

MENADŽMENT I PERSPEKTIVE ODBRAMBENE INDUSTRIJE SRBIJE

MANAGEMENT AND PERSPECTIVES OF SERBIAN DEFENSE INDUSTRY

MSc Damir Ilić, saradnik u nastavi¹¹⁸
dr Stanko Bulajić, docent¹¹⁹
dr Srđan Tomić, docent¹²⁰

Sadržaj: *Menadžment u odbrambenoj industriji Republike Srbije predstavlja važan faktor njenog opstanka na turbulentnom svetskom tržištu. Ključ za njen oporavak i dalji razvitak nalazi se prvenstveno u rukama menadžmenta kompanija koji, u saradnji sa državom, mora da pronade efikasne mehanizme za transformaciju ove vitalne grane srpske industrije da bi se obezbedio njen dalji oporavak i razvoj.*

Ključne reči: *Menadžment, odbrambena industrija, prspektive*

Abstract: *Management of the defense industry of the Republic of Serbia is an important factor for its survival in the turbulent global market. The key to its recovery and further development is primarily in the hands of the management which in partnership with the state, must find effective mechanisms to transform this vital branch of Serbian industry and to ensure it's further recovery and development.*

Key words: *Management, Defense industry, Perspectives*

1. UVOD

Raspalom SFRJ i građanskim ratom koji je potom usledio, došlo je do urušavanja ne samo ustavnog poretka i institucija savezne države, već i do kolapsa vojno orijentisane privrede, složenog sistema koji je bio komplementaran i koji je funkcionisao kao jedinstvena celina na nivou savezne države. Oni kapaciteti, koji su se nalazili u neposrednoj blizini zona zahvaćenih ratnim dejstvima, su obustavili svoj rad, a mnoge fabrike su uništene ili su pretrpele značajna oštećena. Pogoni koji su se nalazili udaljeni od zone ratnih dejstava stavljeni su u službu oružanih snaga otcepljenih republika ili lokalnih paravojnih formacija. Fabrike odbrambene industrije, koje su se nalazile u onim delovima zemlje gde nije bilo ratnih dejstava, takođe su bile paralisane raspadom zemlje, jer su ostale bez kooperanata iz drugih republika bivše SFRJ čiji su proizvodi bili nužni za izradu složenih borbenih sistema.

¹¹⁸ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

¹¹⁹ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

¹²⁰ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

O snazi odbrambene industrije bivše SFRJ svedoče i podaci prikazani u Tabeli 1. Iako je ta industrija bila uzdrmana ekonomskom krizom i narastajućim nacionalizmom i separatizmom beležila je značajne rezultate. Bitno je napomenuti da ne treba posmatrati samo vrednost izvoza, već i obim proizvodnje za potrebe tadašnje Jugoslovenske narodne armije (JNA) Odbrambena industrija Srbije devedesetih godina prošlog veka je novonastalu situaciju dočekala potpuno nespremno, bez jasne vizije kako da se problemi prouzrokovani raspadom SFRJ reše. Ratno okruženje, hiperinflacija, sankcije Saveta bezbednosti UN, samo su dodatno pogoršali ionako tešku situaciju. Mnogi projekti započeti u doba savezne države su obustavljeni. Dolazi do masovnog odliva iskusnog inženjerskog kadra i kvalifikovane radne snage. Urušavanje odbrambene industrije Republike Srbije kulminira NATO bombardovanjem SRJ 1999. godine. Tokom vazдушnih udara pričinjena je značajna materijalna šteta pogonima odbrambene industrije Srbije, a na mnogima od njih su vidljive posledice i danas. [1] Promenama posle 5. oktobra 2000. godine i normalizacijom međunarodnih odnosa dolazi do postepenog oporavka srpske odbrambene industrije. Nažalost, posledice godina kada je ova veoma važna grana industrije bila zapostavljena i prepuštena sama sebi osećaju se i danas.

Tabela 1. Realizacija planova u područjima vojnoprivredne delatnosti u periodu 1986 – 1990. [2]

Područje vojnoprivredne delatnosti		Planirano godišnje (prosek)	Ostvareno				
			1986.	1987.	1988.	1989.	1990.
Istraživački i razvojni rad	10 ⁶ dolara	112,3	98,1	88,4	66,2	52,1	46,8
	% vojnog budžeta	3,6	3,65	3,45	3,11	2,7	2,63
Proizvodnja NBO za naše oružane snage	10 ⁶ dolara	636,2	569	556,2	468,6	297	286,4
	% vojnog budžeta	20,6	22,2	21,7	22	15,4	16,1
Modernizacija i izgradnja proizvodnih kapaciteta	10 ⁶ dolara	21,3	19,3	22	19,2	9,7	7,1
	% vojnog budžeta	0,7	0,72	0,86	0,9	0,5	0,4
Izvoz NVO	10 ⁶ dolara	1000	638	683	567	324	449
Izvoz inžinj.	10 ⁶ dolara	1000	445	399	537	286	251
UKUPNO:	10 ⁶ dolara	2000	1083	1082	1104	610	700
Uvoz VO	10 ⁶ dolara	185,0	206,1	195,4	165,6	74,1	66,2
	% vojnog budžeta	6,0	7,7	7,6	7,8	3,8	3,7

2. Odbrambena industrija Srbije danas

Slika o odbrambenoj industriji Republike Srbije danas je oličena u mešavini nereálnih očekivanja i realnosti oslikane u nepovoljnim ekonomskim pokazateljima. U 2012. i 2013. godini desetak najvećih proizvođača naoružanja i vojne opreme zabeležilo je neto gubitak od oko 90 miliona evra. Ujedno ova preduzeća zauzimaju prvih pet mesta na listi najvećih poreskih dužnika u Srbiji. [3] Odbrambena industrija Republike Srbije trenutno zapošljava oko 7.000 radnika. Prosečna starost zaposlenih je nešto viša od 50 godina, dok je prosek zarada u većini fabrika oko 40.000 dinara. [4] Kada se govori o uspešnosti poslovanja odbrambene industrije Srbije, njeni dobri ili loši rezultati često su, kao ni u jednoj drugoj

grani industrije, predmet različitih interpretacija. Naime, vrednost izvoza naoružanja i vojne opreme se uglavnom poistovećuje sa vrednošću dobijenih dozvola za izvoz. Podaci koji jasno pokazuju kako se razlikuju vrednosti odobrenih i realizovanih vrednosti po dozvolama prikazane su u Tabeli 2.

Tabela 2. Uporedni pregled odobrenih i realizovanih vrednosti po dozvolama za izvoz NVO u periodu od 2005. do 2013. godine (u milionima USD). [5]

Izvoz naoružanja i vojne opreme (milion USD)			
	Godina	Odobreno	Realizovano
1	2005.	176,45	31,42
2	2006.	346,33	71,25
3	2007.	300,00	93,12
4	2008.	580,69	224,35
5	2009.	467,02	145,50
6	2010.	757,88	192,64
7	2011.	369,35	164,02
8	2012.	460,03	153,69
9	2013.	768,08	231,99
	Ukupno:	4.225,83	1.307,98

Takav vid interpretacije nikako ne ide u prilog poboljšanju stanja u odbrambenoj industriji Srbije. Prikazivanje nerealno visokih proizvodnih rezultata ostvarenih od strane preduzeća u odbrambenoj industriji nepovoljno utiče na motivaciju zaposlenih u toj grani industrije koji realizuju proizvodnju u izuzetno složenim uslovima za rad. Postavlja se opravdano pitanje, ukoliko su izvozni rezultati zaista toliko dobri, zašto se deo dobiti ne vrati u vidu investicija kako u opremu i sredstva za rad, tako i za dodatne obuke i razvoj zaposlenih.

Prema tvrdnjama Ministarstva odbrane, za pokretanje proizvodnje u odbrambenoj industriji potrebno je 126 miliona evra i preduzeća već sada mogu konkurisati za sredstva namenjena za pomoć razvoju odbrambene industrije u visini od oko 70 miliona evra. [6] U isto vreme se objavljuju informacije iz Ministarstva odbrane kako je srpska odbrambena industrija ostvarila izvoz naoružanja i vojne opreme vredan oko 750 miliona dolara. [7] Ponovo se postavlja opravdano pitanje zašto postoji tolika nesrazmera između ostvarenih rezultata odbrambene industrije i količine sredstava koju je država spremna da ponudi kao pomoć za njenu obnovu i, ukoliko su rezultati dobri, zašto odbrambena industrija nije u stanju da samostalno finansira sopstveni razvoj?

Nedostatak novca za ulaganje u osavremenjivanje proizvodnog procesa u velikoj meri utiče na mogućnost efikasnog funkcionisanja preduzeća koja se bave odbrambenom industrijom. Zastarelost tehnologije, kao i starost mašina i alata koji se koriste u proizvodnji drastično umanjuju konkurentnost srpskih fabrika odbrambene industrije u odnosu na konkurente na svetskom tržištu. Primera radi najvažnije mašine u fabrici aviona Utva su nabavljene u periodu od 1978. do 1987. godine. [8]

Otežavajuću okolnost predstavljaju nerealno visoka poreska opterećenja kojim država dodatno opterećuje domaću vojnu privredu kao i nedovršen proces vlasničke transformacije. Nedostatak novca za ulaganje u istraživanje i razvoj sprečava srpska preduzeća da razviju nove, konkurentne, borbene sisteme, već se pokušavaju oživetiti projekti koji su obustavljeni raspadom SFRJ. Odlaganje realizacije nekog borbenog sistema za čitav niz godina, uzrokuje njegovu tehničko tehnološku inferiornost u odnosu na savremena borbena sredstva koja se danas mogu naći na svetskom tržištu naoružanja i vojne opreme.

Veliki izazov za menadžment odbrambene industrije Srbije predstavlja i izostanak kvalifikovanog inženjerskog kadra, koji treba da predstavlja osnovu za dalji razvoj kompanija koje se bave proizvodnjom naoružanja i vojne opreme. Sa jedne strane fakulteti danas nisu u mogućnosti da stvore mlade stručnjake koji bi odmah mogli da se uključe u realizaciju pojedinih programa ili da budu nosioci razvoja istih, a sa druge strane inženjerski kadar u fabrikama je izuzetno loše motivisan za transfer znanja i iskustava svojim mlađim kolegama. Veze između fabrika odbrambene industrije i obrazovnih ustanova su u velikoj meri pokidane i ne čini se dovoljno napora da se uspostavi potreban nivo saradnje. Starosna struktura zaposlenih u fabrikama odbrambene industrije je izuzetno nepovoljna jer se veliki broj radnika sa iskustvom nalazi pred penzijom. [9]

3. ZAKLJUČAK: Preporuke za menadžment odbrambene industrije

Ravnomeran razvoj celokupne privrede, mora da obezbedi preduslove za povećanje budžeta namenjenih za odbranu zemlje. To bi sa jedne strane omogućilo porast proizvodnje u fabrikama srpske odbrambene industrije, a sa druge bi uticalo na lakši plasman pojedinih borbenih sistema na inostranim tržištima. Naime, ukoliko neki borbeni sistem zaživi u oružanim snagama bilo koje države, to garantuje lakši dalji plasman na svetsko tržište jer postoji agenda o njegovoj trupnoj eksploataciji ili pak borbenoj upotrebi.

Izuzetnu pažnju treba posvetiti transparentnosti prilikom plasmana naoružanja i vojne opreme. Po svaku cenu treba izbeći sumnjive transfere koji mogu ugroziti kasnije potencijalno obimnije poslove, a pojedine kompanije dovesti na crnu listu čime bi im se uskratila mogućnost poslovanja na inostranom tržištu.



Doc. dr Stanko Bulajić rođen je 1981. god u Zaječaru. Osnovnu i srednju školu završio je u Beogradu. Godine 2000, upisao je Fakultet za menadžment na Univerzitetu „Braća Karić“ i diplomirao na istom 2004. godine sa stečenim zvanjem diplomirani menadžer, s prosečnom ocenom 8,54. Magistrirao na Fakultetu za menadžment, „ALFA“ univerziteta 2008. godine na temu „Uticaj menadžmenta na pravno-ekonomski aspekt slobodnih zona kod nas i u svetu“, i stekao zvanje magistra ekonomskih nauka. Doktorsku disertaciju odbranio je na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo, Univerziteta Alfa 2014. godine i nakon toga 2015. godine izabran je u zvanje docenta. Trenutno je angažovan kao docent na Fakultetu za inženjerski menadžment na predmetima Osnove ekonomije, Strategijski menadžment, Marketing za inženjere (osnovne studije) i Finansiranje projekata (master studije).

Menadžment fabrika mora da pokrene obiman projekat saradnje sa obrazovnim ustanovama, time što će se omogućiti redovne prakse za studente onih fakulteta, visokih škola i srednjih stručnih škola koje školuju kadar za potrebe vojne industrije. Svakako bilo bi poželjno da se najtalentovanim studentima obezbede stipendije i dalje stručno usavršavanje, kako bi se dobio što kvalitetniji kadar za potrebe razvoja vojno industrijskog kompleksa.

Treba težiti da se očuva stručna radna snaga kako bi se moglo odgovoriti na izazove realizacije poslova većeg obima, a da se pri tome sačuva kvalitet proizvodnje. Rešenje kojim se u uslovima povećanog obima posla angažuje neobučena radna snaga preko omladinskih zadruga ili berze rada nosi sa sobom velike rizike usled specifičnosti proizvodnje. Ukoliko postoji višak radne snage usled smanjenog obima proizvodnje mora se u dogovoru sa državom pronaći način da se obezbede odgovarajući socijalni program i da se obezbedi efikasan mehanizam putem koga oni ponovo mogu da postanu aktivna stručno osposobljena radna snaga. Veliku pažnju treba posvetiti permanentnoj obuci zaposlenih kao i izdavanju licenci za obavljanje složenih poslova u okviru proizvodnje naoružanja i vojne opreme.

Bezbednost u pogonima odbrambene industrije i strogo poštovanje procedura moraju da budu imperativ. Upravo zbog zastarelog tehnološkog procesa, nedovoljne obučenosti radne snage i nepoštovanja propisa, nesreće u pogonima odbrambene industrije su veoma česte i nažalost često sa fatalnim ishodom. [10]

Treba težiti regionalnom povezivanju sa onim kompanijama (tu treba prvenstveno istaći fabrike koje su imale aktivnu saradnju za vreme SFRJ) koje su kompatibilne u pogledu proizvodnog programa sa srpskim fabrikama odbrambene industrije. Može se sa pravom reći da tu leži izuzetno visok potencijal i da bi zajednički nastup zemalja iz regiona na trećim tržištima umnogome uvećao šanse za poslovni uspeh. Prodaju sirovina i proizvoda niskog tehnološkog nivoa treba zameniti prodajom složenih borbenih sistema.

Srbija je vojno neutralna zemlja. Vojna neutralnost je izuzetno skupa za bilo koju državu, naročito ukoliko se želi postići potreban nivo bezbednosti u odnosu na okruženje. Vojna neutralnost bi sama po sebi nužno podrazumevala bolji položaj za srpske fabrike odbrambene industrije, ali u praksi usled restriktivnog vojnog budžeta znavljanje vojnog inventara Vojske Srbije ide veoma sporo. Sa pravom možemo reći da u poslednjih 25 godina niti jedan odbrambeni budžet nije bio razvojnog karaktera. Menadžment fabrika odbrambene industrije mora pažljivo da prati aktuelna kretanja na svetskom tržištu, jer je domaće tržište malo po obimu prometa i ne može obezbediti željeni profit.

U poslednje vreme se sve više čuju glasovi koji idu u prilog privatizacije domaće odbrambene industrije. Prema nekim naznakama najavljeni zakon o prometu naoružanja i vojne opreme će omogućiti stranim investitorima da dođu u posed 49% vlasničkog kapitala u srpskim vojnim fabrikama. [11] Realno gledano malo koji investitor će se opredeliti da bude manjinski vlasnik u kompaniji koja ima zastarelu opremu, nepovoljnu starosnu strukturu radne snage i veoma snažan sindikat. Danas se gotovo ni jedno tržište ne može posmatrati kao tradicionalno i ne postoji zagarantovani mehanizmi i kanali za plasman proizvoda srpske odbrambene industrije. Ono što može da privuče investitora je „prljava tehnologija“ koju ne tolerišu zakoni zemlje iz koje investitor dolazi ili pak jeftina radna snaga. Možda bi u krajnjoj instanci omogućavanje stranim kompanijama da budu većinski vlasnici pojedinih kompanija domaće odbrambene industrije moglo da donese neke pozitivne rezultate. Naravno, morala bi da postoji odgovarajuća zakonska regulativa kojom se zabranjuje promena delatnosti privrednog

subjekta (pojedine fabrike poseduju značajnu imovinu u vidu nepokretnosti), regulišu prava i obaveze stranih investitora kojima se štite prava zaposlenih u odbrambenoj industriji i kojom se potencijalni partner obavezuje da će investirati u opremu za zaštitu čovekove okoline.

REFERENCES

- [1] Dimitrijević, V. B., Draganić, J. (2013) *Vazdušni rat nad Srbijom 1999. godine*. Medijski centar Odbrana. Str. 455
- [2] Stamatović, A. (2001) *Vojna privreda druge Jugoslavije (1945-1991)*. Vojnoizdavački zavod. Beograd. Str. 71
- [3] Marković R. (09. 10. 2014) Ništa bez SFRJ. Vreme. Preuzeto 13. 10. 2015. sa <http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1234138>
- [4] B92 (07.11.2014). Oružari: Zašto nama manje plate? Preuzeto 13. 10. 2015. sa http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2014&mm=11&dd=07&nav_id=921161
- [5] UNDP/SEESAC (2015) Godišnji izveštaj o realizaciji poslova izvoza i uvoza naoružanja i vojne opreme i robe dvostruke namene, pružanju brokerskih usluga i tehničke pomoći za 2013. Godinu. UNDP. Str. 34
- [6] RTS (12. 01. 2015) Nova sredstva za novi početak namenske industrije. Preuzeto 07. 11. 2015. sa <http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/Ekonomija/1796812/Nova+sredstva+za+novi+po%C4%8Detak+namenske+industrije.html>
- [7] Tanjug (05. 10. 2015) Gašić: Namenska industrija duplo povećala izvoz. Preuzeto 07. 11. 2015. sa <http://www.tanjug.rs/full-view.aspx?izb=20>
- [8] Agencija za privatizaciju. Utva-avio industrija, Pančevo. Preuzeto 07. 11. 2015. sa <http://www.priv.rs/Agencija-za-privatizaciju/90/UTVA--AVIO-INDUSTRIJA-PANCEVO.shtml/companyid=9724>
- [9] Radovanović, Z. (21. 02. 2010) Vojnu industriju napušta 1.000 radnika. Danas. Preuzeto 07. 11. 2015. sa http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/ne_pristaju_na_smanjenje_zarada.4.html?news_id=292156
- [10] Jeremić, V. (02. 10. 2015) Fabrikama prepustena briga o bezbednosti. Danas. Preuzeto 07. 11. 2015. sa http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/fabrikama_prepustena_briga_o_bezbednosti_.55.html?news_id=308923
- [11] Radovanović, Z. (16. 10. 2015) Radnici strahuju zbog stranih investitora. Danas.rs. Preuzeto 07. 11. 2015. sa http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/radnici_strahuju_zbog_stranih_investitora.4.html?news_id=309732.