

МИНИСТАР ПРИВРЕДЕ  
У ВЛАДИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
ДР ПРЕДРАГ БУБАЛО

# ПОЈЕЛИ СМО СВОЈЕ ФАБРИКЕ

Без извозне оријентације и изласка на светско тржиште перспективе наше одбрамбене индустрије да преживи веома су мале – каже министар Предраг Бубало и додаје да се више не може трошити незарађено, да се морају заборавити државне субвенције и да се и у овој грани привреде материјални и људски ресурси морају довести у склад са реалним тржишним условима привређивања

*Господине министре, познато је да је до почетка деведесетих година минулог века, у ондашњој "великој" Југославији, а наравно и Србији, наменска (одбрамбена) индустрија била изузетно развијена и да су многа таква наша предузећа била чак недостижан идеал и за неке, у то време, нове чланице НАТОа. Огроман део девизног прихода тадашње државе, такође, био је управо оствариван од извоза нашег наоружања и војне опреме, али и од продаје нашег знања и услуга у тој области. Шта се, у међувремену, догодило са нашом одбрамбеном индустријом и зашто је она данас ту где јесте?*

– Са одбрамбеном индустријом догодило се све оно што и са целом нашом привредом која је била извозно оријентисана. Као што је познато, прво се догадио распад домаћег тржишта, па је на овим просторима остало нешто више од једна трећина од ондашњег тржишта... Уз то, и Војска је у том периоду доживела велику трансформацију, пре свега у свом смањењу, али и у својим потребама. С друге стране, наша наменска индустрија је била врло извозно оријентисана и економским ембаргом она је била погођена драстичније и више него цивилна. Дакле, то су била та неповољна дешавања која су конвергирала у истом моменту: са распадом домаћег дошло је и до затварања иностраног тржишта, што је за последицу имало велике проблеме. Истовремено, у таквим несрећним околностима за ту, али и сву другу нашу индустрију, важила је владина уредба да нико од радника не може да буде проглашен технолошким вишком. Сами привредни субјекти, међутим, нису могли да

прилагоде свој број запослених и трошкове у тим новонасталим условима и тако је дошло до канибализма. Све што се урадило или зарадило у то време, или што се добило као субвенција од државе, одлазило је у плате. Међутим, ништа од тога није уложено у развој, у обнову технологије, набавку нове опреме тако да смо дошли до појаве канибализма, односно до феномена да су запослени појели своје фабрике. И то је карактеристично за целу нашу индустрију, али и за нијансу више у наменској, или како се она данас зове – одбрамбеној. Међутим, као што сте приметили, наменска индустрија је била наша перјаница и за ту нијансу она је и данас испред остале, пре свега у погледу производне опреме и других могућности. И то је та предност на коју треба рачунати, шанса да ће наша одбрамбена индустрија поново изаћи на светску сцену и тржиште. Јер, ослањајући се само на домаће потребе ова индустрија, заиста, нема перспективу. И ко год буде калкулисао са тим, мислим да прави грешку. Све шансе, развојне, производне или како год хоћете, постоје само у случају да се фабрике наменске индустрије прилагоде новим захтевима светског тржишта. Мислим, да "know how", дакле знање, искуство и потенцијали које имају још увек те наше фабрике, мада не у оној мери као раније, може да им омогући солидну и значајну подршку државе у том искораку ка светском тржишту. Међутим, то подразумева и значајне промене у главама људи у условима које доноси транзиција, мада имам утисак да је то највећи проблем и да се ту ствари најспорије мењају.

*Шта подразумевате под тим променама у главама?*

– Подразумевам више ствари. Прво, да мора много више да се ради и да не може да се троши оно незарађено, да морају да се забораве државне или друге субвенције, да сви ресурси у одбрамбеној индустрији, како производни капацитети, тако и они људски, морају да буду доведени на ниво који обезбеђује тржиште. То значи да се више не могу толерисати нерационалности, вишак запослених... Знам да изгледа врло сурово. У многим главама је још различна количина тзв. самоуправљања, када су говорили радницима да смо сви ми створили фабрике, да су оне њихове... И уколико се будемо држали тог концепта убеђен сам да пред том индустријом нема перспективе. Истина, по питању усклађивања производних капацитета и броја запослених у тим предузећима до сада је урађен значајан корак али је и на последњем састанку одлучено да ове године за та предузећа неће бити субвенција. Међутим, на том истом састанку смо врло искрено обећали да ће држава веома помоћи и подржати сваки њихов развојни пројекат који ће омогућити план производња и услуга на инострано тржиште.

*Оперише се са неких 25 до 30 одсто упослености производних капацитета у одбрамбеној индустрији, наравно, у зависности од предузећа до предузећа. Да ли ће се тај однос рефлектовати у истој мери и на будући број запослених, односно технолошки вишак у тим предузећима?*

– У овом случају су били ангажовани стручни консултант и људи из Министарства одбране СЦГ који се баве материјалним ресурсима. Дакле, на основу стручних анализа тих људи, за свако од шест предузећа у Србији је одређено колико треба да има запослених. И већина тих предузећа је већ профилисала свој број запослених на основу поменутих анализа и сопствене стратегије развоја. Дакле, ја себи не дајем за право да кажем да ли је то стварно тај број запослених који треба да настави да ради у одбрамбеној индустрији или не, јер су то анализирали много стручнији људи од мене. Али, лично мислим да у сваком предузећу, ако приметите да је и тај број тренутно запослених превелик, треба да наставе са рационализацијом радне снаге.

*Када кажете рационализација радне снаге, на кога конкретно мислите: раднике или на администрацију?*

– Неминовно је, али баш до краја, да се из тих предузећа ишчисти све оно што није везано за наменску индустрију. Значи, сви тзв. усисивачи дохотка, сви остали делови морају бити одвојени од онога што стварно јесте одбрамбена индустрија и подвргнути редовном процесу приватизације. Знате, ако брод тоне, да би спасао и брод и посаду, капетан прво преко палубе у море баца вишак терета на лађи. Овде, наравно, није реч о бацању већ о преносу у редован процес приватизације хотела, одмаралишта, тениских терена и других програма који производе робу широке потрошње, а да би се спасило оно што је круцијално, а то је наменски програм. И држава је великодушно поступила и помогла да се споредни делови у тим предузећима продају и да се новац, тај остварени приход, уложи у развој предузећа, али не за потрошњу или плате.

*Постоји ли идентификовани интерес у иностранству или земљи да се будући издвојени "цивилни програми" у садашњим предузећима одбрамбене индустрије купе, односно приватизују?*

– Ја немам намеру да се бавим тиме да ли тога има или не. Знате, интерес не значи ништа! Права ствар је понуда. Односно, да ли је неко "пресавио" табак хартије и дао понуду. И то је права верификација. Добијао сам на десетине писама о намерама, а после тих нигде нема... Значи, мене та писма о намерама много не узбуђују... Али, тржишна верификација се проверава управо онда када се јавно објави да се неко предузеће продаје на аукцији или тендеру. Све остало је у домену приче и спекулације!

*Држава је, колико је познато, данас већински власник у предузећима одбрамбене индустрије. Каква је, дакле, и тим поводом улога наше државе у ономе што данас зовемо трансформација, реорганизација и реструктурисање одбрамбене индустрије? Шта држава ту ради?*



– У многим предузећима у којима је, последњих година, држава постала већински власник, то се није догодило зато што је она желела или имала интерес да њима управља или води рачуна о њима. Не! То се догодило управо зато што је тим предузећима била потребна помоћ, јер она нису могла да сервисирају своје старе и нове дугове, зато што нису могла да плаћају уредно порезе и доприносе... Држава је тако дошла у ситуацију да мора да им помогне и да путем конвертовања тих дугова у државни капитал, заправо, постане већински власник у тим предузећима. Али, држава тиме није добила ништа велико, већ само бригу и главобољу. Наравно, нешто је за нијансу било другачије код одбрамбене индустрије. Уз реалан мотив и жељу да јој се помогне око нагомиланих дугова, држава је према одбрамбеној индустрији имала и додатни позитиван однос јер је, као што је познато, реч о врло важној индустријској грани, којој смо желели да, и на тај начин, дамо до значаја. Али, у основи, овде је више била жеља да им се помогне

не него намера или интерес да држава поседује већински пакет капитала у предузећима одбрамбене индустрије. Управо зато држава и јесте спремна да у наредном периоду контролише и посебним кредитима и финансијским подстицајима помогне све оне извозно, али понављам само извозно оријентисане програме тих предузећа.

*Колико је данас реално говорити о извозу нашег НВО, као јединој шанси за опстанак одбрамбене индустрије, када се зна да смо у том погледу у поприличном технолошком застоју и да су, током 1999. године, бомбардовањем управо девастирани готово сви важни објекти наше тадашње наменске индустрије? Јесмо ли данас, уопште, конкурентни у овој области?*

– То бисте заиста морали да питате оне који су стручнији од мене. Иако потичем из индустрије, ја сам радио у потпуно другом сектору, те нисам имао прилике да се подробно информисем о наменској индустрији. Међутим, када се поредите са другима, важно је да знате и са којом циљном групом се поредите. Ако су то, рецимо, најразвијеније индустријске земље онда је јасно да смо, колико и на другим плановима, исто тако и у овој области у озбиљном заостатку у односу на њих. Али, ако је реч о земљама које су биле у нашем рангу, онда мислим да и у овом сектору, због доминације "know how" и искуства, па и изузетне привржености наших инжењера који су остали у тим фабрикама, онда ми нисмо у неком драстичном заостатку. Рецимо, пример фабрике у Лучанима то најбоље показује. Та фабрика је обновљена и она је једна од две-три у свету те врсте која има готов производ који је, да тако кажем, стопостотно извозан артикал и ми ћемо, наравно, као Министарство то максимално подржати као што смо подржали, уз разумевање и солидарност других предузећа из тог ланца наменске индустрије, и обнову фабрике у Лучанима.

*Ипак, људи се плаше за посао. Прибојавају се спискова вишкова... Каква је данас ситуација?*

– Одбрамбена индустрија је већ у првом кругу очишћена од вишка запослених, али за посао се боје и у другим предузећима, а не само оним наменске производње. И то је неминовност! Уосталом, хоћемо ли да живимо у илузијама? Знате, живели смо 15 година у илузијама да радимо и идемо на посао, а у ствари смо јели наше фабрике, предузећа... Хоћемо ли тако да наставимо, да живимо у илузијама? Наравно, то јесте једна могућност... Да фабрика ради са 10–20 одсто својих производних капацитета, а да имамо сто одсто запослених људи? Нема више приче о томе да ће им држава наћи и обезбедити посао! Наравно, држава има неки квантум и обим посла за наменску производњу који је потребан за функционисање Војске и који је сада врло миноран. Према томе, ако одбрамбена индустрија не нађе интерес, начине и путеве да своје производе и услуге пласира на светском тржишту, онда ја заиста не видим начин да они преживе и не видим да им се пише лепа судбина. С друге стране, може да се догоди да они наставе да живе у илузијама и да заврше у банкротству, у стечају... Да ли је то решење? Да имамо још више незапослених људи, на улици. Зато се мора сећи до здравога, до оног броја који ће омогућити нормалну и рационалну производњу, мора се број запослених одредити према обиму посла и до тог броја се мора повући црта! Тржиште мора да креира број запослених! Не жеља, не социјална политика, него тржиште.

*Када се говори о одвајању цивилног дела од оног одбрамбеног на шта сте мисли, односно шта су Вам предложили директори тих предузећа, о чему они размишљају, о којим новим пројектима?*

*Ако брод тоне, да би спасао и брод и посаду, капетан прво преко палубе у море баца вишак терета на лађи. Овде, наравно, није реч о бацању већ о преношењу у редован процес приватизације споредних ствари, а да би се спасило оно што је круцијално, а то је наменски програм.*

*Мора се сећи до здравога, до оног броја запослених који ће омогућити нормалну и рационалну производњу, и до тог броја се мора повући црта! Тржиште мора да креира број запослених! Не жеља, не социјална политика, него тржиште.*

– Они треба да издвоје постојеће цивилне програме. Не треба да размишљају о новим цивилним програмима већ да своје постојеће издвоје и да се то приватизује. И то је тако јасно, али само треба разбити опструкцију која иначе постоји у једном делу менаџмента неких предузећа. Наравно, има и оних предузећа која се искључиво баве наменском производњом и немају те цивилне програме. Знате, има фабрика које су разлупане, које се муче, не примају субвенције, а истовремено имају хотел близу свог града који већ четири године не ради, који је зарастао у коров... А за куповину тог хотела постоји купац али они га не продају, већ га чувају за неко боље време. Које то време? Па, нека продају тај хотел, или то што већ имају, нека се тако помогну, нека врате дугове, нека од тога инвестирају, себе оспособе за даљи рад и сами себи помогну. То су све дискусије које се воде и које вам преносим, али намерно нећу да спомињем имена тих фабрика. Кажу: промениће се ситуација и време па ће им хотел остати да се одмарају. А ја их питам: од чега да се одмарате кад већ 15 година не радите? Платите ви својим радницима плату, па нека они иду да се одмарају у који год хоће хотел. Маните се ви угоститељства и остало! И радите ви оно што најбоље знате, а то је област наменске или цивилне производње...

*Господине министре, дуго сте били у привреди. Колико Вам то искуство директора данас помаже на овој функцији?*

– Ништа друго не заговарам, него оно што сам и сам радио када сам био директор Ливнице Кикинда. Тада је из Ливнице отишло 1.714 радника, додуше, већина њих је отишла добровољно, као технолошки вишак. Продали смо нека представништва, хотели, све оно што нам је било вишак и успели смо да дођемо до приватизације, до зелене гране. Дакле, никакав другачији модел не намећем данас другима већ само онај који је једино могућ и у који дубоко верујем. Не би било фер ни да сада нешто друго причам од



онога што сам радио и то у фабрици где сам поникао и цео радни век провео, тачније пуних 27 година.

*Колико је та ситуација, да морате да отпуштате људе у фабрици, лично за Вас била мучна?*

– Па, изузетно мучна... Ево, испричаћу вам једну анегдоту... Крајем маја 1992. године вратио сам се из Индије. Тамо је требало да будем директор представништва Ливнице и Генекса у Бомбају. Те ноћи је осванула вест Савета безбедности УН о увођењу економског ембарга Југославији. Ливница Кикинда у којој сам радио имала је скоро 6.000 радника који су од извоза годишње зарађивали више од 100 милиона долара. Да ли можете да претпоставите шта је за такву једну фирму, која је више од 70 одсто своје производње извозила, значила једна таква вест? Смрт! Месец дана по увођењу ембарга нашој земљи, шетао сам једне вечери са професором локалне гимназије на тргу у Кикинди који ме је питао, крајње добронамерно, шта ћемо да радимо сада када нема посла у Ливници, када је стао извоз?... Питао ме и имамо ли вишка запослених... Одговорио сам му да смо и пре увођења ембарга имали у фирми вишак запослених, а да ће сада, после губитка тржишта, то бити катастрофа. И рекао сам му, мада тада нисам био генерални директор Ливнице, да ће отпуштања вишка радника сигурно бити и да не бих волео, не дао Бог, да ја будем у кожи оног ко ће о томе морати да одлучује. Десет година касније, 2002, судбина се са мном поиграла и ја сам постао генерални директор фирме. Мени је запала улога да прво то морам да урадим. Видите, да смо то урадили одмах, те

1992. године, ми бисмо данас у свим тим фабрикама били у бољој кондицији. Да је Слободан Милошевић имао мало више слуха и да је схватио да је ембарго и да мора да води реалну економију, а зна се да није имао снаге да то уради, јер је водио популистичку политику, не бисмо данас имали уништене фабрике. Молим вас, ја не говорим овде о политици већ о економији и привреди! Можда бих, да сам ја био на његовом месту, исто као он тада размишљао... Али, да је тада здраво схваћено да смо са ембаргом изгубили тржишта и да морамо наше ресурсе довести у реалне оквире, наше фабрике би данас, сасвим сигурно, биле у много повољнијој позицији. Овако, уместо да је дошло до инвестирања у развој све је одлазило на плате и, као што сам рекао, дошло је до појаве канибализма.

*Недавно је у Краљеву дошло до озбиљних протеста радника у једној војнодоходовној установи; слична ситуација је и у другим где радници месецима нису примили плате, а тим поводом је и министар одбране Зоран Станковић, за само неколико месеци, три пута одлазио у Карађорђево. Као министар привреде Србије, видите ли неко решење за наше војнодоходовне установе и ремонтно-техничке заводе?*

– У овом тренутку за ремонтно-техничке заводе видим много мање шансе него за она предузећа која имају свој конкретан производ. Знате, да бисте нешто ремонтовали Војска мора прво то да користи. Колико знам, нама војни авиони не лете, возила су у гаражама... Па шта онда да се ремонтује?

*Има много тога што је за ремонт, али Војска због рестриктивног буџета нема новца да то плати.*

– Тако је... Али нема ни држава новца да плати нешто што јој не треба. Видите, питање је уопште величине наше војске... Ја сам, када је иначе реч о Војсци, одрастао од тог војног динара јер је мој отац био официр па, можда и због тога, имам носталгично позитиван однос према свему томе. У целој тој причи мени зато најтеже не пада то што морамо да смањимо бројно стање Војске и њено наоружање и да је, на неки начин, прилагодимо реалним оквирима, већ чињеница што се не зна тачно шта се хоће и колика се Војска хоће за две, три или пет година. Иако сам у Влади Србије, имам утисак, мада су ти послови у надлежности другог министарства, да је то грешка и једне и друге, и оне треће владе, и других са ових простора,



*Да је тада здраво схваћено да смо са ембаргом изгубили тржишта и да морамо наше ресурсе довести у реалне оквире, наше фабрике би данас, сасвим сигурно, биле у много повољнијој позицији. Овако, уместо да је дошло до инвестирања у развој све је одлазило на плате и, као што сам рекао, дошло је до појаве канибализма.*

што још увек није јасно дефинисано и доведено до краја шта ми то са Војском хоћемо. Када би постојала визија, онда бих се свим срцем борио за то што се установило, а на бази савремених критеријума и мишљења војних и цивилних стручњака.

*На крају, господине министре, верујете ли да би, можда, са нашим уласком у Партнерство за мир, а потом и у НАТО, за нашу одбрамбену индустрију дошли бољи дани?*

*ну индустрију дошли бољи дани?*

– Све предстојеће међународне интеграције којима као држава тежимо у суштини су наша неминовност. Ми смо тим путем крећући и све је то једно са другим повезано. Значи, ако хоћемо у Европску унију морамо прво у Партнерство за мир итд. Све то схватам као могућност и шансу да наша предузећа дођу у позицију да раде у равноправним конкурентским условима. И сигуран сам да ће онда наши људи да искористе своју шансу. Можда ће и ту у почетку бити мало проблема, али ћемо ми, пре или касније, искористити шансу. Јер, многи показатељи говоре да ми имамо ту виталност да исконски истрајемо... Уосталом, ми смо и отпустом дуга и другим механизмима, а захваљујући свему ономе што су ова држава и њена економија урадиле, показали изузетну виталност и у износу од 3,85 милијарди евра релаксирани бројне претходне дугове привреде који су настали као плод нерационалности и заблуда, читавог галиматјаса проблема.

*Дакле, има ли ипак наде и светлости на крају тог мрачног тунела када је реч о нашој одбрамбеној индустрији? Какве су Ваше прогнозе?*

– Има. Али само ако се та индустрија оспособи да буде на светском тржишту. Дакле, без извоза она нема шансу да преживи. Наше потребе су данас толико мале да нема разлога држати целу ту индустрију и плаћати је толико скупо када се то, рецимо, може по јефтинијој цени увести. Решење је, дакле, у томе да се одбрамбена индустрија оспособи, да је држава потпомогне кредитима, а не субвенцијама, и закорачи на светску пијаци где ће понудити том тржишту значајне производе који, нажалост и у садашњем свету и констелацији постојећих односа, још увек имају своју прођу.

Душан МАРИНОВИЋ  
Снимио Звонко ПЕРГЕ