

Zbrojenia kołem zamachowym rozwoju polskiego przemysłu lokalnego



ADAM LESZKIEWICZ
Prezes Zarządu PGZ S.A.

Rosnące wydatki na obronność i przyspieszona modernizacja armii tworzą dziś szansę, by polski przemysł zbrojeniowy stał się nie tylko zapleczem wojska, lecz także impulsem rozwojowym dla firm, szkół, uczelni i lokalnych łańcuchów dostaw w całym kraju. Nie musimy już dziś nikogo przekonywać, że potrzebujemy zbudować krajowe zdolności produkcyjne, pytanie tylko jak powiązać interes państwa, potrzeby armii, potencjał regionów i aktywność prywatnych kooperantów w taki sposób, aby bezpieczeństwo przekładało się na trwały rozwój gospodarczy.

*Rozmowa Redakcji kwartalnika
„Pomorski Thinkletter”.*

Czy zbrojenia mogą stać się kołem zamachowym polskiego przemysłu lokalnego, a nie tylko wielkim programem zakupowym państwa?

Rozwój branży zbrojeniowej w Polsce jest konieczny, jeśli chcemy posiadać własne zdolności produkcyjne w każdym możliwym obszarze. Tę branżę współtworzą zarówno Polska Grupa Zbrojeniowa i tworzące ją 67 spółek, jak i 12 tysięcy naszych kooperantów i partnerów biznesowych na terenie całego kraju. Jasne jest więc, że szeroko zakrojony i przybierający na dynamice proces modernizacji technicznej Wojska Polskiego już dziś stanowi impuls

do rozwoju wszystkich podmiotów przemysłowych w niego zaangażowanych. Niewątpliwie kolejne zamówienia, możliwe dzięki rosnącym nakładom finansowym na obronność, przełożą się na dalszy rozwój branży – zarówno sektora państwowego, jak i prywatnego. Beneficjentami tego

Rozwój przemysłu obronnego może stać się silnym impulsem dla gospodarki lokalnej, ponieważ łączy potrzeby bezpieczeństwa państwa z potencjałem firm działających w całym kraju. Gdy modernizacja armii wzmacnia równocześnie duże zakłady, prywatnych kooperantów i regionalne łańcuchy dostaw, obronność staje się także narzędziem trwałego rozwoju gospodarczego.

procesu będą duże firmy, takie jak Huta Stalowa Wola czy PGZ Stocznia Wojenna, a także współpracujące z nimi mniejsze firmy prywatne. Naszym celem, jako PGZ, czyli krajowego lidera branży obronnej, jest wspieranie rozwoju różnych podmiotów zainteresowanych działalnością na rzecz przemysłu zbrojeniowego.

Pieniądze przeznaczone na obronność wzmacniają państwo najpełniej wtedy, gdy uruchamiają potencjał lokalnych firm, szkół, uczelni i regionalnych łańcuchów dostaw. Trwała siła przemysłu zbrojeniowego rodzi się z umiejętnego łączenia zamówień, kadr, nauki i współpracy, które razem budują rozwój gospodarczy oraz bezpieczeństwo kraju.

Co trzeba zrobić, aby większa część pieniędzy wydawanych na obronność zostawała w polskich regionach – w firmach, zakładach, szkołach i lokalnych łańcuchach dostaw?

W pierwszej kolejności wydaje się konieczne rozpoznanie potencjału drzemącego w lokalnych firmach, które z racji swojego profilu działalności mogą wejść w łańcuchy dostaw np. Polskiej Grupy Zbrojeniowej. I my takie działania prowadzimy, organizując Regionalne Fora Polskiego Przemysłu Zbrojeniowego czy też działając w bezpośrednim kontakcie z wybranymi podmiotami. Podobnie jest w przypadku świata nauki – wzmacniamy nasze partnerstwo z uczelniami, angażując je w nasze prace badawczo-rozwojowe czy współpracując przy wykorzystaniu bazy laboratoryjnej.

Wiele naszych spółek, jak HSW, Zakłady Mechaniczne Tarnów, Zakłady Mechaniczne Bumar-Łabędy, Wojskowe Zakłady Uzbrojenia czy Zakłady Chemiczne Nitrochem, wspiera kształcenie w szkołach technicznych i zawodowych, traktując to jako inwestycję w przyszłe kadry. Staramy się wykorzystywać istniejący potencjał, by mógł nas wspierać w realizacji konkretnych umów, a to przekłada się na pozostające w krajowym budżecie środki finansowe. Działania te są też impulsem do rozwoju nauki i zachętą dla młodych ludzi, by podejmowali pracę w branży zbrojeniowej. Ona wymaga ciągłego rozwoju, ale daje też olbrzymią szansę na rozwój osobisty.

Czy lokalne firmy są gotowe do wejścia w wymagający świat produkcji obronnej, a jeśli nie – jak można je do tego przygotować?

Rozmowy, jakie prowadzimy – czy to w ramach wspomnianych forów, czy przy innych okazjach – pokazują, że wiele firm świadomie chce wejść do branży zbrojeniowej. Potwierdzają to ich starania o uzyskanie koniecznych koncesji, certyfikatów jakości czy ustabilizowanie sytuacji finansowej. Te podmioty, które nie wiedzą, jakie kroki powinny podjąć, kierują do nas takie pytania. I my im pomagamy, wskazując ścieżkę,

Gotowość lokalnych firm do wejścia w sektor obronny rośnie wraz z ich świadomością wymagań, ambicją rozwojową i dostępem do jasnej ścieżki wsparcia. Silny przemysł zbrojeniowy powstaje tam, gdzie przedsiębiorcy łączą własny potencjał z wiedzą, standardami jakości i partnerstwem budowanym z wyprzedzeniem.

którą powinny podążać. Temu służą choćby organizowane przez nas prelekcje w ramach forów i różnego rodzaju innych inicjatyw, takich jak targi czy konferencje. Widać jednak, że świadomość tego, jakie wymagania nakłada działalność w sektorze zbrojeniowym, jest wśród podmiotów prywatnych duża.

Siłą lokalnych firm jest ich różnorodność, elastyczność i gotowość do wejścia w zaawansowane łańcuchy dostaw przemysłu obronnego. To właśnie połączenie kompetencji produkcyjnych, zaplecza kadrowego i otwartości na współpracę tworzy fundament pod nowoczesną i efektywną kooperację w sektorze zbrojeniowym.

Jakie kompetencje lokalnych firm są dziś najbardziej potrzebne polskiej zbrojeniówce?

Nie ma na to prostej odpowiedzi, bo i nasze potrzeby są bardzo zróżnicowane. W dobie coraz bardziej zaawansowanych technologii potrzebujemy zarówno skomplikowanych elementów elektroniki, jak i elementów stalowych czy drobnych detali, bez których nie da się złożyć np. Borsuka czy Pioruna. Z perspektywy PGZ największa siła lokalnych firm tkwi w ich różnorodności, wykwalifikowanych kadrach oraz gotowości do współpracy. Wiele z nich już dziś deklaruje, że jest gotowych dopasować część lub całość swojej produkcji do naszych potrzeb, jeśli tylko wejdą w łańcuchy dostaw. Inne przychodzą do nas z gotowymi pomysłami na działalność, która może przyspieszyć nasze prace w obszarze R&D. Różnorodności polskich firm i ich otwartość

na współpracę należy traktować jako nasz wyjątkowy zasób.

Czy przykład Raciborza i aktywów po Rafako może być modelem dla innych regionów, w których istnieje przemysłowa infrastruktura, ale brakuje nowego impulsu rozwojowego?

Nie nazwałbym tego modelem, bo każdy przykład należy rozpatrywać odrębnie. Na pewno jednak Racibórz jest dowodem na to, że współpraca z PGZ, czy szerzej – aktywność w branży zbrojeniowej – może być szansą dla podmiotów, które mają potencjał, ale nie wiedzą, jak go wykorzystać w zmieniającej się rzeczywistości. Dążąc do utworzenia oddziału Jelcza w Raciborzu, chcemy wykorzystać nie tylko infrastrukturę i teren po Rafako, ale też załogę i jej kompetencje. To jest przykład kompleksowego podejścia. Dziś potrzebujemy nie tylko gotowej infrastruktury, lub takiej, która wymaga niewielkich nakładów inwestycyjnych, ale także wykwalifikowanych pracowników gotowych niemal z marszu podjąć pracę. Działamy pod presją czasu, a takie zakłady jak Rafako pokazują, że w regionach są podmioty, które warto włączać w naszą działalność, bo przynosi to korzyść zarówno nam, jak i regionowi.

Przemysłowy potencjał regionów zyskuje nową wartość wtedy, gdy doświadczenie załóg, istniejąca infrastruktura i potrzeby bezpieczeństwa państwa spotykają się we wspólnym projekcie rozwojowym. Racibórz pokazuje, że dobrze wykorzystane zasoby poprzemysłowe mogą stać się impulsem dla nowej specjalizacji gospodarczej i trwałego wzmocnienia krajowego przemysłu obronnego.

Jak można pogodzić szybkie dostawy dla wojska z budową krajowych kompetencji i udziałem polskich kooperantów?

Myślę, że nasze działania na przestrzeni ostatnich kilkunastu miesięcy pokazują, że można to zrobić. Udało się nam rozbudować Fabrykę Broni w Radomiu i przyspieszyć dostawy zamówionego uzbrojenia. Podobnie było w przypadku Mesko oraz dostaw amunicji i zestawów przeciwlotniczych Piorun.

Tu wolumen dostaw wzrósł o kilkaset procent w ciągu dwóch lat. To m.in. zasługa poszerzenia grona kooperantów i optymalizacji procesu produkcji. Podobnie wygląda kwestia realizacji projektów morskich, gdzie przy budowie trzech fregat i okrętu ratowniczego PGZ Stocznia Wojenna korzysta ze współpracy z szerokim gronem kooperantów, a dzięki temu harmonogram prac jest realizowany terminowo. Te przykłady potwierdzają, że można skutecznie godzić zwiększenie tempa dostaw ze wzmacnianiem łańcuchów dostaw w oparciu o krajowych partnerów.

Szybkie dostawy dla wojska i rozwój krajowych kompetencji mogą iść w parze, gdy produkcja opiera się na dobrze zorganizowanej współpracy z polskimi kooperantami. Sprawne łańcuchy dostaw budowane w kraju zwiększają tempo realizacji zamówień, a jednocześnie wzmacniają trwały potencjał przemysłowy państwa.

Jakich kadr najbardziej potrzebuje dziś polski przemysł obronny i jak włączyć w ten proces szkoły branżowe, technika oraz uczelnie regionalne?

Branża zbrojeniowa, podobnie jak inne gałęzie przemysłu, coraz szerzej korzysta

Przyszłość przemysłu obronnego zależy od kadr, które łączą solidne wykształcenie techniczne z gotowością do pracy w środowisku nowoczesnych technologii i przemysłu 4.0. Współpraca firm ze szkołami branżowymi, technikami i uczelniami regionalnymi tworzy dziś jeden z najważniejszych warunków budowy trwałego potencjału produkcyjnego oraz rozwoju młodych specjalistów.

z nowoczesnej techniki. Dlatego w coraz większym stopniu potrzebujemy ludzi dobrze wykształconych, obeznanych z nowoczesnymi maszynami, potrafiących działać w przemyśle 4.0. By ułatwić proces kształcenia takich kadr, wiele naszych spółek współpracuje ze szkołami zawodowymi, technikami i uczelniami wyższymi. Przyjmują one na praktyki zawodowe, fundują staże i stypendia. To inwestycja, która nie tylko pozwala wyłowić najzdolniejszych, ale także buduje świadomość, że praca w branży zbrojeniowej ma przyszłość, daje gwarancję stabilnego zatrudnienia oraz – co nie jest bez znaczenia – stwarza szansę pracy przy unikalnych projektach.

W których obszarach Polska musi mieć własne zdolności produkcyjne, aby można było mówić o realnej odporności państwa?

To trudne pytanie, bo w przypadku sprzętu wojskowego nie jest łatwo dokonać gradacji ważności. Niewątpliwie kluczowe jest uzyskanie samodzielności w obszarze produkcji amunicji, systemów radiolokacji oraz obrony przeciwlotniczej i przeciwrakietowej. Co do zasady jednak siła polskiej zbrojeniówki powinna wynikać z tego, że w sytuacji

zagrożenia jest ona w stanie zapewnić armii nie tylko dopływ nowego sprzętu i uzupełnić zapasy amunicji, ale ma też zdolność do szybkiej i samodzielnej obsługi oraz naprawy sprzętu zużywanego w walce. I my takie zdolności i kompetencje budujemy oraz rozwijamy.

Realna odporność państwa opiera się na zdolności samodzielnego wytwarzania kluczowego uzbrojenia oraz utrzymania go w gotowości bojowej w każdej sytuacji. Siłę polskiej zbrojeniówki budują więc zarówno produkcja amunicji i systemów obronnych, jak i sprawny serwis, naprawy oraz ciągłość wsparcia dla armii.

Jak program SAFE i wzrost wydatków obronnych mogą zostać wykorzystane do trwałego zwiększenia mocy produkcyjnych w Polsce?

Niezależnie od tego, że mówimy o bezpieczeństwie i budowaniu odporności państwa, trzeba mieć na uwadze efektywność ekonomiczną realizowanych przedsięwzięć i przyjmowanych zobowiązań. Liczymy na to, że program SAFE i rosnący procent PKB przeznaczany na obronność pozwolą na uzasadniony ekonomicznie rozwój infrastruktury i modernizację zakładów zbrojeniowych. To z kolei pozwoli sprostać obecnym potrzebom, ale też da impuls do długookresowego planowania produkcji i uzasadni realizowane obecnie inwestycje. Już teraz myślimy nie tylko o tym, czego dziś potrzebuje polska armia, ale także o tym, jak rozwijać eksport i budować rozpoznawalność naszych wyrobów. W przyszłości to właśnie

ten kierunek będzie stanowił o efektywności i dodatnim wyniku finansowym naszej branży. Podwaliny skoku technologicznego i szansę na przyszłość dają nam dziś zarówno program SAFE, jak i wydatki budżetowe przeznaczane na obronność.

Jak powinno się mierzyć sukces: liczbą wyprodukowanych pojazdów i systemów, udziałem polskich komponentów, liczbą kooperantów, eksportem czy miejscami pracy w regionach?

Sukces ma wiele wymiarów. Dla spółek oznacza dobry wynik finansowy w kolejnych latach, terminowo realizowane dostawy zakontraktowanego sprzętu oraz zainteresowanie ze strony zagranicznych klientów. Aby ten sukces osiągać, trzeba mieć zarówno dobrą logistykę produkcji, stabilne grono sprawdzonych kooperantów, jak i stały dopływ wykwalifikowanej kadry, która chce związać się z zakładem na lata. Nie bez znaczenia są także działalność na rzecz społeczności lokalnej danej spółki oraz dobra współpraca z samorządem. Tylko jednakowa dbałość o każdy z tych aspektów pozwala mówić o sukcesie.

Program SAFE i rosnące wydatki obronne mogą stać się impulsem do trwałej modernizacji polskiego przemysłu zbrojeniowego, jeśli połączą bezpieczeństwo państwa z długofalową efektywnością ekonomiczną. O sile tej zmiany przesądzi zdolność przekształcenia bieżących zamówień armii w nowoczesną infrastrukturę, wyższe moce produkcyjne i silniejszą pozycję polskich wyrobów na rynkach zagranicznych.

Jaka powinna być rola PGZ: producenta sprzętu, integratora krajowego przemysłu czy organizatora całego ekosystemu bezpieczeństwa gospodarczego?

W uproszczeniu powinniśmy pełnić każdą z tych ról, choć w każdej z nich nasze miejsce jest inne. Na pewno jesteśmy liderem branży i nie wynika to wyłącznie z liczby spółek czy zatrudnionych pracowników. Wiąże się raczej z profilem naszej działalności – od produkcji, przez MRO, aż po R&D. Z pewnością w jakiejś mierze współtworzymy cały ekosystem bezpieczeństwa gospodarczego, bo to my przyciągamy do branży kolejne podmioty, a większość zamówień kierowanych do polskiej zbrojeniówki trafia w nasze ręce. Nasza filozofia działania, wynikająca ze świadomości wyzwań, przed którymi stoimy, opiera się na założeniu, że jesteśmy liderem i integratorem branży, ale nie jej monopolistą. Dziś nie ma miejsca

Sukces przemysłu obronnego mierzy się równocześnie terminowością dostaw, siłą kooperacji, stabilnością finansową i zdolnością budowania trwałych kompetencji w regionach. Prawdziwa przewaga rodzi się wtedy, gdy wynik ekonomiczny, eksport, miejsca pracy i odpowiedzialność za lokalną wspólnotę wzajemnie się wzmacniają.

na monopol – trzeba szukać partnerstwa korzystnego dla zawierających je stron. W praktyce więc odgrywamy rolę w każdym z wymienionych aspektów.

Siła PGZ wynika dziś z umiejętności łączenia produkcji, rozwoju technologii i współpracy z szerokim gronem partnerów gospodarczych. Zadaniem lidera branży obronnej jest budowa trwałego ekosystemu bezpieczeństwa poprzez integrację rynku wokół wspólnych celów, a zarazem tworzenie przestrzeni dla rozwoju innych podmiotów.

Jaka powinna być wizja polskiego przemysłu obronnego za dekadę – w relacji do wojska, gospodarki lokalnej i bezpieczeństwa państwa?

Wizję buduje się na poziomie państwa, a nie przez pryzmat jednej – nawet największej grupy spółek, jaką w branży zbrojeniowej jest PGZ. Niewątpliwie jednak najważniejsze są spójność oraz dobre zrozumienie między obecnymi i przyszłymi potrzebami armii, możliwościami gospodarki – także tej lokalnej – i jej potencjałem rozwojowym a szeroko rozumianym bezpieczeństwem państwa. Taki efekt synergii da się osiągnąć poprzez wzmacnianie wspólnego poczucia odpowiedzialności za państwo, jego rozwój i bezpieczną przyszłość. ■

O ROZMÓWCY

Adam Leszkiewicz – Prezes Zarządu PGZ S.A. Menadżer z wieloletnim doświadczeniem w administracji publicznej i biznesie, w tym w spółkach Skarbu Państwa. W latach 2024–2025 pełnił funkcję Prezesa Grupy Azoty S.A., gdzie wdrożył program działań naprawczych i rozpoczął proces transformacji modelu biznesowego całej Grupy Kapitałowej pod nazwą AZOTY BUSINESS. Wcześniej zajmował stanowiska zarządcze w międzynarodowych grupach Steag GmbH i EPH a.s. oraz kierował spółkami Grupy Azoty w Kędzierzynie i Chorzowie. W latach 2007–2011 pełnił funkcję Podsekretarza Stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz w Ministerstwie Skarbu Państwa i Zastępcy Szefa KPRM, odpowiadając m.in. za standaryzację administracji i majątek oraz Krajową Szkołę Administracji Publicznej. Były Przewodniczącym Rady Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego, obecnie pełni funkcję jej Wiceprzewodniczącego (kadencja: 2025–2027 r.). Był również Przewodniczącym rad nadzorczych m.in. w Miejskim Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji w Warszawie, CTL Chemol i ZAKSA S.A. Członek rad nadzorczych m.in. w Banku Gospodarstwa Krajowego, Polskim Konsorcjum Chemicznym, Zakładach Azotowych w Chorzowie i Tarnowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego oraz Członek Rady Sieci Badawczej Łukasiewicz – Instytut Nowych Syntez Chemicznych w Puławach. Absolwent Uniwersytetu Papieskiego im. Jana Pawła II w Krakowie. Ukończył studia podyplomowe z zarządzania w Małopolskiej Szkole Administracji Publicznej i dziennikarstwa na Uniwersytecie Komisji Edukacji Narodowej.

Partnerzy

SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGOPomorski Fundusz Rozwoju
sp. z o.o. z siedzibą w GdańskuSpółka Samorządu
Województwa PomorskiegoPOLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI**Marites**
ELECTRONIC COMPONENTS