

Zbrojeniówka Nowego Wzoru

Kamil Felka

19.10.2021



Artykuł w skrócie:

- W Polsce trwa być może przełomowa debata, zainicjowana przez *Strategy and Future*, nad potrzebą zmian w Siłach Zbrojnych RP;
- głównym dostawcą uzbrojenia dla SZ RP w dalszym ciągu jest krajowy przemysł zbrojeniowy, który musi zmierzyć się z silną konkurencją zagraniczną, mającą coraz bardziej znaczący udział w kluczowych programach modernizacyjnych SZ RP;
- przed polską zbrojeniówką stoi szereg wyzwań, którym musi podołać celem utrzymania i wzmocnienia pozycji w kraju oraz zaznaczenia swojej obecności na rynkach zagranicznych;
- korzystając z przedstawionej przez *Strategy and Future* koncepcji zmian w SZ RP pod nazwą „Armia Nowego Wzoru” oraz żywej dyskusji, którą propozycja ta wywołała, należy otworzyć debatę dotyczącą analogicznej sytuacji w rodzimej zbrojeniówce i pokusić się przy tym o zastosowanie podobnego schematu.

Wstęp

We wrześniu bieżącego roku *Strategy and Future* zaprezentowało publicznie koncepcję „Armii Nowego Wzoru”. Jest to obecnie jeden z najbardziej nośnych terminów w debacie dotyczącej przyszłości polskiej obronności. Koncepcja ta, w dużym skrócie, wskazuje kilka obszarów w Siłach Zbrojnych RP, które wymagają wprowadzenia zmian na rzecz zwiększenia zdolności obronnych Polski. Chcąc wykorzystać popularność tematu, niniejszy tekst wskazuje kolejny problem – przyszłość polskiej zbrojeniówki. Bezdyskusyjna jest korzyść posiadania własnego przemysłu zbrojeniowego i jego znaczący wpływ na przewagę wojskową. Z tego powodu na fali perspektywicznej dyskusji wywołanej przez niezależne ośrodki analityczne i angażujące państwowe ośrodki i instytucje, warto rozszerzyć krąg tematyczny jeszcze o ten wątek.

Polska zbrojeniówka to dziesiątki przedsiębiorstw. Podczas gdy część z nich jest prywatna, pozostałe stanowią spółki z udziałem Skarbu Państwa, znajdujące się w Grupie Kapitałowej Polskiej Grupy Zbrojeniowej. Wszystkie świadczą profesjonalne usługi w bardzo szerokim zakresie, starając się poszerzać swoje portfolio i kompetencje. W obliczu silnej konkurencji, nowych wymagań pola walki oraz ciągłego rozwoju technologicznego, przed polską zbrojeniówką stoi wyzwanie, którym jest utrzymanie oraz wzmocnienie swojej pozycji na rynku. Obecnie polega ona głównie na zamówieniach krajowych, choć wiele krytycznych programów modernizacyjnych SZ RP jest realizowanych przez firmy zagraniczne. Inną

kwestią pozostaje eksport. Wyniki eksportowe nie są zadowalające i na pewno nie odzwierciedlają potencjału całej branży. Według danych z raportu dotyczącego eksportu polskiego uzbrojenia za 2020 rok, przygotowanego przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, wyeksportowano uzbrojenia o łącznej wartości 392,5 mln euro (ok. 2 mln euro więcej niż w roku poprzednim)¹.

Nasuwa się więc pytanie, jakich zmian potrzebuje zbrojeniówka, aby poprawiać swoje wyniki i umacniać swoją pozycję? Obszarów wymagających zmian jest kilka, można sklasyfikować je wedle schematu przedstawionego w ramach koncepcji Armii Nowego Wzoru, tj. zmian koncepcyjnych, kulturowych, organizacyjnych i technologicznych.

Zmiany koncepcyjne – mieć pomysł na zbrojeniówkę

Polski przemysł zbrojeniowy ulokowany jest w sąsiedztwie bardzo silnych i prężnie działających zbrojeniówek, przede wszystkim niemieckiej i rosyjskiej, ale także szwedzkiej lub czeskiej². Trudnym zadaniem byłoby wyprowadzenie go na regionalnego lidera zbrojeniowego. Wynika to przede wszystkim z pozycji międzynarodowej Polski, uwarunkowań prawnych w zakresie uzbrojenia, a także różnic w zasobach obecnie posiadanych przez przemysł obronny. Osiągalnym jest jednak utrzymanie pozycji czołowego dostawcy rozwiązań dla Sił Zbrojnych RP oraz równoległe budowanie pozycji na odległych rynkach zagranicznych, np. bliskowschodnim oraz azjatyckim. Niepodważalna rola głównego zaopatrzeniowca uzbrojenia w kraju powinna przełożyć się na suwerenność technologiczną SZ RP. Taki stan wpłynąłby również na poprawę wskaźników gospodarczych i dałby warunki do tworzenia własnych elit naukowych. Bardzo ważne jest, aby równoległe budować pozycję znaczącego eksportera uzbrojenia. Sprzedaż zagraniczna, poza samym przyływem pieniędzy, daje także bezsprzecznie cenne doświadczenie w zakresie wymagań współczesnego pola walki i trendów technologicznych, które można wykorzystywać na własne potrzeby.

Aby osiągnąć powyższe, niezbędne jest maksymalizowanie aktywności zmierzających do lokowania jak największej liczby zamówień, w tym zamówień w ramach kluczowych

¹*Eksport uzbrojenia i sprzętu wojskowego z Polski. Raport za rok 2020*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 2021, s. 5.

² Pozycja polskiego przemysłu zbrojeniowego w zakresie eksportu, na tle wybranych sąsiadujących krajów została przybliżona w raporcie Instytutu Nowej Europy pt. *Eksport Polskiego Uzbrojenia – Czynniki Hamujące Wzrost Sprzedaży*.

programów modernizacji SZ RP, właśnie do polskiego przemysłu. W sytuacji, w której zakres kompetencji i rozwiązań oferowanych przez polską zbrojeniówkę jest niewystarczający, należy dokonać wszelkich starań, aby te braki nadrobić, np. za pomocą offsetu oraz transferu technologii jako warunku *sine qua non*. Przemysł ma zdolność do osiągnięcia gotowości oferowania rozwiązań wymaganych przez wojsko, lecz bywa, że potrzebne są na to lata. Niestety w przeszłości zdarzało się utracić bezpowrotnie czas możliwy do przeznaczenia na prace badawczo-rozwojowe. Powodem były przeciągające się dialogi techniczne i niezakończone fazy analityczno-koncepcyjne, a w dalszej kolejności ostateczne lokowanie zamówienia u zagranicznych producentów lub rezygnacja z zakupu. Takie praktyki uderzają w rozwój rodzimej zbrojeniówki. Wobec powyższego potrzebne jest zwiększenie dynamiki zakupowej ze strony wojska oraz większa rotacja sprzętowa. Przełoży się to na rozszerzenie kompetencji i zdobycie kolejnych doświadczeń, które w efekcie dadzą bogatsze portfolio rodzimej zbrojeniówki.

W zakresie eksportu, celem powinno być ofensywne pozycjonowanie się na odległych rynkach gospodarek rozwijających się, które poszukują zaawansowanych technologicznie rozwiązań zachodnich w niewygórowanej cenie wraz z gwarancją transferu technologii, długofalowej współpracy i wieloletniego wsparcia posprzedażowego. Pozyskiwanie tak uwarunkowanych zamówień z rynków bliskowschodnich oraz azjatyckich jest jak najbardziej w zasięgu polskiej zbrojeniówki. Dla realizacji tego zadania niezbędna jest synergia działań prosprzedażowych przemysłu oraz lobbingowych administracji rządowej.

Zmiany kulturowe – nowy wizerunek

Praca w przemyśle zbrojeniowym powinna być utożsamiana ze swego rodzaju elitarnością. Dotyczy to wszystkich pracowników, a przede wszystkim inżynierów oraz kadry menedżerskiej. To na nich leży odpowiedzialność za obieranie kierunków rozwoju, które skutkują dalekosiężnymi strategiami w zbrojeniówce ze wszystkimi ich implikacjami. Mając na uwadze czas niezbędny do przeprowadzenia prac analityczno-koncepcyjnych, prac badawczo-rozwojowych, w tym przygotowania i testowania rozwiązań mających zaspokajać potrzeby sił zbrojnych, istotne jest zapewnienie i budowanie wysoce wykwalifikowanej kadry. Zasoby ludzkie będące w dyspozycji przedsiębiorstwa muszą posiadać wysokie kompetencje, gwarantować ich rozbudowę oraz możliwość transferowania wiedzy w miarę swoich potrzeb.

By przekonać studentów i absolwentów prestiżowych uczelni do podjęcia pracy w przemyśle zbrojeniowym (w szczególności przedsiębiorstw będących pod państwowym nadzorem właścicielskim), a także na związaniu się z branżą na długie lata, trzeba zagwarantować im stabilne i wysokie wynagrodzenie oraz zapewnić bardziej efektywne finansowanie pracochłonnych i kosztownych prac badawczych i rozwojowych. Pierwsze leży przede wszystkim po stronie przedsiębiorstwa. Drugie natomiast wymaga zaangażowania zewnętrznych, państwowych instytucji, takich jak Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Niezwykle istotna jest też potrzeba zmiany nastawienia w przemyśle zbrojeniowym, które dotychczas przejawiało się przede wszystkim w dostosowywaniu się do bieżąco narzucanych wymagań wojska. Sprawniejsze finansowanie (także niezależne od programów modernizacyjnych), spełnienie założeń przedstawionych w zmianach koncepcyjnych i w efekcie większe zaangażowanie kadry inżynierskiej może spowodować wysyp nowych rozwiązań i technologii oraz ich szybszą implementację. To przemysł ma pełnić rolę inicjatora kierunków modernizacyjnych w siłach zbrojnych.

Zmiany organizacyjne–stabilność przede wszystkim

Oczywista jest ważkość kierunków rozwojowych i strategii, obieranych w przemyśle zbrojeniowym. Stoją za nimi przede wszystkim kluczowi inżynierowie oraz menedżerowie wyższego szczebla z przedstawicielami zarządów na czele. Dla harmonijnej realizacji założonych planów potrzebne jest stabilne i kompetentne kierownictwo, merytoryczne technicznie oraz biznesowo. Niestety dosyć charakterystyczną dla spółek z udziałem Skarbu Państwa jest częsta rotacja na stanowiskach kierowniczych, powodująca zaburzenia w obieranych strategiach, ich częste zmiany lub nawet porzucanie. W obliczu trudnego i długotrwałego procesu pozyskiwania sprzętu przez wojsko powoduje to dodatkowe i niepotrzebne komplikacje dla przedsiębiorstw zbrojeniowych.

Zbrojeniówka różni się znacząco na tle pozostałych rodzajów przemysłu. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki wytwarzanych wyrobów oraz charakteru gestora. Większość procesów mających miejsce w zbrojeniówce, w tym proces zakupowo-sprzedażowy, zajmują bardzo dużo czasu i są obarczone wyjątkowo restrykcyjnymi regulacjami. Przedsiębiorstwa zbrojeniowe muszą pracować w szczególnym reżimie, który narzuca interes bezpieczeństwa państwa. Bywa więc, że w realiach zbrojeniówki trudno jest odnaleźć się menedżerom, którzy

swoje doświadczenie budowali w innych sektorach, szczególnie cywilnych. Dlatego ważne jest, aby zarządzanie w przedsiębiorstwach zbrojeniowych cechowała dłuższa kadencja wysoko wykwalifikowanego i kompetentnego kierownictwa. Da to warunki do harmonijnej realizacji planów wynikających z dalekosiężnych strategii.

Należy też dołożyć wszelkich starań, aby typowanie kandydatów w konkursach na prezesów oraz członków zarządu, a dalej obsadzenie pozostałych stanowisk menedżerskich i specjalistycznych – szczególnie tych mających wpływ na obieranie kierunków rozwojowych firmy – przebiegało w gronie faktycznych specjalistów, doświadczonych w sektorze zbrojeniowym. Poruszając tę kwestię, warto nadmienić, że w idealnym scenariuszu nie tylko pozyskuje się wybitne jednostki, ale też się je kreuje. W ślad za obecnie pielęgnowanymi w ramach szkolnictwa klasami mundurowymi, powinno się także profilować przyszłe kadry inżynierskie oraz menedżerskie dedykowane zbrojeniówce. Kwestią do poddania dyskusji jest sposób zorganizowania tego rodzaju przedsięwzięcia, które niewątpliwie wymagać będzie ministerialnie narzuconego programu, w tym wspieranego przez przemysł programu stypendialnego oraz schematu ścieżki zawodowej dla absolwentów.

Zmiany technologiczne – technologia musi być w kraju

Produkcja w zbrojeniówce opiera się o wysoce zaawansowane procesy technologiczne. Do produkcji wyrobów wykorzystuje się skomplikowane i trudne w uzyskiwaniu komponenty i rozwiązania, które nierzadko są dostarczane przez niewielką liczbę producentów. Często powoduje to wysokie uzależnienie łańcuchów dostaw od partnerów zagranicznych. Taka sytuacja przekłada się na ryzyko wystąpienia ograniczeń produkcyjnych, spowodowanych np. dalszą pozycją w kolejce zamówień lub nawet odmową dostawy wybranych komponentów. Ma to olbrzymie znaczenie dla płynności produkcyjnej przedsiębiorstw, swobody wykonywania prac badawczo rozwojowych, ale przede wszystkim może przekładać się to na opóźnienia lub wstrzymanie realizowania przez polskie firmy kluczowych programów modernizacyjnych SZ RP.

Przemysł zbrojeniowy musi mieć zapewniony dostęp do materiałów, komponentów i wszelkich technologii produkcyjnych. Wszystko to powinno być dostępne w miarę możliwości w kraju. Taka sytuacja pozwoliłaby znacząco skrócić łańcuchy dostaw, usprawnić kooperację, uwolnić zasoby kompetencyjne, rozwijać kolejne gałęzie przemysłowe oraz, co

najważniejsze, uniezależnić się od dostawców zagranicznych. Docelowo mogłoby to przyczynić się do powstania licznych profilowych hubów technologicznych lub nawet kolejnych odpowiedników dzisiejszej doliny lotniczej. Zmiany potrzebne są już dzisiaj, ponieważ pozyskanie technologicznego know-how oraz zdobycie produkcyjnego doświadczenia będzie kluczowe i czasochłonne. Tego rodzaju przedsięwzięcie nie obędzie się bez wsparcia państwowego.

Wnioski

Przedstawione w tekście rodzaje zmian, tak jak zostało to już wspomniane wcześniej, zostały wykorzystane celowo, aby podłączyć się do dyskusji wywołanej przez *Strategy and Future*. Problemów, które dotyczą branży zbrojeniową w Polsce jest dużo i z pewnością można je zakwalifikować na wiele innych sposobów. Rozwiązanie tych problemów wymaga zaangażowania licznych instytucji cywilnych, ale także wojskowych. Być może nadszedł czas, aby rozważyć ideę Zbrojeniówki Nowego Wzoru. Już dziś potrzebna jest debata w tej sprawie. Niniejszy tekst to realizuje, przedstawiając wybrane zagadnienia. Wynikają z niego następujące wnioski:

- polski przemysł zbrojeniowy musi pozostać liderem na rynku krajowym i ofensywnie pozycjonować się na odległych rynkach gospodarek rozwijających się, np. w Azji i na Bliskim Wschodzie;
- kluczowe jest podniesienie atrakcyjności oraz wzmocnienie elitarnego charakteru spółek zbrojeniowych w celu przyciągnięcia, utrzymania i budowania wysokiej klasy kadr inżynierskich, specjalistycznych oraz menedżerskich;
- potrzebne jest zwiększenie ilości zamówień w polskiej zbrojeniówce oraz nadanie większej dynamiki zakupowej w Siłach Zbrojnych RP, np. poprzez skrócenie czasu eksploatacji sprzętu wojskowego będącego w użytku;
- należy zapobiec ponadprzeciętnie częstym rotacjom kadr zarządczych w spółkach zbrojeniowych z udziałem Skarbu Państwa;
- istnieje potrzeba uniezależnienia łańcucha dostaw krajowych spółek zbrojeniowych od zagranicznych producentów.

O AUTORZE



Kamil Felka. Absolwent MBA oraz Akademii Obrony Narodowej. Zawodowo związany z przemysłem zbrojeniowym. Członek Rady Instytutu Nowej Europy..



Sfinansowano przez Narodowy
Instytut Wolności - Centrum Rozwoju
Społeczeństwa Obywatelskiego ze
środków Programu Rozwoju
Organizacji Obywatelskich na lata
2018 – 2030



JEŻELI DOCENIASZ NASZĄ PRACĘ, DOŁĄCZ DO GRONA NASZYCH DARCZYŃCÓW!

Z otrzymanych funduszy sfinansujemy powstanie kolejnych publikacji.

Możliwość wsparcia to bezpośrednia wpłata na konto Instytutu Nowej Europy: 95 2530 0008
2090 1053 7214 0001 tytułem: „darowizna na cele statutowe”.

Icons used were made by [Freepick](#), [Eucalyp](#), [surang](#) from www.flaticon.com.