

**TENDERSKA PRIVATIZACIJA U REPUBLICI SRBIJI  
POSTUPAK PRODAJE I REZULTATI**

***TENDER PRIVATIZATION IN REPUBLIC OF SERBIA  
SALE PROCEDURE AND RESULTS***

ALBINA KECMAN ŠUŠNJAR  
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

**Abstract:** Companies of strategic interest, primarily because of the importance for the economy, the number of employees and size of the subject of privatization, are privatized through public tender. Generally, larger companies that can find a strategic partner are privatized through public tender.

In tender privatization, in addition to the first important element which is the sale price, the other two elements which are used to evaluate the investor's offers are the investment and social program. Tender results of privatization can be viewed in relation to the achieved sales price, social and investment program.

The public tender is the method of privatization, or sale, 70% of the socially-owned or state-owned capital by public collection of bids from potential buyers in accordance with established terms of sale. Privatization (sale) by public tender includes preparation, submission and receipt of bids, opening and evaluation of bids and concluding contracts of sale.

**Key Words:** Privatization, Tender, Due Diligence, Public Announcement, Investment Program, Transaction

**Apstrakt:** Preduzeća od strateškog interesa, pre svega zbog značaja za privredu, broja zaposlenih i veličine subjekta privatizacije, privatizuju se putem javnog tendera. Metodom javnog tendera privatizuju se uglavnom veća preduzeća za koja je moguće naći strateškog partnera.

U tenderskoj privatizaciji, pored prvog bitnog elementa koji predstavlja prodajna cena, druga dva elementa koja se koriste u oceni ponuda investitora su investicioni i socijalni program. Rezultate tenderske privatizacije možemo posmatrati u odnosu na postignutu kupoprodajnu cenu, socijalni i investicioni program.

Javni tender je metod privatizacije, odnosno prodaje, 70% društvenog ili državnog kapitala preduzeća javnim prikupljanjem ponuda potencijalnih kupaca u skladu sa utvrđenim uslovima prodaje. Prodaja tenderom obuhvata pripremu za prodaju, podnošenje i prijem ponuda, otvaranje i ocenu ponuda i zaključivanje ugovora o prodaji.

**Ključne reči:** Privatizacija, tender, Due Diligence, javni poziv, investicioni program, transakcija

JEL classification: P 26;  
Review; Recived: September 10, 2009

## 1. Uvod

Koncept privatizacije u Republici Srbiji je izmenjen 2001. godine, kada je usvojen novi Zakon o privatizaciji. Njemu su usledile uredbe Vlade Republike Srbije (o tenderima, aukcijama, i dr.) koje su zaokružile regulaciju privatizacije u Srbiji. Organizovana je Agencija za privatizaciju, sa ciljem da operativno vodi proces privatizacije. Zakonom su definisani modeli privatizacije, među kojima je značajan model tenderske prodaje kapitala i imovine, kao način privatizacije preduzeća od strateškog interesa. Kao osnovni ciljevi privatizacije ističu se:

- ❑ stvaranje uslova za razvoj privrede kroz povećanje budžetskih priliva;
- ❑ maksimiziranje investicija u realni sektor;
- ❑ socijalna stabilnost;
- ❑ povećanje ekonomske efikasnosti privrednih društava i privrede kao celine;
- ❑ uspostavljanje jasne vlasničke strukture nad preduzećima i imovinske odgovornosti vlasnika za uspeh ili neuspeh poslovanja preduzeća;
- ❑ stvaranje novog korporativnog upravljanja u kome je rukovodstvo odgovorno vlasnicima, ili su vlasnici istovremeno i rukovodstvo;
- ❑ stvaranje institucionalnog ambijenta za priliv stranih investicija.

Zakonom o stranim ulaganjima, koji je usvojen 2002. godine, izmenjen je režim investiranja. Zakon je donet sa ciljem stimulanja stranih ulaganja i harmonizacije pravnog okvira u zemlji sa odgovarajućim zakonima u razvijenim zemljama (jednak tretman bez obzira na zemlju porekla, zaštita stranih investitora, liberalizacija platnog prometa, valutne konverzije i transfera, primena međunarodnih sporazuma i sl.).

Prvobitno ograničenje roka za privatizaciju bilo je četiri godine od početka procesa, što je naknadnim izmenama zakona produženo, te je privatizacija društvenog kapitala oročena do kraja 2008. godine. Kako se nalazimo u osmoj godini od početka privatizacije, te je značajan broj društvenih preduzeća privatizovan, a za jedan broj privatizovanih preduzeća je istekao rok za praćenje i kontrolu ispunjenja ugovornih obaveza, postoji dobar materijal za analizu dosadašnjih efekata i rezultata privatizacije.

## 2. Privatizacija preduzeća od strateškog interesa

Za preduzeća od strateškog interesa, pre svega zbog privredne delatnosti i značaja za privredu, broja zaposlenih i veličine subjekta privatizacije, Agencija za privatizaciju se odlučuje za privatizaciju putem javnog tendera. U slučaju da Agencija proceni da je pre prodaje potrebno sprovesti restrukturiranje privrednog društva, postupak restrukturiranja, najčešće u velikim sistemima sa diversifikovanim delatnostima i velikim nivoom obaveza, prethodi pristupu prodaje kapitala ili imovine metodom javnog tendera.

Kada se posmatra tenderska privatizacija, pored prvog bitnog elementa koji predstavlja prodajna cena, druga dva elementa koja se koriste u oceni ponude investitora su investicioni i socijalni program. Ovim elementima se kvantifikuju i evaluiraju ponude potencijalnih kupaca, iz razloga što je svaki od pomenutih elemenata osnova za ispunjenje određenih ciljeva privatizacije. U tom kontekstu, rezultate tenderske privatizacije treba ceniti kroz indikatore kao što su postignuta kupoprodajna cena i realizacija socijalnog i investicionog programa.

Javni tender je metod privatizacije, odnosno prodaje, 70% društvenog ili državnog kapitala preduzeća javnim prikupljanjem ponuda potencijalnih kupaca u skladu sa utvrđenim uslovima prodaje. Metodom javnog tendera privatizuju se uglavnom veća preduzeća za koja je moguće naći strateškog partnera. Odluka o izboru partnera za takva preduzeća značajna je sa stanovišta samih preduzeća, grana kojima pripadaju i privrede u celini.

Uredba o prodaji imovine i kapitala javnim tenderom uredila je postupak i način prodaje metodom javnog tendera prema utvrđenom postupku, uslovima i kriterijumima u kojem se ponude javno otvaraju, prihvataju i odbacuju. Na osnovu ove uredbe putem ovog metoda može se vršiti prodaja: a) društvenog i državnog kapitala, odnosno imovine u subjektu privatizacije, b) vlasničkih hartija od vrednosti koje su prenete Akcijskom fondu u skladu sa zakonom, kao i hartija od vrednosti pojedinačnih akcionara koje se nude na prodaju istovremeno sa vlasničkim hartijama od vrednosti Akcijskog fonda u skladu sa Zakonom o Akcijskom fondu i c) vlasničkih hartija od vrednosti čiji je zakoniti imalac: Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje zaposlenih, Republički fond za razvoj, autonomna pokrajina i Republika Srbija.

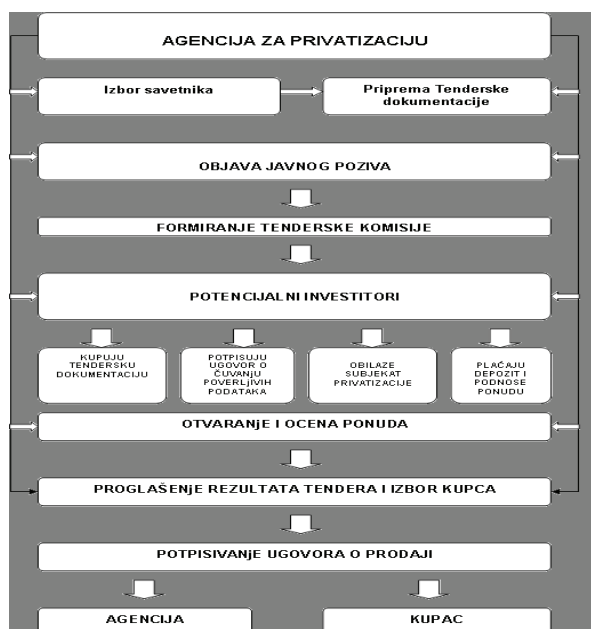
Prodaja tenderom obuhvata pripremu za prodaju, podnošenje i prijem ponuda, otvaranje i ocenu ponuda i zaključivanje ugovora o prodaji. Za postupak organizacije sprovođenja javnog tendera ovlašćena je Agencija, na čiji predlog se proglašava kupac, dok tenderska komisija prati celokupnu proceduru i odobrava rezultate javnog tendera. Tendersku komisiju obrazuje ministar nadležan za poslove privatizacije i ona u svom sastavu ima sedam članova: 4 predstavnika republičkih organa, jedan predstavnik lokalne samouprave prema sedištu subjekta privatizacije, jedan predstavnik subjekta privatizacije i jedan predstavnik reprezentativnog sindikata kod subjekta privatizacije.

Priprema tenderske prodaje je kompleksan postupak koji se može posmatrati kroz više faza. Po donošenju Odluke o tenderu, Agencija vrši izbor privatizacionog savetnika, koji će biti zadužen za detaljnu i sveobuhvatnu analizu društva i pripremu prodajne dokumentacije. Sa objavom javnog poziva, otpočinje prodajna faza koja se u slučaju uspešne prodaje okončava zaključenjem ugovora o prodaji.

Savetnici u postupku tenderske privatizacije se biraju prikupljanjem javnih ponuda. Savetnik može da bude konsultantska firma, investiciona banka ili advokatska kancelarija koja ima eksperte i iskustva u prodaji preduzeća, korporativnim finansijama i izradi ugovora iz oblasti privrede i privatizacije. Savetnik se angažuje na poslovima organizacije tendera, prikupljanju i analizi podataka o preduzeću, oceni i izboru najbolje ponude i u pregovorima radi zaključenja Ugovora o prodaji. U saradnji sa preduzećem i ekspertima Agencije, savetnik priprema tendersku dokumentaciju. U nastavku je dat slikovit prikaz toka tenderske prodaje.

## 3. Postupak pripreme društva za privatizaciju javnim tenderom

Prva faza tenderskog postupka je faza pripreme i ogleda se u pripremnim aktivnostima za prodaju. Ova faza je neophodna u cilju sagledavanja kompletne slike o subjektu privatizacije i potencijalnim kupcima i obuhvata više detaljnih analiza koje su opisane u nastavku.



Izvor: www.priv.rs, Vodič kroz tendersku privatizaciju

### 3.1 Analiza društva / dijagnostički izveštaj

Kako bi se sagledali svi bitni aspekti i poslovanje subjekta privatizacije, prednosti i nedostaci, kao i tržišni potencijal, radi se Dijagnostička analiza poslovanja. Ova analiza obuhvata detaljnu operativnu, finansijsku i pravnu ocenu svih bitnih činilaca relevantnih za postupak privatizacije društva. Ukoliko je potrebno, rezultat analize može biti predlaganje nekog vida finansijskog restrukturiranja ili neke druge mere koja će biti potrebna da se sprovede pre sprovođenja procesa privatizacije.

Na osnovu analize urađene u ovoj fazi, Konsultant priprema kratak pregled društva (“Marketinški prospekt”, ili “Teaser”), koji će služiti za promociju subjekta i povećanje mogućnosti prodaje. Ovaj dokument će biti dostavljen potencijalnim učesnicima na tenderu i postavljen na sajt Agencije za privatizaciju, kako bi se izazvalo veće interesovanje potencijalnih investitora kao i da bi se pribavile povratne informacije neophodne za analizu potencijalnih učesnika na tenderu. Rezultati rada u fazi analize društva biće sumirani u opsežnom izveštaju koji se naziva Dijagnostički izveštaj, i koji obuhvata sledeće delove:

A. Poslovna i finansijska analiza koju čine:

- ❑ Organizaciona struktura društva, uključujući zavisna društva i glavna odeljenja i organizacione celine, funkcije i zaduženja rukovodilaca i ključnih članova personala, struktura i broj zaposlenih i kadrovska politika;
- ❑ **Položaj**; na relevantnim tržištima, tržišno učešće po ključnim segmentima poslovanja, identifikacija osnovnih delatnosti i procena komparativnih prednosti / mana društva;
- ❑ Ključni indikatori operativnog i finansijskog poslovanja i njihovo poređenje sa relevantnim lokalnim i inostranim konkurentima;
- ❑ Struktura dugovanja koja je zabeležena u društvu, detaljna specifikacija obaveza i potraživanja, specifikacija i analiza vanbilansnih pozicija i mogućnosti otpisa dugova u skladu sa merodavnim pravom;
- ❑ Zvanični finansijski izveštaji i mišljenja nezavisnog revizora;
- ❑ Biznis plan društva i investicione potrebe.

B. Pravni izveštaj

Pravni izveštaj obuhvata razmatranje i ocenjivanje pitanja koja se odnose na poslovne knjige društva, opšte i normativne akte društva, materijalne sporazume i ugovore, pitanja rada i zaposlenih, finansijske ugovore, intelektualnu svojinu, pravna i regulativna pitanja vezana za specifičnu granu industrije, osiguranje, poreze, licence i dozvole, aktivu i pasivu, informacije o rukovodstvu, razvoj imovinske strukture društva i promene pravnog statusa, hipoteke, pokretnu i nepokretnu imovinu, kapital preduzeća (stanje u Centralnom registru, depou i kliringu hartija od vrednosti, Agenciji za privredne registre i drugim registrima) i vanbilansnu evidenciju društva.

Izveštaj treba da uzme u obzir sve zakone, propise, licence, poresku politiku i opšti pravni i regulativni okvir koji se može primeniti na društvo. Izveštaj takođe treba da sagleda i pruži eventualne preporuke za prevazilaženje identifikovanih otvorenih pitanja.

### C. Ekološki izveštaj

Ovaj izveštaj mora pripremiti firma ili lice odnosno konsultant kvalifikovano za procenu prirode i obima štetnih uticaja na životnu sredinu, u šta spada zagađenje zemljišta, taloženje u površinskim i podzemnim vodama kao posledica nekadašnjih aktivnosti na postojećim kapacitetima, usklađivanje postojećih poslovnih kapaciteta sa pozitivnim zakonima i propisima o životnoj sredini (uključujući zdravstvenu zaštitu i bezbednost na radu) i procenu troškova za saniranje (štete nastale u prošlosti i smanjenje štete povezane sa tekućim aktivnostima). U proceni treba da postoji jasna razlika između ekoloških uticaja nastalih u prošlosti i tekućih ekoloških problema i obaveza.

### D. Preporuke i privatizaciona strategija

Na kraju detaljne analize, konsultant, u slučaju da proceni da je neophodno, može preporučiti dodatne mere koje bi mogle biti preduzete od strane preduzeća kao subjekta privatizacije ili Agencije za privatizaciju, kako bi se uklonile prepreke za privatizaciju ili povećala tržišna vrednost preduzeća kao i definisati jasan predlog za dalje sprovođenje procesa privatizacije.

## 3.2 Izveštaj o proceni vrednosti društva

Procenu vrednosti priprema savetnik Agencije korišćenjem više metoda za procenu vrednosti. Ističu se metode diskontovanih novčanih tokova (DNT), likvidacione vrednosti (LV), neto imovine (MNI), korigovane knjigovodstvene vrednosti (KKV) i metode uporednih transakcija. Za potrebe korišćenja DNT metode, konsultant je u obavezi da, zajedno sa društvom, izradi prognozu očekivanih finansijskih rezultata. U tom smislu savetnik predlaže različite scenarije za potrebe utvrđivanja raspona vrednosti kapitala društva pod različitim pretpostavkama i određuje donju i gornju granicu procene vrednosti kapitala društva. U zaključku procene vrednosti društva se prikazuje indikativni raspon vrednosti društva (na osnovu predloženih scenarija i primenjenih metoda).

Primena metoda diskontovanih novčanih tokova i metoda likvidacione vrednosti objašnjena je u: 1) Uputstvu o načinu primene metoda za procenu vrednosti kapitala i imovine i načinu iskazivanja procenjene vrednosti kapitala (Službeni glasnik RS, broj 45/2001) i 2) Uredbi o metodologiji za procenu vrednosti kapitala i imovine (Službeni glasnik RS, broj 45/2002). Primena konkretnog modela zavisi od odgovora na pitanje da li je preduzeće u stanju da stvara prinos ili ne. U slučaju da preduzeće nije u stanju da stvara zadovoljavajući prinos, primenjuje se metod likvidacione vrednosti, dok se u slučaju pozitivnog odgovora, primenjuje metod diskontovanih novčanih tokova.

U tenderskoj prodaji, procena vrednosti je dokument poverljive prirode, koji je namenjen isključivo za potrebe Agencije za privatizaciju i na osnovu njega se ne utvrđuje početna cena (za razliku od aukcijske prodaje). Ovaj dokument nije dostupan učesnicima na tenderu. Ponuđači imaju mogućnost da urade sopstvenu analizu preduzeća i procenu, na osnovu koje će bazirati svoju ponudu i ponuđeni iznos za prodajnu cenu. Međutim, procena vrednosti se uzima u obzir prilikom vrednovanja ponuda i služi kao smernica za pregovore radi postizanja odgovarajuće kupoprodajne cene. S obzirom da je kod tenderske prodaje glavni cilj da preduzeće nastavi sa poslovanjem i kontinuitetom delatnosti, relevantna procena se bazira na prinostnom pristupu, te se DNT metoda najčešće uzima kao odrednica za izvođenje zaključka o proceni društva.

## 3.3 Izveštaj o proceni tržišta/Izveštaj o potencijalnim učesnicima u postupku privatizacije

Na osnovu povratnih informacija dobijenih od potencijalnih učesnika u postupku privatizacije, konsultant uzima u razmatranje zahteve i strategije potencijalnih učesnika i njihovo mišljenje prilikom pripreme Izveštaja o proceni tržišta. Zaključci se sumiraju u Izveštaju o potencijalnim učesnicima u postupku privatizacije (koji između ostalog treba da sadrži identifikovane kontaktirane potencijalne učesnike u postupku privatizacije kao i njihove povratne informacije). Cilj je da se privuče što veći broj investitora koji će dostaviti pismo zainteresovanosti za učešće u privatizaciji i da se obezbedi konkurentnost na tenderu.

## 3.4 Tenderska dokumentacija

Tenderska dokumentacija obuhvata dokumenta neophodna za prodaju preduzeća javnim tenderom i ona sadrži:

### *Ugovor o čuvanju poverljivih podataka*

Svrha ovog ugovora je da se zaštite vlasničke i poslovno osetljive informacije o subjektu privatizacije. Agencija sa učesnicima koji su podneli zahtev za otkup tenderske dokumentacije i izvršili uplatu po istom, potpisuje Ugovor o čuvanju poverljivih podataka.

### *Informacioni memorandum*

Informacioni memorandum je osnovni marketinški dokument o društvu. On sadrži sve informacije koje su učesnicima na tenderu objektivno potrebne da bi doneli odluku o investiranju (naziv i adresu društva, opis pretežnih delatnosti, organizacionu i vlasničku strukturu, ukupnu knjigovodstvenu vrednost kapitala odnosno imovine izraženu u dinarima i evrima, informacije o poslovanju i bonitetu subjekta privatizacije, podatke o prijavljenim i neprijavljenim pot-

raživanjima državnih i ostalih poverilaca). Sastavni deo Informacionog memoranduma čine i potpisani zapisnici sa povećanim društvima o utvrđenom potraživanju, u skladu sa zakonom.

#### *Uputstvo za ponuđače*

Uputstvo za ponuđače sadrži detaljan opis uslova i termina za učesće na tenderu, opis tenderske procedure, rokove, uslove za izradu detaljne analize poslovanja preduzeća (Due Diligence), vreme i način posete društvu (uključujući pravila posete Sobi sa podacima), kriterijume za ocenu tendera, kopiju Uredbe o prodaji kapitala i imovine javnim tenderom, kao i ostale elemente predložene od strane Agencije za privatizaciju.

#### *Nacrt Ugovora o prodaji*

Nacrt Ugovora o prodaji sadrži podatke o predmetu prodaje, određene izjave i garancije Agencije za privatizaciju u vezi sa predmetom prodaje, obaveze kupca koje se odnose na uplatu kupoprodajne cene, realizaciju investicionog i socijalnog programa, kontinuitet obavljanja pretežne delatnosti društva (najčešće petogodišnji period), zabranu raspolaganja kapitalom i imovinom društva bez saglasnosti Agencije i sl.

### **4. Prodaja subjekta privatizacije javnim tenderom**

Nakon pripreme Tenderske dokumentacije pokreće se prodajni postupak koji započinje objavom javnog poziva za učesće na tenderu. Detaljna procedura podnošenja, prijema, otvaranja i ocene ponuda je opisana u Uputstvu za ponuđače.

Javni poziv je poziv potencijalnim kupcima da dostave svoju konkretnu ponudu za kupovinu kapitala ili imovine subjekta privatizacije. Javni poziv sadrži:

- naziv, adresu i ostale osnovne podatke o subjektu privatizacije
- opis pretežne delatnosti
- vlasničku strukturu kapitala
- procenat kapitala, odnosno opis imovine koja se nudi na prodaju
- datum i rokove za učesće na tenderu
- šifru tendera
- uslove koje ponuđač treba da ispuni
- ostale podatke od značaja za učesće na tenderu.

Konsultant organizuje Sobu sa podacima, u kojoj se nalaze osnovna akta društva kao i dokumenta koja sadrže pravne, finansijske i komercijalne informacije o preduzeću, relevantne za sve učesnike na tenderu, čime se učesnicima na tenderu omogućava da ispitaju, pregledaju i analiziraju takve informacije i sprovedu sopstveni Due Diligence pre podnošenja finalnih ponuda. Pored toga, učesnicima na tenderu se omogućava da posete subjekt privatizacije, gde je najčešće smeštena Soba sa podacima, u kojoj se nalaze sve informacije neophodne potencijalnim investitorima za procenu investicionih mogućnosti društva.

#### **4.1 Prikupljanje i ocena ponuda**

Po objavljivanju javnog poziva, zainteresovani ponuđač je obavezan da otkupi tendersku dokumentaciju, potpiše Ugovor o čuvanju poverljivih podataka i uplati depozit ili obezbedi Licitacionu garanciju, kao sredstvo za obezbeđenje ponude.

Ponuda se podnosi u roku naznačenom u javnom pozivu, direktno Agenciji za privatizaciju ili poštom, u zapečaćenoj koverti, pri čemu rok za podnošenje ponude ne može biti kraći od 15 dana od dana objavljivanja javnog poziva. Neposredno nakon prikupljanja pristiglih ponuda, dolazi do ocene odnosno evaluacije istih, u skladu sa kriterijumima navedenim u Uputstvu za ponuđače i javnom pozivu. Osnovni elementi koji predstavljaju predmet vrednovanja ponude su ponuđena kupoprodajna cena i ponuđeni investicioni program, pri čemu se oba elementa ponderišu, a ponuđeni investicioni program za duži period (najčešće pet godina) se svodi na sadašnju vrednost koja je relevantna prilikom vrednovanja i ponderisanja. Nakon završetka javnog otvaranja paketa sa ponudama, Agencija za privatizaciju u saradnji sa savetnicima, analizira i ocenjuje ponude u roku od 30 dana od datuma otvaranja ponuda. Ponuđač čija ponuda na osnovu sistema vrednovanja u skladu sa pravilima tendera ima najveću vrednost ponude proglašiće se za izabranog odnosno prvorangiranog ponuđača. Tenderska komisija na predlog Agencije odobrava rezultat tendera.

#### **4.2 Pregovori i zaključenje ugovora**

Po proglašenju tender liste, u roku od 30 dana od isteka roka za obaveštavanje svih ponuđača o rezultatima tendera (u slučaju tendera sa više učesnika), Agencija za privatizaciju i prvorangirani ponuđač treba da potpišu Ugovor o prodaji. Ukoliko izabrani ponuđač u navedenom roku ne potpiše Ugovor o prodaji

---

koji je prihvatila Agencija, smatra se da se povukao iz transakcije. U tom slučaju, Agencija poziva drugorangiranog ponuđača da sa njim zaključi Ugovor o prodaji. Ukoliko i drugorangirani ponuđač odbije da potpiše Ugovor o prodaji, Agencija odlučuje o daljem postupku u saradnji sa nadležnim Ministarstvom za poslove privatizacije.

U slučaju da na tenderu ponudu podnese samo jedan ponuđač, za koga Agencija utvrdi da ispunjava uslove i kriterijume tendera, Tenderska komisija na predlog Agencije može odlučiti da započne pregovore sa jedinim ponuđačem ili da tender proglasi neuspelim. Ukoliko se odobri otpočinjanje pregovora, ministar nadležan za poslove privatizacije obrazuje Komisiju za pregovore sa jedinim ponuđačem. Komisija za pregovore je ovlašćena da vodi pregovore sa jedinim ponuđačem. Komisija za pregovore predlaže Tenderskoj komisiji da li da odobri zaključivanje Ugovora o prodaji sa jedinim ponuđačem na tenderu u roku od 60 dana od dana njenog obrazovanja. Ako Tenderska komisija ne prihvati predlog Komisije za pregovore, Agencija u saradnji sa Ministarstvom nadležnim za poslove privatizacije odlučuje o daljem toku postupka.

### 4.3 Specifični načini tenderske prodaje

Agencija može da sprovede tender sa javnim nadmetanjem kada se prodaje imovina subjekta privatizacije. Ovo je slučaj kod preduzeća koja su u postupku restrukturiranja i kod kojih je predviđena parcijalna ili zajednička prodaja imovine društva u skladu sa Programom restrukturiranja. Tender sa javnim nadmetanjem je postupak i način prodaje imovine subjekta privatizacije kroz dve faze, podnošenjem ponuda i javnim nadmetanjem ponuđača.

Na tenderu sa javnim nadmetanjem Ugovor o prodaji se zaključuje kao ugovor po pristupu, odnosno ponuđači su dužni da prihvate u potpunosti tekst Ugovora o prodaji u okviru svoje ponude. Takođe, može se odrediti minimalna cena za predmet prodaje, u kom slučaju ponuđene cene ponuđača moraju biti najmanje jednake toj minimalnoj ceni.

U javnom nadmetanju učestvuju samo kvalifikovani ponuđači koji ispunjavaju uslove iz tenderske dokumentacije i javnog poziva i koji u javnom nadmetanju poboljšavaju svoje ponude u pogledu ponuđene cene. Ovaj koncept prodaje se pokazao dobar u konkurentnim postupcima prodaje putem javnog tendera, sa više ponuđača, sa ciljem postizanja što veće cene na tenderu. Kvalifikovani ponuđači imaju mogućnost da u fazi javnog nadmetanja poboljšaju prvobitne ponude.

Vlasničke hartije od vrednosti koje su prenete Akcijskom fondu u skladu sa zakonom, mogu se prodavati na tenderu po skraćenom postupku. Agencija donosi odluku o sprovođenju tendera po skraćenom postupku prilikom donošenja odluke o metodu prodaje.

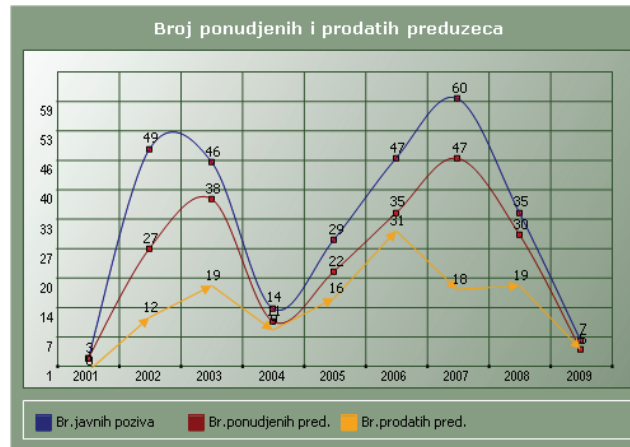
U tenderu po skraćenom postupku minimalna cena za predmet tendera ne može da bude niža od 50% korigovane knjigovodstvene vrednosti kapitala koji se nudi na prodaju prema poslednjem finansijskom izveštaju. Na tenderu po skraćenom postupku ugovor o prodaji se zaključuje kao ugovor po pristupu. Tender po skraćenom postupku se pokazao kao dobar metod kada je intencija da postoji utvrđena minimalna cena na tenderu i da postupak bude okončan u što kraćem periodu. U tom smislu, skraćenje postupka se postiže time što nema pregovora sa ponuđačima i što ugovor sa prvorangiranim ponuđačem može biti zaključen odmah nakon proglašenja tender liste.

## 5. Rezultati tenderske privatizacije u Srbiji

Kako je period privatizacije otpočeo 2001. god., Srbija se nalazi u osmoj godini od početka postupka, i u godini kada se privatizacija društvenog kapitala okončava. Treba napomenuti da je u skladu sa poslednjim izmenama Zakona o privatizaciji predviđeno da za preduzeća sa društvenim kapitalom mora biti objavljen javni poziv do kraja 2008. god., ili će u protivnom ista biti likvidirana. Ovo je prouzrokovalo povećan broj objava za prodaju u poslednjem kvartalu 2008. god., a rezultovalo je time da se i u 2009. veliki broj preduzeća našao u postupku privatizacije. Međutim, na nepovoljne ishode ovih objavljenih prodaja u najvećoj meri je uticala svetska ekonomska kriza praćena drastičnim smanjenjem priliva stranih investicija i lošijim performansama samih subjekata privatizacije u tekućoj godini.

Rezultati privatizacije, statistički posmatrano, mogu se pratiti prema broju ponuđenih i prodatih preduzeća, na godišnjem nivou. Na donjem grafiku i tabeli, dat je pregled takvih rezultata u postupku tenderske prodaje. Prema broju ponuđenih preduzeća, ključne godine, sa najvećim brojem objavljenih javnih poziva, bile su 2002. i 2003. (početak privatizacije) i 2007. (godina pre roka za okončanje privatizacije). Broj prodatih preduzeća javnim tenderom je dostigao maksimum u 2006. godini, sa 31 zaključenim ugovorom o prodaji.



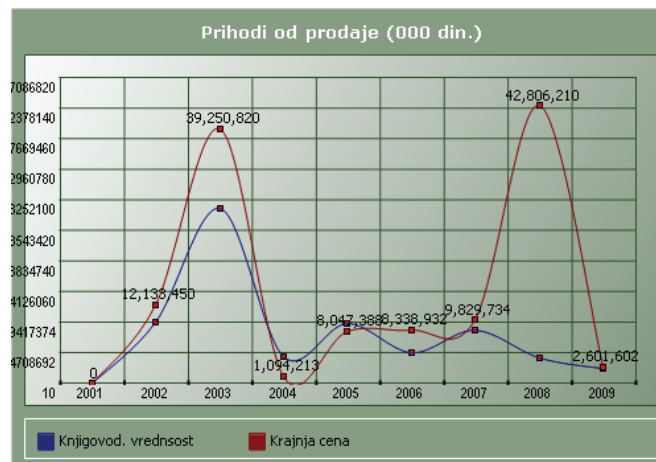


Izvor: Agencija za privatizaciju Republike Srbije, avgust 2009. god.

| Period  | Br. javnih poziva | Br. ponudjenih preduzeća | Br. prodatih / raskinutih | Odnos prodatih i ponudjenih preduzeća |
|---------|-------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| 2001    | 3                 | 3                        |                           |                                       |
| 2002    | 49                | 27                       | 12                        | 44,44%                                |
| 2003    | 46                | 38                       | 19                        | 50,00%                                |
| 2004    | 14                | 11                       | 9                         | 81,82%                                |
| 2005    | 29                | 22                       | 16                        | 72,73%                                |
| 2006    | 47                | 35                       | 31                        | 88,57%                                |
| 2007    | 60                | 47                       | 18                        | 38,30%                                |
| 2008    | 35                | 30                       | 19                        | 63,33%                                |
| 2009    | 7                 | 5                        | 5                         | 100,00%                               |
| Ukupno: | 290               | 218                      | 129                       |                                       |

Izvor: Agencija za privatizaciju Republike Srbije, avgust 2009. god.

Posmatrano u odnosu na prihode od prodaje (grafik i tabela dole) najveći prilivi ostvareni su u 2003. god (39,2 milijardi RSD) i 2008. god. (42,8 milijardi RSD), pri čemu je najveća razlika u odnosu na knjigovodstvenu vrednost kapitala koji je bio predmet prodaje na tenderu iskazana u 2008. god. (10 puta veća vrednost postignute prodajne cene). Ostvareni prihodi su posledica i broja objavljenih javnih poziva u godinama koje su prethodile godinama sa najvećim prilivima (najveći broj objava). Ukupni prihodi od tenderske privatizacije, od početka postupka do avgusta 2009. god. iznosili su oko 124 milijardi RSD.

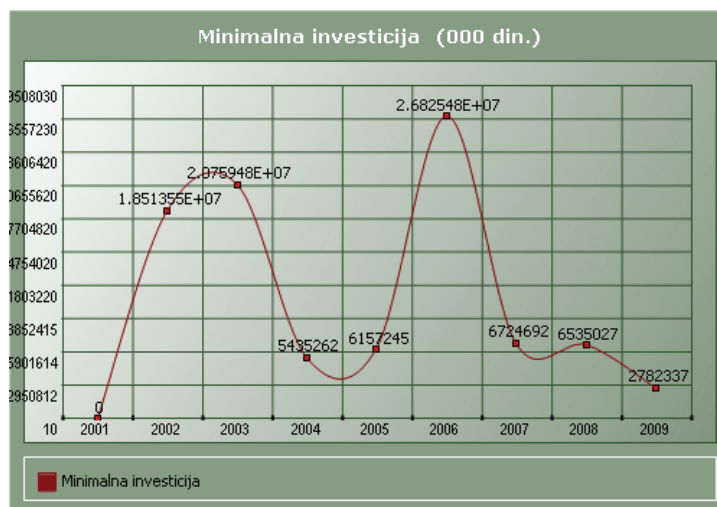


Izvor: Agencija za privatizaciju Republike Srbije, avgust 2009. god.

| Period      | Knjig. vrednost<br>(000 din) | Prodajna cena<br>(000 din) | Odnos prodajne cene i<br>knjigovodstvene vrednosti |
|-------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------|
| <u>2002</u> | 9.526.169                    | 12.133.447                 | 127,37%                                            |
| <u>2003</u> | 27.055.712                   | 39.250.817                 | 145,07%                                            |
| <u>2004</u> | 4.172.834                    | 1.094.213                  | 26,22%                                             |
| <u>2005</u> | 9.327.430                    | 8.047.388                  | 86,28%                                             |
| <u>2006</u> | 4.848.085                    | 8.338.932                  | 172,00%                                            |
| <u>2007</u> | 8.180.584                    | 9.829.734                  | 120,16%                                            |
| <u>2008</u> | 3.909.684                    | 42.806.206                 | 1.094,88%                                          |
| <u>2009</u> | 2.334.288                    | 2.601.602                  | 111,45%                                            |
| Ukupno:     | 69.354.786                   | 124.102.339                |                                                    |

Izvor: Agencija za privatizaciju, avgust 2009. god.

Imajući u vidu da je investicioni program značajan element ugovora o prodaji u postupku tendera, rezultate tenderske prodaje treba pratiti i kroz visinu ugovorenih investicionih obaveza, koja je ukupno iznosila preko 93 milijardi RSD od početka privatizacije do sredine 2009. god. Najveće ugovorene investicije postignute su u 2003. (kada su ostvareni i visoki prihodi od prodaje) i 2006. godini (godina sa najvećim brojem prodatih preduzeća).



Izvor: Agencija za privatizaciju Republike Srbije, avgust 2009. god.

Od 129 potpisanih ugovora o prodaji u tenderskoj proceduri, 21 ugovor je raskinut zbog neispunjenja ugovornih obaveza od strane kupaca, što čini oko 16% neuspješnih transakcija od prodatih preduzeća. Razlozi za raskid su bili kršenje ugovornih obaveza od strane kupaca, i to najčešće obaveza koje se odnose na investicioni program, raspolaganje imovinom subjekata privatizacije i socijalni program. Ukupan broj zaposlenih u privatizovanim društvima putem tenderske prodaje je oko 84.000 radnika. U tabeli u nastavku izložen je sumarni pregled rezultata prema potpisanim ugovorima o prodaji javnim tenderom, sa osvrtom na ključne elemente transakcija.

| Rezultati 2002 -<br>31.07.2009. | Ukupno<br>prodato /<br>raskinuto | Broj<br>zaposlenih | Knjigov. vrij.<br>000 EUR | Prodajna<br>cena<br>000 EUR | Investicije<br>000 EUR | Soc. program<br>000 EUR |
|---------------------------------|----------------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------|
| Tenderi                         | 108                              | 83.891             | 934.645                   | 1.213.029                   | 1.145.501              | 276.689                 |

Izvor: Agencija za privatizaciju, avgust 2009. god.



### **5.1 Pregled značajnijih tenderskih transakcija po godinama privatizacije**

U ovom delu je napravljen kratak pregled značajnijih tenderskih transakcija u Srbiji u periodu od 2002 – 2009 godine, sa osvrtom na ključne elemente u potpisanim kupoprodajnim ugovorima.

#### **2009**

Austrijsko preduzeće, EDDSG, potpisalo je 5. februara 2009. godine sa Agencijom za privatizaciju Ugovor o prodaji 70% društvenog kapitala preduzeća AD Jugoslovensko rečno brodarstvo Beograd. Ponuđač EDDSG proglašen je za prvorangiranog ponuđača na tenderu, sa ponudenom cenom u iznosu od 24,5 miliona evra. Kupac se obavezao na investicioni program u iznosu od 15,73 miliona evra, uz bezuslovno prihvatanje minimalnih obaveza socijalnog programa. Preduzeće AD Jugoslovensko rečno brodarstvo Beograd je specijalizovano za unutrašnji i međunarodni transport tečnih i suvih roba i predstavlja po veličini četvrto preduzeće za rečni transport u regionu donjeg Dunava.

#### **2008**

Imovina Kompanije Internacional CG dp Beograd – u restrukturiranju koja se nalazi na Novom Beogradu prodata je za 148.800.999 evra i to NBGP Properties Beograd, koji je nastupio sa firmom IHG Management iz Holandije. Beogradska celina imovine obuhvata nekadašnji hotel Intercontinental, apartmane i poslovni prostor, poznate kao "Geneks apartmani" i druge objekte ukupne površine oko 73.000 kvadrata. U planu je rekonstrukcija i adaptacija hotela u cilju postizanja standarda od pet internacionalnih zvezdica, u skladu sa ugovorom o prodaji, pri čemu je po projektu predviđen budući hotel na ovoj lokaciji koji će pripadati lancu Crown Plaza.

Ugovor o prodaji imovine kompanije Internacional CG dp Beograd – u restrukturiranju, koja se nalazi na Kopaoniku, zaključen je 26. decembra 2008. godine za 23 miliona evra sa kupcem MK Group d.o.o. iz Beograda. Na prodaju su bili ponuđeni hoteli Grand i Sunčani vrhovi. Osim plaćanja prodajne cene, kupac se obavezao na zadržavanje postojeće delatnosti hotela i apartmana najmanje sledećih 10 godina i postizanja nivoa kvaliteta od minimum četiri internacionalne zvezdice.

Energetska kompanija ABS Minel Trafo AD iz Mladenovca je potpisivanjem ugovora o prodaji preuzela 65,149% ukupnog kapitala preduzeća AD Minel Transformatori, Ripanj. ABS Minel Trafo, inače deo ABS holdingsa, bio je prvorangirani na tenderu sa ponudenom cenom od 17 miliona evra, i obaveznim investicijama u iznosu od 7 miliona evra. Agencija za privatizaciju i Akcijski fond su dana 4. decembra 2008. godine potpisali Ugovor o prodaji sa Almeksom d.o.o. iz Pančeva o prodaji pančevačkog preduzeća za poljoprivrednu proizvodnju Stari Tamiš. Ugovorena cena je bila 11,19 miliona evra za 71,05% kapitala privrednog društva Stari Tamiš i investicioni program u vrednosti od 900.000 evra. Mađarska kompanija ContiTech Rubber Industrial Kft (deo grupe ContiTech) i Agencija za privatizaciju su 11. septembra 2008. godine potpisali ugovor o prodaji 70% kapitala preduzeća Kolubara Univerzal d.o.o. iz Velikih Crljana. Ugovorena je cena od 11 miliona evra i investicioni program u vrednosti od 4 miliona evra.

#### **2007**

Konzorcijum firmi Preduzeće za puteve a.d. Beograd i Petrobart d.o.o. Beograd, je za kupovinu 70% kapitala Fabrike maziva d.o.o. iz Kruševca platio 25 miliona evra. Ugovorom koji je potpisan 5. februara 2007. godine, Kupac se obavezao da će u fabriku investirati 10 miliona evra, prihvatiti minimalne obaveze socijalnog programa, kao i određene dodatne elemente socijalnog programa.

Kompanija Neochimiki L.V. Lavrentiadis, lider proizvodnje deterdženata i hemijskih proizvoda u Grčkoj, je 14. februara 2007. godine, potpisala ugovor o prodaji 70% ukupnog kapitala Rafinerije nafte d.o.o. Beograd. Kupac je ponudio cenu od 16,38 miliona evra, investicije u vrednosti od 15 miliona evra, uz prihvatanje minimalnih i određenih dodatnih elemenata socijalnog programa.

#### **2005**

Preduzeće Invej Beograd preuzelo je 70% društvenog kapitala preduzeća Rubin iz Kruševca za cenu od 20,13 miliona evra uz obavezu da u narednih 5 godina u preduzeće uloži 11.360.200 evra.

Akcionarsko društvo Vojvodinaput-Bačkaput iz Novog Sada prodato je preduzeću PZP Niš dana 07. novembra 2005. godine po ceni od 10,11 miliona evra i uz investicije u vrednosti od 5,1 milion evra.

Konzorcijum PZP Niš i PZP Beograd potpisao je dana 23. juna 2005. godine Ugovor sa Agencijom za privatizaciju o kupovini preduzeća za puteve Beograd. Prodajna cena je bila 18,8 miliona evra, a investicioni program u vrednosti od 13,07 miliona evra.

#### **2004**

Preduzeće Swisslion iz Novog Sada, kupilo je 70% društvenog kapitala PIK Takova iz Gornjeg Milanovca. Prodajna cena za kapital je bila 3 miliona evra. Pored obaveze da plati prodajnu cenu, Swisslion se obavezao da u preduzeće u

narednih 5 godina investira 30 miliona evra. Kupac se takođe obavezao da neće otpuštati zaposlene po osnovu tehnološkog viška u naredne 3 godine.

### **2003**

Kompanija Philip Morris Holland B.V. investirala je ukupno 518,03 miliona evra u kupovinu 66,45% vlasništva u Duvanskoj industriji Niš, od toga 387 miliona za kapital preduzeća, 64,85 miliona za petogodišnji investicioni program i 66,18 miliona evra za socijalni program.

British American Tobacco kupio je 67,81% akcija duvanske industrije DIV Vranje za 87 miliona evra. Od toga je 50 miliona plaćeno za kapital, 24 miliona za petogodišnji investicioni program i 13,14 miliona za socijalni program.

Ruski Lukoil je preuzeo 79,5% društvenog kapitala Beopetrola za ukupno 210 miliona evra: 117 miliona za akcije, 85 miliona za investicioni program i 8 miliona za socijalni program.

### **2002**

Austrijska firma Henkel kupila je 70% kruševačke Merime za 14,4 miliona evra. Kupac se obavezao na investicioni program u iznosu od 43,3 miliona evra i socijalni program od 12,1 miliona evra.

Slovenačka firma Impol kupila je 70% Seval - Valjaonice aluminijuma iz Užica za 6,5 miliona USD, i preuzela obezbe da u Valjaonicu investira 14,6 miliona USD.

Holcim AG je postao vlasnik cementare Novi Popovac kupovinom 70% kapitala za 52,5 miliona USD.

Najveća srpska fabrika cementa iz Beočina prodana je kompaniji Lafarge iz Francuske po ceni od 58,81 miliona evra i investicionim programom od 37,33 miliona evra. Vrednost preuzetih dugova iznosila je 19 miliona USD.

Grčka firma Titan je kupila cementaru iz Kosjerića za 35,5 miliona USD. Obaveze po osnovu investicionog programa iznosile su 29,6 miliona USD.

Hemofarm Koncern je kupio Zorku Farma, Šabac za 14,7 miliona evra, uz obavezu da uloži 27,5 miliona evra i prihvati socijalni program.

## **6. Zaključak**

Proces tranzicije u Srbiji se pokazao komplikovanijim i dugoročnijim od prvobitnih očekivanja, a praćen je i sa više zakonskih izmena u proteklom periodu. U Srbiji tranzicija ostvaruje ozbiljnije pomake tek posle 2000. godine. Ovaj proces je tekao prilično neravnomerno, u periodu 2001-2002 on je započet relativno brzo, a zatim je usporen do 2006. god, sa intencijom da u prethodne dve godine proces bude okončan. Međutim, uticaj globalne ekonomske krize je onemogućio kraj privatizacije u planiranim rokovima, te se država preorijentisala na pomoć velikim neprivatizovanim privrednim sistemima kroz investicije i subvencije, kako bi ih pripremila za uspešniju privatizaciju u boljim tržišnim uslovima.

Tenderska prodaja se pokazala kao dobar izbor za privatizaciju preduzeća od strateškog interesa, imajući u vidu da u ovom postupku samo odabrani kvalifikovani učesnici imaju mogućnost da postanu kupci i da je intencija kod ove prodaje na pronalaženju strateških partnera za subjekt privatizacije i za državu. Pri tome ne treba zanemariti druge značajne aspekte ovakve prodaje koji se reflektuju kroz očuvanje kontinuiteta delatnosti, sa boljim performansama društva zahvaljujući investicionim ulaganjima, novim tehnologijama i stručnim kadrovima.

Model prodaje, onako kako je projektovan, doveo je do relativno brze privatizacije velikih preduzeća, pri čemu je kao metod za njihovu prodaju izabran javni tender. Od privatizacije velikih sistema donet je značajan prihod državi, a verovatno i povećanje efikasnosti u privatizovanim društvima. Značajan nivo investicija je realizovan kroz proces privatizacije velikih privrednih sistema, a sve u cilju povećanja njihove efikasnosti. Kako je, umesto da model prodaje bude kasnije diversifikovan u cilju daljeg povećanja efikasnosti, nastavljeno sa istim modelom, to je dovelo do kasnije prodaje po nižim cenama (20% ili manje od knjigovodstvene vrednosti) i plaćanja na rate, sa čestim problemima u izmirivanju ove obaveze od strane kupaca.

Srbija sada prelazi u drugu fazu tranzicije, s obzirom da se privatizacija društvenih preduzeća privodi kraju, pa se država uveliko usredsredila na velike infrastrukturne sisteme u državnom vlasništvu i da je preduzela određene korake na njihovom restrukturiranju, kao uvodu u njihovu parcijalnu ili totalnu privatizaciju. S tim u vezi, rezultate i efekte dosadašnjih privatizacija treba koristiti u cilju sagledavanja prednosti i nedostataka odabranih modela i predhodnih iskustava, što će nam pomoći za unapređenje efikasnosti budućih postupaka privatizacije i daljeg toka tranzicije.

### **Literatura:**

1. Zakon o Agenciji za privatizaciju (Službeni glasnik RS, 38/2001 i 135/2004)
2. Zakon o privatizaciji (Službeni glasnik RS, 38/2001, 18/2003, 45/2005 i 123/2007)
3. Uredba o metodologiji za procenu vrednosti kapitala i imovine (Službeni glasnik RS, 45/2001 i 45/2002)
4. Uredba o prodaji kapitala i imovine javnim tenderom (Službeni glasnik RS, 45/2001, 59/2003, 110/2003, 52/2005, 126/2007, 96/2008 i 107/2008)
5. Republički zavod za statistiku (2006), *Efekti privatizacije na privredni razvoj Srbije*

6. Cerović B (ed.) (2006), *Privatization in Serbia: Evidence and Analyses*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
  7. Cerović B., Kovačević M. (red.) (2009), *Tranzicija u Srbiji i globalna ekonomska kriza*, Naučno društvo ekonomskih nauka sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu
  8. <http://www.priv.rs>
  9. <http://www.srbija.gov.rs>
- 
-