препоруке примене адекватних модела организовања на тржишту Србије. Успешно су приказани разумљиви разлози и нужност благовремене наплате спорних потраживања не само за повериоца већ све привредне субјекте који послују на тржишту и општи друштвени интерес у целини.

Имајући у виду све наведене аспекте, сматрам да овај рад испуњава научне захтеве, како по садржају тако и по форми, да представља значајан допринос друштвеној мисли, позитивно оцењујем рад у целини, те предлажем да исти буде штампан у форми монографије.

Др Душко Димиријевић

Рецензија

за монографију „Могућности и начини наплате спорних потраживања од домаћих и ино партнера“ израђене од стране аутора др Љиљане Рајновић

Рецезент: Проф. др Небојша Закић – редовни професор

У овој монографији аутор др Љиљана Рајновић је истраживала увек актуелну тему која се односи на наплату потраживања у привредним односима. Благовремена наплата потраживања је од изузетног значаја за континуирано пословање не само повериоца, већ и целе привреде, јер може да има негативан ланчани утицај и на све друге привредне субјекте као и развој домаће привреде. Аутор посматра актуелне трендове из ове области као незаобилазан процес одрживог пословања привредних субјеката, укључујући и државу. Савесно понашање привредних субјеката у испуњавању својих обавеза и друштвено одговорно понашање, санкционисање за неплаћање доспелих дугова или изигравање плаћања морају бити у сталном фокусу регулатора тржишта. Због тога, сматрам да изабраном темом, аутор може дати допринос побољшању активности у привредном сектору а тиме и друштву у целини.

Монографија се базира на бројној стручној домаћој и иностраној литератури, извештајима домаћих и међународних тела, на домаћим и иностраним прописима, истраживању аутора на домаћем и страном тржишту, личном искуству у домену наплате спорних потраживања, на значајној документацији и информисању у друштвено - економским установама и другим институцијама из земље и иностранства.

Генерално посматрано, монографија садржи битне елементе правног и економског истраживања са могућношћу примене у области привредних односа. Прелазећи на анализу по поглављима, констатује се професионално истицање главних карактеристика аспеката који се истражују и формулисање неких разборитих предлога наплате доспелих потраживања.

Поглавље I, приказује и анализира двоструку улогу државе, као институције која поставља правила игре на тржишту али и као субјекта у привредном промету. Основна функција свих институција без обзира да ли се ради о формалним или неформалним, је да делују на индивидуално понашање тако што ће га ограничавати и усмеравати у правцу општег друштвеног интереса, као што је случај са неплаћањем доспелих обавеза.

Описују се општи принципи пословања прихваћени у развијеном свету који подразумевају обавезност поштовања интереса свих конституената заинтересованих за пословање компаније. У данашњим условима је неизоставно укључивање сваке националне привреде у светске токове, што представља неопходну компоненту у привредном развоју сваке земље. Савремени свет све више потенцира много јачу повезаност националне са светском привредом чиме се валоризује један део њеног производног утрошеног рада при размени роба и услуга на међународном тржишту. Међутим, укључивање српске привреде у светску, повлачи уједно и унификацију правила пословања и поштовање савесног односа према другим странама у пословном промету.

Поглавље II, указује на значај познавања клијента, чињенице на основу којих се може проценити очекивано понашање клијента у уговорном односу, затим обавезу праћења стања, што укључује и понашање привредних субјеката на домаћем тржишту и широј регији ради процене потенцијалних спољних утицаја на пословање привредних субјеката. Аутор истиче да могућност ширења пословања привредних друштава на инострана тржишта, поставља као императив стручно и квалитетно закључене уговоре у писаној или усменој форми, прецизно дефинисане и јасно уговорене елементе уговора, уговарање надлежног права и тела за евентуално решавање спора, познавање обичаја у пословном промету, као и благовремено препознавање негативних спољних утицаја на уговни однос.

Поглавље III и IV, приказује више применљивих начина наплате доспелих потраживања у Србији и иностранству, који зависе од бројних фактора, као што су делатност дужника, могућност диверсификације делатности, вредност име дужника, степен ликвидности дужника, могућност реорганизације, анализира различита решења наплате, истиче значај благовремене реакције повериоца. Описују се различита средства обезбеђења потраживања поверилаца као веома значајно питање у поступку уговарања и касније наплате потраживања као и адекватност расположивих средстава обезбеђења.

Поглавље V, објашњава могуће начине решавања спора у земљи и иностранству, истиче предности наплате спорних потраживања мирним путем и задржавања пословног партнера, затим ефикасност примене познатих међународних правила, решавања спорова пред међународном арбитражом где постоји богата пракса пресуђених случајева, домаћим и страним судовима и другим телима. Решавање спорова пред међународном арбитражом је ефикасније јер поступци кратко трају,

постоји уједначена међународна пракса поступања, а у случају решавање спорова у судском поступку, у земљама континенталног права коме примада Србија и англосаксонског система права, може се рећи да је у великом обиму постигнута унификацији услова за признавање и извршавање страних судских и арбитражних одлука, тако да се поступци завршавају у краћем року.

Последњи део монографије односи се на прилоге, који приказују значајан напор аутора да што приступачније представи приказ индикатора за оцену примене најповољнијих начина наплате спорних потраживања у привредном животу.

Закључак и оцена:

Монографија „Мogućности и начини наплате спорних потраживања од домаћих и ино партнера,, аутора др Љиљане Рајновић, у свему испуњава научне и стручне захтеве из области наплате спорних потраживања између привредних субјеката, укључујући анализу и оцену најповољнијих начина и mogućности наплате спорних потраживања узимајући у обзир специфичности стања у Републици Србији.

Аутор је на разумљив начин дала објашњења о истраживањима које је спровела поводом наведене теме, узроке настанка спорних потраживања на тржишту Републике Србије, mogućе начине наплате потраживања што је значајно за целу привреду. Успела је да суптилне процесе који се јављају у привредном животу, приближи читаоцу течним и разумљивим језиком.

Имајући у виду све наведене аспекте, сматрам да овај рад испуњава научне захтеве, како по садржају тако и по форми, позитивно оцењујем рад у целини, те на основу тога предлажем да исти буде штампан у форми монографије.

Проф. др Небојша Закић

Рецензија

за монографију

„Мogućности и начини наплате спорних потраживања од домаћих и ино партнера”

израђене од стране аутора др Љиљане Рајновић

Рецензент: Проф. др Рајко Буквић

Аутор др Љиљана Рајновић је припремила монографију под називом „Мogućности и начини наплате спорних потраживања од домаћих и ино партнера”.

Монографија је намењена свим заинтересованим лицима, науци и практичарима који се баве пословањем привредних субјеката у свим облицима власништва, како приватним тако и државним, и свим правним формама друштвима капитала, друштвима лица, установама, службама, удружењима као и свим другим лицима заинтересованим да примене резултате науке у пракси. Монографија је настала као резултат доброг ауторовог познавања ове материје, у теоретском и практичном смислу.

Рад садржи битне елементе правног и економског истраживања с циљем и могућношћу примене истраживања у пракси. Детаљно се приказује актуелно стање у области наплате спорних потраживања у привреди Републике Србије и статуса државе која има несумњив интерес за стабилним стањем на тржишту које је немогуће успоставити без редовног плаћања обавеза повериоцима. Приказује се стање овог питања у развијеном свету и даје препорука на који начин је могуће спровести наплату спорних потраживања у Републици Србији и од ино партнера. Аутор наводи да уз познавање стања на тржишту, благовремено препознавање ризика у пословању дужника и предузимање одређених мера од стране поверилаца може да се смањи ризик немогућности наплате спорних потраживања.

Монографија је структурирана у пет поглавља и више прилога. Базира се на бројној стручној литератури из земље и иностранства, на стручним студијама и чланцима, подацима из земље и иностранства доступним јавности, на прописима, личном искуству аутора у овој области и dobrим практичним примерима.

Поглавље I, детаљно приказује основне појмове у настанку и наплати спорних потраживања из пословања привредних субјеката, поред односа у које привредни субјекти ступају својом вољом, описује и односе у које привредни субјекти ступају с другим привредним субјектима поводом

чињенице да тим лицима нису испунили обавезе онако како је било уговорено, те да због неизвршења или неблаговременог извршења обавеза други учесници на тржишту трпе штету. Анализира се значај сталности пословања привредних субјеката за целу друштвену заједницу једне земље и шире. Описује се давно настала идеја уједначавања поступања у привредном животу у целом свету, ради свеопште сигурности. При том, истиче се обавеза и одговорност за рационално управљање и располагање сопственим средствима привредних друштава у општем друштвеном интересу.

Дају се закључна разматрања резултата истраживања, нарочито у погледу потребе уређивања и поштовања система одговорности и препоруке за унапређење праксе и нормативног оквира управљања.

Поглавље II, анализира показатеље савесног пословања пословних партнера, значај сигурних тржишта с кога потичу, дужине пословања, репутације компаније, затим општег стања на тржишту и окружењу, екстерне услове који могу да утичу на делатности којом се пословни партнери баве, на целу привреду, и корпоративне преваре.

Аутор посебно указује на значајне појмове које је потребно имати у виду приликом закључивања посла, да би се избегла евентуална неразумевања у каснијем пословању а који се односе на прецизно уговарање битних елемената уговора, ризике, меродавног права које ће се примењивати у уговорном односу, надлежности за решавање спорних питања за наплату потраживања, нарочито када је у питању посао са страним елементом. Аутор посебно указује на значај системског решавања наплате спорних потраживања нарочито када су изазване екстерним утицајем и улогу државе која има обавезу да привредним субјектима обезбеди оптималне услове пословања.

Поглавље III и IV, у овом делу аутор даје изводљива решења за наплату спорних потраживања у Републици Србији и иностранству, без обзира на својинско решење дужника. Аутор истиче да постоји читав низ различитих решења који уколико се благовремено предузму могу дати позитивне резултате, да релевантност размотрених светских искустава у домену наплате потраживања треба сагледати имајући у виду специфичности у Републици Србији. Аутор истиче да уређивање ове материје важећим нормативним системом не значи да су тиме разрешени проблеми и питања везани за наплату спорног потраживања, јер пракса доказује да је тај систем неопходно континуирано унапређивати. У монографији се истиче да су потребни крупнији заокрети у прописима и пракси у циљу уважавања и остваривања нових правних и економских

института који су неопходни у овој области и који би пратили савремене тенденције у иностранству.

Описује се могућа примена поступака реструктурирања дужника, могућност уговарања додатних средстава обезбеђења и наставак пословања дужника.

Поглавље V, детаљно анализира могућности решавања спорних питања, објашњава предности споразумног решавања спорних питања и задржавања пословних партнера, затим ефикасност примене општеприхваћених уједначених поступања у међународном праву, истиче предност решавања спорова пред међународном арбитражом, услед постојања богате праксе пресуђених случајева и ефикаснијег решавања спорова. Када је у питању решавање спорних питања у судском поступку, у земљама континенталног права којима припада Република Србија и англосаксонског система права, све више се иде ка унификацији услова за признавање и извршавање страних судских одлука и на тај начин наплату спорних потраживања.

Последњи део монографије односи се на прилоге, који доказују напор аутора да што јасније и једноставније да сумарни приказ индикатора за оцену најповољнијих модела наплате спорних потраживања.

Монографија „Мogućности и начини наплате спорних потраживања од домаћих и ино партнера” аутора др Љиљане Рајновић, испуњава научне и стручне захтеве из веома значајне и увек актуелне области пословања привредних субјеката и наплате спорних потраживања у складу с могућностима у пракси и законским решењима.

Монографија даје препоруку најповољнијих начина наплате спорних потраживања и уговарања могућих средстава обезбеђења у складу с потребама домаћег тржишта.

Истраживања која су спроведена у овој области веродостојно приказују уређивање ове области у развијеном свету и дају препоруке примене адекватних модела наплате спорних потраживања и у том смислу доброг организовања тржишта Србије. Успешно су приказани разумљиви разлози и нужност благовременог уочавања немогућности наплате спорних потраживања а затим примена изводљивих начина наплате не само за повериоца већ све друге привредне субјекте укључујући и државу.

Имајући у виду све наведене аспекте, сматрам да овај рад испуњава научне захтеве, по садржају и по форми, да представља значајан

допринос друштвеној мисли, позитивно оцењујем рад у целини, те предлажем да исти буде штампан у форми монографије.

Проф. др Рајко Буквић

BIOGRAFIJA AUTORA

Ime i prezime: Ljiljana Rajnović

Titula: Doktor nauka

Naučno zvanje: Viši naučni saradnik

1. Obrazovanje:

Univerzitet Union – Nikola Tesla Beograd: Doktorska disertacija.

Univerzitet u Beogradu: Poslediplomske studije, na Pravnom fakultetu.

Položen pravosudni ispit.

Univerzitet u Beogradu: Pravni fakultet; Druga beogradska gimnazija.

2. Radno iskustvo:

Počev od aprila 2003. zaposlena u Institutu za ekonomiku poljoprivrede Beograd (Institut). Od septembra 2001. do decembra 2002. bila je zaposlena u Agenciji za privatizaciju na radnom mestu Rukovodioca sektora za pravne poslove u restrukturiranju. Od maja do septembra 2001. obavljala je poslove načelnika za pravne poslove u Ministarstvu za privredu i privatizaciju. U periodu od februara 1998. do maja 2001. bila je zaposlena u Republičkom zavodu za razvoj na radnom mestu načelnik za pravne poslove. Od januara 1994. do kraja 1998. obavljala je poslove pripravnika i stručnog saradnika u Prvom opštinskom sudu u Beogradu. Od februara do oktobra 1993. bila je zaposlena u advokatskoj kancelariji kao pripravnik. 2006. bila je predavač na Pravnom fakultetu Univerziteta u Beogradu, na specijalističkom kursu za akcionarstvo.

Angažovana je na nekoliko projekata Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.

3. Naučna i stručna delatnost:

Bavi se materijom vezanom za poslovno pravo, korporativno upravljanje, reorganizacije i restrukturiranje privrednih subjekata, akvizicije, tržište hartija od vrednosti, privatizaciju, međunarodne ugovore, problematikom ekonomske održivosti poslovanja kompanija, itd. Objavila je preko 70 bibliografskih jedinica. Bila je angažovana u izradi brojnih projekata koji su sprovedeni u praksi. Učestvovala je u stručnim grupama na izradi više zakona.

4. Ostalo

Govori engleski i ruski jezik, poznaje rad na računaru. Sarađuje sa brojnim naučno – istraživačkim i obrazovnim institucijama u zemlji i inostranstvu.

U svojstvu predavača, učestvuje na seminarima za edukaciju i drugim stručnim tribinama i promocijama. Član je međunarodnog udruženja RebResNet sa sedištem u Rumuniji, Društva agrarnih ekonomista Srbije i drugih stručnih udružewa.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

347.41
336.763.42

РАЈНОВИЋ, Љиљана, 1961-

Mogućnosti i načini naplate spornih potraživanja od domaćih i ino partnera : naučna monografija / Ljiljana Rajnović. - Beograd : Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2024 (Novi Sad : NS Mala knjiga +). - 126 str. ; 24 cm

Tiraž 200. - Str. 115-124: Recenzije / Duško Dimitrijević, Nebojša Zakić, Rajko Bukvić. - Biografija autora: str. 125-126. - Bibliografija: str. 109-114.

ISBN 978-86-6269-138-5

а) Потраживања -- Наплата б) Потраживања -- Правна заштита

COBISS.SR-ID 155415817

