

# Reforma Polskiej Grupy Zbrojeniowej

*/koncepcja/*

Opracował;  
Romuald Starosielec  
Redakcja „Polityki Polskiej”  
Ul. Wiejska 18 lok. 18  
00-490 Warszawa  
Tel. 22/349 32 00  
0-601 272 323

Warszawa 23 luty 2021 rok

## Spis treści

1. Streszczenie
- 2. Stan obecny Polskiej Grupy Zbrojeniowej**
- 3. Model relacji Ministerstwo Obrony Narodowej – Polska Grupa Zbrojeniowa**
  - 3.1. Niezbędne mechanizmy naprawcze
  - 3.2. Instytucje państwowe odpowiedzialne za programy zbrojeniowe
  - 3.3. Proces decyzyjny implementacji uzbrojenia do Sił Zbrojnych RP
  - 3.4. Mobilizacja przemysłu polskiego na wypadek zagrożenia militarnego
- 4. Główne kierunki reformy Polskiej Grupy Zbrojeniowej**
  - 4.1. Realizacja strategicznych celów
  - 4.2. Wybrane działania inwestycyjne
  - 4.3. Podział organizacyjny PGZ na obszary produktowe
  - 4.4. Nowe formy właścicielsko-organizacyjne PGZ
  - 4.5. Wyłanianie władz PGZ i polityka kadrowa w zakładach Grupy
- 5. Priorytetowe projekty zbrojeniowe**
  - 5.1. Obszar Lądowy
  - 5.2. Obszar Powietrzny
  - 5.3. Obszar morski
  - 5.4. Obszar Przeciwlotniczy i Przeciwrakietowy
  - 5.5. Obszar Broni, Amunicji i Systemów Artyleryjskich
  - 5.6. Obszar Elektroniki, Informatyki i Cybertechnologii
  - 5.7. Obszar Technologii Kosmicznych i Satelitarnych
  - 5.8. Priorytetowe projekty zbrojeniowe - podsumowanie

## 2. Streszczenie

Polska posiada nadal duży potencjał w dziedzinie przemysłu zbrojeniowego, jednak jest on w niewielkim stopniu wykorzystany do produkcji nowoczesnych systemów uzbrojenia dla Sił Zbrojnych RP oraz na eksport. Posiadamy nie tylko moce produkcyjne, naszym potencjałem są przede wszystkim kadry wysokokwalifikowanych konstruktorów, inżynierów i techników, pracujących w olbrzymiej większości dla korporacji międzynarodowych. **Polska potrzebuje ambitnych projektów w dziedzinie produkcji zbrojeniowej, które mogą włączyć ten potężny potencjał ludzki w budowę systemu bezpieczeństwa militarnego opartego na polskim kapitale, nowoczesnym przemyśle i jego zapleczu naukowo-badawczym. Zadania tego nie wypełnia Polska Grupa Zbrojeniowa.**

PGZ nie wykorzystuje również potencjału przemysłowego tkwiącego w kilkudziesięciu zakładach produkcji zbrojeniowej, których jest właścicielem. Nie posiada od chwili powstania w 2013 roku, jasno określonych celów, skutecznej strategii rozwoju, sprawnej struktury organizacyjnej, dostatecznej wiedzy o perspektywicznych systemach uzbrojenia i pomysłów na ich rozwijanie i wdrażanie w Polsce. Wszystkie dotychczasowe grona zarządzające PGZ nie miały woli i odwagi na wyjście poza dotychczasowe schematy działania, skupiając się na konserwowaniu dotychczasowych form organizacyjnych i zachowywaniu profilu produkcji często nie odpowiadającego potrzebom współczesnego pola walki. Kierownictwo PGZ nie podejmuje działań zmierzających do modernizacji istniejących zakładów czy budowy nowych niezbędnych dla wykorzystania w kraju olbrzymich środków zaplanowanych w projekcie modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP do roku 2035. **Kwota 524 miliardów złotych przeznaczonych na modernizację armii, może być potężnym bodźcem rozwojowym dla przemysłu zbrojeniowego i całej polskiej gospodarki.** W tym zakresie zaniedbania w modernizacji zakładów PZG będą nadal prowadzić do dalszych kosztownych zakupów uzbrojenia poza granicami. Obecnie Siły Zbrojne przeznaczają ok. 70% swojego budżetu modernizującego za zakupy zagraniczne a jedynie 30% na uzbrojenie krajowe. Są to proporcje właściwe dla kraju Trzeciego Świata a nie państwa europejskiego, członka UE i NATO.

**Pilną koniecznością staje się zmiana dotychczasowego charakteru PGZ, polegająca na roli „nadzorcy” podległych jej państwowych przedsiębiorstw, w kierunku przekształcenie w narodową korporację przemysłu obronnego, odpowiedzialnego za integrację organizacyjną i produktową całego istniejącego w Polsce przemysłu zbrojeniowego, wszystkich krajowych instytucji naukowych, naukowo-badawczych, specjalistycznych instytutów i biur konstrukcyjnych. PGZ powinna być głównym eksporterem polskiego uzbrojenia. Dotychczas udział Grupy w całkowitym eksporcie uzbrojenia z Polski wynosi zaledwie 9,5 %. Celem PGZ powinno być zdobycie pozycji liczącego się podmiotu na światowych rynkach, zdolnego rywalizować z silnymi korporacyjnymi rywalami. Mobilizacja potencjału intelektualnego, modernizacja zakładów wytwórczych oraz aktywny eksport uzbrojenia zapewniający odpowiednią skalę produkcji, to czynniki które umożliwią PGZ stały, dynamiczny rozwój technologiczny i kapitałowy. Bez spełnienia tych warunków nie osiągniemy zdolności do produkcji nowoczesnych systemów uzbrojenia, zapewniające Siłom Zbrojnym RP przewagę konkurencyjną na współczesnym polu walki.**

## 2. Stan obecny Polskiej Grupy Zbrojeniowej

Od chwili swego powstania 5 grudnia 2013 roku Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ) funkcjonuje bez określonych celów i strategii działania. Pomimo upływu przeszło 7 lat, jej cele nie zostały jasno określone a wszystko co dzieje się w tej sferze, przypomina raczej działania dla doraźnych, koniunkturalnych zadań wypływających z wewnątrzpolitycznych i medialnych potrzeb.

Funkcjonuje powszechne przekonanie, że PGZ została powołana dla konsolidacji i nadzoru, pozostałego po okresie „transformacji” w rękach Skarbu Państwa, potencjału produkcyjnego państwowych przedsiębiorstw zbrojeniowych. Jednak „konsolidacja” czy też „nadzór” nie jest celem, może być co najwyżej jednym ze środków wiodących do realizacji celów.

W zawiązku z powyższym, nie może dziwić, że **praktyka zarządzania przemysłem zbrojeniowym wytworzyła wiele patologii, które w obecnej trudnej sytuacji międzynarodowej pozbawiają państwo polskie przemysłu zbrojeniowego o poziomie pozwalającym na skuteczne, szybkie i relatywnie tanie, w zakupie i eksploatacji, wyposażenie naszych Sił Zbrojnych w nowoczesne uzbrojenie i technikę militarną.** Brak profesjonalnego zespołu zarządzającego złożonego w równej mierze z najwyższej klasy menadżerów oraz kadry inżynierskiej i naukowo-technicznej, współpracującej solidarnie dla osiągnięcia postawionych celów, stał się przyczyną pogłębiającego się kryzysu polskiej zbrojeniówki. Jako główne błędy i zaniedbania należy wymienić;

1. Nie tylko cele, ale również nie została określona sama istota powstania tej struktury. **Dla każdego zdrowego umysłu jest jasnym, że istota powstania PGZ sprowadza się do realizacji dwóch podstawowych celów; zaopatrzenie Sił Zbrojnych RP oraz innych służb mundurowych w nowoczesny sprzęt oraz zdobycie zagranicznych rynków na swoje wyroby. Obu tych celów PGZ nie spełnia od 7 lat!** Utrzymując pozycję monopolisty na polskim rynku, produkuje często nie w to, co jest dla armii priorytetowe, a to co posiada w swojej ofercie, dodatkowo sprzedaż ta jest często obciążone ceną dużo wyższą niż analogiczne wyroby z zagranicy. Zupełnie niezrozumiałe jest traktowanie PGZ przez jej zarządców jako spółki, której celem jest przynoszenia zysku. Jak można stawiać ten cel jako priorytetowy w sytuacji gdy 90% jej monopolistycznej sprzedaży jest kierowane do Sił Zbrojnych RP? W tej sytuacji „zysk” jest niczym innym jak drenowaniem poprzez Skarb Państwa, kieszeni podatników.
2. PZG nie bierze praktycznie udziału w eksporcie wyrobów. Od swego powstania nie zrealizowała żadnego kontraktu eksportowego a nawet nigdy nie wystąpiła o zezwolenie na eksport uzbrojenia. Ta strategia polegająca na skupianiu się na rynku krajowym, który i tak „musi” kupować wyroby w PZG ponieważ ta firma jest państwowa i jest w większości obszarów produktowych monopolistą powoduje, że zamiera naturalne w warunkach rynkowych dążenie do podnoszenia jakości swych wyrobów, następuje brak motywacji do nieustannego poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych, podnoszenia wydajności pracy, innowacyjności, wprowadzania nowych produktów itp.
3. Kierownictwo PGZ kompletnie nie rozumie swej roli jako **integratora projektów całego polskiego przemysłu zbrojeniowego** w skład którego wchodzi również firmy prywatne. Nie dostrzega potrzeby bądź nie realizuje włączenia prywatnego sektora w dzieło modernizacji Sił Zbrojnych, nie jest w stanie integrować ten sektor produktowo, nie inicjuje współpracy z podmiotami, **które z uwagi na swój potencjał, mogłyby zająć ważne miejsce w procesie naukowo-badawczym, wdrażaniu zaawansowanych technologicznie rozwiązań** czy w łańcuchach dostaw.
4. Dla wielu zakładów zrzeszonych w PGZ istnienie tej struktury pobierającej haracz w postaci 5% wartości ich sprzedaży jest głęboko demoralizujące, gdyż bardzo często nie towarzyszy temu realny wkład pracy pracowników PGZ, co więcej, tak wysoka „prowizja” wpływa

znacząco na nieatrakcyjność eksportową produktów. Ten model „biznesowy” postrzegany jest powszechnie jako niedopuszczalne obciążenie zakładów produkcyjnych wchodzących w skład grupy wpływające negatywnie na ich konkurencyjność.

5. Wiele zakładów wchodzących w skład grupy nastawiła swój program produkcyjny wyłącznie na sprzedaż dla Sił Zbrojnych. Nie dokonano, tam gdzie jest to możliwe i uzasadnione, dywersyfikacji wyrobów, tak aby zakłady zbrojeniowe mogły produkować równolegle lub zamiennie na potrzeby cywilne i wojskowe. Przyjął się absurdalny zwyczaj w którym zakład produkując wyłącznie dla wojska czeka beczynnie miesiącami na zamówienie a gdy je dostaje wrzuca koszty własnej beczynności w cenę produktu.
6. Nastąpiło skraje upolitycznienie i upartyjnienie decyzji personalnych w obrębie PGZ i skupionych w tej grupie przedsiębiorstw zbrojeniowych. Mamy do czynienia z nieustanną rotacją stanowisk w Radzie Nadzorczej i Zarządzie – w ciągu 4 lat rządów Zjednoczonej Prawicy pięciokrotnie był zmieniany Zarząd PGZ!
7. Przez 7 lat nie dokonano zmiany w modelu zarządzania PGZ. Istnienie kilkudziesięciu przedsiębiorstw z branż często od siebie bardzo odległych w jednej strukturze, bez wyodrębnienia przedsiębiorstw w grupy branżowe lub produktowe, jest przejawem skrajnej nieudolności.
8. **PGZ nie rozwija się w kierunku zdobywania kompetencji w produkcji wyrobów, które nie jest w stanie dostarczyć wojsku polski przemysł zbrojeniowy.** Radosne kupowanie przez MON zagranicznego uzbrojenia bez głębszej analizy koszt/efekt, często bez przetargu i offsetu, weszło w smutną praktykę decyzji polityczno-urzędniczych naszego państwa. To co powinno wynikać z samej istoty istnienia PGZ, czyli rozwijania produkcji krajowej w maksymalnie wielu obszarach, tak aby ograniczyć import do niezbędnego minimum, sprawiać by jak najwięcej publicznych pieniędzy pozostawało w kraju, jest kompletnie ignorowane przez wszystkie dotychczasowe zarządy. Zrozumienie tego błędu jest niezbędne dla przełamania wieloletniej indolencji decyzyjnej. W polityczno-urzędniczych kręgach nie ma nawet świadomości, że zakup wyrobu krajowego w stosunku do importowanego jest o wiele korzystniejszy, ponieważ około połowy pieniędzy publicznych wydanych na jego zakup wraca do Skarbu Państwa w formie bezpośrednich lub pośrednich podatków.
9. **PGZ nie dostrzega powszechnie obowiązującej zasady, że przemysł zbrojeniowy jest jednym z najważniejszych stymulatorów rozwoju przemysłowego i technologicznego kraju.** W związku z tym musi zastanawiać postępująca impotencja kierownictwa w kreowaniu nowych projektów wokół których należy gromadzić wiele ośrodków naukowo-badawczych, uczelni, instytutów, utworzyć sieć współpracujących ze sobą firm i instytucji a następnie w procesie produkcji włączyć w łańcuchy dostaw dziesiątki tysięcy polskich podmiotów gospodarczych.
10. Brak jest w strukturze PGZ jednostki, która odpowiadałaby za standaryzację produktową dającą znaczne oszczędności produkcyjne a następnie serwisowe w wieloletniej eksploatacji oraz modyfikowanie produktów dla potrzeb poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych.
11. **Od lat w PGZ nie mogą być zatrudniani emerytowania pracownicy Sił Zbrojnych, podczas gdy zatrudnianie ich w zagranicznych firmach zbrojeniowych i lobbystycznych nie jest obarczone taką klauzulą.** Wszystkie zarządy PGZ zaniedbują starania o zniesienie tego absurdu wpływającego destruktywnie na politykę kadrową i bezpieczeństwo państwa.
12. Brak jest dbałości o racjonalne zarządzanie kadrami w podległych jej zakładach. Pracownicy o wieloletnim doświadczeniu w produkcji zbrojeniowej są często zwalniani z zajmowanych stanowisk i zastępowani przez osoby z rekomendacji politycznej. Wielu doświadczonych pracowników odchodzi z zakładów lub przenosi się na wcześniejsze emerytury. Jest to tym bardziej karygodne, że mamy do czynienia wyrwą pokoleniową wywołaną mniejszym napływem wykształconej młodzieży do zakładów w ostatnich trzydziestu latach wywołanego kryzysem szkolnictwa zawodowego. **Niedługo odchodzić będzie a emeryturę pokolenie wykształcone w latach osiemdziesiątych w związku z tym kryzys pokoleniowy będzie jeszcze głębszy, może zagrozić przerwaniem naturalnego procesu przekazywania doświadczeń technologicznych i technicznych kolejnym pokoleniom.**

13. PGZ nie przykłada należytych starań do studiów nad współczesnymi trendami w rozwoju technologii produkcji zbrojeniowej. Niezbędny jest ośrodek studyjny, niezależny od ośrodków Sił Zbrojnych, który skupiłby uwagę na analizie najlepszych dostępnych rozwiązań, by w sposób racjonalny rozważyć możliwości implementowania najnowszych technologii do polskiego przemysłu zbrojeniowego.
14. O ile nam wiadomo w PZG dla pracowników odchodzących z firmy nie obowiązuje zasada zakazu pracy w firmach konkurencyjnych w określonej jednostce czasu. Wyciek wrażliwych danych jest również możliwy z powodu braku osłony kontrwywiadowczej struktury, która została powołana do zarządzania przemysłem zbrojeniowym.
15. Dobór nowych pracowników do PGZ powinien być przeprowadzany według wnikliwych analiz ich kompetencji i przydatności do realizowania zadań celowych. Wiele wskazuje na to, że w PGZ nie obowiązują tak proste i oczywiste normy.

## 2. Model relacji Ministerstwo Obrony Narodowej – Polska Grupa Zbrojeniowa

Program reformy PGZ i jej miejsce w systemie bezpieczeństwa Polski powinien być ściśle związany z racjonalnym, merytorycznym i wysoce efektywnym modelem relacji tej Grupy z Ministerstwem Obrony Narodowej. Od początku powstania PGZ mamy do czynienia z niezrozumiałym, chwilami wręcz patologicznym modelem tych relacji. **MON dokonuje za granicą niezwykle drogich zakupów systemów uzbrojenia bez elementarnej analizy koszt/efekt w której powinny brać udział wyspecjalizowane biura analiz, jednostki naukowo-badawcze, wszystkie zakłady PGZ oraz Sztab Generalny Sił Zbrojnych. Zwłaszcza ostatnie decyzje zakupowe MON-u mają charakter polityczny a nie merytoryczny.** Olbrzymie kwoty są wydawane w sposób arbitralny, często bez przetargów i offsetu, co obecnie należy do międzynarodowych standardów tego rodzaju transakcji. PGZ nie podejmuje działań, której rezultatem byłoby odejście od tych praktyk. Rezultatem jest to, że w ostatnim czasie 70% środków na modernizację Sił Zbrojnych wypływa zagranicę a jedynie 30% pozostaje w krajowym sektorze zbrojeniowym. **Należy mocno podkreślić, że tego rodzaju proporcje są praktyką jedynie w krajach Trzeciego Świata,** pozbawionych własnego zaplecza badawczo-rozwojowego oraz rozwiniętego przemysłu.

### 3.1. Niezbędne mechanizmy naprawcze

Dotychczasowe relacje PGZ – Siły Zbrojne RP, z uwagi na nagromadzenie kilkudziesięcioletnich złych praktyk, wymagają dogłębnej analizy, która byłaby pomocna na przyszłość w celach edukacyjnych, by zobrazować jak nie powinno funkcjonować nowoczesne państwo. Kardynalną zasadę kultury organizacyjnej państwa jest oparcie swego bytu i bezpieczeństwa na własnym potencjale. W tym wypadku swój byt i bezpieczeństwo powinniśmy opierać na własnym, nowoczesnym przemyśle zbrojeniowym, który wyposaża Wojsko Polskie w sprzęt i uzbrojenie na najwyższym poziomie. Polska klasa polityczna i urzędnicy państwowi mają obowiązek rozwijania własnego przemysłu zbrojeniowego, zwłaszcza jeżeli dysponują całym katalogiem firm państwowych nad którymi są zobowiązani roztaczać nadzór właścicielski. Jeżeli Polska ma przeznaczyć do 2035 roku sumę 524 mld zł na samą tylko modernizację Sił Zbrojnych, to siłą rzeczy powinna być zainteresowana umieszczeniem tych zamówień w istniejącym, państwowym przemyśle zbrojeniowym, poprzez racjonalne przystosowanie go do tego zadania. Stan obecnych relacji i praktyk pomiędzy MON-em a PGZ-em jest rażąco niedostosowany do warunków i potrzeb sprawnego procesu modernizacji i rozbudowy Sił Zbrojnych w oparciu o polski przemysł zbrojeniowy. Aby to naprawić należy przełamać dotychczasowe schematy mentalne i przyzwyczajenia wynikające z intelektualnych kompleksów czy umysłowego lenistwa. Potrzebny jest wysiłek aby w relacje te wprowadzić elementarne zasady kultury organizacyjnej.

W istocie mamy tu do czynienia z prostym do wprowadzenia mechanizmem; MON wraz z innymi do tego powołanymi instytucjami, kierując się wypracowaną strategią obrony militarnej Rzeczypospolitej Polski, znając precyzyjne zadania z niego wynikające dla poszczególnych rodzajów wojsk i służb oraz dostosowany do tych zadań model organizacyjny określa; rodzaj i parametry uzbrojenia czy techniki wojskowej oraz jej ilość rozłożoną w jednostkach czasu, jakie planuje zakupić. PGZ wraz z wszystkimi innymi prywatnymi zakładami produkcji zbrojeniowej oraz ośrodkami naukowo-badawczymi odpowiada; co z tych bieżących i perspektywicznych zamówień może wykonać na podstawie dotychczasowych kompetencji, co może wykonać w oparciu o uruchomienie dostępnego w Polsce potencjału intelektualnego i technologicznego i w końcu, co może wykonać w oparciu o najlepsze dostępne licencje i technologie pozyskane z zagranicy. Przyjęcie tego modelu uporządkuje chaos kompetencyjny, zlikwiduje większość organizacyjnych i mentalnych patologii i wprowadzi polski przemysł zbrojeniowy a wraz z nim całą polską gospodarkę na drogę dynamicznego rozwoju.

### 3.2. Instytucje państwowe odpowiedzialne za programy zbrojeniowe

Niezbędnym staje się stworzenie od podstaw i przekształcenie istniejących instytucji państwowych odpowiedzialnych za programy zbrojeniowe. **Przed wszystkim należy możliwie jak najszybciej powołać Agencję Zaawansowanych Projektów Obronnych (AZPO) podległą Ministerstwu Obrony Narodowej** na wzór amerykańskiej DRAPA. Agencja ta miałaby za zadanie określanie obszarów badawczych oraz koordynowanie wszystkich prac związanych z perspektywnym technologicznym i technicznym rozwojem systemów obronnych w oparciu o polski potencjał intelektualny i naukowo-badawczy. Agencja powinna nadzorować wszystkie finansowane przez nią projekty badawcze i oceniać ich wyniki. Bardzo ważnym jest udział Agencji w zdobywaniu wiedzy o światowych kierunkach badań w sferze zbrojeniowej oraz pozyskiwania pracowników naukowych z zagranicy, zwłaszcza w obszarach w których nauka polska potrzebuje wsparcia.

Należy dokonać audytu wszystkich instytucji państwowych, samorządowych i unijnych takich jak np. Agencja Rozwoju Przemysłu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju itp. pod kątem możliwości uzyskania wsparcia dla projektów badawczych związanych z obronnością i następnie produkcją oraz przekształcania ich w kierunku większej otwartości na tego typu projekty.

**Organem odpowiedzialnym za wdrażanie strategicznych projektów rozwoju Sił Zbrojnych powinna być Agencja ds. Uzbrojenia**, podległa premierowi rządu, skupiająca grono decyzyjne złożone z przedstawicieli władzy ustawodawczej, MON-u, Sił Zbrojnych, AZPO, przemysłu zbrojeniowego oraz wybranych ośrodków analitycznych i badawczych. Agencja ta powinna posiadać biuro studiów strategicznych specjalizujące się w zbieraniu i przetwarzaniu informacji dotyczących światowych systemów polityczno-militarnych ich ewolucji i wpływu na wdrażane systemy organizacji rozwoju badań, technologii, przemysłu, uzbrojenia i techniki wojskowej.

**Należy utworzyć Rządowe Centrum Studiów Strategicznych (RCSS) jako organu doradczego, posiadające kompetencje w opracowywaniu analiz i przedstawiania rekomendowanych decyzji dla rządu we wszystkich najistotniejszych sferach funkcjonowania państwa.** Organ ten powinien ściśle współpracować w procesie decyzyjnym dotyczącym bezpieczeństwa militarnego z MON-em, AZPO oraz Agencją ds. Uzbrojenia. Z kolei instytucją odpowiedzialną za zamówienia uzbrojenia dla Sił Zbrojnych RP, ustalaniem jego specyfikacji, negocjacji cen, harmonogramów, warunków gwarancyjnych i serwisowych, dostaw oraz kontrolę nad tymi działaniami, powinien być **Inspektorat ds. Uzbrojenia podległy ministrowi MON.**

### 3.3. Proces decyzyjny implementacji uzbrojenia do Sił Zbrojnych RP

Niezwykle ważnym zagadnieniem jest ustalenie zasad i obowiązków poszczególnych instytucji państwowych i społecznych w przestrzeni decyzyjnej.

- Na poziomie strategicznym decyzje dotyczące wyboru głównych państw współpracujących w budowie przemysłu zbrojeniowego i systemów uzbrojenia powinny zapadać w gremium złożonym z przedstawicieli; Biura Bezpieczeństwa Narodowego przy Prezydencie RP, Rządowego Centrum Studiów Strategicznych oraz Agencji ds. Uzbrojenia.

- Na poziomie operacyjnym decyzje powinny zapadać w specjalnej komisji złożonej z przedstawicieli; Sił Zbrojnych, MON-u, AZPO, PGZ-u oraz przedstawicieli przedsiębiorców sektora prywatnego przemysłu zbrojeniowego.

- Na poziomie technicznym warunki umów są zawierana pomiędzy zakładami produkcji zbrojeniowej w tym PGZ-u z Inspektorem ds. Uzbrojenia MON.

Czynnikiem kontrolnym powyższego procesu powinny być odpowiednio Sejmowa i Senacka Komisja Obrony Narodowej oraz powoływane przez prezydenta RP, komisje specjalne w przypadku uzasadnionych potrzeb. Oczywiście w poszczególnych instytucjach będą funkcjonowały komisje



kontroli właściwe dla ich statusu.

### 3.4. Mobilizacja przemysłu polskiego na wypadek zagrożenia militarnego

Dla właściwego rozwoju, zarządzania i mobilizacji polskiego przemysłu zbrojeniowego w warunkach zagrożenia militarnego państwa, koniecznym jest wprowadzenie systemu klasyfikacji pod względem udziału poszczególnych zakładów naukowo-badawczych, projektowych i produkcyjnych w programie odbudowy polskiego przemysłu zbrojeniowego. Wskazanim byłoby podział zakładów na 3 kategorie, niezależnie od ich statusu właścicielskiego;

- **Zakład Zbrojeniowy (ZZ)** – to zakład, który w dominującym stopniu (ponad 50% aktywności) pracuje na rzecz przemysłu zbrojeniowego wytwarzając przy tym produkty końcowe.
- **Zakład Cywilno-Zbrojeniowy (ZCZ)** – to zakład w którym przy dominującej produkcji cywilnej istnieją oddziały produkujące produkt końcowy na potrzeby Sił Zbrojnych, np. zakład produkujący samochody cywile posiada oddział produkujący pojazdy terenowe lub specjalistyczne modyfikowane na potrzeby Sił Zbrojnych.
- **Zakład Kooperacji Zbrojeniowej (ZKZ)** – to zakład będący dostawcą projektów, usług lub towarów wykorzystywanych w procesie produkcji przez ZZ oraz ZCZ.

**Każdej kategorii i zgrupowanym w nich zakładom przysługuje określony rodzaj obowiązków i przywilejów związanych z zadaniami związanymi z systemem bezpieczeństwa państwa.**

Wszystkie powyższe zakłady posiadać powinny stosowną ochronę kontrwywiadowczą oraz status prawny wykluczający możliwość poddania ich standardowym procedurom upadłościowym.

Każdy z zakładów zorganizowanych w powyższych kategoriach powinien otrzymać zakres zadań do wykonywania w przypadku ogłoszenia stanu mobilizacji gospodarki związanej z zagrożeniem bezpieczeństwa państwa lub wyższym poziomem mobilizacji związanej z ogłoszeniem stanu wojennego.

## 4 . Główne kierunki reformy Polskiej Grupy Zbrojeniowej

Istota reformy Polskiej Grupy Zbrojeniowej powinna polegać na przestawieniu dotychczasowej filozofii funkcjonowania w branży jako opasłego monopolisty zazdrośnie strzegącego swojej pozycji czy nadzorcy nad powierzonym sobie majątkiem, do roli integratora oraz głównego koordynatora produktowego całego sektora polskiego przemysłu zbrojeniowego, którego **zadaniem jest zaopatrzenie Sił Zbrojnych w najwyższej klasy broń i systemy obronne, przy jednoczesnej intensyfikacji eksportu i kreacji rozwoju całego polskiego przemysłu wraz z jego zapleczem naukowo-badawczym.**

### 4.1. Realizacja strategicznych celów

Powyższe cele PGZ powinna realizować poprzez;

1. Przyjęcie nowych założeń rozwojowych, polegających na określeniu posiadanych kompetencji oraz zdolności produkcyjnych, przy równoczesnym precyzyjnym określeniu obszarów w których kompetencje te powinna pozyskać w celu zwiększenia wydajności oraz atrakcyjności oferty produktowej dla polskich Sił Zbrojnych i na eksport.
2. Podział spółek wchodzących w skład PGZ na obszary produktowe w celu ich konsolidacji dla sprawniejszego procesu badań, testów technicznych projektowanych produktów, wdrożenia do produkcji, samej produkcji, serwisowania produktu a następnie prowadzenia modernizacji i badań rozwojowych.
3. Prowadzenia wnikliwych i permanentnych badań analitycznych nad najlepszymi istniejącymi na świecie wyrobami i technologiami z zakresu przemysłu militarnego, jego trendami rozwojowymi, relacjami pomiędzy celami polityki militarnej innych państw a ich zapleczem przemysłowym i siłami zbrojnymi. Prace analityczne powinny obejmować również relacje nieformalne pomiędzy ośrodkami rządowymi, krajowym i zagranicznym przemysłem, grupami interesów wewnątrznych i międzynarodowych, działalności wywiadów przemysłowych oraz grup lobbystycznych.
4. Nawiązanie ścisłej i stałej współpracy z instytutami naukowymi, biurami naukowo-technicznymi, uczelniami wyższymi w celu studiów i prac nad perspektywicznymi systemami uzbrojenia.
5. Określenie optymalnego modelu współpracy pomiędzy PGZ a firmami polskimi, niezależnie od ich form własności, biorącymi udział w produkcji zbrojeniowej. Konkurencja jest konieczna w opracowywaniu nowych projektów, budowy prototypów oraz demonstrowania ich możliwości. Na etapie wdrożenia do produkcji i następnie samej produkcji koniecznym jest przyjęcie nie konkurencyjnego modelu współpracy, polegającego na wzajemnym wspieraniu produkcyjnym w tych obszarach w których konkretne firmy mają najwyższe kompetencje.
6. Przyjęcie funkcji koordynatora projektów wymagających udziału wielu firm, ośrodków naukowo-badawczych, biur konstrukcyjnych w tych obszarach w których PGZ ma kompetencje oraz zdobywanie kompetencji w tych w których żadna firma zewnętrzna ich nie ma a produkt jest niezbędny do wytwarzania w Polsce z uwagi na bezpieczeństwo narodowe. PGZ w tych przypadkach najpierw powinna być koordynatorem projektu a następnie na etapie produkcji, integratorem produktowym.

### 4.2. Wybrane działania inwestycyjne

**Olbrzymie wydatki związane z Planem Modernizacji Sił Zbrojnych (524 mld złotych do 2035 roku), powinny wyzwolić w PGZ ambicję dokonywania inwestycji w ramach grupy w celu przejęcia jak największych ilości zamówień rządowych.** Mając 15 letni plan o niewyobrażalnie wysokim, jak na dotychczasowe polskie standardy, budżecie, kierownictwo PGZ robi niewiele, zarówno w perspektywie krótko, średnio jak i długookresowej, aby skutecznie pozyskać te środki dla swoich produktów i szerzej dla całego przemysłu polskiego. Poniżej przedstawiamy kilka

przykładowych propozycji inwestycyjnych, znacząco poszerzających kompetencje oraz możliwości produkcyjne PGZ.

1. **Należy odtworzyć zdolności do produkcji samolotów bojowych w Polsce. Najlepszym do tego miejscem jest Mielec, niegdyś PZL Mielec należący do Skarbu Państwa, sprzedany w całości inwestorowi zagranicznemu w 2007 roku, był jednym z największych producentów samolotów wojskowych i cywilnych w Europie.** W Mielcu istnieje wysoko wykwalifikowana kadra inżynieryjno-techniczna oraz odpowiednia infrastruktura. PGZ powinna tam zbudować zakład produkujący samoloty licencyjne. Początkiem bazy technicznej może być wykup udziałów w Zakładzie Usług Agrolotniczych w Mielcu (który należy w 78% do korporacji Airbus i 22% do Polskiej Grupy Zbrojeniowej), posiadający halę produkcyjną wraz z zapleczem serwisowym i remontowym przy lotnisku. Wraz z przejęciem tego zakładu można odzyskać również prawo do produkcji samolotu Dromader. Samolot rolniczy o tej nazwie był produkowany w PZL Mielec w latach 1978-1992. Obecnie dokumentacja techniczna należy do właściciela PZL Mielec - korporacji Lockheed Martin. Projekt Dromader zakłada wznowienie produkcji samolotu M-18 Dromader i równoczesnym projektowaniu we własnym biurze konstrukcyjnym rodziny samolotów rolniczych i dedykowanych do gaszenia pożarów, które w perspektywie 3-4 lat zastąpiłyby w produkcji samolot Dromader. Niezależnie od tego projektu, PGZ wróciłaby do kolebki nowoczesnego przemysłu lotniczego stworzonego w ramach COP-u, wznawiając produkcję na początku bojowych samolotów licencyjnych a następnie samolotów według własnego projektu.
2. **Projekt PZL Rzeszów.** Do czasu sprzedaży tego zakładu koncernowi Pratt&Whitney w 1997 roku, Polska należała do ekskluzywnego grona państw produkujących lotnicze silniki odrzutowe i turbośmigłowe. Obecnie Pratt&Whitney zamierzał odsprzedać część tego zakładu dla PGZ, jednak według nieoficjalnych informacji po dwóch latach PGZ przerwał negocjacje. **PGZ powinno odkupić tę część zakładu i na jego bazie uruchomić licencyjną produkcję nowoczesnych silników lotniczych.**
3. Współpraca przy produkcji silników lotniczych z firmą Motor Sicz z Ukrainy. Ten największy producent silników lotniczych w Europie Wschodniej jest obecnie w trudnej sytuacji finansowej z uwagi na utratę w 2014 rynku rosyjskiego, na potrzeby którego eksportował około 90% swych produktów. W 2020 roku firmie Motor Sicz zablokowano możliwość sprzedaży 56% pakietu udziałów, które zamierzał nabyć inwestor chiński. W chwili obecnej zakład ten jest skazany na vegetację lub upadłość. Inwestycja PGZ w ten zakład otworzyłaby nowe możliwości rozwoju obu firmom. Część produkcji silników, zwłaszcza niezbędnych do polskich projektów samolotów i śmigłowców, można by było przenieść do Rzeszowa i Kalisza, utrzymując produkcję i kooperację w obu państwach. Dodatkowo Polska może certyfikować produkowane silniki zgodnie ze standardami zachodnimi co otworzyłoby wszystkim zakładom grupy możliwości eksportowe na nowe rynki zbytu. **Ten projekt może być doskonałym modelem rozszerzania kompetencji produkcyjnej dla polskiego przemysłu zbrojeniowego również w innych branżach.**
4. **Projekt PZL Kalisz.** Zakład ten, produkujący tłokowe silniki lotnicze, należy obecnie do PGZ. Jest źle zarządzany, nie ma wizji rozwoju i prawdopodobnie będzie wystawiony na sprzedaż. Należy natychmiast włączyć go do poważnych i kolejnych projektów produkcyjnych w ramach PGZ.
5. **Projekt PZL Okęcie.** Zakład ten powstały w 1928 roku produkował wiele modeli samolotów na potrzeby lotnictwa polskiego i na eksport. Wiele wskazuje na to, że aktualny właściciel Airbus Group chce sprzedać ten zakład. Wydaje się, że ostatnie zarządy PGZ zupełnie ignorowały ten fakt. Odzyskanie tak prestiżowego zakładu z załogą o najwyższych kwalifikacjach a następnie włączenie do polskich projektów lotniczych, powinno być jak najszybciej zrealizowane.
6. **Projekt polskiego śmigłowca wielozadaniowego.** PZL Świdnik powstały w 1951 roku był jednym z największych producentów śmigłowców na świecie. Zakład został sprzedany w 2010 roku dla angielsko-włoskiej firmy Augusta Westland, obecnie Leonardo. Po przejęciu

zakładu nowy właściciel rozpoczął systematyczną redukcję załogi, która trwa do chwili obecnej. Świdnik, z uwagi na istniejącą tam wysokokwalifikowaną kadrę inżyniersko-techniczną w dużej części pozostającą bez pracy, jest idealnym miejscem do inwestycji w nowy projekt zakładu produkującego śmigłowce. **PGZ powinna pozyskać najlepszą z dostępnych licencję na produkcję lekkiego śmigłowca wielozadaniowego i uruchomić jego seryjną produkcję w Świdniku w wielu wersjach cywilnych w tym również z modyfikacjami do zastosowań transportowych oraz desantowo-szturmowych w Siłach Zbrojnych RP.**

#### 4.3. Podział organizacyjny PGZ obszary produktowe

Dotychczasowy schemat organizacyjny PGZ jest nielogiczny, nieefektywny i niecelowy w tym znaczeniu, że nie grupuje kilkudziesięciu zakładów produkcyjnych i instytutów naukowo-badawczych ze specjalnościami często diametralnie od siebie odległymi. Najbardziej oczywistą, nową strukturą organizacyjną jest struktura branżowa w ramach której zakłady mogą sprawie ustalać zbieżne zadania i cele. Żyjąc w epoce informacyjnej, w której szybkość przesyłania i przetwarzania informacji decyduje o sprawności rozwoju i konkurencyjności na rynkach światowych, koniecznym jest tworzenie grup branżowych, gdzie przepływ informacji byłby o wiele bardziej skuteczny. Niezrozumiałym jest, dlaczego zarządcy PGZ do przeszło 7 lat nie byli w stanie dokonać restrukturyzacji Grupy, która spełniałaby powyższe zadania. Najbardziej wskazane byłoby uporządkowanie tej struktury według 7 obszarów tematycznych;

- Obszar Lądowy
- Obszar Powietrzny
- Obszar Morski
- Obszar Przeciwlotniczy i Przeciwrakietowy
- Obszar Broni, Amunicji i Systemów Artyleryjskich
- Obszar Elektroniki, Informatyki i Cybertechnologii
- Obszar Technologii Kosmicznych i Satelitarnych

**Na powyższą strukturę należałoby nałożyć sieć powiązań o charakterze produktowym, czyli praktyczne działania zmierzające do integracji produktowej.** Jeżeli np. podejmujemy decyzję o budowie samolotu szkolno-bojowego dla naszych Sił Powietrznych, to w decyzji tej uczestniczą wszystkie zakłady zrzeszone w Obszarze Lotniczym PGZ-tu, wszystkie mają swój udział w projektowaniu, natomiast w budowie prototypu i wdrażaniu do produkcji uczestniczą wszystkie zakłady Grupy, które będą brały udział w łańcuchach dostaw. Przy jednym zakładzie który jest odpowiedzialny za produkcję samolotu następuje najbardziej logiczna, zwarta i sprawna integracja produktowa. Gdyby zarządcy PGZ wkładali tyle sił w integrację produktową ile wkładają w prezentacje medialne, których celem jest przekonywanie o własnej sile i wyjątkowym potencjale, Siły Zbrojne miały dzisiaj wiele nowoczesnych systemów uzbrojenia.

#### 4.4. Nowe formy właścicielsko-organizacyjne PGZ

Zarząd PGZ powinien prowadzić aktywne działania aby uzupełniać dotychczasową listę firm wchodzących w skład grupy o firmy, których kompetencje wspomogą istniejący program produkcji, bądź rozszerzą jego ofertę produktową w pożądanym, przez państwo polskie i Siły Zbrojne RP, obszarach.

1. **Za niezwykle istotny czynnik integracji pracowników z zakładem będzie wprowadzenie wszędzie tam, gdzie jest to możliwe i pożądanym, systemu akcjonariatu pracowniczego.** Dotyczyć to powinno zwłaszcza nowo otwieranych zakładów, gdzie

pełne poświęcenia zaangażowanie kadry menadżerskiej, inżynierskiej i technicznej może decydować o sprawnym i skutecznym wdrożeniu nowych projektów. Niezbędne jest w tym przypadku zastosowanie czytelnych i sprawiedliwych zasad motywacyjnych, których istotą jest przekazywanie pracownikom udziałów jako premii za zrealizowanie określonych celów inwestycyjnych i produkcyjnych. Zasady akcjonariatu powinny obejmować również istniejące zakłady w których model pracownik-współwłaścicielem może otworzyć nowy rozdział niekonfrontacyjnych stosunków społecznych w obszarze pracownik-właściciel zakładu-państwo.

2. **PGZ powinna wciągać w swoją orbitę wpływów polskie przedsiębiorstwa prywatne poprzez wykup pakietów udziałów lub akcji, nawet wówczas gdyby pakiety te miały charakter mniejszościowych.** Jest to proces niezwykle istotny dla konsolidacji polskiego przemysłu, jego koncentracji kapitału, podejmowania skutecznej rywalizacji z międzynarodową korporacyjną konkurencją. Zdrowe powiązania kapitałowe wzmacniają grupę, ułatwiają komunikację i procesy negocjacyjne oraz motywują pozytywnie, jeżeli grupa kapitałowa lub produktowa określi zasady udziału w zysku produktu finalnego. Niezwykle ważnym jest zmiana dotychczasowych relacji PGZ z innymi prywatnymi firmami zbrojeniowymi w Polsce w kierunku zgodnej współpracy na wszystkich etapach; projektowych, wdrożeniowych, produkcyjnych i serwisowych.
3. **W sytuacji postępującego kryzysu gospodarczego niezwykle istotna staje się możliwość przejęcia zakładów związanych z produkcją zbrojeniową z różnych krajów świata.** Również w tym przypadku wzrasta możliwość zawarcia korzystnych umów licencyjnych i patentowych. PGZ powinna skrupulatnie śledzić standingi tego rodzaju firm i bezwzględnie korzystać z tak rozumianej koniunktury.
4. W przypadku gdyby pozyskanie niezbędnej licencji na dany wyrób było niemożliwe, PGZ powinna proponować partnerom zagranicznym inwestowanie w Polsce przy własnym wkładzie udziałów w nową firmę. Z uwagi na bezpieczeństwo dostaw dla armii, łańcuchy dostaw powinny w możliwie największym stopniu znajdować się na terenie państwa polskiego.

#### 4.5. Wyłanianie władz PGZ i polityka kadrowa w zakładach Grupy

**Powołanie PGZ jako operatora kilkudziesięciu firm zbrojeniowych Skarbu Państwa powinno pociągnąć za sobą sformułowanie kompetencji jakie powinno posiadać grono zarządzające, nadzorujące i kontrolujące tak dużą, różnorodną i ważną dla całej gospodarki strukturę.**

Praktyka ostatnich 7 lat jasno wskazuje, że nie sformułowano tych kompetencji lub też w sposób niedopuszczalny je łamano. Zarządy i Rady Nadzorcze, z nielicznymi wyjątkami, składały się z osób pozbawionych kompetencji do kierowania Grupą i były wyłaniane najczęściej z klucza partyjnego-towarzyskiego. Niekompetentni zarządcy, nie znający specyfiki branżowej i produktowej, nieposiadający doświadczenia w kierowaniu przedsiębiorstwami przemysłowymi, nie są w stanie dokonywać odważnych projektów badawczo-rozwojowych i produkcyjnych, są nastawieni na przetrwanie na swych wysoko płatnych stanowiskach. Nie lubią otaczać się kompetentnym zespołem w związku z czym mianują na stanowiska zarządców w zakładach Grupy ludzi podobnych sobie.

Nakłada się na to destrukcyjna praktyka, obecna w Polsce od lat dziewięćdziesiątych, czyli „wycinania” starych doświadczanych kadr służących rzekomo „staremu reżimowi”, czy pozbywania się pracowników, którzy w swoim życiorysie mieli służbę w Wojsku Polskim.

W związku z powyższym;

1. Powinno nastąpić zgodna ponad podziałami polegająca na wyłączeniu MON-u i PGZ z polityki kadrowej według klucza partyjno-politycznego.
2. **Dobór kadr zarządzających, nadzorujących i kontrolujących powinien być przeprowadzony według trzech kryteriów; kompetencji, bezwzględnej lojalności wobec państwa i jego interesów obronno-przemysłowych oraz stopnia ponadprzeciętnego zaangażowania w realizację celów polskiego przemysłu**

**zbrojeniowego.**

3. Rada Nadzorcza PGZ powinna składać się z osób posiadających wieloletnie doświadczenie na wielu stanowiskach w przemyśle zbrojeniowym, potrafiących nieustannie nadzorować Zarząd, zdolnych do działalności analitycznej oraz myślenia strategicznego. **Wskazaniem byłoby aby jedna lub dwie osoby zasadzające w Radzie Nadzorczej miały bogate doświadczenie w pracy w zagranicznych firmach zbrojeniowych**, pod warunkiem przerwania swych dotychczasowych obowiązków służbowych lub będących na emeryturze.
4. Zarząd Polskiej Grupy Zbrojeniowej powinien się składać z osób o potwierdzonych kompetencjach kierowania zakładami przemysłowymi. Prezes Zarządu powinien mieć bogate doświadczenie w zarządzaniu grupą firm lub korporacją przemysłową oraz wiedzę i doświadczenie organizacyjne w budowaniu od podstaw nowych firm, przejęć kapitałowych oraz obrocie światowymi wartościami intelektualnymi. Z trzech pozostałych Członków Zarządu należy powołać osoby doświadczone w trzech głównych obszarach przemysłu zbrojeniowego; lądowym, lotniczym i morskim.
5. Podobny charakter doboru kadr powinien obowiązywać we wszystkich kilkudziesięciu zakładach skupionych w PGZ. Niedopuszczalnym jest kierowanie do Zarządów i Rad Nadzorczych kilkudziesięciu zakładów Grupy osób z nadania partyjnego.
6. Należy powołać zespół kontrolny złożony z osób doświadczonych w przemyśle zbrojeniowym i reprezentujących resorty odpowiedzialne za bezpieczeństwo państwa oraz jego strategię rozwojową dla kontroli całej struktury PGZ. Poprzestawanie, jak ma to miejsce dotychczas, na kontrolach zgodnych z Kodeksem Spółek Handlowych wobec tak strategicznego sektora polskiego przemysłu, jest niedopuszczalną nonszalancją ze strony organów założycielskich.
7. Zarówno struktury PGZ jak jej struktury głównych kooperantów, powinny być objęte profesjonalną osłoną kontrwywiadowczą.

## 5. Priorytetowe projekty zbrojeniowe

Z uwagi na stale pogarszającą się sytuację międzynarodową należy w pierwszej kolejności skupić uwagę na projektach kluczowych dla zapewnienia politycznego i militarnego bezpieczeństwa Polski. Należy zauważyć, że skupienie firm wchodzących w skład PGZ na obszary branżowe nie oznacza braku współpracy między obszarowej. Najtrwalszą, najbardziej oczywistą i zrozumiałą dla każdego pracownika PGZ **jest integracja produktowa zarówno w zakresie samej grupy jak i całego przemysłu zbrojeniowego a szerzej całego polskiego przemysłu i zaplecza naukowo-badawczego.**

Propozycja priorytetowych projektów w poszczególnych obszarach działalności PGZ;

### 5.1. Obszar Lądowy

1. Produkcja samochodów terenowych średniego tonażu (3-10 ton) o napędzie 4x4, 6x6, 8x8, które będą platformą do zabudowy specjalistycznym uzbrojeniem i techniką militarną dla wszystkich rodzajów wojsk i służb. Powinno się rozważyć odzyskanie marki STAR i uruchomienie tego zakładu w Starachowicach, gdzie istnieje odpowiednia infrastruktura i kadry. Zakład ten może powstać jako spółka akcyjna, przy udziale PGZ (status ZCZ), produkująca całą gamę samochodów cywilnych z modyfikacjami na potrzeby armii.
2. Przekształcenie zakładów JELCZ w kierunku seryjnej produkcji samochodów dużego tonażu (10-36 ton) na potrzeby cywilne oraz ich modyfikowane w kierunku platform do zabudowy specjalistycznym uzbrojeniem i techniką militarną dla wszystkich rodzajów wojsk i służb. Preferowany status ZCZ.
3. Produkcja lekkich samochodów terenowych na potrzeby cywilne z modyfikacjami dla wojska małego tonażu (0,5-2 tony) w oparciu o własne projekty bądź najlepszą dostępną licencję. Nowy zakład powinien być zlokalizowany zgodnie z możliwościami zatrudnienia doświadczonej kadry (Lublin, Głowno, Nysa, Sanok, Gliwice, Tychy, Bielsko-Biała). Status projektu ZCZ. PGZ powinna uczestniczyć w tym projekcie jako główny udziałowiec. Budowa takiego zakładu o produkcji rocznej ok. 50 000 samochodów będzie kosztowała ok. 200 000 USD i zrealizowana w okresie niespełna 2 lat. Dla porównania; przetargi na zakup ok. 500 importowanych samochodów terenowych dla wojska trwały 7 lat i ich dostawa będzie realizowana przez kolejne 2 lata! Dodać należy, że w Polsce istnieje kilkanaście tysięcy prywatnych zakładów produkujących części i podzespoły dla zachodnich firm motoryzacyjnych, które obecnie w swych krajach ograniczają produkcję związaną z kryzysem. **Włączenie tych firm z polski łańcuch dostaw jest zadaniem bezwzględnie priorytetowym z punktu widzenia interesów polskiej gospodarki i może być przykładem wysoce efektywnej integracji produktowej istniejącego potencjału wytwórczego wprowadzającego na międzynarodowy rynek polski produkt i polską markę.**
4. Produkcja wielkoseryjna silników wysokoprężnych w przedziałach mocy umożliwiającej stosowanie do cywilnych i wojskowych pojazdów kołowych, gąsiennicowych, łodzi, okrętów, kolejnictwa, agregatów prądotwórczych itp. w oparciu o najlepsze dostępne licencje oraz własne perspektywiczne konstrukcje (np. licencja Mirosława Szymkowiaka). Potrzeba jest uruchomienia kilku zakładów o różnorodnym systemie własności z udziałem PGZ. Zakłady o statusie ZCZ powinny powstać w optymalnych lokalizacjach (Andrychów, Kalisz, Polkowice, Wałbrzych, Gliwice, Tychy, Rzeszów, Mielec, Poznań, Gdynia).
5. Produkcja nowego modelu czołgu podstawowego w oparciu o licencję, licencję częściową np. podwozia z systemem napędowym lub polską konstrukcją realizowaną w zakładzie Bumar Łabędy. Należy rozważyć, czy projekt ten ma być nastawiany na szybki efekt jakim

jest szybkie wdrożenie do produkcji, przy wykorzystaniu dotychczas istniejących najlepszych rozwiązań czy też powinien być to zupełnie nowy innowacyjny projekt odpowiadający perspektywicznym wyzwaniom pola walki.

6. Natychmiastowa budowa własnych kompetencji w dziedzinie budowy aktywnego systemu obrony pojazdów (ASOP), polegającym na przeciwdziałaniu pociskom raketowym, inteligentnej amunicji, dronom itp. dla osłony czołgów, BWP, transporterów opancerzonych, systemów artyleryjskich i przeciwlotniczych. Produkcja rozbudowanego systemu antydostępowego w tym zakresie powinno być jednym z najważniejszych zadań dla PGZ jako integratora i głównego wykonawcy.
7. Masowa produkcja granatnika wielokrotnego użycia z szerokim wachlarzem specjalistycznych pocisków własnej konstrukcji lub zakupionej licencji, łącznie z pociskami o sterowanych głowicach (np. Carl Gustaw M-4).
8. Osobnym zagadnieniem jest produkcja broni, techniki i wyposażenia dedykowanego dla Wojsk Obrony Terytorialnej. Część broni i wyposażenia może pokrywać się ze sprzętem używanym w wojskach operacyjnych. Należy jednak w tym wypadku, biorąc pod uwagę konieczność masowego charakteru tej formacji w najbliższej przyszłości, stworzyć rozwiązanie systemowe polegające na jasnym określeniu specyfikacji uzbrojenia dostosowanego do wykonywanych zadań, jego ilości i terminów dostaw. Potrzebny jest integrator procesu projektowania i procesu produkcji, którym może być, czy raczej powinien być, PGZ.

## 5.2. Obszar Powietrzny

1. Integracja lub organizacja produkcji systemów Bezzałogowych Statków Powietrznych (BSP) na wszystkich poziomach organizacyjnych Sił Zbrojnych; taktycznym, operacyjnym i strategicznym. BSP spełniające funkcje rozpoznania, będące elementem Systemu Świadomości Sytuacyjnej w Czasie Rzeczywistym (SSSwCR) powinny być projektowane i produkowane w systemie PGZ występującego w charakterze koordynatora i integratora projektu. Pozostałe BSP przeznaczone dla rozpoznania w obszarze taktycznym powinny przejść inne polskie firmy. Podobny układ organizacyjny powinien obowiązywać w budowaniu systemu bojowego BSP, gdzie można zastosować daleko idącą standaryzację z segmentem rozpoznania. Budowa systemu BSP powinna zakładać duży udział osób i firm zewnętrznych na etapie projektowania, budowy prototypów i konkursowych prób technicznych, tak aby w pełni wykorzystać potencjał już istniejący w tej dziedzinie. Jednakże po ich zakończeniu niezbędna jest standaryzacja produkcyjna BSP która powinna być prowadzona przez PGZ.
2. Organizacja produkcji odrzutowego samolotu szkolno-treningowego na podstawie zakupionej licencji w celu szybkiego wdrożenia do systemu szkolenia pilotów wojskowych oraz pozyskania kompetencji produkcyjnych. Równoległe z wdrażaniem tego projektu powinien zostać rozpisany kontrakt na perspektywiczny projekt samolotu szkolno-treningowego polskiej konstrukcji (**projekt Iskra 2**), który zostałby wdrożony do produkcji w tym samym zakładzie, który będzie produkował samolot licencyjny. Proponowana lokalizacja zakładu; Mielec, Świdnik, Rzeszów, Bielsko Biała, Radom lub inne. Status zakładu ZZ.
3. Organizacja projektowania w oparciu o polski potencjał naukowo-badawczy oraz produkcji odrzutowego samolotu szkolno-bojowego (**projekt Grot 2**), wykorzystującego najlepsze wypracowane dotąd rozwiązania w tej klasie z dużym potencjałem zastosowania różnorodnego uzbrojenia. Samolot ten niezależnie od funkcji szkolenia i doskonalenia bojowego pilotów byłby przeznaczony do wielu funkcji bojowych od których odciążone byłyby samoloty bojowe (np. zwalczanie BSP). Tego typu samolot jest niezwykle perspektywiczny z punktu widzenia możliwości eksportowych. Proponowana lokalizacja zakładu; Mielec, Świdnik, Rzeszów, Radom lub inne. Status Zakładu ZZ.



4. Organizacja produkcji odrzutowego samolotu bojowego w klasie lekki myśliwiec na podstawie zakupionej licencji (np. SAAB Grippen). Jest on niezbędny dla odtworzenia rzeczywistej siły Obrony Powietrznej Kraju. W oparciu o pozyskane kompetencje do produkcji tego samolotu należałoby tworzyć projekt perspektywicznego polskiego lekkiego myśliwca. Optymalna lokalizacja zakładu; Mielec. Status zakładu ZZ.
5. Organizacja projektowania w oparciu o polski potencjał naukowo-badawczy oraz produkcji odrzutowego samolotu pola walki (SPW), nawiązujący do już realizowanych koncepcji (**projekt Skorpion 2**). Projekt ten wynika z następujących przesłanek; planowane obecnie wykorzystanie naddźwiękowych samolotów wielozadaniowych do atakowania celów naziemnych jest bojowo mało efektywne, drogie (SPW jest kilkakrotnie tańszy od bojowego samolotu wielozadaniowego) oraz naraża te samoloty na duże straty z racji ich małej odporności na uszkodzenia środkami obrony przeciwlotniczej. Polska powinna rozwijać produkcję tej klasy samolotów aby odtworzyć niezbędne dla naszej skutecznej obrony Lotnictwo Taktyczne, tak by pozostałe samoloty bojowe przeznaczyć do priorytetowej Obrony Powietrznej Kraju. Skuteczne i szybkie wdrożenie SPW do produkcji może przynieść Polsce duże możliwości eksportowe, gdyż dwa dotychczas sztandarowe samoloty tej klasy; amerykański A-10 (wycofywany sukcesywnie ze służby) i rosyjski Su-25 są projektami z okresu zimnej wojny. Optymalna lokalizacja zakładu; Mielec. Status zakładu ZZ.

### 5.3. Obszar morski

1. **Absolutnym priorytetem jest odtworzenie, bezmyślnie rozformowanego, bojowego lotnictwa morskiego. Aby utrzymać przewagę w przestrzeni południowego Bałtyku, co powinno być naszym minimalnym celem strategicznym, koniecznym jest posiadanie trzech nowoczesnych komponentów; bojowego lotnictwa morskiego, floty nawodnej oraz floty podwodnej.** Bojowe lotnictwo morskie powinno zostać odtworzone w oparciu o samoloty produkowane dla polskich Sił Powietrznych (opisane w poprzednim podrozdziale), poprzez modyfikację ich wyposażenia i uzbrojenia do działań nad dużymi akwenami wodnymi.
2. Organizacja projektowania **w oparciu o polski potencjał naukowo-badawczy oraz produkcji serii specjalistycznych kutrów bojowych na wspólnej platformie (kadłub, napędy, sterowanie)** różniących się uzbrojeniem i wyposażeniem. Pięć podstawowych modyfikacji to; kutry raketowe, torpedowe, obrony powietrznej, patrolowe i desantowe. Polska Marynarka Wojenna potrzebuje natychmiast kilkadziesiąt tego typu jednostek. Ich seryjna produkcja w Stoczni Marynarki Wojennej oraz innych stoczniach wyspecjalizowanych w specjalistycznej zabudowie, pozwoli szybko zaspokoić te potrzeby. Duża skala produkcji, przełoży się na efekt produktowej specjalizacji a to może zapewnić sukces eksportowy.
3. **W oparciu o umowę z partnerem zagranicznym należy podjąć projektowanie i wdrożenie do produkcji korwety wielozadaniowej o wyporności 800-1000 ton, będącej nowym standardem tego typu okrętów operujących na wodach przybrzeżnych oraz akwenach wielkości Bałtyku. Skuteczne operowanie w warunkach konfliktu na Bałtyku większych jednostek, może mieć miejsce jedynie w przypadku uzyskania bezwarunkowej przewagi nad określoną przestrzenią powietrzno-morską, w przeciwnym wypadku dużym jednostkom nawodnym grozi szybkie zatopienie.** Małe korwety wielozadaniowe powinny posiadać wymienne moduły uzbrojenia tak aby w sytuacji określonego zagrożenia mogły stawać się okrętami raketowymi (rakietami woda-woda, lub woda-ziemia), torpedowymi, obrony powietrznej (rakietami woda-powietrze bliskiego i średniego zasięgu), patrolowymi bądź też posiadającymi równocześnie wszystkie powyższe zdolności. Zmienność modułów (kontenerów) uzbrojenia powinna być

szybka (2-3 godziny), podobnie jak odtworzenie gotowości operacyjnej, wymiany załogi itp. Marynarka Wojenna potrzebuje do wykonywania swoich zadań kilkanaście takich korwet. **Pozyskanie kompetencji do ich produkcji wraz z systemami uzbrojenia jest absolutnym priorytetem.** Budowa kadłubów z napędami i sterowaniem powinna odbywać się w jednej wyspecjalizowanej stoczni, natomiast ich wyposażanie w wielu innych w zależności od posiadanych kompetencji. **Rozwinięcie seryjnej produkcji lekkich korwet wielozadaniowych oprócz szybkiego wyposażenia w nie polskiej Marynarki Wojennej, może stać się polską specjalnością eksportową z uwagi na brak konkurencji w tej klasie okrętów.**

4. Pozyskanie kompetencji do budowy w polskich stocznjach fregat o wyporności 3000-4000 ton (program Miecznik) z możliwością ich wykorzystania również poza Bałtykiem zgodnie z interesami państwa oraz wspólnymi działaniami sił sojusznicych.
5. Pozyskanie kompetencji do projektowania i budowy w polskich stocznjach małych łodzi podwodnych o wyporności 150-500 ton posiadającymi nowe systemy uzbrojenia, dedykowanych do operacji przybrzeżnych i na akwenach zamkniętych porównywalnych z Bałtykiem. Skuteczne wprowadzenie tego projektu może dać Polsce trwałą przewagę operacyjną na Bałtyku. **Ten segment łodzi podwodnych z uwagi na brak konkurencji może stać się w przyszłości polską specjalnością eksportową.**
6. Pozyskanie licencji do budowy w polskich stocznjach okrętów podwodnych o wyporności 1000-2000 ton operujących na Bałtyku oraz otwartych oceanach.
7. Uruchomienie produkcji uzbrojenia jednostek powietrznych, nawodnych i podwodnych w nowe kategorie uzbrojenia jak torpedy i raketotorpedy zarówno dotychczas używanych kalibrów 533 i 400 mm, jak również nowych mniejszych kalibrów dedykowanych szczególnie dla małych łodzi podwodnych. Jest to szczególnie ważne wobec coraz większego udziału dronów podwodnych i nawodnych, których zwalczanie dotychczasowymi środkami jest nieefektywne i drogie. **PGZ powinna zadbać o standaryzację uzbrojenia morskiego, tak aby było ono produkowane seryjnie z modyfikacjami do użycia przez cztery platformy; naziemne, powietrzne, nawodne i podwodne.**

#### 5.4. Obszar Przeciwlotniczy i Przeciwrakietowy

1. **Podstawowym zadaniem PGZ w tym obszarze jest stworzenie zintegrowanego Wielowarstwowego Systemu Obrony Przeciwlotniczej i Przeciwrakietowej (WSOPP).** System ten w układzie horyzontalnym powinien obejmować integrację wojsk Obrony Powietrznej Kraju ze środkami obrony przeciwlotniczej oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych Sił Zbrojnych oraz Obrony Terytorialnej, obronę plot miast, centrów przemysłowych oraz obronę plot Marynarki Wojennej. W układzie wertykalnym powinien integrować systemy artylerii lufowej plot wraz z raketami bardzo bliskiego zasięgu będącymi na wyposażeniu pododdziałów wojsk z systemem rakiet bliskiego zasięgu do 20 km, średniego do 100 km i dalekiego powyżej 100 km. Ten różnorodny, przestrzenny, wielowarstwowy system powinien być zintegrowany z samolotami lotnictwa OPK, Systemem Świadomości Sytuacyjnej, centrami szyfrowanej łączności i systemami dowodzenia. **WSOPP nie może mieć luk i powinien posiadać możliwość stosowania z szerokiego wachlarza środków, które będą adekwatne do zwalczanego zagrożenia.** To wielkie, priorytetowe dla naszego bezpieczeństwa zadanie powinno być dziełem wielu wyspecjalizowanych ośrodków, instytutów, sztabów rodzajów wojsk, koordynowane przez PGZ.
2. Niezbędnym jest pozyskanie kompetencji do prowadzenia rozpoznania przestrzeni powietrznej z wykorzystaniem platform powietrznych załogowych i bezzałogowych do wy-

krywania pocisków raketowych, raket manewrujących oraz samolotów lecących na małej wysokości. **Niezbędnym elementem tego systemu jest produkcja samolotu typu AVACS w oparciu o licencję (np. Saab 340 AEW&C)**

3. Pozyskanie licencji do produkcji przeciwlotniczych rakiet bliskiego i średniego zasięgu dla zakładów MESKO w Skarżysku Kamiennej. Produkowane rakiety powinny posiadać swoje modyfikacje na potrzeby platform naziemnych, powietrznych, nawodnych i podwodnych. Jest to zadanie absolutnie priorytetowe, gdyż nie da się zbudować skutecznego systemu obrony powietrznej bazując na drogim imporcie, często powiązanim z licznymi ograniczeniami. Wybór możliwie najlepszego partnera produkcyjnego, rozwojowych modeli rakiet oraz ich standaryzacja produkcji dla wielu rodzajów wojsk, pozwoli na zbudowanie skutecznego i efektywnego systemu obrony przeciwlotniczej i przeciwrakietowej.
4. Pozyskanie licencji do produkcji przeciwlotniczych systemów artylerii lufowej w pełnym zakresie kalibrów dla Zakładów Mechanicznych Tarnów oraz Huty Stalowa Wola.

## 5.5. Obszar Broni, Amunicji i Systemów Artyleryjskich

Planując rozwój nowoczesnej broni oraz potrzebę modernizacji i rozbudowy Sił Zbrojnych, PGZ powinna wziąć pod uwagę zaprojektowanie nowych systemów broni strzeleckiej wraz z nowymi standardami kalibrów wynikającymi z doświadczeń bojowych ostatnich trzech dziesięcioleci. Wiele kalibrów amunicji broni strzeleckiej ma swój rodowód jeszcze z I wojny światowej. Dla liczebnych, rozwiniętych armii zmiana amunicji jest kosztowana i trudna organizacyjnie do przeprowadzenia. Dla Polski, posiadającą obecnie nieliczną armię i niewielkie zapasy magazynowe przejście na nowe standardy amunicji jest o wiele prostsze. Przeprowadzając taką zmianę nasza armia otrzyma broń strzelecką mającą przewagę nad konkurentami a w przeszłości nasz nowy sprawdzony, wdrożony i rozpowszechniony standard może stać się przedmiotem pożądanym innych rynków zbrojeniowych. W związku z powyższym PGZ powinna;

1. Opracować wspólnie ośrodkami naukowo-badawczymi nowy rodzaj amunicji strzeleckiej łączącej najlepsze cechy naboju 5,56x45 i naboju 7,62x51. Cechą pożądaną powinna być bardziej płaska krzywa balistyczna, większy skuteczny zasięg oraz mniejsza waga naboju i siła odrzutu niż to ma miejsce w przypadku kalibru 7,62. Podobna zasada powinna kierować modernizacją i przebudową do innych standardów amunicji pistoletowej 9 mm i wielkokalibrowej 12,7 mm.
2. W oparciu o wypracowane, nowe standardy kalibrów amunicji, PGZ powinna rozpisać konkurs na nowe projekty indywidualnej broni strzeleckiej pistoletów, pistoletów maszynowych, karabinków szturmowych, karabinów maszynowych i snajperskich. W konkursie powinna wziąć udział możliwie jak największa ilość uczestników. Najbardziej obiecujące projekty powinny być finansowane do poziomu wykonania kilku prototypów a po ich przetestowaniu kolejne najlepsze projekty powinny być wykonane w ilości umożliwiającej testowania w ekstremalnych warunkach poligonowych wszystkich stref klimatycznych. Dopiero na tym poziomie powinno nastąpić ostateczne rozstrzygnięcie konkursu z połączone z wysokimi honorariami dla konstruktorów lub biur konstrukcyjnych. Wdrożenie do produkcji powinno nastąpić w istniejącej FB Radom, ZM Tarnów oraz ich oddziałach i filiach rozmieszczonych na terenie całego kraju.
3. Opracowanie działa bezodrzutowego i równoległe lekkiego działa polowego o jednakowym kalibrze 99 mm z zastosowaniem, jeżeli będzie to technicznie i ekonomicznie uzasadnione, tego samego naboju bezłuskowego. Działo o lufie niskociśnieniowej powinno być wykorzystane w nowej konstrukcji Uniwersalnej Wieży Bojowej, która powinna być montowana w BWP, w kołowych transporterach opancerzonych, wozach rozpoznawczych itp. Masowe wykorzystanie tych rozwiązań w

wojskach operacyjnych, Obronie Terytorialnej, jedenastkach piechoty morskiej, górskiej, oddziałach wysokiej mobilności itp. poprzez standaryzację amunicji wpłynie na niższy koszt produkcji i większe zdolności logistyczne Sił Zbrojnych. Zakłady produkcji dział bezodrzutowych, lekkich dział polowych oraz dział na wszelkiego rodzaju platformach lądowych może być produkowany wszędzie tam, gdzie są odpowiednie kadry techniczne; na terenie Górnego Śląska, Huty Stalowa Wola czy województwie świętokrzyskim.

4. Priorytetem dla PGZ jest również produkcja amunicji inteligentnej i pocisków samonaprowadzającej się na cel zarówno do kalibrów już istniejących takich jak moździerzy kalibru 99 mm, pocisków 155 mm, jak i tych, które powinny być w masowym użytku jak armat 57 mm, 76 mm oraz dział 99 mm. Preferowany zakład produkcyjny; MESCO w Skarżysku Kamiennej.

## 5.6. Obszar Elektroniki, Informatyki i Cybertechnologii

Obszar ten spaja wszystkie inne obszary produkcji zbrojeniowej. PGZ powinna dążyć do standaryzacji rozwiązań i systemów w zakresie elektroniki i informatyki w produkcji zbrojeniowej wszędzie tam gdzie jest to uzasadnione i możliwe.

1. **Najważniejszym projektem tego obszaru jest stworzenie Systemu Świadomości Sytuacyjnej w Czasie Rzeczywistym (SSSwCR).** We współczesnym świecie to zagadnienie jest kluczowe dla właściwego i natychmiastowego podejmowania decyzji. W przypadku zagrożenia politycznego czy tym bardziej militarnego SSSwCR decyduje o adekwatnym do zagrożenia i tym samym nieeskalacyjnym reagowaniem struktur państwa i jego Sił Zbrojnych. **W przypadku konfliktu zbrojnego państw bądź koalicji państw o porównywalnych potencjalach militarnych o zwycięstwie będzie decydować lepsza świadomość sytuacyjna w czasie rzeczywistym, która jest podstawą do podejmowania właściwych decyzji o charakterze taktycznym, operacyjnym i strategicznym. PGZ powinna być koordynatorem i integratorem budowy SSSwCR.**
2. Drugim zadaniem tego obszaru jest **stworzenie systemu zapewniającego ciągłość i niezawodność dowodzenia i wymiany informacji w Siłach Zbrojnych przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa w przesyłaniu, przechowywaniu i przetwarzaniu informacji.** Należy wdrożyć do produkcji systemy niezawodnej kodowanej łączności na wszystkich szczeblach dowodzenia i we wszystkich rodzajach wojsk i służb. PGZ powinna być inicjatorem interdyscyplinarnych badań naukowych w tym obszarze jak np. łączność kwantowa.
3. Koniecznym jest **stworzenie systemu broni opartej na impulsie elektromagnetycznym,** wyłączającym lub ograniczającym funkcjonowanie broni lub urządzeń sterowanych elektroniką u potencjalnego przeciwnika. **Bronia elektromagnetyczna jest niezwykle skutecznym środkiem oddziaływania na współczesnym polu walki, również w znaczeniu psychologicznym.** Z drugiej strony PGZ powinna wdrożyć do produkcji systemy przeciwdziałania na tego typu broń dla naszych Sił Zbrojnych. W badaniach nad tą bronią powinny brać udział wszystkie dostępne instytuty naukowo-badawcze, uczelnie i zespoły naukowe. **PGZ powinien być inicjatorem i koordynatorem tego typu badań aż do osiągnięcia efektów czyli skutecznego wdrażania nowego systemu broni do produkcji.**

## 5.7. Obszar Technologii Kosmicznych i Satelitarnych

Obszar ten jest uważany za decydujący o zwycięstwie w przyszłej wojnie. Wprowadzie szereg

traktatów międzynarodowych zabrania militaryzacji kosmosu, jednak wszyscy obserwatorzy są zgodni, że główne mocarstwa weszły już dawno w wyścig zbrojeń w tej sferze. Polska powinna określić swoje ambicje w tym względzie, prowadząc jednocześnie działania zgodne z prawem i umowami międzynarodowymi.

1. Koniecznym jest pozyskanie kompetencji do wynoszenia na orbitę własnych sztucznych satelitów w celu, w pierwszej kolejności, stworzenia własnej wysokowydajnej łączności satelitarnej z zastosowaniem najlepszych metod kryptograficznych. Pozyskanie technologii produkcji rakiet nośnych można wykorzystać w tworzeniu rakiet dla systemu obrony przeciwlotniczej i przeciwrakietowej lub też odwrotnie, pozyskanie technologii produkcji rakiet OPL można wykorzystać do produkcji rakiet nośnych wynoszących sztuczne satelity na orbitę Ziemi.
2. **Sztuczne satelity należy wykorzystać do stworzenia niezwykle efektywnego elementu w tworzeniu SSSwCR. Satelity obserwacyjne mają zdolność do zbierania informacji z całego obszaru potencjalnego przeciwnika czym przewyższają wszystkie inne sensory układu świadomości sytuacyjnej.**
3. Jeżeli pozwoli na to budżet, należy rozważyć budowę własnego systemu pozycjonowania satelitarne. Jest to niezwykle istotne, ponieważ dotychczasowy system GPS może być wyłączony dla działań militarnych a na nim opierają się niemal wszystkie używane przez nas systemy nawigacji i wiele rodzajów broni precyzyjnego rażenia.

Powyższe projekty w obszarze technologii kosmicznych można zrealizować poprzez pełne zaangażowanie wszystkich zasobów naukowych i intelektualnych państwa skupionych w szeregu grup celowych połączonych wspólnym, nadrzędnym celem jakim jest otwarcie przestrzeni kosmicznej dla realizacji naszych aspiracji poznawczych o naukowych oraz naszego bezpieczeństwa. PGZ powinna brać aktywny udział w tym dziele.

## 5.8. Priorytetowe projekty zbrojeniowe – podsumowanie

Przedstawione powyżej projekty nie wyczerpują listy możliwych pomysłów dla rywalizacji technologicznych będących jednym z elementów projekcji siły oraz potrzeb nowoczesnego pola walki. Stanowią jednak warunek zbudowania zdolności do zaspakajania głównych potrzeb Sił Zbrojnych zaopatrywanych przez polski przemysł zbrojeniowy. **Potrzebny jest w tym zakresie wielki wysiłek intelektualny oparty o najlepszą wiedzę, tak aby tworzyć perspektywiczne systemy uzbrojenia wyprzedzające działania na tym polu podejmowane przez naszych potencjalnych przeciwników.**