

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra regionálního managementu a práva

Diplomová práce
Preventivní restrukturalizace jako ochrana
před úpadkem

Vypracovala: Bc. Petra Dermeková

Vedoucí práce: JUDr. Ing. Zdeněk Strnad, Ph.D., MPA

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Petra DERMEKOVÁ
Osobní číslo:	E22638
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Strukturální politika EU a rozvoj venkova
Téma práce:	Preventivní restrukturalizace jako ochrana před úpadkem
Zadávací katedra:	Katedra regionálního managementu a práva

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Úkolem studentky bude především posouzení (ověření), zda díky tomuto novému institutu je reálná naděje na omezení (snižení) počtu nežádoucích likvidací (rušení) životaschopných podniků a podnikatelů. Cílem této práce by také mělo být zhodnocení podstaty zákona o preventivní restrukturalizaci i ověření vnímání jeho přínosů (znalosti) potenciálními osobami (podnikateli) včetně porovnání řešení negativní ekonomické situace podle pravidel insolvenčního práva. V praktické části by mohl být rovněž modelově presumován postup podle zákona č. 284/2023 Sb. u společnosti, která nedávno prošla (prochází) insolvencí včetně vyhodnocení případných benefitů preventivní restrukturalizace, kdyby ji bylo možno tehdy alternativně využít. Lze rovněž očekávat návrhy/náměty na legislativní či metodické úpravy, které by mohly vést k větší efektivitě či znalosti (povědomí) o tomto novém preventivním ekonomicko-právním nástroji.

Metodický postup:

Při zpracování diplomové práce bude použita zejména metoda analytická, která primárně zahrnuje studium právních předpisů, především zákona o preventivní restrukturalizaci, insolvenčního zákona a dalších předpisů souvisejících s insolvenčním právem a podnikáním, dále odborné literatury a soudní judikatury. Toto studium lze doplnit sběrem relevantních dat, především statistických informací. V práci bude použita také metoda komparativní, a to jednak ve vztahu k insolvenčnímu právu, jednak při srovnání české úpravy preventivní restrukturalizace s úpravami v jiných (ideálně sousedních) zemích Evropské unie. Získané informace budou vyhodnoceny a okomentovány.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl práce, metodika, hypotézy
3. Vlastní práce (teoretická část) – rešerše, analýza legislativy a literatury, srovnání s insolvenčními pravidly, komparace zahraničních úprav (EU)
4. Praktická část – sběr dat, statistika, modelový příklad
5. Závěr
6. Zdroje
7. Přílohy

Rozsah pracovní zprávy:	50 – 60 stran
Rozsah grafických prací:	dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce:	tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Hásová, J. & Moravec, T. (2018). Insolvenční řízení. Praha: C. H. Beck.
- Sprinz, P., Jirmásek, T., Řeháček, O., Vrba, M. a Zoubek, H. (2019) Insolvenční zákon: komentář. Velké komentáře. Praha: C.H. Beck.
- Kozák, J. et al. (2019). Insolvenční zákon. Komentář. Praha: Wolters Kluwer.
- Richter, O. (2014). Věřitelé a uplatňování pohledávek v insolvenčním řízení. Komentář. Praha: C. H. Beck.
- Richter, T. (2017). Insolvenční právo. Praha: Wolters Kluwer.
- Schönfeld, J., Kuděj, M., Havel, B. a Sprinz, P.(2023) Start preventivní restrukturalizace: nová šance pro podnikatele, nebo velký problém pro věřitele? Praha: C.H. Beck.
- Schönfeld, J. et al. (2021). Preventivní restrukturalizace. Revoluce v oblasti sanací podnikatelských subjektů. Praha: C. H. Beck.
- Schönfeld, J. et al. (2018). Transformace a restrukturalizace podniku. Praha: C. H. Beck.
- Sigmund, A., Brož, J., Kačerová, L., Kališ, P., Macháček, R. et al. (2023) Zákon o preventivní restrukturalizaci. Praktický komentář. Praha: Wolters Kluwer.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Ing. Zdeněk Strnad, Ph.D., MPA**
Katedra regionálního managementu a práva

Datum zadání diplomové práce: **9. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2024**

doc. RNDr. Zuzana Dvořáková Lišková, Ph.D.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
ECONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice

prof. PhDr. Miloš Lapka, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. února 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou národním registrem vysoko-školských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice dne 12. dubna 2024

.....
Bc. Petra Dermeková

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi s touto diplomovou prací pomáhali. Mé díky patří především vedoucímu mé diplomové práce, panu JUDr. Ing. Zdeňku Strnadovi, Ph.D., MPA za vstřícnost, profesionalitu a cenné rady získané při společných konzultacích. Poděkování směřuji i své rodině za její podporu nejen při psaní diplomové práce, ale v průběhu celého mého studijního života.

Obsah

ÚVOD	8
CÍL PRÁCE	9
METODIKA PRÁCE	9
1 NEJPRVE O INSOLVENČNÍM PRÁVU	10
1.1 Vznik a vývoj insolvenčního práva	10
1.2 Insolvenční právo dnes	13
1.3 Úpadek - právní a ekonomický pojem	14
1.4 Druhy řešení úpadku	23
1.4.1 Řešení úpadku konkursem.....	25
1.4.2 O reorganizaci	26
1.4.3 Stručně o moratoriu	38
2 PREVENTIVNÍ RESTRUKTURALIZACE	40
2.1 Cesta preventivní restrukturalizace do českého právního řádu.....	40
2.2 Podstata a principy preventivní restrukturalizace	41
2.3 Cesta podnikatele k preventivní restrukturalizaci.....	44
2.4 Zahájení preventivní restrukturalizace	48
2.4.1 Příprava na zahájení	49
2.4.2 Zahájení preventivní restrukturalizace	51
2.4.3 Úkony po zahájení preventivní restrukturalizace	51
2.4.4 Další průběh preventivní restrukturalizace a přijetí restrukturalizačního plánu	52
2.5 Ozdravná opatření	54
2.5.1 Restrukturalizace majetku	54
2.5.2 Restrukturalizace závazků	55
2.5.3 Restrukturalizace vlastního kapitálu	56
2.5.4 Provozní změny	56
2.6 Moratoriu	57
2.7 Právní úprava restrukturalizace v jiných zemích Evropské unie	58
2.7.1 Restrukturalizace v německé úpravě	58
2.7.2 Restrukturalizace v Rakousku	60
3 ZHODNOCENÍ, ANALÝZA, DISKUSE	61
ZÁVĚR	68
SUMMARY AND KEY WORDS	69
POUŽITÉ ZDROJE	70

SEZNAM OBRÁZKŮ	75
SEZNAM SCHÉMAT	76
SEZNAM ZKRATEK	77

ÚVOD

Podnikatelský život je obvykle plný zvratů. Zvláště v dnešní turbulentní době plné nejistot a ztráty hodnot. Může tak být úspěšný, ale dostavit se logicky může i neúspěch či krach, za kterými nemusí vždy stát pouze chybná podnikatelská rozhodnutí, ale také objektivní okolnosti, které podnikatel ovlivnit nedokáže nebo je dokáže eliminovat pouze částečně. Není to tak dávno, co jsme řešili složitou epidemiologickou situaci s negativními následky právě i pro podnikatele. Není to také tak dávno, co do našich životů vstoupila válka a s ní spojené negativní dopady na ekonomiku a na další oblasti. Nyní tak prakticky online žijeme obklopeni zprávami o ekonomické a energetické krizi.

Je přitom na podnikateli, aby svou činnost průběžně hodnotil a predikoval vývoj v dalším období. A je věcí veřejné moci, aby podnikatelům umožnila vhodně reagovat na nežádoucí ekonomický vývoj, předcházet mu, resp. jej v ideálním případě eliminovat. Doposud zde byly v případě nepříznivé dluhové situace především nástroje insolvenčního práva. Nově se v návaznosti na požadavky Evropské unie stal součástí našeho legislativního světa i nástroj v podobě preventivní restrukturalizace. Jde skutečně o mimořádně aktuální téma, neboť příslušný zákon, konkrétně zákon č. 284/2023 Sb., o preventivní restrukturalizaci, nabyl účinnosti dne 23. 9. 2023. Institut preventivní restrukturalizace dává podnikatelům možnost, aby se včas a účinně restrukturalizovali a vyhnuli se tak řešení své situace úpadkem, tj. prostřednictvím nástrojů insolvenčního práva.

Jak je uvedeno výše, problematika preventivní restrukturalizaci je v našem prostředí nová a aktuální. Přesto jsem se rozhodla posoudit a ověřit, zda díky tomuto novému institutu je reálná naděje na omezení či snížení počtu nežádoucích likvidací a rušení životaschopných podniků a podnikatelů.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. V té první seznamuji čtenáře nejprve s insolvenčním právem, jeho vývojem, současnou právní úpravou a základními pojmy tak, abych jej následně uvedla do problematiky tématu této práce, a to preventivní restrukturalizace. Ta je obsahem druhé části této práce a je v ní, je analyzován a vyhodnocen postup podle zákona č. 284/2023 Sb. Vyhodnocení případných benefitů tohoto nového preventivního ekonomicko-právního nástroje obsahuje třetí část této práce.

CÍL PRÁCE

Cílem této práce je zhodnocení podstaty zákona o preventivní restrukturalizaci i ověření vnímání jeho přínosů (znalosti) potenciálními osobami (podnikateli) včetně porovnání řešení negativní ekonomické situace podle pravidel insolvenčního práva.

METODIKA PRÁCE

Primárně je v diplomové práci použita analytická metoda. Obsahem této metody je především studium příslušných právních předpisů, mezi něž patří insolvenční zákon a samozřejmě zákon o preventivní restrukturalizaci, jakož i další zákony, které souvisejí s touto problematikou. Tato metoda zahrnuje také studium odborné literatury a výběru ze soudní judikatury. Druhou metodou je komparativní metoda, především ve vztahu k insolvenčnímu právu, a také při srovnání české úpravy preventivní restrukturalizace s úpravami v jiných zemích Evropské unie. Získané informace budou vyhodnoceny a okomentovány.

1 NEJPRVE O INSOLVENČNÍM PRÁVU

Tuto část věnuji především představení insolvenčního práva. Nelze totiž jednoznačně říci, že insolvenční právo a preventivní restrukturalizace jsou dvě spojené nádoby, naproti tomu však mají mnoho společného. Především se u nich setkáme se stejnými pojmy, např. s pojmy jako úpadek, věřitel, nepoctivý záměr apod. Proto nelze představit preventivní restrukturalizaci bez předchozího představení insolvenčního práva.

1.1 Vznik a vývoj insolvenčního práva

Insolvenční právo se stalo součástí našeho právního řádu od 1. 1. 2008, kdy nabyl účinnosti zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Přijetí tohoto zákona si vyžádala nutnost změnit do té doby (ne)fungující řešení úpadku prostřednictvím zákona č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, který byl přijat relativně brzy po politických, ekonomických a společenských změnách zahájených v listopadu 1989. Dá se říci, že společnost nebyla připravena na změny ekonomického charakteru, spočívající především ve změně dosud plánovaného hospodářství na tržní ekonomiku a s ní spojenou volnost. Faktem je, že ekonomické problémy provázejí lidstvo od okamžiku, kdy lidé začali mezi sebou obchodovat, ale bezmála 40 let direktivní politiky a ekonomiky logicky nemohlo připravit nadšené začínající podnikatele na tvrdou realitu podnikání. Bylo proto nutné nějakým způsobem řešit následky této reality, a to především u těch podnikatelů, kteří nebyli zcela úspěšní.

Úprava konkursu a nabídka řešení neuhrazených pohledávek především pro věřitele existovala již v období Říma. Všimá si toho i Raban, který považuje konkurs za „úhelny kámen zajištění důvěry mezi uživateli soukromého práva... poslední ústupovou baštou v jeho celkovém odpovědnostním systému“ (Raban, 2002, s. 429). Římskou úpravu konkursu můžeme srovnat s vymáháním pohledávek v současné době. Pokud ten, komu byla rozsudkem uložena nějaká povinnost (*sentintia*), tuto povinnost dobrovolně nesplnil, a to ve lhůtě 30 dnů, mohl oprávněný z tohoto rozsudku podat žalobu (*actio iudicati*). Podle Kincla to v podstatě znamenalo zabavení veškerého dlužníkovy majetku (Kincl et al., 1995). Konkurs se vyhlášoval veřejně, a to tzv. vyhláškou o majetku (*proscriptio bohorum*). O dlužníkově konkursu se tím pádem dozvěděli další jeho věřitelé, ti se poté do tohoto řízení se svými pohledávkami mohli přihlásit a zvolit správce konkursní podstaty, která představovala vlastně celý dlužníkuv majetek. Majetek se nejprve zpeněžoval jako celek tomu, kdo nabídl nejvíce, později mohl být zpeněžen i po

částech. Dlužník byl od této chvíle tzv. bezectnou osobou a mělo to pro něj samozřejmě negativní důsledky.

Principem takto vedeného konkursu byl kolektivní přístup, to znamená, že věřitelé byli uspokojováni pouze společným postupem a v zásadě stejným podílem, s výjimkou těch pohledávek, které se uspokojovaly přednostně a v plné výši; tyto pohledávky se označovaly jako privilegované.

Pokud jde o naše území, s problematikou řešení hospodářských potíží přichází v 18. století Josefinský konkursní řád, který vytvořil jednotnou úpravu konkursu a v roce 1862 byl doplněn také řízením vyrovnacím. Již na počátku 19. století však vyvstala potřeba jej rekonstruovat, neboť řízení bylo finanční a časově náročné. Také vyrovnací řízení vykazovalo nedostatky. V zemích, kde fungoval kapitalismus, konkurs, příp. vyrovnání právní řády již řešily. Jejich společným rysem bylo, že úpadek dlužníka se řešil před soudem, přičemž konkursem, tj. zpeněžením majetku dlužníka, a to veškerého prostřednictvím správce podstaty, mělo dojít k co nejširšímu uspokojení věřitelů (Zoulík, 2009). Platil přitom princip poměrného uspokojování věřitelů. Připomeňme, že dlužníky v té době byli především fyzické osoby, které na kapitalistickém trhu prostě obstát nedokázaly. Zpeněžení jejich majetku a následně poměrné uspokojení věřitelů se tak jevílo jako nejvhodnější postup, jak uhradit své dluhy a začít třeba i znovu podnikat. Odlišné situace si všímáme ke konci 19. století v souvislosti s tzv. industrializací, kdy se měnily podmínky podnikatelské činnosti. Vedle malých a středních podnikatelů byly zakládány také velké podniky. Jejich úpadek už nebyl čistě jejich problémem, naopak dokázal by ohrozit stabilitu obce nebo regionu a v konečném důsledku i hospodářské postavení státu. Podle Rabana můžeme situaci na konci 19. století směle přirovnat k situaci v porevolučním Československu na počátku 90. let 20. století (Raban, 2002).

Do právního řádu zavedl principy konkursu až tzv. řád konkursní, vydaný pod č. 1/1869 ř.z. Takto předložená úprava však trpěla mnoha nedostatky, byla především finančně náročná. Proto byla nahrazena nařízením č. 334/1914 ř.z., kterým se zavádí řád konkursní, řád vyrovnávací a řád odpůrcí. Nařízení upravovalo jak klasický konkurs, tak vyrovnání a také odporovatelnost úkonů. Zajímavostí je, že v Rakousku platí s určitými novelizacemi do současné doby. V tehdejší samostatném Československu byl v platnosti až do roku 1931, kdy byl vydán zákon č. 64/1931 Sb., kterým se vydávají řády konkursní, vyrovnávací a odpůrcí. Nutno podotknout, že hlavním účelem bylo především sjednocení rozdílných úprav české a slovenské. Zákon byl zrušen až po druhé světové válce, a to zákonem č. 142/1950 Sb., o řízení ve věcech občanskoprávních (občanský soudní řád). Ten však neobsahoval principy konkursu, ale pouze řízení vymáhací. Zákonem č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, byl zákon z roku 1950

derogován. Opět se v něm nesetkáme s úpravou konkursu, ale pouze s oddílem nazvaným likvidace majetku, a to veškerého majetku povinného za situace jeho předlužení. Věřitelé byli uspokojováni z výtěžku prodeje majetku rozvrhem, tj. poměrně.

Zlomovým okamžikem pro Československo byl rok 1989. Skončila vláda jedné strany, z Československa se stala demokratická země s tržním hospodářstvím. Jeho existence a dosavadních 40 let státem řízené ekonomiky znamenaly pro naši společnost šok. Ekonomické neúspěchy se logicky nevyhnuly nezkušeným podnikatelům, překvapivě však tržní hospodářství neunesly ani státní podniky nebo (jednotná) zemědělská družstva. Odborná veřejnost upozorňovala na nutnost legálně stanovit nějaké hranice, práva a povinnosti, zároveň poskytnout neúspěšným podnikatelům šance na řešení jejich ekonomických problémů. Podle Zoulíka bylo nutné, aby tehdejší zákonodárce urychleně přijal příslušné zákony, jejichž existence je při přechodu z centrálně řízeného hospodářství na tržní ekonomiku nepostradatelná (Zoulík, 2009).

Výše popsanou situaci měl řešit zákon č. 328/1991 Sb., který nabízel možnost vypořádat úpadek dlužníka, resp. úpadce, tj. osoby, která se dostala do ekonomických problémů, a to formou řízení buď konkursního, nebo vyrovnacího¹. Inspiraci našel tento předpis v zákoně č. 64/1931 Sb., v tom však nemůžeme vidět žádné pozitivum. Situaci na počátku 90. let 20. století nelze srovnávat se situací v roce 1930, změnil se stát, změnily se podmínky pro podnikání, svou roli sehrály v mezidobí i válka a nástup komunismu. Schelleová tvrdí, že v tzv. nové úpravě je absence především odpůrcích úkonů, jakožto i fakt, že celé konkursní řízení je v rukou konkursního soudu (Schelleová, 1994). Z pohledu Zoulíka je problém spatřován zejména v tom, že se z české společnosti zcela vytratila jakási soudržnost. Zoulík toto vnímá zejména mezi lety 1948 až 1989, kdy zastává názor, že se konkursní právo v praxi prakticky nepoužívalo, a proto chybí nejen praktické zkušenosti, ale především příslušná judikatura (Zoulík 2009). Tento zákon tak od samého počátku provázela kritika, někteří autoři mu vyčítali nízkou efektivnost, zdlouhavé řízení, nelíbilo se jim na jedné straně silné postavení soudu, na straně malý vliv věřitelů na řízení (Politzer et al., 2007).

Stalo se tak to, co se dalo očekávat: zákon nebyl řádně využíván, a proto byl opakovaně novelizován. Nicméně ani novely nepřinesly změnu k lepšímu a podle Zoulíka nastal čas přijmout zcela novou právní úpravu, která by byla v souladu s vývojem této problematiky (Zoulík, 2009).

¹ Legislativní smrští se označuje období, kdy byl přijat jednak zákon č. 328/1991 Sb., ale také další stěžejní zákony, např. obchodní zákoník, živnostenský zákon, novela tehdejšího občanského zákoníku a občanského soudního řádu.

1.2 Insolvenční právo dnes

Bylo to až přijetí insolvenčního zákona, který můžeme směle označit za skutečný mezník v právní úpravě řešení úpadku. I nyní jej – samozřejmě i přes jeho existující marginální nedostatky – stále považujeme za moderní právní úpravu. Není to stručný zákon, jakým byl zákon č. 328/1991 Sb., a oproti němu upravuje poměrně široké spektrum vztahů a situací. Nelze tedy hovořit jen o vztazích vyplývajících z úvěrů, ale patří sem široká škála dalších typů vztahů, jako jsou např.: závazky z deliktů, vztahy dodavatelských a obchodních úvěrů, ale také např. pozice zaměstnanců úpadce, akcionářů (vlastníků), věřitelů či dalších tzv. protistran úpadce (Richter, 2006, s. 765). Insolvenční právo tedy neřeší pouze ekonomické potíže dlužníků, ale na rozdíl od zákona č. 328/1991 Sb. se zlepšilo postavení věřitelů, ale také dlužníků, jimž úprava poskytuje motivaci k řešení jejich ekonomických potíží především tím, že ty lze řešit i sanací, nejen likvidací jejich podniku. Politzer upozorňuje také zrychlení a zefektivnění řízení u soudu (Politzer, 2007).

Mnoho lidí jistě namítne, že zákon prolomil zásadu *pacta sunt servanda*. Dluhy se mají plnit samozřejmě i za účinnosti insolvenčního zákona, na druhou stranu ten dlužníkům umožňuje zbavit se části dluhů, pokud splní určité podmínky, což může ve věřitelích vyvolávat nejistotu ohledně jejich pohledávek, mohou se pak i sami dostat do finančních potíží. Insolvenční právo má své vlastní zásady, které vymezuje ustanovení § 5 insolvenčního zákona, např. princip kolektivního řešení úpadku ze společného zdroje, což např. odpovídá výše uvedeného principu konkursu v římském právu. A jeto právě insolvenční právo, který je podle mnohých autorů vhodným nástrojem pro řešení dlužníkovy úpadku ze společného zdroje a kolektivně (např. Finch, 1997).

Vzor pro českou úpravu insolvenčního práva našel zákonodárce v americkém federálním *Bankruptcy Code*, resp. *Bankruptcy Reform Act*, resp. v německém *Insolvenzordnung*. Kuča představuje podstatu *Bankruptcy Code*, podle něhož je dlužník v úpadku, pokud není schopen hradit své splatné závazky, přičemž tento negativní stav může řešit buď likvidací majetku (obdobou našeho konkursu), nebo reorganizací podniku (Kuča, 1996). *Insolvenzordnung* kladl mimo jiné důraz na *going concern*. Také německá úprava připouští řešení dlužníkovy úpadku likvidací nebo sanací.

Ustanovení § 1 odst. 1 insolvenčního zákona vymezuje jeho účel, jímž je „řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů“.

Zákon v ustanovení § 9 vyjmenovává subjekty insolvenčního řízení. Dle tohoto paragrafu jsou jimi: insolvenční soud, dlužník, věřitelé, insolvenční správce a likvidátor dlužníka. Procházíme-li paragrafy zákona dále, pak v § 14 odst. 1 je řeč o takzvaném účastníku řízení (věřitel a dlužník). V insolvenčním zákoně jsou jasně specifikované nejen práva, ale i povinnosti všech zúčastněných osob.

Insolvenční zákon byl v minulosti rovněž novelizován, nebylo to ovšem proto, že by snad novely byly přijímány z nějakého rozmaru, naopak byly vždy reakcí na problémy v jeho aplikaci, jakož i na změny v ekonomických podmínkách a v praktickém životě, např. na narůstající počet dlužníků – spotřebitelů². S četností novel insolvenčního zákona se musí vyrovnávat dlužníci, věřitelé, soudy, insolvenční správci. To však nic nemění na skutečnosti, že v českém právním řádu je insolvenční zákon jedním z těch moderních, který „v konkurenci“ ostatních předpisů dokáže obstát. Nesmíme zapomínat na to, že insolvenční prostředí není statické, naopak se neustále mění a z dlouhodobého hlediska je nutnost jeho úpravy prospěšná a nenahraditelná.

1.3 Úpadek - právní a ekonomický pojem

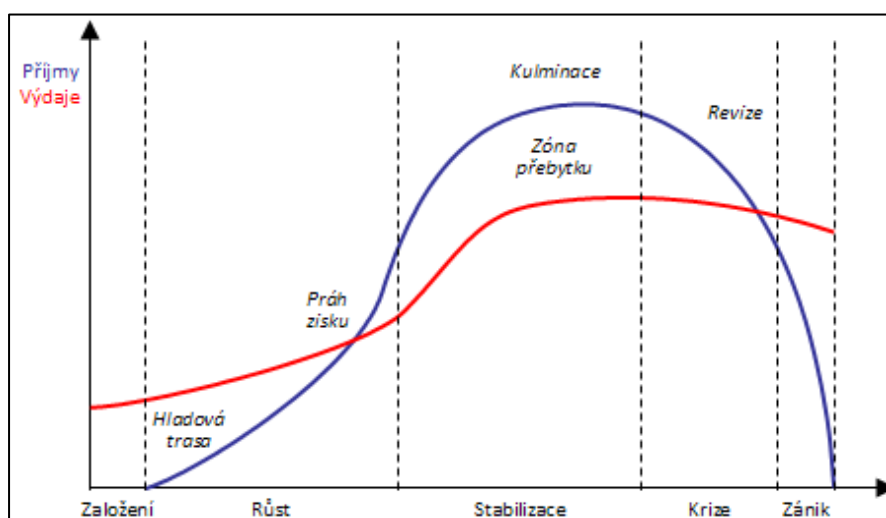
Specifikum insolvenčního práva spočívá v tom, že spojuje dvě oblasti, jednak oblast právní, a pak také oblast ekonomickou. Je prostředím, které zahrnuje jednotlivce, domácnosti, firmy, zkrátka ekonomické subjekty. Ty se v tomto prostředí pohybují ve vymezených částech podle toho, co je jejich zájmem. Insolvenční prostředí má přesah do dalších oblastí života, nebavíme se zde jen v mezích insolvenčního práva, ale také v prostoru zahrnujícím osobní, sociální, vztahový, společenský, podnikatelský, ekonomický či odpovědností život osoby, která se do insolvenčního prostředí dostala. Nepříznivá ekonomická situace dlužníka totiž zpravidla neovlivňuje pouze jeho, ale také další osoby, a pokud půjdeme ještě dál, může za určitých podmínek ovlivnit i ekonomickou situaci státu nebo regionu. Úpadek dlužníka – fyzické osoby znamená negativa především pro jeho vlastní mikrosvět, makrosvět jeho úpadek ani nepocítí. Pokud však dojde k úpadku velkého podnikatele, který v regionu zaměstnává mnoho lidí, může se zhroutit mikrosvět nejen těchto zaměstnanců, ale také makrosvět celého tohoto regionu. Může se zvýšit nezaměstnanost, mnoho lidí se dostane do sociálních a ekonomických problémů

² Zatím hovoříme o třech zásadních novelách provedených jednak zákonem č. 294/2013 Sb. (tzv. revizní novela), dále zákonem 64/2017 Sb. (tzv. akreditační novela), a konečně zákonem č. 31/2018 Sb. (tzv. oddlužovací novela). Od roku 2019 se připravuje tzv. transpoziční novela.

a jsme zpět u zhroutení mikrosvěta. Nástroje insolvenčního práva jsou tady pro to, aby úpadek (příp. i jen situaci, kdy úpadek hrozí) vyřešil a tím obnovil společenskou rovnováhu, upravil misky vah, které se v důsledku úpadku velkého korporátu z rovnováhy vychýlily, nastolil opět sociální mír a hospodářskou stabilitu.

Stejně jako má životní cyklus člověk, má životní cyklus i firma, podnikatel, společnost, podnik. Její životní cyklus, ať již se do úpadku dostane, či nikoliv, je přitom stejný, jak vyplývá z následujícího obrázku:

Obrázek č. 1: Životní cyklus firmy.



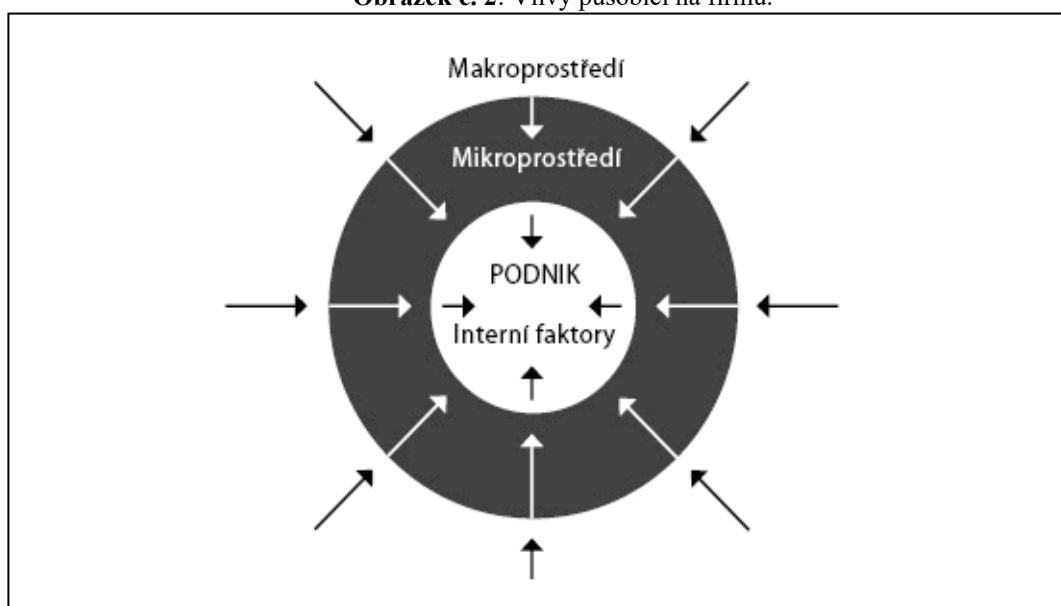
Zdroj: Mikeska, 2024.

Jednotlivé fáze životního cyklu firmy jsou závislé na několika faktorech, především na tom, jak je firma výkonná, na oboru jejího podnikání, na vnějších vlivech. Její management by se měl zabývat jak vlivy uvnitř firmy, tak vlivy vnějšími, zejména makroekonomickým prostředím. Jestliže je firma ve fázi růstu, hovoříme o prosperitě, v případě vrcholu, nebo-li stagnace, můžeme uvažovat o její revitalizaci, a pokud nastane krize a hrozí zánik, přichází v úvahu restrukturalizace.

Základním pojmem insolvenčního práva je úpadek, který se, jak ostatně uvidíme dále, objevuje rovněž jako jeden z pojmů preventivní restrukturalizace. Úpadek má samozřejmě svou definici legální, ale stále má především svou ekonomickou podstatu. Insolvenční řízení je tedy zákonem daný proces, který dlužníkům nabízí řešení jejich úpadku, ekonomických potíží a finančních problémů. Důvodů, proč úpadek vzniká je vždy několik, není to pouze dopad jedné konkrétní situace, ale hovoříme především o ochotě a snaze dlužníků řešit své finanční trable s dostatečnou časovou rezervou, tedy dříve, než už nezbyde jiné řešení, než sáhnout po řešení v podobě insolvenčního zákona. Je zcela přirozené, že každý podnikatel si ze začátku svého podnikatelského života představuje vše tak nějak růžově: splnění snů, rozvíjení businessu,

přiměřený zisk a z toho plynoucí benefity, ovšem musíme si přiznat, že konkurenční prostředí je velké a boj mezi firmami nemilosrdný, tudíž úspěch střídají ztráty a naopak. A není to jen tzv. „konkurenční boj“ mezi firmami, ale také další okolnosti ekonomické (dovoz versus vývoz), politické (např. válka, daňové úlevy), logistika (železnice versus dálnice). Nahlížejme proto na příčiny neúspěchu u dlužníků jaksí komplexně.

Obrázek č. 2: Vlivy působící na firmu.



Zdroj: Mikeska, 2024.

Přesto, nebo právě proto by každý podnikatel měl své podnikání hodnotit průběžně a alespoň se pokusit predikovat vývoj v dalším období. Samozřejmě se jistě nevyhne určitému riziku, musí počítat i s nepříznivými okolnostmi. Pro jejich řešení však musí mít připravena různá preventivní a ozdravná opatření. Takový přístup však patří k racionálně jednajícím podnikatelům.

Jak jsem uvedla, podnikatelský život není černobílý ani jednoduchý a dlužníkovy finanční potíže, které je potřeba řešit již instituty insolvenčního práva, jsou zpravidla poslední fází jeho krizového vývoje³. Nakonec je v podstatě irelevantní, zda k úpadku dlužník dospěl z endogenních, nebo exogenních příčin; samozřejmě s výjimkou situací, kdy je potřeba zkoumat okolnosti, které vedly k úpadku.

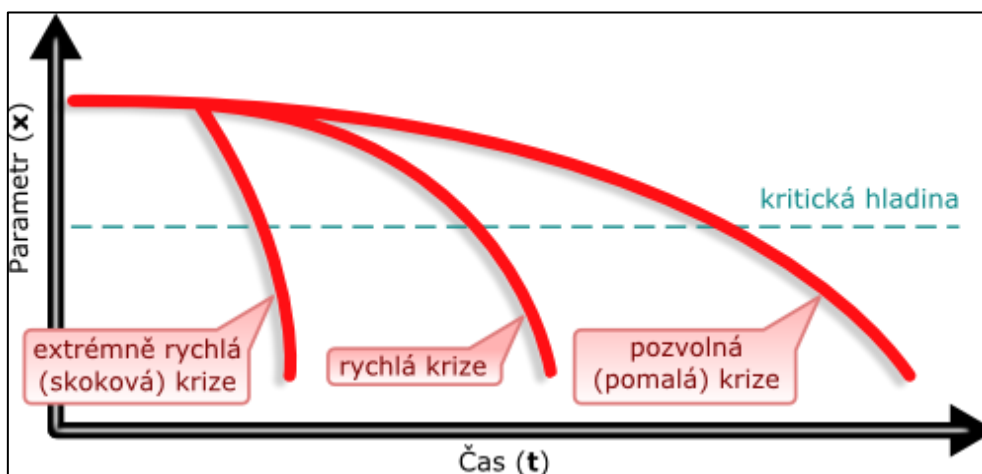
Autoři Gennaioli a Rossi dospěli k závěru, že většina podnikatelů řeší ekonomické potíže nejprve svými vlastními způsoby, např. jednají s věřiteli o prodloužení lhůty splatnosti dluhu, příp. věřitelé se již v tomto stadiu mohou zaměřit na své zájmy v příp. řešeném úpadku

³ Olga Kupec např. dospěla k závěru, že se první náznaky ekonomických problémů objevují zpravidla již sedm let před samotným úpadkem (Kupec, 2011).

podnikatele (Gennaioli & Rossi, 2013). Někteří podnikatelé vytvoří tzv. krizový management, příp. řešení přenechají externím osobám. Management podnikatele, resp. jeho statutární orgán je povinen přistupovat k firmě podnikatele s tzv. péčí řádného hospodáře, která mimo jiné zahrnuje i průběžný monitoring hospodaření firmy a prověřování, zda podnikatel již nenaplnuje znaky úpadku, a činit potřebná opatření k jeho odvrácení (např. získáním dodatečného kapitálu zvýšením vkladů společníků nebo jednáním s věřiteli ohledně úhrady jejich pohledávek buď v režimu individuálních dohod, či v režimu tzv. *standstill* či *lock-up* dohod, jež jsou v podstatě stabilizačními dohodami s novými podmínkami úvěru, anebo angažováním, resp. vytvořením krizového managementu či hledáním nového investora (Gennaioli & Rossi, 2013, a také např. Kuliš & Prouza, 2020). Jak uvidíme později, jsou tato opatření svou povahou restrukturalizační a jsou také nabízena v zákoně o preventivní restrukturalizaci. Povinnost podat insolvenční návrh nastává pro podnikatele – dlužníka v okamžiku, kdy ozdravná opatření selžou, např. věřitelé odmítnou nabízené dohody, nenajde se investor, nepodaří se navýšit základní kapitál.

Vznik krizového stavu je pak dobře vidět na následujícím obrázku.

Obrázek č. 3: Vznik krizového stavu.



Zdroj: Mikeska, 2024.

Situace, kdy si firma dostane do krizového stavu, nepřichází jako blesk z čistého nebe, ale naopak jde o pozvolný vývoj. Zpravidla i některé vnější vlivy, např. sucha, teroristický útok, pandemie, mají dlouhodobý dopad a v podstatě neznamenají okamžitou krizi. Podle Mikesky začínají krize především ve strategiích, kdy podnikatel nedokáže držet krok s trendy na trhu a identifikovat změny v poptávce zákazníků, což může vést až ke snížení tržeb a ziskovosti (Mikeska, 2024). V případě, že management situaci neřeší, může to znamenat úbytek podílu

firmy na trhu, nárůst nákladů, což ji vede k přijetí složitých opatření v podobě snížení nákladů, redukci investic, hledání nových zdrojů kapitálu apod.

Dostávám se tak k zásadnímu pravidlu, které platí jak pro insolvenční řízení, pokud je úpadek řešen reorganizací, tak především pro preventivní restrukturalizaci, a to *čím dříve, tím lépe*. Čím dříve začne dlužník řešit své finanční potíže, ať již sám, nebo za pomoci krizového managementu, externích osob, jednáním s věřiteli, přijetím ozdravných opatření, preventivní restrukturalizací, tím lépe pro něho, pro jeho podnikání, pro jeho věřitele. Ke škodě dlužníků i věřitelů však skutečnost bývá jiná. Dlužníci zpravidla situace včas neřeší výše naznačenými způsoby a stejně dospějí k podání insolvenčního návrhu, avšak naprosto vyprázdněni jako pouhé *prázdné skořápky*. Management podnikatele se sice snaží do poslední chvíle buď firmu zcela iracionálně zachránit s jakousi vírou v zázrak, anebo z firmy zcela účelově a úmyslně vyvádí aktiva, aby se dostala mimo dosah věřitelů.

Hovoříme-li o času, považujeme toto kritérium, za velmi významné při řešení finančních potíží podnikatele. Podnikatel, jež skrze ekonomické ukazatele zjistí, že je v úpadku, případně že snad mu úpadek v nejbližší době hrozí, ale i tak má stále touhu podnikat, by neměl, jak se říká, „usnout na vavřínech“. Naopak jeho úkol je zcela opačný, a to postavit se celé věci čelem, být aktivní ve věci řešení nastalé situace a podat buďto insolvenční návrh, nebo je-li to ještě možné, zohlednit výhody možnosti preventivní restrukturalizace své firmy. Může být totiž jen velmi krátká doba, kdy sanace podniku nebude již z důvodu vysokého zadlužení možná a my tak můžeme hovořit o tzv. „ekonomické sebevraždě“, což by vedlo ke konkursu, a vlastně zániku podnikatele jako takového z tržního prostředí.

Vrátím-li se nyní k pojmu úpadek, který se může vyjádřit i slovy „*krach*“ či „*bankrot*“, jistě jen jeho vyslovení vyvolává nepříjemné pocity. Vnímáme ho jako něco negativního, stigmatizujícího, tedy jako situaci, kdy máme pocit, že je situace bezvýchodná. Insolvenční zákon se o něm zmiňuje v ustanovení § 3 odst. 1, jelikož zde definuje úpadek stavem, kdy dlužník má vícero věřitelů a současně má peněžité závazky v době delší než třicet dnů po splatnosti a je si vědom, že je současně není schopen plnit. Z citovaného ustanovení vyplývá, že všechny tyto podmínky úpadku, tj. vícero věřitelů, závazky minimálně třicet dnů po lhůtě splatnosti či neschopnost plnit své závazky, jdou ruku v ruce a musí být všechny tyto podmínky splněny zároveň. Jde o úpadek ve formě platební neschopnosti a insolvenční zákon upravuje vyvratitelné právní domněnky, které jej potvrzují, např. situaci, kdy dlužník zastavil platby

podstatné části svých závazků, nebo je neplní déle než tři měsíce, nebo je nelze uspokojit exekucí⁴.

Předlužení, je tzv. druhá forma úpadku. Hovoříme-li o předlužení, musíme si uvědomit, že tato forma úpadku je současně velmi důležitá rovněž pro preventivní restrukturalizaci. Nahlédneme-li do znění insolvenčního zákona, tak pak v ustanovení § 3 odst. 4 se hovoří o tom, že dlužník je vlastně předlužen v momentě, kdy má vícero věřitelů a všechny jeho závazky převyšují celkovou hodnotu jeho majetku. Ze znění výroků soudů vznikla i definice hodnoty majetku, o které bylo hovořeno jako o „*ceně majetku vyjádřeného v penězích v době rozhodování soudu o insolvenčním návrhu*“ a rovněž pak definovala cenu majetku jako „*očekávanými výnosy*“, na které je třeba pomýšlet v situaci, v níž dlužník bude smět dále nakládat s majetkem firmy a pokračovat v obchodních vztazích (Nejvyšší soud České republiky, 2012).

Úpadek může tedy být ve formě platební neschopnosti nebo ve formě předlužení (není přitom vyloučeno, aby byl dlužník jak v platební neschopnosti, tak předlužen). V případě platební neschopnosti hovoříme o tzv. úpadku zjevném. Je to proto, že platebně neschopný dlužník své dluhy nehradí, a jestliže je nehradí, věřitelé o tom samozřejmě vědí, neboť na úhradu svých pohledávek od dlužníka nedostali ničeho. V případě předlužení hovoříme o úpadku skrytém. Zatímco o dlužníkově platební neschopnosti věřitelé vědět mohou z jeho pasivity, o jeho majetku, kapitálu a příp. ekonomických potížích žádné povědomí mít nemusí, vyjma informací, které se dozvědí ve veřejně přístupných registrech.

Insolvenční zákon v ustanovení § 3 odst. 5 přichází s pojmem hrozící úpadek. Při dlužníkově úpadku hodnotíme jeho minulost a okolnosti, které k němu vedly, a *pro futuro* zkoumáme to, jakým způsobem jej řešit. Při hrozícím úpadku dlužník hledí na svou ekonomickou situaci optikou *pro futuro*, neboť jeho podstata spočívá v tom, že teprve až v budoucnu nebude schopen hradit některé své dluhy. Podle Kozáka jsou dlužníci zpravidla velmi efektivně schopni vyřešit situaci, kdy nemají perspektivu řešení všech jejich dluhů (Kozák et al., 2019). Můžeme se tedy ptát, zda situaci již řešit insolvenčním návrhem, nebo preventivní restrukturalizací.

Optikou práva je dlužník v úpadku (hrozícím úpadku) objektivně při kumulativním splnění zákonem daných podmínek a soud po přezkoumání insolvenčního návrhu dlužníka nebo věřitele úpadek zjistí.

⁴ Ustanovení § 3 odst. 2 insolvenčního zákona.

Čistě z pohledu ekonomického hovoříme, že se nachází dlužník v úpadku (v platební neschopnosti či předlužení) v situaci, kdy již vyčerpal všechny možnosti jak „zatáhnout za záchrannou brzdu“, aby tak měl možnost pokračovat ve své podnikatelské činnosti. Je to v momentě, kdy již nedostává svým závazkům, tj. neposkytuje službu či nevyrábí a dále neprodává své výrobky. Z tohoto důvodu také nedisponuje dostatečným cash flow a nemůže tak krýt své narůstající dluhy a ekonomicky se ze zisku propadá do ztráty. Dlužníková platební neschopnost má tudíž vztah k jeho možnostem hradit své vzniklé dluhy, je tedy spjata se tzv. „testem likvidity“. Naopak dlužníkovo předlužení vychází z rozvahy, jehož základ je tvořen tzv. „bilančním testem“ (Sprinz & Schönfeld, 2019). Podle Schönfelda je taková dlužníková platební neschopnost již systémová a ke shora uvedeným negativům se přidávají ještě omyly při řízení kapitálu nebo vysoké požadavky na řízení dlouhodobých dluhů (Schönfeld, 2021). Kavan naopak poukazuje na fakt, že je nutné zhodnotit daný ekonomický stav firmy ve všech souvislostech. Tedy upozorňuje na ukazatele typu: v jakém odvětví dlužník provádí svou podnikatelskou činnost, jaká je konkurence a jaké jsou případné negativní výkyvy ekonomiky, ať už na regionální nebo na celorepublikové úrovni (Kavan, 2003).

Soudy v ČR na samém začátku nabytí účinnosti insolvenčního zákona nahlížely na úpadek prostřednictvím tzv. platební neschopnosti v souvislosti s pojetím ve znění tohoto zákona. Ale jak už to tak bývá, jedna věc je teorie a druhá praxe, kdy praxe poukázala na fakt, že hodnotit ji jen optikou práva není dostačující (ba naopak), a to především v situacích, kdy se řeší úpadek dlužníků (podnikatelů) a možná proto vstoupila do hry tzv. „akreditační novela“. Ta přinesla do insolvenčního zákona tzv. pojem „mezera krytí“, což v podstatě znamená spojení ekonomického a právního náhledu na stav úpadku dlužníka (podnikatele). Podle Hásové a Moravce bylo jejím hlavním úkolem vyjasnění situace úpadku u podnikatelů, jež vedou samostatné účetnictví své firmy (Hásová & Moravec, 2018). „Mezera krytí“ je rovněž pro insolvenční soudy jakýmsi návodem, jak nahlížet na ekonomický stav dlužníka a objasňuje, zda je dlužník v úpadku či jde se jednat jen o krátkodobou ekonomickou špatnou situaci. O zavedení pojmu „mezera krytí“ hovoří i Sprinz a Schönfeld a to jakožto o tzv. „nástroji pro hodnocení reálné současné ekonomické situace dlužníka (Sprinz & Schönfeld, 2019).

Hovoříme-li tedy o mezeře krytí, vnímejme ji jako jakousi metodiku, která je aktivně používána insolvenčními soudy před deklarováním úpadku u podnikatele, jenž podal insolvenční návrh. Mezeru krytí používají i samotní podnikatelé, a to konkrétně při tzv. monitoringu svého podnikání a jak uvidíme dále, je to také jeden z ekonomických ukazatelů zjištění finanční kondice podnikatele pro posouzení možností insolvence/restrukturalizace.

Při vyhodnocování toho, zda dlužník v platební neschopnosti je či není, platí premisa, že mezera krytí, tj. část závazků po jejich splatnosti, které dlužník nemůže uhradit v důsledku absence peněžních prostředků, nepřesahuje 10 %, resp. pokud dlužník pod tuto hranici v nějaké době klesne. K tomu dlužníkovi slouží výkaz stavu likvidity, v němž jsou na jedné straně uvedeny závazky a na druhé straně majetek, resp. pouze disponibilní peněžní prostředky či např. také splatné pohledávky dlužníka. Nepatří sem naopak nesplacené pohledávky, očekávané inkaso pohledávek, nepeněžní složky pracovního kapitálu.

Informace pro vytvoření tohoto výkazu nalezne dlužník v mezitímní účetní závěrce. K závěru tak lze dojít zjednodušeně řečeno tak, že pokud dluhy převyšují majetek, dlužník není solventní a mezera krytí u něho existuje.

Mezera krytí znázorňuje rozdíl mezi součtem splatných dluhů a součtem disponibilních peněz. Tedy lze ji definovat podle níže uvedeného vzorce:

$$\sum \text{splatných dluhů} - \sum \text{disponibilních peněžních prostředků.} \quad (\text{vzorec č. 1})$$

Výše uvedený vzorec platí podle Schönfelda za jakousi modifikaci vymezení mezery krytí a to především z ekonomického hlediska na rozdíl od vymezení mezery krytí zaneseném v insolvenčním zákoně. Je to možná způsobené i tím, že přesnější údaje o jednotlivých položkách, jež tvoří součást mezery krytí (nebo opačně, jsou z této mezery krytí zcela vyjmuty), nejsou z velké části známy (Schönfeld et al., 2021).

Tento výpočet finanční mezery nám poodhalí, zda-li je, či není, úplné platební neschopnosti. V případě, že je mezera krytí dlužníka ve výši menší než 10% z jeho celkových nesplacených dluhů, můžeme konstatovat, že bude dlužník bude schopen své dluhy splatit. Nadmíru důležité je proto výpočet míry mezery krytí. Tuto míru zjistíme podle níže uvedeného vzorečku, tedy jako podíl mezery krytí a všech dluhů, které jsou po splatnosti:

$$\frac{\text{mezera krytí}}{\sum \text{splatných dluhů}} \times 100 \quad (\text{vzorec č. 2})$$

Zjištěný výsledek a následná analýza průměru a mediánu mezery krytí, jakož i vývoje proměnné v čase nám řekne, zda je dlužník ještě v toleranční hranici anebo mezera krytí neexistuje, anebo zda je u dlužníka mezery krytí vyšší než 10 % (Schönfeld et al., 2021).

Schönfeld s dalšími spoluautory prováděl analýzu směřující k vytvoření varovných signálů pro podnikatele. Datový soubor vznikl z databáze Bisnode MagnusWeb. Tento datový soubor obsahuje podnikatele, u nichž byl v rozmezí let 2009 až 2018 zjištěn úpadek a zároveň u nichž jsou k dispozici v potřebná data. Z relevantních dat, které byly předmětem bližšího zkoumání, vyšel závěr, který v podstatě potvrzuje, že již tři roky předem je podnikatel v úpadku schopen pomocí mezery krytí vidět, že se blíží jeho úpadek. Protože již tři roky předtím, než podnikatel skončil před soudem, vykazovala jeho mezera krytí 10% nesplacených závazků a mezera krytí se postupem času stále zvyšovala (Schönfeld et al., 2021). Schönfeld pak poukazuje na to, že varovné signály podnikové krize přicházejí v jednotlivých intervalech již v rozmezí od jednoho roku do tří let. A právě ona mezera krytí je vedle klasických poměrových a syntetických ukazatelů důležitým indikátorem krize podniku (Schönfeld et al., 2021).

V případě, že podnikatel zjistí mezeru krytí, měl by sestavit minimálně osmítýdenní finanční plán, podívat se do budoucna a zjistit, zda je schopen mezeru krytí uzavřít. Vracíme se opět k tomu, zda je jeho platební neschopnost již systémová, nebo pouze dočasná a může ji překonat ozdravnými opatřeními. Finanční plán zahrnuje jak ne/schopnost podnikatele plnit splatné i nové dluhy, tak informace o jeho pohledávkách, především o jejich dobytnosti, o nových zakázkách, nových způsobech financování apod. Finanční plán však nemůže být vytvořen z říše podnikatelových snů, ale musí odpovídat realitě, tzn. pohledávky existují, smlouvy o nových zakázkách jsou podepsány apod.

Mezeru krytí můžeme ze všech výše uvedených skutečností považovat za vhodný varovný signál pro podnikatele, aby začal přijímat ozdravná opatření. Pokud management/statutární orgán sleduje a vyhodnocuje mezeru krytí, dokáže posoudit, zda je podnikatel v dobré ekonomické kondici či nikoliv. Protože pokud není, má možnost začít tuto situaci řešit. Zásadní je tak hledisko času, neboť je důležité, aby finanční problémy podnikatele byly rozpoznány včas, tak, aby přijatá ozdravná opatření měla svůj smysl.

Vrátím se nyní k úpadku ve formě předlužení. Ekonomickou optikou znamená předlužení zejména nerovnováhu v kapitálové struktuře podnikatele. Také zde podnikatel/soud zkoumá, že jeho situace odpovídá předlužení, tzn. podle ustanovení § 3 odst. 3 insolvenčního zákona, zda existuje mnohost věřitelů a zda souhrn jeho dluhů převyšuje hodnotu jeho majetku, jakož i k tomu, zda dlužník splňuje podmínky *going concern*⁵. Zahraniční literatura nabízí

⁵ Obecně hovoříme o tzv. *going concern concept*, tzn. o předpokladu pokračování firmy v podnikání. Termín je převzatý ze zahraniční odborné literatury (Tabb, 2009). O *going concernu* hovoří také zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění, podle něhož je účetní jednotka povinna použít účetní metody způsobem, který vychází z předpokladu, že bude nepřetržitě pokračovat ve své činnosti a že u ní nenastává žádná skutečnost, která by ji omezovala nebo jí zabraňovala v této činnosti pokračovat i v dohledné budoucnosti (ustanovení § 7 odst. 3 zákona

pojem *bankruptcy process (filing) triage* nebo také *short-term cash triage*. Jde vlastně také o pomůcku podnikatelům v ekonomických potížích. „Diagnózu“ přitom zjistíme z několika hodnot, a to *going concern* (označuje jej písmeno V), likvidace (L) a podnikatelově schopnosti splácet dluhy (D). Jestliže hodnota V je blízko hodnotě D, je diagnózou platební neschopnost. Pokud je hodnota V větší než hodnota D a současně je hodnotě V větší než hodnota L, diagnostikujeme podnikatelovu dobrou ekonomickou kondici (Greenwood et al., 2020).

Jestliže tedy podnikatel splňuje výše uvedené tři podmínky předlužení, použijeme pro potvrzení tohoto stavu tzv. výnosovou metodu ve formě entity (Schönfeld et al., 2021). Touto metodou tak zjistíme hodnotu kapitálu podnikatele bez cizího kapitálu.

$$\text{ocenění} = \sum_{k=1}^n \frac{FCF_k}{(1+i)^k} + \frac{FCF_{n+1}}{i(1+i)^n}$$

(vzorec č. 3)

Kladný výsledek je pro podnikatele důvodem k radosti, neboť znamená, že předlužen není. Naopak záporný výsledek znamená jeho předlužení, příp. hrozící předlužení.

Akreditační novela nabyla účinnosti v roce 2017 a od této chvíle je dlužník – (podnikatel) fakticky povinen/může zkoumat mezeru krytí. Dlužník by měl být, např. na základě hospodářského výsledku o výsledku hospodaření firmy, schopen prokázat své cash flow, tedy zda-li disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků a nenachází-li se v platební neschopnosti. Současně mu vzniká povinnost prokázat, zda a jak a za jak dlouho bude v jeho silách případnou existující mezeru krytí pokrýt (např. z úvěru).

1.4 Druhy řešení úpadku

V okamžiku, kdy soud došel ke konečnému závěru, že je důvodný insolvenční návrh dlužníka či věřitele z důvodu případného hrozícího úpadku (nebo v případě již rovnou úpadku), rozhoduje soud dále. Konkrétně musí rozhodnout ve věci, jak postupovat ve věci úpadku, protože insolvenční zákon přichází ve svém znění se třemi způsoby, jakými je možné úpadek řešit. Jde konkrétně o způsoby řešení: reorganizací, oddlužením či konkursem. Přičemž každý

či. 563/1991 Sb.). Insolvenční zákon uvádí, že při stanovení hodnoty dlužníkovu majetku se přihlíží také ke správě jeho majetku, příp. k dalšímu provozování jeho podniku, pokud lze se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník bude moci ve správě majetku nebo v provozu podniku pokračovat (ustanovení § 3 odst. 3 insolvenčního zákona).

jednotlivý způsob má svou vlastní osobní působnost. Zatímco konkurs v podstatě může dopadat na kteréhokoli dlužníka, tzn. lze jím řešit úpadek jak podnikatele, tak fyzické osoby – spotřebitele, reorganizaci mohou využít pouze obchodní korporace, a to pouze za předpokladu, že překonají zákonem dané bariéry vstupu. Dobrodiní oddlužení se mohou domáhat fyzické osoby, i fyzické osoby – podnikatelé a některé právnické osoby (např. nadace).

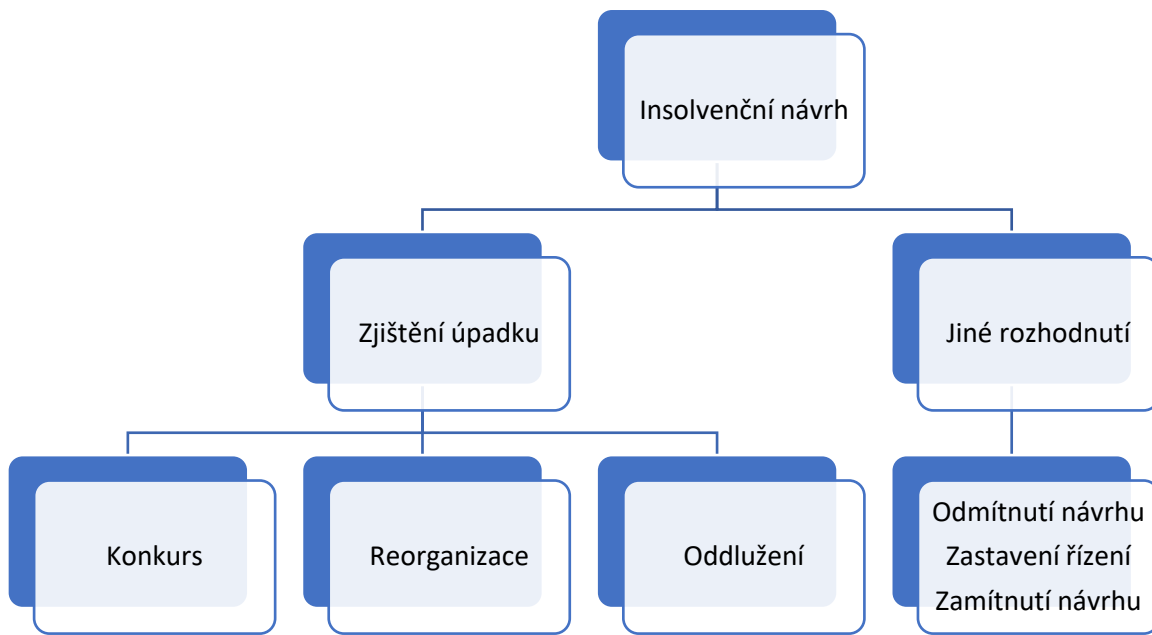
Na jedné straně tak máme likvidační způsob řešení úpadku, tj. konkurs, jehož prohlášením ztrácí dlužník dispoziční oprávnění ke svému majetku, resp. ta jsou omezena. Tento majetek bude v dalším průběhu řízení zpeněžován. Naopak sanační řešení úpadku, tj. reorganizace a oddlužení, jsou specifické v tom, že jejich povolení v úpadkovém rozhodnutí neznamená, že úpadek bude takto řešen. Po povolení totiž nastává doba osvědčování toho, zda dlužník si zaslouží dobrodiní sanace, a zda bude reorganizace, resp. oddlužení schváleno. Ztížený přístup dlužníka k těmto dvěma formám reflektuje skutečnost, že dlužníkům poskytují druhou šanci, čistý štít, život bez dluhů, restart či upgrade.

Ze shora uvedeného vyplývá zásadní rozdíl mezi insolvenčním zákonem nabízenými řešeními úpadku. Jak vysvětluji výše, prohlášením konkursu ztrácí dlužník dispozici ke svému majetku, která přechází na insolvenčního správce, jeho ekonomické aktivity se omezí či zcela zastaví a vše směřuje k likvidaci. Sanace v podobě reorganizace jeho další ekonomickou aktivitu naopak předpokládá a umožňuje a vlastně přímo požaduje (viz již shora několikrát uvedený *going concern concept*)⁶. Proto můžeme říci, že subjekty, jež využijí sanační povahy řešení úpadku a musejí zároveň dodržovat předem stanovené podmínky, obdrží na oplátku jakousi satisfakci v podobě dobré vyhlídky na další fungování v oblasti ekonomických podmínek.

Ve schématu č. 1 názorně poukazuji na jednotnost insolvenčního řízení (konkrétně tedy od podání insolvenčního návrhu až po formu řešení úpadku).

⁶ V případě řešení úpadku oddlužení samozřejmě ekonomická aktivita dlužníka neutichá, naopak jsou na něho kladeny nároky mít řádné zaměstnání a z příjmu řádně splácet svým věřitelům jejich pohledávky.

Schéma č. 1: Jednotnost insolvenčního řízení.



Vlastní zpracování dle insolvenčního zákona.

1.4.1 Řešení úpadku konkursem

Pokusím se alespoň krátce nastínit problematiku řešení úpadku konkursem a to i s ohledem na fakt, že v konkursu koneckonců může skončit i dlužník, jenž mě v minulosti soudem schválený proces reorganizace a oddlužení. Tak i takovýto podnikatel může nakonec skončit v úpadku formou konkursu.

Princip konkursu je celkem jednoduchý a v podstatě shodný s tím, jak jsem jej již nastínila v kapitole o vývoji insolvenčního práva. Konkurs je prohlášen. V ten moment přecházejí veškerá oprávnění k majetku dlužníka na insolvenčního správce, který je pevně stanoven. Úkolem insolvenčního správce je zapsat do majetkové veškerý movitý i nemovitý majetek, jenž bude ve prospěch věřitelů rozprodán, aby byly finanční prostředky (alespoň na některé) vzniklé dluhy. V momentě, kdy je tedy majetek zpeněžen, tak insolvenční správce výtěžek rozděluje mezi přihlášené věřitele (ti jsou uspokojováni poměrně, s výjimkou zajištěných pohledávek nebo pohledávek za majetkovou podstatou nebo jim postavených na roveň). Do majetkové podstaty může být sepsán i obchodní závod. V ideálním případě by všichni věřitelé měli získat 100 %, ale především v insolvenčních řízeních, v nichž je dlužník tzv. „prázdnou skořápkou“, věřitelé obvykle nezískají nic. To však neznamená, že by jejich pohledávky zanikly, mohou je dále vymáhat, na otázku, zda úspěšně či neúspěšně, je podle

mého názoru odpověď jednoznačná, protože musíme brát v úvahu fakt, že podnikatel zkrátka už „nic nemá“, tudíž není z čeho pohledávky uhradit.

V kolektivním pojetí uspokojování věřitelů v konkursu spočívá jeho účel a tím je právě zabránění tomu, aby byl zpeněžen majetek a byla uhrazena pohledávka jediného věřitele, např. toho, který podal insolvenční návrh, a jenž se jako první přihlásil. V konkursu tedy nelze dlužníka sanovat. Jak je naznačeno výše, není důležité pořadí přihlášení, ale přihlášení se a to ve stanovené lhůtě. Dále bych vypíchla jako velmi důležitý fakt následné poměrné uspokojování věřitelů, a to slovíčko „poměrně“ bych vypíchla a dala na něj důraz. V tomto způsobu řešení se jedná o jakési unikum. Jde o v určitém slova smyslu blízký způsob řešení konkursu jako je v římském právu. Aby byly naplněny cíle insolvenčního zákona, bere soud ve zřetel veškeré pohledávky každého jednotlivého věřitele, které byly včas přihlášeny do konkursního řízení a nebyla konkursním správcem vyřazeny pro neopodstatněnost. Hášová s Moravcem říkají, že cílem konkursu je „alespoň částečně uspořádat dlužnickovy vztahy k jeho věřitelům, kteří by se jinak nemohli uspokojení svých pohledávek domoci vůbec nebo jen s velkými obtížemi“ (Hášová & Moravec, 2018, s. 945). Věřitelé tak vstupují do insolvenčního řízení s důvěrou a očekáváním, že po prodeji veškerého movitého i nemovitého majetku dlužníka, budou mít šanci být zcela (nebo alespoň nějakým poměrem) odškodněni a jejich pohledávky uspokojeny⁷. Insolvenční řízení by tak mělo být upřednostňováno před individuálním postupem, jak tvrdí Zemandlová. Jako příklad uvádí výkon exekuce/rozhodnutí, a to s ohledem na fakt, že věřitel do insolvenčního řízení vstupuje z důvodu toho, aby zbytečně neriskoval ztrátu možnosti uplatnit své právo na uplatnění své pohledávky (Zemandlová, 2021). Kolektivní povaha uspokojení pohledávek v insolvenčním řízení oproti exekuci znamená pro věřitele také nižší náklady a samozřejmě také vyšší míra uspokojení, resp. taková možnost tu je. Výhodou pro věřitele je také to, že přechází zjišťování majetkové podstaty a následně její zpeněžování na insolvenčního správce.

1.4.2 O reorganizaci

Reorganizace je sanačním způsobem řešení úpadku dlužníka – podnikatele – obchodní korporace, a jako taková s následnou aktivitou korporace přímo počítá. Na sanační způsoby

⁷ V plné výši a kdykoli v průběhu insolvenčního řízení se uspokojují pouze pohledávky za majetkovou podstatou a pohledávky postavené jim na roveň (ustanovení § 168, § 169 insolvenčního zákona). V jiném režimu se také uspokojují pohledávky zajištěné (ustanovení § 167 insolvenčního zákona).

řešení úpadku dlužníků klade důraz prakticky celý evropský insolvenční prostor. Sanace však musí dávat ekonomický smysl⁸.

Je to právě reorganizace, kde hraje čas a včasnost zásadní roli. Rozpoznat krizi podnikatele a včas ji řešit, a to nejlépe v okamžiku, kdy ještě není v úpadku, je povinností managementu, resp. statutárního orgánu. Třetí osoby se o úpadku podnikatele dozvědí z insolvenčního rejstříku, v němž je mimo jiné zveřejněno příslušné rozhodnutí soudu. Nepochybně platí, že období mezi okamžikem, kdy podnikatel zjišťuje, že je v úpadku, a okamžikem rozhodnutí soudu o jeho úpadku, by mělo mít co nejkratší časový interval. Důvod je jednoznačný, je-li totiž časový interval delší, zvyšuje se tím i současně riziko, že budou z firmy vyvedena aktiva a ono pak nebude z čeho splatit pohledávky věřitelů. Proto rychlost je více než na místě. Ono také firma, jenž má vyvedený majetek a její hodnota je např. jen v obchodním jméně (nikoliv v majetku), nemá reálnou šanci na sanaci. Je to zkrátka proto, že u takovéto firmy nejsou finance na obnovení businessu a není z čeho dále udržovat *going concern*.

Proto je třeba opětovně zdůraznit, že podnikatel, který je v úpadku, ať již ve formě platební neschopnosti, nebo předlužení, nebo jí úpadek hrozí, musí být proaktivní a přijímat ozdravná opatření, příp. neoddalovat podání insolvenčního návrhu, pokud hodlá svou situaci řešit reorganizací. Po uplynutí času by totiž mohla být možnost nereálná, nemožná a ekonomicky nesmyslná. A to vede ke konkursu, likvidaci a zániku.

Z dosud zjištěných skutečností je jasné, že reorganizace umožňuje podnikateli pokračovat v jeho ekonomické činnosti a i proto možná vyvstává na povrch otázka – „Proč podnikatelé otálení se zahájením insolvenčního řízení?“, když by jim tento proces ulehčil případný restart a znovunavrácení do podnikatelského prostředí s tzv. čistou tváří. Zatím ponechám stranou zákonem stanovené podmínky procesu reorganizace, o nichž hovořím v následující kapitole. Odpověď na otázku není jednoduchá a při hledání odpovědi musíme brát v úvahu motivaci osob zapojených do sféry podnikatele, a to hlavně nejvyššího managementu, resp. statutárního orgánu a vlastníků/majitelů/společníků. Z manažerského pohledu může u podnikatele absentovat kvalitně nastavený motivační systém, naproti tomu zde mohou existovat např. obavy ze ztráty pracovního místa, nezanedbatelným negativem může být také snaha zakrýt neúspěch v řízení společnosti podnikatele či dokonce trestněprávní jednání. Majitelé podnikatele (hovoříme-li např. o společnosti s ručením omezeným, jsou to společníci) pak mohou činit chybná rozhodnutí na základě nereálného vyhodnocení situace, nebo naopak nečiní

⁸ Nesmíme zapomenout ani na to, že sanace jinak funguje v reorganizaci, a jinak v oddlužení.

nic, čekají na zázrak, nechávají finanční potíže u ledu, snaží se získat čas pro vyvedení aktiv ze společnosti, nekomunikují s managementem apod.

Existují dlužníci, kteří neváhají insolvenční návrh podat a v něm se domáhat své reorganizace. Podle Richtera jsou vedeni dvojí motivací, a to konkrétně efektivní ale i neefektivní (Richter, 2008). Pod neefektivní motivací si Podle Richtera si pod neefektivní motivací máme představit způsob myšlení dlužníka, jak se vyhnout kontrole od svých věřitelů. Zároveň znázorňuje způsob rozdělení majetku firmy v neprospěch věřitelů a vyvedení majetku z firmy (Richter, 2008). Na druhou stranu efektivní motivace vychází např. podle Tabba z interních informací dlužníka. Tyto informace poukazují na proces *going concern* (Tabb, 2009). Problém nastává ve chvíli, kdy věřitelé pochopitelně netuší, s jakým úmyslem vstupuje dlužník do insolvenčního řízení. Netuší to ani insolvenční správce, dokud se nedostane k informacím o zbývajícím majetku firmy podnikatele v úpadku. Proto je zprvu v dobré víře prakticky nemožné rozlišit, zda dlužník podává insolvenční návrh s efektivní či neefektivní motivací.

Silným hráčem v procesu reorganizace jsou věřitelé, zaslouží si proto pozornost. Jejich hlavním cílem je co nejvyšší uspokojení svých pohledávek, a právě s myšlenkou na tento cíl mohou průběh reorganizace zásadním způsobem ovlivňovat. Reorganizace však není snadná ani pro dlužníka ani pro věřitele, pro které je mnohem jednodušší variantou konkurs, zpeněžování dlužníkovy majetku, pokud nějaký je, a následné poměrné uspokojení. Záleží totiž na tom, zda dlužníkův podnik je tzv. v kondici a splňuje podmínky *going concern*, či nikoliv. Je nepochybné, že v případě, že dlužník žádný majetek, jenž by se dal nějakým způsobem finančně zhodnotit a zpeněžit, nemá, resp. nemá hodnotu *going concern*, je ochota věřitelů podstupovat riziko spojené s reorganizací poměrně nízká, což je logické. Aneb kde není majetek, a kde není možnost pokračujícího podnikání, je reorganizace nemožná a nesmyslná. Reorganizace je ekonomicky průchodná i v případě, že dlužník má pouze zajištěný majetek, z jehož zpeněžení bude uspokojen pouze zajištěný věřitel, a ostatním nezajištěným věřitelům se tak nedostane ničeho. Smrčka zastává názor, že i v takovéto situaci je téměř nereálné, aby věřitelé dali souhlas k reorganizaci. Je to vlastně zapříčiněné i proto, že by jim jakožto věřitelům reorganizace nepřinesla žádnou ekonomickou výhodu na rozdíl od konkursu (Smrčka et al., 2013). Lze tedy konstatovat, že dlužníci, kteří nemají vůči věřitelům své dluhy pokryty nějakým finančním krytím v podobě majetku, vlastně nemají příliš velkou šanci, že jim bude reorganizace odsouhlasena. A to s ohledem na fakt, že by nebyly pohledávky věřitelů zcela (nebo částečně) uspokojeny. Při reorganizaci platí navíc další důležité pravidlo ve vztahu k věřitelům. To vyjádřil Finch pojmem „*best interest test*“. Jde o požadavek, aby „*každý věřitel*

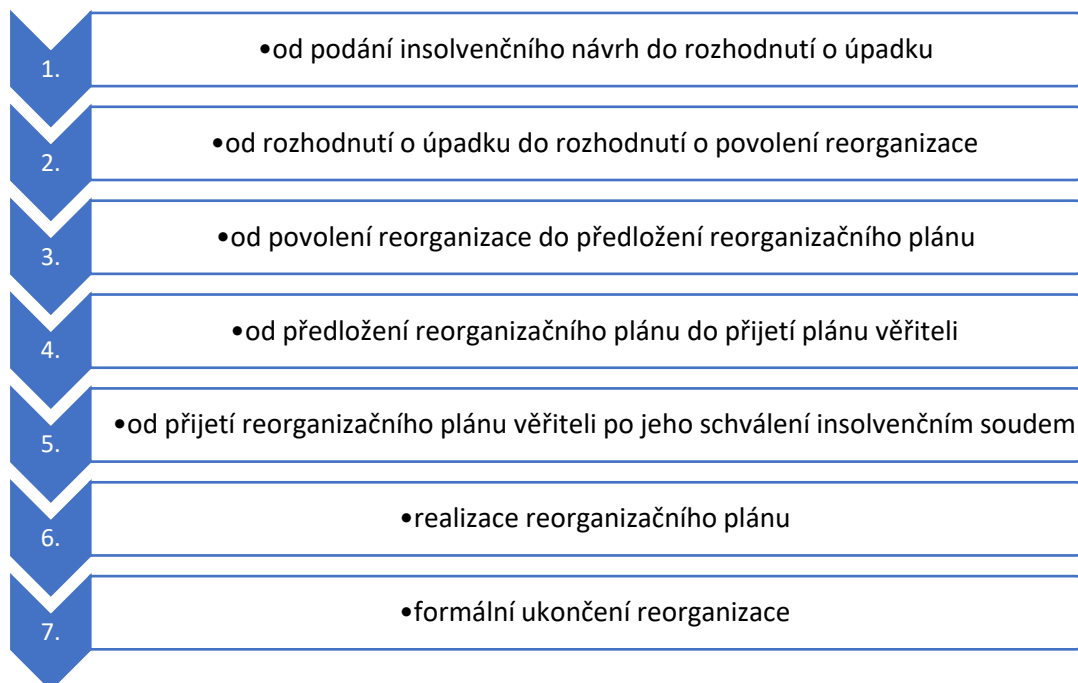
byl na základě plnění při reorganizaci uspokojen více anebo stejně v porovnání s plněním obdrženým v konkursu, pokus s tím on sám výslovně nevyjádřil souhlas“ (Finch, 2009, s. 279).

Insolvenční zákon reorganizaci definuje v ustanovení § 316 odst. 1 jako „zpravidla postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření tohoto podniku podle insolvenčním soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů“. Význam reorganizace je přitom zcela zřejmý: podnikatel – dlužník, jeho firma (společnost), byť v současnosti v ekonomických problémech, zůstane zachována, tzn. že zůstane zachována hodnota *going concern*, rovněž jako hodnota *goodwill* podniku (Insolvenční zákon, 2006).

Insolvenční zákon upravuje problematiku reorganizace poměrně rozsáhle: nejprve řeší její přípustnost stanovením okruhu osob, které jsou oprávněny se reorganizace domáhat, dále upravuje formální požadavky návrhu na povolení reorganizace, možnosti rozhodnutí insolvenčního soudu, problematiku hlasování o reorganizačním plánu a jeho realizaci, a nakonec způsoby ukončení reorganizace.

Můžeme konstatovat, že proces reorganizace je poměrně přehledný. Dělí se celkem na sedm fází, které na sebe pozvolna navazují, jak znázorňuje následující schéma:

Schéma č. 2: Proces reorganizace v sedmi fázích.

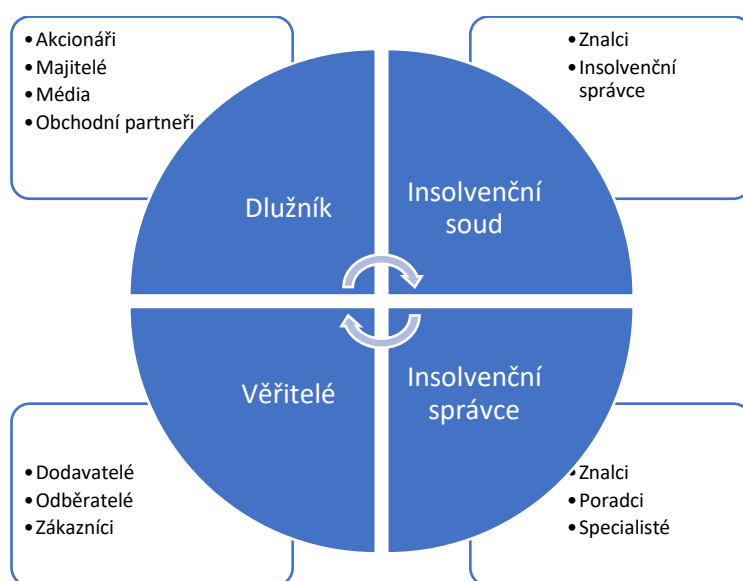


Vlastní zpracování.

Podle Žižlavského je reorganizace podle insolvenčního zákona sofistikovaným procesem a sám ji považuje za šachovou partii, přičemž dlužník táhne černými figurkami a věřitelé bílými, malí věřitelé jsou pěšáci, kteří v zásadě do hry sami vážně nezasáhnou, zaměstnanci jsou střelci, majoritní věřitelé táhnou koněm a věží, zajištěný věřitel má k dispozici bílou dámu, naopak černou dámu mají dlužníkovy statutární orgány (Žižlavský, 2020). S takovou prezentací reorganizace se jistě dá souhlasit, nicméně v několika věcech je podle mého názoru méně přiléhavá. Šachy jsou tichá hra, zahrnující dva hráče, kteří sedí naproti sobě a přemýšlí nad dalšími tahy svými a svého protihráče. Oba chtějí jednoznačně vyhrát. V insolvenčním řízení však vystupují více než dvě osoby. Ano, je zde dlužník, je zde insolvenční soud, insolvenční správce a jsou zde věřitelé. Každý z těchto subjektů je však veden svými vlastními zájmy, motivy, názory, musíme velmi pečlivě zkoumat, o co jim jde, co je jejich cílem (ano, asi vyhrát a maximalizovat svůj užitek, ale nemusí tomu tak být vždy), a co svými aktivitami sledují. Rozplést vztahy, vazby, motivy, přání, zájmy je mnohdy náročnou prací pro insolvenční soudy i pro insolvenčního správce. Není výjimečné, že v insolvenčním řízení vystupuje několik *klik* s protichůdnými zájmy. Není tématem této práce posuzovat, zda jde o aktivitu podezřelou či protiprávní, tomu skutečně nemusí být vždy, nicméně skutečná motivace a zájem může zůstat dohledovým orgánům skrytý.

V následujícím diagramu se snažím poměrně jednoduše ukázat, jaké subjekty mají vliv na reorganizaci a zda tedy můžeme hovořit o šachové partii či nikoliv.

Schéma č. 3: Diagram zájmových skupin.



Vlastní zpracování.

Uvnitř schématu vidíme dlužníky a věřitele, kteří jsou hlavními účastníky, tedy o kterých to celé je a od kterých v podstatě insolvenční řízení vzešlo. Naproti tomu můžeme z druhé strany sledovat roli insolvenčního soudu a insolvenčního správce, kteří společně tvoří subjekty insolvenčního řízení. Zvenku schématu můžeme naopak spatřit tzv. vedlejší osoby, které hrají také svou roli v insolvenčním řízení a mohou být významnými hráči v průběhu celé reorganizace. Dlužníka velmi ovlivňují: především majitelé a obchodní partneři, svou významnou roli ale sehrávají akcionáři na valných hromadách či veřejná média. Ale ani toto nejsou jediní zástupci, kteří mohou mít vliv na zdárný výsledek řízení. Nepřímý vliv mohou mít např. management společnosti, různí poradci a další specialisté, kteří firmě poskytují své právní a finanční poradenství. Odběratelé, dodavatelé či zákazníci, kteří čerpají produkty firmy, jsou při plnění reorganizačního plánu neméně důležití.

U reorganizace je potřeba se nejprve vypořádat s její přípustností. Insolvenční zákon upravuje pro povolení reorganizace⁹ tzv. kvantitativní bránu, označovanou také jako *kritická velikost*. Reorganizace je podle ustanovení § 316 odst. 4 insolvenčního zákona zásadně přípustná v případech, kdy celkový roční úhrn čistého obrátu dlužníka za poslední účetní období předcházející insolvenčnímu návrh dosáhl alespoň částku 50 000 000 Kč, nebo pokud dlužník zaměstnává nejméně 50 zaměstnanců v pracovním poměru¹⁰. Všimněme si však, že tuto kvantitativní bránu mohou překonat i dlužníci, kteří uvedené podmínky nesplňují. To umožňuje ustanovení § 316 odst. 5 insolvenčního zákona, v němž je upraven tzv. kvalitativní korektiv a předschválená reorganizace. Na základě tohoto korektivu se mohou reorganizovat i ti dlužníci, kteří onu kritickou velikost nemají a kvantitativní bránu by jinak nepřekonali. Pokud však s insolvenčním návrhem nebo nejpozději do deklaraace jejich úpadku soudem předloží reorganizační plán, který přijala nejméně polovina všech zajištěných věřitelů a alespoň polovina všech nezajištěných věřitelů, cestu k příp. reorganizaci mají volnou. O tom, že to však není jednoduchá záležitost, hovoří např. Senbet, podle něhož tento postup klade na dlužníka zvýšené nároky, kvalitní přípravu, nutnost znát svoje aktiva a pasiva, vypracování business plánu a nabídky pro uspokojení věřitelů reorganizací; předcházejí tomu i složitější jednání s věřiteli, které musí dlužník přesvědčit o tom, že řešení úpadku reorganizací je efektivní (Senbet, 1993). Richter v předschválené reorganizaci vidí pozitivum v tom směru, že reorganizace se mohou domáhat i ti dlužníci, kteří nemají onu požadovanou kritickou velikost (Richter, 2006).

⁹ Povolení reorganizace je první fází, za níž teprve následuje schválení.

¹⁰ Podle ustanovení § 316 odst. 3 insolvenčního zákona je reorganizace naopak nepřípustná u právnických osob v likvidaci, u obchodníků s cennými papíry nebo na komoditní burze.

Nyní se dostávám k pojmu, který prochází sanačními způsoby řešení úpadku, a to je tzv. poctivý záměr dlužníka. Ten zkoumá soud již ve fázi povolení reorganizace, důležitý je však pro její schválení. Říká se, že *s poctivostí nejdál dojdeš*, a rozhodně to platí i pro sanaci dlužníka. Dlužník, jehož záměry jsou vedeny poctivými úmysly, může dojít skutečně daleko, tedy až do situace, kdy jsou mu prominuty jeho dluhy a on začíná s novou perspektivou mimo šedou ekonomiku a s čistým štítem.

Jak uvádím výše, nepoctivý záměr dlužníka posuzuje insolvenční soud. A řekněme, že to není zrovna jednoduchý úkol. Do karet mu nehraje ani tzv. právní úprava poctivého záměru, která je velmi vágní. V insolvenčním zákoně se tak na jednu stranu dozvíme, že soud má zamítnout návrh na povolení reorganizace, pokud lze se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že je jím sledován nepoctivý záměr, jak upravuje ustanovení § 326 odst. 1. Na druhou stranu lze však na nepoctivý záměr podle ustanovení § 326 odst. 2 insolvenčního zákona usuzovat pouze tehdy, pokud v posledních pěti letech probíhalo insolvenční nebo jiné řízení řešící úpadek v závislosti na jeho výsledku, nebo tehdy, pokud z výpisu z rejstříku trestů v posledních pěti letech proběhlo trestní řízení, které skončilo pravomocným odsouzením pro trestný čin majetkové nebo hospodářské povahy. A netýká se to pouze dlužníka, ale také jeho statutárního orgánu nebo jeho člena či zákonného zástupce. Dlužníkův nepoctivý záměr může soud shledat např. v tom, že je neaktivní, nemá žádný majetek nebo jen velmi malý, nemá jasnou vlastnickou strukturu apod. S ohledem na neurčitou právní úpravu ne/poctivého záměru se tak podle Sprinze insolvenční soudy řídí především judikaturou vyšších soudů a přistupují k posuzování individuálně se zhodnocením všech okolností (Sprinz, 2019).

Samotný proces reorganizace, i přestože je daný insolvenčním zákonem a zdálo by se, že se od něho nelze odchýlit, je vlastně celkem flexibilní. Pokud výsledkem procesu reorganizace dojdeme k vyššímu procentu uspokojení věřitelů, než jakým bychom mohli dosáhnout, půjdeme-li cestou úpadku dlužníka konkursem, je možné jej využít v praxi všemi možnými zákonnými způsoby. O insolvenčním zákonu hovoříme proto spíše jako o jakési příručce, kterou lze použít v případě řešení finančních potíží dlužníka. Ve vztahu k postavení dlužníka a věřitelů při reorganizaci nenastavuje striktní pravidla, která by všichni účastníci měli dodržovat.

V celé reorganizaci, a to ve stádiích před ní je důležitá komunikace, resp. vyjednávání mezi všemi zúčastněnými subjekty insolvenčního řízení. Jejich výsledkem by měla být dohoda o tom, zda je reorganizace tím nejlepším možným řešením dlužníkova úpadku nejen pro něho samotného, ale také pro jeho věřitele.

Přehled standardního průběhu řízení od rozhodnutí o povolení reorganizace, až do svolání schůze věřitelů za účelem schválení reorganizačního plánu, uvádím v níže vypracovaném a přehledném schématu:

Schéma č. 4: Průběh reorganizace od rozhodnutí o povolení reorganizace do svolání schůze věřitelů za účelem schválení reorganizačního plánu.



Vlastní zpracování.

V okamžiku, kdy si dlužník zodpoví otázku, zda je v jeho případě reorganizace reálná, přichází na řadu zvážení možnosti podání návrhu na povolení reorganizace, což může učinit v insolvenčním návrhu. Rovněž se jí může domáhat i později, a to v rámci již zahájeného insolvenčního řízení. Například po insolvenčním návrhu věřitele, který musí povinně prokázat svou pohledávku vůči dlužníkovi a současně s tím se přihlásit do řízení.

Ustanovení § 317 odst. 2 insolvenčního zákona svěřuje podání návrhu na povolení reorganizace pouze tomu, „kdo je v dobré víře, že jsou nebo budou splněny všechny podmínky pro schválení reorganizačního plánu“. Jakmile je insolvenční návrh, resp. jakmile je

v insolvenčním rejstříku zveřejněna vyhláška o zahájení insolvenčního řízení, nastávají ve smyslu ustanovení § 109 insolvenčního zákona účinky tzv. automatického moratoria. O povolení reorganizace na návrh dlužníka nebo přihlášeného věřitele rozhoduje insolvenční soud, který jej může buď odmítnout, nebo zamítnout, anebo vzít na vědomí jeho zpětvzetí, pokud byl návrh vzat zpět. Pokud jedním z těchto způsobů nerozhodne, pak reorganizaci povolí.

V momentě, kdy byl návrh na povolení reorganizace podán ze strany věřitele, přistupuje na řadu schůze věřitelů, která jej musí schválit. Schvalování probíhá po zprávě insolvenčního správce o dlužníkově hospodářské situaci¹¹. Schůzi věřitelů pak svolá insolvenční soud.

Již dříve jsem uvedla, že s ohledem na ekonomickou efektivnost je reorganizace možná pouze u těch dlužníků, kteří splňují podmínky *going concern concept*. V takto konkrétních případech předpokládáme, že způsob řešení úpadku reorganizací je *Pareto*-efektivní, rovněž i tam, kde nejsou naplněny všechny kvantitativní podmínky. Schůze věřitelů, kterou svolává insolvenční soud, může pokusu v reorganizaci (jež podle věřitelů *Pareto*-efektivní není), zabránit. Je totiž možné, aby kombinovanou většinou zajištěných a nezajištěných přítomných věřitelů podle výše pohledávek nebo většinou představující 90 % přítomných věřitelů rozhodli o způsobu dlužníkovy úpadku věřitelé v rámci svolané schůze věřitelů¹². Jako *Pareto*-efektivní hovoříme o situaci, kdy povolení reorganizace schválí kombinovaná většina jak zajištěných, tak nezajištěných, přítomných věřitelů. Jelikož reálně neexistuje žádný další způsob řešení úpadku, který by mohl být použit, aniž by na tom někteří věřitelé nebyli hůře. Jde zkrátka o to najít a využít nejlepší možnosti.

Jakmile je reorganizace povolena, nastává další fáze řízení. To je pro zúčastněné osoby teprve začátkem. Věřitelé se mohou přihlašovat se svými pohledávkami, dlužník zahajuje práce na reorganizačním plánu, pokud jej tedy již nemá vyhotoven. Podle Tabba je reorganizační plán smlouvou, kterou uzavírá dlužníka a jeho věřitelé v kombinaci s investicemi věřitelů do dlužníkovy podniku (Tabb, 2009). Reorganizační plán skutečně představuje dohodu o dlužníkově reorganizaci a v celém jejím průběhu je nejdůležitějším dokumentem.

Avšak vytvořit smysluplný a reálný plán s reálnými cíli není úplně snadné. Není to jednoduché ani z formálního hlediska, kdy musí splňovat náležitosti dané v ustanovení § 340 odst. 1, odst. 2 insolvenčního zákona, mimo jiné např. rozdělení věřitelů do jednotlivých skupin, určení způsobu reorganizace apod. Jeho pravdivost a reálnost se pak vztahuje na to, že musí být ekonomicky přijatelný, navržené postupy nesmějí postrádat důležitou strategii a cíl má být smysluplný.

¹¹ Blíže je to upraveno v ustanovení § 323 odst. 1 insolvenčního zákona.

¹² Ustanovení § 151 odst. 1 insolvenčního zákona.

Tabb k tomu ještě dodává, že by měl být také natolik flexibilní, aby odpovídal konkrétním situacím (Tabb, 2009). Jeho tvůrce mu musí věnovat dostatek pozornosti, aby obstál před věřiteli, kteří o jeho přijetí budou hlasovat, před soudem, který se jím také bude zabývat, před insolvenčním správcem, který bude dohlížet na jeho plnění, a nepochybně aby obstál pro úspěšnou reorganizaci.

Pravdivost informací v něm obsažených primárně musí vycházet z faktického ekonomického stavu dlužníka, který dlužník samozřejmě musí znát. Může se však stát, že dlužník, ačkoliv veden poctivým záměrem, informace v plánu podhodnotí nebo naopak nadhodnotí, a tím pádem nebude odpovídat realitě. V takových případech je však těžké pro soud i pro věřitele takový plán s realitou porovnat a vůbec posoudit, zda realitě odpovídá¹³.

Přednostní právo předložit reorganizační plán má dlužník. A to i za situace, kdy návrh na povolení reorganizace podal věřitel. Pokud jej nepředložil spolu s návrhem na povolení reorganizace, vyzve jej soud – v rozhodnutí o povolení reorganizace, aby jej předložil ve lhůtě 120 dnů od zveřejnění tohoto rozhodnutí¹⁴.

Ustanovení § 148 odst. 2 insolvenčního zákona předkládá dlužníkovi možnost využít výjimku pro splnění kvantitativní bariéry vstupu do oddlužení. Jde o tzv. předsválenou reorganizaci. Tento druh reorganizace je rychlejší a efektivnější, než jak tomu bývá u reorganizace, která je vedena standardním způsobem. Jak pochopíme z jejího samotného označení, jde o reorganizaci, na níž se dlužník s věřiteli dohodl předem, což znamená, dohodl se před samotným zahájením insolvenčního řízení. Neplatí tady podmínky přípustnosti reorganizace. Dlužník společně s insolvenčním návrhem, v němž se domáhá povolení reorganizace, předloží současně také reorganizační plán. Tento reorganizační plán musí být ovšem přijat alespoň polovinou všech zajištěných věřitelů a zároveň alespoň polovinou všech nezajištěných věřitelů. U obou případů počítaných podle výše jejich pohledávek. Věřitelé hlasují vždy na základě platných hlasovacích lístků¹⁵.

Příprava, jakožto i schvalování reorganizačního plánu věřiteli, probíhá ještě před samotným zahájením insolvenčního řízení. Pro dlužníka je to jistě výhodnější, ačkoliv to samozřejmě klade nemalé nároky na jeho statutární orgán/nejvyšší management. V případě,

¹³ Insolvenční soud nemá možnosti k takovému posouzení, neboť jde o informace hospodářského charakteru, jejichž analýza vyžaduje aparáty jiného než právního typu.

¹⁴ To upravuje ustanovení § 329 odst. 1 písm. c) insolvenčního zákona ve spojení s ustanovením § 339 odst. 1 insolvenčního zákona. Lhůta 120 dnů přitom může být prodloužena, a to nejdéle o dalších 120 dnů. Přednostní právo pak nemá ten dlužník, který prohlásil, že reorganizační plán předložit nehodlá, nebo pokud se na tom usnesla schůze věřitelů (ustanovení § 339 odst. 2, odst. 3 insolvenčního zákona).

¹⁵ Blíže k tomu ustanovení § 148 odst. 2 insolvenčního zákona.

kdy dlužník získá hlasy poloviny všech zajištěných a nezajištěných věřitelů, soud následně povolí reorganizaci již při rozhodování o zjištění úpadku a další věřitelé tak do tohoto řízení budou vstupovat, resp. budou přihlašovat své pohledávky, s vědomím, že je reorganizace odsouhlasena. Výhoda takového typu reorganizace pro dlužníka můžeme spatřit především ve faktu, že je proces před zahájením řízení v jeho moci, tzn., že si sám osloví ty věřitele, u nichž spoléhá na loajalitu a vzájemně dobré vztahy nutné k odsouhlasení nabízené dohody. Další výhodou předschválené reorganizace je také to, že dlužník si může zvolit insolvenčního správce a znalce pro ocenění podniku.

V případě procesu standardní reorganizace, můžeme konstatovat, že schvalování plánu schůzí věřitelů přeci komplikovanější a náročnější, čímž sebou přináší také konfliktnější vyjednávání a více stresu. Věřitelé na schůzi věřitelů nevytvoří homogenní skupinu, ani nejsou vedeni společnými zájmy, tudíž i jejich preference zvolení řešení úpadku mohou být závislé na jejich postavení. Tabb hovoří o tom, že mají věřitelé v této fázi dostatečné množství informací o případném vlivu plánu na jejich postavení (Tabb, 2009). Věřitelé jsou zde rozděleni do skupin takovým způsobem, kde v každé skupině jsou věřitelé se zásadně shodným právním postavením a shodnými hospodářskými zájmy. Další samostatnou skupinou jsou tzv. zajištění věřitelé a někteří další věřitelé. Předložený reorganizační plán pak schvaluje každá jednotlivá skupina věřitelů zvlášť a soud reorganizační plán schválí jen v případě, kde jej přijala každá jednotlivá skupina věřitelů. Reorganizační plán se v dané skupině považuje za přijatý v případě, v němž se pro jeho přijetí vyslovila většina hlasujících věřitelů skupiny a současně její pohledávky představují nejméně polovinu celkové jmenovité hodnoty pohledávek hlasujících věřitelů této skupiny¹⁶.

Je to pak insolvenční soud, který reorganizační plán schvaluje, a učiní tak v případě, že jsou kumulativně splněny podmínky dané v ustanovení § 348 odst. 1 insolvenčního zákona, např. soulad reorganizačního plánu s insolvenčním zákonem nebo jinými právními předpisy, poctivý záměr dlužníka, skutečnost, že jej každá skupina věřitelů přijala¹⁷, a skutečnost, že každý věřitel podle něj získá plnění, jehož celková současná hodnota je ke dni účinnosti reorganizačního plánu stejná nebo vyšší než hodnota plnění, které by zřejmě obdržel, kdyby dlužníkův úpadek byl řešen konkursem, a konečně skutečnost, že pohledávky za majetkovou

¹⁶ Podle ustanovení § 347 odst. 1 insolvenčního zákona to znamená, že v rámci každé skupiny je potřeba získat většinu věřitelů, kteří současně mají alespoň polovinu výše pohledávek těch věřitelů, kteří hlasovali.

¹⁷ V tomto případě zákon připouští, aby insolvenční soud schválil reorganizační plán i tehdy, pokud tato podmínka není splněna, a to v případě, že reorganizační plán přijala alespoň jedna skupina věřitelů, s výjimkou skupiny věřitelů – společníků a členů dlužníka.

podstatou a pohledávky jim postavené na roveň byly uhrazeny nebo mají být uhrazeny ihned poté, co se reorganizační plán stane účinným, pokud není dohodnuto jinak.

Hovoříme-li o způsobech provedení reorganizace, ty insolvenční zákon vyjmenovává zcela zřetelně v ustanovení § 341. Podle tohoto ustanovení lze totiž reorganizaci provést především prostřednictvím těchto opatření:

- a) restrukturalizací pohledávek věřitelů, spočívající v prominutí části dluhů dlužníka nebo v odkladu jejich splatnosti,
- b) prodejem celé majetkové podstaty nebo její části anebo prodejem dlužníkovy podniku,
- c) vydáním části dlužníkových aktiv věřitelům nebo převodem těchto aktiv na nově založenou právnickou osobu, ve které mají věřitelé majetkovou účast,
- d) fúzí dlužníka s jinou osobou nebo převodem jmění na společníka se zachováním nebo změnou práv třetích osob,
- e) vydáním akcií nebo jiných cenných papírů dlužníkem nebo novou právnickou osobou,
- f) zajištěním financování provozu dlužníkovy podniku nebo jeho části,
- g) změnou zakladatelského dokumentu nebo stanov, příp. jiných dokumentů, které upravují vnitřní poměry dlužníka.

Insolvenční zákon je nicméně v tomto směru flexibilní a dovoluje realizovat reorganizaci i jinými způsoby, než jak jsou možnosti výše, vždy je ale potřeba přihlídnout k jejich povaze a k tomu, zda naplňují účel reorganizace, tj. rychlé a poměrné uspokojení pohledávek věřitelů při zachování *going concern*.

Reorganizační plán nabývá účinnost v momentě, kdy nabývá právní moc usnesení insolvenčního soudu s rozhodnutím o jeho schválení. Na řadu tak již vstupuje samotná realizace a uvedení v praxi reorganizačního plánu a závazky s ním spojené. Nad celým tímto dalším procesem má odborný dohled příslušný ustanovený insolvenční správce.

Reorganizace může skončit třemi způsoby, a to zrušením rozhodnutí o schválení reorganizačního plánu¹⁸, rozhodnutím o přeměně reorganizace v konkurs anebo rozhodnutím, o jehož vydání zřejmě každý dlužník usiluje, tedy splněním reorganizačního plánu. Zrušit své rozhodnutí o schválení reorganizačního plánu může insolvenční soud do šesti měsíců od jeho účinnosti, pokud zjistí, že některému z přihlášených věřitelů dlužník poskytl nějaké zvláštní

¹⁸ Zrušit své rozhodnutí o schválení reorganizačního plánu může insolvenční soud do šesti měsíců od jeho účinnosti, pokud zjistí, že některému z přihlášených věřitelů dlužník poskytl nějaké zvláštní výhody, aniž s tím ostatní věřitelé ze stejné skupiny vyjádřili souhlas, anebo pokud zjistí, že schválení reorganizačního plánu bylo dosaženo podvodným způsobem.

výhody, aniž s tím ostatní věřitelé ze stejné skupiny vyjádřili souhlas, anebo pokud zjistí, že schválení reorganizačního plánu bylo dosaženo podvodným způsobem¹⁹.

V podstatě kdykoliv je možné, že se reorganizace může zvrtnout a překloupat se do konkursu. Pro toto tvrzení hovoří hned několik důvodů, kdy asi tím prvním, kterým se nabízí je návrh přímo samotného dlužníka. Dále přejít z reorganizace na konkurs je možné např. v okamžiku, kdy není ze strany dlužníka v předem stanovených lhůtách předložen samotný reorganizační plán. Další z možností, jak přejít z reorganizace na konkurs, je reálné ve chvíli, kdy dlužník má sice schválený reorganizační plán, ale v podstatě se jím neřídí. *Pro futuro* můžeme uvažovat i nad variantou, kdy se prokáže, že velkou část plánu nakonec nebude schopen splnit (např. ve chvíli, kdy přestal podnikat atd.). Soud přemění reorganizaci v konkurs také tehdy, pokud dlužník neuhradil své pohledávky. V okamžiku, kdy tedy soud pravomocně rozhodne, nastává okamžik, kdy se dostane dlužník do situace likvidačního způsobu řešení svého úpadku a nastupují tak účinky spojené s prohlášením konkursu.

V podstatě tedy můžeme říci, že v momentě, kdy soud rozhodne, že vezme na vědomí podmínky splnění reorganizačního plánu (či jeho stěžejních částí), je úspěšná reorganizace splněna. Rozhodnutím soudu tedy reorganizace končí a pro firmu v nesnázích, která byla zadlužená, znamená reorganizace jakýsi nový start ve fungování a možnost přežití na trhu.

1.4.3 Stručně o moratoriu

Krátce se zmíním o institutu moratoria, který insolvenční zákon upravuje v ustanovení § 115. Insolvenční zákon jej fakticky tedy nepovažuje za způsob řešení úpadku. Neřeší totiž dlužníkův úpadek, který by se měl řešit již instituty výše uvedenými. Podle Kozáka jde naopak o způsob jeho prevence, což nahrává i tomu, že dlužník může moratoria dosáhnout v podstatě dříve, než se fakticky stačí dojít k zahájení insolvenčního řízení (Kozák et al., 2019).

Jak ze samotného názvu, s nímž se můžeme setkat i v politickém prostředí, vyplývá, jde o institut, který znamená nějaký odklad, odložení, a to na nezbytnou dobu, během níž dlužník vyřeší své problémy. Dlužník je po stanovenou dobu chráněn před svými věřiteli a zároveň má možnost zachovat going concern a přijmout ozdravná opatření směřující k dalšímu podnikání.

Stejně jako příprava reorganizace, ostatně stejně jako příprava preventivní restrukturalizace, i moratorium si od dlužníka zaslouží kvalitní přípravu. Dlužník by se měl nacházet v takové situaci, kterou vyhodnotí jako tu, že ji ještě lze napravit, vyřeší ji a úpadek

¹⁹ Ustanovení § 362 insolvenčního zákona.

odvrátí. To podobně jako shora zmíněné sanační postupy vyžaduje maximální nasazení managementu/statutárního orgánu dlužníka při vyjednávání s věřiteli, investorem, při hledání nových způsobů financování, při vymáhání dlužníkových vlastních pohledávek. Moratorium však neřeší další dlužníkovu podnikatelskou činnost, např. i v období moratoria se může zadlužit, může ztratit obchodní partnery, zákazníky a ve výsledku se do úpadku dostat. Nicméně znovu podotýkám, že problém není absenci zákonných institutů pro řešení ekonomických potíží dlužníků; problém je v tom, že dlužníci vstupují do insolvenčního řízení pozdě a především ve formě *prázdných skořápek*. V takovém případě ztrácí svůj účel i institut moratoria, jakož i preventivní restrukturalizace či předbalená nebo i standardní reorganizace.

2 PREVENTIVNÍ RESTRUKTURALIZACE

Jak je uvedeno v úvodu této práce, stala se preventivní restrukturalizace součástí našeho právního řádu s účinností ode dne 23. 9. 2023. Jde tedy o institut vsutku čerstvý, který odborná veřejnost vítá, mezi laickou veřejností, do níž zahrnuji i podnikatele, se s tímto institutem dosud seznamuje.

2.1 Cesta preventivní restrukturalizace do českého právního řádu

V červnu 2020 byla ze strany EU schválena Směrnice EP a Rady č. 2019/1023, o rámcích preventivní restrukturalizace, o oddlužení a zákazech činnosti a opatřeních ke zvýšení účinnosti postupu restrukturalizace, insolvence a oddlužení a o změně směrnice (EU) č. 2017/1132 (směrnice o restrukturalizaci a insolvenční).²⁰

Úkolem jednotlivých členských států, mezi něž Česká republika samozřejmě také patří, bylo implementovat tuto Směrnici do svých právních řádů a v časovém horizontu nejpozději do 16. 7. 2021. Mnozí autoři přijetí směrnice přivítali, především proto, že restrukturalizační opatření umožní sanaci podnikům v ekonomických potížích právě prostřednictvím nástrojů preventivní restrukturalizace (např. Brinkmann, 2019). Také v České republice mělo přijetí směrnice vesměs pozitivní ohlasy. Podle Richtera hovoří o tom, že je směrnice impulsem pro komplexní revizi insolvenčního práva u nás, pokud ji tak ovšem vláda pochopí (Drachovský, 2020). Vláda měla návrh transpoziční novely, a zatím nebylo jasné, zda bude součástí insolvenčního zákona, či bude samostatným předpisem, předložit do připomínkového řízení Poslanecké sněmovně do konce roku 2021 (Sprinz, 2020)²⁰. To se však dodržet nepodařilo. Vláda Petra Fialy, vzešlá z voleb v říjnu 2021, ve svém programovém prohlášení přímo uvádí, že zkrátí „*dobu insolvenčního řízení na 3 roky*“ (Vláda ČR, 2022, s. 51). Nutno podotknout, že v se nepodařilo splnit termín stanovený Směrnicí. Nepodařilo se splnit ani prodlouženou lhůtu k implementaci Směrnice, ta uplynula dne 17. července 2022. Zákon byl nakonec přijat až dne 23. 8. 2023 pod č. 284/2023 Sb. a nabyl účinnosti měsíc poté. Obsahuje obecná ustanovení, v nichž vymezuje předmět úpravy, základní pojmy a působnost zákona, dále obsahuje

²⁰ Vláda návrh tzv. transpoziční novely s konceptem tzv. druhé šance podle hlavy III. směrnice, týkající se oddlužení, schválila dne 2. 11. 2020. Nutno říct, že transpoziční novela byla dokončena s mimořádným urychlením a neprošla standardním meziresortním připomínkovým řízením, na druhou stranu není bleskem z čistého nebe a v podstatě se jedná o „*organický vývoj aproximace národních právních řádů reflektující obsah nezávazného doporučení o novém přístupu k neúspěchu v podnikání a k platební neschopnosti*“ (Zezulka, 2020).

samotnou přípravu restrukturalizace, tj. především vyhotovení restrukturalizačního plánu a jeho následné přijímání. S ohledem na to, že restrukturalizace probíhá před krajskými soudy, obsahuje tento zákon také podmínky restrukturalizačního řízení. Nechybí v něm ani úprava zvláštního typu restrukturalizačního řízení, tj. moratoria. Informačním systémem, který spravuje údaje o řízeních vedených před krajskými soudy, je pak tzv. restrukturalizační rejstřík.

2.2 Podstata a principy preventivní restrukturalizace

Schönfeld spolu se svými kolegy nahlíží na preventivní restrukturalizaci optikou filozofie, když se zaobírá zájmy, užitkem a užitečností jejích jednotlivých účastníků (Schönfeld et al., 2023). Domnívá se, že by mělo platit, že ZPR má být použitelný tehdy, pokud je jeho užití jak v zájmu podnikatele – dlužníka²¹, tak v zájmu věřitelů, pokud využití ZPR jim přinese všeobecně větší užitek, než kdyby využit nebyl (Schönfeld et al., 2023). Z logiky věci by tuto užitečnost měli posoudit právě sami věřitelé.

V důvodové zprávě, přijaté k implementaci Směrnice a přijetí zákona, se dozvíme, že preventivní restrukturalizace je procesem „*včasného ozdravení podnikatele, resp. ozdravení provozu obchodního závodu, u kterého byla včas rozpoznána podniková krize, a u kterého tato krize ještě nedospěla do stadia úpadku*“ (Poslanecká sněmovna, 2023). Podle Pondikasové a Zemandlové je preventivní restrukturalizace mechanismem, který „*umožňuje uspořádat majetkové poměry dlužníka vůči vybraným věřitelům tak, aby nedošlo k úpadku dlužníka, má-li jeho podnik perspektivu životaschopnosti*“ (Pondikasová & Zemandlová, s. 702). Zákon č. 284/2023 Sb. ji definuje jako „*postup, který směřuje k předejití úpadku a zachování nebo obnově provozuschopnosti obchodního závodu podnikatele*“ (ustanovení § 2 písm. a) ZPR). Cílem institutu preventivní restrukturalizace pak je „*umožnit podnikatelům ve finančních obtížích pokračovat v podnikání, resp. umožnit jim určitý ekonomický restart, a to prostřednictvím flexibilního nástroje, který nabízí širokou paletu restrukturalizačních opatření*“ (Poslanecká sněmovna, 2023). Ve shora uvedených definicích nalezneme několik důležitých pojmů: včasnost, finanční obtíže, pokračování v podnikání, ekonomický restart, flexibilní nástroje a restrukturalizační opatření.

Lze z ní pochopit, že jsou tu na jedné straně finanční potíže, které však dosud nedospěly do stadia úpadku, který by podnikatel řešil již instituty insolvenčního práva. Pohybujeme se tedy v časové linii předcházející úpadku, resp. v období, v němž podnikatel směřuje k jeho

²¹ Protože je to právě dlužník, který je iniciátorem a hybatelem procesu.

předejetí, nikoliv k jeho řešení. Primárně by tedy instituty preventivní restrukturalizace měly použít podnikatele, kteří již do určité míry selhali ve svém podnikání. Na druhou stranu, pokud se však nachází ve stavu úpadku, a to ve dvou možných formách v předchozích částech definovaných (tj. ve formě platební neschopnosti nebo předlužení), je na místě řešit situaci prostřednictvím insolvenčního práva, nikoliv preventivní restrukturalizací. Principiálně tak není možné, aby preventivní restrukturalizací procházel úpadce, což však nemusí nutně znamenat, že během ní úpadek nenastane (Schönfeld et al., 2023). Restrukturalizace by tedy měla umožnit podnikatelům ve finančních potížích, které však nedosahují intenzity úpadku, nadále pokračovat v provozování podnikatelské činnosti, zachovat tedy tzv. *going concern*, a to po přijetí různé kombinace restrukturalizačních opatření zakotvených v sanačním projektu, tj. jakémisi návrhu konceptu řešení²² a v restrukturalizačním plánu²³, se kterým budou vyslovovat souhlas podnikatelem oslovení věřitelé v postavení dotčených stran.

Preventivní restrukturalizace tak řeší případy, které časově předchází situaci, kdy podnikatel již začne splňovat podmínky úpadku, a tedy řešení podle insolvenčního práva. Toto řešení však znamená mnohá úskalí a rozhodně negativní dopady na pokračování podnikatelské činnosti, jak ostatně uvádím v předchozích kapitolách. Podnikatel především ztrácí dispoziční oprávnění a také vlastnická práva k obchodnímu závodu, v neposlední řadě to prakticky znamená jeho ekonomickou likvidaci v případě řešení úpadku konkursem.

Jednou z výhod preventivní restrukturalizace tak je, že zachovává dispoziční oprávnění a vlastnická práva k obchodnímu závodu, jakož i možnost pokračovat v ekonomické činnosti. Je však třeba si uvědomit, že je nutná poměrně vysoká míra konsensu podnikatele a jeho věřitelů. To můžeme srovnat s řešením úpadku reorganizací, která je sanačním způsobem řešení úpadku, a v podstatě také zachovává *going concern* a rozhodně vyžaduje konsensus na straně podnikatele – dlužník a jeho věřitelů. Rozdíly mezi těmito dvěma sanačními způsoby řešení finančních potíží podnikatele nastíním v další části práce, nyní však pouze upozorňuji na to, že preventivní restrukturalizaci lze realizovat pouze s tzv. dotčenými stranami, tzn. s věřiteli, které si podnikatel sám vybere a osloví, přičemž zbývající část věřitelů, které si podnikatel nevybral, pro realizaci úspěšné restrukturalizace klíčová není, jsou tedy věřiteli nedotčenými a jejich pohledávky budou uspokojovány ve standardních lhůtách splatnosti. Preventivní

²² Písemnost sestavená podle ZPS, která popisuje a vyhodnocuje výsledky podnikání a provozu závodu podnikatele, rozebírá příčiny nastalých finančních potíží a předkládá návrh jejich řešení (ustanovení § 2 písm. b) ZPS).

²³ Písemnost sestavená podle ZPS, která vymezuje právní postavení dotčených stran a obsahuje souhrn restrukturalizačních opatření k předejití úpadku a zachování nebo obnovení provozuschopnosti závodu podnikatele (ustanovení § 2 písm. c) ZPS).

restrukturalizace tak nemá – na rozdíl od insolvenčního řízení – univerzální povahu a nedopadá na všechny věřitele podnikatele (Pondikasová & Zemandlová, 2022).

Také s ohledem na shora uvedený stručný popis podstaty restrukturalizace je její rámec označován jako „hybridní“; ostatně jej tak označuje také důvodová zpráva (Poslanecká sněmovna, 2023). To znamená, že kombinuje prvky soukromého práva, především soukromoprávní vyjednávání podnikatele a jeho věřitelů, a práva veřejného, když umožňuje určitou míru zásahů ze strany soudu, nicméně pouze v nutných případech. Rámec preventivní restrukturalizace můžeme směle označit také za „konsensuální“, neboť na rozdíl od insolvenčního řízení, které ze své podstaty bývá konfliktním procesem, je restrukturalizace založena na konsensuálním přístupu, který vyžaduje vysokou míru shody mezi podnikatelem a dotčenými stranami, tj. věřiteli. Podle Schönfelda platí, a nelze s ním nesouhlasit, že preventivní restrukturalizace je založena především na důvěře právě mezi těmito osobami, k čemuž slouží i určitá neformálnost celého procesu a převaha soukromoprávní povahy (Schönfeld et al., 2023). Oproti insolvenčnímu řízení není cílem preventivní restrukturalizace kolektivní uspořádání dluhů podnikatele. Jak uvádím výše, týká se pouze dotčených osob, tj. věřitelů, které podnikatel sám osloví, a jejichž pohledávky potřebuje restrukturalizovat a vyřešit tím své finanční potíže a odvrátit úpadek.

Oproti insolvenčnímu řízení pracuje preventivní restrukturalizace s životaschopným, resp. provozuschopným podnikatelem, tedy podnikatelem se schopností udržet provoz závodu v režimu *going concern*. Podobně jako reorganizace jako sanační způsob řešení úpadku, klade také preventivní restrukturalizace na podnikatele vysoké nároky, a to nejen při vyhotovování restrukturalizačního plánu, ale při krocích před ním. Podnikatel především musí vybrat dotčené strany a předložit jim konkrétní projekt restrukturalizace, tedy sanační projekt, v němž alespoň v hrubých rysech nastíní další pokračování jeho podnikatelských aktivit, obchodní plán, úsporná opatření a návrh řešení vztahů s dotčenými stranami. Pak záleží na dotčených stranách, zda přijmou sanační projekt podnikatele. V případě, že se tak nestane, neznamená to, že restrukturalizační řízení končí, nicméně na řadu přichází méně konsensuální postupy, např. znalecké ocenění obchodního závodu, ustanovení restrukturalizačního poradce apod.

Zatímco insolvenční řízení je řízením formálním, s určenými postupy podle insolvenčního zákona, preventivní restrukturalizace je procesně nenáročná, neboť větší část zahrnuje vyjednávání mezi podnikatelem a dotčenými stranami, tj. mimo formální soudní řízení. Zejména úvodní fáze restrukturalizace znamená pouze faktické vymezení okruhu dotčených stran podnikatelem a zahájení vyjednávání s nimi, a to zcela mimo klasicky zahajované soudní řízení podle standardních pravidel. Jak ostatně vyplývá ze shora

naznačených okolností a z podstaty restrukturalizace, měly by absentovat zásadní spory týkající se portfolia řešených pohledávek. Je to logické, neboť existence sporných pohledávek je pro úspěšnou restrukturalizaci rizikem. To znamená, že podnikatel pro svůj sanační projekt vybere a osloví věřitele, jejichž pohledávky nejsou sporné, a je tedy větší šance dosáhnout konsensu a vyřešení jeho finančních obtíží, které pak směřuje k dalšímu fungování obchodního závodu. V tom je opět rozdíl mezi preventivní restrukturalizací a insolvenčním řízením, když fakticky není obecně přípustné do restrukturalizace zahrnout sporné pohledávky, ty jsou tedy z restrukturalizace automaticky vyloučeny a řeší se standardními způsoby, např. v civilním sporném řízení.

Podstatou preventivní restrukturalizace, a již jsem to několikrát uváděla, je konsensus mezi podnikatelem a dotčenými stranami. Jde o to nalézt dohodu mezi nimi, nalézt určitou, všemi dotčenými stranami akceptovatelnou ekonomickou nabídku podnikatele vůči věřitelům při zachování *going concern*. Zatímco insolvenční řízení je striktně soudním řízením se všemi jeho dopady a veřejností insolvenčního rejstříku, proces preventivní restrukturalizace je neveřejný, to znamená, že dává rozsáhlejší prostor pro vyjednávání bez negativních konotací veřejnosti.

Všimněme si také rozdílu v osobní působnosti insolvenčního zákona a zákona o preventivní restrukturalizaci. Zatímco řešení úpadku, resp. hrozícího úpadku prostřednictvím insolvenčního zákona se může domáhat kterýkoli dlužník, tzn. jak právnická osoba, tak osoby fyzické, preventivně se restrukturalizovat mohou pouze obchodní korporace. To znamená, pokud hovoříme o podnikateli, které využije dobrodiní restrukturalizace, může to být vždy a pouze obchodní korporace, tedy obchodní společnosti a družstva. Vyloučeny z restrukturalizace tak jsou jak fyzické osoby – podnikatelé, tak fyzické osoby – spotřebitelé, dále také nadace či nadační fondy, spolky apod. Tyto subjekty při placení svých dluhů postupují standardním způsobem, při úpadku pak jedním z nabízených řešení podle insolvenčního zákona.

2.3 Cesta podnikatele k preventivní restrukturalizaci

Na počátku si musíme říct, komu je vlastně preventivní restrukturalizace určena. V předchozí kapitole jsem uvedla, že je určena výhradně pro obchodní korporace, což však představuje pouze jedno ze základních kvalifikačních kritérií. Podle Sprinze jsou totiž čtyři základní kvalifikační kritéria: typ osoby, míra distresu, status podnikatele a jeho poctivý záměr (Sprinz, 2023).

Míra distresu souvisí s tím, že podnikatel by měl zahájit restrukturalizaci včas, to znamená, že zde hraje velkou roli čas, jak o tom ostatně hovořím dříve. Sprinz a také Macháček dospěli k závěru, že předlužení jako forma úpadku podnikatel z využití preventivní restrukturalizace nevyklučuje, neboť zjednodušeně řečeno souhrn jeho závazků převyšuje souhrn jeho majetku, naopak je však vyloučen z preventivní restrukturalizace, když už je v platební neschopnosti, a hovoříme o maximální míře distresu (Sprinz, 2023; Macháček, 2024)²⁴. To odpovídá dosud sděleným skutečnostem, a hlavně si musíme uvědomit, že pokud je podnikatel v platební neschopnosti, je již nepochybně v úpadku, restrukturalizace tudíž možná není a nastupuje (či mělo by nastoupit) řešení podle insolvenčního zákona. Minimální míra distresu pak představuje určitou bránu²⁵, která pro podnikatele ve finančních problémech znamená, že může zahájit preventivní restrukturalizaci. Tu tak může zahájit pouze tehdy, pokud „*se zřetelem ke všem okolnostem*“ může důvodně předpokládat, že jeho finanční problémy dosahují takové intenzity, že by v případě nepřijetí konkrétních opatření došlo k jeho úpadku (Sprinz, 2023). Typicky by to tak bylo posouzení managementu podnikatele ohledně neuhrazených závazků, o jejich počtu, o lhůtě po splatnosti, o stavu aktiv apod.

Tabulka č. 1: Pět právních rámců.

Právní rámec	Dispoziční oprávnění	Beneficiáři	Obchodní závod	Podnikatel
Neformální restrukturalizace	Management, statutární orgán	Společníci (majitelé)	Optimalizace	Optimalizace
Preventivní restrukturalizace	Management, statutární orgán	Společníci (majitelé), věřitelé	Sanace	Sanace
Reorganizace podle insolvenčního zákona	Management, statutární orgán	Věřitelé, společníci (majitelé)	Sanace	Sanace
Sanační konkurs	Insolvenční správce	Věřitelé	Sanace	Likvidace
Likvidační konkurs	Insolvenční správce	Věřitelé	Likvidace	Likvidace

Vlastní zpracování.

Tabulka, vypracovaná na základě ekonomických znalostí a podle insolvenčního zákona a ZPR v podstatě představuje, jak před vstupem do restrukturalizace objektivně hodnotit

²⁴ Macháček to vysvětluje tak, že předlužený podnik je možné ozdravit implementací restrukturalizačních opatření a tím zamezit úpadkové situaci. Po zahájení preventivní restrukturalizace i tak zůstává podnikateli povinnost podat insolvenční návrh (Macháček, 2024).

²⁵ Vzpomeňme však na brány kvalitativní a kvantitativní pro přípustnost reorganizace.

kondici podnikatele z ekonomického a legálního pohledu. Jde o to, aby podnikatel identifikoval právní rámec, v němž pak bude řešit vzniklé finanční problémy.

Všimněme si, jak míra finančních potíží podnikatele mění především beneficienty, jejichž zájmy jsou důležité. Management, resp. statutární orgán různě zohledňuje preference společníků (majitelů) korporace a věřitelů. Také má dispoziční oprávnění pouze v případech restrukturalizace a reorganizace, naopak v případě konkursu je osobou s dispozičním oprávněním insolvenční správce a beneficienty jsou prakticky pouze věřitelé, přičemž podnikatel směřuje prakticky pouze do likvidace. Neformální restrukturalizace je přípustná pouze tehdy, pokud podnikateli nehrozí úpadek a prakticky to znamená přijetí opatření na optimalizaci struktury aktiv a kapitálu, a to ve prospěch majitelů.

Jestliže úpadek hrozí, nebo management podnikatele dospěje k závěru o jeho špatné ekonomické kondici, znamená to v podstatě pouze dvě řešení, a to preventivní restrukturalizaci podle ZPR nebo reorganizaci podle insolvenčního zákona. Zde si již odpovídáme na otázku, zda jsme v úpadku, či nejsme, a podle toho volíme řešení. Obě tyto formy řešení však umožňují jednostranný zásah do práv věřitelů, nicméně stále se zohledněním zájmu společníků (majitelů). Jak vyplývá z tabulky a ostatně také ze shora uvedených skutečností, jakmile se podnikatel nachází v úpadku, připadá v úvahu řešení prostřednictvím insolvenčního zákona a zde již dominuje zájem věřitelů. Reorganizace je v zásadě možná, nicméně pokud se nepodaří dlužníkovi – podnikateli ji prosadit, přichází v úvahu pouze konkurs, který směřuje k likvidaci podnikatele. V tomto případě také získává dispoziční oprávnění insolvenční správce.

Podobně jako výše citovaný Sprinz, také Žižlavský stanoví určitá kvalifikační kritéria, kdy může podnikatel zahájit preventivní restrukturalizaci, a to tehdy, pokud splňuje tři podmínky:

- 1) provozuje závod nebo je schopen jeho provoz obnovit,
- 2) hrozí mu úpadek, když situaci nebude řešit,
- 3) jeho potíže nedosahují úrovně platební neschopnosti (Žižlavský, 2024).

První podmínka souvisí se samotnou podstatou preventivní restrukturalizace. Pohybujeme se totiž stále kolem pojmů životaschopnost, provozuschopnost, *going concern* a snahou podnikatele toto zachovat. Smyslem tedy je, aby podnikatel byl provozuschopný nejen na počátku a v průběhu restrukturalizace, ale především po jejím skončení, protože právě o to mu jde nejvíc, pokračovat v podnikatelské činnosti. *Pro futuro* přitom slouží již výše zmíněný sanační projekt, který podnikatel předkládá dotčeným stranám.

Podmínka hrozby úpadku souvisí se situací, kdy má podnikatel takové potíže, které by vedly k jeho úpadku, kdyby je neřešil (ustanovení § 4 odst. 2 ZPR). ZPR pak stanoví vyvratitelnou právní domněnku, že tomu tak bude vždy, když provoz závodu podnikatele neprodukuje dostatečný příjem pro úhradu všech jeho splatných peněžitých dluhů po dobu jednoho roku (ustanovení § 4 odst. 3 ZPR). Z tohoto pohledu je zásadní, a opakovaně se o tom zmiňují, bod zlomu, onen časový okamžik, kdy podnikatel, resp. jeho management identifikuje špatnou ekonomickou situaci, kterou lze řešit ještě mimo insolvenční zákon. ZPS přitom přináší poměrně unikátní nástroj včasného varování, který může pomoci podnikatelům vyhodnotit jeho ekonomickou kondici na základě dat, které vloží do veřejné aplikace, a v případě, že problém zjistí, vyše varovný signál. Ministerstvo spravedlnosti spustilo interaktivní webovou aplikaci Finanční zdraví, která nabízí jednoduchý, diskrétní a bezplatný nástroj, pomocí kterého získá podnikatel přehled o míře a struktuře finančních problémů zatěžujících jeho podnikání. Účelem tohoto nástroje je zejména upozornit podnikatele na rizika ohrožující řádný provoz jeho obchodního závodu a motivovat ho včas přijmout ozdravná opatření odvracející podnikovou krizi. Potenciál daného mechanismu spočívá v šanci snížit počet případů, kdy intenzita podnikové krize překročí kritický úpadkový stav. V takovém případě totiž nezbyvá než řešit nastalou situaci v rámci veřejného insolvenčního řízení, zatímco včasná reakce by podnikateli umožnila využít například nového institutu preventivní restrukturalizace a vyjednat s klíčovými věřiteli privátní restrukturalizační plán. Vyvinutý algoritmus přitom pracuje s 38 konkrétními finančními ukazateli ekonomické výkonnosti podnikatele u tří bezprostředně navazujících účetních období, které lze zjistit z účetních závěrek (ty jsou přitom veřejně přístupné ve Sbírce listin veřejného rejstříku). Tento algoritmus následně vyhodnotí tři základní indikátory finančního zdraví podnikatele, a to mezeru krytí, dále provozní EBITDA, stav vlastního kapitálu a konečně celkovou míru zadluženosti. Aplikace Finanční zdraví je dostupná z webové adresy <https://eformulare.justice.cz/msp-financi-zdravi/form/uvod> (Ministerstvo spravedlnosti, 2023).

Samozřejmě výsledek není závazný, nicméně nutí podnikatele k zamyšlení a přijetí ozdravných opatření a odvrácení úpadku, buď tedy prostřednictvím institutů ZPR, nebo hrozícího úpadku podle insolvenčního zákona.

Minimální míra distresu, kterou vymezuje hrozba úpadku, je *a contrario* k maximální míře distresu, kdy již preventivní restrukturalizace možná není, a to v případě platební neschopnosti. Jak Sprinz, tak Žižlavský shodně uvádějí, že preventivní restrukturalizaci nelze zahájit a není možné v ní pokračovat, pokud se podnikatel nachází v úpadku ve formě platební neschopnosti (Sprinz, 2023, Žižlavský, 2024). Legální definice platební neschopnosti, jak jsem

ji uvedla v předchozích kapitolách, sama o sobě nevyklučuje, aby měl podnikatel určitý objem peněžitých závazků po splatnosti, a to proto, že pracuje s konceptem mezery krytí. Jak uvádím výše, tento koncept sleduje vztah mezi disponibilními prostředky podnikatele a jeho splatných závazků. Platí přitom premisa, že podnikatel není v platební neschopnosti, když platí alespoň 9/10 splatných závazků, tzn. když mezera krytí nepřesahuje 10 %.

Doplním ještě, že status podnikatele je navázán na zákaz využít preventivní restrukturalizaci podnikatelem v likvidaci nebo podnikatelem, u něhož byl v posledních pěti letech zjištěn úpadek. O poctivém záměru, resp. absenci nepoctivého záměru jsem hovořila v kapitole o reorganizaci a je stěžejním i v preventivní restrukturalizaci. Zkoumá se prakticky v každé její fázi, tj. nejen na počátku, ale také v jejím průběhu. ZPR demonstrativně uvádí případy nepoctivého záměru, např. uvedení nepravdivých údajů, využití moratoria k nespravedlivému poškození věřitelů apod. (ustanovení § 5 ZPR).

2.4 Zahájení preventivní restrukturalizace

V případě, kdy jsou splněny kvalifikační kritéria a podmínky legality, může se podnikatel zaměřit na zahájení preventivní restrukturalizace. Tím, že podnikatel připraví, zahájí a realizuje v dobré víře, že zachová provoz svého obchodního závodu (ustanovení § 4 odst. 1 ZPR), stane se tento proces legitimním. Zastavme se na okamžik u pojmu *dobrá víra*. Nejprve si musíme uvědomit, že hovoříme o dobré víře podnikatele, v našem případě obchodní korporace, jimiž jsou obchodní společnosti a družstva, tedy entity fiktivní, neživé bez mysli, citu a vědomí, uměle vytvořené, obalené do právního konstruktu. Její vůli vykonávají osoby fyzické, tj. manažeři, statutární orgán, jejichž jednání, a tedy i dobrá víra, se přičítá obchodní korporaci. Tyto osoby jsou povinny jednat s péčí řádného hospodáře a v našem případě musí jednat tak, aby odvrátily úpadek právě podle těchto pravidel. V dobré víře jedná ten, když prokáže, že řešil hrozbu úpadku obchodní korporace podobně, jako by ji řešily jiné rozumně pečlivé osoby v jeho postavení (ustanovení § 52 odst. 1 ZOK). ZPR tedy neupravuje specifická pravidla pro jednání managementu, ve výše citovaném ustanovení naopak odkazuje na standardní pravidla péče řádného hospodáře. Nicméně by měli v případech hrozícího úpadku zohlednit minimálně:

- 1) zájmy věřitelů a společníků (majitelů),
- 2) nutnost přijmout kroky k odvrácení úpadku,
- 3) kroky které by ohrozili provozuschopnost podniku.

Výše jsem uvedla, že proces preventivní restrukturalizace je procesem hybridním, kombinujícím prvky soukromého a veřejného, tj. procesního práva. Právě prvotní cesta podnikatele k preventivní restrukturalizaci využívá prvky práva soukromého, neboť bez zásahu nějakého dozorujícího orgánu, jímž může být např. soud, adresně jedná se svými vybranými věřiteli, příp. společníky, tj. s dotčenými stranami, když jim adresuje výzvu k zahájení restrukturalizačního plánu.

Podle Macháčka lze úsek zahájení preventivní restrukturalizace rozčlenit do tří etap, a to:

- 1) příprava na zahájení,
- 2) samotné zahájení preventivní restrukturalizace,
- 3) úkony po zahájení (Macháček, 2024).

2.4.1 Příprava na zahájení

Nepochybně důležitým okamžikem je samotná příprava na zahájení preventivní restrukturalizace, což s sebou nese odpovědi na otázky: Splňuje korporace podmínky pro provedení preventivní restrukturalizaci? Je v situaci, kdy jí hrozí úpadek? Jsem schopen připravit sanační projekt? Jsem schopen se dohodnout s vybranými věřiteli? Je korporace provozuschopná i po skončení restrukturalizace? Je výhodnější řešit finanční potíže prostřednictvím insolvenčního práva?

Každý dobrý manažer či statutární orgán korporace, který k jejímu řízení přistupuje s péčí řádného hospodáře, by měl být schopen tyto otázky, resp. minimálně otázky ekonomické situace korporace zodpovědět bez zaváhání a podle toho jednat a zvolit vhodný postup. Jestliže tedy dospěje k závěru, že splňuje všechny podmínky pro vstup do preventivní restrukturalizace, jeho prvním krokem by mělo být zpracování sanačního projektu. Jak jsem uvedla v předchozích kapitolách, podnikatelé podávají insolvenční návrhy zpravidla již v situaci, kdy nemají žádná aktiva, jsou v platební neschopnosti a řešení této situace je likvidační. Pro podnikatele, kteří chtějí svou tíživou finanční situaci řešit preventivní restrukturalizací, však toto nepřipadá v úvahu, naopak jejich povinností je včasná identifikace těchto problémů, které dosahují takové intenzity, že podmínky pro vstup do preventivní restrukturalizace splňuje, tzn. že mu úpadek hrozí, nebo sice nehrozí, ale provoz jeho podniku negeneruje dostatečný příjem pro úhradu dluhů²⁶. To usnadňuje systém včasného varování, jak jej zmiňuji výše.

²⁶ Obecně se doporučuje, aby podnikatel provedl i insolvenční test, zda se již nenachází v úpadku.

V přípravné fázi podnikatel vyhotoví sanační projekt. Bez něho totiž nelze preventivní restrukturalizaci zahájit. Sanační projekt není tím samým, jako je restrukturalizační plán, nicméně je jeho jakýmsi koncepčním předstupněm a je stěžejním informačním dokumentem pro dotčené strany. Poskytuje jim totiž v zásadě neveřejné informace o podnikateli v takovém rozsahu, aby mohly kvalifikovaně posoudit, zda obchodní závod podnikatele je provozuschopný a zda má potenciál ozdravit se právě preventivní restrukturalizací²⁷. Vypracování kvalitního sanačního projektu je otázkou několika týdnů. Sprinz přílehlavě upozorňuje na to, že nejde o formální dokument, který podnikatel vyhotoví za noc (Sprinz, 2023). Podnikatel v něm musí uvést poměrně zásadní informace, např. popis obchodního modelu, zhodnocení jeho dosavadní činnosti, postavení na trhu, vlastnickou strukturu, příčiny a závažnost jeho finančních potíží, hlavní rizika, překážky a podmínky *going concern*, odhad hodnoty závodu určené výnosovým způsobem, seznam věřitelů dotčených i nedotčených, příp. další informace finanční i nefinanční povahy umožňující objektivní a vyvážené pochopení stavu a realistického předpokladu dalšího provozu podnikatele (ustanovení § 9 odst. 1 ZPR). Do sanačního projektu by měl podnikatel také uvést popis již přijatých a navrhovaných ozdravných opatření a odhad časového rámce preventivní restrukturalizace. Z toho je nepochybné, že podnikatel odkryje dotčeným stranám celou řadu ekonomických informací i právně relevantních údajů o sobě a svém podnikání.

V sanačním projektu je také vymezen okruh dotčených stran. Tento okruh musí podnikatel zvažovat velmi důkladně, neboť je jím vázán²⁸. Zákon sám podnikateli neurčuje, jak okruh dotčených stran musí vymežit. Zpravidla dotčené strany identifikuje obchodní firmou nebo názvem, jménem, příjmením, identifikačním číslem, sídlem či bydlištěm. Každopádně mezi dotčené strany zařadí vybrané věřitele a společníky, jejichž práva budou restrukturalizačním plánem přímo dotčena (ustanovení § 10 ZPR). Pojem přímo dotčení znamená, že v případě, že nabude účinnosti restrukturalizační plán, dojde ke změně výše, pořadí, splatnosti nebo jiné vlastnosti pohledávek dotčených stran.

Okamžik zahájení preventivní restrukturalizace je tedy vázán jednak na písemnou výzvu podnikatele k zahájení jednání o restrukturalizačním plánu dotčeným stranám, jednak na doručení sanačního projektu těmto stranám²⁹. Zahájení pak oznámí podnikatel také

²⁷ Pro úplnost dodávám, že veřejnými informacemi o stavu obchodního závodu podnikatele jsou pouze ty informace, které on sám zveřejní, a pak informace, které je povinen zveřejňovat ze zákona (např. do sbírky listin veřejného rejstříku ukládat rozvahy, výkaz zisků a ztrát, zakládací listiny, jejich změny apod.).

²⁸ Odchýlit se přitom smí pouze se souhlasem většiny dotčených stran, nejpozději do předložení restrukturalizačního plánu.

²⁹ Stačí projekt zpřístupnit způsobem umožňujícím dálkový přístup (ustanovení § 6 odst. 2 ZPR).

restrukturalizačnímu soudu, přičemž k oznámení připojí jak písemnou výzvu, tak sanační projekt. Důsledkem předložení sanačního projektu dotčeným stranám je nepochybně odstranění informační asymetrie mezi ním a určenými stranami, což může vyústit i v podání insolvenčního návrhu ze strany věřitele či věřitelů.

Problém může nastat tehdy, pokud je takto zahájená preventivní restrukturalizace zmařena, např. právě podáním insolvenčního návrhu ze strany některého z věřitelů. Tomuto riziku se může podnikatel vyhnout tím, že ihned po zahájení preventivní restrukturalizace požádá restrukturalizační soud o vyhlášení všeobecného moratoria. Tím dojde k tzv. sistaci zákonné povinnosti podat dlužnický insolvenční návrh a současně nebude možné proti podnikateli zahájit insolvenčního řízení ani na základě věřitelského insolvenčního návrhu (Macháček, 2024). Přisvědčuje tomu i Schönfeld, podle něhož by bez zajištění ochrany moratoriem pravděpodobně v řadě případů bylo velmi obtížné dosáhnout úspěchu preventivní restrukturalizace (Schönfeld, 2023). Všeobecné moratorium trvá tři měsíce a může být prodlouženo o další tři měsíce se souhlasem dotčených stran.

2.4.2 Zahájení preventivní restrukturalizace

Preventivní restrukturalizace je zahájena okamžikem, když shora uvedená písemná výzva k zahájení jednání o restrukturalizačním plánu je doručena první dotčené straně. Současně s tím musí být restrukturalizačnímu soudu doručen návrh na zahájení restrukturalizačního řízení jako vymezeného úseku preventivní restrukturalizace (ustanovení § 47 ZPR). Předmětné řízení je zahájeno dnem podání tohoto návrhu restrukturalizačnímu soudu.

2.4.3 Úkony po zahájení preventivní restrukturalizace

Zahájení preventivní restrukturalizace s sebou nenese žádné dopady či zákazy oproti insolvenčnímu řízení, kdy např. insolvenční zákon upravuje obecný zákaz hradit peněžité závazky dlužníka, které vznikly před zahájením insolvenčního řízení. ZPR naopak žádný takový zákaz neupravuje, což odpovídá smyslu tohoto zákona, jímž není primárně vypořádání pohledávek věřitelů vůči dlužníkovi, ale předejití úpadku a ozdravení obchodního závodu podnikatele. Zahájení restrukturalizace tak ponechává podnikateli povinnost platit své dluhy standardním způsobem v určených lhůtách, a to jak vůči dotčeným, tak vůči nedotčeným stranám. Zopakujme shora několikrát uvedené, že do preventivní restrukturalizace vstupuje

podnikatel s časovým náskokem, tj. v dostatečném předstihu předtím, než nastane jeho úpadek (ve formě platební neschopnosti).

2.4.4 Další průběh preventivní restrukturalizace a přijetí restrukturalizačního plánu

V případě, že preventivní restrukturalizace nebude nějakým způsobem zmařena, dojde na základě sanačního projektu mezi podnikatelem a dotčenými stranami k vyjednání restrukturalizačního plánu, který podnikatel předloží k hlasování dotčeným stranám. ZPR proto v dalším průběhu preventivní restrukturalizace hovoří o sestavení restrukturalizačního plánu, který sestavuje podnikatel (ustanovení § 13 ZPR). Je to základní dokument preventivní restrukturalizace, který obsahuje různé popisné informace, vymezuje také právní postavení dotčených stran, nabízí souhrn restrukturalizačních opatření apod. Restrukturalizační plán představuje vlastně výsledek jednání podnikatele a dotčených stran ohledně konkrétních návrhů ozdravných opatření přispívajících k provozuschopnosti podnikatelského obchodního závodu.

Rozhodování o něm je jedním z nejsložitějších oblastí tohoto tématu. Na scénu zde již vstupuje restrukturalizační soud, jehož povinností je zkoumat hlasovací práva dotčených stran či soulad s právními normami, vyjadřují se k němu i věřitelé.

ZPR stanoví pro obsah restrukturalizačního plánu určité náležitosti (ustanovení § 14 ZPR). Především jde o to, že vymezuje právní postavení dotčených stran, a to na základě navržených ozdravných opatření. Člení se na popisnou a závaznou část. Popisná část mimo jiné obsahuje informace o podnikateli, výčet jeho aktiv a pasiv, popis jeho ekonomické situace, skupiny dotčených stran, odhad hodnoty plnění, které by dotčené strany obdržely, pokud by se úpadek podnikatele řešil v insolvenčním řízení. V závazné části restrukturalizačního plánu nalezneme např. seznam dotčených práv, způsob nakládání s aktivy a pasivy, způsob kontroly plnění restrukturalizačního plánu, jakož i postupy pro případ, že plnění nebude apod. Jeho přílohou je sanační projekt.

Jak uvádím výše, podnikatel předloží restrukturalizační plán k hlasování o jeho přijetí dotčeným stranám, který poté nelze změnit. Hlasovací právo mají všechny dotčené strany, přičemž platí – obdobně jako v insolvenčním řízení, že na každou 1 Kč pohledávky dotčené strany připadá jeden hlas³⁰. Zatímco v insolvenčním řízení si věřitelé musí hlídat, zda proti dlužníkovi není vedeno insolvenční řízení a přihlásit do něho svou pohledávku, kterou následně insolvenční správce přezkoumá, v preventivní restrukturalizaci se s takovým postupem

³⁰ Je přitom vždy nutné vyčíslit pohledávku v penězích, a to i tehdy, pokud je pohledávka nepeněžitá.

nesetkáme. Podle Sprinze zásadně platí, že pohledávky věřitelů v preventivní restrukturalizaci jsou v takové výši, jak ji označil podnikatel, a že je není potřeba jakkoli a kamkoli přihlašovat (Spinz, 2023). Na druhou stranu zde hrozí riziko zneužití ze strany podnikatele, proto je dotčeným osobám dána možnost navrhnout určitou formu přezkumu své pohledávky či pohledávky jiné dotčené strany. Výsledkem by mělo být odstranění spornosti takové pohledávky. To jsou *de facto* již postupy, které ukládá restrukturalizační soud restrukturalizačnímu správci, tj. aby provedl předběžný přezkum pohledávky, kdy si vyžádá příslušné listiny, vyhodnotí je, předloží soudu s tím, zda je pohledávka nesporná nebo sporná, čímž je však vyloučena z preventivní restrukturalizace. Možnost dotčených stran domáhat se tohoto postupu má zamezit uvádění nepravdivých informací o pohledávkách ze strany podnikatele, a také má eliminovat zařazování pohledávek s cílem ovlivnit hlasování.

Pro účely hlasování jsou věřitelé zařazeni do skupin, a to podle toho, jaké mají právní postavení a hospodářské zájmy. Kritéria rozdělení, jakož i faktické rozdělení provádí podnikatel a učiní to již v restrukturalizačním plánu. Mimo hlasovací skupiny, které určil podnikatel, jsou zde další skupiny dotčených stran, které hlasují zvlášť; patří sem zajištění věřitelé, společníci podnikatele, spřízněné osoby a fyzické osoby, které nejsou plátcí daně z přidané hodnoty (ustanovení § 33 ZPR). Hlasuje se na schůzi nebo mimo schůzi dotčených stran či kombinací.

ZPR výslovně uvádí, že skupina dotčených stran restrukturalizační plán přijala, pokud se pro jeho přijetí vyslovily dotčené strany s nejméně tříčtvrtinovou většinou hlasů, přičemž platí, že restrukturalizační plán je přijat, pokud byl přijat všemi skupinami dotčených stran (ustanovení § 36 ZPR). Mohou nastat tři situace:

- 1) restrukturalizační plán podpořili všechny dotčené strany,
- 2) restrukturalizační plán podpořily všechny skupiny věřitelů, ale věřitelé se neshodli uvnitř skupiny,
- 3) restrukturalizační plán podpořila jedna nebo více skupin věřitelů, ale ne všechny skupiny (Sigmund, 2023).

Pokud nastane situace popsaná pod bodem 1), nabývá restrukturalizační plán účinnosti i bez potvrzení restrukturalizačního soudu. V případě nastalých situací pod body 2) a 3), musí restrukturalizační plán posoudit restrukturalizační soud. Soud je v případě preventivní restrukturalizace jakýmsi strážcem zákonnosti, obdobně jako je tomu v reorganizaci podle insolvenčního zákona. Zatímco však insolvenční řízení znamená poměrně jednolitý proces,

v případě našeho tématu je soud zapojen v rámci určitých dílčích řízení. Především pro ochranu práv věřitelů bude zajištěna také činnost restrukturalizačního správce³¹.

Obecně platí, že restrukturalizační řízení končí rozhodnutím soudu, kterým vezme na vědomí skončení preventivní restrukturalizace, pokud je zde dán některý z důvodů pro skončení preventivní restrukturalizace (ustanovení § 48 ve spojení s ustanovením § 42 ZPR). Mezi důvody patří splnění nebo nesplnění restrukturalizačního plánu, zjištění úpadku podnikatele v insolvenčním řízení, právní mocí rozhodnutí soudu o nepotvrzení restrukturalizačního plánu. Ideálním případem je splnění restrukturalizačního plánu, to znamená, pokud podnikatel splnil vše, co je v něm uvedené, s výjimkou případů, kdy na jeho splnění netrvají dotčené strany.

2.5 Ozdravná opatření

Mezi opatření, která odvrací finanční potíže podnikatele, zařazuje ZPR restrukturalizaci majetku, restrukturalizaci závazků, restrukturalizaci vlastního kapitálu a provozní změny. Nejsou to pouze slovně deklarovaná opatření, naopak v jejich důsledku mohou být založena nová práva a povinnosti mezi dotčenými osobami. Podle Rahma jde naopak o právní jednání *sui generis*, na jehož základě – podobně jako u reorganizačního plánu – může dojít ke vzniku, změně nebo zániku soukromoprávních vztahů i mimo projevenou vůli stran (Rahm, 2024). Důležité také je, aby v případě každého restrukturalizačního opatření bylo v plánu jasně uvedeno, jakým způsobem navrhované opatření přispívá k naplnění účelu preventivní restrukturalizace, jaké má dopady na provozu obchodního závodu podnikatele a jaké má dopady na právní postavení dotčené strany (Rahm, 2024).

2.5.1 Restrukturalizace majetku

Toto ozdravné opatření upravuje v ZPR ustanovení § 17 a představit si pod ním můžeme např. prodej majetku, závodu nebo jeho části, prodej věci s následným uzavřením nájmu k téže věci, vydání části majetku dotčeným stranám, převod části majetku na nově založenou právnickou osobu či přijetí nového financování.

³¹ Postavení restrukturalizačního správce je odlišné od postavení insolvenčního správce v insolvenčním řízení. Ten je v insolvenčním řízení od počátku, resp. od zjištění úpadku dlužníka, a vykonává úkony ve směru k dlužníkovi, k věřitelům a insolvenčnímu soudu, především zjišťuje obsah majetkové podstaty, zpeněžuje majetek dlužníka apod. Oproti tomu restrukturalizačního správce jmenuje soud pouze v určitých případech, např. pokud restrukturalizační plán nebyl přijat dotčenými stranami, pokud dotčená strana požádá o předběžný přezkum, pokud to navrhne podnikatel apod. (ustanovení § 58 a násl. ZPR).

Ze zkušeností s insolvenčními řízeními bude pravděpodobně nejvíce využívané opatření směřující k prodeji majetku, což povede k zajištění dostatečné likvidity pro zajištění financování provozu závodu nebo na úhradu splatných závazků. Bez pochyby bude preferovanou formou opatření také vydání majetku nebo jeho části dotčeným stranám, což je typický případ úhrady peněžitého závazku nepeněžitým plněním. Rahm upozorňuje v této souvislosti na to, že vydat lze věc i přes nesouhlas dotčené strany, což může být problematické především v tom směru, že se tato strana může stát vlastníkem věci proti její vůli, resp. může se proti její vůli stát spoluvlastníkem věci, tedy situace, která může být pro ni v mnoha ohledech nevyhovující (Rahm, 2024). Nikdo totiž nemůže být nucen ve spoluvlastnictví setrvat (ustanovení § 1140 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb.).

Převod části majetku na nově založenou právnickou osobu se týká situací, kdy v této nově založené právnické osobě získá účast některá z dotčených stran (nebo všechny dotčené strany), což ostatně zná i insolvenční zákon (ustanovení § 341 odst. 1 insolvenčního zákona). Smysluplným řešením finanční situace podnikatele může být pak i zajištění nového financování, např. prostřednictvím poskytnutí finanční záruky nebo jiného zajištění za dluhy podnikatele.

2.5.2 Restrukturalizace závazků

Tento případ ozdravného opatření je upraven v ustanovení § 18 ZPR a demonstrativně nabízí např. prodloužení doby splatnosti dluhu, uzavření splátkového kalendáře, změna v obsahu závazku nebo způsobu zajištění, co do výše úroku, co do ujednání o jiných než platebních podmínkách, kapitalizaci pohledávky nebo prominutí dluhu či jeho části.

Podle mého názoru se toto ozdravné opatření bude využívat nejvíce. Podívejme se na to optikou podnikatele, jehož finanční potíže znamenají zpravidla zastavení úhrady dluhů (závazků) vůči věřitelům. Srovnajme toto opatření s *haircutem* pohledávek věřitelů v reorganizaci. Prvotní vyjednávání tak směřuje vždy buď ke snížení výše pohledávek, nebo pro účely optimalizace řízení *cash flow* také k prodloužení lhůty splatnosti pohledávek, příp. k uzavření splátkového kalendáře či dokonce k prominutí dluhu.

Ustanovení § 18 ZPR přitom demonstrativní výčet možností tohoto opatření seřadil podle závažnosti jejich dopadů do práv dotčených stran, to znamená, že nejnižší míru dopadu má prodloužení doby splatnosti, naopak nejvyšší míru tohoto dopadu má logicky prominutí dluhu.

2.5.3 Restrukturalizace vlastního kapitálu

Pod tímto ozdravným opatřením rozumí ZPR především zvýšení vlastního kapitálu příplatkem stávajícího společníka nebo z vlastních zdrojů podnikatele (korporace), anebo převzetím vkladové povinnosti ke zvýšení dosavadních vkladů společníků, upsáním akcií kapitalizací pohledávek apod. (ustanovení § 19 ZPR). Rahm k tomuto opatření vysvětluje, že jeho hlavním účelem je snížení poměru cizího kapitálu na straně pasiv a s tím související snížení zadluženosti podnikatele (Rahm, 2024).

Do jaké míry bude využíváno např. zvýšení základního kapitálu podnikatele z vlastních zdrojů nebo příplatkem od společníka, je otázkou. Pokud by byl podnikatel v situaci, kdy může zvýšit kapitál z vlastních zdrojů či jinak, není v takových finančních problémech, jak to předpokládá ZPR, a není tedy ani důvod zahájit proces preventivní restrukturalizace. Naopak lze využít instituty nabízené v ZOK a implementovat je bez dalších kroků. Na druhou stranu bude zřejmě vhodné využít opatření ve formě kapitalizace pohledávek, tzn. transformaci cizího kapitálu do kapitálu vlastního. Nejvhodnější postup by byl, pokud by podnikatel zařadil mezi dotčené strany nějakého svého velkého věřitele, s nímž se dokáže dohodnout na dalším směřování svého podnikání. ZPR tak umožňuje založit formu dočasného podílu na základním kapitálu právě pro takového věřitele s tím, že po splnění podmínek nebo uplynutí doby bude podíl převeden zpět na společníky (Rahm, 2024). ZPR výslovně uvádí, že způsob provedení kapitalizace pohledávek musí být v restrukturalizačním plánu přesně popsán, nadto se vyžaduje uvedení nového složení společníků s uvedením jejich podílu na základním kapitálu a na hlasovacích právech (ustanovení § 20 odst. 1 ZPR). Nesmíme zapomenout ani to, že tím dochází ke změně vlastnické struktury, která vyžaduje souhlas nejvyššího orgánu obchodní korporace.

2.5.4 Provozní změny

Restrukturalizační opatření v podobě provozních změn je v podstatě nejméně náročné či minimálně invazivní opatření vůči dotčeným stranám, neboť v podstatě nesměruje do právních vztahů dotčených stran. Již z podstaty věci jde především o strategie manažerské, krizové, marketingové či personální. ZPR je totiž představuje jako změny v produktové skladbě, ve způsobu nabízení a prodeje výrobků nebo poskytování služeb, nebo naopak změny ve způsobu nakupování, zvýšení či snížení počtu zaměstnanců v hlavním pracovním poměru apod. (ustanovení § 21 ZPR). V tomto směru nelze než souhlasit s Rahmem, podle něhož

opatření v podobě provozních změn zřejmě nebude znamenat pro podnikatele potřeba zahajovat sice zjednodušený, ale i tak zákonem daný proces preventivní restrukturalizace (Rahm, 2024).

Povšimněme si preventivního opatření směřujícího ke zvýšení a snížení počtu zaměstnanců v základním pracovněprávním vztahu. Cílem preventivní restrukturalizace by nemělo být hromadné propouštění, naopak zaměstnanost, resp. zachování vhodného počtu zaměstnanců je jednou ze základních podmínek pro zachování *going concern* (Sigmund, 2023). Na druhé straně v rámci úsporných opatření, pokud nějaká budou navrhovaná, se určité personální optimalizaci podnikatel nevyhne³².

2.6 Moratoriu

Zmíním se ještě o poměrně důležitém institutu moratoria, který nabízí ZPR pro podnikatele, kteří iniciují zahájení restrukturalizačního procesu. ZPR upravuje jednak tzv. všeobecné moratorium, jednak tzv. moratorium individuální.

Návrh na všeobecné moratorium může podat podnikatel od zahájení preventivní restrukturalizace do nabytí účinnosti restrukturalizačního plánu (ustanovení § 73 ZPR). O návrhu rozhoduje restrukturalizační soud, a pokud jsou zde dány příslušné důvody a neexistují překážky, všeobecné moratorium vyhlásí. Současně mimo jiné vymezí okruh osob, na které se moratorium vztahuje, a také uvede údaj o tom, kdy nastávají jeho účinky. Jak je uvedeno již výše, principem všeobecného moratoria je v podstatě nemožnost věřitelů podnikatele podat na něho insolvenční návrh. Nese s sebou další účinky, a to např. že nelze nařídít, zahájit ani provést výkon rozhodnutí nebo exekuci, která by postihovala majetek podnikatele. Po dobu trvání účinků moratoria také nelze uplatnit právo na uspokojení pohledávky ze zpeněžení zajištěného majetku. Povinnosti však má také podnikatel, především se musí zdržet nakládání se svým majetkem, pokud by mělo dojít ke změně jeho skladby nebo nikoli zanedbatelného zmenšení jeho hodnoty, či ke zmaření preventivní restrukturalizace. Je také povinen předcházet vzniku nových dluhů po splatnosti.

Podstatou individuálního moratoria pak je, že podnikatel se domáhá ochrany proti svému konkrétnímu věřiteli, resp. vůči maximálně třem svým věřitelům.

³² Je však třeba podotknout, že pohledávky zaměstnanců jsou vyloučeny z uspokojování v rámci preventivní restrukturalizace, a v případě personální optimalizace či většího propouštění by to mělo dopad na provozní kapitál podnikatele.

2.7 Právní úprava restrukturalizace v jiných zemích Evropské unie

Směrnice je velmi ambiciózní v tom směru, že hodlala sjednotit některé parametry sanačních procesů, upravených v členských zemích EU a ovlivnit tyto parametry i ve zbytku Unie. Podívejme se proto nyní na příklady dvou úprav preventivní restrukturalizace v zemích geograficky, historicky i politicky blízkých, a to ve Spolkové republice Německo a v Rakousku.

2.7.1 Restrukturalizace v německé úpravě

Spolková republika Německo byla jednou z prvních zemí, které Směrnici implementovaly. Německo tím završilo reformu insolvenčního práva, a to právě především v oblasti sanačních způsobů řešení úpadku. Podle odborníků totiž tyto způsoby byly využívány minimálně z důvodu jejich nepružnosti a nepředvídatelnosti (Pondikasová & Zemandlová, 2022). K transpozici směrnice tak došlo prostřednictvím Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenrechts (Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz), zkráceně *SanInsFoG*, ke dni 1. ledna 2021, jehož jádrem je nový předpis upravující preventivní restrukturalizaci, tj. Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und restrukturierungsgesetz), zkráceně *StaRUG* (Deutscher Bundestag, 2021).

Německý zákonodárce se k inspiraci insolvenčním řádem výslovně přihlásil, právě s ohledem na to, že *StaRUG* je součástí *SanInsFoG*. Klade na důraz především na iniciativu podnikatele a ponechává mu dispoziční oprávnění. To vychází z předpokladu – a v tom je to stejné jako v české úpravě – že pro provedení úspěšné restrukturalizace je aktivní dlužník nezbytný. Věřitelé pak mají poměrně omezenou možnost, jak průběh restrukturalizace ovlivnit.

StaRUG upravuje jednak odpovědnost managementu, resp. statutárního orgánu podnikatele za včasné rozpoznání špatné ekonomické kondice podnikatele a za včasné přijetí opatření k jejímu zlepšení (*Krisenführerkennung*). Stabilizační a restrukturalizační rámec *Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen*) odpovídá povaze přijatého zákona a tomu, co bylo uvedeno výše: vše závisí na vůli a aktivitě dlužníka a dále také na konkrétních okolnostech případu³³. Restrukturalizaci pak může využít každý subjekt, který má nárok na řešení špatné

³³ Podle Pondikasové a Zemandlové byl zvažován i model uceleného soudního (vyrovnacího) řízení (Pondikasová & Zemandlová, 2022).

ekonomické situace prostřednictvím insolvenčního řízení³⁴. Restrukturalizační rámec tak tvoří schválení restrukturalizačního plánu, předběžný soudní přezkum otázek relevantních pro jeho potvrzení, stabilizační nařízení a konečně potvrzení plánu restrukturalizace. V okamžiku, kdy management podnikatele zjistí, že existují finanční problémy, má několik možností, jak může zapojit soud a věřitele do restrukturalizačního procesu a jaké zvolí ozdravné nástroje. Je také na dlužníkovi, zda bude chtít proces veřejný nebo neveřejný, může také požádat o moratorium jako formu stabilizačního opatření, které by zamezilo např. exekučnímu vymáhání pohledávek nebo zahájení insolvenčního řízení. Obdobně jako v české právní úpravě jsou stanoveny určité bariéry přípustnosti, a to jednak minimální míra distresu, spočívající v tom, že je podnikatel v hrozícím úpadku, a jednak maximální míra distresu, kdy je podnikatel podle testu likvidity již v úpadku.

Restrukturalizační plán předkládá podnikatel již při zahájení restrukturalizačního procesu. Musí obsahovat plán financování, popis finančních potíží a jakým způsobem nastaly, jaká jsou navrhovaná ozdravná opatření. Zahájení řízení musí předcházet oznámení příslušnému restrukturalizačnímu soudu; jde totiž o to, že takový úkon je spojen s určitými účinky, např. dlužník není povinen podat na sebe insolvenční návrh.

Restrukturalizační plán je přijímán buď mimosoudně, nebo v rámci zvláštního soudního řízení. Výhodou přijímání plánu před soudem je snížení rizika ze strany věřitelů a prevence sporů, které by mohly mezi podnikatel a věřiteli nastat. Podnikatel může využít také institutu předběžného posouzení restrukturalizačního plánu, které se týká otázek stěžejních pro jeho následné potvrzení. V podstatě jde o to, aby byly odstraněny nedostatky, které by pak mohly bránit rychlému a hladkému potvrzení plánu. Soud může rozhodnout, že plán je způsobilý k potvrzení. Předběžné posouzení se může konat opakovaně, do té doby, než se odstraní všechny nedostatky nebo překážky.

Samotný plán vyvolává účinky pouze tehdy, jestliže jej potvrdí soud, a to i tehdy, když došlo k hlasování mimo soudní řízení. Jestliže neexistují žádné překážky pro potvrzení plánu, soud jej potvrdí, naopak pokud nějaké překážky existují, soud rozhodne o odmítnutí jej potvrdit. Soudem potvrzený plán je závazný i pro dotčené strany, které s ním nesouhlasily.

StaRUG obsahuje také úpravu nástrojů usnadňujících dosažení restrukturalizační dohody (*Sanierungsmoderation*) a podmínky pro zavedení systému včasného varování (*Frühwarnsysteme*).

³⁴ Vyloučeny jsou osoby regulované podle zvláštního zákona, např. banky.

2.7.2 Restrukturalizace v Rakousku

V Rakousku byla směrnice implementována prostřednictvím Bundesgesetz über die Restrukturierung von Unternehmen (Restruktierungsordnung), zkráceně Reo, a to s účinností od 17. července 2021 (Bundeskanzleramt, 2021). Jde o neveřejné soudní řízení, pokud dlužník nepožádá o veřejné řízení. Je to dlužník, který řízením disponuje, tzn. že závisí na každém podnikateli, jehož se nějakým způsobem týkají finanční potíže, zda přistoupí k zahájení restrukturalizace. Soud může jmenovat restrukturalizačního experta, který může určitá dispoziční oprávnění dlužníka s majetkem limitovat.

K žádosti o zahájení preventivní restrukturalizace předkládá dlužník seznam majetku a účetní a finanční listiny, např. účetní závěrky, a také tzv. koncept restrukturalizace. I v rakouské úrávní úpravě platí, že dlužník nesmí být v úpadku ve formě platební neschopnosti. Naopak pokud se nachází v hrozícím úpadku v podobě tzv. hrozící platební neschopnosti (drohende Zahlungsunfähigkeit), nebo je v tzv. pravděpodobném úpadku (wahrscheinliche Insolvenz), je možná restrukturalizace (Lind, M. & Dollanz, F., 2021). Výhodou je, že se nevyžaduje jednomyslný souhlas všech věřitelů s konceptem restrukturalizace, postačí v každé skupině dotčených stran souhlas prosté většiny věřitelů, kteří vlastní alespoň 75% všech pohledávek.

3 ZHODNOCENÍ, ANALÝZA, DISKUSE

Jedním z cílů této práce je porovnání řešení negativní ekonomické situace podle pravidel preventivní restrukturalizace a podle pravidel insolvenčního práva. Dovolují si předložit tabulku, v níž jsou rozdíly dobře patrné.

Tabulka č. 2: Porovnání insolvenčního řízení a preventivní restrukturalizace.

	Insolvenční řízení	Preventivní restrukturalizace
Ekonomická situace podnikatele	V úpadku nebo hrozícím úpadku	Finanční potíže směřující k úpadku
Subjekt	Úpadek nebo hrozící úpadek dlužníka – fyzické osoby, fyzické osoby – podnikatele, právnické osoby	Obchodní korporace
Veřejnost	V insolvenčním rejstříku celý průběh insolvenčního řízení	Neveřejnost (veřejné řízení pouze na žádost podnikatele)
Soud	Řízení zásadně před soudem	Neformální proces, soud vstupuje pouze ve výjimečných případech
Going concern	Není cílem, vyjma řešení úpadku reorganizací	Primární cíl
Věřitelé	Kolektivní a maximální uspokojení pohledávek všech přihlášených věřitelů	Dotčené strany
Dispoziční oprávnění	Omezení v dispozičních oprávněních podle insolvenčního zákona	Dispoziční oprávnění zůstává podnikateli
Spolupráce dlužníka s věřiteli	Zpravidla konfliktní	Vysoká míra konsensu

Vlastní zpracování.

V předchozích částech práce jsem se zmínila o tom, že způsob řešení úpadku reorganizací a preventivní restrukturalizace jde v podstatě ruku v ruce a že jsou si tyto instituty hodně blízké. Musím však zdůraznit, že tak jednoduché to není, preventivní restrukturalizace totiž není alternativou k reorganizaci podle insolvenčního práva. Jak bylo zjištěno, jde o jeden

ze způsobů, jak se insolvenčnímu řízení, byť s určitou možností reorganizace, vyhnout. Riziko totiž spočívá právě v oné „určité možnosti“. Ta může být naprosto konkrétní a reálná, ve většině případů tomu však není. Jednak jsou zde nastaveny poměrně přísné podmínky, bariéry vstupu, je časově, finančně a obsahově náročná, na dlužníkovi vyžaduje (s)plnění mnoha povinností, byť s vidinou osvobození od zbytku dluhů. Jednak, a to se opakuje, je problém v tom, že dlužníci řeší svou špatnou ekonomickou kondici pozdě, kdy už nemá žádný majetek, pouze dluhy, a reorganizace tak nepřipadá v úvahu, nastává pouze možnost likvidační, tj. prostřednictvím konkursu, jehož proces může být i rychlý, ale prakticky vždy směřuje k zániku dlužníka. Taková situace může nastat i v případě neúspěšné reorganizace. Naopak v případě, že bude neúspěšná restrukturalizace, neznamená to definitivní likvidaci a konec podnikání, podnikatel má i další možnosti, jak se jí vyhnout, např. opětovným oslovením věřitelů.

Za velkou výhodu preventivní restrukturalizace považují její lehkost a neformálnost. Oproti insolvenčnímu řízení, které je celé vedeno pod dohledem soudu a s insolvenčním správcem, v preventivní restrukturalizaci jsou zásady soudu výrazně menší a minimální pravomoci mají také restrukturalizační správci. Na počátku je vše v rukách podnikatele, sám si vybírá dotčené osoby, s nimiž chce jednat, restrukturalizační soudy tak působí až v dalších stadiích řízení, tj. po vytvoření restrukturalizačního plánu a jeho schválení věřiteli, pokud podnikatel nepožádá o moratorium.

Výhodou preventivní restrukturalizace je také skutečnost, že proces není veřejný, pokud podnikatel nepožádá, aby bylo zveřejněno. Průběh insolvenčních řízení je zcela veřejný, insolvenční rejstřík obsahuje veškeré listiny, které do spisového materiálu dlužníka dojdou, a každý se tak s nimi může seznámit. V preventivní restrukturalizaci se podnikatel vyhne negativní publicitě, která je s veřejností insolvenčního rejstříku spojována, nemělo by tak docházet k poškození dobrého jména podnikatele nebo k jeho určité stigmatizaci v očích obchodních partnerů. Preventivní restrukturalizace je tedy neveřejným a soukromoprávním procesem a není zde povinnost zveřejňovat všechny dokumenty.

Rozdíly nalezneme také v případě reorganizačního, resp. restrukturalizačního plánu. Zatímco v prvně jmenovaném musí dlužník zahrnout všechny přihlášené věřitele, společníky, zaměstnance a zpravidla si k jeho vypracování musí přizvat odborníky, do restrukturalizačního plánu podnikatel zahrne pouze dotčené strany, které si sám vybral. Vybere si zpravidla dominantního věřitele nebo věřitele, s nimiž dokáže najít shodu, a dokáže tak restrukturalizovat svůj závod. Také v případě reorganizace je nutná určitá míra konsensu, což je nicméně princip sanačních řešení finančních problémů, v preventivní restrukturalizaci však míra konsensu musí

být vysoká. Nicméně společného konsensu v restrukturalizaci jde dosáhnout mnohem rychleji a levněji, než je tomu u reorganizace.

Restrukturalizační řízení má soukromoprávní povahu, oproti reorganizaci, která je striktně formalistická a řízení probíhá podle ustanovení insolvenčního zákona. Restrukturalizace totiž závisí především na negociacemi mezi podnikatele a jeho vybranými věřiteli, na zásadách soukromého práva a ponechání dispozice s procesem na podnikateli. Existuje proto také vyšší flexibilita podnikatele při jednání s dotčenými stranami bez určitých omezujících ustanovení kogentní povahy a bez příp. (s)plnění dalších podmínek.

Pozitivem preventivní restrukturalizace je důraz na *going concern* a ponechání dispozičního oprávnění při nakládání s majetkem na podnikateli. ZPR nastavuje podmínky nového financování a nástroje včasného varování prostřednictvím aplikace Finanční zdraví, když příslušní právní úprava nástrojů včasného varování do účinnosti ZPR v českém právním řádu chyběla.

Ideální modelový případ preventivní restrukturalizace by vypadal zhruba takto: Podnikatel, resp. jeho management/statutární orgán provede příslušné ekonomické analýzy a za pomoci aplikace Finanční zdraví dospěje k závěru, že za dané finanční situace a bez přijetí zásadních opatření směřuje jeho podnikání do úpadku, což vyústí až do insolvenčního řízení. Tento podnikatel se však nezalekne svých věřitelů, ale naopak vybere mezi nimi ty, u nichž se domnívá, že se s nimi dokáže dohodnout na restrukturalizaci. Tím vymezí okruh dotčených osob, s nimiž bude dále jednat a kterým představí sanační projekt, kteří se pak budou vyjadřovat k restrukturalizačnímu plánu, a jejichž pohledávky tak budou dotčeny. Jelikož se nyní pohybujeme v ideálním světě, je podnikatel pro vybrané věřitele důvěryhodný, oni jsou přístupni dohodě, souhlasí se sanačním projektem a spolupracují na restrukturalizačním plánu. Podnikatel oznámí soudu zahájení restrukturalizace. Poté následuje schválení restrukturalizačního plánu skupina dotčených stran. A protože jsme stále v ideální konstelaci, souhlas s plánem vysloví všechny dotčené strany. Plán je tímto okamžikem účinný a je možné jej začít plnit. V této ideální verzi modelového případu je celý postup založen skutečně pouze na soukromém jednání a smluvní svobodě podnikatele s jeho věřiteli, kteří jsou sice všichni vedeni především svými ekonomickými zájmy, které však dokáží určitým způsobem překročit právě za účelem uzavření dohody s podnikatelem, který je oslovil. Připomeňme si vysokou míru konsensu, kterou se preventivní restrukturalizace vyznačuje.

Shora uvedené ideály pak může nabourat případ, kdy restrukturalizační plán podpoří naprostá většina, tj. 3/4 všech dotčených stran v rámci jejich skupin. Následuje potvrzení plánu soudem. V okamžiku, kdy soud plán potvrdí, vydá o tom vyhlášku, kterou zveřejní na úřední

desce soudu a s níž se může každý seznámit. V tomto okamžiku se preventivní restrukturalizace stává veřejnou, ačkoliv ne v takové míře, jako je tomu u insolvenčního řízení.

Na základě provedené literární rešerše, zahrnující zejména studium stěžejních právních předpisů, a to insolvenčního zákona a ZPR, jsem pro zodpovězení otázky preference jednoho ze způsobů řešení finančních potíží podnikatele vytvořila SWOT analýzu, která je oblíbeným strategickým nástrojem, který velké množství podnikatelů používá. Mnou vypracovaná SWOT analýza mapuje a zhodnocuje silné stránky a slabé stránky využití preventivní restrukturalizace pro řešení finančních potíží podnikatele, jakož i do budoucnost příležitosti a hrozby. SWOT analýzu jsem provedla také u reorganizace.

Tabulka č. 3: SWOT analýza preventivní restrukturalizace.

	Klady	Zápory
Současnost	<p><u>Silné stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - není v úpadku - neformálnost, lehkost - soukromoprávní povaha - neveřejnost - důraz na <i>going concern</i> 	<p><u>Slabé stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - finanční potíže - zvýšené nároky na management - důraz na včasnost řešení problémů - pouze pro obchodní korporace
Budoucnost	<p><u>Příležitosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>going concern</i> - ozdravná opatření - nové příležitosti na trhu - zlepšení ekonomické situace podnikatele - restart, upgrade 	<p><u>Hrozby (rizika):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - nepřijetí/nesplnění restrukturalizačního plánu - možnost návratu finančních potíží - úpadek - insolvenční řízení - konkurs, likvidace, zánik

Vlastní zpracování.

SWOT analýza prakticky odpovídá tomu, co už bylo mnohokrát řešeno. Silnou stránkou je skutečnost, že podnikatel dosud není v úpadku ve formě platební neschopnosti a situaci tak může řešit jinak, než insolvenčním řízením. Neformálnost a lehkost spolu se soukromoprávním povahou jednání podnikatele se svými věřiteli umožňuje rozšířit a využít různé možnosti vedoucí k ozdravení obchodního závodu podnikatele. Také neveřejnost je klíčová, neboť insolvenční řízení, které je veřejné, určitým způsobem stigmatizuje dlužníky, což může vést ještě k větším ekonomickým problémům, než tomu tak bylo před podáním insolvenčního

návrhu. Důraz na *going concern* je v preventivní restrukturalizaci zásadní. Slabou stránkou je skutečnost, že podnikatel i tak je ve finančních potížích, které musí řešit. Mezi slabé stránky jsem zařadila i zvýšené nároky na management podnikatele, který musí problémy včas identifikovat a řešit. Určitou slabinu vidím v tom, že preventivní restrukturalizace je určena pouze pro obchodní korporace. V případě splnění restrukturalizačního plánu obchodní závod podnikatele je dále provozuschopný, pokračuje v podnikání, může získat nové možnosti na trhu, nabízí se tady restart. Mezi hrozbami vyniká především ta, která je spojena s možností návratu finančních potíží, buď vlivem vnějších a relativně těžko ovlivnitelných okolností, nebo vlivem vnitřních okolností, které podnikatel ovlivnit může. Není tedy vyloučen ani úpadek, insolvenční řízení, konkurs a likvidace.

Tabulka č. 4: SWOT analýza reorganizace.

	Klady	Zápory
Současnost	<p><u>Silné stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - flexibilita volby ozdravných opatření - osvobození od zbytku dluhů - dispoziční oprávnění na podnikateli 	<p><u>Slabé stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - formálnost, rigidita - řízení před soudem - délka řízení - časová a obsahová náročnost - veřejnost insolvenčního rejstříku - bariéry přípustnosti - vysoké transakční náklady
Budoucnost	<p><u>Příležitosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>going concern</i> - žádné staré dluhy - posílení podnikatele na trhu - nové výzvy 	<p><u>Hrozby (rizika):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - nesplnění reorganizačního plánu - skončení reorganizace bez osvobození od zbytku dluhů - řešení úpadku konkursem - likvidace, zánik

Vlastní zpracování.

Silnou stránku reorganizace spatřuji především v tom, že na konci, v případě splnění reorganizačního plánu čeká dlužníka osvobození od zbytku dluhů (oproti preventivní restrukturalizaci, kdy podnikatel je dále povinen hradit další své závazky věřitelů, které nevybral mezi dotčené strany). Na druhou stranu tomu předchází poměrně náročné mechanismy dané insolvenčním zákonem, především časová a obsahová náročnost či bariéry přípustnosti. *Pro futuro* je však i pro dlužníka po reorganizaci zajištěn provoz podniku, nemá žádné staré dluhy a mohou přijít nové výzvy. Rizikem samozřejmě je i tady nesplnění reorganizačního

plánu, tzv. překlopení reorganizace do konkursu a likvidace bez dobrodiní osvobození od zbytku dluhů.

S ohledem na to, že restrukturalizační rejstřík není veřejný a nejsou zatím prakticky žádná data o restrukturalizačních řízeních (např. u Krajského soudu v Českých Budějovicích bylo od účinnosti ZPR zahájeno jediné řízení), nelze zatím vypracovat závěr o tom, jak je preventivní restrukturalizace podnikateli využívána. Zaměřila jsem se proto na insolvenční řízená, která jsou veřejná, a to ve směru k tomu, zda bylo možné řešit finanční situaci vybraných subjektů právě pomocí restrukturalizace. Zaujal mě případ společnosti CEREP A, a.s., která vznikla v roce 1992 a jejímž předmětem podnikání byla výroba domácích potřeb. Z insolvenčního rejstříku vyplývá, že dosahovala obrátu 100 až 200 mil. Kč a počet zaměstnanců se pohyboval v rozmezí od 50 do 100. Zajímavé je, že reorganizací prošla 2x, když v roce 2014 splnila reorganizační plán, nicméně v dubnu 2020 podal jeden z jejích věřitelů insolvenční návrh. Byla jí povolena reorganizace, předložila reorganizační plán, který byl schválen, nicméně v současné době je v režimu konkursu; ten byl prohlášen na základě návrhu společnosti (Ministerstvo spravedlnosti, 2024). Insolvenční řízení bylo zahájeno z důvodu, že dlužník neplatil všechny své závazky pod dobu více než 2,5 roku před jeho podáním, s tím, že do špatné ekonomické kondice se dostal vinou chybně řízeného podniku bývalým statutárním orgánem společnosti. Dlužník měl majetek v rozsahu cca 40 mil. Kč, proto se také pokoušel o reorganizaci, nicméně již v roce 2018 činila jeho ztráta -19 mil. Kč a zvyšovala se, když před podáním insolvenčního návrhu činila -43 mil. Kč. Jestliže tedy aplikujeme zjištěné informace o preventivní restrukturalizaci na tento případ, je zřejmé, že zde by již nepřicházela v úvahu, především proto, že dlužník byl již v úpadku ve formě platební neschopnosti. Také chybně jednající statutární orgán, který podle tvrzení dlužníka jej dovedl až do úpadku, v podstatě vylučuje včasné řešení již v roce 2017, resp. 2018 počínajících finančních potíží dlužníka.

Úspěšnou reorganizací prošla společnost KARA Trutnov, a.s., jejíž insolvenční řízení bylo vedeno u Krajského soudu v Hradci Králové. To bylo zahájeno v únoru 2021, přičemž dlužník podal insolvenční návrh sám, a v dubnu 2022 bylo úspěšně skončeno vzetím na vědomí splnění reorganizačního plánu. Nicméně i tento dlužník podával insolvenční návrh v okamžiku, kdy již byl v úpadku ve formě platební neschopnosti. V návrhu uvedl, že ještě rok 2019 a počátek roku vypadaly z ekonomického hlediska stabilně a rok 2020 považoval za rok růstu. Nicméně na jaře 2020 byla přijata opatření v souvislosti s pandemií nemoci SARS-Cov-19 omezující maloobchodní prodej, což pro něho bylo v zásadě likvidační. Dlužník uvedl, že se pokoušel o pokračování podnikání, i přes přijatá vládní opatření, a přijal ozdravná opatření, spočívající např. v optimalizaci personálního složení, ve snížení nákladů na nákup zásob,

v jednání o nových nájemních prostorách, ve snížení nákladů na propagaci a využívání nových forem prodeje svých výrobků. Ani tato ozdravná opatření, která činil v souladu s pravidlem péče řádného hospodáře nezabránila tomu, že nakonec skončil v úpadku. Společnost vyvinula maximální úsilí při jednání s největšími věřiteli pro řešení úpadku reorganizací, hledala také nové zdroje financování. Situace však došla tak daleko, že k lednu 2021 činil souhrn jeho dluhů po splatnosti 245 mil. Kč a 580 EUR, a to vůči 150 věřitelům. Z insolvenčního návrhu a z jeho příloh vyplývá, že dlužníkem uvedené závazky se staly splatnými v průběhu roku 2020, tzn. méně než jeden rok před podáním insolvenčního návrhu (Ministerstvo spravedlnosti, 2024). Reorganizační plán připravila investiční skupina Natland, již společnost dlužila cca 170 mil. Kč a která byla největším věřitelem společnosti. Skupina se také stala novým vlastníkem dlužníka, došlo tak ke změně kapitálové struktury společnosti a k posílení jejího vlastního kapitálu.

Především přístup statutárního orgánu dlužníka k řešení situace, byť jistě částečně zaviněné pandemií covidu 19 a přijatými vládními opatřeními omezujícími maloobchodní prodej, je podle mého názoru ukázkovým příkladem pro řešení tíživé situace dlužníka prostřednictvím preventivní reorganizace. Nejprve se sám snažil přijmout ozdravná opatření, zahrnující nejen optimalizaci v oblasti lidských zdrojů a nákladů na provoz, ale také nové impulsy (viz např. prodej jiným způsobem, než pouze v kamenných obchodech). To by podle mého názoru bylo to správné období (samozřejmě pokud nebudeme brát v úvahu pandemii, která podnikání obecně ztížila) vyjednávat s vybranými věřiteli o preventivní restrukturalizaci. Ačkoliv se výsledný počet věřitelů zdá šokující, není překážkou, neboť ZPR nikde nestanoví minimální počet věřitelů pro zahájení restrukturalizace. Stejně tak není překážkou výsledný souhrn dluhů.

Společnost obnovila provoz po schválení reorganizačního plánu a začala přibírat zaměstnance. V současné době pokračuje v podnikání.

ZÁVĚR

Součástí českého právního řádu se s účinností ode dne 23. září 2023 stal zákon o preventivní restrukturalizaci. Jak vyplývá z obsahu této práce, v mnohém je preventivní restrukturalizace podobná insolvenčnímu řízení, v mnoha směrech se naopak liší. Zásadní rozdíl je v tom, že restrukturalizace je na místě tehdy, pokud podnikatel ještě není insolventní. Bylo zjištěno a vyplývá to z mnoha studií a odborných statí, že největším problémem podnikatelů v České republice je, že řeší své finanční problémy a obecně svou celkovou špatnou ekonomickou kondici příliš pozdě a prakticky již není co řešit: chybí peníze, chybí výroba, chybí služby, nejsou lidé, není majetek, neběží obchod. Problémem je, že v českém právním a ekonomickém prostředí a v českém businessu chybí stále ještě motivace, vzdělání a také obecné povědomí o tom, že podnikatel má problémy řešit včas. Obecně demotivující pro podnikatele jistě je celá oblast vymáhání pohledávek věřitelů, ať již v exekuci, nebo v insolvenční. Demotivující také je přístup k příp. reorganizaci podle insolvenčního zákona a její vysoká obsahová a časová náročnost. Mnozí podnikatelé dodnes nechápou, že restrukturalizovat se mohou v podstatě již dnes podle standardních způsobů upravených občanským zákoníkem, i mimo něj, jelikož se stále pohybujeme v oblasti soukromého práva a vše je v podnikatelových rukách. Ani dnes tedy není překážkou negociovat s věřiteli ohledně jejich pohledávek, např. v odkladu splatnosti nebo na splátkovém kalendáři.

Dalo by se však říci, že právě existence právní úpravy preventivní restrukturalizace, tedy právní rámec, který si můžeme osahat, přečíst, komentovat, pochopit, bude tím, který bude podnikatele motivovat k tomu, aby své finanční potíže řešili „*čím dříve, tím lépe*“. Preventivní restrukturalizace totiž dává jasná pravidla pro postup při řešení špatné finanční situace a při odvrácení úpadku. Týká se podnikatelů ve finančních potížích, kteří nejsou v ideální ekonomické kondici a nechtějí se dostat do úpadku a do insolvenčního řízení, což znamená faktický konec jejich ekonomické i právní existence. Preventivní restrukturalizace jim naopak dává možnost vypořádat se s dluhy, vrátit se do běžného podnikatelského života a pokračovat v něm s čistým štítem. Je to šance na restart.

SUMMARY AND KEY WORDS

Preventive Restructuring as Protection against Bankruptcy

The topic of this thesis is the issue of preventive restructuring as protection against bankruptcy. It is a new and topical topic that solves the unfavourable economic situation of businesses and entrepreneurs in a different way than the insolvency law stipulates. Preventive restructuring has become part of the Czech legislative environment in response to the requirements of the European Union. The newly adopted law gives entrepreneurs the opportunity to restructure their companies in a timely and effective manner and thus avoid resolving their debt situation through bankruptcy. The thesis is focused on assessing whether there is any real hope in limiting or reducing the number of undesirable liquidations of viable businesses and enterprises due to this new aspect of Czech legal and economic life, as well as to evaluate the substance of business restructuring in comparison with the rules of insolvency law as a solution for negative economic situations of businesses.

Keywords: preventive restructuring, insolvency law, entrepreneur, bankruptcy, remediation

POUŽITÉ ZDROJE

Alexander, J. et al. (2017). Mezery krytí v příkladech a související otázky. [online]. In *im.vse.cz*. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://im.vse.cz/restrukturalizace-a-insolvence/wp-content/uploads/CRI-Mezera-kryti%CC%81-v-pr%CC%8C%81kladech-a-souviseji%CC%81ci%CC%81-ota%CC%81zky.pdf>.

Brinkmann, M. (2019). Vývoj insolvenčního práva v EU. *Obchodněprávní revue*, 10(1), s. 251.

Deutsche Bundestag. (2021). Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz). [online]. In *pravni prostor.cz*. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://dip.bundestag.de/vorgang/gesetz-zur-fortentwicklung-des-sanierungs-und-insolvenzrechts-sanierungs-und-insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz/268541>.

Drachovský, O. (2020). Rozhovor: Tomáš Richter – Aktuální otázky insolvenčního práva. [online]. In *pravni prostor.cz*. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.pravni prostor.cz/clanky/procesni-pravo/rozhovor-tomas-richter-aktualni-otazky-insolvenčního-prava>.

Finch, V. (1997). The Measures of Insolvency Law. [online]. In *Oxford Journal of Legal Studies*. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/pdf/764590.pdf?ab_segments=0%2Fbasic_SYC-5187_SYC-5188%2Ftest&refreqid=fastly-default%3Ae5dd311e2dcd6d1cfc65c71f0d7785d2.

Gennaioli, N. & Rossi, S. (2013). Contractual Resolutions of Financial Distress. [online]. In *The Review of Financial Studies*. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/pdf/23355392.pdf?ab_segments=0%2Fbasic_SYC-5187_SYC-5188%2Ftest&refreqid=fastly-default%3Ae5dd311e2dcd6d1cfc65c71f0d7785d2.

Greenwood, R., et al. (2020). Sizing Up Corporate Restructuring in the COVID-19 Crisis. [online]. In *Brookings Papers on Economic Activity*. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/pdf/27059309.pdf?refreqid=fastly-default%3A0c434b9b77b0ea761c319e64d82bb59c&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv%2Fcontrol&origin=search-results.

Hásová, J. & Moravec, T. (2018). *Insolvenční zákon*. Praha: C.H. Beck.

Kavan, P. (2003). Problematika kvalifikace úpadku a jeho osvědčování – nad podobou nového insolvenčního zákona. *Právní rozhledy*, 4(1), s. 155.

Kincl, J. et al. (1995). *Římské právo*. Praha: C. H. Beck.

Kozák, J. et al. (2019). *Insolvenční zákon. Komentář*. Praha: Wolters Kluwer.

Kuča, R. (1996). Bankrot: americká inspirace. *Právní rozhledy*, 2(1), s. 52.

Kuliš, P. & Prouza, J. (2020). Reorganizace dlužníka a zachování provozu jeho podniku. [online]. In *advokatnidenik.cz*. [cit. 2024-04-01]. Dostupné z:

<https://advokatnidenik.cz/2020/10/30/reorganizace-dluznika-a-zachovani-provozu-jeho-podniku/>.

Kupec, O. (2011). Zkušenosti z Německa s reorganizací v rámci insolvenčního řízení. [online]. In *vse.cz*. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://vse.cz/eam/vse.cz/eam/138.html>.

Lind, M. & Dollanz, F. (2021). Die Restrukturierungsordnung (REO). [online]. *advokatnidenik.cz*. [cit. 2024-02-28].

Dostupné z: <https://www.pwc.at/de/newsletter/unternehmensrecht-aktuell/2022/restrukturierungsordnung.html>.

Macháček, R. (2024). Vybrané praktické otázky zahájení preventivní restrukturalizace. *Bulletin advokacie*, 1-2, s. 27.

Mikeska, L. (2024). Několik postřehů k rozhodování podnikatele ve finančních potížích v kontextu ZPR. [online]. *advokatnidenik.cz*. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2024/02/29/nekolik-postrehu-k-rozhodovani-podnikatele-ve-financnich-potizich-v-kontextu-zpr/>.

Ministerstvo spravedlnosti ČR. (2023). Ministerstvo spravedlnosti spustilo aplikaci pro vyhodnocení finančního zdraví podnikatelů. [online]. *justice.cz*. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://justice.cz/web/msp/tiskove-zpravy/-/clanek/ministerstvo-spravedlnosti-spustilo-aplikaci-pro-vyhodnoceni-financniho-zdravi-podnikatelu>.

Ministerstvo spravedlnosti ČR. (2024). Insolvenční rejstřík. [online]. *justice.cz*. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/evidence_upadcu_detail.do?id=A128838ECD486DD2E05333F21FAC2045&actSheet=B&pageA=1&pageC=1&pageD=0&pageP=1&pageB=1.

Politzer, T. et al. (2007). Nové insolvenční právo v České republice. 1. část. [online]. In *pravnicaradce.ihned.cz*. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://pravnicaradce.ihned.cz/c1-22464360-nove-insolvencni-pravo-v-ceske-republice-1-cast>.

Pondikasová, T. & Zemandlová, A. (2022). Preventivní restrukturalizace – procesualistický pohled. *Právní rozhledy*, 20, s. 702.

Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky. (2023). Sněmovní tisk 371/0. Vládní návrh zákona o preventivní restrukturalizaci – EU. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=9&CT=371&CT1=0>.

Raban, P. (2002). Moderní pojetí konkursu a jeho obraz v některých světových insolvenčních systémech. *Právní rozhledy*, 9(1), s. 429.

Rahm, J. (2024). Restrukturalizační opatření aneb čeho může být v preventivní restrukturalizaci dosaženo. *Bulletin advokacie*, 1-2, s. 43.

Richter, T. (2006). Insolvenční zákon: od vládního návrhu k vyhlášenému znění. *Právní rozhledy*, 21(1), s. 765.

Richter, T. (2008). Reorganizace podle insolvenčního zákona – 1. část. *Právní rozhledy*, 13(1), s. 465.

Senbet, L. W. (1993). Comment: Protecting Stakeholder Interests in Bankruptcy Reorganization. [online]. In *The University of Toronto Law Journal*. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/pdf/825727.pdf?refreqid=fastly-default%3Ae982bbf0641f37c6896bca35576da252&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&origin=search-result.

Schelleová, I. (1994). Kapitoly z historie konkursního práva. VI. Návrat ke konkursnímu právu. *Všehrd*, 10, s. 14.

Schönfeld, J. et al. (2023). 2023: *Start preventivní restrukturalizace. Nová šance pro podnikatele, nebo velký problém pro věřitele?* Praha: C. H. Beck.

Schönfeld, J. et al. (2021). *Preventivní restrukturalizace: Revoluce v oblasti sanací podnikatelských subjektů*. Praha: C. H. Beck.

Sigmund, A. et al. (2023). *Zákon o preventivní restrukturalizaci. Praktický komentář*. Praha: Wolters Kluwer.

Smrčka, L. et al. (2013). Příčiny neúspěchu prosazování sanačních postupů v insolvenční realitě. *Politická ekonomie*, 2(1), s. 188.

Sprinz, P. (autor). 2020, 8. září. Rozhovor s Petrem Sprinzem. [audio podcast]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/rozhovor-s-petrem-sprinzem-111833.html>.

Sprinz, P. (2020). Mimořádné moratorium jako obranný štít podnikatelů krok za krokem. *Právní rozhledy*, 10(1), s. 343.

Sprinz, P. (2023). Průvodce preventivní restrukturalizací. *Konkursní noviny*, 11, s. 10.

Sprinz, P., Schönfeld, J. (2019). Platební neschopnost a předlužení v řeči práva a ekonomie. *Obchodněprávní revue*, 9(1), s. 218.

Sprinz, P. et al. (2019). *Insolvenční zákon: komentář. Velké komentáře*. Praha: C.H. Beck.

Tabb, Ch., J. (2009). *The Law of Bankruptcy*. New York: Foundation Press.

Vláda České republiky. (2022). Programové prohlášení vlády. [online]. *vlada.cz*. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-Petra-Fialy.pdf>.

Zemandlová, A. (2021). Účel insolvenčního řízení. *Právní rozhledy*, 23-24, s. 809.

Zeulka, O. (2020). Oddlužení 2.0 aneb transpoziční novela insolvenčního zákona. [online]. In *epravo.cz*. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/oddluzeni-20-aneb-transpozicni-novela-insolvencniho-zakona-112190.html>.

Zoulík, F. (2009). Vývoj insolvenčních řízení. *Právní fórum*, 4(1), s. 153-160.

Žižlavský, M. (2024). Legalita a legitimita restrukturalizace podniku. [online]. *advokatnidenik.cz*. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2024/03/04/legalita-a-legitimita-restrukturalizace-podniku/>.

Žižlavský, M. (2020). Reorganizace firem v České republice – probouzení Šípkové Růženky. *Bulletin advokacie*, 10, s. 21.

Zákon č. 283/2023 Sb., o preventivní restrukturalizaci.

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon).

Zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání.

Zákon č. 11/1918 Sb., o vyhlášení samostatného státu československého.

Zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zákon ze dne 5. 10. 1994 (Gesetz vom 5. 10. 1994), BGB1. I S. 2866 (Insolvenzordnung).

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Zákon č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správcích.

Vyhláška č. 313/2007 Sb., o odměně insolvenčního správce, o náhradách jeho hotových výdajů, o odměně členů a náhradníků věřitelského výboru a o náhradách jejich nutných výdajů.

Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz).

Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz).

Bundesgesetz über die Restrukturierung von Unternehmen (Restrukturierungsordnung).

Usnesení Nejvyššího soudu České republiky sp. zn. 29 NSČR 32/2011. (2012).

Dostupné z:

https://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/WebSearch/60431DF0726D9147C1257A4E00675982?openDocument&Highlight=0.

Usnesení Nejvyššího soudu České republiky sp. zn. 29 NSČR 138/2018. (2020). Dostupné z: [Vyhledávání - Nejvyšší soud \(nsoud.cz\)](#).

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Pět právních rámců.....	45
Tabulka č. 2: Porovnání insolvenčního řízení a preventivní restrukturalizace.....	61
Tabulka č. 3: SWOT analýza preventivní restrukturalizace.....	64
Tabulka č. 4: SWOT analýza reorganizace.....	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Životní cyklus firmy.....	15
Obrázek č. 2: Vlivy působící na firmu.....	16
Obrázek č. 3: Vznik krizového stavu.....	17

SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma č. 1: Jednotnost insolvenčního řízení.....	25
Schéma č. 2: Proces reorganizace v sedmi fázích.....	29
Schéma č. 3: Diagram zájmových skupin.....	30
Schéma č. 4: Průběh od rozhodnutí o povolení reorganizace do svolání schůze věřitelů za účelem schválení reorganizačního plánu.....	33

SEZNAM ZKRATEK

ZPR	zákon o preventivní restrukturalizaci
Sb.	Sbírka zákonů
Ř.z.	říšský zákon
EU	Evropská unie
Tj.	to je
Tzv.	tak zvaný
Tzn.	to znamená
Např.	například
SanInsFog	Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenrechts (Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz).
StaRUG	Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und restrukturierungsgesetz).
ReO	Bundesgesetz über die Restrukturierung von Unternehmen (Restruktierungsordnung).