

**SZCZEGÓLNE MIEJSCE  
WOJSKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW REMONTOWO-PRODUKCYJNYCH  
W SYSTEMIE OBRONNYM PAŃSTWA  
A KONSOLIDACJA POLSKIEGO PRZEMYSŁU OBRONNEGO**

Rozpatrując kwestię przyszłości Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych w warunkach otwartego europejskiego rynku uzbrojenia i wynikającej z tego potrzeby konsolidacji polskiego potencjału przemysłu obronnego, należy uwzględnić ich szczególne miejsce w systemie obronnym państwa. Podstawową misją tych przedsiębiorstw było i jest zaspokojenie potrzeb remontowo-produkcyjnych w zakresie uzbrojenia i sprzętu wojskowego na rzecz resortu obrony narodowej.

Koncepcja włączenia wszystkich ich do Grupy BUMAR oznacza, iż cały polski przemysłowy potencjał obronny, a więc zarówno przedsiębiorstwa produkcyjne, jak i remontowo-produkcyjne, nie licząc coraz liczniejszych, ale bardzo małych pod względem potencjału firm prywatnych, zostanie skonsolidowany w jednej grupie, pozostającej pod nadzorem Ministra Skarbu Państwa. Nie bierzemy tu pod uwagę kilku przedsiębiorstw pozostających jeszcze pod nadzorem Agencji Rozwoju Przemysłu S.A., ponieważ dotąd zajmowała się ona sprzedażą inwestorom zagranicznym przejętych przez nią przedsiębiorstw, głównie lotniczych i powoli kończy tę misję. Powstaje pytanie, czy w specyficznym położeniu geopolitycznym Polski i w sytuacji globalnego kryzysu gospodarczego, który prawie na pewno będzie jeszcze miał kolejne i raczej poważne odsłony, cały podstawowy przemysłowy potencjał obronny naszego państwa powinien być zgrupowany w jednym koncernie? Otóż naszym zdaniem, wiele bardzo ważnych argumentów przemawia za tym, aby potencjał ten skoncentrowany był w dwóch odrębnych grupach, ale ściśle i stale ze sobą współpracujących. Rzetelna odpowiedź na wyżej postawione pytanie wymaga określenia specyfiki i miejsca Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych w systemie obronnym państwa – w aktualnych uwarunkowaniach, określonych mało przewidywalną sytuacją, jeśli chodzi o perspektywy gospodarki światowej, stosunków euroatlantycznych i integracji europejskiej w warunkach trwającego globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego i w sytuacji bardzo możliwego upadku strefy euro.

Charakteryzując ich specyficzną misję i pozycję należy pamiętać o tym, że są to przedsiębiorstwa, które zawsze pełniły i mogą pełnić szczególną rolę. W ciągu ostatnich kilkunastu lat Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne realizowały zdecydowaną większość remontów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, w tym usługi o najwyższym stopniu trudności i skomplikowaniu. Z powodzeniem wykonują one także regeneracje części do sprzętu już aktualnie nieprodukowanego. Mają one do spełnienia szczególnie istotną rolę w okresie zagrożenia, sytuacji kryzysowych i konfliktu wojennego, kiedy to w szybkim tempie trzeba remontować i odtwarzać zdolności bojowe uzbrojenia i sprzętu będącego na wyposażeniu jednostek liniowych wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej. Taka ich misja powoduje, iż w istocie przedsiębiorstwa te stanowią część logistyki Sił Zbrojnych RP. Tym bardziej, że charakterystyka branżowa tych przedsiębiorstw pokrywa zasadniczo wszystkie rodzaje uzbrojenia i sprzętu wojskowego.<sup>1</sup>

W tym kontekście warto przypomnieć, że Siły Zbrojne można podzielić umownie na dwie wielkie grupy jednostek zadaniowych: jednostki bojowe i jednostki wsparcia. Zadaniem pierwszej grupy jest walka, druga grupa ma zapewnić środki i warunki dla realizacji zadań przez grupę pierwszą. Druga grupa tworzy logistykę wojskową czy też system logistyczny.

W ujęciu encyklopedycznym „logistyka wojskowa jest to działalność, a raczej – wielka działalność, obejmująca planowanie, przygotowanie i zapewnienie wsparcia materiałowego siłom zbrojnym, dającego im możliwość życia i ruchu, szkolenia się w czasie pokoju, mobilizacji i działania w wypadku zagrożenia oraz walki w czasie wojny lub dla utrzymania pokoju”<sup>2</sup>. „Wsparcie materiałowe” dzieli się na dwa pierwotne zadania. Pierwsze obejmuje rozwój i produkcję, zakup i przechowywanie, dystrybucję i dyspozycję całego wyposażenia Sił Zbrojnych. Zadanie drugie polega na świadczeniu różnych usług logistycznych.

System logistyki wojskowej, jak każdy system działania, składa się ze sfery realnej (wykonawczej) oraz ze sfery regulacji (informacyjno-decyzyjnej). Sferę realną tworzą jednostki logistyczne (zaopatrzenia, transportu, remontowe, medyczne) oraz zespół ogniw zaopatrzeniowo-usługowych, tworzący infrastrukturę tego systemu. Sferę informacyjno-decyzyjną tworzą organy logistyczne na wszystkich szczeblach dowodzenia, których zadaniem jest sterowanie strumieniem dostaw środ-

---

<sup>1</sup> Por. M. Jabłoński, *Wojskowe przedsiębiorstwa remontowo-produkcyjne a konsolidacja polskiego przemysłowego potencjału obronnego*, (w:) P. Soroka (red.), *Ogólnopolska Konferencja Konsolidacja polskiego przemysłu obronnego w warunkach otwartego europejskiego rynku uzbrojenia*, Towarzystwo Wiedzy Obronnej, Warszawa 2006, s. 57–58.

<sup>2</sup> J.H. Skinner, *Logistics: A General Survey*, *International Military and Defense Encyclopedia*, Washington 1993, vol. 3, s. 1493.

ków materialnych oraz usług niezbędnych jednostkom wojskowym do wykonania postawionych im zadań<sup>3</sup>. System logistyczny ma, podobnie jak siły zbrojne, naturę hierarchiczną. Poszczególne jednostki logistyczne są organiczną częścią jednostek wojskowych wszystkich szczebli.

Z powyższych rozważań wynika, iż logistyka wojskowa ma podwójną naturę, gdyż jest jednocześnie działalnością wojskową i gospodarczą. Działalność wojskowa (szkolenie i walka zbrojna) domaga się stosowania zasad sztuki wojennej, natomiast działalność gospodarcza nakazuje odwoływanie się do zasad ekonomii. Proporcje, w jakich te zasady należy stosować, zależą m.in. od możliwości gospodarczych walczącego państwa (sojuszu), zakresu i intensywności wysiłku bojowego. Wraz zaostrzeniem się sytuacji czy pogłębianiem się bieżącej konfliktowości, nie mówiąc już o wojnie, rośnie znaczenie zasad sztuki wojennej, co powoduje „militaryzację” zasad logistyki wojskowej. I odwrotnie, przy konfliktach niskiej intensywności, o małym zaangażowaniu wojskowym, rośnie znaczenie zasad ekonomii.

Jedną z ważnych funkcji spełnianych przez system logistyczny są usługi remontowe i produkcyjne. Na szczeblu centralnym są one realizowane przez Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne, które są, czy też powinny być, częścią systemu logistycznego Sił Zbrojnych. Oznacza to, że są one zorientowane na Siły Zbrojne, a nie na rynek zewnętrzny, dlatego głównym kryterium ich oceny nie powinien być zysk, lecz fachowość i dyspozycyjność w przeprowadzaniu remontów średnich i głównych oraz przedsięwzięć modernizacyjnych i produkcyjnych. Cywilne przedsiębiorstwa przemysłu zbrojeniowego powinny być z kolei bardziej zorientowane na rynek zewnętrzny, gdyż zamówienia tylko polskiej armii nie są w stanie go utrzymać. Ważnym kryterium ich oceny powinien być zysk, aczkolwiek nie traktowany tak rygorystycznie jak w przedsiębiorstwach typowo cywilnych. Połączenie obu grup przedsiębiorstw wpłynęłoby negatywnie na logikę funkcjonowania zaplecza remontowo-produkcyjnego Sił Zbrojnych. Na powstające i realizowane koncepcje konsolidacji polskiego przemysłu obronnego wpływają potrzeby gospodarki pokojowej. Trzeba jednak pamiętać, że militarnie zorientowane funkcje Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych powodują, że są one ważnym składnikiem gotowości obronnej państwa.

Największym kapitałem tych przedsiębiorstw są linie remontowo-produkcyjne i technologiczne przystosowane do wykonywania zleconych im przez wojsko zadań, a ponadto ich kadra menedżersko-techniczna i wysokokwalifikowani pracownicy z wieloletnim doświadczeniem. Cechuje ich umiejętność rozwijania i wdra-

---

<sup>3</sup> Por. M. Sułek (red.), *Gospodarka obronna Polski – stan obecny i perspektywy*, AON, Warszawa 1995, s. 154.

zania nowoczesnych technologii. Jest to m.in. wynikiem serwisowania, remontowania, modernizowania oraz produkowania różnych generacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego, w tym produkowanego za granicą, do którego nie ma części oryginalnych, a zamówienia na nie trzeba składać z wielomiesięcznym wyprzedzeniem. W ostatnich latach przedsiębiorstwa te potrafiły się dostosować do aktualnych potrzeb i wymagań polskiej armii. Prowadziły remonty użytkowanego przez wojsko sprzętu i jednocześnie pozyskiwały nową produkcję krótkich serii wyrobów. Elastyczność w działaniu jest bowiem atutem tych przedsiębiorstw. W ostatnim okresie wiele nowych wyrobów dzięki nim trafiło na potrzeby wojska. Przykładem mogą być nowoczesne aparatownie łączności, zautomatyzowane wozy dowodzenia, nowoczesne systemy rozpoznania i walki radioelektronicznej, zmodernizowane systemy rakietowe, kołowe transportery opancerzone i inne. W wielu przypadkach Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne zajmują się już sprzętem importowanym, jego montażem w systemach i obiektach, serwisem. Niektóre z nich są już lub będą w najbliższym okresie czasu związane porozumieniami i umowami z zagranicznymi dostawcami sprzętu dla polskich Sił Zbrojnych. Przedsiębiorstwa te ponadto realizowały i realizują prace badawczo-rozwojowe i modernizacyjne, których efektem są nowe systemy.<sup>4</sup>

**Wszystko to przemawia za tym, by ewentualna konsolidacja tych przedsiębiorstw uwzględniała ich specyfikę i szczególne usytuowanie w systemie obronnym państwa, a nadrzędnym celem konsolidacji winny być korzyści dla Sił Zbrojnych i samych przedsiębiorstw.**

Autorzy niniejszego opracowania opowiadają się za skoncentrowaniem polskiego przemysłowego potencjału obronnego w dwóch grupach – przedsiębiorstw produkcyjnych i pracujących na ich rzecz jednostek badawczo-rozwojowych w Grupie BUMAR, która docelowo powinna stać silnym narodowym koncernem zbrojeniowym pozostającym w nadzorze Ministra Skarbu Państwa, zaś Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych w drugiej grupie, pozostającej pod nadzorem Ministra Obrony Narodowej, której kształt i zasady organizacji wymagają jeszcze dyskusji i dopracowania. **Przy czym obie grupy powinny stale i ściśle współdziałać przy realizacji zamówień dla wojska i kontraktów eksportowych, a także wspólnie startować w przetargach za granicą.** Możliwą formą takiej współpracy może być **alians strategiczny**, którego koncepcję na tej konferencji zarysował dr Waldemar Walczak.

Za możliwością skonsolidowania Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych w jednej odrębnej grupie, pozostającej nadal pod nadzorem

<sup>4</sup> Por. M. Jabłoński, *Wojskowe przedsiębiorstwa remontowo-produkcyjne a konsolidacja polskiego przemysłowego potencjału obronnego*, oprac. cit., s. 58.

właścicielskim Ministra Obrony Narodowej, przemawia m.in. właśnie ich specyfika, możliwości remontowe, serwisowe oraz produkcyjne małych serii. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa są kooperacyjnie powiązane ze sobą. Takie podejście gwarantuje zachowanie istniejącej już bazy remontowo-produkcyjnej. WPRP będąc w jednej skonsolidowanej grupie wypełnią niektóre nisze produkcyjne, będą także mogły kooperować z innymi spółkami i radzić sobie na otwartym rynku europejskim.

Konkurencyjna koncepcja, forsowana przez kierownictwo Ministerstwa Skarbu Państwa, jak wiadomo, przewiduje włączenie Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych do Grupy Bumar w formie jednej odrębnej grupy, stanowiącej dywizję remontowo-serwisową, bądź poprzez rozproszenie w istniejących już dywizjach Bumaru, w których wiodącą rolę odgrywają przedsiębiorstwa produkcyjne, często znajdujące się w trudnej sytuacji ekonomicznej. Jak wiadomo, przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją wielkoseryjną nie zawsze zainteresowane są mniejszymi przedsięwzięciami niezbędnymi dla zabezpieczenia potrzeb polskiej armii. Rozproszenie WPRP po branżowych dywizjach może zatem doprowadzić do rozerwania naturalnych powiązań kooperacyjnych między nimi, a w efekcie do stopniowego zaniku ich bazy remontowo-produkcyjnej i przejęcia ich zleceń oraz zadań przez przedsiębiorstwa produkcyjne.

Jak wiadomo, Grupa Bumar działa pod nadzorem Ministerstwa Skarbu Państwa, a więc resortu, którego jednym z głównych zadań jest pozyskiwanie każdego roku możliwe największych wpływów z prywatyzacji, określonych w ustawie budżetowej. Środki te przeznaczone są w pierwszym rzędzie na równowagę budżetu, a tak naprawdę – na zmniejszenie deficytu budżetowego. Nie można wykluczyć, że gdyby pogłębił się globalny kryzys finansowo-gospodarczy i bardziej niż jego pierwsza fala dotknął Polski, a taki scenariusz, niestety, może się zrealizować, to wówczas może nasilić się proceder sprzedaży przez Ministerstwo Skarbu Państwa najcenniejszych aktywów majątku narodowego w celu pokrycia rosnącego zadłużenia. Do takiego postępowania zmuszone zostały przez Unię Europejską władze mocno zadłużonej Grecji, co jest jednym z warunków otrzymywania przez ten kraj kolejnych transzy pomocy finansowej. Gdyby do zbliżonej sytuacji doszło w Polsce, to wówczas mogłaby pojawić się pokusa wystawienia na sprzedaż także Grupy Bumar. (również wprowadzenie Bumaru na giełdę nie zapewnia trwałości kontroli nad Grupą przez Skarb Państwa przy istocie akcyjności, czyli dopuszczenia do publicznego obrotu akcjami).

Na dziś taki zamiar wydaje się mało realny, w sprawach obronności i bezpieczeństwa narodowego trzeba jednak uwzględnić także najgorsze scenariusze. Stąd w bardzo niepewnych i nieprzewidywalnych czasach głębokiego globalnego kryzy-

su finansowo-gospodarczego i wynikających z tego turbulencji, nie jest bezpieczne skupiać w jednym koncernie cały polski przemysłowy potencjał obronny. I jest to poważny argument przemawiający za tym, aby ten potencjał był skonsolidowany w dwóch odrębnych, powiązanych aliansem strategicznym, grupach. Poza tym takie rozwiązanie zachowałoby warunki dla konkurencji na polskim rynku uzbrojenia, co leży w interesie wojska.