



# ОДБРАНА

## СПЕЦИЈАЛНИ ПРИЛОГ 18



ОДБРАМБЕНА ИНДУСТРИЈА СРБИЈЕ

# У НИСКОМ ЛЕТУ

Какав је власнички профил, а какав асортиман производа у шест фабрика Одбрамбене индустрије Србије, какви су проблеми са којима послују, докле се стигло са конверзијом, социјалним програмом, али и какве су перспективе тих производњи, с обзиром на чињеницу да су некада биле окосница извоза наше земље, само су нека од питања са којима се колективи из те бранше свакодневно сусрећу. Иста та питања поставили смо нашим саговорницима у покушају да нађемо аргументоване одговоре, како бисмо о овом важном сегменту производње имали колико-толико стварну слику, или бар неопходне делове у мозаику који ће свако од нас сам саставити.

ПУКОВНИК МР ДАНКО ЈОВАНОВИЋ,  
ЗАСТУПНИК НАЧЕЛНИКА УПРАВЕ  
ЗА ОДБРАМБЕНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ

# ОРИЈЕН- ТАЦИЈА НА ИНОСТРАНО ТРЖИШТЕ

Одбрамбена индустрија Србије, и поред проблема који су јој обележили пословање у блиској прошлости, може да подмири 50 до 60 одсто потреба Војске. Због тешке материјалне ситуације у систему одбране, понајпре нередовног финансирања, ангажовано је само неколико процената постојећих капацитета фабрика наменске производње. Док се не оконча реформа српске војске, реорганизују њени састави и превазиђу проблеми вишка наоружања и опреме, потенцијали предузећа неће бити довољно искоришћени. Зато је потребно подржати њихова извозна опредељења и модернизацију.

Ако привредног потенцијала Републике Србије чини и шест предузећа из групације Одбрамбена индустрија Србије – *Заства-оружје* из Крагујевца, *Први партизан* из Ужица, *Компанија Прва Искра – Наменска* у Баричу, затим, у Лучанима *Милан Благојевић – Наменска*, *Слобода* из Чачка и Холдинг компанија *Крушик* из Ваљева. Већински власник поменутих фабрика је сте Република Србија. Министарство одбране је, међутим, одговорно за њихову производну програмску оријентацију. Представници Министарства, пропорционално уделу државног капитала у фабрикама одбрамбене индустрије и, на основу *Закона о одбрани*, *Одлуке Савезног уставног суда* и *Закона о предузећима*, ангажовани су у управним и надзорним одборима, те у скупштинама тих предузећа.

Са пуковником мр Данком Јовановићем, заступником начелника Управе за одбрамбене технологије Сектора за материјалне ресурсе у Министарству одбране, разговарали смо о упослености капацитета војне наменске индустрије, потребама Војске за њиховим производима, проблемима који оптерећују њихово тржишно пословање и перспективи наше одбрамбене индустрије.



□ *За шта је надлежна Управа за одбрамбене технологије у предузећима наменске индустрије?*

– Политика планирања одбрамбених материјалних ресурса – природних, финансијских, привредних и осталих потенцијала који се ангажују за потребе одбране Републике Србије, у надлежности је Сектора за материјалне ресурсе Министарства одбране. Управа за одбрамбене технологије, као унутрашња организацијска јединица Сектора, јесте стручни орган који планира и организује научно-страживачки рад у области одбрамбених технологија. Одговорна је за одржавање и ремонт средстава наоружања и војне опреме, али и организацију, односно планирање производње војних техничких капацитета, сходно потребама Војске Србије, које су предвиђене њеним стратешко-доктринарним опредељењима и нормативним документима. И контрола квалитета производа наменске индустрије – оних који се производе за наше потребе, а често и извозних производа предузећа, један је од задатака Управе.

□ *Колико су, заправо, упослени капацитети Одбрамбене индустрије Србије?*

– Капацитети предузећа за производњу наоружања и војне опреме у Србији усмерени су и на домаће и на инострано тржиште. Постојећи ресурси фабрика могу успешно да задовоље захтеве различитих купаца у земљи и свету.

Одбрамбена индустрија Србије, и поред проблема који су јој обележили пословање у блиској прошлости, може да подмири 50 до 60 одсто потреба Војске Србије. Због тешке материјалне ситуације у систему одбране, понајпре нередовног финансирања, ангажовано је само неколико процената постојећих капацитета наменске индустрије. Министарство одбране је, на пример, са Одбрамбеном индустријом у току 2005. године уговорило куповину средстава наоружања и војне опреме у вредности од 60,4 милиона, а за 2006. годину око 93,5 милиона динара, што је занемарљиво мало у односу на стварне потребе Војске и могућности наше одбрамбене индустрије. У току је реализација уговорених послова.

Ипак, док не модернизујемо Војску Србије, не решимо проблеме вишкова наоружања и војне опреме, односно не окончамо



реформу система одбране, капацитети одбрамбене индустрије Србије неће бити довољно искористићени и упослени. Зато им треба дати приоритет у извозној оријентацији, јер су њихови производи културни на тржишту.

□ *Како су надлежне државне институције превазишле проблеме обостраних финансијских дуговања Министарства одбране и српских фабрика за производњу наоружања и војне опреме?*

*Први круг социјалних програма за запослене у одбрамбеној индустрији, који се односио на 2.723 радника, заједнички су помогли Влада Републике Србије и Министарство одбране. Министарство је финансирао стимулативне отпремнине, у вредности од 703 милиона динара.*

*Током 2006. године надлежне државне институције конвертовале су дуговања фабрика наменске у трајни улог Републике Србије над њиховим капиталом – према саопштењу Министарства одбране, у вредности од 2,26 милијарди динара.*

*Министарство одбране је са Одбрамбеном индустријом Србије, у току 2005. године, уговорило куповину средстава наоружања и војне опреме у вредности од 60,4 милиона, а за 2006. годину око 93,5 милиона динара, што је занемарљиво мало у односу на стварне потребе Војске и могућности наше одбрамбене индустрије.*

– Ваља знати да је стање у нашој одбрамбеној индустрији година уназад веома тешко. Узроци томе су, између осталог, лоша финансијска ситуација у систему одбране и губитак међународног тржишта за пласман производа војне индустрије.

Да би се унапредило стање у тој привредној области, 2005. године Влада Републике Србије усвојила је *Концепт реструктурисања предузећа из групе Одбрамбене индустрије Србије*. Тај модел подразумева бројне организационе промене у предузећима наменске индустрије, финансијску и програмску консолидацију, али и смањење броја запослених. Током 2006. године надлежне државне институције конвертовале су дуговања фабрика наменске у трајни улог Републике Србије над њиховим капиталом – према Министарству одбране у вредности од 2,26 милијарди динара, са стањем од 31. децембра 2004, али и осталим јавним предузећима, чија потраживања од 31. децембра 2004. износе око 667 милиона динара. На тај начин предузећа су и додатно финансијски релаксирана, чиме су, делимично, створени услови за њихову производну консолидацију и успешан излазак на међународно тржиште.

Окончан је и први круг социјалног програма, за 2.723 радника наменске индустрије, који су заједнички помогли Влада Републике Србије и Министарство одбране. Министарство је финансирао стимулативне отпремнине, у вредности од 703 милиона динара, средствима које је позајмило од Републике Србије. Тај новац систем одбране је требало да врати држави до 30. новембра 2005. из Фонда за реформу, односно из финансијских средстава која добије продајом вишка војних непокретности.

Фабрика *Застава-оружје* из Крагујевца, додуше, није у потпуности реализовала социјални пројекат према *Концепту реструктурисања*. Пошто од оснивања Фонда за реформу система одбране није било остварених прихода продајом вишка непокретности, а у међувремену се распала и државна заједница Србија и Црна Гора, те је и Фонд престао да постоји, Министарство одбране још није

вратило позајмљена новчана средства Републици Србији. У сваком случају, Министарство је, одрицањем од дугова наменске и позајмицом од државе, знатно помогло стабилизацију и опстанак фабрика војне индустрије.

□ *Шта ће, надаље, учинити Министарство одбране?*

– Сектор за материјалне ресурсе формирао је радни тим, који ће, на основу анализе ефикасности производње, програмске оријентације, садашњег нивоа технолошког развоја и организације предузећа одбрамбене индустрије, пратећи токове у производњи наоружања и војне опреме и уважавајући искуства страних земаља у тој области, прецизно дефинисати правце организационо-ста-

тусних промена у тим предузећима. Модел ће првенствено зависити од потреба Војске Србије, што дефинише Управа за развој Генералштаба, али и од њене бројне величине.

Истовремено, због недовољне упослености капацитета Одбрамбене индустрије Србије, Управа за одбрамбене технологије је, у складу са одлукама Владе Републике Србије, покренула иницијативу да се што пре реализује и други круг социјалног програма. Зато је од свих предузећа наменске затражила да одреде број запослених радника у будућности. Како систем одбране још нема потребне стратешко-доктринарне документе који дефинишу обим и структуру потреба Војске у средњорочном и дугорочном периоду за производима наоружања и војне опреме, он ће, у том смислу, подржати процене и предлоге фабрика.

Ради коначног опоравка српске одбрамбене индустрије – финансирање санације, конверзију, модернизацију техничких капацитета, те увођење нових технологија у фабрике, Управа предлаже да се формира Фонд за

одбрамбену индустрију који би планирао и водио све активности.

□ *Каква је перспектива наше одбрамбене индустрије када је реч о војним програмима?*

– Имајући у виду респектабилно искуство предузећа, сачуван стручни и технички потенцијал, Одбрамбена индустрија Србије ће, после реструктурисања и опоравка, опстати, те допринети привредном развоју Србије у целини. Стога ће се Министарство одбране у процесу опремања наоружањем и војном опремом, у складу са технолошким могућностима фабрика и економском оправданости захтева, приоритетно одредити за домаће привредне и научне капацитете. Када је реч о набавци техничких средстава и опреме из увоза, Министарство ће подржати заједничке пројекте фабрика са иностраним или осталим партнерима, првенствено ако они упошљавају домаће привредне ресурсе и обезбеђују трансфер савремених технологија.

Страна искуства говоре да је значајно сачувати предузећа одбрамбене индустрије у државним оквирима. САД и Велика Британија су се, у протеклом периоду, суочиле са тешкоћама због приватизације фабрика за производњу наоружања и војне опреме – велики финансијски губици, немогућност контроле и бројне злоупотребе, па данас поново настоје да их поврате под државно окриље.

Како су предузећа наше одбрамбене индустрије врло значајна за систем одбране земље, али и укупну државну привреду, потребно је да им Влада Републике Србије, у договору са министарствима привреде и финансија, али и Привредном комором, омогући различите извозне послове, финансијску помоћ и повољне кредите, те обезбеди ваљану заштиту њихових интереса. ■

В. ПОЧУЧ  
Снимио 3. ПЕРГЕ



КОМПАНИЈА "СЛОБОДА", ЧАЧАК

# И ИМЕ И ЗНАЊЕ

Компанију водим већ 13 година и могу слободно да кажем да је 2006. била најгора за нас. Био сам у Компанији када смо бомбардовани и скоро потпуно уништени, када је велика инфлација харала Србијом, када је стабилизovan динар, а *Слобода* изгубила више од пет милиона марака обртних средстава, када смо пословали под санкцијама, без могућности извоза, али ниједна од тих година није била слична 2006. Да бисмо извезли робу потребне су нам три врсте дозвола: дозвола за извоз, дозвола за транспорт и дозвола за слетање и прелетање авиона, ако се роба тако транспортује. У издавање тих дозвола укључена су четири министарства, и увек негде неко укочи читав процес – каже Радомир Љујић, директор тог предузећа.

Нakon педесет година развили смо се у компанију чији годишњи приход премашује 120 милиона долара. Од тога четвртину производње извозимо остварујући приход од 30 милиона долара. У компанији ради око 5.000 запослених у 30 производних погона. *Слобода* поседује 65 продавница и 32 сервиса широм Југославије и има представништва у Македонији и БиХ. Укупна површина пословног простора којим располажемо је 130.000 метара квадратних. *Слобода* послује под именом компанија *Слобода Д. Д.* Чачак. У оквиру деоничарског друштва учешће друштвеног капитала износи 100%. Компанија је организационо и производно подељена на три целине: наменску производњу, апарате и алатницу – записано је у Монографији која прати 55 година Компаније "Слобода" за период 1991–1998. године.

## ■ ВОЈНИ ПРОГРАМ

Тако је уистину и било. А онда је уследило бомбардовање у коме су страдали многи погони *Слободе*, држава је још једном променила име, а променили су се и многи услови пословања. Како је данас стање у овој компанији у односу на њене почетке говори нам њен генерални директор Радомир Љујић:

"Компанија *Слобода* је основана 1948. године одлуком владе ФНРЈ и од тада послује као државно, односно војно предузеће. Како се развијала тадашња Југославија, тако се успостављала и историја фирме. После прве кризе педесетих, компанија *Слобода* је почела и цивилну производњу. Војна производња се развијала у складу са захтевима војске (ЈНА). Прво се кренуло са асортиманом противавионске муниције, 1951. године, а први производ био је метак *еликон*. Шездесетих је отпочела производња тромблонских мина, које су дуго биле основни производ *Слободе* и за домаће тржиште, и за извоз, посебно Ирак. Од осамдесетих Компанија креће са производњом ракетних средстава. Прва произведена ракета била је *зоља*, пројектована 1979, освојена 1981. године, а касније су се још две ракете нашле у лепези производа *Слободе*: *оса* и *пос бд*.

После распада Југославије 1991. године *Слобода* добија нови задатак – артиљеријску муницију. У наредне две године креће нови развојни циклус *Слободе* и одређује период који је уследио. Данас је у нашем производном програму, осим основног програма и неколико нових артикала, артиљеријски програм муниције 66 мм, 100 мм, 105 мм, 122 мм, 125 мм и 155 мм. У међувремену је развијена ракета *оса*, а основни програм се и даље развија. Њега чини противовионска муниција од 20 до 57 мм, муниција за бацаче граната 40 мм, муниција за аутоматски бацач граната 30 мм...

Асортиман производа Компаније *Слобода* броји око 150 артикала. То је фабрика која има можда најшири производни програм, са значајним артиклима и у овом моменту вероватно и најзначајнији партнер Војске Србије. Нажалост, та позиција се не читаво и у нарубинама робе”.

### ■ ЦИВИЛНИ ПРОГРАМ

Други део фабрике, цивилна производња, развијао се упоредо, ослањајући се на развој апарата за домаћинство. И у том делу *Слобода* је била веома запажена на домаћем тржишту, можда и најјачи произвођач беле технике после *Горења*. У тој фабрици освојена је технологија производње машина за прање веша, машина за прање посуђа, фриџидера. Данас тај део Компаније, под називом *Слобода – Апарати* производи само два артикла: шпоре и усисиваче, и то мали број.

“Наше стратешко опредељење јесте да нађемо доброг партнера за зависно предузеће и да га на најбољи начин заштитимо и оспособимо за једну озбиљну производњу. Решење је у проналаску партнера који се бави производњом беле технике и има тржиште у Западној и Средњој Европи, а који би својим доласком овде могао да производи и пласира робу према недавно потписаном уговору о слободној трговини на западном Балкану, од Хрватске до Молдавије, укључујући Румунију, Србију, Бугарску, БиХ, Црну Гору и Албанију, на значајном тржишту које има више од 50 милиона становника. Мислим да ће тај аргумент полако постати доминантан, и да ћемо многим произвођачима беле технике на тим тржиштима постати интересантни. *Слобода* има име, и то је оно што је сигурно, има знање, али нема довољно новца и инвестиција да би била озбиљан произвођач апарата за домаћинство.

Скоро смо обавили разговор са једном озбиљном фирмом из Пољске која се бави производњом малих кућанских апарата. То је фирма *Зелма*, а она производи милион усисивача годишње, што је три пута више него што је *Слобода* икада произвела у својој историји. Усисивачи су им доста добри и извозе их у Немачку и Русију. Сигурно је да ћемо ми после потписивања уговора о слободној трговини Западног Балкана и ратификације уговора о слободној трговини са Русијом постати интересантни за све те земље, а да ће пољска фирма бити значајан партнер, можда и стратешки за *Слободу – Апарати*.”

Који је проценат државног власништва у *Слободи*, да ли је то предност или недостатак за пословање, то су нека следећа логична питања за њеног директора.

“Почели смо као државна фирма. Шестог октобра 1950. фабрика је предата радницима, као што је то учињено са свим фабрикама послератне Југославије. На Скупштини Компаније 2003. године донели смо одлуку да поново вратимо држави 51% власништва. Када смо добили понуду да поново подржавимо Компанију, ми смо је разумели на прави начин. Помислили смо да ћемо том одлуком

добити две веома важне ствари. Прво, да ћемо добити не више трговинског већ стратешког партнера и, друго, да онај који је оснивао предузеће, учествовао у његовом развоју – логично буде и његов власник. У зависности од модела приватизације радници могу бити власници од 15% до 30% акција. Уз све то, имали смо и обећање Министарства одбране да ћемо после тог утврђивања власништва добити упосленост од 25% капацитета за потребе Војске. Тај други део, нажалост, није остварен. Процент упослености за потребе Војске је све мањи и мањи, а у 2006. години био је испод 3%. Почела је и 2007. година а ми још увек немамо ниједан уговор са Војском. Верујем да ће и ту коначно нешто морати да се промени. Проблем се усложњава ако, хтели то ми или не, признамо да *Слобода* нема артикле за тржишну производњу, јер ми радимо само војну муницију, наше производе могу да купе само војска или полиција, само државни органи. То је управо оно што нас спутава, што је под апсолутним режимом дозвола, са чим имамо и највеће проблеме. Конверзија војне индустрије је, што се тиче *Слободе*, завршена пре 45 година, када је издвојен део са кућним апаратима. Војна фабрика од тада развија само војне производе, а цивилна – цивилне. Имали смо алатницу, која је правила алате за обе фабрике, имали смо предузеће Јединство које је енергетски снабдевало обе фабрике, имали смо сервис, који је сервисирао наше производе...



Генерални директор Радомир Љубић

Кажем, конверзија је извршена давно, данас је само донета одлука да се тај цивилни део прода, то је једина разлика. Наравно, уколико не нађемо домаћег партнера, мораћемо да нађемо страног. За то нам је потребна дозвола.

Има доста простора за улагање, јер Компанија *Слобода* жели да буде лидер у производњу наоружања и војне опреме на овим просторима. Посебно сада, са уласком у Партнерство за мир биће могућности са спајање са западним земљама са којима до сада нисмо имали сарадњу. Очекујем, јер смо јефтинији, имајући у виду квалитет, да ћемо за њих производити поједине артикле, посебно што ми производимо и западне и источне калибре. Верујем да нас на том тржишту чекају бољи и већи купци, али је пут дуг. Треба га савладати. Ми континуирано радимо за Министарство одбране Аустрије, већ седам, осам година смо њихови редовни добављачи, отварају се могућности за сарадњу са Француском, са Италијом имамо већ неке мале послове, са Белгијом се спремамо на нешто већи посао. Зато је моја порука, као дугогодишњег привредника, да они који се не баве привредом, не сметају онима који се њоме баве. То ће онда бити добро за све. Онда ће имати од кога да се наплаћују порези и доприноси, а овако, кад не радимо довољно, нема ничега.”

### ■ ДРЖАВА ЈЕ НАШ ВЛАСНИК

Имајући све поменуто у виду, поставља се и питање упослености капацитета?

“Упосленост капацитета у последње три године опада. Први разлог сам поменуо, поруџбине Војске су биле све мање. Договорена је и са свим надлежним инстанцама усвојено да ће Војска *Слободу* упослити са 1.200.000 норма сати. Последње две године купљено је мање од 51.000 норма сати, што је више од двадесет пута мање него што је речено, усвојено и написано. Други озбиљан проблем који се појавио 2006. године је стопирање послова за које смо имали редовне дозволе, а то је велики уговор од 4,5 милиона долара извоза

за Грузију, одобрен од Владе СЦГ у децембру 2005. године, онда су уследиле делимичне испоруке да би у августу 2006. године тај посао био заустављен. И уместо да имамо једну успешну и чисту годину, имали смо два велика удара. Други је био одбијање захтева за нове дозволе за послове са Јерменијом и још неке извозе у вредности од око 11 милиона долара.

Компанију водим већ 13 година и могу слободно да кажем да је 2006. година била најгора за нас. Био сам у Компанији када смо бомбардовани и скоро потпуно уништени, када је велика инфлација харала Србијом, када је стабилизован динар а *Слобода* изгубила више од пет милиона марака обртних средстава, када смо пословали под санкцијама, без могућности извоза, али ниједна од тих година није била слична 2006.

Да бисмо извезли робу потребне су нам три врсте дозвола: дозвола за извоз, дозвола за транспорт и дозвола за слетање и прелетање авиона, ако се роба тако транспортује. У издавање тих дозвола укључена су четири министарства, и увек негде неко укочи читав процес. Или је у питању незнање људи који се баве одбрамбеном индустријом, мислим на оне који су добили ингеренције над нама, а никада их раније нису имали. Или постоји намера да се ми угасимо, при том не мислим на врх државе, већ пре на неке сиве чиновнике који себи дају већа права него што их реално имају. Постоји и проблем са позицијом наше државе у односу на робу коју ми производимо, која јесте политичка, али је и економска категорија.

Држава нам је надокнадила штету насталу прекидом уговора са Грузијом. То је у реду, али другу штету коју смо имали јер нисмо добили дозволу за Уговор са Јерменијом вредан 6,5 милиона долара држава није прихватила да надокнади. Наша држава ће морати да се коначно определи око тога шта се поштује. Да ли се поштују Уједињене нације, билатерални односи, политике великих сила? Јер, ако будемо питали стално некога где смо да извозимо, ми нигде нећемо продавати. А што је најинтересантније, те исте велике земље на тим истим местима, где нама није дозвољено, продају муницију. Ми и даље чекамо дозволе за Јерменију, преда мном је чак могућност за уговор вредан 17 милиона долара...

*Слобода* може врло лако да уговори посао у вредности двадесет, тридесет милиона долара. У ствари, већ је и уговорила, али је неизвесност око дозвола све већи проблем. Имамо могућност да се подигнемо, да поново будемо озбиљна фирма, што смо увек били. Али озбиљна фирма је она која има озбиљне послове. Уз све ово



желим да нагласим да је *Слобода* у последњих десет година имала највећи развој у својој историји – освојила је 85 нових производа."

Питање контроле квалитета и међународних стандарда је ту посебно важно.

"*Слобода* поседује сертификат ИСО-9001. Прошле године смо имали проверу квалитета коју смо без проблема задовољили. А оно што је занимљиво и за што верујемо да важи за свих шест фабрика одбрамбене индустрије, јесте да ми сви тај сертификат имамо од оснивања. Правила понашања у војним предузећима су од самог почетка била таква, од уласка материјала, до изласка производа. Зато су наши производи присутни у скоро свим земљама света.

Две су прекретнице, које видим за војне фабрике Србије. Или ће држава коначно да буде власник и оног остатка друштвене својине, јер свако од ових предузећа има тај део који није приватизован. У том случају ће 15% да подели радницима од укупног капитала, а да вредност тог капитала који преузима држава уложи у развој тих шест предузећа, тако да улагањем у развој добије власништво. Мислим да би се једино тако и на најбезболнији начин завршила приватизација предузећа одбрамбене индустрије.

Шта следи после тога?

Уколико држави то представља баласт било које врсте, она увек може да изађе на берзу и да понуди своје акције, радници такође на тој истој берзи нуде своје акције, и тако се онда одвија процес мењања структуре власништва на очигледан начин.

Наш стратешки партнер у овом тренутку је држава, ако би се тражио други, то би држава и чинила, јер је она наш власник. Исто тако мислим да државна својина није најсрећнији облик својине. Најгора је јавна, па државна, друштвена, а најбоља је приватна. Треба погледати и наше окружење.

Приватизоване су скоро све фирме сличне нашој и неупоредиво веће. Приватизован је бугарски *Арсенал*, који је некада имао 13.000 радника. Тако је урађено у Словачкој, Чешкој, Пољској... Ми смо одабрали другачији модел, мени не смета што смо га изабрали, само ми смета што он не функционише како треба. Упркос свему, ми опстајемо. А опстајемо јер производимо квалитет, јер имамо људе који сјајно раде свој посао. Треба решити и проблеме о којима смо говорили, а који нису мали". ■

Драгана МАРКОВИЋ  
Снимимо Горан СТАНКОВИЋ



“ЗАСТАВА-ОРУЖЈЕ”, КРАГУЈЕВАЦ

# ИНВЕСТИЦИЈЕ ЗА БУДУЋНОСТ

Реструктурисање дугова и радне снаге, конверзија производње, инвестициони програми, тржиште, речи су које се често чују у предузећима одбрамбене индустрије. А о томе шта оне тачно значе на примеру *Застава-оружје*, говори први човек те фабрике мр Драгољуб Грујовић.

Двадесет седмог октобра 1853. године топовски плотуни огласили су да је у чувеној крагујевачкој Тополивници успешно изливено прво домаће оруђе. Био је то почетак развоја фабрике, која је најпре производила топове, сабље, бајонете, а касније постала позната по свом програму стрелачког оружја. Тај датум слави се и данас као дан фабрике *Застава-оружје* и изнова подсећа да је у том граду и на том месту започела индустријска производња у Србији, па се *Застава* с разлогом сматра колевком српске индустрије. Око ње је никао читав војноиндустријски комплекс.

Крагујевачки гигант је у својој историји преживео многе бродолеме, био је рушен у ратовима, па изнова зидан. Погађале су га и велике кризе. Од оне почетком седамдесетих опоравио се тако што је део војне производње конвертован у цивилну. Тада су направљени први карабини модела М-70, и отпочела је продаја тог ловачког оружја на америчком тржишту. Наредна велика криза погодила их је деведесетих, када су земљи уведене санкције, а током бомбардовања СРЈ 1999. године *Застави* је нанета велика штета. Од последица затварања тржишта опоравила се релативно брзо – крајем 2003. скинуте су санкције, а ловачке карабине почели су да извозе на америчко тржиште годину дана касније. Али су од последица бомбардовања “ране” залечене тек прошле године.

## ■ СМЕРНИЦЕ ЗА ОПСТАНАК

Некада су се предузећа те намене називали војна индустрија, потом је постојала Заједница наоружања и војне опреме, а више пута су третирани као посебна врста привреде. Одлуком републичке Владе на седници од 10. марта 2005, *Застава* и још пет предузећа војне намене називају се одбрамбеном индустријом са већинским државним капиталом.

На поменутој седници Владе требало је да се реше бројна питања. Донета су и три важна закључка – о реструктурисању дугова и повољним кредитима које би добили преко Фонда одбрамбене индустрије за реформу те индустрије, а предузећа су се оба-

везала да смање број запослених. О томе шта је до сада урађено у *Застави* објашњава директор мр Драгољуб Грујовић:

– Направљени дугови реструктурирани су постепено, а дуг који је фабрика имала до 31. децембра 2004. преиначен је у удео државе у капиталу предузећа. Сада је држава Србија, заједно са Фондом за развој, власник 66,5 одсто капитала предузећа, а 33,5 одсто је друштвени капитал. Остали су нам нови дугови, настали због неплаћања пореза и доприноса за период 2005–2006. године. Надамо се да ће нам и овога пута држава помоћи, јер сами то не можемо да решимо.

Грујовић истиче да до данас није основан Фонд одбрамбене индустрије за реформу те индустрије, који је требало да им омогући повољније кредите за модернизацију, поправку порушених погона и јефтинејша обртно средства неопходна за процес производње.

Када је реч о реструктурисању радне снаге, директор Грујовић каже да је тај задатак завршен половично. У *Застави* су урадили нову систематизацију и организацију посла. Отпуштено је, на добровољној основи, 1.000 радника, а требало би још толико. Тренутно имају 2.723 запослена, а пројектовани број је 1.729.

– Ми смо морали пажљиво да смањујемо број запослених како би нам остали очувани процеси рада, јер се код нас готово све компоненте праве у фабрици, а врло мало у екстерној кооперацији. И ми смо у томе успели, али нисмо довољно смањили број запослених. Имамо могућност да, отпуштањем 300 радника по новом социјалном програму, тај број умањимо на 2.400. Ми у фабрици сматрамо да би број запослених требало смањити на око 2.200, али у наредне четири године. Такву одлуку је прошле године донео наш Управни одбор, када је разматран петогодишњи бизнис план. Надам се да ћемо тај план моћи да представимо новој влади и да ће га она прихватити – истиче директор.

## ■ МАГИЧНА РЕЧ – КОНВЕРЗИЈА

Често се као спасоносни процес који може да помогне одбрамбеној индустрији помиње конверзија. При томе се мисли на замену војних програма цивилним. Министарство одбране је још 1996. године наручило од Економског института из Београда да уради детаљну студију, која би, на основу искустава других, показала шта је могуће урадити у нашим условима. Ондашња влада није размислила њихову анализу, а претходна је, не знајући да она постоји, ангажовала једну агенцију да уради нову студију о томе како би требало да изгледа наменска индустрија данас и сутра.

Директор Грујовић има замерке на ту анализу, јер сматра да су је радили млади стручњаци, који никада нису били на тржишту војног оружја нити су се суочили са прописима и проблемима, већ су се позивали на искуства других земаља, описали стање, не нудећи закључке. А према директоровом мишљењу, истина је следећа – многи на Западу заговарали су ту идеју о конверзији војних предузећа у цивилна, али је тамо то много лакше урадити. На Западу фир-

### МИ СМО ОРУЖАРИ

– Ми можемо да замислимо да у нашој фабрици радимо неки други производ, али нам је за то потребна сасвим друга опрема. А то повлачи нове инвестиције, нове раднике и инжењере који неће замишљати производ са цевком. А сви смо ми, без обзира на завршену школу, балистичари, оружари. И само то знамо. Ми не можемо да урадимо конверзију. То може неко други. Али ће морати да направи другу линију и да запосли друге раднике, а онда му овај погон неће требати. То ће бити нова фабрика, поред ове наше, али никако конверзија производње. Ми једино можемо да повећамо проценат успелних капацитета у цивилном програму – за спортско и ловачко оружје.



*Заставин производни програм моделима гравираног оружја*

ме мењају производни програм када губе тржиште и најчешће се прибегава следећем методу – престану да производе, смање радну снагу, а задржавају потребан број људи који се бави развојем и трговиним и чекају моменат да почну производњу – кад нађу тржиште.

Грујовић мисли да је много теже спровести конверзију војне производње код нас и на Истоку. Новоди пример Русије, која је после пада Берлинског зида и перестројке пробала да своју огромну војну индустрију прилагоди таквом пословању. Конструктори у Петербургу су направили трактор од тенка – али он није имао тржиште. Један завод у Москви направио је тефлонско посуђе, али ни они нису успели да га комерцијализују. Много је таквих примера и у Русији, и у земљама у окружењу. А епилог је већином тужан – пропале су многе фабрике које су производили оружје у Бугарској, Мађарској, Пољској.

– Не може војна производња, са посебном филозофијом и специфичним знањима, да направи нешто што је потребно цивилству. Превелики се значај придаје поузданости и гломазности и таква средства често нису употребљива у цивилној намени – објашњава Грујовић.

А какво је стање у *Застави*? Производња је груписана у погоне у којима се производе војни артикли и, са друге стране, цивилни. Циљ је да се под једним кровом нађу цивилни производи – пиштољи, револвери, малокалибарске пушке, сачмарице, карабини и друго, али да се у другом, војном делу, прерасподелом обезбеди да и сви војни погони буду под једним кровом. Тако би се створила боља радна атмосфера и смањили трошкови производње.

Војни програм је инсталисан на 74 одсто капацитета, а цивилни на 26 одсто, са тежњом да порасте на 30 одсто. Тренутно је врло мала успелост капацитета – за све погоне у просеку износи 27 одсто, с тим што већи део припада цивилним програмима.

– Захваљујући сарадњи са *Ремингтоном* доста је добра успелост капацитета у цивилном погону – за ловачко и спортско оружје. Ту је повећан обим производње, модернизован је погон, запослени су нови радници, и на тај начин је повећана продуктивност и исплативост тих производа – успевамо да покривамо трошкове производње и имамо добит. А када је реч о војним капацитетима, они се могу више успелити, али их не можемо конвертовати у већем степену.





увелико је обогаћен уникатним

## ВОЈНА КОНТРОЛА КВАЛИТЕТА

– Мислим да је требало да се задржи војна контрола квалитета у оквиру војних артикала, јер се показала врло корисном. Ми смо је чак били увели и за цивилно оружје. И ту традицију нећемо прекидати. Увели смо у нашу фабричку суперконтролу и покушавамо да задржимо квалитет. Али нико не може да замени војног контролора, човека са стране који је непристрасно радио и одговарао за квалитет. То нам данас недостаје.

Ту имамо опрему прилагођену великим производима – велике стругове, глодалице... Штета је што сада ту опрему не користимо довољно. Такве машине нису застареле и користе се у свим фабрикама наоружања у свету. Ми их радо показују странним делегацијама које дођу код нас, јер су оне добра основа за кооперацију са индустријским партнерима. Надамо се да ћемо ускоро посплити и те капацитет.

## ЦЕНА ДОБРОВОЉНИХ ОДЛАЗАКА

Тренутно су у *Застави* запослени људи разних занимања – од КВ и ВК мајстора до високостручног кадра, а имају једног доктора наука и пет магистара. Предстоји им да реше, наравно уз помоћ државе, питање инвалида рада који највише долазе из производње. То је стварност, јер је просечна старост 48 година, а просечан број година радног стажа 27. Након одласка 1.000 радника (у оквиру два социјална програма), који су углавном били пред пензијом (две до пет година), фабрика је 2005. године подмлађена, али не много. Стање није по-

правио ни пријем 170 младих радника, јер се старосна структура померила само за неки месец. Зато планирају да до краја ове године приме 200 млађих људи, али у складу са предстојећим, трећим програмом решавања вишка упослених. И овога пута би требало да буде примењен критеријум добровољност, али Грујовић другачије мисли:

– Приликом протеклог отпуштања добровољаност нам није пореметила структуру запослених, али у овој години ћемо размотрити и друге критеријуме како се структура запослених не



Директор мр Драгољуб Грујовић

би битно пореметила. Неопходно је да одржимо производност погона и других функција, поготово оних висококреативних. И у претходним социјалним програмима догодило нам се да одлазе млади и перспективни стручњаци. Претпостављам да ће у наредном циклусу већином отићи људи из производње, али морамо да водимо рачуна о томе да задржимо и примимо још младих. Они показују високу продуктивност и чак су за 30 одсто повећавали норму.

Директор додаје да многи у Влади Србије не схватају и не прихватају чињеницу да *Застава* није предузеће западног профила, јер је њена комплетна производња на једном месту – има мало коопераната. Тачно је да многе европске фабрике немају толико запослених колико они, али те иностране фирме имају доста коопераната широм света, који за њих производе одређене делове. А када би се сабрао укупан број људи који се ангажују око једног производа, добила би се слична рачуница.

## НЕОПХОДНА МОДЕРНИЗАЦИЈА

*Застава-оружје* има квалитетан производ, али и скуп, јер се у цену уграђује много тога. Значајан је удео радне снаге – од 60 до 65 одсто, зависно од артикла, а циљ им је да тај проценат падне испод 50 одсто. Да би се смањило утрошак радне снаге преко је потребно увођење нове, савремене и продуктивније опреме. Због тога су прошле године у *Застави* одлучили да, после 16 година, покрену нови инвестициони циклус. Купили су 21 савремени нумерички обрадни центар. Једанаест центара је пуштено у производу августа 2006, а сада се пуштају у погон машине које су стигле крајем године. У опрему најновије генерације уложили су око два милиона евра. На новим машинама се ради брже за 90 одсто, а у будућности ће сигурно свака машина моћи да замени 8 до 10 радника. Намеравају да следеће године инвестирају још три милиона евра и да купе 30 нових машина, да модернизују термичку обраду, створе услове за обраду нерђајућег челика и уложе у модернизацију производње кундака.

Погони би, према њиховом плану, требало потпуно да се модернизују до 2010. године. Формираће власти погон за производњу топлих енергената, који ће садашње трошкове на енергентима (око 30 одсто зими, а 15–20 лети) смањити на око 10 одсто укупног удела у производу. Предузимају мере да предузеће убудуће напајају струјом директно од ЕПС-а, а не преко посредника, а од *Србија-гаса* су тражили да им се одвоји и грана за природни гас. Тај поступак је у току. Остаје им да реше проблем великог губитка воде у фабрици због старог водоводног система. А имају још једну идеју – да сами производе струју за потребе фабрике, на начин како то раде њихове колеге у свету. Потребно је само да имају своју топлану типа блоковских котларница, у коју се постави гасогенератор, са великим степеном искоришћења, и он производи струју која ће, наравно, бити укључена у систем ЕПС-а.

Да би модернизовали предузеће како су замислили, неопходни су дугорочни кредити (на четири до пет година, са грејс-периодом). А та инвестиција ће се исплатити и у случају да им држава дозволи приватизацију. Тада би имали знатно већу тржишну вредност.

За тржиште се треба борити. Директор Грујовић истиче да су им редовно угрожени финансијски токови због тржишта на коме тренутно послују – пре свега тржишта војног производа, јер су, и кад имају уговорен посао, процедуре добијања дозвола компликоване. Зато у фабрици траже да се на предузећа одбрамбене индустрије примени нова стратегија кад је реч о статусу, начину решавања пласмана, пре свега војне робе.

– Нама је потребан континуитет у производњи, јер ако се прекине производња једне линије, онда треба више месеци, чак и годину да поново проради. Ми смо имали тај проблем после бомбардовања, и тек је прошле године успостављена производња на великом броју производних линија у *Застави*. Зато су потрошена велика средства. Многи сада не могу да виде ефекте, али ће се они видети ако се настави производња. У противном, улудо смо трошили паре – закључује директор *Застава-оружје*. ■

Мира ШВЕДИЋ

“ПРВА ИСКРА – НАМЕНСКА”, БАРИЧ

# У СУСРЕТ ЈУБИЛЕЈУ

Оријентисана претежно на извоз, “Прва искра” је, све до последње деценије двадесетог века, била моћна и цењена фабрика, веома успешна у производњи и пласману високобризантних експлозива, али и продаји “домаће памети” на иностраном тржишту. Крај Југославије означио је почетак невоља за једно од перспективних предузећа у Србији. Уследиле су међународне санкције, агресија НАТОа, па експлозија у којој је уништен погон за производњу октогена. У “Првој искри” верују да је невољама дошао крај.

Светски признат и познат произвођач бризантних експлозива “Прва искра – Наменска” следеће године обележава седам деценија постојања. У компанији, по којој је Барич постао познат у европским размерама, после прошлогодишње несреће, чак и непоправљиви оптимисти нису крили неверицу у брз опоравак фабрике. Још од распада друге Југославије, “Прва искра” је готово непрекидно суочена с тешкоћама и проблемима, које сама није могла да разрешава. Драстичне последице разбијања јединственог тржишта, на коме је пласирала и до 80 одсто производа намењених домаћим купцима, до данас нису отклоњене. Највећи купци “Искриних” производа били су тада босанскохерцеговачки “Витез”, “Претис”, Бугојно, словеначки Камник... Касније су дошле сурове међународне санкције, чији је непробојни зид онемогућио извоз експлозива у земље Западне Европе, Блиског и Далеког истока, Африке и Азије.

Оријентисана претежно на извоз, “Прва искра” је, све до последње деценије двадесетог века, била моћна и цењена фабрика, веома успешна у производњи и пласману пентрита, хексогена и ок-



тогена, али и продаји “домаће памети” на иностраном тржишту. Само на извозу технологије, по систему “кључ у руке”, својевремено је остварена зарада од неколико десетина милиона долара, док је приход од продаје експлозива, произвођеног по највишим светским стандардима, укључујући и амерички МИЛ, био вишеструко већи.

## ■ ЗНАЊЕ И ЕНТУЗИЈАЗАМ

После бомбардовања наше земље целокупна наменска индустрија је застала, тако да производе “Прве искре” више нису могли да апсорбују ни купци у Србији, међу којима су се истицали “Милан Благојевић”, “Слобода”, “Тигар”... Скоро сваки погон у баричкој фабрици 1999. године био је оштећен или разорен, тако да је производња готово обустављена. Ипак, ниједан инжењер тада није дао отказ. Захваљујући неуништивом ентузијазму запослених, свесних значаја фабрике у којој раде, али и чињеници да је велики део опреме на време склоњен и сачуван од бомби НАТОа, производња пентрита, хексогена и октогена је обновљена, а “Прва искра” је поново закуцала на врата светског тржишта експлозива. Нажалост, за-

кратко, јер је управо тај погон уништен у прошлогодишњој трагичној експлозији, када су погинула тројица радника "Прве искре".

– Производња пентрита, хексогена и октогена, ненадано прекинута несрећом која се овде догодила крајем маја 2006. године, до данас није настављена – са жаљењем закључује директор Компаније Станоје Биочанин, наглашавајући да неопходна помоћ државе у обнављању главног објекта за производњу најтраженијег и најперспективнијег експлозива данашњице, октогена, који се користи и за производњу ракетних система, неоправдано касни. – Познато је да ми немамо средстава да сами подигнемо погон који је до јуче био наш главни извор прихода. Перспективе за извоз октогена су фантастичне, посебно ако се узме у обзир да га данас производи свега неколико земаља у свету, а у овом делу Европе нико. С обзиром на све активније укључивање Србије у евроатлантске интеграције, приход који бисмо могли да остваримо само од извоза бризантног експлозива мери се десетинама милиона долара. А потребно је уложити свега милион, можда милион и по долара, што је тек десетина вредности целокупног погона за производњу октогена. Због релативно мале суме, потребне за обнављање уништеног објекта, не можемо да користимо капацитете које смо сачували, модерну опрему, перспективну и сигурну технологију, савремене хале, што је све, иначе, десетоструко вредније од уништеног дела фабрике. Ако смо негде били у самом светском врху, онда смо то у производњи бризантног експлозива – подвлачи директор.

Страх од евентуалних несрећа, које се у фабрикама експлозива догађају и у најразвијеним земљама света, ипак не би смео да онемогући реализацију веома исплативих и релативно лако изводљивих послова, сматрају у "Првој искри".

– Било би веома корисно да се на нивоу Министарства одбране организује састанак, саветовање о будућој производњи октогена, да се размотре перспективе производње и пласмана тог веома траженог експлозива и тада, верујемо, не бисмо имали разлога да сумњамо у сигурну будућност нашег колектива – каже директор Биочанин, наглашавајући да би "Прва искра" годишње могла да произведе око 60 тона октогена. – Ако десетак тона оставимо за потребе наше земље, све остало бисмо пласирали у иностранству и зарадили годишње три милиона долара.

Рачуница је више него јасна. С друге стране, извозом тог страшно значајног производа, нашој држави се омогућава да агресивније наступа на тржишту оружја, да лакше набавља савремена средства и опрему, да буде отпорнија на различите, па и најсуровије облике условљавања и неповољне трговине.

– Ако можете тржишту да понудите један од најјачих и најперспективнијих експлозива данашњице, за чију производњу имате око 90 одсто технологије, аутоматски постајете респектабилан чинилац у међународним односима. С друге стране, ако смо успели да об-

новимо производњу октогена после агресије НАТОа, ако смо сачували технологију и људе, нема оправдања да због недостатка релативно мале количине новца то не учинимо опет – верује први човек "Искриног" менаџмента.

Нестрпљиво очекујући средства неопходна за обнављање погона за производњу октогена, запослени у баричкој компанији, ипак, не седе скршених руку. Производња тринитротолуола (ТНТ) након агресије базирана је на делоборацији вишка минскоексплозивних средстава. Тако добијен експлозив из старих противпешадијских мина употребљава се у привреди, у рудницима и каменоломима, а у наредних пет до десет година "Прву искру" очекују делоборисање и прерада експлозива до задовољавајућег квалитета, из још око милион, милион и по противтенковских мина, повучених из нашег наоружања. Захваљујући модерној технологији, запослени у баричкој фабрици успевају да достигну врло висок квалитет тако прерађеног експлозива, признат и европским сертификатом, што им омогућава да га извозе и у земље Западне Европе.

То је тек један од послова којим им се смеши, посебно откад је Србија ушла у Партнерство за мир и знатно се приближила европским интеграцијама. То, наравно, није довољно. Настојећи да "преживи" међународне санкције и опстане до бољих дана, "Прва искра" је својевремено освојила и палету комерцијалних производа у области ауто-козметике и фармако-индустрије, тако да цивилни сектор у укупном приходу Компаније данас учествује са око 50 одсто.

Упркос невољама које су их задесиле прошле године, у "Првој искри" истичу да, после спроведених социјалних програма и смањења броја запослених за готово две

трећине – са 325 у 1999. години на 113 – ускоро отварају врата фабрике за пријем младих радника. За разлику од импресивне образовне структуре, у којој преовлађују запослени са високом и средњим нивоом образовања, старосна структура није задовољавајућа. Свега двадесетак запослених је млађе од 40 година, што за фабрику експлозивних материја представља тињајућу опасност.

## ■ ЗАСИЈАЋЕ ОПЕТ ИСКРА

– Старији радници су склони импровизацијама и рутини, ма колико се трудили да, разним редовним и ванредним контролама, спречимо опуштање на радном месту – истиче директор Биочанин. – Без младих, образованих и будућности окренутих радника, спремних за доказивање, тешко је размишљати о модернизацији и развоју фабрике, о новим пословима и продорима на светском тржишту.

Пошто основна делатност, односно производња бризантног експлозива, није обновљена, упосленост капацитета "Прве искре" данас није на некадашњем нивоу, иако се чини све што је могуће у ангажовању појединих делова фабрике. На пример, у погону за делоборацију ТНТ очекују да наредних година упосленост достигне 60 одсто, а бољи дани смеће се и другима.



Директор Компаније Станоје Биочанин

### БОГАТ ПРИЗВОДНИ ПРОГРАМ

Осим разних врста делоборисаног и прерађеног експлозива, неопходног појединим привредним гранама попут рударства, индустрије нафте и гаса, индустрије за прераду метала, путне индустрије, у свој веома богати производни програм "Прва искра – Наменска" уписује производњу биодизела и изооктил нитрата, сировина за фармацевтску индустрију, антифриза и ауто-козметике, производа кућне хемије, органских и неорганских соли...

Поред тога, барички колектив свету нуди и трансфер технологије, по чему је "Прва искра" некада била веома позната, посебно у земљама Блиског и Далеког истока.

Сматрајући активније и свестраније учешће на светском тржишту једним од најважнијих услова опстанка у блиској будућности, менаџмент Компаније "Прва искра" размишља и о масовнијој производњи биодизела, еколошког горива од уљане репице, за шта има и технологију и постројења. То је област у којој Србија још може да искористи своје веома велике потенцијале. Ако знамо да у нашој земљи има око четири и по милиона хектара обрадиве површине, од чега је чак 20 одсто у парлогу, јасно је да су могућности за производњу уљане репице огромне. Довољно је да се она засади на половини неискоришћене земље и да Србија годишње произведе најмање 450.000 тона био горива.

За "Прву искру" производња биодизела није новост. Још 1994. године направили су неколико хиљада тона тог горива, да би, убрзо, уљана репица на волшебан начин нестала са наших оризница, баш у

време кад Европа почиње да запажа предности еколошког дизела. Данас се у Немачкој, на пример, поља жуте од уљаних култура. Захваљујући томе што има довољне количине сировина за производњу новог горива, Немачка производња достигла је више од два милиона тона биодизела. Пре тринаест година, када је "Прва искра" доказала своје способности у производњи биогорива, Немачка није произвела ниједну тону. У међувремену производња екогорива код њих је расла геометријском прогресијом. А код нас...?

Геометријском прогресијом расте жеља запослених у "Првој искри" да држава већ једном каже шта ће бити с њиховом фабриком. Да ли ће је осудити да животи, неспособна за конкуренцију на светском тржишту, или ће јој дати снаге да оствари своје велике и доказане потенцијале. Приватизација је тек један од услова неопходних за лакше остваривање њених производних могућности.

Ипак, у Компанији подсећају да су свесни значаја фабрике експлозива за сваку, па и за нашу земљу. Евентуални стратешки партнер, сматра директор Биочанин, зато не би смео да занемари интерес не само запослених, већ и државе која, уосталом, има већински удео капитала у баричкој фабрици и да спречи модернизацију и развој "Прве искре", као што се то дешавало другим предузећима.

#### ■ ИНТЕРЕС ДРЖАВЕ

— Фабрика је на изванредном месту, близу Београда, на обали Саве... Свесни смо да она може изгледати као веома добар залагај некоме ко би да за мале паре веома брзо дође до великог богатства. Ипак, верујем да Србија себи не сме да дозволи да остане без фабрике која се одавно доказала и у Европи и у свету. Бризантни експлозиви се користе углавном за израду минско-експлозивних средстава за потребе војске. Зато је од првог дана свог постојања "Прва искра" део одбрамбене индустрије ове државе, а од недавно, уз још пет фабрика наменске производње "Милан Благојевић", "Слобода", "Застава оружје", "Први партизан" и "Крушић", наш колектив представља ослонац Групације одбрамбене индустрије Србије, посебно од најновије конверзије дуга, када је проценат државног капитала у "Првој искри" повећан на око 60 одсто — напомиње директор Биочанин.

У "Првој искри" очито немају дилеме. Јасно је да о фабрици и њеној будућности, у највећој мери, одлучује држава. А у њен интерес запослени у баричком колективу, значајном делу Групације одбрамбене индустрије Србије, не желе да сумњају. ■

Душан ГЛИШИЋ





ХОЛДИНГ КОРПОРАЦИЈА "КРУШИК",  
А. Д. ВАЉЕВО

# КЉУЧ ОПСТАНКА

Били су индустријски гигант осамдесетих година и један од стубова војне индустрије – годишње су извозили у вредности од око сто милиона долара, а фабрика је запошљавала око 5.500 радника. Данас је "Крушик" присиљен да своје капацитете, као и остали, запосли цивилним програмима.

Једна од шест фабрика одбрамбене индустрије јесте ваљевски Крушик а.д. Настао је 1937. године, када је предузимљиви инжењер Никола Станковић решио да, поред фабрике наоружања и војне муниције у Вишеграду, изгради још једну у Ваљеву. Две године касније Министарство трговине и индустрије издало му је дозволу да фирма "Вишеградска индустрија Станковић а.д." може да израђује каписле у Ваљеву у радњи "Вистад". Од тада та фирма преузима монопол над производњом каписли No 8, а врло брзо почиње и производњу ручне офанзивне бомбе и пешадијске пушчане муниције. "Вистад" је током рата имао одлучујућу улогу у снабдевању фронта ратним материјалним средствима.

После ослобођења земље фабрика прелази у надлежност Министарства народне одбране и добија назив Војнотехнички завод Ваљево. Под данас препознатљивим именом Крушик предузеће је регистровано 1948. године, а од 1945. до 1952. постаје један од стубова југословенске војне индустрије.

## ■ ВРЕМЕ ВЕЛИКОГ ПРОФИТА

Током протеклих 68 година постојања смењивали су се успони и стагације у пословању и развоју предузећа, али се није мењала основна делатност – развој и производња средстава НВО. Педесетих година у фабрици се, уз аранжмане са западним земљама, интензивно развијају нови производи у области ратне технике, повећава обим производње и извоза, а све то је битно утицало на укупну економију земље. Сем тог војног програма, до седамдесетих година прошлог века у Крушику се развија више нових цивилних про-

грама и технологија. Тако су почели да производе акумулаторе, ловачку муницију, текстилне машине, санитарну и водоводну арматуру, прецизни челични лив, прерађивали су пластичне масе, а никла је и фабрика спиралних опруга...

Златно доба у развоју Крушика био је период од 1975. до 1989. године. Тада се у оквиру војног програма развијају сложени ракетни системи (противоклопне вођене и противавионске самонавођене ракете), а сопственим снагама и знањем развијају и велики број класичних средстава војне технике – минобацачке мине, минско-експлозивна средства, балистичке ракете, и др. Крушиков основни програм био је и остао минобацачка муниција, и то у комплетном асортиману – разорна, димна, осветљавајућа и вежбозна муниција. Достигнути ниво квалитета производа и организациона и технолошка ефикасност обезбедили су конкурентност њихових производа на светском тржишту.

Половином осамдесетих година у Крушику је било упослено око 100 одсто капацитета. Посебно место заузимала је наменска производња са висококвалитетним технологијама ракетног програма, који је годинама био окосница развоја предузећа и извозних резултата. А извозило се у више од 15 земаља и годишње је оствариван приход у вредности од сто милиона америчких долара. Крушик постаје гигант југословенских размера и у њему је радило око 5.500 радника. Од зарађеног новца интензивно се модернизую производни програми и услужни капацитети.

Привредни и технолошки развој фабрике зауставља се почетком деведесетих, с распадом СФРЈ. Од тада почиње непрекидан пад упослености и економске снаге фабрике, запослености и стандарда радника. А највећу штету Крушик је претрпео током бомбардовања НАТОа. Погони на матичној локацији у Ваљево потпуно су разорени, уништено је око 92 одсто производног и пословног простора, а инфраструктура је уништена или тешко оштећена. Предузетим мерама пре и током бомбардовања делимично је сачувана производна опрема, која је једним делом одмах стављена у функцију, а делом конзервирана.



Генерални директор Јован Давидовић

### СИСТЕМ КВАЛИТЕТА

– Као произвођачи ми смо најзаинтересованији за квалитет производа, па сходно томе имамо у организацији Корпорације Сектор квалитета. У његовом саставу је радна јединица Обезбеђење квалитета, а у оквиру ње је Одсек за управљање квалитетом, који се бави пројектовањем, одржавањем и побољшањем система менаџмента квалитетом. Корпорација је 31. јула 2006. успоставила и сертифицивала Систем менаџмента и квалитета сагласно захтевима Стандарда ЈУС ИСО 9001/2001 и СНО 9000/05 – истиче директор Јован Давидовић.

организује као холдинг. Пун назив те фабрике сада гласи Холдинг корпорација за металопрераду, оснивање, финансирање и управљање Крушик, а. д. Ваљево.

Тај пословни систем чини Холдинг корпорација Крушик (матично друштво) и 14 зависних предузећа, с тим што матично друштво контролише свако друштво у оквиру те групације. Та контрола заснива се на капитал односу – матично друштво има у потпуној своји-

### АСОРТИМАН

У Крушику се производе средства НВО за све видове Војске. Основни програм је био и остао минобацачка муниција у комплетном асортиману. Производе и развијају вођене и невођене ракете, минско-експлозивна средства, а за потребе Ваздухопловства освојен је већи комплет пиропатрона и ракетних мотора за катапултирање седишта. У артиљеријском програму преовладава производња артиљеријских зрна са упаљачима и топовским капислама, а од балистичких артиљеријских ракета производе ракету *пламен*. У фабрици су освојени и произведени минобацачких упаљачи, који су унифицирани за све калибре мина.

ни или у већинском власништву више од 50 одсто акција осталих друштава.

Власнички однос се променио по завршеном рачуну за 2005. годину. Извршена је докапитализација у зависним друштвима и регулисани су имовинско-правни односи како би се друштва што боље припремила за приватизацију. Током 2006. припојена су четири зависна предузећа матичном. Исте године је за приватизацију припремљено пет зависних друштава, а четири су приватизована током прошле и почетком ове године. Остала друштва ће се приватизовати 2007.

године. А приватизација наменске производње је у директној вези са будућим развојем и статусом предузећа из Групације одбрамбене индустрије Србије и о наставку тог процеса одлучиваће ресорна министарства – одбране и привреде.

По структури основног капитала, пре спровођења закључака Владе Србије са седнице од 10. марта 2005, у Крушику је 51 одсто био државни капитал, а 49 одсто друштвени. Након конверзије обавеза током 2005. и у 2006, структура се променила и данас је 65,33 одсто државни капитал, а 34,67 одсто друштвени.

Основне делатности ХК Крушик остале су исте. Они се баве истраживачко-развојном, пословном и производном делатношћу. У оквиру производне делатности наменски програм (производња средстава НВО) чини око 90 одсто, а преосталих 10 одсто је цивилни програм. Последњих година изражена је тежња да се прошири производња за цивилно тржиште.

Упосленост капацитета током прошле године била је: 88 одсто војни и 12 одсто цивилни, а просечна производња за војно и цивилно тржиште упосљавала је машинске капацитете са 20 одсто.

### ■ ДЕСЕТОГОДИШЊИ ПУТ КОНВЕРЗИЈЕ

Конверзија процеса рада још није завршена због недостатка средстава за замену капацитета. А тај процес су започели са пуно ентузијазма пре 10 година. Тада се у наменској индустрији интензивно радило на реструктурисању дела њених капацитета за производњу нових профитабилних тржишних програма. Први кораци су били да се издвоји одређен број стручњака инжењера који ће се искључиво бавити развојем цивилних програма. Такође је, у оквиру

### ■ ПРОФИЛ КОРПОРАЦИЈЕ

Рецесија у пословању, ратови у окружењу, санкције, губитак тржишта, довели су деведесетих година Крушик у тешку ситуацију, посебно наменску производњу. Због тога су све снаге биле усмерене на тражење новог организационог система, па се 1992. Крушик

система Крушик, основана истраживачко-развојна јединица са задатком да развије сложене производе и технологије, чије је финансирање делом покривало Министарство за науку и технологију Србије.

Из те "нове радионице" потекли су најпре електродетонатори за потребе инжењерије и рударства, у чији развој је уложено више од 1,5 милион марака. За њих су добили сертификат о квалитету од Института за безбедност, као надлежног органа. Отпочео је развој противградних система (универзалног лансера и противградне ракете), гребенастих склопки, гасомера, уређаја за гашење пожара аеросолом, контејнера за складиштење експлозива и друго. Ипак, будући да су капацитети стари, конверзија на цивилне програме није се могла у потпуности спровести.

У Крушику су током 2000. и 2001. започели санацију објеката и опреме који су порушени током бомбардовања. Најпре су добили средства из Фонда солидарности, а у наредним годинама су издвајали сопствене паре.

– Санација је делимично завршена. До сада је уложено око 300 милиона динара, али то није било довољно да се заврши санација – каже генерални директор фабрике Јован Давидовић и додаје: – Производња се данас одвија у неусловним објектима, а није оспособљена технологија ковања, што нам је од стратешке важности. Модернизација и опремање погона и даље су приоритетне активности.

У међувремену, директор истиче да су у потпуности реализовани закључци Владе Републике Србије од 10. марта 2005, односно 17. августа 2006, изузев дуговања према јавним предузећима чији је оснивач локална самоуправа. А то је требало да уради Министарство за државну управу и локалну самоуправу у сарадњи са Министарством финансија.

#### ■ УЛОГ ДРЖАВЕ У КАПИТАЛУ

Ваљевске оружаре су мартовски закључци обавезали да смање и број радника и они су то делимично урадили. Број запослених након реализације социјалног програма из 2005. износио је 1.332, али је после припајања четири зависна предузећа повећан на 1.440. Толико их је и данас у Крушику. Тридесет одсто је полуквалификованих, нискоквалификованих и радника са нижом стручном спремом, 54 одсто је квалификованих и висококвалификованих радника и запослених са средњом стручном спремом, а 16 одсто има вишу и високу стручну спрему.

– Наша је процена да је једна трећина радника вишак. Он се углавном односи на режију и у производњи, и у административним секторима. У наредном прериоду тај ћемо проблем морати да решимо социјалним програмом. Наравно, у складу са законом и у сарадњи са надлежним министарством – каже Давидовић.



Друга болна тема су дугови. Све обавезе које је Крушик имао према држави, са стањем на дан 31. децембар 2004, конвертоване су у трајни улог у капитал предузећа, али су у међувремену настали нови дугови – до 31. децембра 2006. та бројка се попела на 966 милиона динара, од тога су обавезе према држави 550 милиона динара (Фонду за развој РС, по основу пореза и доприноса на зараде за период 2005/2006).

И поред немогућности да измирују порезе и доприносе, у Крушику се труде да функционишу без већих задуживања. Иако се боре са изузетно неповољним економским условима и неизвесним тржиштем, успевају да од производње и услуга уредно измирују своје обавезе према запосленима и добављачима. А према држави? Ту су на пола пута. Надају се да ће им држава помоћи и отворити нова тржишта. За њих као и за остала предузећа одбрамбене индустрије, извоз је кључ опстанка. Руководство те фабрике очекује да ће им врата ка Европи и свету отворити улазак наше земље у Партнерство за мир, јер ће много лакше наћи успешне иностране партнере са којима ће сарађивати.

Неке од европских правила су већ прихватили. Осим младог директора у шесточланом управном одбору Корпорације су три жене – Снежана Миловановић, Горица Стевановић и Миљана Обрадовић. ■  
Мира ШВЕДИЋ



“МИЛАН БЛАГОЈЕВИЋ”, ЛУЧАНИ

# УСМЕРЕН КА ИЗВОЗУ

Предузеће “Милан Благојевић” Лучани основано је 25. фебруара 1949, Решењем Владе ФНРЈ, искључиво за производњу војних производа за потребе Војске ФНРЈ. И данас, после 57. година постојања и производњеу континуитету за војне потребе, Предузеће послује под називом “Милан Благојевић – Наменска” АД Лучани, само са потпуно другачијом оријентацијом пласмана војних производа – ка извозу и то са више од 90 одсто производа.

Након својинске трансформације по посебном програму за предузећа наменске производње, 2000. године утврђено је и идентификовано учешће државног капитала од 51% у Предузећу, што значи да је остатак капитала од 49% представљао друштвени капитал. Како је најтежи период у историји пословања ове фабрике период економских санкција међународне заједнице и тешког разарања производних капацитета током бомбардовања 1999. године, дуговања према држави и јавним предузећима знатно су нарасла, тако да је током претходних година држава извршила конверзију дуговања. На основу тога државни капитал у Предузећу се повећао и сада износи око 68%.

Што се технологија и производних програма тиче преовлађују нитроцелулоза, једнобазни барути, нитроглицерин, јаке смеше, дво-базни барути, полусагорљива чаура, основна и допунска барутна пуњења, целулоид и елементи од целуоида, производња етра и рекуперација растварача, производња енергетских флуида.

Оваква производња скоро искључиво је везана за војни програм, мада се одређене, процентуално мале производње, попут индустријске нитроцелулозе, сврставају у цивилни програм. Процентуално, могло би се рећи да је 80% производње “МБ-Наменске” укључено у војне програме, а само 20% у цивилне.

## ■ СОЦИЈАЛНИ ПРОГРАМ У ТОКУ

Како је производни програм изузетно специфичан, предвиђен за производњу искључиво наменских производа, практично не постоји могућност конверзије рада са те области у било коју област цивилног сектора.

Данас је у Предузећу запослено 1.027 радника, 26 има статус радника на одређено време. Просечне године старости запослених су нешто више од 43 године, што говори да је популација



радника од 40 до 50 година најбројнија (око 400 радника).

Након разарања у бомбардовању 1999. године, евидентан вишак радника решаван је преко неколико видова збрињавања, тако да је том приликом исплатом 24 лична дохотка и добијањем повољних кредита Предузеће напустило 510 радника.

Такозвани први круг Социјалног програма за даље решавање вишка запослених спроведен је у 2005. години. На принципу доброволности, пријављено је и као технолошки вишак, исплаћено преко Социјалног програма, средствима Министарства за рад, запошљавање и социјалну политику и Министарства одбране, 273 радника, којима је на тај начин престао радни однос.

У другој фази Социјалног програма, сходно Закључку Владе Републике Србије, ураћен је Програм вишка запослених и по истом принципу доброволности пријавило се 76 радника. По предатом Програму, код Министарства за рад постигнута је сагласност и оно ће обезбедити средства за исплату редовних отпремнина за 76 радника у вишку запослених. Постигнута је сагласност и код Министарства одбране да ових 76 радника представљају вишак запослених у другој фази, али ово министарство још није дефинисало начин обезбеђења средстава за отпремнине.

Поменуто је да су претходна оптерећујућа дуговања Предузећа конвертована уз помоћ Владе Републике Србије, што је помогло да се фирма ослободи баласта раније нагомиланих дугова. Сада се налази у позицији текућег дуговања према добављачима, које у складу са оствареним приходима и приливима средстава сервисира.

Како је у садашњој тржишној и привредној оријентацији Предузеће "МБ-Наменска" АД скоро у потпуности окренуто страном тржишту, приступање Партнерству за мир могло би отворити многе нове могућности, олакшати проширење броја страних купаца. У овом тренутку све је то и даље непознаница.

## ■ СУДБИНА "ПРЉАВИХ ТЕХНОЛОГИЈА"

– На основу досадашње сарадње са иностраним партнерима и квалитета производа који су на та тржишта пласирани, остаје као чињеница њихова заинтересованости за даљу сарадњу. Међутим, како је наша технологија у светским круговима сврставана у тзв. "прљаве технологије", и како је светска интенција са становишта екологије и заштите животне средине да се такве фабрике затварају, тешко је дефинисати будућност ове производње, а у свему томе неизвесно је и питање проналаска одговарајућег стратешког партнера – сазнајемо од директора Предузећа мр Радоша Миловановића.

Сазнајемо и да је од бомбардовања наовамо Предузеће у непрекидном процесу реновирања, а самим тим и обновљања комплетне опреме која је била разрушена до темеља. Уз незнатну помоћ државе и највећим делом уз сопствена одрицања, у претходном петогодишњем периоду у обнову фабричких технологија уложено је



Директор мр Радош Миловановић



8,8 милиона евра. Најкрупније инвестиције из тог периода су погон нитроцелулозе, погон сферичних барута, катао 1, погон јаких смеша, делови погона за производњу класичних барута. У недостатку средстава, није завршена комплетна обнова погона за производњу сагорљивих елемената, а имајући у виду потражњу страних купаца за тим производима, неопходно би било што пре реконструисати овај погон.

Свакако је веома важно и ко се брине о контроли квалитета производа, да ли су у питању међународни стандарди и који?

Основни војни производи "МБ-Наменске" праве се по међународним стандардима МИЛ, ГОСТ и СТАНАГ, а од марта месеца прошле године, на основу провере Министарства одбране, Сектор за материјалне ресурсе, Управа за одбрамбене технологије, Одељење за квалитет, стандардизацију и метрологију, Предузеће је власник сертификата којим се потврђује да је систем менаџмента квалитетом проверен и усаглашен са следећим стандардима квалитета: ЈУС ИСО 9001:2001 (ИСО 9001:2000). Систем менаџмента квалитетом односи се на: нитроцелулозу, целулоид и производе од целулоида, раствараче, баруте, барутна пуњења, сагорљиве елементе за муницију 125 мм и муницију 125 мм.

Каква је, имајући у виду све недостатке и предности, перспектива хемијске индустрије "Милан Благојевић" бар у наредних неколико година такође смо питали њеног директора:

– Наша перспектива је у извозу. Изванредан производни програм, почев од класичних до најсавременијих сферичних типова барута који се производе по WINCESTER OLIN технологији, уз међународно признат и проверен квалитет свих производа, затим производња сагорљивих елемената, и додатни програм наменских и комерцијалних типова нитроцелулозе, адути су који нам реално нуде шансу за отварање тржишта свих земаља света. Да би се наши производи нашли на тим тржиштима, поред високог квалитета, потребно је изборити се за пласман и преко одговарајућих цена у врло оштрој међународној конкуренцији и, наравно, испоштовати све захтеве купаца, међу којима су првенствено рокови испоруке. Купци су у овој области наоружања и војне опреме специфичног карактера и врло пробирљиви.

Међутим, када се значајни извозни послови уговоре и по захтеваном квалитету и стандарду заврши производња, у Предузећу нас уверавају да је на путу пласмана до иностраних купца најчешћи проблем добијање дозвола за извоз и за транспорт. Како се једне добијају од Министарства за економске односе са иностранством, а друге од Министарства унутрашњих послова Републике Србије, и то у различитим интервалима издавања, углавном се у досадашњим уговореним извозним пословима губило од 10 до 15 дана, што је знатно померало рокове испоруке и повећавало трошкове извозног посла на штету Предузећа. Са овим проблемом сусрећу се и друга предузећа из групације "Одбрамбена индустрија Србије" која су извозници, тако да смо у скоро сваком од њих чули исту молбу: да надлежна министарства покушају да се усагласе и повољније и ефикасније решавају овакве проблеме. ■

Драгана МАРКОВИЋ

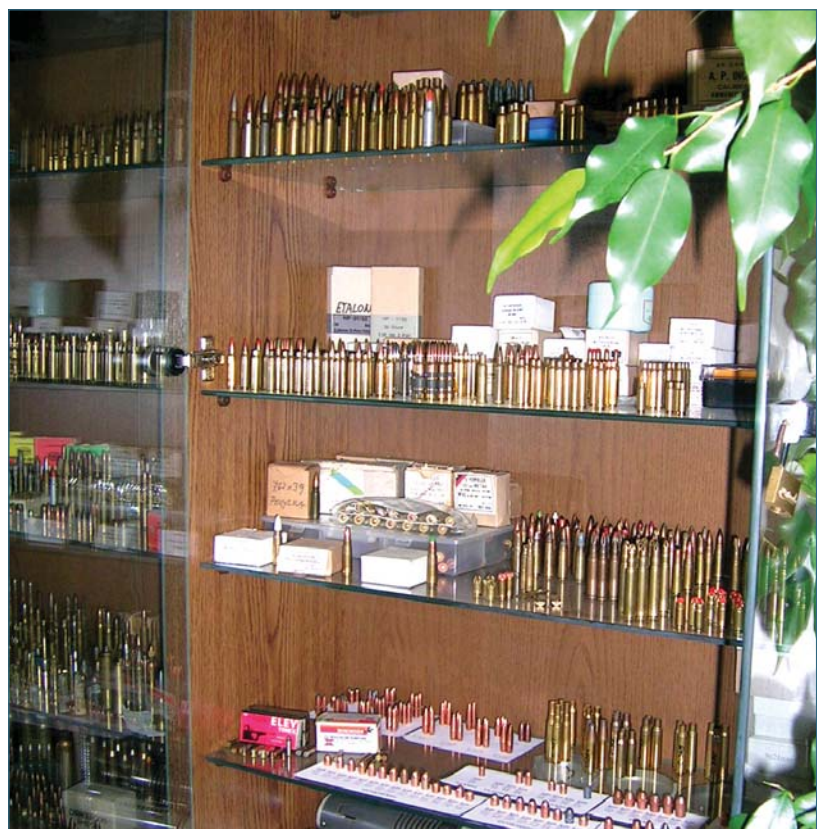


„ПРВИ ПАРТИЗАН“, УЖИЦЕ

# ПОВРАТАК НА СВЕТСКО ТРЖИШТЕ

Протеклих неколико година „Први партизан“ бележи сталан раст производње и извоза, осваја нове производе и тржишта и упешно спроводи програм реструктурисања у оквиру мера за оздрављење и консолидацију домаће одбрамбене индустрије.

Подаци о укупном приходу, оствареном извозу и стабилним и дугорочним пословним уговорима са иностраним купцима, основа су оптимизма да ћа ужичка фабрика муниције остати у врху светских произвођача те робе за цивилне и војне потребе.



Највећи успех фирме последњих година, како истиче генерални директор Добросав Андрић, јесте повратак на светско тржиште. Добри резултати остварени су упркос проблемима, од којих директор издваја три главна, пад курса који погађа све извознике, затим скупо финансирање производње, где се очекују погодности у банкарском систему и честа колебања цена обојених метала на светском тржишту. Од државе се очекује да реши прва два проблема, како би извозне фирме дошле у бољу позицију, али је то и укупни интерес, јер ће тако бити остварен већи прилив од извозних послова.

## ■ ОСЛОНАЦ НА ТРАДИЦИЈУ

„Први партизан“ је предузеће са традицијом од 1928. године, када је у Ужице из Марибора премештена Фабрика за производњу оружја и муниције. После рата ту остаје само производња муниције,

а предузеће, поред основне делатности, у наредним деценијама врло успешно развија цивилну производњу и ствара велики систем са 12 основних производних програма и око 7.000 запослених. Деведесетих година извршена је декомпозиција сложеног предузећа, сви програми постали су независне фабрике, а матична фирма, "Први партизан", такође самостална фабрика која наставља производњу стрељачке муниције до калибра 12,7 мм. У производном програму је око 400 врста стрељачке муниције, војне и такозване цивилне, односно комерцијалне, у коју спадају спортска и ловачка.

Предузеће је успешно налазило своје место и у најтежим годинама санкција, а до данас су сва претходна тржишта у свету поново освојена. Кренуло се и у извозне послове са новим купцима, тако да се муниција са карактеристичном ознаком "ППУ" данас продаје на свим континентима. Таквом успеху је допринело и то што развој и праћење светских трендова у производњи муниције нису престајали ни у најтежем периоду изолације.

Лакшем прилагођавању захтевима на светском тржишту допринело је и то што је фабрика чак пре тридесет година кренула са конверзијом – развијањем производње такозване цивилне, комерцијалне муниције, на истим капацитетима којима је располагала. Захваљујући томе развијен је веома широк спектар производа, који се сваке године шири према захтевима тржишта.

### ■ СВЕТСКИ КВАЛИТЕТ

Зна се да је производња муниције сложен технолошки процес, али су деценије развоја учиниле да "Први партизан" важи за квалитетног произвођача, који прати важеће стандарде и у самом је врху светских произвођача муниције по броју калибара које може да понуди.

Тренд продаје комерцијалне муниције последњих година у сталном је порасту, док продаја војне муниције зависи од ситуације у свету, нових кризних жаришта и других разлога који условљавају тражњу. Али и у најлошијим периодима, као што је било пре неколико година, када се фирма враћала на светско тржиште, успелост капацитета била је већа од 50 посто. У прошлој години достигнута је пуна успелост капацитета у две смене, а у нову пословну годину кренуло се са доста уговорених послова за сталне купце.

Одговор на варирање тражње "Први партизан" види у проналажењу једног или више трајних партнера који снабдевају светско тржиште војном муницијом. Упошљавање око 40 посто укупних капацитета са тако уговореном производњом дало би стабилну основу да, уз задовољење растуће тражње на тржишту комерцијалне муниције, посла буде довољно и током целе године, али и у дугорочнијем периоду.



Генерални директор Добросав Андрић

### ВЛАСНИЧКА СТРУКТУРА

"Први партизан" је акционарско друштво, у коме је 68,5 процената државног капитала, а друштвеног 31,5 посто. Очекивани редослед потеза био би да се и тај друштвени капитал претвори у акције у складу са законом. Већ до краја марта очекује се одлука Владе Србије о подели акција запосленим и пензионерима (15 посто), а осталих 16,1 посто биће на тржишту.

### ИСЕЉЕЊЕ ПРОИЗВОДЊЕ ИЗ ПОДЗЕМНИХ ПОГОНА

У поменути износ инвестиција није укључено планирано исељење производње из подземног дела у једну од хала у кругу фабрике. Да би оно било реализовано треба добити дозволу од власника. Мотиви за тај потез су пре свега економски, јер би производња била знатно јефтинија – за око милион евра годишње, а други разлог је хумане природе. Иако су испуњени сви услови у погонима који су под земљом, свакако да је здравије и лакше радити на земљи него „у рупи“, како се ти погони популарно називају. Процена да би исељење коштало око 3,5 милиона евра говори да би се инвестиција брзо исплатила.

Ради остварења тог плана већ је купљена нова хала од 3.500 квадратних метара, у коју ће бити премештен део производње, како би се ослободило око 4.500 квадратних метара за исељење производње из подземних погона.

– У том правцу учињени су значајни кораци, а најважнија је сарадња са белгијском фирмом FN Herstal, која траје већ неколико година, уз обострани интерес и постигнуте договоре за наредних десет година – истиче директор Андрић. – Део те сарадње је оспособљавање "Првог партизана", и то до краја ове године, за производњу новог метка у калибру Натоа, за који FN Herstal има лиценцу и који ће се, осим у Белгији и Италији, одскора производити и у Србији.

Несумњиво да ће евроатлантске интеграције и пријем у Партнерство за мир бити нова развојна шанса и за ужичку фабрику, али то неће ићи ни брзо, ни лако. Тек треба радити на усаглашавању законских процедура, дозвола, лиценци...

У развојном делу тренутно се највише ради управо на освајању производње новог метка за FN Herstal, затим на програму специјалних зрна и такозване трасерне или обележавајуће муниције, за коју има потребе и код нас, а рачуна се и на продају у иностранству.

### ■ ПРОИЗВОДНИ ПРОГРАМ

Основно у производном програму по чему је "Први партизан" препознатљив у земљи и свету је муниција. У понуди је преко 400 врста муниције, спортске и ловачке (карабинске, пиштољске и револверске), стрељачке и подкалибарне.

Развијен је и програм алата, у коме предузеће нуди алате за обраду пластичном деформацијом, фармацеутске алате и алате за прераду пластике.

У понуди опреме и машина су хоризонталне и вертикалне пресе, као и механичке и хидрауличне, четворосеквентни вентили за за климатизацију простора, пружне мазалице за подмазивање шина у кривинама и скретницама, а ту су и услуге ремонта и израда резервних делова за машине.

Познат је и програм медицинске опреме у коме се производе различите врсте хируршких столова, хируршки прибори за те столове и литотриптер, уређај за неоперативно разбијање камена у унутрашњим органима.

Овако широк асортиман, искусан кадар и оптимална опрема, задовољавају најразличитије захтеве купаца у погледу квалитета, количина и рокова. Уз то, способност да се изврши трансфер знања, технологије и опреме по систему "кључ у руке", сврставају "Први партизан" међу најкомплетније и најзначајније светске произвођаче у својој области, а то потврђују и пословни резултати који су из године у годину све бољи и дају основу за даље развојне планове.



“Први партизан” је у самом врху светских произвођача муниције по броју калибра које може да понуди

#### ■ РЕЗУЛТАТ ЗА ОПТИМИЗАМ

Остварени приход “Првог партизана” у прошлој години је 35 милиона долара. Од тога је 95 посто извоз, и то у земље Европске уније, где су највећи партнери Немачка, Италија и скандинавске земље, затим САД, Јужна и Средња Америка, Јужна Африка, Аустралија, Нови Зеланд...

У САД је остварен извоз од шест милиона долара, а ове године очекује се девет милиона, што је приближно годишњој цифри која је остваривана у време највећег извоза у САД пре санкција.

Приметан је мали пласман муниције на домаће тржиште, где Војска последњих година не купује ништа. Министарство унутрашњих послова је симболичан купац, а потреба за комерцијалном муницијом у односу на капацитете је занемарљива. Дакле, извоз је

необходност и услов опстанка и успешног пословања “Првог партизана”.

Пре десетак година предузеће је имало 1.250 запослених, пре две године, када се кренуло у реструктурисање, тај број је био 1.100, а сада је 730 запослених, уз привремено ангажовање око 200 радника у ударица производње. Њихово повремено ангажовање је стална пракса, тако да већ има обучених радника и они ће бити први кандидати у будућим приманима. Фабрика ће имати потребу да подмлади високостручни и мајсторски кадар, јер је сада просечан радни стаж виши од 25 година.

У процесу реструктурисања из фабрике су отишла 332 запослена, под условима које је предвиђао социјални програм. Њима је исплаћено 250 евра по години стажа – по 100 евра од те суме обезбедила су министарства одбране и рада, а по 50 евра предузеће.

Спроведена је и друга ставка реструктуралног програма, а то је свођење рачуна између државе и предузећа и претварање дуга према држави у њен власнички капитал.

На реду је трећа ставка тог плана, а то је инвестирање, где је фабрика исказала потребу за новим улагањем од око пет милиона

евра. Циљ је подизање технолошког нивоа и освајање производње нових позиција. Поред производње муниције, Фабрика производи и машине за ту намену, па би нова опрема и аутоматизација процеса свакако повећали њену конкурентност.

Директор Андрић са задовољством истиче да “Први партизан” из године у годину бележи раст производње и извоза, осваја нове производе и тржишта и успешно спроводи програм реструктурисања у оквиру мера за оздрављење и консолидацију домаће одбрамбене индустрије. Подаци о укупном приходу, оствареном извозу и стабилним и дугорочним пословним уговорима са иностраним купцима, јесу основа оптимизма да ће ужичка фабрика муниције остати у врху светских произвођача те робе за цивилне и војне потребе. ■

Раденко МУТАВЦИЋ

