Neefikasnost stečajnih postupaka: studija slučaja preduzeća PKB-Voćarske plantaže-Boleč

LAZO M. KUKOBAT, Visoka broderska škola

akademykih studija, Beograd

DRAGANA M. ĐERGOVIĆ, Visoka broderska škola

akademykih studija, Beograd

ALEKSANDAR I. JOVIČIĆ, Visoka broderska škola

akademykih studija, Beograd

SRETEN S. TEŠANOVIĆ, Visoka škola za primijenjene i

pravne nauke Prometej, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

Stručni rad

UDC: 347.736/739:631.11(497.11)

DOI:10.5937/tehnika1903452K

Stečajni postupci su predviđeni za preduzeća koja ulaze u dublju krizu poslovanja, što znači da nisu u stanju da redovno servisiraju svoje kratkoročne i dugoročne obaveze. Zbog toga, da poverioci ne bi ostali oštećeni uvodi se posebni postupak, odnosno, stečajni postupak. Stečajni postupak se uvodi na predlog poverilaca ili dužnika i svakako mu je cilj konsolidacija poslovanja preduzeća u određenom vremenskom periodu gde bi ono bilo „zaštićeno“ od naplate poverilaca. Naravno, taj vremenski period bi trebao biti što kraći, odnosno, u razumnom roku (npr. godinu ili dve). Najveći deo nekadašnjih poslovnih sistema, zbog lošeg i tržišno neprilagođenog poslovanja, prolazio je kroz stečajne postupke. Da li su oni trajali i vođeni u razumnom roku? Da li su preduzeća reorganizovana kroz restrukturiranje i modernizaciju? Što bi doprinelo reorganizaciji preduzeća i nastavku poslovanja, pokušaćemo da odgovorimo u ovom radu. Fokusiraćemo se na nekadašnjeg giganta iz oblasti voćarske proizvodnje a to je svakako preduzeće PKB-Voćarske plantaže-Boleč.

Ključne reči: stečajni postupak, upravljanje, reorganizacija

1. UVOD

Preduzeće PKB „Voćarske plantaže“ Boleč (u daljem tekstu: „Plantaže“), Smederevski put 120, osnovano je 1976. godine kao društveno preduzeće, a pravni sledbenik PIK „Grocka“ koja je nastala 60-ih godina prošlog veka iz ZZ „Grocka“. Od 30.09.1997. godine preduzeće je poslovalo kao akcionarsko društvo. Potom, odlukom Skupštine društva od 29.04.2009. godine izvršena je promena pravne forme društva iz otvorenog akcionarskog društva u društvo sa ograničenom odgovornošću [1], što je potvrđeno upisom kod Agencije za privredne registre (APR). Osnovna delatnost preduzeća je proizvodnja voća i povrća, ratarskih kultura, kao i prerada voća i povrća. Broj zaposlenih se kretao od 1.300 (80-ih i 90-ih prošlog veka) pa do pe-

desetak tokom poslednjih godina poslovanja (2010-2015).

Prema podacima Ministarstva privrede (25.11.-2013.) struktura kapitala u preduzeću bila je sledeća [2]: 57,63% društveni kapital, 17,67% državni kapital i 24,70% pravna lica. U sastavu preduzeća su primarna proizvodnja sa gazdinstvima: „Grocka“ - Boleč, „Kosmaj“ - Sopot, „Barajevske plantaže“ - Barajevo, i industrijska prerada: Fabrika za preradu voća i povrća „Grocka“, Hladnjača i destilerija „Boleč“, Hladnjača i fabrika soka „Vitasok“, kao i pogon „Tehnotrans“ u Boleču. Primarna proizvodnja obuhvata prevashodno proizvodnju voća. Preduzeće ima dugu tradiciju u proizvodnji voća i proizvoda od voća. Ukupna površina pod voćem je iznosila 1.320 ha (ukupna površina zemljišta preko 3.000 ha) na kojoj se godišnje proizvodilo oko 15.000 tona svežeg voća. Pored svežeg voća, preradom su se proizvodili i drugi kvalitetni proizvodi: sok, kompoti, marmelade, džemovi, smrznuto voće, pasterizovano voće, voćni koncentрати, voćne pulpe, prirodne voćne rakije, voćni likeri, jabukovo sirće, nisko kalorični pekmezi [3].

Adresa autora: Lazo Kukobat, Visoka broderska škola akademskih studija, Beograd, Bulevar vojvode Mišića 37-39

e-mail: lazokukobat@gmail.com

Rad primljen: 09.04.2019.

Rad prihvaćen: 07.05.2019.

Osamdesetih godina prošlog veka preduzeće je bilo jedan od značajnijih proizvođača voća i izvoznika voćarskih proizvoda. Pored velikih količina izvezenog svežeg voća (jabuka, breskva, kajsija, višnja), sa sopstvenih plantaža, izvozili su se i gotovi proizvodi koji su tada bili konkurentni na tržištima širom sveta (zemlje EZ, SSSR, Afrika, Azija, SAD). Najviše se izvezio kompot od breskve i šljiva, kompot od jagode, pasterizovana višnja, sokovi, džemovi, marmalade...

Devedesetih godina prošlog veka usled turbulentnih dešavanja na prostoru bivše Jugoslavije (ratovi, sankcije, tranzicija...) dolazi do zastoja u privrednom razvoju, sve učestaliji su problemi u poslovanju preduzeća PKB - Voćarske plantaže - Boleč.

2. REORGANIZACIJA PKB - VOĆARSKIH PLANTAŽA - BOLEČ

Globalni odnosi u svetskoj ekonomiji, u poslednjim decenijama XX veka i na početku XXI veka, doneli su ključne promene koje se karakterišu prelazom u višu i složeniju fazu međusobnih veza i relacija među državama, regionima, kompanijama i ljudima, kao i nizom globalnih neravnoteža usled, već uveliko, izgrađene međuzavisnosti u svetskom reproduktivnom ciklusu. Na tako profilisanom međunarodnom tržištu menja se i način poslovanja i upravljanja kompanijama u svim privrednim i uslužnim delatnostima[4].

Naročito je bilo složeno poslovanje u zemljama bivše Jugoslavije, zbog raspada zemlje (i tržišta), početka građanskih ratova, nedovoljne pripreme i znanja za brzo i kvalitetno restrukturiranje preduzeća, a posebna teškoća za poslovanje su bile i ekonomske sankcije uvedene Srbiji. Na sve to dodajmo i uvođenje višestranačkog sistema u Srbiju.

Promena društvenog sistema, tržišna ekonomija i poslovanje u skladu sa tim, stručni i edukovani kadrovi, sve su to neki od postulata novonastale situacije za preduzeća i poslovne sisteme koji žele opstati, odnosno, dalje se razvijati. Na žalost, većina od oko hiljadu poslovnih sistema nije se „snašla“ u period tranzicije. Veliki broj kompanija je prestao sa radom nakon dugogodišnjih stečajnih postupaka (Centrocoop, Mesopromet, BIM Slavija, Genex, MIP, Plana...), dok je mali broj pravovremeno i kvalitetno privatizovan (Yuhor, Karnex, Neoplanta, PIK Bečej...). Sudbinu nestanka sa „tržišne scene“ doživljavaju i „Plantaže“.

Devedesetih godina prošlog veka, nakon uvođenja višepartijskog sistema, u „Plantažama“ se krenulo od partijskog zapošljavanja i imenovanja političkih istomišljenika na funkcije top menadžmenta - direktora preduzeća, te predsednika Upravnog odbora. Strategija razvoja, nije ni postojala, a o tržišnom poslovanju nije bilo ni govora. Nekadašnji poslovni gigant, iz oblasti

voćarstva, „Plantaže“, pretvaraju se u socijalno preduzeće te se ubrzano gube pozicije na tržištu. Proizvodnja se iz godine u godinu smanjuje, kao i radna snaga, usled pada proizvodnje i netržišnog poslovanja. Posebno, ističe se odlazak velikog broja stručnjaka (inženjera, tehnologa) i nepodobnih (politički) rukovodilaca. Menadžment se utapa u „sivilo“ opšte-društvene krize, ali sa jednim jasnim ciljem: opstati što duže na upravljačkoj poziciji! Nažalost, pozicija (funkcija) koja u „takvoj situaciji“ može da donese privilegije i povlastice.

Tabela 1. Pregled izvoda iz finansijskog izveštaja za 2012, 2013 i 2014. godinu (Bilans uspeha) PKB - Voćarske plantaže- Boleč, u 000 rsd [3]

Pozicija	2012	2013	2014
I Poslovni prihodi	4.418	9.176	18.061
II Poslovni rashodi	99.695	77.113	47.355
IV Poslovni gubitak	95.277	67.937	29.294
NETO GUBITAK	75.791	65.426	39.171

Proizvodnja se nezaustavno smanjivala, hektarske plantaže voća su ustupane privatnim licima „pod zakup“ na godinu ili dve, uz neadekvatna novčana sredstva, za nadoknadu korišćenja istih. Prihodi u poslednjih petnaestak godina poslovanja su bili izuzetno niski, a rashodi su bili nazaustavljivi u svom rastu i gomilanju. Poslednjih godina pre uvođenja stečajnog postupka prihodi su bili gotovo na nivou statističke greške kada se uzme u obzir količina zemljišta pod voćem kojim su „Plantaže“ raspolagale (tabela 1). Troškovi su bili u padu iz razloga stalnog odlaska radne snage i gotovo nikakvog ulaganja u proizvodnju i opremu.

Iako se iz godine u godinu prave poslovni gubici menadžment ne preduzima odgovarajuće mere za tzv. krizne situacije. Menadžment se, takođe, nije bavio ni strategijom preduzeća i poslovanja, nije shvatao to kao profesiju već kao funkciju, što se na kraju ispostavilo kao jedan od ključnih faktora ekonomske propasti „Plantaža“.

Strategija je opsežan i integrisan plan koji se odnosi na strateške mogućnosti preduzeća s obzirom na prilike u okolini. Strategija se formira sa svrhom da se

ostvare osnovni ciljevi preduzeća [5]. Po Todoroviću, Đuričinu i Janoševiću, također, pažnja strategije se usmerava ka okruženju te, po njima, formulisanje strategije treba da uključi: strategijsku analizu okruženja, iz koje treba da rezultira identifikovanje strategijske situacije i istaživačko-kreativnu fazu, koja će dati moguće opcije reagovanja preduzeća i ocenu implikacije njihovog prihvatanja [6]. Samo sa dobrom strategijom i osposobljenim i stručnim kadrom „Plantaže“ bi imale šansu da se restrukturiraju i postanu tržišno prihvatljivo preduzeće. Međutim, nastavljanjem decenijske tradicije iznajmljivanja zasada voća, nepodizanja novih zasada, neodržavanja postojećih, te konstantnim uništavanjem prerađivačkih kapaciteta, u „Plantažama“ je došlo do situacije da pod voćnim zasadima imaju svega 400 ha, 1300 ha pod zasadima 2000-te i 300 ha površine žitarica [3]. Ni te površine nisu bile adekvatno obrađivane pa ni prihodi nisu bili optimalni.

Od rukovodioca srednjih i velikih kompanija se danas očekuje da su u stanju da, na bazi uzročno-posledičnih veza i odnosa, trendova pojava i procesa, stvaraju viziju poslovanja, kreiraju strategiju i operacionalizuju je komuniciranjem zaposlenima i usklađivanjem različitih poslova. Navedeno podrazumeva sposobnost blagovremene anticipacije izazova, brzo uočavanje i dijagnostikovanje problema, široko i duboko sagledavanje mogućih rešenja.

Drugim rečima, moderni menadžment bi trebalo da bude visokokvalitetan, proaktivan, kreativan i fleksibilan, da ima veliki lični autoritet i suštinsku moć, na način da integriše aktivnosti operativnog menadžera i strategijskog lidera.

U turbulentnom privrednom ambijentu, odnosno u uslovima diskontinuiteta i dominacije ireverzibilnih promena, umesto ranijeg ekstrapolativnog, na značaju dobija kontingentno (viševarijantno, uslovno) planiranje i zahtev fleksibilnosti [6].

Menadžment bez vizije, strategije, na „liniji“ sa (lokalnim) političkim moćnicima uništavali su kompaniju. Upravni i Nadzorni odbori svojim nepreduzimanjem postaju direktni saučesnici i učesici u konačnom „slomu“ velikog poslovnog sistema. Važno je napomenuti da Ministarstvo privrede i pored određenih ovlašćenja, poznavanja situacije na terenu, jedino uspeva za sve ovo vreme da donese samo Odluku o pokretanju restrukturiranja subjekta privatizacije [7], i to 29.03.2010. godine.

Nakon odluke, sve ostaje opet isto: generalni menadžer, upravni odbor, također. Strategija poslovanja u kriznim uslovima, plan ozdravljenja preduzeća i druge mere u procesu restrukturiranja izostaju. Nastavlja se po starom sistemu poslovanja, ali dopunjenim sa prodajom zemljišnih parcela putem sumnjivih licitacija, pominje se cifra od oko 400 ha prodatog zemljišta.

Sredstva od prodaje su se uglavnom naplaćivala kroz internu blagajnu, u kešu.

Menadžment „Plantaža“ je pokušao da preko izrade UPPR-a (unapred pripremljen plan reorganizacije gde dužnik ne može da raspolaže imovinom i za sve mu treba saglasnost poverilaca) iz 2015. godine dobije na vremenu, još četiri godine ostanka na „funkciji“. Naravno, plan nije prihvaćen jer je bio potpuno nerealan, predviđao je visoke zarade i teško ostvarivu otplatu duga.

Upravljanje „Plantažama“ uglavnom je bilo centralizovano i u skladu sa poslovnom politikom jednog čoveka - generalnog menadžera (direktora). Nekada je Emerson rekao: „Institucije su senke jednog čoveka“. Upravo „Plantaže“ su bile „slika i prilika“ da je navedena izreka u potpunosti primenjiva u praksi. Veoma mali broj (nestručnih) ljudi godinama je upravljao „Plantažama“ te je i to jedan od razloga njihovog poslovnog kraha [3].

Zaključujemo, pokušaj reorganizacije gotovo da nije ni postojao od devedesetih godina prošlog veka. Tako da, loše upravljanje od strane menadžmenta u „Plantažama“ dovelo je do krajnje negativnih posledica po preduzeće, odnosno zaposlene, potom poslovne partnere, dobavljače, kupce, društvenu zajednicu, a koje se ogledaju u otvaranju postupka Stečaja nad preduzećem PKB „Voćarske plantaže“ u Boleću, 25.08.2015. godine od strane Privrednog suda u Beogradu (St-204/2015).

3. STEČAJNI POSTUPAK – SLUČAJ PKB-VOĆARKE PLANTAŽE-BOLEĆ

Prema podacima Agencije za licenciranje stečajnih upravnika (2018) u Srbiji se vodilo 2.070 stečajnih postupaka. Podaci Agencije potvrđuju da postupci traju godinama, a prosečno vreme trajanja stečajnih postupaka za 6.689 preduzeća u Srbiji, kako za one koji su aktivni, obustavljeni ili zaključeni, traju dve godine, 11 meseci i jedan dan.

Od ukupno 6.689 postupaka koji su evidentirani u Agenciji, njih 3.400 (aktivnih, zaključenih i obustavljenih) traje manje od dve godine, 3.269 stečajnih postupaka traje od dve do 15 godina, (15 predmeta je još uvek aktivno i traju od 15 do 22 godine, a pet zaključenih je trajalo od 15 do 17 godina).

U 2013. godini bilo je najviše zaključenih stečaja u zadnjih deset godina i to 466 [8]. Međunarodni monetarni fond i Svetska banka godinama insistiraju da se donesu izmene koje će ubrzati postupak stečaja i povećati stepen namirenosti poverilaca i to pre svega takozvanih razlučnih poverilaca, onih koji imaju zajmove obezbeđene zalozima ili hipotekama. To u praksi znači popravljanje položaja poslovnih banaka.

Nakon višedecenijskog posrtanja i lošeg poslovanja preduzeća PKB - Voćarske plantaže - Boleč, Privredni sud u Beogradu otvara postupak stečaja nad preduzećem 25.08.2015. godine. Predstojeći zadatak „stečajnog upravnika“, kao poverenika Agencije za licenciranje stečajnih upravnika (ALSU), nije nimalo lak. Inače, Zakonom je predviđeno da ulogu stečajnog upravnika obavlja ALSU, a dosadašnji „stečajni upravitelj“ zapravo predstavlja poverenika ALSU čime je, mišljenja smo, opet izbegnuta lična i materijalna odgovornost pojedinca kao stečajnog upravnika, a koja bi jedino garantovala uspešno i kvalitetno vođenje postupka stečaja.

Cilj stečajnog postupka i njegova osnovna načela, prema Zakonu, usmerena su ka ostarivanju najpovoljnijeg kolektivnog namirenja stečajnih poverilaca ostvarivanjem najveće moguće vrednosti stečajnog dužnika, odnosno najboljem unovčavanju njegove imovine, u što kraćem vremenu i sa što manje troškova, kada druga solucija nije moguća. U nekim drugim situacijama npr. cilj postupka nije samo da se namire poverioci, već kao osnov on ima pomoć posrnutim preduzećima kao još jedan od mogućnosti da reše svoje finansijske probleme, ako počnu da ih rešavaju blagovremeno.

Po Zakonu o stečaju i propisanoj proceduri nakon imenovanja stečajnog veća i stečajnog sudije određuje se i tzv. stečajni poverenik. Procedura je ispoštovana i u slučaju „Plantaža“. Formirani su i drugi organi neophodni za sprovođenje stečajnog postupka: skupština poverilaca i odbor poverilaca. Završena je i procedura za prijavu potraživanja (oglasna tabla suda, rok 60 dana). Plan reorganizacije nije bio dostupan i relevantno izložen poveriocima.

Održano je par „ročišta“ taman da se posao oko potraživanja donekle privede kraju. Objavljen je spisak poverilaca (preko 800 pravosnažnih presuda pravnih i fizičkih lica) te spisak odobrenih iznosa koje oni potražuju, a sud priznaje. To je trajalo 2015-te i 2016-te godine. Međutim, postoji i mogućnost tužbe na te spiskove tako da ni taj deo posla nije u potpunosti završen.

Imovina „Plantaža“ uglavnom je nezaštićena, a deo plantaža koji je izdavan u zakup i dalje, samo pod patronatom ALSU i stečajnog poverenika, izdaje se privatnim licima u zakup. Oko pokretanja proizvodnje u bilo kom obliku i zaposlenju određenog broja radnika, uopšte se ne razmišlja, čak s tim u vezi, na predloge bivših zaposlenih inženjera o novom načinu rada, proizvodnji i preradi voća sa minimalnim ulaganjem nije ni odgovoreno.

U proteklih (gotovo) četiri godine je pet puta promenjen stečajni poverenik, a više puta i stečajni sudija i veće!? Nade za brzo okončanje stečajnog postupka

gotovo da nema među poveriocima, a veći deo bivših radnika (poverilaca) svoje pravosnažne presude je, po savetu advokata, usmerio prema Vrhovnom sudu Srbije. Interesantno je napomenuti da je većina od promenjenih stečajnih poverilaca (pet, 5) lično podnosila ostavke i tako „bežali“ od slučaja „Plantaža“. Iako je Zakon o stečaju donošen i menjan, u više navrata (2009, 2011, 2012, 2014, 2017 i 2018) u protekloj deceniji, pomaka u praksi gotovo da nema sem što su bivši veliki poslovni sistemi masovno likvidirani nakon decenijskih stečajnih postupaka.

Najveći problem i dalje jeste to što se Zakon ne primenjuje u praksi već se raznim „gimnastikama“ odugovlači postupak, obezvređuje imovina i poverioci ostavljaju na „cedilu“. Upravo takva situacija je u „Plantažama“, jer ni četiri godine nisu dovoljne da se odradi stečajni postupak i preduzeće restruktuirati ili likvidirati. Naprotiv, iz nadležnih institucija nam stižu obaveštenja da se kraj ne nazire a imovina se urušava, propada i godinama je neiskorišćena tako da njena vrednost više ne odgovara ni jednom knjigovodstvenom dokumentu niti procenama koje su vršene u poslednjih desetak godina.

Prema podacima iz UPPR (2015) ukupna fer vrednost imovine iznosi 3.060.044 hiljada dinara, a ukupna potraživanja 1.033.964 hiljada dinara. Ipak, u praksi je situacija sasvim drugačija te je imovinu gotovo nemoguće prodati po početnoj ceni od 50% ukupne vrednosti da bi se isplatili poverioci.

Uostalom, ni plan UPPR nije bio prihvaćen od strane poverilaca zbog nerealnih procena vrednosti imovine i nerealnih očekivanja buduće reorganizacije. To je bio i poslednji neuspeli pokušaj izbegavanja stečajnog postupka. „Plantaže“ su koristile preko 3.000 ha zemljišta, odnosno 1.698 ha u svojini društva i 1.602 ha kao korisnik zemljišta u državnoj svojini. Pod zasadima voća je trenutku otvaranja stečajnog postupka bilo 400 ha i 300 ha na kojima su se gajile žitarice [1].

Dakle, radi se o ogromnom kompleksu koji se ne koristi (iskorišćava) adekvatno što predstavlja nenaodoknadive gubitke po preduzeće a samim tim i po poverioce. Međutim, o takvim i sličnim stvarima koje su izuzetno bitne za preduzeće i sam stečajni postupak, stiče se utisak, stečajni upravitelj kao ni stečajni poverilac uopšte ne vode računa. Od zakupa dela pomenutih površina uzimaju se određena novčana sredstva koja se uglavnom koriste kao nagrade za stečajnog upravnika te navodne poslove oko vođenja stečaja.

Odgovornost, gotovo da ne postoji, a ambicije da se postupak što pre završi i okonča su izostale. Stečajni postupak „Plantaža“ i dalje (u nedogled) traje, godine prolaze, imovina propada, a nezadovoljstvo (i nepoverenje) kod poverilaca raste.

4. ZAKLJUČAK

Nakon višedecenijskog poslovnog posrtanja „Plantaža“, usled neadekvatnog rukovođenja, odnosno, nesposobnosti menadžmenta da odgovori zadacima vremena i načinu poslovanja u tržišnim i kriznim uslovima, blokirani su računi preduzeća, obaveze poveriocima se nisu izmirivale godinama, pokušaja reorganizacije gotovo da nije ni bilo, te je Privredni sud u Beogradu otvorio postupak stečaja 2015. godine. Stečajni postupak je otvoren nad „Plantažama“ usled Zakonom propisanih stečenih uslova.

Međutim, zaključujemo i sledeće:

- Stečaj nije pokrenut na vreme - da jeste tada bi se mnogo brže i efikasnije mogle sanirati negativne posledice pa čak i dobar (proizvodni) deo preduzeća restrukturirati, oživeti u smislu daljeg tržišnog poslovanja;
- Stečaj vode i kontrolišu nedovoljno stručno obrazovane i obučene institucije i pojedinci - oni svojim neodgovornim radom i nečinjenjem prolongiraju zakonom predviđene postupke na neograničeno vreme, gubi se na brzini koja je uvek važna u svakom segmentu poslovanja, a naročito kod reorganizacije preduzeća i sanacije proizvedene štete;
- Stečaj koji se vodi je neefikasan - u periodu od gotovo četiri godine promenjena su četiri stečajna poverioca, sada je peti, više puta menjan stečajni sudija i stečajno veće;
- Stečaju se kraj ne nazire - na mnogobrojne pozive i prozivke o dužini Stečaja nadležni „sležu ramenima“, objekti gotovo porušeni i popljačkani, plantaže zapuštene i neadekvatno obrađene što će, svakako, doprineti nižem stepenu namirenja poverilaca.

Zakon o stečaju mora da se primenjuje i sprovodi u praksi, a ne samo na papiru, jer bi time doprineli da rokovi za odluke o reorganizaciji ili bankrotstvu budu

kraći, efikasniji mehanizmi za razrešenje stečajnih upravnika (poverenika), potom bi bila ubrzana prodaja imovine ili dela imovine, a time stvoreni uslovi za reorganizaciju, odnosno, oporavak preduzeća ili likvidaciju uz povećan stepen namirenosti poverilaca.

LITERATURA

- [1] Revision Team & PKB „Voćarske plantaže“: *Plan reorganizacije*, 2015, datum preuzimanja: 21.06.2018.
- [2] <http://www.priv.rs/Ministarstvo-privrede/90/PKB-VOCARSKE-PLANTAZE-BOLEČ>. Shtml/companyid=1353, datum preuzimanja: 15.04.2018.
- [3] Kukobat L, Tešanić S, „Posledice upravljanja preduzećem bez jasno određene strategije: Studija slučaja PKB-Voćarske plantaže- Boleč“, Nacionalni naučni skup - *Savremeni problemi strategije i strateškog menadžmenta- Zbornik radova*, Univerzitet „UNION-Nikola Tesla“ u Beogradu, FPSP i FSOM, Beograd, 2017. Str. 191-199. ISBN 978-86-87333-3, 2017
- [4] Đergović D, Kukobat L, „Multinacionalna brodska posada i zaposleni u brodarstvu: interaktivno upravljanje“, *Tehnika*, SITS broj 2- 2018. str. 275- 282 ISSN 0040-2176, 2018
- [5] Glueck William F. & Jauch Lawrence R, *Strategic management and business policy*, New York: McGraw-Hill, c1984.pp.8
- [6] Todorović J, Djurićin D, Janošević S, *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.
- [7] <http://www.priv.rs/Arhiva/8114/Pokrece-se-restrukturiranje-subjekta.shtml>, datum preuzimanja: 18.03.2019.
- [8] <http://www.021.rs/story/Info/Srbija/183333/Viseod-2000-preduzeca-u-stecaju-neki-postupci-traju-22-godine.html>

SUMMARY

INEFFICIENCY OF BANKRUPTCY PROCEDURES IN SERBIAN ECONOMY: CASE STUDY OF PKB - VOĆARSKE PLANTAŽE-BOLEČ COMPANYS

Bankruptcy procedures are devised for companies which are entering into a more serious operational crisis, which means they are not able to regularly abide to their short-term and long-term responsibilities. Thus, to keep the creditors from incurring any damages, a special procedure is introduced and that is the bankruptcy procedure. The bankruptcy procedure is introduced upon the suggestion of the creditors or debtors and certainly its goal is to consolidate business ventures of the company in a particular timeframe where it would be „protected“ from paying out the creditors. Of course, that timeframe should be as short as possible, or, in a reasonable deadline (e.g. a year or two). The majority of former companies went through bankruptcy procedures because of poor business which did not suit the market. Were they run and did they last in a reasonable timeframe? Were the businesses reorganized thorough reconstruction and modernization? In this paper we will try and answer what would contribute to the reorganization and continuation of business. We will focus on the former giant in the are od fruit production and that is certainly PKB – Voćarske Plantaže Boleč.

Key words: *bankruptcy, management, reorganization*