

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

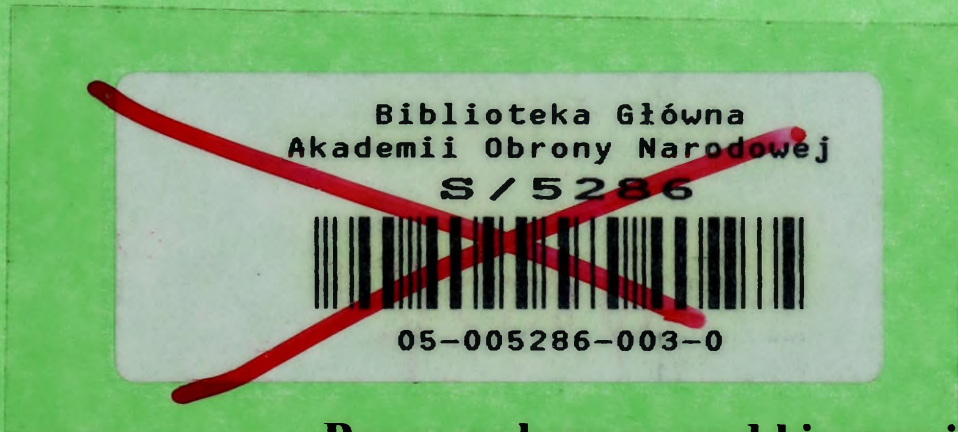
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO – OBRONNY
INSTYTUT EKONOMII I LOGISTYKI

FUNKCJONOWANIE WOJSKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW
REMONTOWO – PRODUKCYJNYCH, WOJSKOWYCH
ZAKŁADÓW REMONTOWO – BUDOWLANYCH
ORAZ WYDAWNICZYCH I POLIGRAFICZNYCH

KRYPTONIM „RESPRZEDWOJ”

MOŻLIWE KIERUNKI DZIAŁAŃ W CELU
STWORZENIA WARUNKÓW DO ROZWOJU



Praca wykonana pod kierownictwem
płka dra hab. Zenona STACHOWIAKA

WARSZAWA

65221

2002



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
INSTYTUT EKONOMII I LOGISTYKI**

**FUNKCJONOWANIE WOJSKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW
REMONTOWO-PRODUKCYJNYCH, WOJSKOWYCH
ZAKŁADÓW REMONTOWO-BUDOWLANYCH ORAZ
WYDAWNICZYCH I POLIGRAFICZNYCH**

KRYPTONIM „RESPRZEDWOJ”

**MOŻLIWE KIERUNKI DZIAŁAŃ W CELU STWORZENIA
WARUNKÓW DO ROZWOJU**



Praca wykonana pod kierownictwem
plka dra hab. Zenona STACHOWIAKA

WARSZAWA

2002



13/00000000

13/00000000

13/00000000

13/00000000



ZESPÓŁ BADAWCZY

płk mgr Zbigniew DYLEWSKI (rozdział 1.1.1.; 1.1.2.1.; 1.1.3.; 1.1.4.; 1.2.1.1.;
1.2.2.1.; 3.1.)

ppłk mgr Ryszard KŁODZIŃSKI (rozdział 1.2.3.; 1.3.2.; 1.3.3.; 3.1.)

kmdr por. dr Tomasz KOCHAŃSKI (rozdział 1.3.4.; 1.3.5.; 3.1.)

mjr mgr Paweł KOPANIA (rozdział 1.1.1.; 1.1.2.3.; 1.1.3.; 1.1.4.; 1.2.1.3.; 1.2.2.3.;
3.3.)

por. mgr inż. Sylwester KUREK (sekretarz zespołu; rozdział 2; bibliografia, grafika)

płk mgr Tadeusz MASIOWSKI (rozdział 1.1.1.; 1.1.2.2.; 1.1.3.; 1.1.4.; 1.2.1.2.;
1.2.2.2; 3.2.)

✓płk dr hab. Zenon STACHOWIAK (kierownik zespołu; wstęp; rozdział 1.3.1.; 2; 3.4.;
zakończenie)

Krystyna KACZMAREK (maszynopisanie, grafika; korekta techniczna)



SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. IDENTYFIKACJA PODMIOTÓW OBJĘTYCH PROCESEM PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWYCH	10
1.1. Identyfikacja Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych, Wojskowych Zakładów Remontowo-Budowlanych oraz Wojskowych Przedsiębiorstw Wydawniczych i Poligraficznych jako podmiotów przekształceń własnościowych	10
1.1.1. Status prawny przedsiębiorstw	10
1.1.2. Strona organizacyjna i funkcjonalna przedsiębiorstw	12
1.1.2.1. Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne	12
1.1.2.2. Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane	16
1.1.2.3. Wojskowe Przedsiębiorstwa Wydawnicze i Poligraficzne	18
1.1.3. Sytuacja własnościowa przedsiębiorstw	19
1.1.4. Alokacja przedsiębiorstw	20
1.2. Identyfikacja miejsca i roli WPRP, WZRB i WPWP w obecnym i docelowym systemie obronnym państwa	23
1.2.1. Zadania przedsiębiorstw	23
1.2.1.1. Zadania WPRP	23
1.2.1.2. Zadania WZRB	25
1.2.1.3. Zadania WPWP	25
1.2.2. Siły i środki	26
1.2.2.1. Siły i środki WPRP	26
1.2.2.2. Siły i środki WZRB	29
1.2.2.3. Siły i środki WPWP	29
1.2.3. Umieszczenie WPRP, WZRB i WPWP w strukturach gospodarczych i obronnych	31
1.3. Identyfikacja uwarunkowań procesu przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP	33
1.3.1. Uwarunkowania militarne	33
1.3.2. Uwarunkowania ekonomiczne	38
1.3.3. Uwarunkowania społeczne	41
1.3.4. Uwarunkowania prawne	42
1.3.5. Uwarunkowania polityczne	45
2. WSTĘPNA ANALIZA (SWOT) WPRP, WZRB I WPWP	47
2.1. Analiza otoczenia	49

2.2. Analiza zasobów wewnętrznych	50
2.3. Oceny mocnych i słabych stron funkcjonowania WPRP, WZRB i WPWP oraz ich szans i zagrożeń rozwojowych	51
2.3.1. Ocena WPRP	52
2.3.2. Ocena WZRB	71
2.3.3. Ocena WPWP	78
3. WYBÓR FORM, PROCEDUR I ŚCIEŻEK PRZEKSZTAŁCEŃ WŁASNOŚCIOWYCH WPRP, WZRB I WPWP	87
3.1. Ścieżki przekształceń własnościowych WPRP	88
3.1.1. Komercjalizacja WPRP w celu prywatyzacji	93
3.1.2. Prywatyzacja pośrednia	97
3.1.3. Prywatyzacja bezpośrednia WPRP	99
3.1.3.1. Sprzedaż przedsiębiorstwa	101
3.1.3.2. Wniesienie przedsiębiorstwa do spółki	104
3.1.3.3. Leasing pracowniczy	107
3.1.3.4. Niestandardowe warianty prywatyzacji	110
3.2. Ścieżki przekształceń WZRB	112
3.3. Ścieżki przekształceń WPWP	115
3.4. Oceny przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP	117
3.4.1. Oceny obrotowe	117
3.4.2. Oceny ekonomiczne przekształceń własnościowych	120
3.4.3. Oceny prawne	121
3.4.4. Oceny społeczne	122
3.4.5. Oceny organizacyjne	123
ZAKOŃCZENIE	126
BIBLIOGRAFIA	142
WYKAZ MAP, SCHEMATÓW, TABEL I WYKRESÓW	145

WSTĘP

Uczestnictwo Polski w NATO, przemiany polityczne i społeczno-gospodarcze dokonujące się w naszym kraju, a także nowa strategia obronna spowodowały generalną zmianę zasad operacyjnego użycia wojsk oraz ich zabezpieczenia logistycznego. Obniżona wielkość sił zbrojnych, program modernizacji, zmniejszające się środki w budżecie resortu obrony narodowej wymusiły reorganizację zaplecza obsługowo-naprawczego wszystkich szczebli. Konsekwencją tej sytuacji jest także potrzeba dokonania restrukturyzacji Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych (WPRP) oraz Wojskowych Zakładów Remontowo-Budowlanych (WZRB). Odciążenie resortu obrony narodowej od zadań bezpośrednio nie związanych ze szkoleniem wojsk i utrzymaniem ich zdolności bojowej wymusza także poszukiwanie rozwiązań zmierzających do optymalizacji struktur podmiotów z otoczenia armii, a takimi są Wojskowe Przedsiębiorstwa Wydawnicze i Poligraficzne (WPWP). Restrukturyzacje tych podmiotów, mając na uwadze poprawę sprawności i efektywności funkcjonowania, postrzegać trzeba zarówno w wymiarze techniczno-organizacyjnym, jak i w wymiarze przekształceń własnościowych. Obie te kwestie, ściśle wiążąc się ze sobą, wymagają – patrząc z punktu widzenia kryterium sprawności i efektywności – pełniejszego rozpoznania.

Celem opracowania jest wskazanie możliwych kierunków działań restrukturyzacyjnych w celu stworzenia warunków do rozwoju WPRP, WZRB i WPWP. Jego osiągnięcie wiąże się ze spełnieniem celów szczegółowych, takich jak:

- dokonanie identyfikacji podmiotów objętych procesem przekształceń;
- przeprowadzenie wstępnej analizy szans i zagrożeń rozwojowych dla przedsiębiorstw, które mają zostać objęte przekształceniami;
- rozpoznanie form i procedur przekształceń własnościowych oraz zaproponowanie konkretnej ścieżki przekształceń prywatyzacyjnych.

Podstawowym problemem dociekań zmierzających do wypracowania formuły możliwych kierunków działań w celu stworzenia warunków rozwoju WPRP, WZRB i WPWP jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: *jakie przekształcenia podjąć*

w WPRP, WZRB i w WPWP, aby możliwy był ich dalszy rozwój? Odpowiedź na nie musi być poprzedzona rozważeniem następujących kwestii:

- czy ze względu na kryteria ekonomiczne, obronne, funkcjonalno-organizacyjne, prawne i społeczne uzasadnione jest podejmowanie w WPRP, WZRB i WPWP procesu ich restrukturyzacji – w tym przede wszystkim przekształceń własnościowych?
- jakie formy przekształceń WPRP, WZRB i WPWP powinny być wzięte pod uwagę pod kątem poprawy ich efektywności gospodarczej?
- jakie ścieżki przekształceń własnościowych są najbardziej odpowiednie dla WPRP, WZRB i WPWP?
- czy możliwe jest pozyskanie środków finansowych z operacji przekształceń własnościowych dla resortu ON?
- czy w przypadku podjęcia i realizacji przekształceń własnościowych w WPRP zostaną zachowane możliwości modernizacyjne oraz remontowe sprzętu i uzbrojenia wojskowego?
- czy w przypadku podjęcia i realizacji przekształceń własnościowych w WZRB zostaną zachowane możliwości remontowe oraz budowlane infrastruktury wojskowej?
- czy w przypadku podjęcia i realizacji przekształceń własnościowych w WPWP możliwe będzie zaspokojenie potrzeb wydawniczych i poligraficznych resortu obrony narodowej?
- w jaki sposób, po przekształceniach własnościowych WPRP zmieni się miejsce oraz rola tych przedsiębiorstw w systemie obsługowo-naprawczym Sił Zbrojnych RP?

Wiodącą hipotezą roboczą dociekań podjętych w pracy jest przekonanie, iż przekształcenia własnościowe WPRP, WZRB i WPWP są rozwiązaniem, które musi być brane pod uwagę, jeśli kryteria gospodarki rynkowej mają obejmować również tę grupę podmiotów. Kryteria sprawności i efektywności ekonomicznej nie mogą jednak przysłańać funkcji obronnych przedsiębiorstw remontowo-produkcyjnych oraz wydawniczych i poligraficznych, a także kwestii społecznych zatrudnionych w nich pracowników. Przyszłość tych przedsiębiorstw musi być widziana przez pryzmat

bilansu bieżących oraz długookresowych korzyści i strat. Decyzje o przekształceniach własnościowych w WPRP, WZRB i WPWP muszą być zgodne z wymaganiami obronności i bezpieczeństwa kraju.

Rozważania podjęte w opracowaniu zostały ograniczone zakresem podmiotowym, przedmiotowym, przestrzennym i czasowym. Ich podmiotem są Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne, Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane i Wojskowe Przedsiębiorstwa Wydawnicze i Poligraficzne oraz podmioty szczebla centralnego mające wpływ na proces przekształceń własnościowych. Przedmiotem zaś jest proces przekształceń, postrzegany jako pochodna (wynik, efekt) licznego zbioru czynników warunkujących jego podjęcie i sposób przeprowadzenia. Natomiast przestrzeń rozważań wyznacza obszar działalności i odpowiedzialności remontowo-produkcyjnej WPRP, remontowo-budowlanej WZRB oraz wydawniczej i poligraficznej WPWP wobec obronności i bezpieczeństwa państwa. Dociekania dotyczą lat transformacji systemowej z koncentracją uwagi na początkowe lata XXI wieku.

Rozważania przeprowadzone w pracy ułożone zostały na dwóch płaszczyznach: teoretycznej i analityczno-empirycznej. Na płaszczyźnie teoretycznej dokonano identyfikacji form, procedur i ścieżek przekształceń własnościowych. Natomiast na płaszczyźnie analityczno-empirycznej: dokonano identyfikacji prawnej, organizacyjnej, funkcjonalnej, własnościowej i alokacyjnej WPRP, WZRB i WPWP jako podmiotów przekształceń własnościowych; określono miejsce i rolę wskazanych podmiotów w obecnym i docelowym systemie obronnym państwa; wskazano uwarunkowania procesu tych podmiotów gospodarczych; przeprowadzono analizę SWOT WPRP, WZRB i WPWP oraz dokonano oceny obronnej, ekonomicznej, prawnej, społecznej i organizacyjnej przekształceń własnościowych tych przedsiębiorstw.

Wiodącymi metodami badawczymi wykorzystanymi w opracowaniu stały się: analiza i synteza.

Podstawę dociekań stanowiły materiały źródłowe dotyczące WPRP, WZRB i WPWP oraz materiały prawne określające procedury i możliwości przeprowadzenia procesu prywatyzacji tych przedsiębiorstw. Ograniczona dostępność do materiałów

źródłowych – w przekonaniu autorów opracowania – może ważyć w pewnym zakresie na kompletności formułowanych ocen, wniosków i propozycjach. Stąd też autorzy opracowania mają świadomość pewnej niedoskonałości podjętych i przeprowadzonych dociekań.

Opracowanie składa się ze wstępu – kreślącego ideę oraz scenariusz wypracowania formuły możliwych kierunków działań w celu stworzenia warunków do rozwoju WPRP, WZRB i WPWP (schemat 1), trzy rozdziałowej części głównej – w obszarze której dokonano identyfikacji i wstępnej analizy WPRP, WZRB i WPWP, wskazano ogólne formy i procedury przekształceń własnościowych oraz konkretne ścieżki prywatyzacyjne dla tych przedsiębiorstw, zakończenia oraz bibliografii i wykazu map, schematów, tabel i wykresów.

W przekonaniu autorów opracowania przyjęta konstrukcja opracowania powinna zapewnić rozwiązanie podjętych problemów oraz osiągnięcie założonych celów.

SCENARIUSZ WYPRACOWANIA FORMUŁY MOŻLIWYCH KIERUNKÓW DZIAŁAŃ W CELU STWORZENIA WARUNKÓW ROZWOJU WPRP, WZRB i WPWP



1. IDENTYFIKACJA PODMIOTÓW OBJĘTYCH PROCESEM PRZEKSZTAŁCENÍ

1.1. Identyfikacja Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych, Wojskowych Zakładów Remontowo-Budowlanych i Wojskowych Przedsiębiorstw Wydawniczych i Poligraficznych jako podmiotów przekształceń własnościowych

1.1.1. Status prawny przedsiębiorstw

WPRP są przedsiębiorstwami państwowymi realizującymi zadania dla potrzeb obronności i bezpieczeństwa państwa. Organem założycielskim dla nich jest Minister obrony narodowej. Mają one status osób prawnych, co oznacza, że wszelkie działania wobec nich muszą być realizowane zgodnie z przepisami aktów prawnych powszechnie obowiązujących w państwie, a dotyczących osób prawnych. Podstawą prawną ich funkcjonowania są: Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych¹; Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego²; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 listopada 1981 r. w sprawie zakresu stosowania przepisów ustaw o przedsiębiorstwach państwowych oraz o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego dla przedsiębiorstw państwowych podległych ministrowi obrony narodowej³ oraz Ustawę z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości⁴.

Zasadniczym przedmiotem działalności WPRP jest remont sprzętu i uzbrojenia. Prowadzą one działalność gospodarczą na zasadach samofinansowania, tzn. pokrywają koszty swojej działalności z uzyskanych przychodów. Dotowanie przedsiębiorstw z budżetu MON nie ma miejsca, gdyż przedsiębiorstwa te zawierają stosowne umowy cywilno-prawne na realizację określonych dostaw i usług. Takie same umowy

¹ Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, w: „Dz.U.” 1981 nr 24, poz. 122 z późniejszymi zmianami.

² Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, w: „Dz.U.” 1981 nr 24, poz. 123 z późniejszymi zmianami.

³ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 listopada 1981 r. w sprawie zakresu stosowania przepisów ustaw o przedsiębiorstwach państwowych oraz o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego dla przedsiębiorstw państwowych podległych ministrowi obrony narodowej, w: „Dz.U.” 1981 nr 31, poz. 172 z późniejszymi zmianami.

⁴ Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, w: „Dz.U.” 1994 nr 121, poz.591 (z późniejszymi zmianami).

zawierają dysponenci środków budżetowych z każdym innym przedsiębiorcą i podmioty te nie są uważane za dotowane z budżetu MON.

WZRP mają natomiast związek z budżetem państwa poprzez pozyskiwanie środków (z rezerwy celowej) na pokrycie kosztów utrzymania nieczynnych mocy produkcyjnych i remontowych niezbędnych na okres zagrożenia bezpieczeństwa państwa i na czas „W” (tzw. PMG).

WZRB są gospodarstwem pomocniczym i stanowią formę organizacyjno-prawną jednostek sektora finansów publicznych. Zalicza się je do państwowych jednostek organizacyjnych nie mających osobowości prawnej ale wyposażonych w zdolność do zaciągania zobowiązań. Ich działalność gospodarcza jest ograniczona i służy jedynie zdobywaniu środków na realizację właściwych, statutowych działań. Funkcjonują one od 1.01.1999 roku⁵ - w oparciu o ustawę o finansach publicznych⁶. Są one nadzorowane przez Departament Infrastruktury MON.

WPWP podobnie jak WPRP są przedsiębiorstwami państwowymi dla których organem założycielskim jest minister obrony narodowej. Stąd też ich status prawny, a także podstawy prawne ich funkcjonowania są takie same⁷. Realizują one - podobnie jak WPRP - zadania dla potrzeb obronności i bezpieczeństwa państwa, ale w skali i zakresie marginalnym. Ich działalność gospodarcza prowadzona jest na zasadach samofinansowania. Koszty swojej działalności pokrywają z uzyskanych przychodów. Te zaś generowane są w oparciu o realizację określonych dostaw i usług wydawniczo-poligraficznych na podstawie umów cywilno-prawnych.

WPRP, WPRB i WPWP mają ograniczony związek z budżetem MON. Sprowadza się on i dotyczy wyłącznie pokrywania ze środków budżetowych wydatków o charakterze logistycznym dla żołnierzy zawodowych pełniących służbę

⁵ Do 31.12.1998r. WZRB funkcjonowały w oparciu o Ustawę z dnia 5.01.1991r. Prawo Budżetowe (w: „Dz.U.” 1991 nr 72, z późniejszymi zmianami) oraz o przepisy wykonawcze: rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 8 maja 1991 roku w sprawie gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych (w: „Dz.U.” 1991 nr 42, poz. 185 z późniejszymi zmianami); zarządzenie 50/MON z dnia 13 listopada 1995 roku w sprawie gospodarstw pomocniczych realizujących zadania w zakresie napraw uzbrojenia i sprzętu oraz produkcji i usług budowlanych (w: „Dz.Roz.MON” 1995 poz. 196 z późniejszymi zmianami).

⁶ Ustawa z dnia 26.11.1998 roku o finansach publicznych, w: „Dz.U.” 1998 nr 155, poz. 1014 z późniejszymi zmianami.

⁷ Nie dotyczy to w pełnej formule DW BELLONA, który nie jest obecnie przedsiębiorstwem o szczególnym znaczeniu dla bezpieczeństwa i obronności państwa.

w przedsiębiorstwach, takich jak: gratyfikacje urlopowe, przejazd raz w roku na koszt wojska, równoważnik i oszczędności mundurowe.

1.1.2. Strona organizacyjna i funkcjonalna przedsiębiorstw

Organizacja i funkcjonowanie WPRP i WPWP jako przedsiębiorstw, dla których MON jest organem założycielskim, jak również WPRB, są pochodną regulacji prawnych określających status wojskowych przedsiębiorstw państwowych, wielkości Sił Zbrojnych RP, skali zamówień MON na usługi, a nade wszystko kondycji ekonomicznej konkretnego przedsiębiorstwa oraz stanu prawnego majątku przedsiębiorstwa, a także sytuacji na rynku krajowym i zagranicznym, na którym ono funkcjonuje. Zależności te muszą być dostrzeżone w zamierzeniach restrukturyzacyjnych, w tym przekształceniach własnościowych zmierzających do stworzenia warunków ich rozwoju.

1.1.2.1. Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne

WPRP są zasadniczym elementem istniejącego obecnie systemu obsługowo-naprawczego, który ukształtował się w wyniku jego restrukturyzacji przeprowadzonej w połowie lat 90-tych⁸. Jej wynikiem było:

- a) rozformowanie i reorganizacja 71 warsztatów wojskowych różnych szczebli (w tym likwidacja 54 z nich);
- b) likwidację 7 WPRP – zmniejszenie z 19 do 12, co skutkowało zmniejszeniem zatrudnienia o 55,3% i ich potencjału produkcyjnego o 35%;
- c) utworzenie jednostek gospodarki pozabudżetowej na bazie zlikwidowanych 7 WPRP z jednoczesnym przejęciem zadań z 21 zlikwidowanych warsztatów wojskowych oraz podporządkowanie tych pododdziałów dowódcom OW (RSZ);
- c) zmniejszenie mobilizowanej na czas „W” bazy naprawczej o 25 batalionów remontowych i ewakuacyjnych.

⁸ Por. G. Grabowski, Wstępna koncepcja komercjalizacji Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych (ekspertyza).

Zadania w zakresie napraw i obsługi technicznej uzbrojenia i sprzętu wojskowego o najszerszym zakresie, tzn. kompleksowe naprawy główne, średnie i konserwacyjne oraz regeneracja i produkcja części zamiennych i zespołów, realizowane są przez:

1. Resort obrony narodowej, a w nim:

⇒ ogniwa obsługowo-naprawcze działające jako jednostki budżetowe, usytuowane w strukturach wojsk (ogniwa naprawcze w jednostkach, sieć rejonowych warsztatów technicznych, wielobranżowe warsztaty okręgowe i rodzajów sił zbrojnych);

⇒ dwanaście wojskowych przedsiębiorstw remontowo-produkcyjnych (WPRP), działających jako przedsiębiorstwa państwowe, dla których organem założycielskim jest MON i które są postrzegane jako element spójnego systemu obsługowo-remontowego uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a więc wspólnie z ogniwami remontowymi usytuowanymi w strukturach wojsk.

2. Krajowe, cywilne podmioty gospodarcze.

3. Zagraniczne podmioty gospodarcze.

WPRP prowadzą także przygotowania specjalistycznych kadr dla jednostek mobilizowanych. W czasie wojny WPRP mają za zadanie wykonywanie napraw o najszerszym zakresie, to jest piątego stopnia.

Aktualnie pozostaje w resorcie obrony narodowej 12 WPRP (schemat 2) prowadzących działalność remontowo-produkcyjną na potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa, dla których organem założycielskim jest minister obrony narodowej. Mają one status przedsiębiorstw o szczególnym znaczeniu dla bezpieczeństwa i obronności państwa. Osiągnęły one obecnie docelowy stan rozbudowy inwestycyjnej (kubaturowej) i posiadają odpowiednie wyposażenie techniczne standardowe i specjalistyczne umożliwiające realizację wszelkich zadań naprawczych o dowolnym stopniu złożoności.

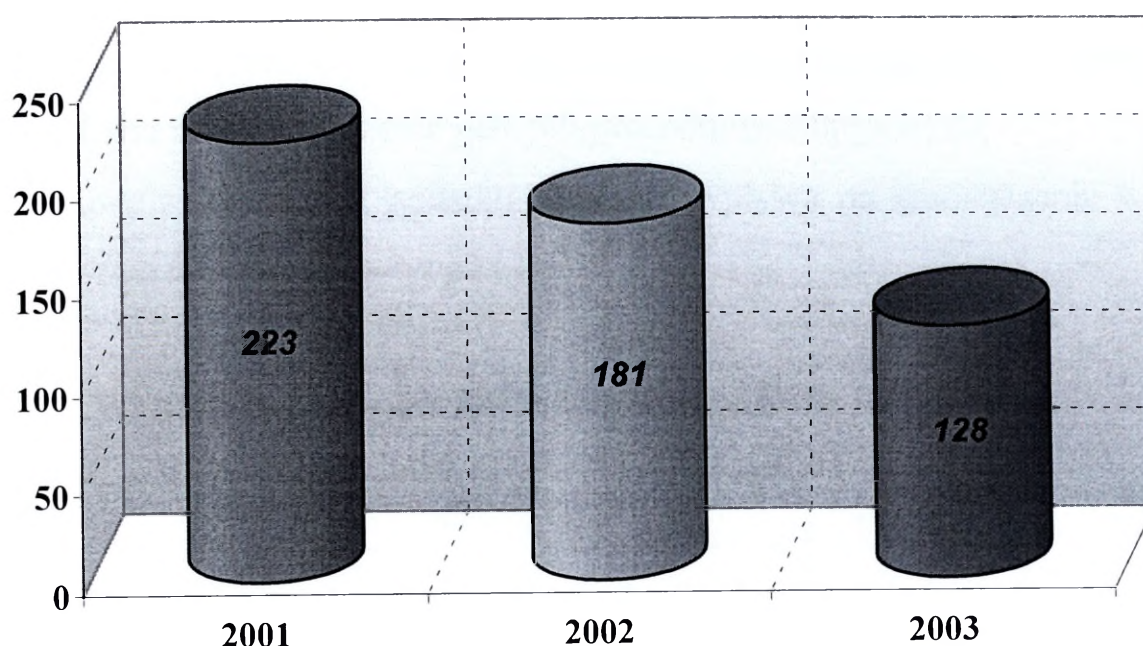
**WYKAZ WOJSKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW REMONTOWO-
PRODUKCYJNYCH Z PODZIAŁEM NA GRUPY RODZAJOWE**



W 2000 r. wykorzystanie mocy naprawczych WPRP kształtowało się na poziomie 25-35%. W okresie zagrożenia bezpieczeństwa lub wojny może ono jednak wzrosnąć wielokrotnie. Pomimo tego, iż naprawa sprzętu odbywa się zgodnie z procedurami przewidzianymi w Ustawie o zamówieniach publicznych (czyli usługi naprawcze mogły wykonywać również przedsiębiorstwa cywilne), WPRP realizowało około 90% napraw głównych sprzętu. Wiąże się to z dużym udziałem sprzętu importowanego i wynikających z tego konieczności stosowania specyficznych technologii napraw (dokumentacji i oprzyrządowania). Procesy naprawcze związane są także ze specyficznym przygotowaniem zarówno kadry inżynierskiej, jak i pracowników. Stąd też krajowi producenci cywilni w nieznacznym stopniu są zainteresowani podejmowaniem napraw, szczególnie sprzętu importowanego. Podjęcie przez nich takich zadań wymuszałoby na nich jednocześnie konieczność zorganizowania właściwie od podstaw specyficznych procesów produkcyjnych i naprawczych. Dlatego propozycje cenowe świadczonych przez cywilnych producentów usług naprawczych są średnio o 1/3 wyższe od cen proponowanych przez WPRP.

Restrukturyzacja WPRP – zarówno drogą przekształceń własnościowych, jak i zmian strukturalno-etatowych – wiąże się z ich reorganizacją. W jej zakres wchodzić będzie ograniczenie ilości stanowisk dla żołnierzy zawodowych pełniących służbę w tych przedsiębiorstwach (do 223 stanowisk w końcu 2001 r.; 181 stanowisk w końcu 2002 r. oraz 128 stanowisk w 2003 r. – wykres 1). Wynagrodzenia żołnierzy zawodowych pełniących służbę w przedsiębiorstwach państwowych pokrywane są ze środków tych podmiotów, co oznacza, że nie obciążają one budżetu resortu obrony narodowej. Obciążają go jedynie zabezpieczeniem logistycznym żołnierzy pełniących w nich służbę. W 2000 r. kwota ta wyniosła w przeliczeniu na jednego zatrudnionego żołnierza zawodowego 5,1 tys. zł.

Ograniczenie ilości stanowisk etatowych żołnierzy zawodowych pełniących służbę w WPRP w latach 2001-2003



Opracowanie własne.

1.1.2.2. Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Budowlane

WZRB są gospodarstwem pomocniczym wojskowej jednostki budżetowej. Wykonują one zadania produkcyjno-usługowe na rzecz jednostek wojskowych oraz w ramach wolnych przerobowych pozyskują zlecenia u cywilnych inwestorów. Funkcjonują jako samofinansujące się gospodarstwa pomocnicze, to znaczy, że koszty ich utrzymania pokrywane są z osiągniętych dochodów. Oznacza to także, że nie obciążają one budżetu MON.

W strukturach MON funkcjonuje pięć zakładów, nad którymi nadzór sprawuje Departament Infrastruktury MON (tabela 1). Ich funkcjonowanie oceniane jest pozytywnie, przede wszystkim ze względu na możliwość ich wykorzystania do realizacji pilnych zadań modernizacyjnych podejmowanych w SZ RP. Za ich funkcjonowaniem w formie gospodarstw pomocniczych przemawiają zwłaszcza takie argumenty, jak:

- potrzeba posiadania w MON mobilnego wykonawstwa własnego do realizacji pilnych zadań;

- konieczność wykonania pilnych zadań inwestycyjno-remontowych w celu pełnego wykorzystania budżetu MON, co jest wynikiem niesprawności systemu planowania budżetowego, powodującego, że znaczna część środków finansowych jest dostępna dopiero w drugiej połowie roku budżetowego, co w konsekwencji uniemożliwia przeprowadzenie pełnych procedur przetargowych;
- podmiotowe zwolnienie z podatku VAT, co wpływa na zmniejszenie wydatków budżetowych u inwestorów wojskowych.

Tabela 1

Wykaz Wojskowych Zakładów Remontowo-Budowlanych

Lp.	Wyszczególnienie	Branża	Podległość
1.	Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane z siedzibą w Gnieźnie	budowlana	Departament Infrastruktury MON
2.	Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane z siedzibą w Jarosławiu		
3.	Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane z siedzibą w Krotoszynie		
4.	Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane z siedzibą w Nowym Dworze Mazowieckim		
5.	Wojskowe Zakłady Remontowo-Budowlane z siedzibą we Wrocławiu		

Opracowanie własne.

Funkcjonowanie WZRB w warunkach gospodarki rynkowej natrafia na szereg ograniczeń, a mianowicie: zobowiązane są one do stosowania budżetowych zasad finansowania i rozliczania działalności gospodarczej; mają bardzo ograniczone możliwości menadżerskiego zarządzania zasobami osobowymi i majątkowymi.

WZRB zatrudniają około 1500 osób, w tym niewielką ilość osób wojskowych. Etat WZRB obejmuje 24 etaty wojskowe i 70 etatów cywilnych

1.1.2.3. Wojskowe Przedsiębiorstwa Wydawnicze i Poligraficzne

WPWP tworzy grupa czterech przedsiębiorstw państwowych, wśród których jedno ma charakter wydawnictwa trzy natomiast są drukarniami (tabela 2).

Tabela 2

Wykaz Wojskowych Przedsiębiorstw Wydawniczych i Poligraficznych

Lp.	Branża	Nazwa i miejsce dyslokacji WPWP	Profil produkcji i usług
1.	Wydawnicza	Państwowe Przedsiębiorstwo Dom Wydawniczy „BELLONA” w Warszawie	⇒ Działalność wydawnicza ⇒ Działalność wydawniczo-usługowa w zakresie wydawnictw zwartych i prasy oraz kolportażu i działalności handlowej i usługowej w tym zakresie ⇒ Administrowanie i wynajem powierzchni w budynkach przedsiębiorstwa
2.	Poligraficzna	Wojskowe Zakłady Graficzne w Warszawie	⇒ Działalność poligraficzna ⇒ Działalność usługowa i handlowa w zakresie poligrafii
3.		Drukarnia Wojskowa w Łodzi	⇒ Działalność poligraficzna ⇒ Działalność usługowa i handlowa w zakresie poligrafii
4.		Drukarnia Wojskowa w Łodzi Zakład Gdynia	⇒ Działalność poligraficzna ⇒ Działalność usługowa i handlowa w zakresie poligrafii
5.	Wydawniczo - Poligraficzna	Wojskowe Zakłady Kartograficzne w Warszawie	⇒ Działalność poligraficzna ⇒ Działalność wydawnicza (plany miast, mapy jawne i niejawne) ⇒ Działalność handlowa

Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwem o charakterze wydawniczym jest Państwowe Przedsiębiorstwo Dom Wydawniczy BELLONA w Warszawie, utworzone na podstawie zarządzenia ministra obrony narodowej z 1997 roku⁹. Trzy pozostałe to drukarnie wojskowe: Wojskowe Zakłady Graficzne w Warszawie, Wojskowa Drukarnia w Łodzi, Wojskowa Drukarnia w Łodzi – Zakład w Gdyni, które mają status przedsiębiorstw o szczególnym znaczeniu dla bezpieczeństwa i obronności

⁹ Zarządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 23.07.1997 r., „Dz.Roz.MON.” Nr 24 z 1997 r.

państwa. Zostały one utworzone na podstawie zarządzeń ministra obrony narodowej: Wojskowe Zakłady Graficzne w Warszawie zarządzeniem z dnia 20 kwietnia 1953 r.; Wojskowa Drukarnia w Łodzi oraz Wojskowa Drukarnia w Łodzi – Zakład w Gdyni zarządzeniem nr 49/MON z dnia 22 grudnia 1999 r. Funkcję organu założycielskiego w imieniu ministra obrony narodowej pełni obecnie Departament Polityki Zbrojeniowej, a w nim oddział nadzoru założycielskiego. Do 1999 r. rolę tę pełnił Departament Dostaw Uzbrojenia i Sprzętu Wojskowego.

Do powyższej omówionej grupy przedsiębiorstw dodać trzeba, z uwagi na prowadzoną działalność, jeszcze przedsiębiorstwo kartograficzne, którym są Wojskowe Zakłady Kartograficzne w Warszawie zajmujące się wykonywaniem map oraz innych prac w dziedzinie kartografii i poligrafii na potrzeby Ministerstwa Obrony Narodowej oraz prowadzenie działalności wydawniczej i handlowej.

1.1.3. Sytuacja własnościowa przedsiębiorstw

WPRP, jak również WZRB i WPWP są podmiotami państwowymi nie różniącymi się formą organizacyjną własności, a w ślad za tym równym prawem do dysponowania majątkiem i nieruchomościami.

WPRP posiadają status prawny przedsiębiorstwa państwowego. Właścicielem majątku przedsiębiorstwa państwowego jest samo przedsiębiorstwo. W ten sposób realizowana jest prawna zasada odrębności majątkowej przedsiębiorstwa państwowego i skarbu państwa. Przedsiębiorstwo państwowe nie odpowiada za zobowiązania skarbu państwa, a skarb państwa nie odpowiada za zobowiązania przedsiębiorstwa państwowego. Nieruchomości, na których prowadzona jest działalność przedsiębiorstw, mają w większości (a dotyczy to 87,74% ogółu gruntów) uregulowany stan prawny. W stosunku zaś do pozostałej części nieruchomości prowadzone jest postępowanie uwłaszczeniowe. Na koniec 2000 r. tylko 6 przedsiębiorstw (WZInż. W Dęblinie, WZL nr 4 w Warszawie, WZU nr 2 w Grudziądzu, WZŁ nr 1 w Zegrzu, WCBKT w Warszawie oraz SMW w Gdyni) miało uregulowany stan prawny gruntów użytkowanych przez siebie. Oprócz tych przedsiębiorstw uregulowany stosunek prawny - ale tylko do gruntów związanych

z prowadzeniem działalności gospodarczej miały jeszcze dwa (WZL nr 1 w Łodzi i WZŁ nr 2 w Czernicy Wrocławskiej). Największym użytkownikiem o nieuregulowanym stanie prawnym – w zarządzie lub użytkowaniu były WZL nr 2 Bydgoszczy (27,02 ha), WZM nr 5 w Poznaniu (5,77 ha), WZMech w Siemianowicach Śląskich (4,33 ha) i WZE w Zielonce (0,79 ha)¹⁰.

WZRB są przedsiębiorstwem państwowym mającym status gospodarstwa pomocniczego, co oznacza, że majątek trwały i obrotowy będący w ich dyspozycji WZRB jest własnością Skarbu Państwa. Nieruchomości tych zakładów pozostają w dyspozycji właściwego zarządu infrastruktury.

WPWP – podobnie jak WPRP – są przedsiębiorstwami państwowymi. Ich nieruchomości mają w większości uregulowany stosunek własnościowy. Nie ma go jedynie Wojskowa Drukarnia w Łodzi. W jej przypadku wyjaśnione muszą być kwestie zaspokojenia roszczeń spadkobierców byłych właścicieli nieruchomości.

Sprawy własnościowe mogą stanowić w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, w których jest prowadzone postępowanie uwłaszczeniowe źródło wielu przeszkód w procesach przekształceń. Należy się bowiem spodziewać trudności przy wyjaśnianiu praw własności do nieruchomości zajmowanych przez przedsiębiorstwa.

1.1.4. Alokacja przedsiębiorstw

W resorcie obrony narodowej pozostaje aktualnie dwanaście WPRP prowadzących działalność remontowo-produkcyjną na potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa, dla których organem założycielskim jest minister obrony narodowej. Dyslokowane są one w 11 miejscowościach: Gdyni, Warszawie, Zielonce k. Warszawy, Dęblinie, Łodzi, Bydgoszczy, Zegrzu, Czernicy Wrocławskiej, Siemianowicach Śląskich, Poznaniu i Grudziądzu (mapa 1).

WZRB dyslokowane są na terenie pięciu garnizonów, to jest: Nowego Dworu Mazowieckiego, Jarosławia, Gniezna, Krotoszyna i Wrocławia. Ulokowane są one w strukturach gospodarczo-obronnych tych garnizonów. Nadzór nad nimi sprawuje Departament Infrastruktury MON.

¹⁰ Por. Informacja o stanie prawnym gruntów, Departament Polityki Zbrojeniowej, Warszawa 2001.

DYSLOKACJA WOJSKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW REMONTOWO-PRODUKCYJNYCH NA TERENIE KRAJU



Legenda:

- - sprzęt pancerno-samochodowy
- - sprzęt inżynieryjno-saperski i lotniczy
- - sprzęt lotniczy
- - uzbrojenie i elektronika
- - sprzęt łączności
- - sprzęt morski
- - urządzenia szkolno-treningowe

Opracowanie własne.

WPWP dyslokowane są na terenie trzech garnizonów: Warszawy, Łodzi i Gdyni. Z punktu widzenia alokacji WPWP ważne jest nie tylko ich umiejscowienie w konkretnej miejscowości, ale również wewnątrz niej. Oba wymiary alokacyjne rodzić mogą konkretne kwestie do rozwiązania. W pierwszym wymiarze dotyczą one przede wszystkim rynku zaopatrzenia i zbytu, a także rynku pracy. W drugim zaś przypadku zgodności ich lokalizacji z koncepcją przestrzennego zagospodarowania. W przypadku jednego z przedsiębiorstw poligraficznych, a mianowicie Wojskowych Zakładów Graficznych w Warszawie, aktualnie podjęte zostały działania związane ze zmianą ich miejsca dyslokacji, gdyż w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego ta część stolicy ma być przeznaczona jedynie na budownictwo mieszkaniowe, działalność handlową i usługową z wyłączeniem uciążliwej działalności produkcyjnej.

Oceniając zaś alokację przedsiębiorstw (WPRP, WZRB i WPWP) z punktu widzenia sytuacji ekonomicznej regionów, w których one funkcjonują, widoczne jest ich wyraźne zróżnicowanie. Odzwierciedla to – obok ogólnych wskaźników makroekonomicznych – przede wszystkim skala bezrobocia oraz atrakcyjność inwestowania.

Garnizony, w których dyslokowane są WPRP, WZRB i WPWP, charakteryzują się w większości narastającym zjawiskiem bezrobocia.

Natomiast atrakcyjność inwestycyjna postrzegana przez pryzmat takich wyznaczników jak: chłonność rynku lokalnego, jakość rynku, stan infrastruktury technicznej, charakter otoczenia biznesu, dostępność komunikacyjna, skuteczność dotychczasowej transformacji ustrojowej, aktywność marketingowa samorządu i koszty prowadzenia działalności pozwalają wyróżnić trzy grupy miejscowości. Do pierwszej grupy zalicza się Warszawa i Poznań; do drugiej Gdynia; do trzeciej Bydgoszcz. Pozostałe regiony plasują się w dalszych grupach atrakcyjności inwestycyjnej. Wyrazem tego są lokaty bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W 2000 r. takich inwestycji w wielkości ponad 1 mln USD ulokowano w Warszawie 326, w Poznaniu 94, we Wrocławiu 81 i w Bydgoszczy ponad 70.

1.2. Identyfikacja miejsca i roli WPPR, WZRB i WPWP w obecnym i docelowym systemie obronnym państwa

1.2.1. Zadania przedsiębiorstw

Zadania stojące przed WPRP, WZRB i WPWP wynikają z miejsca, jakie te podmioty zajmują w systemie obronnym państwa. Są one pochodną dokonujących się w Siłach Zbrojnych RP procesów restrukturyzacji. Jej zakres określany wyznacznikiem malejącej liczebności armii, jednocześnie nie do końca precyzował szczegółowych celów, a w ślad za tym także konkretne zadania i procedury ich osiągnięcia. Oczekiwać należy, że sytuacja ta uległa zmianie po przyjęciu do realizacji Ustawy o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006¹¹, będącej konstytucyjnym wsparciem Programu przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006, zakładającej osiągnięcie w końcu 2001 roku stanu etatowego armii na poziomie 180 tys. stanowisk, a w 2002 roku 165 tys. stanowisk i w 2003 roku 150 tys. stanowisk¹².

1.2.1.1. Zadania WPRP

Głównym zadaniem WPRP jest realizacja usług naprawczych, remontowych, modernizacji, a także produkcji uzbrojenia i sprzętu wojskowego znajdującego się na wyposażeniu Sił Zbrojnych RP. Wykonują one w zależności od swego charakteru remonty, modernizację oraz produkcję sprzętu: pancerno-samochodowego, lotniczego, inżynieryjno-saperskiego i lotniskowego, uzbrojenia i elektroniki, łączności, sprzętu morskiego i urządzeń szkolno-treningowych (schemat 2). Procesy technologiczne napraw, remontu i produkcji obejmują około 1300 asortymentów i typów różnorodnego uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

¹¹ Por. Ustawa o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006 (Materiał sejmowy – projekt).

¹² Por. Program przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006, MON, Warszawa marzec 2001.

Stanowią one integralną część zaplecza obsługowo-remontowego wojsk i jako jedyne jego ogniwo są przygotowane do wykonywania remontów głównych w czasie „P” i „W”. Stopień przygotowania WPRP do realizacji zadań czasu „W”, patrząc przez pryzmat dostosowania ich struktur organizacyjnych do potrzeb wojsk, jest dalece ograniczony. Z jednej strony ze względu na fakt, że są one wielokrotnie wyższe od zadań czasu „P”, z drugiej zaś tym, iż ich bieżące funkcjonowanie jest zależne od ulegającej ograniczeniu wielkości środków budżetowych, które Siły Zbrojne RP mogą przeznaczyć na obsługę i naprawę sprzętu. Przeciętnie w minionych latach kwota dotacji celowej na PMG pokrywała około 30% poniesionych kosztów, w 2000 r. przy dotacji 4,6 mln zł. wskaźnik ten wynosił 9,8 %.

Brak w przeszłości wyraźnej koncepcji restrukturyzacji armii skutkował brakiem określenia zadań systemu obsługowo-naprawczego w siłach zbrojnych, w tym realizowanych przez WPRP. Wiązała się z tym niepewność, gdzie i jak w tych strukturach mają funkcjonować naprawy główne sprzętu, dotychczas wykonywane przez WPRP. Rodzi ona z kolei problem przyszłości tych wojskowych przedsiębiorstw, który można sprecyzować w sposób następujący: *czy pozostawić WPRP w podsystemie pozamilitarnym, czy też przekazać je do podsystemu militarnego?* Jeśli zaś pozostawić w podsystemie pozamilitarnym – to czy utrzymać dotychczasową formułę funkcjonowania przedsiębiorstwa – to znaczy jako przedsiębiorstwa państwowego – czy też zmienić ją na formułę przedsiębiorstwa prywatnego? Rozwiązanie tych problemów w sytuacji braku ściśle zdefiniowanych uwarunkowań militarnych (ilość i jakość przyszłego uzbrojenia) powoduje niemożność określenia zasad funkcjonowania systemu obsługowo-naprawczego, a przez to również wskazania konkretnego rozwiązania.

Każde z przyjętych rozwiązań posiada pozytywy i negatywy. Zachowanie WPRP w strukturach MON determinowane jest przede wszystkim uwarunkowaniami militarnymi, występującymi szczególnie w okresie wojny. Pozostawienie tej grupy przedsiębiorstw w strukturach MON dałoby również możliwość wpływania na

procesy modernizacji uzbrojenia, a przez to stanowiło istotny instrument oddziaływania ministerstwa na kształtowanie polityki zbrojeniowej¹³.

Przyszłość WPRP wydaje się problemem wewnętrznym MON – takim jednak nie jest, bowiem polityka resortu jest obecnie modelowana przy dużej niepewności przez struktury zewnętrzne – głównie przez Ministerstwo Finansów i kształtowaną przez nie politykę finansową państwa.

Patrząc przez pryzmat wizji rozwoju Sił Zbrojnych RP oraz planu eksploatacji sprzętu do roku 2006, podkreślić trzeba konieczność utrzymania usług remontowych świadczonych przez WPRP na poziomie gwarantującym zapewnienie potrzeb remontowo-produkcyjnych. W przyszłości zaś, w miarę wprowadzania zasadniczego uzbrojenia produkcji zachodniej, istnieje możliwość wdrażania technologii remontowych dla nowo pozyskiwanego sprzętu.

1.2.1.2. Zadania WZRB

Zadania stojące przed WZRB są dalece ograniczone i sprowadzają się one do podejmowania nowych inwestycji budowlanych lub remontów obiektów już istniejących.

Do głównych usług świadczonych przez zakłady należą w szczególności: usługi remontowo-budowlane obiektów infrastruktury; usługi eksploatacyjno-modernizacyjne systemów energetycznych; usługi warsztatowo-produkcyjne; usługi komunalne i socjalno-bytowe oraz usługi transportowe i sprzętowe. Natomiast obszar działalności gospodarstwa pomocniczego wynika z potencjału osobowego i technicznego będącego w dyspozycji danego WZRB.

1.2.1.3. Zadania WPWP

Zasadniczy zakres i charakter zadań stojących przed WPWP jest dalece odmienny w stosunku do zadań WPRP i WZRB. Przedsiębiorstwa poligraficzne

¹³ Analiza struktur zaplecza remontowego w innych państwach NATO wskazuje jednoznacznie, że w nadzorze ministerstw obrony utrzymywany jest potencjał remontowy niezbędny do wykonywania usług zasadniczego UiSW pochodzącego z dostaw importowych.

(WZG w Warszawie, WD w Łodzi oraz WD w Łodzi - Zakład Gdynia) koncentrują swoją uwagę na działalności poligraficznej oraz usługowej i handlowej w tym zakresie. Natomiast PP DW BELLONA obok działalności wydawniczej i wydawniczo-usługowej w zakresie prasy i wydawnictw zwartych, kolportażu i działalności handlowej i usługowej w tym zakresie zajmuje się także administrowaniem i wynajmem powierzchni w budynkach przedsiębiorstwa.

1.2.2. Siły i środki

1.2.2.1. Siły i środki WPRP

Istniejącą aktualnie bazę WPRP stanowi dobrze wyposażony park maszynowy, wyposażenie techniczne (standardowe i specjalistyczne), które umożliwia realizację szerokiej gamy zadań naprawczych, remontowych i modernizacyjnych sprzętu wojskowego. Te zaś są funkcją posiadanej powierzchni produkcyjnej, ilości istniejących stanowisk pracy lub możliwych do zainstalowania na posiadanych powierzchniach, w tym także na powierzchniach możliwych do zaadoptowania na powierzchniach produkcyjnych (np. magazyny), możliwą wielkością zatrudnienia, pracą przy pełnym zaopatrzeniu w części zamienne, a także niezakłóconymi dostawami energii, niezakłóconymi powiązaniem kooperacyjnymi itd. Wyzbycie się niektórych jego elementów może spowodować brak ciągłości technologicznych remontów.

WPRP, do wykonywania zadań remontowo-produkcyjnych wykorzystywały – według stanu na koniec III kwartału 2000 r. – majątek trwały o wartości początkowej 613 mln zł¹⁴, z czego na budynki i budowle przypadało 385 mln. zł, a na maszyny i urządzenia techniczne 138 mln zł. Użytkowane przez te przedsiębiorstwa budynki są w niewielkim stopniu zdekapitalizowane – stopień ich zużycia wynosi średnio 38,4 %. Zły jest natomiast stan techniczny maszyn i urządzeń. Średni stan ich zużycia (księgowego) kształtuje się na poziomie około 80%, przy czym aparat produkcyjny poszczególnych WPRP jest dalece zróżnicowany. Najstarsze maszyny i urządzenia

¹⁴ Według innych szacunków wartość wyposażenia technicznego WPRP określa się na około 750 mln zł. Ocenia się, że jego eliminacja spowodowałaby bezpowrotne straty, których koszt odtworzenia potencjału byłby wielokrotnie (10-15) wyższy.

posiadają WZM w Siemianowicach Śląskich, WCBK-T w Warszawie oraz WZL nr 1 w Łodzi. Natomiast najniższy stopień zużycia urządzeń i maszyn ma miejsce w WZL nr 2 w Bydgoszczy (72,3%). Natomiast jeśli chodzi o budynki, to najnowszymi dysponują WZL nr 2 w Bydgoszczy (25,6% stopień zużycia), a najstarszymi są budynki WZM w Siemianowicach Śląskich (66,1% zużycia). Zużytymi w większym stopniu od przeciętnego są budynki i budowle w WZL nr 1 w Łodzi, WZL nr 1 w Zegrzu, WZE w Zielonce i WZI w Dęblinie.

Również zatrudniona w przedsiębiorstwach produkcyjno-remontowych kadra inżynieryjno-techniczna jest wszechstronnie i dobrze przygotowana do wykonywania prac naprawczo-obługowych. Warto podkreślić, że jest to szeroka paleta zawodów i specjalności, która ma swoją renomę w kraju. Zapewnienie sprawności funkcjonowania WPRP wymaga utrzymania zatrudnienia określonych zespołów pracowników bezpośrednio produkcyjnych oraz pracowników inżynieryjno-technicznych. Według stanu na koniec 2000 r. w WPRP zatrudnionych było 6775 osób, w tym 147 żołnierzy zawodowych, co oznacza niepełne obsadzenie etatów wojskowych.

Oprócz tego przedsiębiorstwa posiadają zgromadzoną niezbędną dokumentację techniczną oraz zaplecze logistyczno-produkcyjne (usługowe). Przedsiębiorstwa te uzyskują swoje zlecenia w zakresie napraw sprzętu w wyniku m.in. procedur przewidzianych w ustawie o zamówieniach publicznych. W zasadzie jest przez nie remontowana zdecydowana większość obecnego sprzętu będącego na wyposażeniu SZ RP. Są w stanie wykonać obsługi wyższych rzędów i przemysłowe remonty główne około 1300 asortymentów i typów uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW). Działalność statutową WPRP w około 85% stanowią remonty uzbrojenia i sprzętu wojskowego dostarczonego z byłego ZSRR lub z zaniechanej produkcji krajowej. Oznacza to, że WPRP stanowią silne techniczno-technologiczne i intelektualnie ogniwo podsystemu obsługowo-remontowego.

Przedsiębiorstwa cywilne, ze względu na specjalistyczny park maszynowy niezbędny do przeprowadzenia napraw i remontów oraz brak świadectwa bezpieczeństwa w niewielkim stopniu są zainteresowane świadczeniem usług w zakresie remontu sprzętu wojskowego. Do wykonania tego typu usług nie są one

przygotowane. Stąd też realizacja usług remontowych i naprawczych sprzętu i uzbrojenia wojskowego przez WPRP ma charakter monopolistyczny, ale dalece ograniczony. Realizacja tych usług odbywa się przy ścisłym nadzorze zamawiających – ceny usług są obligatoryjnie ustalane, a ich wzrost jest znacznie niższy od rzeczywistych wskaźników inflacji. Pewna ograniczona konkurencyjność w obszarze remontów sprzętu ma miejsce w odniesieniu do tego sprzętu, który był produkowany przez przemysł krajowy. Tendencja ta utrzyma się w najbliższych latach.

Park maszynowy WPRP – mimo wysokiego stopnia zużycia (głównie księgowego) – jest technicznie sprawny. Jego wymiana na nowy nie zawsze jest rozwiązaniem technicznie uzasadnionym i optymalnym, ponieważ przedsiębiorstwa te wykonują najczęściej jednostkowe remonty i usługi regeneracyjne uzbrojenia i sprzętu wojskowego, który jest stopniowo wycofywany. Ponadto tylko nieznaczna część przedsiębiorstw stać na chociażby częściową odnowę parku maszynowego. W przyszłości jednak w miarę stopniowego wprowadzania zasadniczego uzbrojenia produkcji zachodniej, WPRP będą zmuszone do zmiany parku maszynowego i wdrożenia technologii remontowych nowo pozyskanego sprzętu. Wiązać się to będzie z koniecznością sfinansowania wdrożenia nowych technologii remontów oraz zatrudnienia pracowników o znacznie wyższych niż dotychczas kwalifikacjach.

Koszty usług remontowych są pochodną przede wszystkim wzrostu cen materiałów zaopatrzeniowych – w tym energii, usług obcych i płac. Od 1995 r., to jest od wejścia w życie ustawy o zamówieniach publicznych, WPRP przyjęły zasadę podnoszenia cen na roboty i usługi remontowe tylko do wysokości planowanego na rok wskaźnika inflacji. W rzeczywistości jednak inflacja rzeczywista w ostatnich latach była zawsze wyższa od planowanej, co przyczyniało się do powstawania strat, a w konsekwencji osiągania niskiego poziomu ich rentowności.

Potencjał WPRP przy niewielkich nakładach finansowych może być dostosowany do napraw nowej techniki wojskowej wprowadzanej na wyposażenie wojsk w ramach programu przezbrajania SZ RP. Fakt ten stanowi pewną szansę rozwojową, ale dla ograniczonej grupy przedsiębiorstw.

1.2.2.2. Siły i środki WZRB

Bazę WZRB stanowi na dzień dzisiejszy dość dobrze wyposażone zaplecze produkcyjno-usługowe oraz transportowo-sprzętowe (standardowe i specjalistyczne), które umożliwia realizację szerokiej gamy zadań inwestycyjnych, remontowo-budowlanych. Nową specjalnością tych zakładów jest świadczenie dla jednostek wojskowych usług eksploatacyjno-modernizacyjnych systemów energetycznych.

Park maszynowy sprzętowo-produkcyjny WZRB – mimo wysokiego stopnia zużycia (głównie księgowego) - jest technicznie sprawny. Jego wymiana na nowy nie zawsze jest rozwiązaniem technicznie uzasadnionym i optymalnym, ponieważ zakłady te wykonują najczęściej typowe remonty budowlane oraz świadczą usługi transportowo-specjalistyczne. Obecnie WZRB nie stać na chociażby częściową odnowę parku sprzętowo-transportowego.

Jeśli chodzi o poziom zatrudnienia to według stanu z końca 2000 r. w WZRB zatrudnionych było około 980 pracowników cywilnych oraz niewielką ilość osób wojskowych (24 etaty wojskowo-cywilne i 70 etatów cywilno-wojskowych).

Globalna wartość majątku trwałego jakim dysponują wszystkie WZRB kształtuje się w granicach ok. 7,5 mln zł, natomiast majątek obrotowy zakładów wycenia się na ponad 53 mln zł. Wynika stąd, iż wysokość aktywów pięciu zakładów sięga wartości ponad 61 mln zł.

1.2.2.3. Siły i środki WPWP

WPWP należą do przedsiębiorstw średnich i małych. Liczba zatrudnionych w nich pracowników w 1999 r. wyniosła 637 osób – w tym 14 żołnierzy zawodowych (bez WD w Łodzi). Najwięcej osób zatrudniają WZG w Warszawie oraz DW BELLONA; dalej WD w Łodzi, a najmniej WD Łódź – Zakład w Gdyni. W odniesieniu do WZG w Warszawie i WD w Łodzi – Zakład w Gdyni ma miejsce dalece niekorzystna struktura zatrudnionych. Udział pracowników bezpośrednio produkcyjnych wynosi w pierwszym z tych przedsiębiorstw tylko 55,9 %, a w drugim 66,3 %.

Będący w użytkowaniu przedsiębiorstw poligraficznych majątek trwały jest zróżnicowany pod względem wielkości i struktury w poszczególnych przedsiębiorstwach. Największy potencjał pod względem wielkości środków trwałych prezentują WZG w Warszawie (24 201 tys. zł w 1999 r.) oraz DW BELLONA (8138 tys. zł w 1999 r.), najmniejszy zaś WD Łódź – Zakład Gdynia (4220 tys. zł w 1999 r.). Zróżnicowana jest także struktura środków trwałych. Jeśli bowiem maszyny i urządzenia w ogóle środków trwałych dominują w WZG – Warszawa (68,5 %) i DW Łódź – Zakład Gdynia (75%), to w DW BELLONA są one w mniejszości (19,5%), natomiast dominują budynki i budowle.

Gospodarka środkami trwałymi w poszczególnych przedsiębiorstwach jest bardzo zróżnicowana. Biorąc pod uwagę wskaźnik zużycia i odnowy środków trwałych, za dobrą można uznać ją w DW BELLONA i WZG – Warszawa. Jako zaś bardzo trudną w WD Łódź i WD Łódź – Zakład Gdynia, co jest spowodowane dekapitalizacją środków trwałych i brakiem funduszy, które można byłoby przeznaczyć na odnowę, bowiem te dwa zakłady z działalności gospodarczej uzyskują stratę bądź minimalny zysk netto.

Najlepszą sytuację spośród przedsiębiorstw wydawniczych i poligraficznych w obszarze środków trwałych mają WZG w Warszawie, bowiem przy (według danych za 1999 r.) dekapitalizacji (wskaźniku zużycia) środków trwałych ogółem wynoszącej 59,1% dekapitalizacja maszyn i urządzeń wyniosła 65,1%, a wskaźnik odnowy środków trwałych 4,5%. Niejednoznaczna jest natomiast sytuacja w DW BELLONA, gdyż przy dekapitalizacji ogółu środków trwałych kształtujących się na poziomie rzędu 48,7% charakteryzuje ją wysoka dekapitalizacja maszyn i urządzeń – bo na poziomie 80,8% przy 2,9% wskaźnika odnowy środków trwałych. W przedsiębiorstwie tym przeznaczają się jednak duże środki na remont i utrzymanie na odpowiednim poziomie nieruchomości. Złą sytuację w WD Łódź (91,6% dekapitalizacja środków trwałych i 91,8% dekapitalizacja maszyn i urządzeń) i WD Łódź – Zakład Gdynia (88,8% dekapitalizacja środków trwałych i 96,2% dekapitalizacja maszyn i urządzeń) pogłębia niski poziom (0,6% w WD Łódź i 0,0 % w WD Łódź – Zakład Gdynia) odnowy środków trwałych.

1.2.3. Umieszczenie WPRP, WZRB i WPWP w strukturach gospodarczych i obronnych

WPRP jak i WZRB oraz WPWP są podmiotami gospodarczymi mającymi podwójne usytuowanie. Są one umiejscowione z jednej strony w strukturach gospodarki narodowej, z drugiej strony zaś w strukturach obronnych. Oznacza to jednocześnie dwoistość kryteriów i ocen koncepcji przekształceń własnościowych tych podmiotów.

Umieszczenie w strukturach gospodarki narodowej oznacza konieczność dostrzeżenia w WPRP, WZRB i WPWP podmiotów gospodarczych, które funkcjonują w warunkach gospodarki rynkowej.

Umieszczenie zaś WPRP, WZRB i WPWP w strukturach obronnych nakazuje postrzeganie tych podmiotów jako elementów systemu obronnego kraju, a konkretnie jako wyraźnie określonej grupy przedsiębiorstw gospodarki obronnej. Zaznaczyć przy tym trzeba, że doktrynalne dokumenty kształtujące wizję przyszłego systemu obronnego Polski nie wskazują precyzyjnie lokalizacji w nim WPRP, WZRB i WPWP. Umieszczone są one bowiem w podsystemie pozamilitarnym, w ścisłym jednak powiązaniu z podsystemem militarnym (sił zbrojnych) i podsystemem kierowania obronnością (schemat 3). Stanowią one ogniwo systemu obsługowo-naprawczego sił zbrojnych, będąc jednocześnie elementem gospodarki rynkowej zaliczanym do przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego. Pomędzy tymi dwoma systemami występują zdecydowane różnice, których podstawowym wyznacznikiem jest sposób ich finansowania, z czym z kolei wiążą się różne systemy zarządzania. Przemysł obronny ma ustawowo zarysowaną perspektywę rozwoju, skierowaną głównie na komercjalizację i prywatyzację, chociaż trudno jest jednoznacznie ocenić skuteczność polityki w tym sektorze. Natomiast Siły Zbrojne RP nie mają tak ściśle określonej polityki.

Kwestia umiejscowienia WPRP w strukturach obronnych musi być postrzegana zarówno w warunkach pokoju, jak i w warunkach zagrożenia bezpieczeństwa i wojny. Rola przedsiębiorstw rośnie w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie „W” ze względu na blisko 7-krotnie zwiększone średnioroczne potrzeby remontowe

wojsk. Nasilenie zadań w okresie roku jest bardzo zróżnicowane. W pierwszym kwartale PMG zadania są 4,5-krotnie wyższe od średniorocznych, z tego w pierwszym miesiącu – blisko 20-krotnie. Zadania PMG w pierwszym miesiącu np. w Wojskowych Zakładach Motoryzacyjnych Nr 5 w Poznaniu są 30-krotnie wyższe od zadań czasu „P”. Przedsiębiorstwa uruchamiają realizację zadań PMG w czasie tzw. selektywnego PMG, tzn. 1-3 miesięcy przed ewentualnym konfliktem zbrojnym. Przedsiębiorstwa z chwilą uruchomienia selektywnego PMG podlegają militaryzacji i przechodzą w podporządkowanie Sił Zbrojnych RP. W odniesieniu do WPWP więzy z podsystemem militarnym są dalece ograniczone. Taką sytuację potwierdza wielkość i kierunki sprzedaży w poszczególnych przedsiębiorstwach. W 1999 r. udział sprzedaży dla resortu obrony narodowej kształtował się średnio dla wszystkich na poziomie około 21,2% całkowitej sprzedaży. W poszczególnych przedsiębiorstwach była zróżnicowana. Dla DW BELLONA wyniósł on 23,8%, dla WD w Łodzi – Zakład w Gdyni 18,2%, dla WD Łódź 13,4%, a w WZG w Warszawie 0,0%. Pewien wpływ na ten stan rzeczy miało pomijanie WPWP w rozsyłaniu przez instytucje resortu obrony narodowej ofert zapraszających do wzięcia udziału w przetargach. Ponadto oferty WPWP nie są konkurencyjne w stosunku do ofert przedsiębiorstw cywilnych. Dokonując oceny związków WPWP z resortem obrony narodowej, należy stwierdzić, że jest on niewielki, a w niektórych przypadkach znikomy. W tej sytuacji niecelowe wydaje się dalsze utrzymywanie tej grupy przedsiębiorstw jako wojskowych, tym bardziej że usługi oferowane przez nie są standardowymi i powszechnie dostępnymi na rynku.

Umiejscawiając problematykę WPRP, WZRB i WPWP w szerokim polu zainteresowań polityki obronnej, zauważyć trzeba jednocześnie pewne trudności jej lokalizacji ze względu na specyficzny charakter tych przedsiębiorstw. Dowodem na to jest to, iż doktrynalne dokumenty określające politykę państwa w zakresie obronności nie precyzują miejsca i roli, jaką w systemie obronnym miałyby spełniać te zakłady.

Działania SZ RP, wymagają wsparcia szeroką gamą usług świadczonych przez WZRB. Stąd też muszą istnieć zakłady, które będą na bieżąco zasilaly i odnawiały zdolność bojową wojsk przede wszystkim w zakresie prowadzonych remontów i prac budowlano-inżynierskich. Istniejąca aktualnie baza i WZRB posiada dobrze

wyposażony park maszynowy, wyposażenie techniczne (standardowe i specjalistyczne), które umożliwia realizację szerokiej gamy zadań remontowych i usług budowlanych. Również zatrudniona kadra inżynieryjno-techniczna jest wszechstronnie i dobrze przygotowana do wykonywania tych prac. Oprócz tego zakłady posiadają zgromadzoną, niezbędną dokumentację techniczną oraz zaplecze logistyczno-produkcyjne (usługowe). Są one ważnym i potrzebnym ogniwem pozamilitarnym świadczącym usługi na rzecz systemu obronnego państwa.

1.3. Identyfikacja uwarunkowań procesu przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP

Wypracowywanie kompleksowej decyzji w sprawie restrukturyzacji WPRP, WZRB i WPWP wymaga rozpoznania uwarunkowań tego procesu w wymiarze militarnym, ekonomicznym, prawnym, społecznym i organizacyjnym (schemat 4).

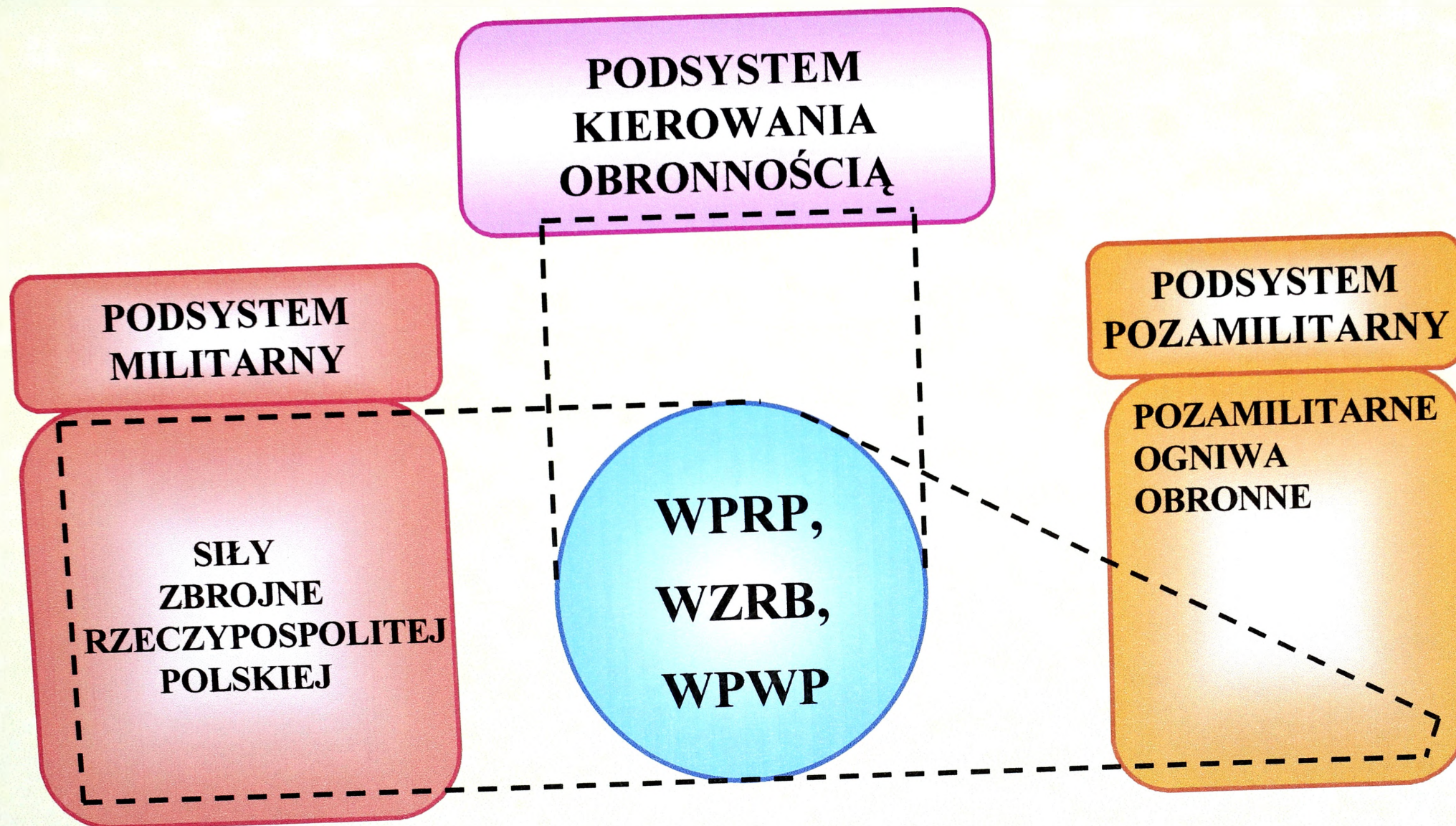
Wśród przedsiębiorstw nadzorowanych przez MON najważniejszą grupę stanowią WPRP. Ich w sumie dobra kondycja ekonomiczna jest skutkiem realizacji wielu przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, jakie były wykonane w minionych latach i bieżącego monitorowania przedsiębiorstw. Dotyczy to również bieżących analiz poziomu zamówień głównych dysponentów środków budżetowych tak w zakresie ich wielkości, jak i asortymentu zgłaszanych potrzeb na wyroby, części zamienne oraz usługi remontowo-modernizacyjne uzbrojenia i sprzętu wojskowego będące w profilu działalności przedsiębiorstw.

1.3.1. Uwarunkowania militarne

Proces przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP zależny jest od wielu uwarunkowań, w tym od uwarunkowań militarnych¹⁵. Wynika to z zajmowania określonego miejsca przez te podmioty w systemie obronnym państwa oraz zadań, które spełniają w warunkach pokoju i które będą realizować w okresie kryzysów czy też wojny.

¹⁵ Por. J. Płaczek, Militarne aspekty funkcjonowania WPRP i WZRP (ekspertyza).

UMIEJSCOWIENIE WPRP, WZRB I WPWP W SYSTEMIE OBRONNYM RP



UWARUNKOWANIA RESTRUKTURYZACJI I TWORZENIA WARUNKÓW ROZWOJU WPRP, WZRB I WPWP

- MIEJSCE W SYSTEMIE OBRONNYM PAŃSTWA I PRZEMYSŁOWYM POTENCJALE OBRONNYM
- REALIZACJA ZADAŃ W CZASIE „P”, „ZB/K” i „W” NA RZECZ SZ RP
- GOTOWOŚĆ DO WYKONYWANIA ZADAŃ I ZOBOWIĄZAŃ W RAMACH HNS
- NADZÓR RESORTU OBRONY NARODOWEJ

MILITARNE

- ANALIZY PRZEDPRYWATYZACYJNE KONDYCJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW
- ANALIZY SYTUACJI SPOŁECZNO-EKONOMICZNEJ REGIONU, W KTÓRYM FUNKCJONUJE
- ANALIZY MARKETINGOWE
- ANALIZY OBCIĄŻENIA BUDŻETU PAŃSTWA I RESORTU OBRONY NARODOWEJ

EKONOMICZNE

UWARUNKOWANIA RESTRUKTURYZACJI I TWORZENIA WARUNKÓW ROZWOJU WPRP, WZRB I WPWP

SPOŁECZNE

- WARSTWA EKONOMICZNA (SYTUACJA NA RYNKU PRACY - BEZROBOCIE)
- WARSTWA PRAWNA (PRZESTRZEGANIE ROLI ZAŁOGI I ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH)

PRAWNE

- PRAWO PRYWATYZACYJNE
- PRAWO GOSPODARCZE
- RESORTOWE DOKUMENTY NORMATYWNE

POLITYCZNE

- KONCEPCJE BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI
- OKREŚLENIE PRZESŁANEK, CELÓW, ZADAŃ I METOD REALIZACJI
- WPLYW INSTYTUCJI I ORGANÓW POLITYCZNYCH

WPRP należą do ważnych elementów systemu gospodarki obronnej lokalizowanej w obrębie układu pozamilitarnego. Specyficznymi elementami ją tworzącymi obok ww. podmiotów są przede wszystkim: przemysł obronny, rezerwy i zapasy strategiczne, infrastruktura gospodarczo-obronna oraz system kierowania¹⁶. Bez tego typu elementów układ militarny nie jest w stanie realizować swoich podstawowych zadań zarówno w czasie pokoju, kryzysu czy też wojny, bowiem możliwości działania SZ RP, bez korzystania z usług świadczonych przez podmioty typu WPRP, szybko się wyczerpią. Stąd też muszą istnieć przedsiębiorstwa, które będą na bieżąco zasilaty i odnawiały zdolność bojową wojsk, przede wszystkim w zakresie prowadzonych remontów sprzętu i prac budowlano-inżynierskich.

Obecny i przyszły kształt systemu remontowego musi być funkcją potrzeb remontowych zgłaszanych przez rodzaje sił zbrojnych na okres zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. Zadania z tego tytułu dla WPRP w początkowym stadium funkcjonowania PMG wzrosną średnio 6-krotnie, a w niektórych nawet 20-krotnie. Zadań tych – nawet drogą obligatoryjnego nałożenia – nie wykona żaden z cywilnych podmiotów gospodarczych, gdyż nie dysponują one odpowiednim potencjałem remontowo-produkcyjnym.

Z powodu chronicznego niedofinansowania potrzeb MON remontom i naprawom poddawanych jest średniorocznie zaledwie od 1/4 do 1/3 sprzętu będącego na wyposażeniu i wymagającego tego typu prac. Dodać trzeba, iż sprzęt wojskowy i uzbrojenie będące na wyposażeniu naszej armii w około 65% pochodzi z dostaw b. ZSRR i do jego obsługi remontowej dostosowany jest potencjał WPRP. Stąd też w ostatnich czterech latach wykorzystanie wojskowych mocy naprawczych WPRP kształtowało się na podobnym poziomie. Dodatkowo, ważnym argumentem przemawiającym za potrzebą funkcjonowania tego typu podmiotów jest możliwość modernizacji sprzętu będącego na wyposażeniu naszych SZ oraz w armiach Republiki Czech i Węgier. Nie ulega wątpliwości, że nie stać nas na szybkie odnowienie sprzętu i łatwiej oraz taniej będzie nam go modernizować. WPRP wykonują z powodzeniem już dziś tego typu zadania i mogą je nadal realizować.

¹⁶ Patrz szerzej na ten temat: Z. Stachowiak, *Polityka gospodarczo-obronna*, AON, Warszawa 1996, s. 35.

Niemniej jednak, oprócz realizacji zadań pokojowych, przedsiębiorstwa te mają obowiązki mobilizacyjne na okres kryzysów czy też wojny. Wówczas WPRP będą musiały realizować zadania ujęte w swoich planach mobilizacji gospodarczej i w szerszym zakresie angażować się w wymiarze całego państwa. Będą to przede wszystkim następujące zadania:

- a) stopniowe zwiększanie świadczonych usług do wysokości przewidzianej w planie i o strukturze wynikającej z charakteru potrzeb;
- b) udzielanie pomocy technicznej i kadrowej zakładom podlegającym konwersji na produkcję wojskową (wojenną);
- c) wsparcie wojsk sojusznicznych prowadzących działalność na terytorium RP w zakresie remontów i napraw sprzętu;
- d) dysponowanie zabezpieczeniem materiałowym i przygotowanie organizacyjne ochrony zakładu i jego odbudowy ze zniszczeń¹⁷.

Stąd też, aby tym zadaniom sprostać, WPRP muszą posiadać pewną dyspozycyjność do realizacji zadań obronnych zarówno w czasie pokoju, jak również w innych stanach szczególnych państwa. Dotychczas, dla tych podmiotów organem założycielskim jest minister obrony narodowej¹⁸. Stwarza to możliwość zapewnienia dogodnych warunków przechodzenia od stałej gotowości obronnej do kolejnych jej stanów. Wiadome jest, że w czasie pokoju nie jest ani możliwe, ani celowe utrzymywanie całego potencjału obronnego w gotowości do użycia (działania). W czasie pokoju racjonalne jest utrzymywanie stałej gotowości obronnej tylko przez niezbędne, wydzielone siły i środki oraz wyodrębnione systemy zapewniające elastyczne osiągnięcie stanu pełnej gotowości bojowej czy też obronnej¹⁹. Dlatego też WPRP ujęte są w wykazie przedsiębiorstw o szczególnym znaczeniu dla bezpieczeństwa i obronności państwa²⁰. Są to bowiem podmioty gospodarcze, na których spoczywa obowiązek zabezpieczenia przemysłowych napraw uzbrojenia

¹⁷ Por. J. Wróbel, Przemysł obronny, w: *Ekonomika obrony*, praca zbiorowa pod redakcją W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994, s. 143.

¹⁸ Por. Zarządzenie MON nr 38/MON z dnia 3 września 1996 r. w sprawie zakładów budżetowych, gospodarstw pomocniczych i środków specjalnych w wojsku.

¹⁹ Patrz szerzej na ten temat: J. Wojnarowski, *Gotowość obronna państwa w systemie bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2000, s. 26.

²⁰ Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 17 listopada 1999 r. w sprawie wykazu spółek, przedsiębiorstw państwowych i jednostek badawczo-rozwojowych prowadzących działalność gospodarczą na potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa, w: „Dz.U” 1999 nr 95, poz. 1102.

i sprzętu wojskowego na czas pokoju i wojny. Stąd istnieje możliwość nakładania przez MON zadań oraz gwarancja dyspozycyjności w zakresie podejmowanych nieplanowych i doraźnych przedsięwzięć na rzecz wojsk²¹.

Ważną kwestią z obszaru uwarunkowań militarnych jest określenie warunków i potrzeb naprawczo-remontowych sprzętu i uzbrojenia wynikających z operacji wojennej.

Ważnym argumentem za utrzymaniem WPRP w strukturach MON jest to, iż Polska jest krajem granicznym sojuszu NATO, co zobowiązuje do konieczności posiadania większej ilości i podwyższonej gotowości przemysłowego potencjału obronnego. Tego wymaga od nas członkostwo w NATO oraz przyjęte przez rząd zobowiązania zmierzające do restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej SZ RP²². Idąc przykładem krajów NATO, do obsługi, serwisowania, remontów i modernizacji sprzętu, który będzie pochodził z dostaw importowanych z krajów Zachodu, konieczne jest posiadanie przez nasz kraj własnego potencjału produkcyjnego pozostającego w nadzorze resortu obrony narodowej.

Ważnymi są również uwarunkowania militarne przekształceń własnościowych WZRB.

Uwarunkowania militarne przekształceń własnościowych WPWP są dalece ograniczone. W zasadzie trudno je postrzegać i uwzględniać.

1.3.2. Uwarunkowania ekonomiczne

Uwarunkowania ekonomiczne²³ przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP sprowadzają się do konieczności uwzględnienia nie tylko określonych procedur analizy przedprywatyzacyjnej, ale również kondycji gospodarczej tych przedsiębiorstw i sytuacji ekonomicznej regionu, w których one funkcjonują.

²¹ Por. M. Łuczak, Zaplecze produkcyjno-remontowe SZ RP, w: Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej, praca zbiorowa pod redakcją M. Sułka, AON, Warszawa 1996, s. 162-163.

²² Por. Ustawa z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP, w: „Dz.U” 1999 nr 83, poz. 932.

²³ Por. J. Olszewski, Identyfikacja kryteriów i obszarów badań ekonomicznych stanowiących przesłankę decyzji prywatyzacyjnych przedsiębiorstwa państwowego (ekspertyza).

Problematykę ekonomicznych aspektów inicjujących proces przekształceń własnościowych reguluje rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 czerwca 1997 r. w sprawie zakresu analizy przed prywatyzacyjnej spółki oraz przedsiębiorstwa państwowego, sposobu jej zlecenia, opracowania, zasad odbioru i finansowania oraz warunków, w razie spełnienia których można odstąpić od opracowania analizy²⁴.

Zakres przedprywatyzacyjnej analizy ekonomicznej obejmuje:

- a) sytuację prawną majątku,
- b) stan i perspektywy rozwoju,
- c) ocenę realizacji obowiązków wynikających z tytułu wymagań ochrony środowiska i ochrony dóbr kultury,
- d) oszacowanie wartości przedsiębiorstwa.

Podstawę oceny stanu i perspektyw przedsiębiorstwa państwowego (spółki) stanowią:

- 1) Analiza ekonomiczno-finansowa obejmująca:
 - a) badanie sprawozdań finansowych, raport z tego badania oraz opinię biegłego rewidenta,
 - b) analizę kosztów z wyznaczeniem progu rentowności,
 - c) analizę wskaźnikową,
 - d) analizę majątku.
- 2) Analiza marketingowa obejmująca w szczególności:
 - a) przegląd rynków, na których działa spółka albo przedsiębiorstwo państwowe,
 - b) ogólne informacje dotyczące pozycji na rynku,
 - c) charakterystykę wyrobów,
 - d) charakterystykę konkurencji w sektorze,
 - e) charakterystykę powiązań z kooperantami i klientami,
 - f) charakterystykę obecnego i przewidywanego popytu,
 - g) kluczowe czynniki sukcesu w branży.

²⁴ Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 czerwca 1997 r. w sprawie zakresu analizy spółki oraz przedsiębiorstwa państwowego, sposobu zlecenia, opracowania, zasad odbioru i finansowania oraz warunków, w razie spełnienia których można odstąpić od opracowania analizy, w: „Dz.U.” 1997 nr 64, poz. 408.

Oszacowanie wartości przedsiębiorstwa państwowego (spółki) musi zaś uwzględniać wyniki analizy dotyczącej stanu i perspektywy rozwoju przy użyciu co najmniej dwóch metod wyceny z pośród następujących pięciu zalecanych:

- 1) zdyskontowanie przyszłych strumieni pieniężnych;
- 2) wartości odtworzeniowej,
- 3) wartości skorygowanej aktywów netto,
- 4) rynkowej wartości likwidacyjnej,
- 5) zastosowaniu mnożnika zysku.

Wybór metody wyceny uzależniony jest od sytuacji ekonomiczno-finansowej i wymaga uzasadnienia. W przypadku przekształceń wojskowych przedsiębiorstw produkcyjno-remontowych i remontowo-budowlanych należy rozpatrywać ich ewentualne skutki na:

- a) stopień zaspokojenia potrzeb w zakresie świadczenia usług produkcyjnych i remontowych na rzecz obronności (siły własne i sojusznicze); możliwości świadczenia usług na rzecz obronności w czasie pokoju, sytuacji kryzysowych i wojny; możliwości przejęcia świadczonych usług przez przedsiębiorstwa cywilne;
- b) możliwości kooperacji i specjalizacji w świadczeniach na rzecz obronności (obecnie między przedsiębiorstwami istnieje określony podział zadań – specjalizacja, a jednocześnie istnieją więzy kooperacyjne);
- c) bilans obrotów handlu zagranicznego (usług, technologii, know-how, części zamiennych i materiałów zaopatrzeniowych);
- d) ponoszenie kosztów przez budżet (MON) na utrzymanie mocy wytwórczych związanych z PMG,
- e) poziom zatrudnienia na rynkach lokalnych.

Wszelkie przedsięwzięcia w tym zakresie muszą uwzględniać konieczność bezpośredniego powiązania procedur restrukturyzacyjnych z planem modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP w latach 2001-2006.

1.3.3. Uwarunkowania społeczne

Istotną grupę uwarunkowań przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP stanowią uwarunkowania społeczne²⁵. Należy traktować je jednak jako pomocnicze i postrzegać przez pryzmat dwóch warstw, a mianowicie: prawnej i ekonomicznej.

Uwarunkowania społeczne w warstwie prawnej sprowadzają się do postrzegania szeregu przepisów i wypływających z nich obowiązków, zwłaszcza zaś:

- zapewnienia akceptacji rady pracowniczej i związków zawodowych dla zamiaru prywatyzacji;
- uwzględnienia preferencji organów przedsiębiorstwa przy wyborze ścieżki prywatyzacyjnej;
- opracowania pakietu socjalnego stanowiącego zbiór gwarancji dotyczących spraw pracowniczych, takich jak: rozmiary i czas zatrudnienia oraz gwarancje zatrudnienia, wynagrodzenie personelu, świadczenia socjalne i BHP, szkolenia i przekwalifikowania oraz sprawy związkowe.

Problemy te winny znaleźć swoje rozwiązanie na spotkaniach z załogami przedsiębiorstw i w drodze prac analitycznych obejmujących: atrakcyjność pracodawcy odnoszoną do poziomu płac i warunków pracy oraz określenie struktury wiekowej i poziomu kwalifikacji załogi w grupie, np. kadry kierowniczej, pracowników umysłowych i pracowników fizycznych.

W warstwie ekonomicznej uwarunkowań społecznych zasadniczym zagadnieniem jest wpływ procesu przekształceń własnościowych na lokalny rynek pracy. Tworzy go obraz rynku pracy kreowany przez wojskowe przedsiębiorstwa produkcyjno-remontowe oraz remontowo-budowlane, a także sytuacja socjalno-bytowa zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach i mieszkańców tych miejscowości, w których są one ulokowane. Nawet jeśli z procesu prywatyzacji byłiby zadowoleni wszyscy jej uczestnicy (organ założycielski, prywatyzujący, kierownictwo prywatyzowanych przedsiębiorstw oraz ich załogi), to poruszyć należy problem bezrobocia w regionie oraz kosztów prywatyzacji związanych bezpośrednio z załogą,

²⁵ Por. M. Karbowski, Kryterium społeczne a prywatyzacja pośrednia (ekspertyza).

to jest odpraw dla pracowników bezpośrednio zwalnianych oraz tych, które muszą zostać poniesione przez otoczenie przedsiębiorstwa (koszty ciągnięte).

Konkretyzując tę kwestię, podkreślić trzeba, iż miejscowości, w których znajdują się WPRP, WZRB i WPWP są pod względem skali bezrobocia różnicowane. Stan ten z pewnym przybliżeniem charakteryzuje poziom bezrobocia w ujęciu regionalnym. Na początku (luty) 2001 r. – przy średniej krajowej stopie bezrobocia wynoszącej 15,8% – największym wskaźnikiem bezrobocia charakteryzowało się województwo Dolnośląskie (25,8%) oraz Pomorskie (20,3%) i Kujawsko-Pomorskie (20,3%). Niższy w porównaniu do nich był poziom bezrobocia w województwie mazowieckim (11,6%), wielkopolskim (13,1%) i śląskim (13,7%)²⁶. Miasto Grudziądz (WZU nr 2) ze względu na dużą skalę bezrobocia (około 28%), zostało ujęte w nowym wykazie powiatów i gmin zagrożonych bezrobociem strukturalnym²⁷, a Siemianowice Śląskie (WZM) w wykazie powiatów (gmin) zagrożonych strukturalną recesją i degradacją społeczną²⁸.

Przy obowiązujących regulacjach prawnych koszty społeczne procesu prywatyzacji w większości poniosą instytucje spoza resortu.

1.3.4. Uwarunkowania prawne

Ważną grupę uwarunkowań procesu prywatyzacji WPRP, WZRB i WPWP stanowią uwarunkowania prawne²⁹ realizacji tego procesu. Sprowadzają się one w pierwszym rzędzie do identyfikacji podstaw prawnych przekształceń własnościowych tych przedsiębiorstw, a w dalszej kolejności do zastosowania odpowiednich procedur prawnych przeprowadzenia tego procesu.

W odniesieniu do WPRP mają zastosowanie przepisy ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Przepisy tej ustawy określają tryb

²⁶ Por. Informacja o bezrobociu w lutym 2001 roku, MPiPS, Warszawa, luty 2001 r.

²⁷ Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 2000 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie określenia powiatów (gmin) zagrożonych szczególnie wysokim bezrobociem strukturalnym, w: „Dz.U.” 2000 nr 120, poz. 1270.

²⁸ Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 stycznia 2001 r. w sprawie określenia powiatów (gmin) zagrożonych strukturalną recesją i degradacją społeczną, w których stosuje się szczególne instrumenty ekonomiczno-finansowe i inne preferencje oraz przyznaje się prawo do stypendium zamieszkałym w nim bezrobotnym w: „Dz.U.” 2001 nr 7, poz.57.

²⁹ Por. J. Wróbel, Wstępna koncepcja prywatyzacji (ekspertyza).

i sposoby komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego, a zatem mają całkowite zastosowanie do przekształceń własnościowych WPRP. Jednocześnie na prywatyzację WPRP ma wpływ umieszczenie ich w załączniku do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 2 marca 2000 r. w sprawie określenia przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek skarbu państwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej³⁰.

Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej wymaga przywołania i uwzględnienia we wszelkich procesach zmian, które się w nich dokonują, pewnego zbioru ogólnych zasad, a mianowicie:

a) WPRP należą do grupy przedsiębiorstw prawnie chronionych. Zamiar ich przekształceń własnościowych musi uzyskać zgodę Rady Ministrów – osobno dla komercjalizacji i następnie oddzielnie dla prywatyzacji pośredniej³¹. Oznacza to, że minister skarbu państwa nie może samodzielnie, z własnej inicjatywy bez zgody MON, dokonać komercjalizacji (prywatyzacji) przedsiębiorstwa³². Uprawnienia wynikające z praw majątkowych skarbu państwa w spółce wykonuje minister obrony narodowej w uzgodnieniu z ministrem gospodarki³³. Akcji (udziałów) skarbu państwa w skomercjalizowanej (sprywatyzowanej) spółce MON nie przekazuje Agencji Mienia Wojskowego³⁴. Środki z prywatyzacji nie stanowią przychodów budżetu państwa, lecz są przeznaczane na wsparcie restrukturyzacji spółek przemysłowego potencjału obronnego oraz, w drugiej kolejności, na modernizację techniczną SZ – jest to zaleta (możliwość wsparcia finansowego

³⁰ Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 marca 2000 r. w sprawie określenia przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek skarbu państwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej w: „Dz.U.” 2000 nr 22, poz. 274.

³¹ Por. art. 1a ust. 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami), oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 marca 2000 r. w sprawie określenia przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek Skarbu Państwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa (w: „Dz.U.” 2000, nr 22, poz. 274).

³² Por. art. 4 ust. 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

³³ Por. art. 9 ust. 2 ustawy z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, w: „Dz.U.” 1999, nr 83, poz. 932 oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 17 listopada 1999 r. w sprawie wykazu spółek, przedsiębiorstw państwowych i jednostek badawczo-rozwojowych prowadzących działalność gospodarczą na potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa, w: „Dz.U.” 1999 nr 95, poz. 1102.

³⁴ Por. art. 16 pkt 2 ustawy z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, w: „Dz.U.” 1999 nr 83, poz. 932.

programów restrukturyzacji pozostałych WPRP), ale i niebezpieczeństwo, że środki te mogą być przeznaczone na inne spółki przemysłu obronnego nadzorowane przez ministra gospodarki, których stan ekonomiczny jest katastrofalny³⁵.

- b) Minister obrony narodowej ma znacznie większe uprawnienia, kosztem kompetencji rady pracowniczej, niż każdy inny organ założycielski przedsiębiorstwa państwowego w zakresie: powoływania (wyznaczania) lub odwoływania dyrektora, ograniczenia kompetencji stanowiących rady pracowniczej w zakresie m.in. dyrektora, zadań produkcyjnych itd., zatwierdzania bilansu i sposobu podziału zysku itd., stanu zatrudnienia, wielkość sprzedaży oraz wielkość majątku przedsiębiorstw kwalifikuje je do prywatyzacji pośredniej, tj. poprzez wcześniejszą komercjalizację³⁶.
- c) System zarządzania spółki akcyjnej jest mniej sprawny i droższy od systemu zarządzania przedsiębiorstwem, dla którego organem założycielskim jest MON³⁷. Zarządzanie **spółką** – zgodnie z kodeksem prawa spółek handlowych dokonuje się przez walne zgromadzenie lub radę nadzorczą. W wojskowym **przedsiębiorstwie państwowym** – zgodnie z ustawą o przedsiębiorstwach państwowych przez właściwą komórkę organizacyjną MON.
- d) Przepisy ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (oraz rozporządzenia Rady Ministrów) nie stwarzają możliwości pełnienia służby przez żołnierzy w spółkach prawa handlowego, co oznacza usunięcie żołnierzy z kluczowych stanowisk kierowniczych oraz działów techniczno-technologicznych³⁸. Może to negatywnie wpłynąć na poziom techniczny tych spółek.

³⁵ Por. art. 5 pkt 1, art. 7 oraz art. 8 ust. 2 ustawy z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, w: „Dz.U.” 1999 nr 83, poz. 932.

³⁶ Por. art. 39 ust. 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

³⁷ Zgodnie z § 6 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 9 września 1997 r. w sprawie szkoleń i egzaminów dla kandydatów na członków rad nadzorczych spółek, w których skarb państwa jest jedynym akcjonariuszem, oraz wynagrodzeń członków rad nadzorczych tych spółek, przy radzie nadzorczej min. 5 osobowej koszty jej wynagrodzenia wynoszą 6-krotność przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw na członka rady nadzorczej miesięcznie.

³⁸ Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 października 1997 r. w sprawie służby wojskowej oraz uposażenia żołnierzy zawodowych wyznaczonych na stanowiska służbowe w jednostkach organizacyjnych poza resortem obrony narodowej, w: „Dz.U.” 1997 nr 130, poz. 846.

WZRB będąc gospodarstwami pomocniczymi podlegają innym rozwiązaniom prawnym niż WPRP i WPWP. Z tego też względu proces komercjalizacji jest ograniczony. Celowym wydaje się rozpatrzenie możliwości wejścia WZRB do spółek kapitałowych (zwłaszcza gdy weźmiemy po uwagę fakt zatrudniania przez te jednostki podwykonawców przy realizowanych zadaniach).

Zgodnie z art. 32 i 42 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych przed zaoferowaniem do zbycia akcji w spółce powstałej w wyniku komercjalizacji, oraz przed wydaniem zarządzenia o prywatyzacji bezpośredniej dokonuje się analizy mającej na celu ustalenie sytuacji prawnej majątku spółki, stanu i perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa spółki, oszacowania wartości przedsiębiorstwa oraz realizacji obowiązków wynikających z tytułu wymagań ochrony środowiska.

Na podstawie art. 23 ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, przed podjęciem decyzji o połączeniu, podziale lub likwidacji przedsiębiorstwa przeprowadza się postępowanie przygotowawcze. Do przeprowadzenia postępowania przygotowawczego organ założycielski powołuje zespół przygotowawczy. Zespół ten ma zbadać przyczyny, cel, potrzeby i warunki zamierzonych zmian organizacyjnych oraz przedstawić opinię. Zespół przygotowawczy może powołać do swego składu specjalistów z danej dziedziny gospodarki narodowej.

WPWP, podobnie jak WPRP, mają status prawny przedsiębiorstwa państwowego. Dotyczą więc ich te same uwarunkowania prawne przekształceń.

1.3.5. Uwarunkowania polityczne

Uwarunkowania polityczne³⁹ przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP to zbiór przesłanek i czynników determinujących działalność władzy państwowej, partii politycznych i całego szeregu organizacji mających wpływ na podjęcie i realizację tego procesu; cele i zadania takiej działalności, metody realizacji tych zadań. Są one więc związane ze sprawowaną władzą lub z chęcią i możliwością jej zdobycia.

³⁹ Por. G. Grabowski, Uwarunkowania polityczne komercjalizacji WPRP (ekspertyza).

Uwarunkowania polityczne przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP ściśle wiążą się z problematyką bezpieczeństwa i obronności kraju. Mimo iż obecnie problematyka ta w hierarchii problemów, którymi żyje polskie społeczeństwo, jest na odległym miejscu, to nie może być ona w taki sam sposób traktowana przez polityków – zarówno obecnie rządzących, jak i będących w opozycji.

Uwarunkowania polityczne przekształceń własnościowych są w dużej mierze pochodną (efektem) koncepcji sformułowanych w dokumentach obejmujących tę sferę działań państwa, to jest w „Strategii bezpieczeństwa”⁴⁰ oraz „Strategii obronności”⁴¹. Dokumenty te określają cele państwa w dziedzinie bezpieczeństwa i obronności oraz wskazują problemy, które należy rozwiązać. Jednym z nich jest kwestia systemu napraw i modernizacji sprzętu i uzbrojenia będącego na wyposażeniu polskiej armii.

Trudno natomiast doszukać się wpływu uwarunkowań politycznych na organizację i funkcjonowanie WPWP, a także na podejmowane wobec nich kroki restrukturyzacyjne.

⁴⁰ Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, Rada Ministrów, Warszawa 4 stycznia 2000 r.

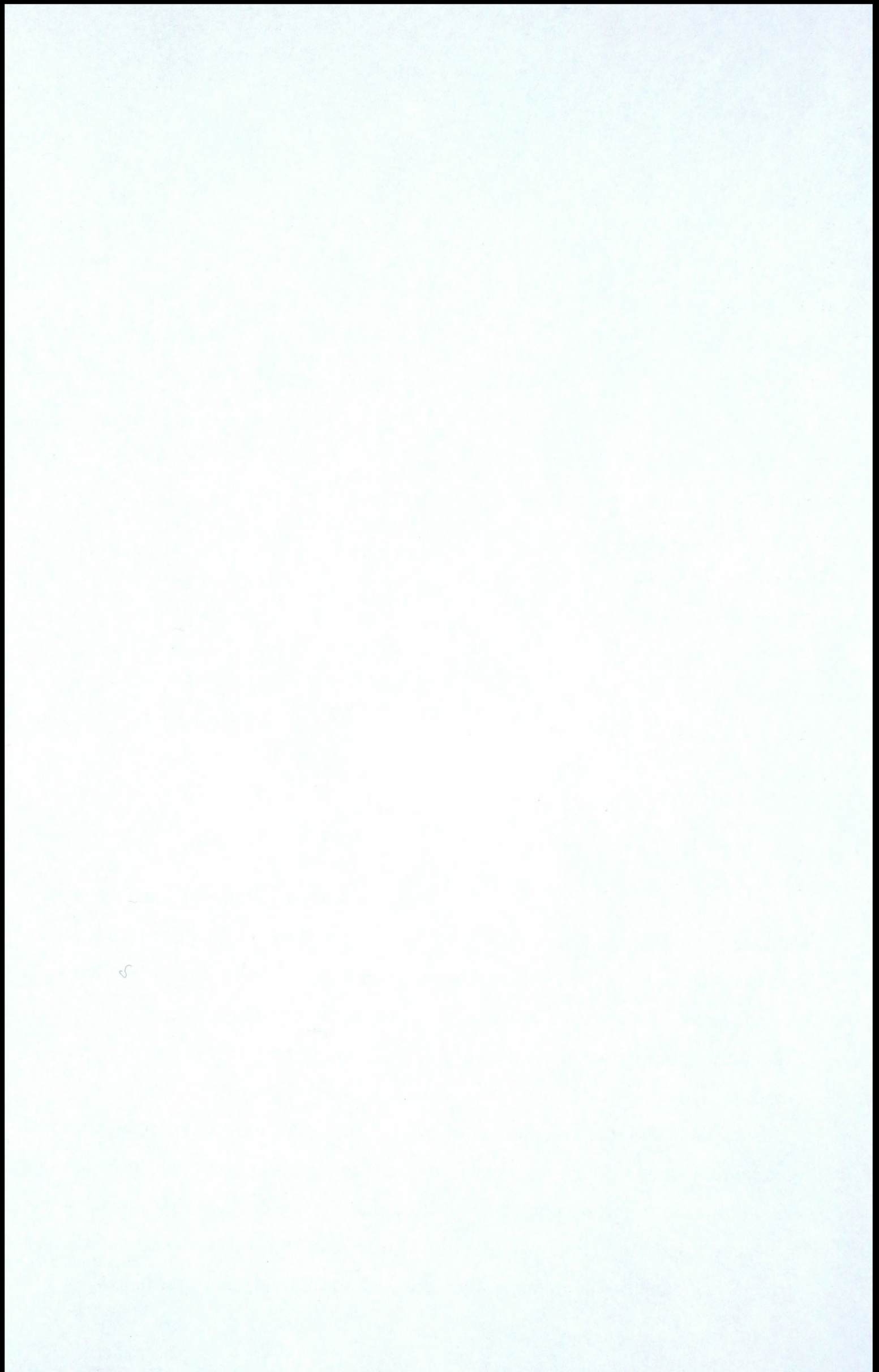
⁴¹ Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej, Rada Ministrów, Warszawa 23 maja 2000 r.

2. WSTĘPNA ANALIZA SWOT WPRP I WPWP

Wybór drogi i ścieżek (lub tylko ścieżki) przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP wymaga poprzedzenia kompleksową analizą ich stanu i kondycji. Te zaś w sposób wiarygodny i wystarczający można dokonać metodą SWOT⁴². Biorąc za punkt wyjścia macierz SWOT (schemat 5) do analizy szans i zagrożeń dla WPRP, WZRB i WPWP ze strony otoczenia zewnętrznego tych przedsiębiorstw oraz ich mocnych i słabych stron, możliwym stało się zidentyfikowanie głównych czynników wpływających na wybór dróg i ścieżek przekształceń własnościowych tych przedsiębiorstw.

Punktem wyjścia do analizy możliwości rozwojowych WPRP, WZRB i WPWP, przy tej samej metodzie, dla trzech rodzajów przedsiębiorstw stały się inne uwarunkowania. W odniesieniu do WPRP uwzględnione zostały wszystkie grupy uwarunkowań. Natomiast w odniesieniu do WPWP uwzględniono tylko uwarunkowania ekonomiczne, ze względu na charakter wytwarzanych w tych podmiotach dóbr i usług, uznając, iż poddawanie pozostałych nie jest konieczne. Jako najistotniejszy wskaźnik oceny, z punktu widzenia interesów MON, potraktowano wynik finansowy. Jeżeli bowiem przyjmuje on w podmiocie postać zysku, to zgodnie z przepisami powszechnymi należy odprowadzić podatek dochodowy od osób prawnych do budżetu państwa. W sytuacji odwrotnej, gdy podmiot generuje stratę, jest to problem dla podmiotu, ale także dla jego organu założycielskiego, ponieważ utrzymanie go wymusza dotację. Sytuacja pierwsza jest więc ambiwalentna dla wielkości budżetu MON, natomiast druga stanowi dla niego dodatkowe obciążenie.

⁴² Pozwala ona badać otoczenie jak i wewnątrz przedsiębiorstwa (grupy przedsiębiorstw), koncentrując uwagę na mocnych ich stronach (STRENGTHS), jak i słabych (WEAKNESSES); oraz na szansach (OPPORTUNITIES) i zagrożeniach w otoczeniu (THREATS).



2.1. Analiza otoczenia

Rozumiejąc przez otoczenie WPRP, WZRB i WPWP całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe tych przedsiębiorstw, zauważyć trzeba jego znaczący wpływ na ich funkcjonowanie. Analiza otoczenia WPRP, WZRB i WPWP – traktowanych jako podmioty będące organizacjami otwartymi – dowodzi konieczności wiązania dalszego ich bytu i rozwoju z potencjałem otoczenia, z jego złożonością oraz niepewnością funkcjonalną. W takim ujęciu dostrzegać trzeba je zarówno w wymiarze ogólnego środowiska funkcjonowania, własnego środowiska rynkowego oraz środowiska konkurencyjnego. Wiodącymi w tym ujęciu są: lokalizacja przedsiębiorstw, ich odległość od rynków zaopatrzenia i zbytu oraz dostępność do zasobów surowcowych i półfabrykatów.

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstw musi być także postrzegane przez pryzmat ich pozycji rynkowej (udziału w krajowym jak i zagranicznym rynku), właściwości handlowych (struktura odbiorców, warunki sprzedaży, dystrybucja, zależności kosztów i cen, dynamika sprzedaży produktów lub usług), działań marketingowych (strategii rynkowej, informacji o rynku, polityki cenowej), oraz ryzyka rynkowego (dywersyfikacja odbiorców, uzależnienie od koniunktury; zależności od dostawców).

Analizując otoczenie WPRP, WZRB i WPWP zauważyć trzeba, iż tylko w odniesieniu do części spośród nich potencjał otoczenia stwarza możliwości poprawy funkcjonowania i rozwoju. W większości ujawnia on jednak liczne obszary negatywnego wpływu na kondycję gospodarczą tych przedsiębiorstw oraz ich przyszłość rozwojową, a także na koncepcje ich przekształceń własnościowych. Znaczący wpływ na ten stan rzeczy ma sytuacja gospodarcza kraju wyrażająca się narastaniem trudności rozwojowych przedsiębiorstw, pogłębiającym się zubożeniem społeczeństwa oraz daleka od konsekwencji polityka gospodarczo-obronna kraju.

Nie są również dobre oceny złożoności otoczenia. Mimo jego dość znacznego zróżnicowania, w odniesieniu do każdego z przedsiębiorstw, wymusza ono poszerzenie różnorodności form specjalizacji. Liczne pola zagrożeń rodzą

jednocześnie dynamizm i niestabilność otoczenia funkcjonalnego analizowanej grupy przedsiębiorstw. W ich pokonaniu, co jest możliwe poprzez zmianę sformalizowanego działania na rzecz elastycznego, upatrywać należy także szans rozwojowych. Te zaś są jedynie możliwe w sytuacji poszerzania zakresu świadczonych usług remontowych jak i zwiększenia asortymentu produkcji, obniżenia kosztów produkcji oraz szukania nowych rynków zbytu poza granicami kraju.

2.2. Analiza zasobów wewnętrznych

Wewnętrzne zasoby WPRP, WZRB i WPWP – postrzegane przez pryzmat aparatu wytwórczego tych przedsiębiorstw, zaangażowanej siły roboczej oraz zasobów kapitałowych z punktu widzenia procesu przekształceń własnościowych wymuszają głębsze spojrzenie na każdy z tych elementów. Aparat wytwórczy musi być postrzegany przez pryzmat wyposażenia technicznego (wydajności, nowoczesności, kompletności oraz wykorzystania urządzeń oraz skali inwestycji); stosowanych technologii (ich poziomu, nowoczesności i zdolności wytwórczych); oraz stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego (przyrostu zdolności produkcyjnych, stopnia wykorzystania oraz zmienności produkcji).

Patrząc zaś przez pryzmat zasobów siły roboczej zatrudnionej w WPRP i WPWP, postrzegać trzeba je zarówno w ogólnym ujęciu ilościowym (liczebności), jak i jakościowym (doświadczenia, dyspozycyjności, motywacyjnego systemu wynagrodzeń oraz wydajności). Kwestia ta musi być także widziana na poziomie kierownictwa przedsiębiorstw (kwalifikacji i doksztalcania) oraz systemu zarządzania (stylu zarządzania, systemu podejmowania decyzji, systemu motywacyjnego i atmosfery pracy).

Istotnymi z punktu widzenia przekształceń własnościowych są zasoby kapitałowe przedsiębiorstw oraz efektywność gospodarowania nimi (rentowność, stopień samofinansowania). Są one w dużej mierze funkcją dobra wytwarzanego w przedsiębiorstwie lub świadczonej usługi remontowej, ich jakości i atrakcyjności oraz kosztu produkcji asortymentu. Wobec takiej zależności – aktualna sytuacja finansowa przedsiębiorstw jest także wynikiem przeprowadzanej obecnie modernizacji

uzbrojenia. Rozwiązanie to kryje jednak w sobie pewną formę ukrytej dotacji, bowiem koszty związane z modernizacją sprzętu trudno jest dokładnie oszacować. Na kondycji finansowej WPRP i WPWP waży także fakt, iż wykonują one produkcje lub świadczą usługę w oparciu o specyficzny park maszynowy, co powoduje w konsekwencji to, że usługi oferowane na rynek nie mogą mieć atrakcyjnej ceny. WZRB natomiast świadczą usługi w oparciu o specyficzną formę interwencjonizmu organu założycielskiego, polegającego na zlecaniu robót dla tych zakładów w trybie zamówień „z wolnej ręki” w obiektach specjalnych w których niezbędne są odpowiednie dokumenty prawne („Poświadczenie bezpieczeństwa”, „Certyfikaty”) – wymagane Ustawa o ochronie informacji niejawnych.

2.3. Oceny mocnych i słabych stron funkcjonowania WPRP, WZRB i WPWP oraz ich szans i zagrożeń rozwojowych

WPRP, WZRB oraz WPWP, podobnie jak każde inne przedsiębiorstwo, w zależności od swej kondycji finansowej, rodzaju prowadzonej działalności, sytuacji rynkowej, statusu prawnego przedsiębiorstwa i wielu innych czynników stoją zarówno przed szansami rozwojowymi, jak i przed licznymi zagrożeniami dla swego dalszego bytu i rozwoju.

Faktem niezaprzeczalnym jest, iż w otaczającej nas rzeczywistości gospodarczej najważniejszym czynnikiem wpływającym na bieżące i perspektywiczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w tym WPRP, WZRB i WPWP, jest jego sytuacja finansowa. Stąd też w pierwszej kolejności podjęta zostanie kwestia wyników finansowych ocenianych przedsiębiorstw a następnie zaprezentowane zostaną oceny ogólne dotyczące każdej z grup podmiotów wraz z prezentacją wyników analizy SWOT w formie tabelarycznej.

W tym miejsce warto zauważyć, iż w oparciu o dostępne (dalece ograniczone jednak) materiały źródłowe za lata 1992-2000 dla WPRP⁴³, za 1999-2001 dla WZRB i za 1998-1999 dla WPWP stwierdzić można, że kondycję gospodarczą tych

⁴³ Por. Sytuacja ekonomiczna wojskowych przedsiębiorstw remontowo-produkcyjnych wg stanu na dzień 31 grudnia 1999 r. i 30 września 2000 r.

przedsiębiorstw charakteryzują zarówno dobre, jak i negatywne oceny – przy czym więcej było elementów o charakterze pozytywnym.

2.3.1. Ocena WPRP

Począwszy od 1996 roku, następuje zwiększone włączanie się WPRP w programy modernizacji UiSW oraz produkcję nowych typów sprzętu, np.: samoloty Su-22 i MiG-29 oraz śmigłowce rodziny Mi; zestawy raketowe KUB, NEWA, KRUG, WEGA, OSA; okręty marynarki wojennej; czołgi, kołowe i gąsienicowe wozy bojowe i transportery; sprzęt rozpoznania i przeciwdziałania radioelektronicznego; wozy dowodzenia, aparatownie i węzły łączności cyfrowej. Podjęto również inicjatywy modernizacyjne i produkcyjne rozłączne z profilami produkcyjnymi spółek przemysłu obronnego i lotniczego nadzorowanych przez ministra gospodarki, przy przestrzeganiu zasad, aby parametry taktyczno-techniczne zmodernizowanego lub nowego sprzętu spełniały wymogi NATO.

Ogólna ocena sytuacji finansowej WPRP jak i oceny szczegółowe dla poszczególnych przedsiębiorstw ujawniły zróżnicowane oceny. W całym analizowanym okresie tylko w dwóch latach (1998 i 2000) straty przyniosły po dwa z dwunastu przedsiębiorstw. W trzech latach (1992, 1995 i 1996) straty przyniosły po jednym przedsiębiorstwie. Czterokrotnie deficytowym przedsiębiorstwem była Stocznia Marynarki Wojennej w Gdyni, której straty były od 5 do 10 razy większe niż innych przedsiębiorstw. W 2000 r. dwa przedsiębiorstwa tj. WZInż. oraz SMW poniosły stratę na działalności gospodarczej. Źródłem straty w WZInż. był remont dla MON samochodów terenowo-szosowych, które ze względu na ich bardzo zły stan techniczny spowodowały konieczność zwiększenia zakresu prac ponad normy remontu głównego. Natomiast źródłem strat w SMW doszukiwać trzeba się w niedoszacowaniu zakresu prac na statkach dla kontrahentów zagranicznych (Norwegia, Szwecja).

Dotacje w ramach PMG systematycznie malały z 6,9% wartości sprzedaży wyrobów i usług własnej produkcji w 1992 roku do 0,7% w 2000 roku. Nie stanowiły zatem istotnej pomocy ekonomicznej. Ogólna sytuacja finansowa WPRP nie jest uzależniona od dotacji (PMG).

Podobne tendencje potwierdziły analizy dokonane w obszarach: finansowania przedsiębiorstw, płynności finansowej przedsiębiorstw, rentowności przedsiębiorstw oraz sprawności działania przedsiębiorstw.

Ocena finansowania przedsiębiorstw dokonana w oparciu o dwa wskaźniki: cykl obrotu należnościami i cykl obrotu zobowiązaniami dowiodła, że w latach 1992-2000 średnia wartość dla wszystkich przedsiębiorstw cyklu obrotu należnościami zmieniała się od 21 do 60 dni. Nawet w przypadku maksymalnej wartości wynik ten jest w granicach normy. W tym samym okresie średnia wartość cyklu obrotu zobowiązaniami zmieniała się od 49 do 188 dni. W ostatnich pięciu latach nie przekroczyła 92 dni, co jest zadowalającym wynikiem. W świetle przedstawionych wskaźników finansowanie przedsiębiorstw należy ocenić pozytywnie.

Natomiast ocena płynności finansowej, która została dokonana w oparciu o trzy wskaźniki: płynności kasowej, płynności szybkiej i płynności bieżącej – ujawniła, że w latach 1994-1999 średnia wartość dla wszystkich przedsiębiorstw wskaźnika bieżącej płynności zmieniała się od 283,3% do 444,5%. Wartość ta zdecydowanie przekraczała normę (od 150% do 200%). Przyczyny tego mogą wyjaśnić kolejne wskaźniki. W analizowanym okresie średnia wartość wskaźnika szybkiej płynności zmieniała się od 206,6% do 405% i też zdecydowanie przekraczała normę (od 100% do 150%). Ponieważ różnice pomiędzy wartościami tych wskaźników nie są duże zatem to nie poziom zapasów był przyczyną. Średnia wartość wskaźnika płynności kasowej kształtowała się w przedziale od 165,3% do 232,2%. Wartość tego wskaźnika wielokrotnie przekracza normę (od 20% do 50%) i wskazuje na utrzymywanie zbyt dużego poziomu gotówki w przedsiębiorstwach. Przedstawione wskaźniki dają podstawę do negatywnej oceny płynności przedsiębiorstw.

Z kolei ocena rentowności przedsiębiorstw dokonana w oparciu o wskaźnik rentowności sprzedaży wskazuje, że w latach 1992-2000 średnia wartość rentowności sprzedaży przedsiębiorstw kształtowała się w granicach od 2,9% do 9,7%. W ciągu ostatnich pięciu lat średnia rentowność wyniosła 4,7% i była niższa od pożądanego poziomu 10%, niezbędnego do prawidłowego odtwarzania majątku trwałego. Jest to m.in. wynikiem występującego od wielu lat zjawiska zaniżania planowanego wskaźnika wzrostu cen usług, np.: w 2000 r. w budżecie MON przyjęto 4,9%,

podczas gdy rzeczywisty wskaźnik wzrostu cen dóbr konsumpcyjnych wyniósł 10,1 %.

Zobowiązania wobec budżetu państwa, FUS, PFRON nie występują, natomiast wobec dostawców uległy nieznacznemu zmniejszeniu. Wzrosły należności (o 77%) do poziomu około 114 mln zł m.in. wskutek nie opłacenia wykonanych usług i produkcji na rzecz odbiorców MON w wysokości ponad 60 mln zł.

Ocena sprawności działania przedsiębiorstw przeprowadzona za pomocą wskaźnika wydajności, nie daje podstaw ani do pozytywnej ani do negatywnej oceny.

W latach 1992-2000 średnia wartość wydajności pracy w przedsiębiorstwach wynosiła od 42,69 zł/h do 68,08 zł/h i nie wykazywała ani rosnącej ani malejącej tendencji.

Biorąc pod uwagę poszczególne oceny, ich znaczenie dla ogólnej oceny, należy dokonać pozytywnej oceny łącznej. Zaznaczyć jednak trzeba, iż analiza i ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw została dokonana w oparciu o niepełne i nie pogłębione dane oraz, że wartości wskaźników dla poszczególnych przedsiębiorstw mogą się różnić znacznie od wartości średnich. Konkretyzując ogólną ocenę WPRP, zauważyć trzeba, iż nie ma jednoznacznie lepszych i gorszych przedsiębiorstw, o czym świadczą przetasowania na liście najlepszych przedsiębiorstw. Jedno z najgorszych przedsiębiorstw w 1999 r. znalazło się wśród najlepszych w 2000 r. Z kolei w 2000 r. wśród najgorszych przedsiębiorstw znalazło się jedno z najlepszych w 1999 r.

Analizując zaś ilość umów zawartych z WPRP realizowanymi w 2000 r. (wg stanu na dzień 20 stycznia 2000 r.), wskazać trzeba, że zawarto ich 136, z czego największą ilość zawarły WZL nr 1 w Łodzi (22) oraz WZM w Siemianowicach Śląskich (24). W ujęciu wartościowym wyraźnie przodowały jednak WZL nr 2 w Bydgoszczy i WZL nr 2 w Czernicy Wrocławskiej. Wartość umów została zrealizowana w 70% (na dzień 20.11.2000r.). Były one finansowane z środków budżetowych, niewygasających wydatków z roku 1999, środków Agencji Mienia Wojskowego, Komitetu Badań Naukowych oraz innych środków pozabudżetowych. W latach 1997-2000 nastąpił blisko 5-krotny wzrost sprzedaży WPRP w tych obszarach. W 2000 r. przedsiębiorstwa osiągnęły przychód ze sprzedaży własnej

produkcji i usług w wysokości około 694 mln zł, z tego z zamówienia MON przyniosły około 560 mln zł (80,7%).

Po ogólnej prezentacji bieżącej kondycji finansowej WPRP przyjrzyjmy się teraz innym istotnym kwestiom wpływającym na mocne i słabe strony przedsiębiorstw oraz wynikające z nich szanse i zagrożenia dla ich rozwoju.

WRPR stały się w wyniku przekształceń restrukturyzacyjno-modernizacyjnych⁴⁴ prowadzonych z inicjatywy i pod nadzorem Ministerstwa Obrony Narodowej przedsiębiorstwami otwartymi, poddanymi ostrym regułom wolnego rynku. Sytuacja ta wpływa na dużą złożoność oraz niepewność ich funkcjonowania. Taki stan rzeczy wymaga postrzegania ich poprzez pryzmat dotychczasowego środowiska, w którym funkcjonowały, otoczenia rynkowego, perspektyw rozwojowych i wynikających stąd ograniczeń jak również wyzwań tak ze strony funkcjonujących jak i potencjalnych konkurentów. Ponadto ważnym jest położenie ich wobec potencjalnych kontrahentów tj. dostawców podzespołów, prefabrykatów i części zamiennych oraz bieżących i potencjalnych klientów. Należałoby także na problematykę WPRP spojrzeć z perspektywy problematyki obronnej.

Polska pomimo ponad dziesięciu lat przemian społeczno-gospodarczych nie posiada obecnie stosunkowo ustabilizowanej sytuacji gospodarczej. Od roku 1997 mamy do czynienia ze słabnącym wzrostem gospodarczym, który w 2001 r. był bliski 0%. Oznacza to, iż gospodarka krajowa jest dotknięta trendami kryzysowymi. Prognoza rządowa przewiduje na rok 2003 wzrost gospodarczy na poziomie 3,5%, co może wskazywać na pierwsze oznaki odwrócenia się niekorzystnej sytuacji. Niski poziom wzrostu gospodarczego oznacza ograniczenia wydatków na funkcjonowanie poszczególnych działów, a w tym Obrony Narodowej. To bezpośrednio przekłada się na poziom zamówień ze strony instytucji i agend państwowych. Korzystnym zjawiskiem z punktu widzenia szans dla WPRP jest stabilizacja pieniądza krajowego wobec euro i dolara amerykańskiego, nie licząc skokowej dewaluacji na początku VIII

⁴⁴ W ramach restrukturyzacji doprowadzono m.in. do: 1) rozformowania i reorganizacji 71 warsztatów wojskowych różnych szczebli (w tym likwidacji 54 z nich); 2) likwidacji 7 WPRP – zmniejszenie z 19 do 12, co skutkowało zmniejszeniem zatrudnienia o 55,3 % i ich potencjału produkcyjnego o 35 %; 3) utworzenia jednostek gospodarki pozabudżetowej na bazie zlikwidowanych 7 WPRP z jednoczesnym przejęciem zadań z 21 zlikwidowanych warsztatów wojskowych oraz podporządkowanie tych pododdziałów dowódcom OW (RSZ); oraz 4) zmniejszenia mobilizowanej na czas „W” bazy naprawczej o 25 batalionów remontowych i ewakuacyjnych

2002 r., co można nazwać urealnieniem korzyści i podniesieniem możliwego poziomu konkurencyjności na rynkach międzynarodowych.

Poziom inflacji w kraju jest niski i przez ostatnie lata wykazywał tendencje spadkowe⁴⁵. Obecnie (II kwartał 2002 r.) wskaźnik inflacji utrzymuje się na najniższym poziomie od początku przemian i wynosi około 2,1%⁴⁶. Ponadto sytuacja w tym obszarze wydaje się być stabilna, co może korzystnie rokować dla rozwoju gospodarczego w perspektywie 3-5 lat. Niestety nie przekłada się to na poziom oprocentowania kredytów komercyjnych.

Konieczność zakupu nowoczesnego uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) powinno pozwolić zgodnie z założeniami offsetowymi na wprowadzenie do WPRP nowoczesnych technologii m.in. w zakresie sprzętu i uzbrojenia lotniczego, pancernego i łączności. Udostępnione zostaną przez to otwierające się rynki partnerów Polski z NATO. Wprowadzenie np. na uzbrojenie polskiej armii czołgu Leopard II A4 może stać się potencjalnie bodźcem do rywalizacji na rynkach modernizacyjno-remontowych państw użytkujących podobny sprzęt. Jeżeli MON oprze się w kwestii remontów i modernizacji tego sprzętu o istniejący na terenie kraju potencjał remontowy. Podobnie może być po wprowadzeniu nowych samolotów, kołowych transporterów opancerzonych czy nowoczesnych środków łączności. Ponadto istnieje nadal potrzeba utrzymania zdolności do remontu i modernizacji uzbrojenia i sprzętu wytworzonego przez przemysł obronny państw należących do byłego Układu Warszawskiego, a w szczególności produkty pochodzące z b. ZSRR. Jest to ważne obecnie i będzie istotne nadal nie tylko z punktu widzenia potrzeb polskiej armii, ale potencjalnych potrzeb rynków światowych. Według ocen szacunkowych na świecie jest użytkowanych na dzień dzisiejszy ok. 70 tys. czołgów T-55 oraz ok. 10 tys. czołgów T-72 w krajach arabskich i około 1,5 tys. w Europie Środkowo-Wschodniej. Większość z nich w najbliższych latach będzie wymagało modernizacji lub remontu. Podobna sytuacji odnosi się do bojowych wozów piechoty BWP-1 i BWP-2 oraz transporterów opancerzonych BTR-60,70,80 i BRDM-2, przeciwlotniczych zestawów

⁴⁵ Wskaźnik inflacji w Polsce kształtował się w latach na poziomie: w 1995r. – 27,8%; w 1996r. – 19,9%; w 1997r. – 14,9%; w 1998 – 11,8%; 1999 – 7,3%; w 2000r. – 10,1%; w 2001r. – 5,5%. (Por. Mały Rocznik Statystyczny 2002, GUS, Warszawa 2002.

⁴⁶ Por. Aneks statystyczny, w: „Polska gospodarka. Tendencje – Oceny – Prognozy” 2002 nr 3, s. 9.

artyleryjskich ZSU-23-4 Szyłka, PZRS-125, stacji radiolokacyjnych, systemów dowodzenia, samolotów MIG 21,23,29, Su-22, An-24, śmigłowców Mi-2,8,24, okrętów bojowych i pomocniczych.

Należy mieć na względzie, iż w większości państw następuje ograniczenie wydatków na zakup nowego sprzętu, a większy nacisk kładzie się na modernizację dotychczas użytkowanego. Oznacza to, iż WPRP mogą znaleźć dla siebie niszę rynkową nie tylko na rodzimym rynku, ale także istnieją potencjalne możliwości rywalizacji na rynkach międzynarodowych.

Wydaje się, iż marka WPRP jest dobrze znana głównemu odbiorcy ich usług – MON, co dobrze rokuje na przyszłość. Ponadto funkcjonowanie pod auspicjami Ministerstwa jest zaletą w wyróżnianiu marki firm poza krajem. Wykonywane usługi są na wysokim poziomie, co pozwala na konkurowanie z przedsiębiorstwami innych państw.

Postrzegając obecną sytuację Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych z punktu widzenia ich położenia należy stwierdzić, iż wszystkie one posiadają dobre umiejscowienie na mapie kraju tzn. znajdują się przy głównych trasach samochodowych i kolejowych oraz posiadają własne bocznice kolejowe, co wywiera pozytywny wpływ na potencjalnych kontrahentach. Dodatkowo, patrząc przez pryzmat obronny, można zauważyć, iż żaden z nich nie jest położony bezpośrednio przy granicy państwa, a ponadto znajdują się one w obrębie systemów obejmujących duże skupiska miejskie. Takie ich rozmieszczenie umożliwia podejmowanie prac na rzecz sił zbrojnych w hipotetycznych okresach prowadzenia działań zbrojnych na bezpośrednim zapleczu frontu.

Z otoczenia WPRP wypływa szereg problemów, które mogą mieć negatywny wpływ na ich przyszłość.

W perspektywie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej należałoby się liczyć ze zniesieniem barier celnych i innych ograniczeń poprawiających pozycje zagranicznych przedsiębiorstw na rynku wewnętrznym. Bez wykorzystania offsetu, także mało prawdopodobna wydaje się możliwość konkurowania polskich WPRP na rynkach unijnych, gdyż nie posiadają one odpowiedniego przygotowania i osprzętu do

prowadzenia naprawy i remontów sprzętu niewykorzystywanego przez polską armię, a przez to mają ograniczony dostęp do innych technologii.

Niekorzystnym zjawiskiem jest również brak stabilności prawnej w odniesieniu do przepisów regulujących ich działalność. Ponadto nie jest jasna przyszłość WPRP tzn. brak jest przejrzystych planów MON i perspektywicznej wizji co do ich dalszego funkcjonowania. Nie wiadomo, czy mają to być nadal przedsiębiorstwa państwowe, czy też mają być sprywatyzowane. Jeśli miano by dokonać prywatyzacji to jaka ścieżka prywatyzacyjna byłaby najlepsza w stosunku do nich.

Działalność WPRP na rynkach międzynarodowych jest nacechowana wysokim poziomem konkurencyjności ze strony kompleksu wojenno-przemysłowego (KWP) Rosji i Ukrainy. Oba wspomniane państwa posiadają duży potencjał w tym obszarze i są powiązane wieloletnią współpracą z potencjalnymi klientami.

Na niekorzyść polskich przedsiębiorstw przemawia także fakt niskiego poziomu wspierania ich działalności na rynkach międzynarodowych ze strony państwa. Nie ma zintegrowanego systemu poprawiającego ich pozycję działaniami ze strony MON, służb specjalnych i dyplomatycznych RP. Natomiast takiego typu metody wykorzystuje większość ich potencjalnych konkurentów z innych krajów.

Kolejną barierą dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju omawianych podmiotów jest brak szerokich powiązań ze zmianami restrukturyzacyjno-modernizacyjnymi prowadzonymi w armii. Wynika to z faktu, iż kierownictwo państwa i Ministerstwa Obrony nie określiło nadal ostatecznego kształtu polskich SZ. Bez przyjęcia odpowiednich dokumentów nie można przystąpić do planowania strategicznych priorytetów w zakresie kierunków prac badawczych i modernizacyjnych zgodnych z kierunkiem przyszłego kształtu SZ a co za tym idzie wyposażenia jakie będzie się znajdowało na ich stanie.

W najbliższych latach należy liczyć się z koniecznością podnoszenia jakości świadczonych usług, gdyż będzie występowała coraz większa konkurencja na tym rynku. Oznacza to potrzebę poniesienia dodatkowych nakładów poprawiających ten wskaźnik.

Ponadto w najbliższym czasie można się spodziewać propozycji ze strony innych państw dostaw UiSW, przy zastrzeżeniu dokonywania jego modernizacji i remontów w oparciu o firmy pochodzące z kraju dostawcy.

WPRP nie mogą również liczyć, ze względu na obecną trudną sytuację gospodarczą kraju, na pomoc ze strony budżetu państwa w procesie modernizowania swoich struktur, wymiany i poszerzenia parku maszynowego, wsparcia prac badawczych, itd.

Duże trudności sprawia istniejący niejasny i skomplikowany system planowania i programowania budżetu a następnie wydatkowania przyznanych w nim środków. Wiąże się to z koniecznością przerywania prac na późniejsze miesiące roku, czyli wymusza to na przedsiębiorstwach nierównomierne wykorzystanie posiadanego potencjału wytwórczego.

Problem analizy i oceny mocnych i słabych stron funkcjonowania WPRP nie może się obyć bez odwołania się do kwestii prowadzonej działalności.

Dla celów prowadzonej analizy przedsiębiorstwa zostały podzielone na pięć grup rodzajowych zajmujących się remontem i produkcją UiSW.

A) Sprzęt morski

Remontem i produkcją UiSW o specjalizacji morskiej zajmuje się Stocznia Marynarki Wojennej znajdująca się w Gdyni. Posiada ona potencjalne możliwości budowy, modernizacji i remontu średnich okrętów desantowych, małych okrętów desantowych, okrętów patrolowych, trałowców i niszczycieli min. Może także podejmować się modernizacji i remontów okrętów bojowych i pomocniczych. Ponadto zajmuje się badaniami i montażem okrętowych systemów zakłóceń pasywnych. Posiada również możliwości produkcji i świadczenia usług obsługowych sprzętu cywilnego o charakterze morskim tj. zbiornikowce produktowe, masowce, kontenerowce, do wyporności 5000 DWT i długości do 105 m oraz wielkogabarytowych konstrukcji stalowych.

Fakt zdywersyfikowania produkcji przez stocznnię sprawia, iż istnieją duże możliwości przetrwania a nawet dalszego rozwoju tegoż podmiotu w otaczającej nas rzeczywistości gospodarki wolnorynkowej.

Stocznia posiada obecnie stosunkowo ugruntowaną pozycję na rynku zarówno wewnętrznym jak i międzynarodowym. Podstawą jej marki jest wysokowykwalifikowany i doświadczony zespół pracowników technicznych i naukowo-badawczych. Jednak od dość długiego okresu w związku z kryzysem w branży stoczniowej posiada szerokie zaplecze kadrowe, nie tylko w ujęciu ilościowym ale także jakościowym.

Przedsiębiorstwo posiada dobre potencjalne możliwości współpracy z innymi tego rodzaju podmiotami w realizacji dużych projektów.

Wydaje się, iż położenie stoczni jest jej kolejnym atutem dla podejmowania współpracy kooperacyjnej z innymi stoczniami i przedsiębiorstwami państw regionu Morza Bałtyckiego. Ponadto w przyszłości istnieją pewne możliwości nawiązania współpracy z Rosją w zakresie modernizacji i remontów okrętów stacjonujących w Obwodzie Kaliningradzkim.

Potencjalnie słabe strony stoczni są związane między innymi z: kryzysem w branży stoczniowej, istnieniem silnej konkurencji ze strony KWP Rosji i Ukrainy, koniecznością posiadania stosunkowo dużego kapitału niezbędnego do zakupu wyrobów gotowych oraz środków do produkcji oraz istnieniem na rynku krajowym szeregu innych zakładów, które mogą w szerszym lub węższym zakresie konkurować na polu produkcji cywilnej i wojskowej. Pod względem produkcji wojskowej konkurującymi firmami są: Szczecińska Stocznia Remontowa „GRYFIA”, Stocznia Remontowa „NAUTA S.A.” z Gdyni oraz Morska Stocznia Remontowa S.A. ze Świnoujścia.

B) Sprzęt lotniczy

Remontem i produkcją w obszarze sprzętu lotniczego zajmują się trzy podmioty należące do zespołu WPRP:

- 1) Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 1 z Łodzi, które posiadają możliwości remontu śmigłowców Mi-2, Mi-8, Mi-14, Mi-17, Mi-24, silników lotniczych, zespołów i agregatów do sprzętu lotniczego, sprzętu łączności i ubezpieczenia lotów oraz sprzętu naziemnego obsługi samolotów i śmigłowców;
- 2) Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 2 z Bydgoszczy, mogące podejmować się remontu samolotów Mig-29, Su-22, TS-11 oraz zespołów i agregatów do samolotów

wojskowych i cywilnych. Mogą także prowadzić produkcję cywilną tj. wysokowydajnych urządzeń do zabiegów specjalnych WUS-3 oraz części zamiennych do sprzętu lotniczego;

- 3) Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 4 z Warszawy, posiadające potencjał pozwalający zajmować się remontem silników lotniczych (AŁ-21, R-11, R-13, R-25, GTD-350, AI-9, AI-9w, TW2-117A), turbin silników spalinowych (DG4M, DG4M1, 2PW8, GTD-5, GTD-5M). Od długiego czasu oferują one także swoje usługi odbiorcom cywilnym w następującym zakresie: obróbki mechanicznej stali i metali kolorowych, spawania stali, stopów aluminium i tytanu, ulepszania warstw wierzchnich metodą wibracyjnego wygładzania i zgniotu powierzchniowego, regeneracji powierzchni metodą natryskiwania plazmowego proszkami metalicznymi i ceramicznymi, pokryć galwanicznych.

Ogólnie rzecz biorąc wszystkie WZL posiadają dobrze przygotowaną kadrę. Mają możliwości konkurowania w zakresie remontów sprzętu pochodzenia radzieckiego a w perspektywie rysuje się szansa (w ramach offsetu) pozyskania do remontu sprzętu lotniczego pochodzącego z państw Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. Powinno dać to możliwość dostępu do najnowszych zachodnich technologii. Istnieje na tym polu również szansa powstania powiązań kooperacyjnych z firmami będącymi współcześnie najważniejszymi producentami w branży lotniczej.

Niestety nie wszystkie WZL-e podjęły próbę dywersyfikacji produkcji, nie posiadają rozwiniętej sieci umożliwiającej pozyskiwanie nowych kontrahentów przez co mogą być całkowicie uzależnione od przyjętych przez państwo zamówień offsetowych. Rola niektórych z nich może zostać również częściowo ograniczona w przyszłych remontach i naprawach nowo pozyskanego sprzętu lotniczego ze względu na brak niezbędnej do tego celu odpowiedniej aparatury i oporządzenia. Stąd też przystąpienie do ewentualnego programu offsetowego będzie wymagało poniesienia przez te podmioty nakładów finansowych na zakup potrzebnego osprzętu i urządzeń oraz specjalistyczne szkolenia personelu, które umożliwią realizację zadań. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż przy obecnej kondycji finansowej omawianych przedsiębiorstw bez wsparcia w tym zakresie ze strony budżetu państwa może się to okazać trudne do osiągnięcia.

C) Sprzęt łączności

Na dzień dzisiejszy istnieją dwa wojskowe przedsiębiorstwa remontowo-produkcyjne działające w branży łącznościowej:

- 1) Wojskowe Zakłady Łączności Nr 1 w Zegrzu, które produkują: Ruchome Węzły Łączności Cyfrowej RWŁC-10/K/T, węzły łączności komutacyjne i transmisyjne, Mobilne Cyfrowe Linie Radiowe MCLR transmisyjne i telewizyjne do 150 Mb/s, wozy bojowe wyposażone w środki łączności, urządzenia lokalizacji zaszypanych obiektów i osób, urządzenia do naziemnego zasilania i rozruchu samolotów. WZŁ Nr 1 posiada także możliwości remontów urządzeń łączności i aparatuwni oraz mechanizacji systemów łączności. W obszarze produkcji cywilnej oferuje Przewoźne Cyfrowe Linie Radiowe (PCLR) o możliwościach przesyłowych 155 Mb/s, instalację cyfrowych linii nadawczych w obiektach stałych oraz przeprowadzanie szkoleń i serwisów technicznych;
- 2) Wojskowe Zakłady Łączności Nr 2 z Czernicy Wrocławskiej specjalizujące się w modernizacji i remoncie:
 - ⇒ sprzętu łączności, w tym: radiostacji dużej, średniej i małej mocy, stacji radioliniowych, wozów dowodzenia, systemów lądowania, odbiorników i nadajników radiowych,
 - ⇒ konserwacji pojazdów kołowych i gąsienicowych,
 - ⇒ zespołów prądotwórczych.
 Mają możliwości prowadzenia następującej produkcji:
 - ⇒ zautomatyzowanych wozów dowodzenia,
 - ⇒ zespołów prądotwórczych małej mocy,
 - ⇒ ruchomych warsztatów metrologicznych,
 - ⇒ podzespołów i części zamiennych do sprzętu łączności.

Dużym atutem WZŁ jest posiadanie wysoko wykwalifikowanej kadry, która jest w stanie podjąć wyzwania przy wdrażaniu najnowocześniejszych technologii z obszaru łączności. Znaczne zapóźnienia w wyposażeniu polskich sił zbrojnych w nowoczesne systemy łączności daje w najbliższych latach potencjalnie duże możliwości rozwojowe. Znajomość specyfiki rynku wewnętrznego, wymagań stawianych przez odbiorców pozwala rokować, że omawiane podmioty powinny

wygrywać podczas ewentualnych przetargów na remonty sprzętu łączności, nawet po otwarciu rynku dla firm z Europy Zachodniej.

Wydaje się, iż oba zakłady są „skazane” na kooperację z dużymi firmami zachodnimi, które będą dostawcami sprzętu łączności dla polskiej armii. Do tej współpracy WZŁ mogą zostać zachęczone w znacznym stopniu przez rząd polski. Obecna sytuacja w zakresie szerokiej cywilnej oferty rynkowej sprawia, że nie należy oczekiwać znaczącej dywersyfikacji produkcji omawianych przedsiębiorstw. Można powiedzieć, iż podmioty te posiadają silne uzależnienie od jednego rodzaju działalności. Stąd też ich przyszłość, pomimo potencjalnie dużych możliwości, będzie zależała od decyzji podejmowanych przez resort obrony.

D) Uzbrojenie i elektronika

W Polsce funkcjonuje jedno WPRP specjalizujące się w remontach i modernizacji sprzętu radioelektronicznego oraz produkcji części zamiennych, zespołów i wyposażenia dla tego typu sprzętu, są to Wojskowe Zakłady Elektroniczne w Zielonce. Specjalizują się one w remoncie następującego rodzaju sprzętu:

- ⇒ radiolokacyjnego;
- ⇒ radionawigacyjnego;
- ⇒ rozpoznania i walki radioelektronicznej;
- ⇒ systemów przeciwlotniczych;
- ⇒ systemów łączności specjalnej.

Ponadto przedsiębiorstwo to zajmuje się projektowaniem, produkcją i montażem systemów technicznej ochrony mienia i osób, a także wykonywaniem prac badawczo-rozwojowych, wdrożeniowych i modernizacyjnych w zakresie sprzętu wojskowego i policyjnego.

Zapóźnienia w polskiej armii w obszarze sprzętu WRE, systemów przeciwlotniczych, łączności specjalnej, potrzeba remontu systemów radiolokacyjnych, konieczność wsparcia systemów fizycznej ochrony systemami ochrony technicznej (a w niektórych przypadkach nawet jego zastąpienie) sprawia, iż występuje duże prawdopodobieństwo zwiększenia się w najbliższym czasie zapotrzebowania na sprzęt i usługi, którego dostawcą są Wojskowe Zakłady Elektroniczne z Zielonki. Ponadto doskonała znajomość sprzętu radzieckiego oraz

opracowanie szeregu nowych rozwiązań daje duże szanse na uzyskanie kontraktów remontowo-modernizacyjnych w krajach arabskich i innych państwach, które posiadają takowy sprzęt na wyposażeniu swoich sił zbrojnych. Mocnym atutem przedsiębiorstwa jest posiadanie wysoko wykwalifikowanej kadry, zarówno szczebla technicznego jak i naukowo-badawczego, znającej kompleksowo problematykę użytkowania sprzętu, którym się zajmuje.

Pomimo posiadania szeregu atutów WZE bez szerokiego lobbingu, promocji z ich strony i wsparcia ze strony resortu obrony, mogą nie być zdolne odnieść pełen sukces na rynku cywilnym jak i wojskowym. Bardzo ważnym w tej mierze wydaje się być pozyskanie kontrahentów zagranicznych. Jednakże w tym obszarze należy liczyć się z dużą konkurencją KWP Rosji i Ukrainy. Natomiast sama wielkość zakładów w Zielonce a co za tym idzie ich zasoby finansowe nie pozwalają omawianemu podmiotowi na samodzielne prowadzenie skutecznej rywalizacji na rynkach międzynarodowych.

E) Sprzęt lądowy

1) Wojskowe Zakłady Motoryzacyjne Nr 5 z Poznania, posiadają potencjał umożliwiający prowadzenie napraw głównych, średnich i małych, przeglądów konserwacyjnych oraz modernizację sprzętu pancernego, pojazdów gaśnicowych i samochodowych, tj.:

⇒ czołgi średnie T-72;

⇒ pojazdy specjalne na podwoziach T-72;

⇒ samobieżne haubice 122 mm Goździk;

⇒ transportery MTLB;

⇒ bojowe wozy piechoty BWP-1 i pojazdy specjalne na tych podwoziach;

⇒ transportery rozpoznawcze BRDM-2;

⇒ samochody Star, Jelcz, Uaz-469B, Tarpan, Honker oraz samochodów specjalnych na tych podwoziach;

⇒ autobusy Autosan i Jelcz.

Ponadto ich potencjał pozwala na:

⇒ produkcję części zamiennych do naprawianych pojazdów;

- ⇒ produkcję urządzeń i narzędzi specjalnych oraz stanowisk kontrolno-pomiarowych;
- ⇒ wykonywanie prac montażowych o dużym stopniu skomplikowania;
- ⇒ produkcję i montaż urządzeń mechaniczno-elektrycznych różnego rodzaju;
- ⇒ wykonywania prac spawalniczych (gazowych i elektrycznych), w tym łączenie materiałów trudno spawalnych oraz spawanie w osłonach argonu i dwutlenku węgla;
- ⇒ wykonywanie obróbki skrawaniem, cieplnej i cieplno-chemicznej;
- ⇒ regenerację maszyn elektrycznych, szczególnie prądnic, rozruszników, bloków elektrycznych, itp.

2) Wojskowe Zakłady Uzbrojenia Nr 2 w Grudziądzu, mogą prowadzić naprawy główne, średnie i modernizacyjne następujących rodzajów UiSW:

- ⇒ przeciwlotniczych zestawów raketowych;
- ⇒ samobieżnego sprzętu artyleryjskiego;
- ⇒ wyrzutni przeciwpancernych pocisków kierowanych;
- ⇒ zespołów prądotwórczych do 200 kW;

WZU Nr 2 są poza tym przygotowane do produkcji:

- ⇒ stacji obsługi lotniczych baterii akumulatorowych SOWA 11;
- ⇒ aparatury kontrolno-pomiarowej do testowania zestawu przeciwlotniczego GROM (przy współpracy z WITU w Zielonce);
- ⇒ systemów osuszania uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Dla cywilnych kontrahentów przedsiębiorstwo oferuje dodatkowo następujące usługi:

- ⇒ produkcja urządzeń osuszających i systemów alarmowych włamania i napadu;
- ⇒ remonty samochodów ciężarowych i ciągników;
- ⇒ remonty maszyn elektrycznych oraz silników;
- ⇒ wykonywanie powłok malarskich i galwanicznych.

3) Wojskowe Centralne Biuro Konstrukcyjno-Technologiczne w Warszawie, specjalizuje się w produkcji i remontach następującego sprzętu:

- ⇒ urządzeń szkolno-treningowych (trenażery do BWP, T-72, urządzeń do treningów ogniowych z broni strzeleckiej oraz z przenośnych przeciwlotniczych zestawów raketowych bliskiego zasięgu);
- ⇒ lotniskowych urządzeń elektroenergetycznych i hydraulicznych LUZES i LZH;
- ⇒ urządzeń do pomiaru zanieczyszczeń środowiska;
- ⇒ komór dezynfekcyjnych;
- ⇒ części zamiennych.

Wszystkie wymienione zakłady posiadają duży potencjał w postaci wysoko wykwalifikowanej kadry o dużym potencjale intelektualnym i doświadczeniu zawodowym. Poziom przygotowania merytorycznego kadry ww. zakładów pozwala im na sprostanie wymaganiom ze strony nowo wprowadzanego sprzętu np. LEOPARD 2A4, czy też kołowego transportera opancerzonego PANDUR. Posiadany sprzęt i wyposażenie pozwala zaspokoić potrzeby remontowo-modernizacyjne zgłaszane przez SZ RP. Ponadto ich potencjał wydaje się pozwalać na zdobywanie kontrahenta zagranicznego.

Siła tych zakładów tkwi w możliwościach stworzenia z nich holdingów przedsiębiorstw, które razem stanowiłyby znaczącego podmiot nie tylko na rynku polskim ale także pozwalającym znacznie skuteczniej z Kompleksem Wojenno-Przemysłowym Rosji i Ukrainy.

Potencjalne możliwości wiążą się z faktem zdobywania kontraktów na remont UiSW będącego produkcji b. ZSRR a znajdującego się na wyposażeniu krajów arabskich, dalekowschodnich, środkowoeuropejskich i afrykańskich. W związku z wprowadzeniem nowego uzbrojenia istnieje szansa nawiązania kooperacji z dużymi koncernami zachodnimi i przez to uzyskanie kontraktów na remont uzbrojenia i sprzętu będącego na wyposażeniu państw-członków NATO.

Wymienione zakłady posiadają dobrą lokalizację względem potencjalnych kontrahentów a oferowane przez nie usługi są wykonywane na wysokim poziomie.

Obecnie są one głównymi odbiorcami rządowych zamówień na produkcję, przeglądy, modernizację i remonty wymienionego sprzętu i uzbrojenia.

Ponadto podejmują (większość z nich) próbę dywersyfikacji produkcji celem wzmocnienia swojej pozycji rynkowej.

Mankamentem przedsiębiorstw jest to, iż konkurując na rynku zamówień rządowych działają one samodzielnie przez co ich skuteczność jest znacznie mniejsza oraz to, że ich przyszłość jest nieznana. Ich docelowy kształt będzie dopiero określany, przez co pozostają w pewnym zawieszeniu prawnym i ekonomicznym, co z kolei uniemożliwia ich swobodny rozwój i prawidłowe funkcjonowanie.

Niski poziom wsparcia ze strony państwa w pozyskiwaniu kontrahentów zagranicznych może oznaczać utratę potencjalnych zysków w skali najbliższych 5-10 lat. Obecnie ich egzystencja prawie w pełni uzależniona jest od kondycji budżetu państwa, czyli możliwości dokonywania zamówień przez polską armię na oferowane przez wymienione zakłady usługi. Można powiedzieć, że zdecydowanie za bardzo są one uzależnione od jednego odbiorcy, co niejednokrotnie może być powodem szeregu problemów finansowych.

Stwierdzając ogólnie można stwierdzić, że Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne podobnie jak wiele innych przedsiębiorstw państwowych zostały poddane prawom rynkowym bez dokładnego przygotowania ze strony organów nadzorujących. Spowodowało to zrodzenie się licznych zagrożeń dla trwania i rozwoju tych podmiotów, choć nie można zaprzeczyć, że pojawiło się także wiele pozytywnych impulsów.

Przeciwstawienie się zagrożeniom i wykorzystanie powstałych szans będzie możliwe jeżeli WPRP będą znajdowały się w odpowiednio dobrej kondycji ekonomicznej. Stwierdzenie jednoznacznie jaka jest aktualna sytuacja finansowa omawianych przedsiębiorstw jawi się być niestety bardzo trudna z powodu obiektywnych problemów związanych z dostępem do materiałów źródłowych. Pewne jest tylko jedno, iż aby WPRP mogły samodzielnie (bez wsparcia ze strony państwa) dobrze funkcjonować w obecnej rzeczywistości gospodarczej muszą być spełnione co najmniej dwa warunki. Po pierwsze – powinny mieć zapewniony stały zbył swoich usług i produktów. Po drugie – poziom zamówień musi być na poziomie, który umożliwiłby im bycie rentownym.

Ogólnie można stwierdzić, iż WPRP pod względem kondycji gospodarczej nie odbiegają od średniej występującej w całym sektorze przemysłu obronnego. Potencjalnie duże możliwości wskazują na możliwość utrzymania się tych podmiotów

na rynku wewnętrznym jak również podejmować działania, które mogą uzyskać kontrakty na rynkach międzynarodowych. Jednak dalsze samodzielne ich działanie może okazać się nieefektywne w kwestii pełnego korzystania z możliwości jakie oferuje rynek, gdyż poziom własnych zasobów finansowych wydaje się nie być wystarczający na rozwinięcie skutecznych działań marketingowych na rynkach zagranicznych, gdzie poziom konkurencji jest stosunkowo wysoki. Spowodować to może wymuszenie naturalnego procesu scalania (łączenia, fuzji) tych podmiotów zwiększając w ten sposób, na zasadach konwergencji, ich możliwości potencjalnego działania. Wydaje się, iż tego procesu nie będzie można uniknąć, biorąc pod uwagę tendencje panujące obecnie w innych krajach zachodnioeuropejskich. Ze względów obronnych stworzenie takiego holdingu powinno pozwolić na poprawienie procesów zarządzania firmą, polepszenie się pozycji negocjacyjnych w stosunku do ewentualnych dostawców i odbiorców usług, a także utrzymanie mocy produkcyjnych zapewniających prawidłową realizację zadań zgłaszanych ze strony resortu obrony. Jeżeli przyjrzymy się bliżej pozostałym krajom NATO, to można stwierdzić, iż żadne z nich nie pozbyło się w pełni możliwości modernizacji i remontu uzbrojenia i sprzętu wojskowego będącego na wyposażeniu narodowych sił zbrojnych tych państw. Wydaje się, że w polskich uwarunkowaniach WPRP powinny pozostać powiązania własnościowe ze Skarbem Państwa, gdyż to pozwoli w perspektywie 20-30 lat kształtować politykę remontową zaspokajając całkowicie potrzeby obronne państwa. Sprzedaż, czy też inna forma prywatyzacji może zdecydowanie utrudnić wpływ na ich funkcjonowanie oraz niejednokrotnie uniemożliwić pełne wykorzystanie potencjału nie tylko intelektualnego ale także techniczno-technologicznego, który skupiają obecnie WPRP. Ponadto oczekiwać można, że z czasem możliwe jest łączenie się zakładów posiadających podobny profil działania w celu przekształcenia dotychczasowego profilu ich działania. Bez roztoczenia mecenatu prawnego i wspomagania działań WPRP ze strony państwa trudno będzie oczekiwać w krótkim okresie pełnego samofinansowania ich funkcjonowania tj. kierowania środków na badania i rozwój. Takiego typu działania podejmują w mniejszym, lub większym zakresie wszystkie obecne kraje bez względu na rodzaj i stan gospodarek narodowych.

Konkludując można powiedzieć, że WPRP ujawniają – patrząc z punktu wpływu otoczenia na ich funkcjonowanie – zarówno liczne obszary szans, jak i zagrożeń. Również patrząc z punktu widzenia organizacji i funkcjonowania tych przedsiębiorstw, dają się zauważyć ich mocne i słabe strony (tabela 3). W odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw występują one w różnych relacjach i proporcjach.

Zagrożeniami dla funkcjonowania obu rodzajów przedsiębiorstw oprócz wcześniej wymienionych są procedury budżetowe – roczne planowanie, późne jego uchwalanie, a w ślad za tym późno kończące się procedury lokowania zamówień. W sumie wpływają one negatywnie na rytmikę produkcji i efektywność gospodarowania. Natomiast mocnymi stronami funkcjonowania przedsiębiorstw, jakimi są WPRP i WPWP jest to, że dysponują technologicznie względnie nowoczesnym aparatem wytwórczym o dużych niewykorzystanych mocach wytwórczych oraz wysoko kwalifikowaną załogą i kadrą zarządzającą.

W odniesieniu do części spośród nich (WZM – Poznań, WZU Grudziądz, Stocznia Marynarki Wojennej w Gdyni, WZL w Bydgoszczy) ma miejsce przewaga mocnych stron organizacyjno-funkcjonalnych oraz szans rozwojowych tworzonych przez otoczenie. Przedsiębiorstwa te stać na ekspansję i zdywersyfikowany rozwój. Dysponują one bowiem nowoczesną technologią i dużym potencjałem produkcyjnym. Są one jednocześnie gotowe do inwestowania w nowe usługi i produkty oraz do zdobywania nowych segmentów rynku.

Część przedsiębiorstw natomiast charakteryzuje przewaga słabych stron nad mocnymi przy sprzyjających warunkach zewnętrznych. Szansa na sukces w tych przedsiębiorstwach tkwi w poprawie sytuacji wewnętrznej tych przedsiębiorstw. Jednym z rozwiązań jest zawarcie aliansu z innym przedsiębiorstwem, by wykorzystać szansę związaną z nowym rynkiem zbytu.

Innym układem kondycji WPRP jest sytuacja przewagi zagrożeń w otoczeniu przy dobrej sytuacji wewnątrz tych przedsiębiorstw – czego przykładem są WCBKT ze względu na niewielkie znaczenie dla interesów MON oraz WZM Siemianowice ze względu na swoją alokację oraz istnienie sprawniejszego i nowocześniejszego konkurenta, jakim jest WZM Poznań. Zmiana istniejącej sytuacji wiąże się

w pierwszej kolejności z działaniami na rzecz jak największego wykorzystania potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa do zniwelowania niesprzyjających warunków zewnętrznych.

Tabela 3

**Mocne i słabe strony funkcjonowania WPRP
oraz ich szanse i zagrożenia rozwojowe**

OTOCZENIE WPRP	
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> - Liberalizacja powiązań z podmiotami zagranicznymi - Poszukiwanie zewnętrznych i wewnętrznych (cywilnych) rynków zbytu usług remontowych, naprawczych i produkcyjnych - Proponowanie nowych form współpracy - Poszerzenie zakresu świadczonych usług remontowych i asortymentu produkcji - Podejmowanie działań na rzecz obniżenia kosztów produkcji - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Ograniczona skala i poziom sfery usług eksportowych - Duża konkurencja zewnętrzna i wewnętrzna - Sytuacja ekonomiczno-finansowa państwa - Niekonsekwentna polityka gospodarczo-obronna państwa - Procedury budżetowe i ich skutki na realizację zamówień i przetargów - Ograniczenia skali dotacji na PMG - Trudności rozwojowe przedsiębiorstw w gospodarce narodowej - ...
<ul style="list-style-type: none"> - Wysoko kwalifikowane kadry pracowników produkcyjnych i zarządzających - Duże i sprawne zasoby środków trwałych (budynków i budowli oraz maszyn i urządzeń) – w większości nowych i nowoczesnych - Dobre i sprawnie funkcjonujące biura konstrukcyjne - Duże zdolności remontowe i produkcyjne - Pełna regulacja zobowiązań wobec budżetu państwa, FUS oraz PFRON - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Błędne (niekiedy celowe) kalkulacje zakresu i kosztów usług remontowych i naprawczych - Duży poziom zużycia środków trwałych - Niski stopień wykorzystania zdolności usługowych i produkcyjnych - Niestabilna kondycja ekonomiczno-bilansowa - Daleka od dobrej gospodarka finansowa - Trudności w dostosowaniu się do reguł rynkowych - ...
Mocne strony	Słabe strony
ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE WPRP	

W grupie analizowanych przedsiębiorstw nie można wskazać takiego, które byłoby bez szans rozwojowych, to znaczy takiego, które nie miałyby żadnych mocnych stron, których nie można byłoby wykorzystać do poprawy warunków zewnętrznych ani szans zewnętrznych do wykorzystania. Przed kilkoma jednak przedsiębiorstwami (a dotyczy to zwłaszcza WZE Zielonka, WZŁ Zegrze, WZŁ Czernica Wroclawska) wobec komputeryzacji diagnostyki i przechodzenia na naprawę metodą wymiany bloków (zespołów) pojawi się z czasem widmo naturalnej likwidacji.

2.3.2. Ocena WZRB

Ogólne oceny sytuacji finansowej Wojskowych Zakładów Remontowo-Budowlanych jak i oceny szczegółowe dla poszczególnych zakładów prowadzone w oparciu o dane finansowe za rok 2000 ujawniły zróżnicowane oceny.

Z oceny sytuacji majątkowej i finansowej WZRB wynika znaczne zróżnicowanie wielkości sumy bilansowej oraz struktury aktywów i pasywów poszczególnych zakładów (tabela 4). Największymi aktywami na dzień bilansowy dysponował WZRB Gniezno, następnie WZRB Jarosław, WZRB Nowy Dwór Mazowiecki oraz WZRB Wrocław. Aktywa WZRB Krotoszyn stanowiły 7,8 % majątku wszystkich Zakładów. Majątek trwały stanowił 12,2 % aktywów, majątek obrotowy stanowił 87 % aktywów. Suma aktywów wszystkich Zakładów wzrosła w stosunku do stanu na początek roku obrotowego o 25 %.

W aktywach wszystkich Zakładów dominuje majątek obrotowy stanowiący od 73,1% w WZRB Wrocław do 95,2% aktywów w WZRB Gniezno. W majątku obrotowym dominującą pozycją były środki pieniężne (54% aktywów) oraz należności (25,4% aktywów). Najwyższą dynamikę aktywów w roku 2000 uzyskał WZRB Jarosław 52,8% oraz WZRB Nowy Dwór 36,6% i WZRB Gniezno 31,7%. Aktywa WZRB Krotoszyn zmniejszyły się w tym czasie o 19,8%.

Wartość netto majątku trwałego WZRB Jarosław wzrosła prawie pięciokrotnie wskutek realizacji inwestycji w obiektach dzierżawionych, polegających na modernizacji systemów grzewczych w dwóch kompleksach koszarowych. Wartość

**Analityczny bilans Wojskowych Zakładów Remontowo-Budowlanych
na dzień 31.12.2000 r.**

Wyszczególnienie	WZRB Gniezno		WZRB Jarosław		WZRB Krotoszyn	
Aktywa – struktura	17 844 923	100	14 692 968	100	4 792 087	100
Majątek trwały	862 683	4,8	3 425 150	23,3	255 132	5,3
Majątek obrotowy	16 982 240	95,2	11 267 818	76,7	4 536 955	94,7
Zapasy	793 598	4,4	397 342	2,7	1 106 673	23,1
Należności	2 555 411	47,9	1 831 067	12,5	1 777 326	37,1
Środki pieniężne	13 633 231	42,9	9 039 409	61,5	1 652 956	34,5
Rozliczenia m-okresowe	0	-	0	-	0	-
Pasywa – struktura	17 844 923	100	14 692 968	100	4 792 087	100
Fundusze własne	5 588 028	31,3	6 273 346	42,7	2 449 623	51,1
Zobowiązania	9 400 296	52,7	8 244 206	56,1	2 184 169	45,6
Fundusze specjalne	24 943	0,2	5 079	-	158 099	3,3
Rozliczenia m-okresowe	2 831 656	15,8	170 337	1,2	196	-
Udział aktywów WZRB	29,2		24,0		7,8	
Wyszczególnienie	WZRB Nowy Dwór		WZRB Wrocław		RAZEM WZRB	
Aktywa – struktura	13 825 310	100	10 018 476	100	61 173 764	100
Majątek trwały	702 406	5,1	2 226 027	22,2	7 471 398	12,2
Majątek obrotowy	13 122 904	94,9	7 324 990	73,1	53 234 907	87,0
Zapasy	2 044 187	14,8	321 931	3,2	4 663 731	7,6
Należności	5 974 524	43,2	3 409 480	34,0	15 547 808	25,4
Środki pieniężne	5 104 193	36,9	3 593 579	35,9	33 023 368	54,0
Rozliczenia m-okresowe	0	-	467 459	4,7	467 459	0,8
Pasywa – struktura	13 825 310	100	10 018 476	100	61 173 764	100
Fundusze własne	4 116 289	29,8	4 172 264	41,6	22 599 550	36,9
Zobowiązania	5 537 594	40,1	5 844 887	6,2	31 211 152	51,0
Fundusze specjalne	34 952	0,2	1 325	52,2	224 398	0,4
Rozliczenia m-okresowe	4 136 475	29,9	0	-	7 138 664	11,7
Udział aktywów WZRB	22,6		16,4		100,0	

netto majątku trwałego zmniejszyła się w stosunku do stanu początkowego roku obrotowego w WZRB Gniezno o 17,8% oraz WZRB Krotoszyn o 11%.

Po stronie pasywów dominującą pozycję w większości Zakładów były zobowiązania (51% pasywów) oraz fundusz własny Zakładów (36,9% pasywów). W WZRB Nowy Dwór i Gniezno finansowanie majątku wspomagane było

przedpłatami na roboty i usługi. Najwyższy udział funduszu własnego w pasywach występuje w WZRB Krotoszyn 51,1% oraz WZRB Jarosław 42,7%.

Narastającym problemem wszystkich WZRB w zróżnicowanym stopniu jest wzrost finansowania majątku zobowiązaniami, czyli uzależnienie się od obcych źródeł finansowania. Wspomaganie finansowania bieżącej działalności obcymi środkami finansowymi (w tym przypadku zobowiązaniami) pozwala uruchomić tzw. „dźwignię finansową”, poprawiającą efektywność gospodarowania.

Na dzień bilansowy udział zobowiązań w finansowaniu majątku przekroczył 58% w WZRB Wrocław, 56% w WZRB Jarosław, 52% w WZRB Gniezno.

Na uwagę zasługuje fakt, że wykorzystywanie obcych środków do finansowania własnej działalności w większości Zakładów nie pociąga za sobą kosztów finansowych w postaci odsetek. Zobowiązania budżetowe oraz wobec ZUS regulowane są terminowo, wydłużenie spłaty zobowiązań dotyczy podwykonawców robót, z którymi w umowach określono dogodne terminy płatności.

Przyglądając się z kolei funduszowi własnemu WZRB widać, iż największym funduszem własnym na dzień 31.12.2000 r. dysponował WZRB Jarosław, najmniejszym WZRB Krotoszyn. Poziom udziału funduszu własnego w pasywach decyduje o stabilności i niezależności finansowej Zakładu. Fundusz podstawowy jest zasilany kwotą podatku dochodowego od osób prawnych, naliczanego zgodnie z obowiązującymi przepisami, 50% odpisem z zysku netto roku poprzedniego oraz różnicami wynikającymi z aktualizacji wyceny rozchodowanych środków trwałych. Z funduszu tego pokrywane są straty na działalności gospodarczej. Najwyższą dynamikę przyrostu funduszu w 2000 r. uzyskał WZRB Gniezno. Tylko w tym Zakładzie tempo przyrostu funduszu własnego wyprzedziło poziom inflacji, dzięki czemu wystąpił realny jego wzrost, stąd postępuje od wielu lat deprecjacja wartości funduszu podstawowego. Wskutek niskiej rentowności działalności gospodarczej Zakłady te realnie systematycznie ubożeją.

Ocena sytuacji finansowej przeprowadzona w oparciu o wyniki analizy wskaźnikowej (tabela 5) prowadzi do następujących wniosków:

- a) zestawione wskaźniki charakteryzujące płynność finansową wskazują, że majątek obrotowy trzech Zakładów ponad 1,5-krotnie pokrywa przeciętny poziom

zadłużenia, dwa Zakłady nieznacznie przekroczyły poziom uznawany za ostrzegawczy. Wszystkie WZRB posiadały na 31.12.2000r, wystarczającą ilość środków pieniężnych oraz wystarczającą zdolność do szybkiej spłaty zobowiązań (wsk. 2 i 3). W czterech Zakładach zobowiązania na 31.12.2000r. były wyższe niż należność (wsk. 4). W WZRB Krotoszyn a szczególnie WZRB Nowy Dwór – długi cykl oczekiwania na zapłatę należności w relacji ze stosunkowo szybką spłatą zobowiązań, może niekorzystnie wpływać na bieżącą płynność finansową.

Tabela 5

Wskaźniki oceny sytuacji finansowej na podstawie analizy wskaźnikowej

Wskaźniki	Wartość pożądana	WZRB Gniezno		WZRB Jarosław		WZRB Krotoszyn		WZRB Nowy Dwór		WZRB Wrocław	
		1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Płynności finansowej											
1) bieżącej płynności finansowej	1,5-2	2,73	1,85	2,28	1,36	1,64	2,07	2,11	2,36	1,72	1,40
2) pieniężnej płynności finansowej	(%)>0,30	2,00	1,45	1,50	1,09	0,21	0,75	0,92	1,23	0,89	0,68
3) szybkości spłaty zobowiązań	1,0-1,5	2,61	1,72	1,96	1,32	1,40	1,57	2,00	2,00	1,32	1,34
4) pokrycia zobowiązań należnościami	>1	0,61	0,27	0,46	0,22	1,18	0,81	1,04	1,07	0,38	0,58
5) szybkość inkasa należności (dni)	min	19	25	42	18	55	46	48	59	33	34
6) szybkość spłaty zobowiązań (dni)	min	39	83	52	61	52	44	24	25	64	63
Stabilizacji finansowej											
9) ogólny poziom zadłużenia	<50,0	32,44	52,67	40,58	56,14	0,57	0,45	44,40	40,40	0,57	0,58
10) pokrycie majątku trwałego funduszem własnym	X>1	4,00	5,84	8,18	1,83	8,05	9,60	6,01	5,86	1,94	1,87
11) pokrycie zobowiązań nadwyżką finansową	max	17,50	20,40	1,31	9,21	2,99	6,26	12,00	7,90	6,11	5,86
11) trwałość struktury finansowej	max	31,00	31,30	59,41	42,76	38,68	51,11	38,50	29,80	48,40	47,83
Rentowności											
12) sprzedaży brutto (ROS)	max	0,93	4,52	0,27	2,37	0,56	0,86	0,48	0,42	0,44	0,57
13) sprzedaży netto	max	0,73	3,62	0,03	1,62	0,02	0,53	0,45	0,50	0,05	0,28
14) majątku (ROA)	max	1,95	8,26	0,06	3,97	0,12	2,61	1,49	1,17	0,13	0,84
15) funduszu własnego (ROE)	max	6,28	26,38	0,11	9,30	0,31	5,12	3,87	3,93	0,27	1,98

- b) wskaźniki charakteryzujące stabilizację finansową, mimo okresowego wzrostu poziomu zadłużenia należy uznać za zadawalające, poprawia się stabilizacja finansowa wskutek poprawy rentowności działalności gospodarczej wszystkich Zakładów.
- c) poprawie uległy w roku 2000 wskaźniki rentowności wszystkich Zakładów, w tym w znacznym stopniu w WZRB Gniezno i Jarosław.

Natomiast z oceny uzyskanych wyników oraz efektywności działalności gospodarczej poszczególnych zakładów, w oparciu o rachunku zysków i strat WZRB za 2000 r. (tabela 6) wynika, że wszystkie WZRB osiągnęły dodatnie wyniki na sprzedaży produkcji i usług, na działalności operacyjnej oraz na działalności gospodarczej. Łącznie zrealizowały sprzedaż ogółem o wartości 165 366 662 zł, ponosząc koszty 161 719 169 zł i uzyskując zysk brutto 3 647 493 zł, poziom zyskowności brutto 2,21%, poprawa w stosunku do roku poprzedniego o 1,51 punktu procentowego.

W porównaniu do roku poprzedniego najwyższą dynamikę przychodów ze sprzedaży ogółem uzyskał WZRB Jarosław 199,7%, następnie WZRB Wrocław 153,5%, WZRB Gniezno 101,6%. WZRB Krotoszyn oraz WZRB Nowy Dwór uzyskały przychody niższe niż rok wcześniej.

Osiągnięty w roku 2000 przez WZRB Gniezno najwyższy zysk netto, poziom zyskowności netto 3,54%, zapewni realny wzrost funduszu własnego (podstawowego) Zakładu tzn. wzrost ponad poziom inflacji. Osiągnięty zysk netto w pozostałych Zakładach nie gwarantuje powstrzymania postępującej deprecjacji funduszu własnego Zakładów.

Na sprzedaży produkcji budowlanej wszystkie Zakłady osiągnęły wyniki dodatnie, znaczną dynamikę sprzedaży uzyskały WZRB Jarosław (216%) i WZRB Wrocław (177%), WZRB Krotoszyn i Nowy Dwór zmniejszyły sprzedaż w porównaniu do roku poprzedniego. Wzrasta udział podwykonawców w porównaniu do roku poprzedniego we wszystkich Zakładach, najbardziej w WZRB Wrocław 80%. Najbardziej rozwiniętą produkcją pomocniczą oraz usługami technicznymi dysponuje WZRB Krotoszyn, najlepsze wyniki na sprzedaży produkcji pomocniczej i usług produkcyjnych uzyskał WZRB Jarosław.

Analityczny rachunek zysków i strat WZRB za 2000 r.

Wyszczególnienie	WZRB Gniezno	WZRB Jarosław	WZRB Krotoszyn	WZRB Nowy Dwór	WZRB Wrocław	RAZEM WZRB
Przychody ze sprzedaży	40 691 759	36 030 140	23 241 229	32 308 864	29 592 930	161 864 922
Koszty działalności operacyjnej	38 848 964	35 456 707	23 065 819	32 171 424	29 499 625	159 042 539
Wynik na sprzedaży produkcji i usług	1 842 795	573 433	175 410	137 440	93 305	2 822 383
Pozostałe przychody operacyjne	596 519	129 933	160 031	282 370	1 283 352	2 452 205
Pozostałe koszty operacyjne	714 673	90 278	135 875	375 190	1 313 285	2 629 301
Wynik na działalności operacyjnej	1 724 641	613 088	199 566	44 620	63 372	2 645 287
Przychody finansowe	394 299	241 561	32 506	255 327	119 179	1 042 872
Koszty finansowe	876	32	30 018	3 163	13 240	47 329
Wynik na działalności gospodarczej	2 118 064	854 617	202 054	296 784	169 311	3 640 830
Zyski i straty nadzwyczajne	6 663	-	-	-	-	6 663
Wyniki brutto	2 124 727	854 617	202 054	296 784	169 311	3 647 493
Obowiązkowe obciążenie wyniku	650 832	271 057	76 620	135 042	86 768	1 220 319
Wynik netto	1 473 895	583 560	125 434	161 742	82 543	2 427 174

Analizując z kolei wielkość zatrudnienia w poszczególnych WZRB w sferze produkcyjnej a szczególnie w sferze nieprodukcyjnej należy stwierdzić, iż jest bardzo zróżnicowana i nie idzie w parze z wielkością produkcji i sprzedaży. Łącznie WZRB zatrudniały w 2000r. – 980 cywilnych (mniej o 73 niż przed rokiem) i 25 żołnierzy zawodowych. W sferze produkcyjnej 654 pracowników (w roku poprzednim 737) tj. 65,1%, w sferze nieprodukcyjnej 351 (w roku poprzednim 341) pracowników tj. 34,9%. Administracja wraz z dyrekcją stanowiła 15,1% zatrudnionych, nadzór 11,2%, obsługa 8,6%, pozostałe 65,1% to pracownicy sfery produkcyjnej.

Najkorzystniejszą relację zatrudnienia w sferze nieprodukcyjnej w porównaniu do produkcji uzyskał WZRB Jarosław (30,1%), WZRB Krotoszyn (30,5%) oraz WZRB Gniezno (33,7%).

Podsumowując zbiorcze zestawienie wyników poszczególnych Zakładów Remontowo-Budowlanych przy przyjęciu efektywności gospodarowania jako kryterium podstawowego stwierdzamy, że:

- najefektywniejszy jest kolejny rok WZRB Gniezno, następnie WZRB Krotoszyn, Jarosław, Nowy Dwór, najniższą efektywność uzyskał WZRB Wrocław (sprzedaż ogółem minus podwykonawcy na 1 zatrudnionego);
- najniższy udział kosztów zarządu w sprzedaży ogółem 6% uzyskał WZRB Jarosław, najwyższy 9,8% Wrocław;
- najkorzystniejszy wskaźnik udział kosztów osobowych w sprzedaży ogółem uzyskał w roku 2000 WZRB Wrocław, najmniej korzystne WZRB Nowy Dwór i Krotoszyn;
- najwyższą średnią płacę w 2000 roku miał WZRB Nowy Dwór, najniższą WZRB Gniezno.

WZRB podobnie jak i WPRP ujawniają – patrząc z punktu wpływu otoczenia na ich funkcjonowanie zarówno liczne obszary szans, jak i zagrożeń. Również patrząc z punktu widzenia organizacji i funkcjonowania tych przedsiębiorstw dają się zauważyć ich mocne, jak i słabe strony. W odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw występują one w różnych relacjach i proporcjach.

Zagrożeniami dla funkcjonowania tego rodzajów Zakładów są procedury budżetowe – roczne planowanie, późne jego uchwalanie a w ślad za tym późno kończące się procedury lokowania zamówień. W sumie wpływają one negatywnie na rytmikę produkcji i efektywność gospodarowania. Natomiast mocnymi stronami funkcjonowania przedsiębiorstw jakimi są WZRB jest fakt dysponowania względnie nowoczesnym aparatem wytwórczym o dużych niewykorzystanych mocach wytwórczych oraz wysoko kwalifikowaną załogą i kadra zarządzającą.

Część Zakładów charakteryzuje się przewagą słabych stron nad mocnymi przy sprzyjających warunkach zewnętrznych. Szansa na sukces w tych przedsiębiorstwach tkwi w poprawie sytuacji wewnętrznej tych przedsiębiorstw. Jednym z rozwiązań jest zawarcie aliansu z innym przedsiębiorstwem by wykorzystać szansę związaną z nowym rynkiem zbytu.

2.3.3. Ocena WPWP

Wojskowe Przedsiębiorstwa Wydawniczo-Poligraficzne i Kartograficzne należą do podmiotów bardzo silnie powiązanych z gospodarką rynkową. Od wielu lat znacznie zmniejszył się poziom zamówień bezpośrednich i pośrednich (kooperacja) od głównego kontrahenta – resortu obrony narodowej.

Poziom wszystkich zamówień nie przekracza 30% ich możliwości produkcyjnych. Wyjątkiem w tej materii są jedynie Wojskowe Zakłady Kartograficzne, gdzie poziom zamówień Ministerstwa Obrony Narodowej osiąga ok. 40%.

Podejmując kwestię wyników finansowych osiągniętych przez WPWP w roku 2001 oraz czynników jakie w głównej mierze miały na to wpływ można stwierdzić, że:

I. Stratę w omawianym okresie poniosły:

1. Wojskowe Zakłady Graficzne w Warszawie – z tytułu konieczności spłaty zaległych (od 1994 r.) zaległych wobec budżetu państwa i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz spłaty rat z tytułu leasingu nowoczesnej maszyny drukarskiej.
2. Wojskowe Zakłady Kartograficzne w Warszawie – w związku z drastycznym obniżeniem zamówień MON. Jeżeli nie przyniosą rezultatu przedsięwzięcia realizowane w ramach programu poprawy efektywności gospodarowania, przedsiębiorstwo kwalifikuje się do postawienia w stan likwidacji. Zarząd Geografii Wojskowej MON jest jednak zainteresowany dalszym utrzymaniem przedsiębiorstwa, ponieważ jest to jedyny w Polsce zakład posiadający uprawnienia do wykonywania druku map o charakterze niejawnym. Trudną sytuację ekonomiczno-finansową może jedynie poprawić zwiększenie przez resort obrony zamówień na uzupełniający druk map, które zużyte zostały na zrealizowanie ćwiczeń wojsk NATO na polskich poligonach wojskowych.
3. Zakład w Gdyni podległy Wojskowej Drukarni w Łodzi. Jednak w związku z utworzeniem w tym zakładzie w grudniu 2001 r. spółki pracowniczej, problem dalszego istnienia zakładu został przynajmniej przejściowo rozwiązany. Założona spółka pracownicza dokonała wykupu w formie ratalnej maszyn i urządzeń drukarskich oraz wzięła w dzierżawę zakładowe nieruchomości.

II. Pozytywny (dodatni) wynik finansowy w roku 2001 uzyskały:

1. Wojskowa Drukarnia w Łodzi. Uzyskany zysk jest wprawdzie niewielki i kształtuje się na poziomie 184 tys. zł (zysk brutto) i 108 tys. zł (zysk netto), jednak biorąc pod uwagę ujemny wynik finansowy podległego Zakładu w Gdyni w wysokości 161 tys. zł, to sam zakład w Łodzi wypracował zysk dodatni w wysokości 345 tys. zł (brutto) i 269 tys. zł (netto). Sytuacja powyższa spowodowana została głównie przez zwiększenie sprzedaży wyrobów i usług własnej produkcji w roku 2001 w stosunku do lat ubiegłych oraz wydaje się, że właściwym przeprowadzeniem restrukturyzacji zakładu i zmniejszeniem stanu zatrudnienia pracowników ze 112 osób w 2000 r. do 64 pracowników w roku 2001, co stanowi spadek zatrudnienia o ok. 43%. Uległa tym samym poprawie rentowność zakładu w Łodzi oraz zwiększył się stan zapasów, mający znaczny wpływ na przyszłą sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa. O poprawie kondycji finansowej świadczyć też może znaczna poprawa wskaźnika płynności finansowej zakładu w roku 2001, w stosunku do roku poprzedniego (tabela 7).

Tabela 7

Wartości wskaźnika płynności finansowej Wojskowej Drukarni w Łodzi w latach 2000 i 2001

Rok obrachunkowy	Wartości wskaźnik płynności finansowej ^{*)}			Rentowność (w %)
	I stopień (w %)	II stopień (w %)	III stopień (w %)	
2000	4,8	85,2	100,7	0,9
2001	13,0	133,2	157,9	5,4

^{*)} poprawne wskaźniki płynności finansowej wynoszą odpowiednio: dla I stopnia (20-100%); dla II stopnia (100-200%), dla III stopnia (pow. 200%)

2. Dom Wydawniczy „BELLONA” z siedzibą w Warszawie, posiada aktualnie najlepszą sytuację ekonomiczno-finansową spośród wszystkich Wojskowych Przedsiębiorstw Wydawniczo-Poligraficznych.

Pomimo narastającego regresu w branży poligraficzno-wydawniczej oraz w sposób znaczący rozwijającej się konkurencji, szczególnie w ostatnich 5-ciu latach, przedsiębiorstwo „BELLONA” systematycznie rozszerza swoją sprzedaż

wyrobów i usług uzyskując od roku 1997 aż do chwili obecnej dość znaczący (jak na tę branżę) zysk z realizowanej działalności gospodarczej.

Przedsiębiorstwo sukcesem zaznaczyło swoją obecność na krajowym rynku wydawniczym, szeroko eksponując literaturę wojskową oraz promując problematykę obronności państwa i Sił Zbrojnych RP, a także dorobek naukowo-badawczy przedstawicieli resortu ON.

W zakresie podstawowej działalności tj. wydawania pozycji książkowych przedsiębiorstwo systematycznie wypracowuje zysk, który za 2001 rok wynosiła odpowiednio: 2.893 tys. zł (brutto) i 1.677 tys. zł (netto).

Natomiast na działalności produkcyjno-usługowej związanej z funkcjonowaniem czasopism wojskowych: „Polska Zbrojna” i „Żołnierz Polski” podmiot odnotował w 2001 r. stratę w wysokości 443 tys. zł.

Odnotowana strata finansowa związana jest z jednej strony ze zmniejszonym zbytem rynkowym za czasopisma wojskowe, z drugiej zaś ze zbyt wysokimi kosztami administracyjnymi funkcjonowania redakcji obu czasopism.

Podstawowym i w zasadzie wyłącznym odbiorcą „Polski Zbrojnej” i „Żołnierza Polskiego” jest resort ON (gdyż nie są to pisma o tematyce mającej duży popyt na rynku cywilnym). W związku z trwającą od kilku lat restrukturyzacją polskiej armii oraz znacznym zmniejszeniem ilości garnizonów i stanów osobowych wojska odpowiednio uległo zmniejszeniu zapotrzebowanie na ilość zamawianych przez resort egzemplarzy wspomnianych czasopism i tak: „Żołnierz Polski” – spadek z 17.600 egz. miesięcznie w 2000 r. do 12.500 egz. w roku 2001, „Polska Zbrojna” – spadek z 32.300 egz. miesięcznie w 2000 r. do 25.000 w 2001 r. Należy podkreślić, że wraz ze znaczącym spadkiem sprzedaży obu pism nie nastąpiła wskazana racjonalizacja kosztów funkcjonowania redakcji, w tym również kosztów osobowych. Ogólne koszty zakładowe w ostatnich latach zamiast spadać, to wzrosły w sposób ekonomicznie nieuzasadniony, z wys. 8.011 tys. zł w 1999 r. do 8.796 tys. zł w roku 2001, przy utrzymaniu nadmiernego poziomu zatrudnienia w odniesieniu do zakresu realizowanej działalności (personel 26 osobowy oraz dodatkowo 5 stałych współpracowników). Warto jednak wspomnieć, że bez deficytowego integralnego działu redakcji „Polski Zbrojnej”

i „Żołnierza Polskiego”, Dom Wydawniczy „BELLONA” osiąga od kilku lat dosyć znaczące efekty finansowe w postaci corocznego dodatniego wyniku finansowego oraz rentowności na zadowalającym poziomie tj. w wys. 4,5% netto za 2001 rok.

W pewnym stopniu niepokój może jednak budzić fakt posiadania przez przedsiębiorstwo „BELLONA” nadmiernych zapasów ogółem (w 2001 r. na kwotę 13.245 tys. zł) mających znaczący wpływ na pogorszenie się wskaźników płynności finansowej, które mogą oznaczać zapowiedzi trudności płatniczych w przyszłości, gdyż posiadane zapasy można zaliczyć do trudno zbywalnych.

Wstępne rozpoznanie problemu przeprowadzone dla całej branży⁴⁷ WPWP ujawniło zarówno silne, jak i słabe strony kondycji i funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw, a także szanse i zagrożenia dla ich rozwoju (tabele 8, 9 i 10).

Silną stroną funkcjonowania WPWP jest ich lokalizacja w dużych aglomeracjach miejskich. Fakt ten ułatwia dostępność do rynków poligraficznych, zmniejsza koszty pozyskiwania klientów itp. Tworzą ją także wysokie kwalifikacje zatrudnionego personelu. Umożliwia to skorzystanie w jakimś stopniu z ich doświadczenia.

Słabymi stronami funkcjonowania WPWP jest dość znaczny zbiór przyczyn. Podstawową jest w sumie bardzo słaba pozycja większości tych podmiotów na lokalnych rynkach. Niezbyt duża kwota przychodów w przeliczeniu na jednego zatrudnionego, wynosząca odpowiednio dla roku 1998 i 1999 (w tys. zł): Dom Wydawniczy BELLONA – 154,6 i 176,2; Wojskowe Zakłady Kartograficzne – 44,8 i 45,4; Wojskowe Zakłady Graficzne – 76,0 i 83,4, wskazuje na niewielki udział tych podmiotów w rynku. Sytuacja ta jest pochodną braku środków własnych na inwestycje – co uznać należy za kolejną słabą stronę tych przedsiębiorstw. Ich realizacja byłaby możliwa tylko i wyłącznie przy zasileniach z funduszy wewnętrznych, bowiem w ich sytuacji finansowej pozyskanie kredytów bankowych byłoby dalece utrudnione. Oznacza to konieczność przeniesienia tych wydatków na organ założycielski. Kolejną

⁴⁷ Analiza powinna być prowadzona indywidualnie dla każdego z tych podmiotów albo przynajmniej oddzielnie dla dwóch ich populacji: jednej grupującej podmioty generujące zysk i drugiej – generujących stratę.

słabą stroną funkcjonowania WPWP jest to, iż ceny jednostkowe świadczonych usług są wyższe od przeciętnie stosowanych w branży. Ponieważ jakość świadczonych usług nie wyróżnia analizowanych podmiotów na rynkach branżowych, fakt zawyżonych cen powoduje rezygnację wielu potencjalnych klientów z ich usług. Za słabą stroną tej grupy przedsiębiorstw uznać należy pogarszanie się ich wyników finansowych oraz brak programów sanacyjnych. Generowanie strat przez niektóre z tych podmiotów wywołuje konieczność ich dotowania przynajmniej do wysokości straty, w przeciwnym razie strata musi być pokrywana z kapitałów własnych, co może prowadzić do drastycznego zmniejszenia tych kapitałów ze wszystkimi negatywnymi skutkami tego zjawiska. Działania naprawcze nie były podejmowane (w świetle materiałów będących podstawą analizy), prowadząc do pogarszania się wyników finansowych z każdym rokiem. Jeżeli nie istniały żadne uwarunkowania obiektywne nie pozwalające na opracowanie i uruchomienie takich programów, to świadczy to negatywnie o umiejętnościach menedżerskich kadry zarządzającej. Inną słabością WPWP jest realizacja działalności gospodarczej w oparciu o przestarzałe technologie, nie zapewniające odpowiedniej wydajności. Stopień dekapitalizacji majątku trwałego świadczy o jego długim okresie użytkowania. W branży wykorzystującej z reguły najnowocześniejsze technologie uniemożliwia to konkutowanie z innymi podmiotami. Ważną słabą stroną tej grupy przedsiębiorstw jest dalece ograniczona znajomość ich marki i wizerunku rynkowego – z wyjątkiem BELLONY.

Formułując zaś szansę rozwojowe WPRP, wskazać trzeba przede wszystkim korzystne prognozy dla przedsiębiorstw tej branży. W ostatnich latach obserwujemy bujny rozwój rynku prasowego, rynku wydawnictw reklamowych po stronie popytu. Szanse rozwojowe tych przedsiębiorstw dostrzegać trzeba w przekształceniach własnościowych. Lokalizacja i podstawowy składnik majątku trwałego w postaci gruntów i budynków położonych w atrakcyjnych rejonach może ułatwić znalezienie inwestorów lub udziałowców. Restrukturyzacja, niezależnie jaką przyjmie formę, powinna być podjęta w miarę szybko w celu powstrzymania dalszej deprecjacji majątku trwałego w tych podmiotach.

Identyfikacja mocnych i słabych stron funkcjonowania WPWP

BRANŻA WYDAWNICZA		
	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
1. P.P. DW „BELLONA” w Warszawie	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dobra marka przedsiębiorstwa na rynku ⇒ Lider branży wydawniczej wydawnictw wojskowych ⇒ Dobre, wysokie kwalifikacje zawodowe załogi ⇒ Dobra relacja pracowników bezpośredniej produkcji do ogółu zatrudnionych ⇒ Duża wartość środków trwałych (przeszło 2/3 to budynki i budowle) ⇒ Racjonalna gospodarka środkami trwałymi (dobry poziom wskaźnika odnowy) ⇒ Utrzymanie nieruchomości na odpowiednim poziomie ⇒ W miarę dobre kontakty w wyłącznym odbiorcą czasopism wojskowych – MON ⇒ Wystarczający poziom wskaźnika pokrycia bieżących zobowiązań 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Niewielki poziom sprzedaży usług dla MON ⇒ Podejmowanie działań poza statutowych (pośrednictwo w kolportażu, administracja i wynajem budynków) ⇒ Działalność na rynku o ograniczonym potencjale wzrostu ⇒ Uzależnienie kondycji finansowej od wielkości zamówień w tym efekt sezonowości zamówień ⇒ Wysoki stopień zużycia maszyn i urządzeń ⇒ Znaczne koszty wewnątrzzakładowe i ujemny wynik finansowy podległej redakcji „Polski Zbrojnej” i „Żołnierza Polskiego” ⇒ Nadmierne zapasy ⇒ Brak wystarczających środków finansowych na prowadzenie działalności (niski wskaźnik pokrycia bieżących zobowiązań środkami pieniężnymi)
BRANŻA POLIGRAFICZNA		
	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
2. WZG w Warszawie	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dobre, wysokie kwalifikacje zawodowe zatrudnionych pracowników ⇒ Duża wartość środków trwałych (w przeszło 2/3 to maszyny i urządzenia) ⇒ Racjonalna gospodarka środkami trwałymi (dobry poziom wskaźnika odnowy) ⇒ Wystarczający (ale niski) poziom pokrycia bieżących zobowiązań 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Brak konkurencyjności na rynku poligraficznym (wysokie koszty świadczenia usług) ⇒ Bardzo niski (prawie 0) poziom sprzedaży usług dla MON ⇒ Zła relacja pracowników bezpośrednio produkcyjnych do ogółu zatrudnionych ⇒ Duże zużycie maszyn i urządzeń ⇒ Brak środków finansowych na prowadzenie działalności (bardzo niski wskaźnik pokrycia bieżących zobowiązań środkami pieniężnymi) ⇒ Brak możliwości świadczenia usług organowi założycielskiemu ⇒ Straty z działalności gospodarczej ⇒ Wysoki stan zobowiązań w stosunku do należności ⇒ Zaległości płatnicze wobec budżetu państwa, PFRON-u oraz ZUS-u

Identyfikacja mocnych i słabych stron funkcjonowania WPWP

BRANŻA POLIGRAFICZNA		
	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
3. WD w Łodzi	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Lokalizacja podmiotu w dużej aglomeracji miejskiej ⇒ Dobre kwalifikacje zawodowe załogi ⇒ Dobry wskaźniki pokrycia bieżących zobowiązań 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Brak konkurencyjności na rynku poligraficznym (wysokie koszty świadczenia usług) ⇒ Bardzo niski poziom sprzedaży usług dla MON ⇒ Niekorzystna relacja pracowników bezpośrednio produkcyjnych do ogółu zatrudnionych ⇒ Bardzo duże zużycie środków trwałych (budynków i budowli oraz maszyn i urządzeń) ⇒ Bardzo niski wskaźnik odnowy środków trwałych ⇒ Trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa ⇒ Niewielki zysk w 2001 r., nie pozwalający na pokrycie dość znacznych strat z lat ubiegłych
4. WD w Łodzi Zakład Gdynia	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Lokalizacja podmiotu w dużej aglomeracji miejskiej ⇒ Dobre kwalifikacje zatrudnionych pracowników ⇒ Zawiązanie przez pracowników zakładu spółki pracowniczej wraz z odkupieniem od przedsiębiorstwa maszyn i urządzeń (budynki drukarni wzięto w dzierżawę) ⇒ Dobry wskaźniki pokrycia bieżących zobowiązań 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Brak konkurencyjności na rynku poligraficznym (wysokie koszty świadczenia usług) ⇒ Bardzo niski poziom sprzedaży usług dla MON ⇒ Niekorzystna relacja pracowników bezpośrednio produkcyjnych do ogółu zatrudnionych ⇒ Bardzo duże zużycie środków trwałych (budynków i budowli oraz maszyn i urządzeń) ⇒ Bardzo niski wskaźnik odnowy środków trwałych ⇒ Trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa ⇒ Straty z działalności gospodarczej

Opracowanie własne.

Identyfikacja szans i zagrożeń rozwojowych WPWP

BRANŻA WYDAWNICZA		
	SZANSE	ZAGROŻENIA
1. P.P. DW „BELLONA”	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dobra marka przedsiębiorstwa ⇒ Dobra lokalizacja ⇒ Duże zasoby powierzchni na rynku ⇒ Przedsiębiorcze kierownictwo firmy ⇒ Utworzenie nowych kanałów zamówień i dystrybucji ⇒ Dalsza redukcja kosztów finansowych 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Duża konkurencja na rynku wydawniczym ⇒ Globalny spadek czytelnictwa książek i wydawnictw ⇒ Malejąca cen na wydawnictwa poligraficzne ⇒ Niepewne prognozy dla rynku wydawniczego ⇒ Nasylenie rynku produktami wydawniczymi
BRANŻA POLIGRAFICZNA		
	SZANSE	ZAGROŻENIA
2. WZG w Warszawie	<p>OGRANICZONE SZANSE ROZWOJOWE (w przypadku zmiany dyslokacji przedsiębiorstwa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bardzo duża konkurencja na rynku poligraficznym ⇒ Spadek cen na wyroby i usługi poligraficzne ⇒ Zła lokalizacja infrastruktury przedsiębiorstwa uniemożliwiająca jego rozwój ⇒ Zła kondycja ekonomiczno-finansowa prowadząca do upadłości podmiotu
3. WD w Łodzi	<p>OGRANICZONE SZANSE ROZWOJOWE</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Uzyskanie zwiększonej corocznej dotacji z Programu Mobilizacji Gospodarczej (PMG) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bardzo duża konkurencja na rynku poligraficznym ⇒ Nasylenie rynku produktami poligraficznymi oraz spadek ich cen ⇒ Zła kondycja ekonomiczno-finansowa prowadząca do upadłości podmiotu
4. WD w Łodzi Zakład Gdynia	<p>NIEWIELKIE SZANSE DALSZEGO ROZWOJU</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bardzo duża konkurencja na rynku poligraficznym ⇒ Brak prawnego uregulowania własności nieruchomości ⇒ Zła kondycja ekonomiczno-finansowa prowadząca do upadłości podmiotu ⇒ Nasylenie rynku produktami poligraficznymi oraz duża rywalizacja cenowa

Opracowanie własne.

Identyfikacja silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń rozwojowych WPWP

BRANŻA POLIGRAFICZNA	
WOJSKOWE ZAKŁADY KARTOGRAFICZNE	SILNE STRONY
	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Jedyne wydawca map niejawnych na rynku krajowym ⇒ Dobra lokalizacja ⇒ Wysokie kwalifikacje zatrudnionych pracowników
	SŁABE STRONY
	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Działalność na rynku o ograniczonym potencjale wzrostu ⇒ Znaczne zmniejszenie zamówień MON na sprzedaż wyrobów i usług ⇒ Bardzo słabe wyniki finansowe ⇒ Całkowity brak środków własnych na niezbędne inwestycje ⇒ Wysoki stopień dekapitalizacji majątku trwałego
	SZANSE
	<p>W zasadzie brak szans. Jedynym widocznym ratunkiem może być częściowe oddłużenie zakładu z jednoczesnymi dużymi zamówieniami ze strony MON i państw NATO na uzupełniający druk map, co jest mało realne.</p>
	ZAGROŻENIA
	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Niepewne prognozy co do zbytu realizowanej produkcji ⇒ Dalsze pogorszenie wyników finansowych ⇒ Zagrożenie bankructwem i ogłoszenie upadłości

Opracowanie własne.

Jako zagrożenia dla przyszłego rozwoju WPWP wskazać trzeba przede wszystkim bardzo dużą konkurencję w branży. W ostatnich latach poligrafią i wydawnictwem zajęło się wiele małych, ale jednocześnie bardzo mobilnych, prywatnych podmiotów gospodarczych. Kolejnym zagrożeniem jest postępujący spadek zamówień resortu ON lokowanych w podmiotach, dla których minister ON jest organem założycielskim. Za następne zagrożenie uznać trzeba utratę możliwości uczestniczenia w niektórych z analizowanych podmiotów w przetargach publicznych ogłaszanych w resorcie ON, co jest wynikiem paradoksalnej sytuacji, że ze względu na występowanie niezapłaconych, zaległych zobowiązań wobec budżetu państwa, podmioty, dla których organem założycielskim jest minister ON nie mogą być dopuszczone do uczestnictwa w przetargach ogłaszanych przez instytucje MON.

3. WYBÓR FORM, PROCEDUR I ŚCIEŻEK PRZEKSZTAŁCENŃ WŁASNOŚCIOWYCH WPRP, WZRB I WPWP

Przeprowadzone analizy i oceny kondycji oraz sytuacji gospodarczo-finansowej WPRP, WZRB i WPWP dowodzą, iż przekształcenia o charakterze organizacyjnym nie zapewnią możliwości ich dalszego rozwoju. Mogą one pełnić tylko funkcję wspomagającą. Część z nich ocenić trzeba jako niemożliwe do przyjęcia.

Procedurą, której nie można zastosować do WPRP, jest łączenie przedsiębiorstw tej samej branży. Jej uruchomienie przyniosłoby szkodę zarówno samym przedsiębiorstwom, jak i ich klientom.

Rozważenia i podjęcia stosownych decyzji wymaga jednak podjęcie działań na rzecz „ucywilnienie” kadr zarządzających przedsiębiorstw.

Głównym kierunkiem działań na rzecz stworzenia warunków dla rozwoju tych przedsiębiorstw są ich przekształcenia własnościowe. Postrzegać je jednak trzeba nie w wymiarze aktu decyzyjnego, ale procesu, do którego trzeba się przygotować. Sposób – to znaczy drogi i ścieżki (schemat 6 i 11) – jego przeprowadzenia muszą być przy tym funkcją nieodzownych i daleko idących zmian wynikających z nowego charakteru armii oraz zobowiązań sojuszniczych.

Problem przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP musi zostać rozwiązany w zgodzie z obowiązującym w Polsce prawem. Oznacza to, że względu na status tych podmiotów, że procedurami przekształceń własnościowych mogą zostać objęte tylko WPRP i WPWP – które są przedsiębiorstwami państwowymi – w oparciu o przepisy ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. WZRB zaś jako gospodarstwa pomocnicze nie mogą zostać, w świetle obowiązujących przepisów prawa, bezpośrednio przekształcone w żaden inny podmiot. W związku z tym w przypadku podjęcia decyzji o ich likwidacji rozpatrywać można jedynie możliwości zadysponowania ich majątkiem.

Przekształcenia własnościowe WPRP, WZRB i WPWP, a także dalsze ich funkcjonowanie i rozwój muszą uwzględniać i być podporządkowane **wizji rozwoju Sił Zbrojnych RP** wynikającej z:

- Programu rozwoju Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006;

- Planu eksploatacji zasadniczego uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
- Planu dostaw i usług remontowych uzbrojenia i sprzętu wojskowego w poszczególnych latach zweryfikowanego do wielkości budżetu MON;
- Wielkości zadań czasu „W”;
- Wielkości zadań realizowanych w ramach NATO (w tym wynikających z pełnienia roli państwa-gospodarza).

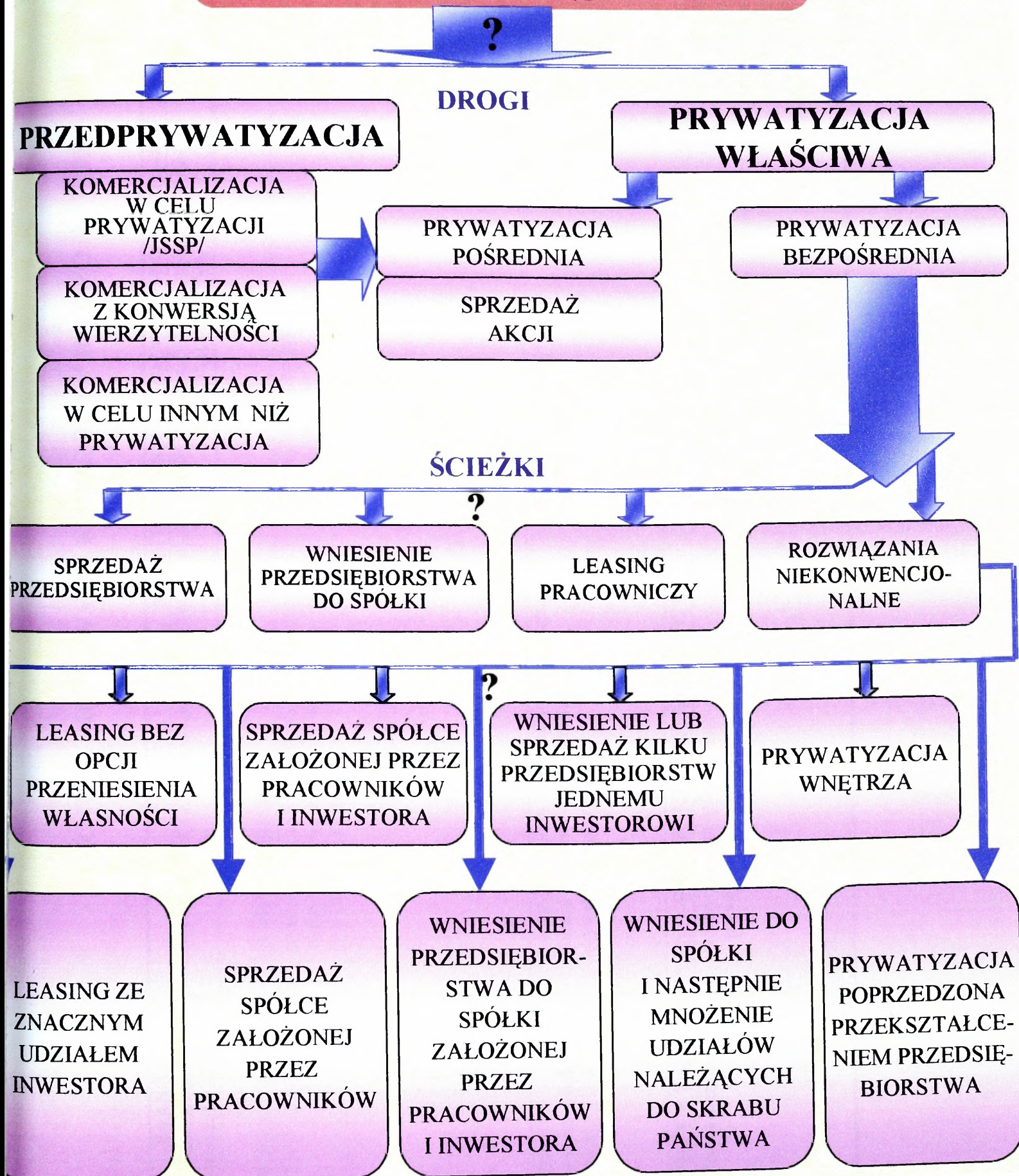
3.1. Ścieżki przekształceń własnościowych WPRP

Przekształcenia własnościowe Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych (schemat 6, tabela 11) mogą dokonać się na drodze:

- ⇒ **przedprywatyzacyjnej** sprowadzającej się do ścieżki komercjalizacji w celu prywatyzacji;
- ⇒ **prywatyzacji pośredniej** sprowadzonej do ścieżki sprzedaży akcji;
- ⇒ **prywatyzacji bezpośredniej** ścieżką sprzedaży, wniesienia przedsiębiorstwa do spółki, leasingu pracowniczego oraz rozwiązań niekonwencjonalnych.

MOŻLIWE DROGI I ŚCIEŻKI PRZEKSZTAŁCEN WŁASNOŚCIOWYCH WPRP I WPWP

MOŻLIWE DROGI I ŚCIEŻKI PRZEKSZTAŁCEN WŁASNOŚCIOWYCH WPRP I WPWP



FORMUŁA MOŻLIWYCH KIERUNKÓW ROZWOJU WPRP

Lp.	BRANŻA	MOŻLIWE KIERUNKI ROZWOJU W OPARCIU O:		
	Nazwa i miejsce dyslokacji WPRP	RESTRUKTURYZACJA WŁASNOŚCIOWA	RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNO-TECHNOLOGICZNA	PRAWNE EFEKTYWNOŚCI GOSPDOAROWANIA
SPRZĘT PANCERNO-SAMOCODOWY				
1.	WZM Nr 5 w Poznaniu	<ul style="list-style-type: none"> - komercjalizacja (w przyszłości po uregulowaniu statusu prawnego nieruchomości) - prywatyzacja pośrednia 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - właściwa gospodarka finansowa - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - wzrost możliwości produkcyjnych na drodze dodatkowego wyposażenia technicznego i przejęcie napraw czołgów - pozyskanie i realizacja usług eksportowych - pozyskanie inwestora strategicznego - ...
2.	WZM w Siemianowicach Śląskich	<ul style="list-style-type: none"> - komercjalizacja (w przyszłości po uregulowaniu statusu prawnego nieruchomości) - prywatyzacja pośrednia 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego - ...
SPRZĘT INŻYNIERYJNO-SAPERSKI I LOTNOSKOWY				
3.	WZInż w Dęblinie	<ul style="list-style-type: none"> - komercjalizacja (pilotażowa) - - prywatyzacja pośrednia (emisja i sprzedaż akcji) 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologii remontów i napraw 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego (EWK GMBh) PROMO-MOSTY M-3) - ...

Lp.	BRANŻA	MOŻLIWE KIERUNKI ROZWOJU:		
	Nazwa i miejsce dyslokacji WPRP	RESTRUKTURYZACJA WŁASNOŚCIOWA	RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNO-TECHNOLOGICZNA	PRAWNE EFEKTYWNOŚCI GOSPDOAROWANIA
SPRZĘT LOTNICZY				
4.	WZL Nr 1 w Łodzi	prywatyzacja bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego - ...
5.	WZL Nr 2 w Bydgoszczy	<ul style="list-style-type: none"> - komercjalizacja (w przyszłości po uregulowaniu statusu prawnego nieruchomości) - prywatyzacja pośrednia 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego - ...
6.	WZL Nr 4 w Warszawie	<ul style="list-style-type: none"> - komercjalizacja - prywatyzacja pośrednia 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego
UZBROJENIE I ELEKTRONIKA				
7.	WZU Nr 2 w Grudziądzu	<ul style="list-style-type: none"> - komercjalizacja - prywatyzacja pośrednia 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego - ...
8.	WZE w Zielonce	prywatyzacja bezpośrednia (w przyszłości po uregulowaniu statusu prawnego nieruchomości)	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego - ...

Lp.	BRANŻA	MOŻLIWE KIERUNKI ROZWOJU:		
	Nazwa i miejsce dyslokacji WPRP	RESTRUKTURYZACJA WŁASNOŚCIOWA	RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNO-TECHNOLOGICZNA	PRAWNE EFEKTYWNOŚCI GOSPODAROWANIA
SPRZĘT ŁĄCZNOŚCI				
9.	WZŁ Nr 1 w Zegrzu	- prywatyzacja bezpośrednia	- zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne	- poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego - ...
10.	WZŁ Nr 2 w Czernicy Wrocławskiej	- prywatyzacja bezpośrednia	- zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne	- poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego - ...
URZĄDZENIA SZKOLNO-TRENINGOWE				
11.	WCBKT w Warszawie	- prywatyzacja bezpośrednia - ścieżka ?	- zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne	- poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego - ...
SPRZĘT MORSKI				
12.	SMW w Gdyni	- komercjalizacja - prywatyzacja pośrednia	- zmiany organizacyjne - zmiany etatowe - zmiany technologiczne	- poprawna kalkulacja cen usług - obniżenie pracochłonności, energochłonności i materiałochłonności - pozyskanie inwestora strategicznego - ...

3.1.1. Komercjalizacja WPRP w celu prywatyzacji

Komercjalizacja w celu prywatyzacji, w rozumieniu prawa prywatyzacyjnego, polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w spółkę (jednoosobową spółkę skarbu państwa), która wstępuje we wszystkie stosunki prawne, których podmiotem było przedsiębiorstwo państwowe, bez względu na charakter prawny tych stosunków. Dokonuje jej minister skarbu państwa z własnej inicjatywy lub na wniosek organu założycielskiego (czyli ministra obrony narodowej) albo na wniosek dyrektora przedsiębiorstwa państwowego i rady pracowniczej (schemat 7). Akt komercjalizacji sporządza minister skarbu państwa w oparciu wymagane dokumenty. Do spółki powstałej w wyniku komercjalizacji stosuje się przepisy kodeksu spółek handlowych.

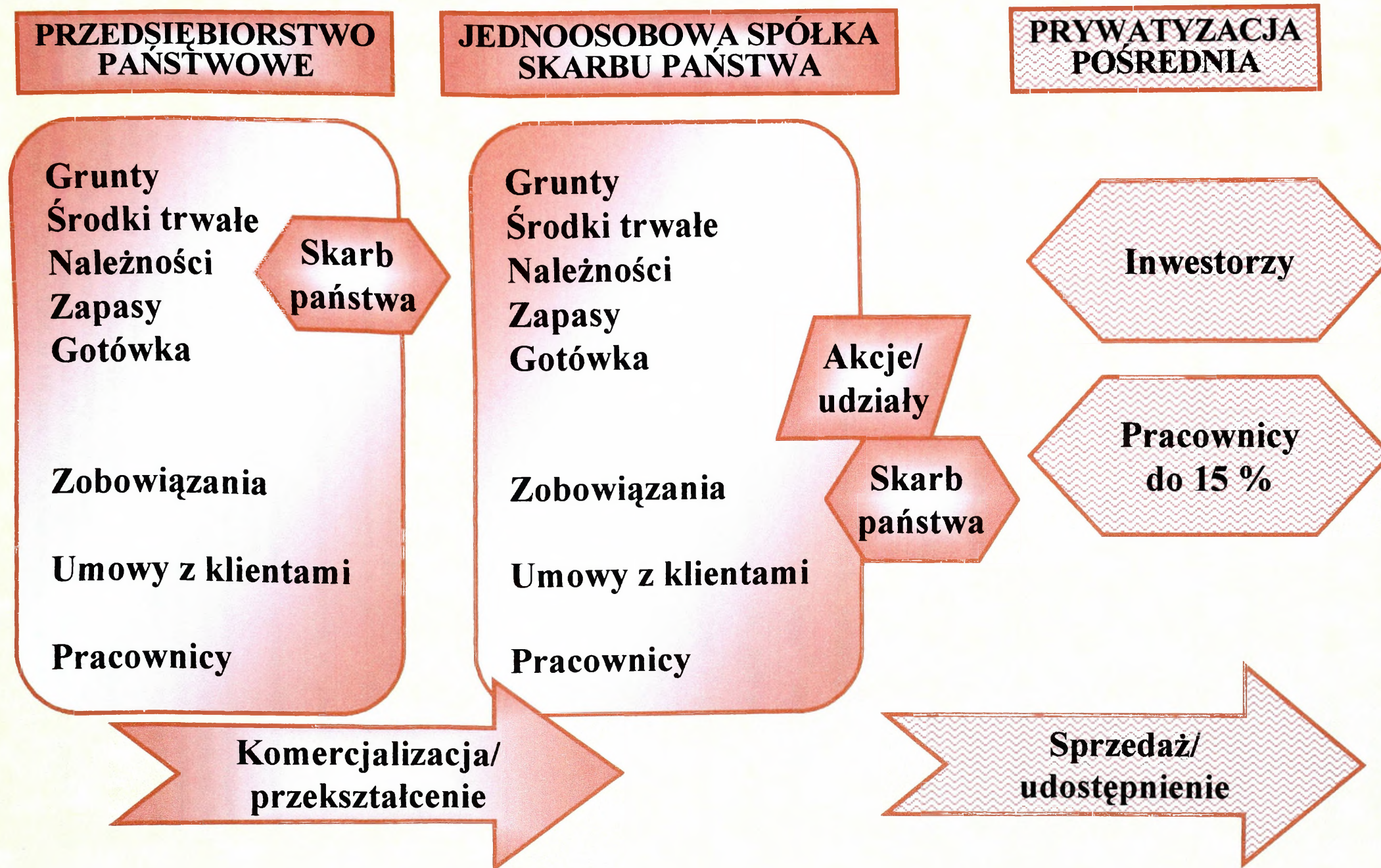
Kolejnym krokiem w kierunku prywatyzacji po procesie komercjalizacji jest prywatyzacja pośrednia sprowadzając się do zbycia akcji lub udziałów Skarbu państwa. Zbywane są one w trybie publicznym przez ministra skarbu lub Agencję Prywatyzacyjną.

Proces komercjalizacji powinien przebiegać zgodnie z odpowiednimi regulacjami prawnymi. Nie wydaje się konieczne dokonywanie specjalnych zmian w obowiązujących ustawach.

Wszelkie zamierzenia dotyczące komercjalizacji WPRP powinny być uwarunkowane poprzez:

- koncepcję rozwoju całego systemu potencjału przemysłu obronnego;
- określenie obszaru bezpośredniego wpływu MON (jako organu założycielskiego lub głównego udziałowca) na kształtowanie rynku zbrojeniowego;
- strukturę systemu obsługowo-naprawczego sprzętu wojskowego;
- stan i możliwości rozwoju konkretnych przedsiębiorstw.

SCHEMAT KOMERCJALIZACJI I PRYWATYZACJI POŚREDNIEJ



W przypadku WPRP proces komercjalizacji może odbywać się tylko w oparciu o Ustawę o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych⁴⁸. Narzuca ona następujący algorytm procesu komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych:

1. Zgłoszenie zamiaru komercjalizacji do dyrektora, rady pracowniczej i związków zawodowych działających w przedsiębiorstwie w celu uzyskania ich wstępnej opinii.
2. W razie sprzeciwu ze strony przedsiębiorstwa rozstrzygnięcie zapada w wyniku orzeczenia: Komisji Mediacyjnej przy MON⁴⁹ lub wyroku sądu⁵⁰.
3. Pozytywna opinia organów przedsiębiorstwa i związków zawodowych upoważnia ministra obrony narodowej do wystosowania wniosku do rozpatrzenia przez Radę Ministrów o dokonanie komercjalizacji przedsiębiorstwa⁵¹. Do wniosku dołączyć należy kwestionariusz przedsiębiorstwa⁵².
3. Komercjalizacji przedsiębiorstwa dokonuje minister skarbu państwa⁵³
4. Minister skarbu państwa sporządza akt komercjalizacji, ustalając⁵⁴: statut spółki, wysokość kapitału akcyjnego spółki, skład osobowy władz pierwszej kadencji (rada nadzorcza – 2/5 stanowią przedstawiciele załogi, zarząd – 1 członek jest przedstawicielem załogi).

⁴⁸ Por. Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” z dnia 7 października 1996 r., w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561.

⁴⁹ Por. § 9 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 30 listopada 1981 r. w sprawie zakresu stosowania przepisów ustaw o przedsiębiorstwach państwowych oraz o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego do przedsiębiorstw państwowych podległych ministrowi obrony narodowej, w: „Dz.U.” 1981 nr 31, poz. 172 z późniejszymi zmianami.

⁵⁰ Por. art. 63 ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, w: „Dz.U.” 1981 nr 18, poz. 80 z późniejszymi zmianami.

⁵¹ Por. art. 1a ust. 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

⁵² Por. art. 4 ust. 4 i 5 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 lutego 1997 r. w sprawie określenia wzoru kwestionariusza przedsiębiorstwa państwowego przeznaczonego do komercjalizacji oraz wykazu dokumentów niezbędnych do sporządzenia aktu komercjalizacji, w: „Dz.U.” 1997 nr 22, poz. 114.

⁵³ Por. art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

⁵⁴ Por. art. 12 ust. 1 i art. 16 ust. 1 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

5. Sporządzenie bilansu zamknięcia przedsiębiorstwa, który jest bilansem otwarcia spółki⁵⁵.
6. Wpisanie jednoosobowej spółki skarbu państwa do rejestru handlowego dokonuje zarząd spółki⁵⁶.
7. Uregulowanie wszelkich spraw własnościowych dotyczących majątku spółki, w szczególności praw do gruntów i nieruchomości i innych składników majątku trwałego – warunek konieczny do dokonania zbycia akcji w ramach prywatyzacji pośredniej.
8. Wykonanie analizy przedprywatyzacyjnej obejmującej⁵⁷: stan prawny majątku spółki, stan i perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa spółki, oszacowanie wartości spółki oraz ocenę realizacji obowiązków wynikających z tytułu wymagań ochrony środowiska.

Istotnymi elementami identyfikacji prawnej podnoszonych problemów, zawartych w tejże ustawie są:

- ustalenie stanu prawnego gruntów, które są w posiadaniu poszczególnych przedsiębiorstw, a zwłaszcza skompletowanie dokumentów świadczących o decyzjach uwłaszczeniowych, zawartych umowach kupna-sprzedaży i dzierżawy nieruchomości;
- zebranie kompletu dokumentów dla poszczególnych przedsiębiorstw niezbędnych do sporządzenia aktu komercjalizacji zgodnie z załącznikiem nr 2 do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 4 lutego 1997 r. w sprawie określenia wzoru kwestionariusza przedsiębiorstwa państwowego przeznaczonego do komercjalizacji oraz wykazu dokumentów niezbędnych do sporządzenia aktu komercjalizacji⁵⁸.

⁵⁵ Por. art. 7 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

⁵⁶ Por. art. 10 ust. 1 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

⁵⁷ Por. art. 32 ust. 1 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 czerwca 1997 r. w sprawie zakresu analizy spółki oraz przedsiębiorstwa państwowego, sposobu jej zlecenia, opracowania, zasad odbioru i finansowania oraz warunków, w razie spełnienia których można odstąpić od opracowania analizy, w: „Dz.U.” 1997 nr 64, poz. 408 z późniejszymi zmianami.

⁵⁸ Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 lutego 1997 r. w sprawie określenia wzoru kwestionariusza przedsiębiorstwa państwowego przeznaczonego do komercjalizacji oraz wykazu dokumentów niezbędnych do sporządzenia aktu komercjalizacji, w: „Dz.U.” 1997 nr 22, poz. 114 z późniejszymi zmianami.

Proces komercjalizacji jest procesem złożonym. Z tych też względów wydaje się pożądane przeprowadzenie go w wymiarze pilotażowym. Spośród WPRP do tego przedsięwzięcia najlepiej nadają się WZInż. w Dęblinie. Argumentami za takim wyborem są: uregulowane stosunki własnościowe nieruchomości, przynależność remontowanego sprzętu do nieperspektywicznego, istnieniem potencjalnego inwestora strategicznego (EWK GmbH) – producenta światowej marki promo-mostów M-3, których nabyciem zainteresowane są wojska inżynieryjne. Po przeprowadzeniu procedur komercjalizacyjnych i zmianie formy organizacyjnej WZInż. z przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę skarbu państwa, kolejnym krokiem musi stać się emisja i sprzedaż jej akcji.

Kolejnymi przedsiębiorstwami w stosunku do których uruchomić można procedury komercjalizacji powinny być: WZM nr 5 w Poznaniu, WZM w Siemianowicach Śląskich, WZL nr 2 w Bydgoszczy, WZL nr 4 w Warszawie, WZU nr 2 w Grudziądzu oraz Stocznia Marynarki Wojennej w Gdyni. Przedsiębiorstwa te – ze względu na swą wielkość oraz liczbę zatrudnionych pracowników – po przeprowadzeniu niezbędnych zmian strukturalno-etatowych oraz uregulowaniu stanu prawnego użytkowanych nieruchomości (gruntów) powinny zostać poddane procedurom komercjalizacji, a następnie prywatyzacji pośredniej.

3.1.2. Prywatyzacja pośrednia

Kolejną możliwą do zastosowania ścieżką przekształceń własnościowych WPRP jest prywatyzacja pośrednia przedsiębiorstwa państwowego. Jest ona przeprowadzana na zasadach określonych w dziale IV Ustawy o kippp. Polega na zbywaniu akcji lub udziałów spółek powstałych w wyniku komercjalizacji. Jej przeprowadzenie wymaga odwołania się do następującego algorytmu procedur:

1. Uzyskanie zgody Rady Ministrów na prywatyzację jednoosobowej spółki skarbu państwa⁵⁹.

⁵⁹ Por. art. 1a ust. 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

2. Wdrożenie przez ministra skarbu państwa procedur związanych z poszukiwaniem zainteresowanych inwestorów do nabycia akcji spółki, w drodze:
 - oferty ogłoszonej publicznie,
 - przetargu publicznego,
 - rokowań podjętych na podstawie zaproszenia publicznego⁶⁰.
3. Podjęcie przez reprezentację pracowników spółki negocjacji z oferentem tzw. pakietu socjalnego. Minister Skarbu państwa jest obserwatorem tych negocjacji⁶¹.
4. Minister Skarbu państwa zbywa akcje w ramach prywatyzacji pośredniej⁶².
5. Z chwilą sprzedaży pierwszej akcji minister skarbu państwa udostępnia nieodpłatnie akcje uprawnionym pracownikom spółki \Rightarrow do 15% akcji ale nie więcej niż wartość iloczynu ilości uprawnionych pracowników pomnożona przez kwotę 18 (24) średnich miesięcznych wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat z zysku⁶³.
6. Wykonywanie uprawnień wynikających z praw majątkowych Skarbu państwa przez ministra obrony narodowej w uzgodnieniu z ministrem gospodarki⁶⁴.

Najważniejszymi zasadami prywatyzacji pośredniej jest:

- zbywanie akcji w trybie publicznym przez Ministerstwo Skarbu Państwa lub Agencję Prywatyzacji;
- poprzedzenie zbycia akcji dokonaniem analizy stanu, zgodnie z rozporządzeniem RM z dnia 3 czerwca 1997 r.;
- uznanie, iż nabywcą akcji może być każdy podmiot, to jest każda osoba prawna lub fizyczna, krajowa lub zagraniczna;

⁶⁰ Por. art. 33 Ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 lipca 1997 r. w sprawie szczegółowego trybu zbywania akcji skarbu państwa, zasad finansowania zbycia akcji oraz formy zapłaty za te akcje, w: „Dz.U.” 1997 nr 95, poz. 578 z późniejszymi zmianami.

⁶¹ Por. art. 33 ust. 2 Ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

⁶² Por. art. 31a i 35 Ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami.

⁶³ Por. art. 36 Ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami oraz Rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 3 kwietnia 1997r. w sprawie szczegółowych zasad podziału uprawnionych pracowników na grupy, ustalanie liczby akcji przypadających na każdą z tych grup oraz trybu nabywania akcji przez uprawnionych pracowników, w: „Dz.U.” 1997 nr 33, poz. 200.

⁶⁴ Por. art. 9 ust. 2 Ustawy z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, w: „Dz.U.” 1999 nr 83, poz. 932.

- dopuszczenie możliwości rozłożenia zapłaty za akcje na raty, pod warunkami wymienionymi w Ustawie o kippp;
- zapewnienie pracownikom prywatyzowanego przedsiębiorstwa preferencji dla pracowników w postaci prawa do nieodpłatnego nabycia do 15% w spółce.

3.1.3. Prywatyzacja bezpośrednia WPRP

Kolejną ścieżką możliwą do wykorzystania przy przekształceniach własnościowych WPRP jest **ścieżka prywatyzacji bezpośredniej**. Jest to metoda prywatyzacyjna – niewymagająca wcześniejszego przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę skarbu państwa. Zgodnie z Ustawą o kippp (dział V) polega ona na rozporządzeniu wszystkimi składnikami materialnymi i niematerialnymi majątku przedsiębiorstwa państwowego przez: **sprzedaż przedsiębiorstwa; wniesienie przedsiębiorstwa do spółki lub oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania**. Rozporządzenie przedsiębiorstwem rodzi konsekwencje co do automatycznego przejęcia przez nowego pracodawcę (nabywcę lub przejmującego) istniejących w przedsiębiorstwie stosunków pracy oraz także automatyczne, bez zgody wierzycieli, przejęcie zobowiązań przedsiębiorstwa.

Kluczowymi decyzjami w procesie prywatyzacji są:

- inicjacja prywatyzacji przez dyrektora i radę pracowniczą przedsiębiorstwa (wspólna) lub przez organ założycielski;
- wszczęcie przez organ założycielski postępowania zmierzającego do prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego;
- dokonanie wyboru kontrahenta (inwestora);
- wydanie zgody Ministerstwa Skarbu Państwa na wydanie przez organ założycielski zarządzenia o prywatyzacji bezpośredniej;
- uzyskanie zgody Rady Ministrów;
- zarządzenie organu założycielskiego o prywatyzacji bezpośredniej.

Metoda prywatyzacji bezpośredniej przeznaczona jest głównie dla małych i średnich przedsiębiorstw państwowych, jeśli spełniają łącznie trzy przesłanki:

- zatrudnienie w dniu 31 grudnia roku poprzedzającego rok wydania zarządzenia o prywatyzacji bezpośredniej nie przekraczało 500 osób;
- wartość sprzedaży towarów i usług w roku poprzedzającym prywatyzację nie jest wyższa od równowartości kwoty 6 mln euro, obliczonej według kursu kupna ogłoszonego przez NBP na dzień 31 grudnia roku poprzedzającego rok wydania zarządzenia o prywatyzacji bezpośredniej;
- wysokość funduszy własnych w dniu 31 grudnia roku poprzedzającego prywatyzację nie jest wyższa od równowartości kwoty 2 mln euro, obliczonej według kursu kupna ogłoszonego na ten dzień.

Przedsiębiorstwa większe, nie spełniające chociażby jednego z tych warunków, mogą być dopuszczone do prywatyzacji tylko wyjątkowo – w uzasadnionych wypadkach – za zgodą Rady Ministrów. Zgodnie z obowiązującą obecnie praktyką, wnioski o wydanie zgody przez Radę Ministrów na prywatyzację tego typu przedsiębiorstw kierowany jest przez organ założycielski do ministra skarbu państwa na początku procesu prywatyzacji, czyli jeszcze przed zarządzeniem wojewody o prywatyzacji bezpośredniej, a nawet przed sporządzeniem analiz przed prywatyzacyjnymi przedsiębiorstwami. Zaznaczyć przy tym należy, że tryb wydawania zgody przez Radę Ministrów nie jest jeszcze szczegółowo uregulowany. Atrakcyjność bezpośredniej ścieżki przekształceń dla tej grupy przedsiębiorstw wynika z faktu:

- zamiarów pracowników przeprowadzenia prywatyzacji ścieżką leasingu pracowniczego;
- konieczności szybkiego przekształcenia w oparciu o szybkie pozyskanie inwestora w sytuacji nie najlepszej kondycji finansowej i rynkowej przedsiębiorstwa;
- mniejszych kosztów przekształceń niż w ramach prywatyzacji pośredniej;
- preferencji dla regionalnej polityki prywatyzacji.

Zainicjowanie prywatyzacji bezpośredniej może zostać dokonane dwoma sposobami:

- z inicjatywy własnej organu założycielskiego – w tym na podstawie złożonej oferty inwestora wobec zawiązania spółki powstałej w celu wniesienia przedsiębiorstwa oraz wobec zawarcia umowy o odpłatne korzystanie;

- na wspólny wniosek dyrektora i rady pracowniczej przedsiębiorstwa.

Decyzję prywatyzacyjną w każdym przypadku podejmuje organ założycielski za zgodą Ministerstwa Skarbu Państwa.

Wskazane uwarunkowania wskazują, iż część WPRP, w stosunku do których niecelowym jest podjęcie procedur komercjalizacji i prywatyzacji pośredniej, efektywność swego funkcjonowania może poprawić w pierwszej kolejności drogą zmian strukturalno-etatowych, a następnie ścieżkami prywatyzacji bezpośredniej. Do grupy tych przedsiębiorstw zaliczyć można: WZL nr 1 w Łodzi, WZE W Zielonce, WZŁ nr 1 w Zegrzu, WZŁ nr 2 w Czernicy Wrocławskiej oraz WCBKT w Warszawie.

3.1.3.1. Sprzedaż przedsiębiorstwa

Sprzedaż WPRP jako przedsiębiorstwa państwowego – zgodnie z art. 55 kc – polega na zawarciu z kontrahentem (wyłonionym w trybie publicznego przetargu lub najlepiej w trybie publicznego zaproszenia do rokowań) umowy sprzedaży wszystkich składników materialnych i niematerialnych majątku przedsiębiorstwa państwowego (schemat 8). Jej skutkiem byłoby przeniesienie na kupującego własności przedsiębiorstwa. Kupujący jest również zobowiązany do podjęcia stosownych inwestycji, ochrony środowiska i dóbr kultury oraz ochrony miejsc pracy, a także uwzględnienia zobowiązań socjalnych ustalonych z pracownikami.

Zapłata należności za przedsiębiorstwa może być uregulowana gotówką lub w ratach (rozłożonych nie dłużej niż na 5 lat po wpłaceniu pierwszej raty w wysokości co najmniej 20% całkowitej ceny oraz dodatkowo 15% na zakładowy fundusz świadczeń społecznych). Z przychodów skarbu państwa 5% pozostaje w dyspozycji organu dokonującego prywatyzacji (czyli województw).

Prywatyzacja WPRP przez ich sprzedaż gwarantuje pewne preferencje dla pracowników sprowadzające się do: przejęcia 15% ceny przedsiębiorstwa na fundusz świadczeń socjalnych⁶⁵; rocznej ochrony stosunku pracy członków rady pracowniczej

⁶⁵ Nie więcej jednak niż 18-krotność średniej płacy w sektorze przedsiębiorstw bez wypłaty z zysku obliczonego z okresu 6 miesięcy poprzedzających miesiąc, w którym następuje sprzedaż (art. 48 ust. 3 Ustawy o kippp) lub 24-krotność w przypadku uregulowanych należności wobec budżetu państwa i ZUS.

oraz innych preferencji i zasad ochrony wynegocjowanych w ramach pakietu socjalnego umowy.

Sprzedż przedsiębiorstwa jest najprostszą pod wzgłdem prawnym, najszybszą i najłatwiejszą ścieżką prywatyzacji. Stosuje się ją zazwyczaj w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo wymaga pozyskania inwestora strategicznego, oraz gdy pracownicy nie mają odpowiednich środków na np. leasing pracowniczy, a także gdy nie jest konieczne podniesienie kapitału. Problemem jej realizacji może być: pozyskanie inwestora strategicznego; uzyskanie akceptacji załogi na przejęcie przez podmiot zewnętrzny (ze względu na konieczność podpisania paktu socjalnego); zapewnienie przez inwestora strategicznego zasilania kapitałowego (które wymaga uruchomienia dodatkowych środków), wdrożenie nowych technologii, rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania oraz rozwoju rynkowego.

ZASADY SPRZEDAŻY PRZEDSIĘBIORSTWA PAŃSTWOWEGO

PRZEDSIĘBIORSTWO PAŃSTWOWE

Grunty
Środki trwałe
Należności
Zapasy
Gotówka

Zobowiązania

Umowy z klientami

Pracownicy

Prawo własności

INWESTOR

Spółka prawa
handlowego

Osoba fizyczna

Gotówka

Skarb państwa
85 %

Pracownicy
do 15 %

3.1.3.2. Wniesienie przedsiębiorstwa do spółki

Ścieżka wniesienia przedsiębiorstwa do spółki z udziałem skarbu państwa polega na wejściu skarbu państwa w spółkę prawa handlowego z innym podmiotem (lub podmiotami) wyłonionym w drodze rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia (schemat 9). Skarb państwa wnosi do tej spółki (akcyjnej lub z o.o.) aport w postaci przedsiębiorstwa. Wspólnik (lub wspólnicy) – będący kontrahentami skarbu państwa - powinni wnieść co najmniej 25% kapitału zakładowego (akcyjnego). Ma to miejsce, gdy prywatyzacja odbywa się z udziałem inwestora zewnętrznego i sytuację tę traktuje się jako typową. Wniesienie do spółki z udziałem skarbu państwa i inwestora strategicznego stosuje się najczęściej, gdy w przedsiębiorstwie są konieczne inwestycje, a wartość przedsiębiorstwa nie jest duża.

W sytuacji zaś szczególnej, która ma miejsce, gdy prywatyzacja dokonuje się z udziałem pracowników, minimalny wkład inwestora, czyli pracowników powinien pokryć minimum 10% kapitału w nowej spółce, przy jednoczesnym zobowiązaniu ich (mocą umowy spółki) do powiększenia udziału pracowników w kapitale spółki do poziomu przynajmniej 51%. To rozwiązanie ma miejsce w przypadku, gdy przedsiębiorstwo ma niewielką wartość, brak jest konieczności pozostawienia środków na inwestycje i brak jest istotnych zagrożeń rynkowych. Charakteryzuje się ono tym, iż przedsiębiorstwo nie jest do końca sprywatyzowane, ma w nim miejsce małe zasilanie kapitałowe oraz mamy do czynienia z „rozmyciem” kapitału.

Spółka ta najczęściej jest spółką nowo tworzoną w której udziały (akcje obejmuje) skarb państwa oraz jeden inwestor strategiczny, mający większość udziałów (akcji), chociaż może to być również spółka już istniejąca.

Ścieżka wniesienia przedsiębiorstwa do spółki uwzględnia w swoich rozwiązaniach także preferencje dla pracowników, w tym: prawo do nieodpłatnego nabycia do 15% akcji przedsiębiorstwa należących do skarbu państwa (w wielkości limitowanej 18- lub 24-krotnością średniej płacy w sektorze przedsiębiorstw razy zatrudnienie w przedsiębiorstwie), obniżeniu progu kapitału w przypadku przystąpienia do rokowań wyłącznie przez pracowników, roczną ochronę stosunku

pracy członków rady pracowniczej, a także umożliwia uzyskanie dodatkowych preferencji w pakiecie socjalnym na drodze negocjacji z inwestorem.

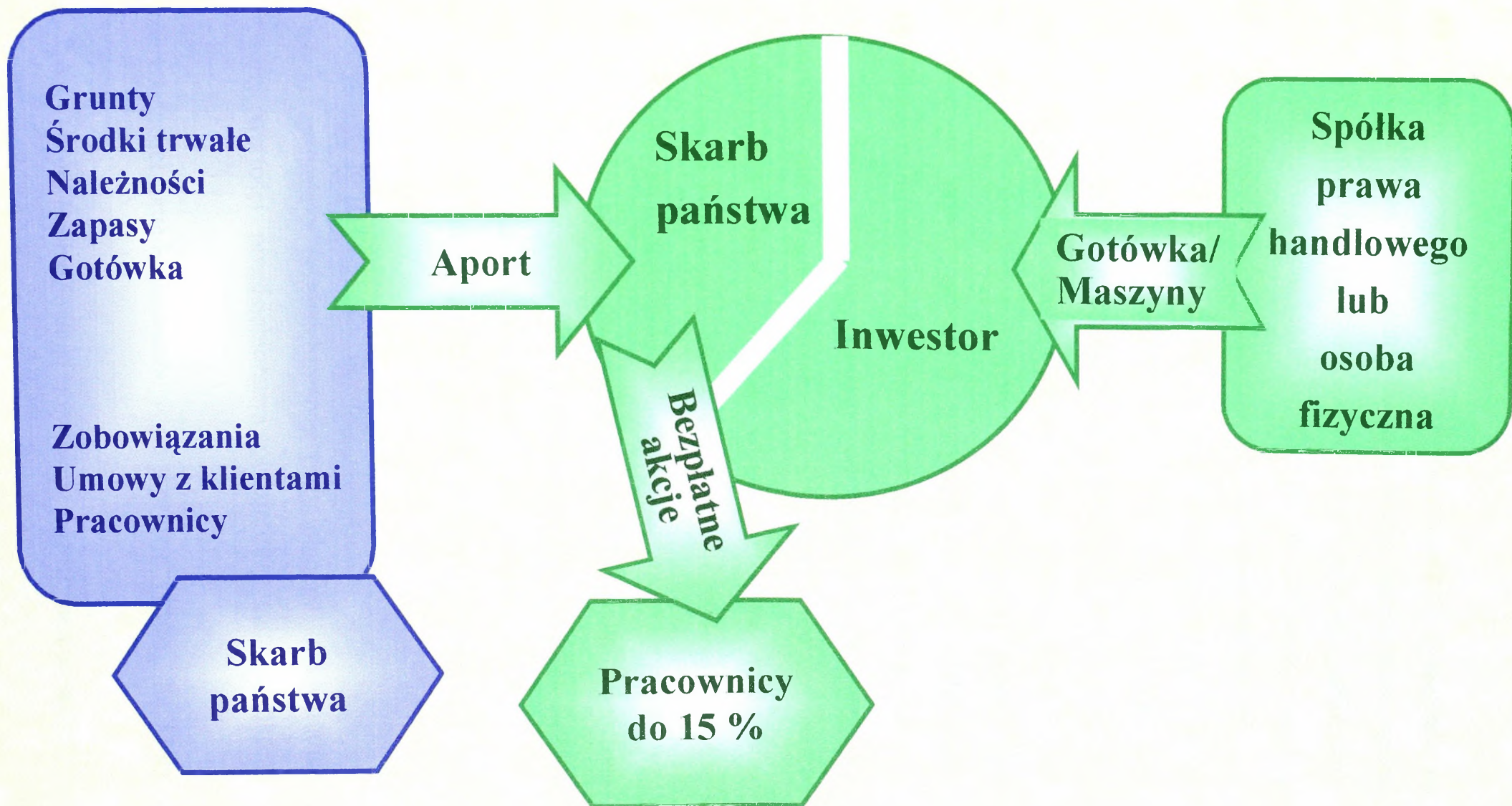
Przy typowym wniesieniu przedsiębiorstwa do spółki następuje bezpośrednie zasilanie kapitałowe spółki – gdyż środki przeznaczone przez inwestora na prywatyzację pozostają w nowym przedsiębiorstwie. Przy tym rozwiązaniu należy oczekiwać dodatkowego zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa, wdrożenia nowych technologii i rozwiązań organizacyjnych oraz z zakresu zarządzania oraz rozwoju prorynkowego. Funkcjonujące w spółce podmioty: skarb państwa, inwestor i pracownicy mogą ujawniać jednak różnicę interesów. Wpływ pracowników jest częściowy i zależny od posiadanych przez nich liczby akcji. Funkcjonowanie skarbu państwa w spółce niesie dla niego pewne ryzyko, gdyż w przypadku niepowodzenia przedsięwzięcia zostaje pozbawiony wpływów, które można byłoby osiągnąć przy zastosowaniu innej ścieżki prywatyzacji.

ZASADY WNIESIENIA PRZEDSIĘBIORSTWA PAŃSTWOWEGO DO SPÓŁKI

**PRZEDSIĘBIORSTWO
PAŃSTWOWE**

SPÓŁKA z o.o. lub S.A.

INWESTOR



3.1.3.3. Leasing pracowniczy

Leasing pracowniczy to ścieżka prywatyzacji bezpośredniej polegająca na oddaniu przedsiębiorstwa na czas oznaczony do odpłatnego korzystania spółce z udziałem pracowników (schemat 10). Jego zastosowanie może nastąpić, jeśli łącznie spełnione są następujące warunki: 1) do spółki przystąpiła ponad połowa ogólnej liczby pracowników przedsiębiorstwa państwowego; 2) akcjonariuszami lub udziałowcami są wyłącznie osoby fizyczne mające miejsce zamieszkania w kraju; 3) opłacony kapitał spółki nie jest niższy niż 20% wysokości funduszu założycielskiego i funduszu przedsiębiorstwa w dniu, na który został sporządzony bilans za rok obrotowy poprzedzający wydanie zarządzenia o prywatyzacji bezpośredniej; 4) co najmniej 20% akcji (udziałów) zostało objętych przez osoby fizyczne nie zatrudnione w prywatyzowanym przedsiębiorstwie państwowym. W wyjątkowych przypadkach minister skarbu państwa może uchylić 2 i 4 warunek.

Jeśli natomiast w ciągu sześciu miesięcy od dnia złożenia wniosku o prywatyzację bezpośrednią nie zostanie złożony wniosek o wpisanie do rejestru handlowego spółki spełniającego wskazane warunki, to skarb państwa może oddać przedsiębiorstwo do odpłatnego korzystania osobie fizycznej lub prawnej w trybie przetargu publicznego lub rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia.

Opłacenie kapitału spółki pracowniczej musi zostać dokonane najpóźniej w momencie wydania zgody przez odpowiednią delegaturę Ministerstwa Skarbu państwa na oddanie spółce przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania.

Leasing pracowniczy uruchamiany jest na podstawie umowy zawartej przez spółkę i skarb państwa. Reguluje ona:

- okres leasingu, maksymalny to 10 lat;
- warunki finansowe korzystania z przedsiębiorstwa (raty płacone są kwartalnie w wysokości równej wartości przedsiębiorstwa podzielonej na lata okresu leasingu);
- moment przejścia własności przedsiębiorstwa – po upływie okresu, na który umowa została zawarta;
- opłatę dodatkową – 0,5 kredytu lombardowego razy kwota pozostająca do spłaty;

**ZASADY ODDANIA PRZEDSIĘBIORSTWA DO ODPLĄTNEGO KORZYSTANIA
(LEASING PRACOWNICZY)**

Schemat 10

**PRZEDSIĘBIORSTWO
PAŃSTWOWE**

Grunty
Środki trwałe
Należności
Zapasy
Gotówka

Zobowiązania
Umowy z klientami
Pracownicy

**Prawo do
korzystania**

**SPÓŁKA PRAWA
HANDLOWEGO**

Spółka z o.o.
lub spółka akcyjna
kapitał min. 20 %
funduszy
własnych pp

Gotówka

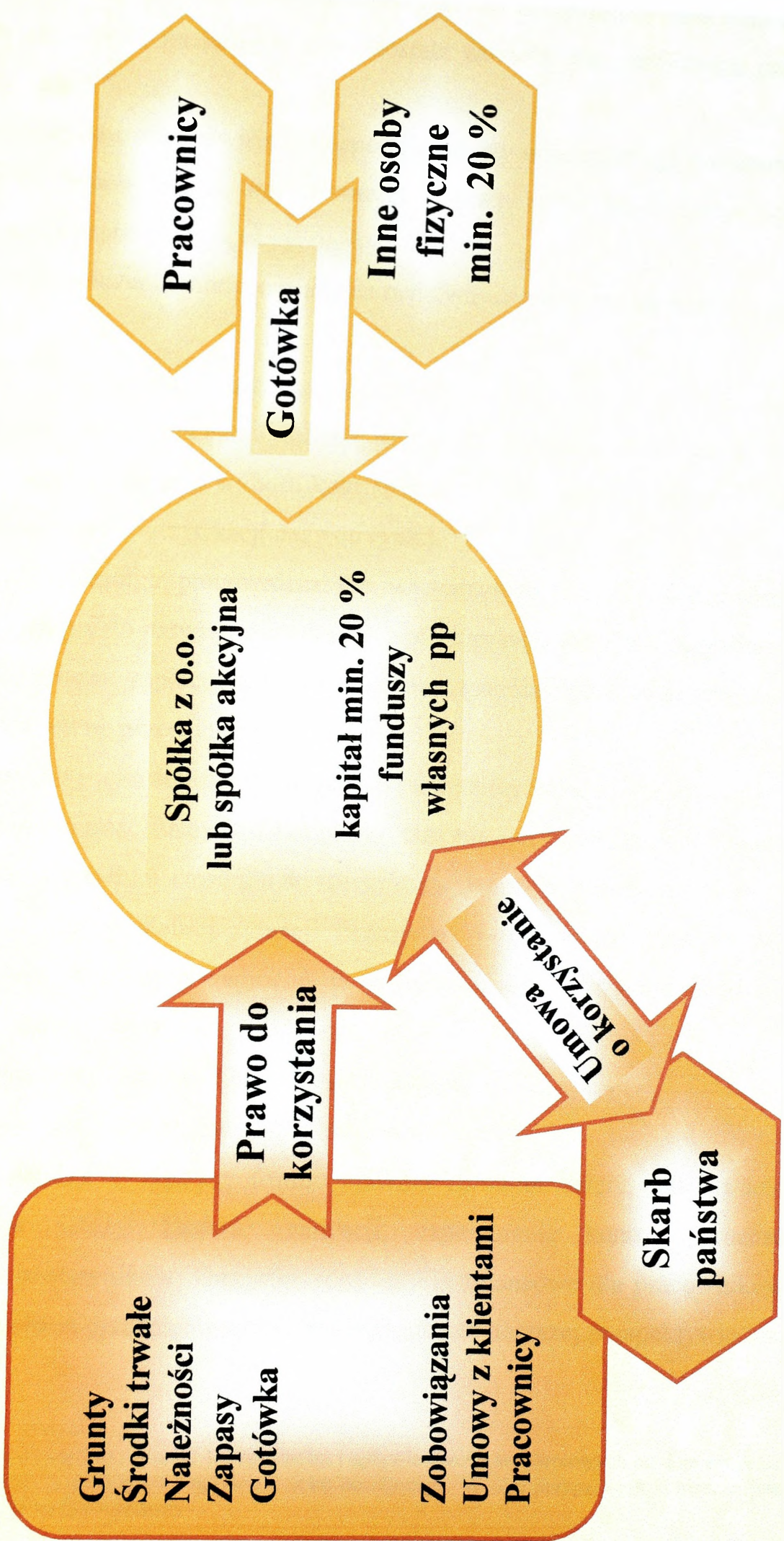
Pracownicy

**Inne osoby
fizyczne
min. 20 %**

INWESTORZY

**Skarb
państwa**

**Umowa
o korzystanie**



- zasady wcześniejszego przeniesienia własności, możliwość przeniesienia własności przed upływem okresu, na który umowa została zawarta przy zapłaceniu części należności w ratach⁶⁶;
- zasady przystąpienia osób prawnych do spółki – strony umowy mogą postanowić, iż po upływie dwóch lat od dnia zawarcia umowy akcje lub udziały spółki o podwyższonym kapitale mogą objąć osoby prawne;
- ważne – z punktu widzenia interesów skarbu państwa – zobowiązania inwestycyjne i socjalne.

Uruchomienie leasingu pracowniczego wiąże się z korzystaniem z preferencji, które nie występują przy stosowaniu innych metod prywatyzacji. Jest nią przede wszystkim to, iż nie ma przy niej wyboru kontrahenta w trybie publicznym, czyli nie ma elementów rywalizacji i weryfikacji ceny na rynku.

W sytuacji gdyby spółka pracownicza nie wywiązywała się z umowy, skarbu państwa może przystąpić do rozwiązania umowy. Spółce pracowniczej nie przysługuje wówczas zwrot dotychczas zapłaconych rat z tytułu korzystania z przedsiębiorstwa ani nakładów poniesionych na przedsiębiorstwo.

Leasing pracowniczy jako ścieżkę prywatyzacji pośredniej stosuje się, gdy:

- relacja fundusze/wartość firmy jest korzystna, tzn. nie ma konieczności zebrania środków na kapitał spółki w stosunku do rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa;
- przedsiębiorstwo jest w dobrej sytuacji finansowej i ma stabilne perspektywy rynkowe, nie ma większych zagrożeń w otoczeniu, co gwarantuje skarbowi państwa spłatę rat leasingowych;
- możliwości kapitałowe pracowników są wystarczające;
- jest akceptowany przez załogę, związki zawodowe.

Leasing pracowniczy w typowej formie ujawnia zarówno zalety, jak i wady. Do zalet zaliczyć należy: łatwość realizacji, zapewnienie kontroli procesu prywatyzacji przez pracowników; korzystne rozwiązania finansowe dla pracowników oraz możliwość przejęcia przedsiębiorstwa i jego majątku w dłuższej perspektywie na

⁶⁶ Może to nastąpić po zapłaceniu co najmniej 1/3 należności i upływie dwóch lat obrotowych od dnia zawarcia umowy lub po zapłaceniu 1/2 należności i upływie 1 roku obrotowego. W obu przypadkach konieczne jest zatwierdzenie bilansu i rachunku wyników.

własność. Do wad natomiast zaliczyć należy: brak przeniesienia własności na spółkę w dniu prywatyzacji, co utrudnia rozporządzanie majątkiem (sprzedaż, dzierżawa) oraz trudności w uzyskaniu kredytów (brak możliwości zabezpieczenia hipotecznego); ograniczenie możliwości kapitałowych spółki; ograniczoność działań restrukturyzacyjnych; ryzyko obciążenia skarbu państwa wyeksploatowanym majątkiem i problemami społecznymi w przypadku rozwiązania umowy na skutek nie wywiązywania się z zobowiązań przez spółkę pracowniczą.

3.1.3.4. Niestandardowe warianty prywatyzacji

Ustawa o kipp stwarza możliwości niekonwencjonalnego (niestandardowego) podejścia do przekształceń własnościowych (schemat 6). Stanowi je szereg przedsięwzięć, z których każde może być postrzegane jako możliwy do wykorzystania wariant prywatyzacji. Są nimi następujące ścieżki prywatyzacyjne:

- a) **Leasing ze znacznym udziałem inwestora.** Jest to rozwiązanie polegające na zaproszeniu do spółki pracowniczej inwestora (wnoszącego 50% udziałów), co niweluje występujące przy prywatyzacji pracowniczej zagrożenie rozmycia kapitału. Pozwala ono rozwiązać problem zebrania przez pracowników środków na założenie spółki (20% funduszy przedsiębiorstwa). Zapewnia również pojawienie się inwestora strategicznego, żywotnie zainteresowanego rozwojem spółki, wspierającego ją technologicznie, organizacyjnie i rynkowo.
- b) **Leasing bez przeniesienia własności.** Ta ścieżka prywatyzacji przyczynia się do istotnego zmniejszenia obciążeń spółki, gdyż nie płaci ona rat leasingowych za przedsiębiorstwo, a jedynie opłatę dodatkową. Jej wadą jest brak możliwości przeniesienia własności po zakończeniu umowy. Ścieżka ta jest stosowana przy braku zdecydowania spółki pracowniczej. Może być ona traktowana jako etap do zawarcia umowy leasingowej z opcją przeniesienia własności.
- c) **Sprzedaż spółce założonej przez pracowników.** Rozwiązania tej ścieżki prywatyzacyjnej sprowadzają się do założenia przez pracowników spółki niezbędnej przy leasingu do założenia własnego przedsiębiorstwa, którego celem będzie zakup przedsiębiorstwa, w którym dotychczas pracują. Rozwiązanie to

wymaga wygrania publicznego postępowania (przetargu, publicznego zaproszenia do rokowań, złożenia porównywalnej oferty). Charakteryzuje się ono wysokim stopniem akceptacji załogi i związków zawodowych. Podstawową jego zaletą jest przejęcie przedsiębiorstwa – szczególnie jego nieruchomości – na własność i możliwość względnie swobodnego operowania nią. Ścieżka ta jest korzystniejsza od leasingu pracowniczego w przypadku przewidywania, że wartość rynkowa jest niższa od wartości księgowej.

- d) **Sprzedaż spółce założonej przez pracowników i inwestora.** Ta ścieżka prywatyzacji ujawnia korzyści z punktu widzenia pracowników i przedsiębiorstwa. Pracownicy bowiem sami, jeszcze przed formalnym rozpoczęciem prywatyzacji, poszukują partnera do założonej przez siebie spółki. Również aktywnie uczestniczą w całym procesie prywatyzacji. Mają szansę stać się współwłaścicielami w stopniu wynegocjowanym z inwestorem. Przedsiębiorstwo korzysta zaś z tytułu pozyskania inwestora strategicznego. Mankamentem zaś tej ścieżki jest trudność w znalezieniu podmiotu akceptującego wejście do spółki z pracownikami przedsiębiorstwa.
- e) **Wniesienie przedsiębiorstwa do spółki założonej przez pracowników i inwestora.** Ścieżka ta stwarza możliwości zapewnienia korzyści zarówno pracownikom, jak i inwestorowi. Polega na przeprowadzeniu zmian własnościowych na zasadnie negocjacji między pracownikami a inwestorem strategicznym. W swej istocie jest on zbliżony do ścieżki sprzedaży spółce założonej przez pracowników i inwestora.
- f) **Wniesienie lub sprzedaż kilku przedsiębiorstw jednemu inwestorowi.** Ścieżka ta jest korzystna dla władz wojewódzkich dzięki umożliwieniu kompleksowego rozwiązania prywatyzacji przedsiębiorstw danej branży. Podjęcie tego rozwiązania wymaga jednak wypracowania strategii przekształceń w ramach branży i regionu.
- g) **Wniesienie do spółki i następnie umarzenie udziałów należących do skarbu państwa.** Ścieżka ta mogłaby być uruchomiona w przypadku wysokiej rentowności działalności i nierosnących potrzeb kapitałowych spółki. Umarzenie udziałów należących do skarbu państwa z zysku oznacza dla pracowników kreację pozytywnego systemu motywacyjnego. W bieżących regulacjach poziomu

kapitału, poprzez umorzenia udziałów lub nowe emisje, upatrywać należy pomocy w optymalizowaniu struktury kapitału i wskaźnika rentowności zaangażowanego kapitału.

- h) **Prywatyzacja wnętrza.** Takie rozwiązanie może być podjęte, gdy część majątku ma nieuregulowany stan prawny i w związku z tym prywatyzacja całego przedsiębiorstwa jest niemożliwa. Jego istota polega na zakładaniu na bazie swojego majątku spółki i następnie przeprowadzenie prywatyzacji według reguł uzgodnionych z organem założycielskim i skarbem państwa.
- i) **Prywatyzacja poprzedzona przekształceniem przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw.** Przy tym rozwiązaniu przekształcenie polega na połączeniu lub podziale przedsiębiorstwa państwowego. Połączenie przedsiębiorstw będzie miało miejsce wówczas, gdy zachodzi konieczność stworzenia preferencji dla prywatyzacji kilku firm państwowych tą samą ścieżką z tym samym inwestorem. Podział przedsiębiorstwa może mieć miejsce w przypadku trudności w znalezieniu inwestora.

3.2. Ścieżki przekształceń WZRB

WZRB jako gospodarstwa pomocnicze podlegają w zakresie swojej organizacji i funkcjonowania przepisom ustawy o finansach publicznych. Gospodarstwo pomocnicze nie jest przedsiębiorstwem w rozumieniu przepisów regulujących prowadzenie działalności gospodarczej. Jest jednostką ściśle powiązaną z gospodarką budżetową państwa (lub samorządu terytorialnego). Dlatego też w odniesieniu do WZRB nie istnieją żadne możliwości przekształceń organizacyjnych, a co za tym idzie i własnościowych. Możliwe jest jedynie zlikwidowanie gospodarstwa pomocniczego co skutkuje przejęciem przez jednostkę budżetową całego majątku likwidowanego gospodarstwa, a także jego zobowiązań. Likwidacja gospodarstwa pomocniczego oznacza także konieczność rozwiązania stosunków pracy z wszystkimi osobami zatrudnionymi w gospodarstwie. Tego rodzaju rozwiązanie stosunków pracy skutkuje zastosowaniem przepisów ustawy o rozwiązywaniu stosunków pracy z przyczyn po stronie pracodawcy (tzw. „zwolnienia grupowe”). Powoduje to konieczność

wypłacenia zwalnianym pracownikom odpraw. Skutki finansowe obciążają bezpośrednio likwidowane gospodarstwo pomocnicze, w przypadku braku środków, jednostkę budżetową.

W przypadku likwidacji WZRB jako gospodarstw pomocniczych ich majątek przechodzi w zarząd jednostki budżetowej. W takiej sytuacji powstaje możliwość zadysponowania tymi środkami przez jednostkę budżetową. Jednakże w przypadku likwidacji WZRB jedyna możliwość zadysponowania ich majątkiem polega na przekazaniu go Agencji Mienia Wojskowego. Stąd też ścieżka przekształceń własnościowych WZRB jest dalece ograniczona (schemat 11).

Zakres przekształceń własnościowych gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych – a takimi są WZRB – regulują przepisy Ustawy o finansach publicznych⁶⁷. Nie przewidują one możliwości przekształcenia tego podmiotu w inny podmiot prowadzący działalność gospodarczą. Dopuszczają jedynie możliwość likwidacji gospodarstwa pomocniczego, którego konsekwencją musi być przejęcie jego składników majątkowych, należności i zobowiązań przez jednostkę budżetową przy której ono funkcjonowało oraz konieczność uruchomienia procedur przewidywanych w ustawie o zwolnieniach grupowych oraz rozwiązania stosunków pracy z pracownikami WZRP z przyczyn organizacyjnych lub ekonomicznych leżących po stronie pracodawcy, co wymagać będzie obciążenia tego rozwiązania skutkami finansowymi odpraw pieniężnych.

Likwidacja zakładu - jako ścieżka przekształceń własnościowych – dopuszcza przekazanie określonych składników już zlikwidowanego gospodarstwa pomocniczego, a nie gospodarstwa pomocniczego. Oznacza to, że przekształcenie WZRB w spółkę prawa cywilnego przez Agencję Mienia Wojskowego nie jest możliwe.

⁶⁷ Por. Ustawa o finansach publicznych, w: „Dz.U.” 1998 nr 155, poz. 1014., art. 20 z późniejszymi zmianami.

MOŻLIWE DROGI I ŚCIEŻKI PRZEKSZTAŁCENŃ WZRB

NIEMOŻLIWOŚĆ
PRZEKSZTAŁCENIA
W SPÓŁKĘ PRAWA
CYWILNEGO PRZEZ
AGENCJĘ MIENIA
WOJSKOWEGO

BRAK MOŻLIWYCH
PRZEKSZTAŁCENŃ
W INNY PODMIOT
PROWADZĄCY
DZIAŁALNOŚĆ
GOSPODARCZĄ

MOŻLIWE DROGI I ŚCIEŻKI PRZEKSZTAŁCENŃ WZRB

LIKWIDACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

PRZYJĘCIE SKŁADNIKÓW
MAJĄTKOWYCH
NALEŻNOŚCI
I ZOBOWIĄZAŃ PRZEZ
JEDNOSTKĘ BUDŻETOWĄ
PRZY KTÓREJ ONO
FUNKCJONOWAŁO

URUCHOMIENIE
PROCEDUR
PRZEWIDZIANYCH
W USTAWIE
O ZWOLNIENIACH
GRUPOWYCH ORAZ
ROZWIĄZANIA
STODUNKÓW PRACY
Z PRACOWNIKAMI
Z PRZYCZYŃ
ORGANIZACYJNYCH
LUB EKONOMICZNYCH
LEŻĄCYCH PO STRONIE
PRACODAWCY

MOŻLIWOŚĆ PRZEKAZANIA OKREŚLONYCH
SKŁADNIKÓW JUŻ ZLIKWIDOWANEGO
GOSPODARSTWA POMOCNICZEGO
A NIE SAMEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

OBCIĄŻENIE SKUTKAMI
FINANSOWYCH ODPRAW
PIENIĘŻNYCH

3.3. Ścieżki przekształceń WPWP

Kondycja ekonomiczno-finansowa WPWP oraz rosnąca konkurencja w ich otoczeniu funkcjonalnym wymusza podjęcie szeregu kroków restrukturyzacyjnych mogących w przyszłości przyczynić się do ich rozwoju (schemat 6; tabela 12). W odniesieniu do jednego z przedsiębiorstw, to jest DW BELLONA, celowym wydaje się – uwzględniając sytuację ekonomiczno-finansową tego przedsiębiorstwa, a także renomę jaką ma ono na rynku wydawniczym – utrzymanie jego dotychczasowego statusu przedsiębiorstwa państwowego. Koniecznym przy tym byłoby uruchomienie przedsięwzięć organizacyjnych porządkujących jego strukturę organizacyjną i majątkową. Uzasadnionym zabiegiem wydaje się likwidacja – lub ograniczenie – etatów wojskowych. Mając zaś na uwadze statutową działalność DW BELLONA, pożądanym rozwiązaniem wydaje się odejście od funkcji dewleoperskich wyrażających się wynajmem zbędnych powierzchni biurowych.

W stosunku do pozostałych przedsiębiorstw – to jest WZG w Warszawie, WD w Łodzi oraz WD w Łodzi – Zakład Gdynia – należałoby podjąć rozwiązania z obszaru prywatyzacji bezpośredniej. Droga komercjalizacji dla tej grupy przedsiębiorstw byłaby zbyt kosztowna i nieefektywna, gdyż są to przedsiębiorstwa charakteryzujące się słabą kondycją ekonomiczno-finansową i przynoszące straty. Oznacza to, iż przed podjęciem procedury komercjalizacji trzeba byłoby podjąć kroki naprawcze, co wobec rosnącej konkurencji na rynku nie przyniosłoby oczekiwanych efektów, a pociągnęłoby za sobą nakłady.

FORMUŁA MOŻLIWYCH KIERUNKÓW ROZWOJU WPWP

Lp.	BRANŻA	MOŻLIWE KIERUNKI ROZWOJU W OPARCIU O:		
	Nazwa i miejsce dyslokacji WPWP	RESTRUKTURYZACJA WŁASNOŚCIOWA	RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNO-TECHNOLOGICZNA	PRAWNE EFEKTYWNOŚCI GOSPDAROWANIA
WYDAWNICZA				
1.	PP DW BELLONA w Warszawie	?	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe 	<ul style="list-style-type: none"> - obniżenie pracochłonności i materiałochłonności usług - podniesienie skuteczności rynkowej - poprawa gospodarki finansowej - ...
POLIGRAFICZNA				
2.	WZG w Warszawie	<ul style="list-style-type: none"> - prywatyzacja bezpośrednia - ścieżka ? 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe 	<ul style="list-style-type: none"> - obniżenie pracochłonności i materiałochłonności usług - podniesienie skuteczności rynkowej - poprawa gospodarki finansowej - ...
3.	WD w Łodzi	<ul style="list-style-type: none"> - prywatyzacja bezpośrednia - ścieżka ? 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe 	<ul style="list-style-type: none"> - obniżenie pracochłonności i materiałochłonności usług - podniesienie skuteczności rynkowej - poprawa gospodarki finansowej - ...
4.	WD w Łodzi Zakład Gdynia	<ul style="list-style-type: none"> - prywatyzacja bezpośrednia - ścieżka ? 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany organizacyjne - zmiany etatowe 	<ul style="list-style-type: none"> - obniżenie pracochłonności i materiałochłonności usług - podniesienie skuteczności rynkowej - poprawa gospodarki finansowej - ...

3.4. Oceny przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP

Analiza ocen przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP na wszystkich etapach ich przeprowadzania rodzi konkretne wnioski, spośród których najważniejszymi są te o charakterze obronnym, ekonomicznym, prawnym, społecznym i organizacyjnym. Ich podstawą są z jednej strony realne przedsięwzięcia, z drugiej zaś, różne płaszczyzny i obszary odniesienia. Za podstawowe uznać trzeba normatywne dokumenty polityczno-obronne, takie jak:

- *Założenia do kompleksowej przebudowy, utrzymywania oraz doskonalenia systemu obronności Rzeczypospolitej Polskiej* przyjęte przez Radę Ministrów w dniu 17 listopada 1999 r.
- *Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej* przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 4 stycznia 2000 r.
- *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej* przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 23 maja 2000 r.

Pożądane i celowe jest również odniesienie się do normatywnych dokumentów o charakterze gospodarczym i gospodarczo-obronnym określających program przebudowy i modernizacji SZ RP, plany dostaw, usług remontowych i prac B+R, plany eksploatacji zasadniczego uzbrojenia i sprzętu wojskowego będącego na wyposażeniu SZ RP, zadań w ramach HNS oraz zadania czasu „W”.

3.4.1. Oceny obronne

Oceny przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP o charakterze obronnym są pochodną roli tych przedsiębiorstw w systemie obsługowo-naprawczym oraz remontowo-budowlanym sił zbrojnych. Szczególnie istotna jest ich rola w procesie mobilizacji gospodarki oraz ich zadania w trakcie działań obronnych. Stąd też oceny formułowane w stosunku do procesu przekształceń własnościowych powinny odnosić się i być spójne z głównymi dokumentami normatywnymi o charakterze politycznym, gospodarczym i gospodarczo-obronnym.

Oceną pierwszoplanową musi być formuła odpowiadająca na pytanie: czy obecnie ilość WPRP zapewnia realizację określonych **zadań naprawczych** w czasie pokoju i działań wojennych, uwzględniając przy tym podział na branże ich działania, oraz czy po przekształceniach własnościowych zostanie zapewniona sprawność systemu obsługowo-naprawczego? Jeśli w odniesieniu do pierwszego z pytań można sformułować odpowiedź, a jednocześnie ocenę, że jest zapewnione zaspokojenie potrzeb naprawczo-remontowych, to odpowiedź na drugie pytanie, a jednocześnie ocena efektów przekształceń, nie może być jednoznaczna. Charakter tej oceny jest negatywny.

Poprawę ocen obecnego funkcjonowania WPRP, patrząc z punktu widzenia wykorzystania potencjału produkcyjnego tych przedsiębiorstw, mogłoby przynieść dokonanie procesu przekształceń własnościowych różnymi drogami i ścieżkami, co najmniej zaś dwiema. W wyniku takiego podejścia powstałyby dwie grupy przedsiębiorstw, dla których można przewidzieć dwie różne ścieżki przekształceń. Przy dokonywaniu tego podziału należałoby brać jednak pod uwagę także planowaną **modernizację techniczną** uzbrojenia (głównie radzieckiego) oraz planowaną **restrukturyzację cywilnych elementów przemysłowego potencjału obronnego**.

W odniesieniu do kwestii modernizacji technicznej uzbrojenia konieczne byłoby jednak precyzyjne określenie rodzajów przewidzianych do modernizacji systemów oraz ich ilości (na przykład obecnie są prowadzone prace modernizacyjne systemów OPL NEWA w WZE, KUB w WZU oraz samolotów MIG w WZL w Bydgoszczy). Należy także pamiętać, iż procesy unowocześnienia starych systemów są bardzo kosztowne zarówno w fazie opracowania dokumentacji technologiczno-konstrukcyjnej, wykonywania badań, jak i już fizycznego przeprowadzania modernizacji. Jest ono jednocześnie w perspektywie pożądane, bowiem usługi modernizacyjne mają szansę eksportu. Kolejny aspekt ocen przekształceń własnościowych WPRP dokonanych według kryterium obronnego powinien być związany z planowaną **restrukturyzacją cywilnych elementów przemysłowego potencjału obronnego** i uwzględniać zadania naprawcze przewidziane dla tych przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę aspekt obronny w przewidywanych zmianach WPRP, należy podkreślić, iż stanowią one i powinny w przyszłości być:

- podstawowym ogniwem, na którym spoczywa obowiązek zabezpieczenia przemysłowych napraw uzbrojenia i sprzętu wojskowego na czas pokoju i wojny;
- częścią składową jednolitego systemu eksploatacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
- dyspozycyjne w zakresie podejmowania nieplanowych i doraźnych przedsięwzięć na rzecz wojsk.

Dlatego wydaje się konieczny postulat, iż w **gestii resortu** powinna zostać ta część WPRP, która realizowałaby zadania naprawcze i remontowe obejmujące wszystkie główne branże systemu obsługowo-naprawczego (schemat 2).

Ponieważ resort obrony narodowej nie ma odpowiednich służb wyspecjalizowanych w wykonywaniu zadań związanych z przeprowadzeniem przekształceń własnościowych przedsiębiorstw, przeprowadzenie całościowych procedur w tym zakresie dla wybranych WPRP należałoby zlecić Agencji Prywatyzacji.

Rozpatrując celowość przekształceń i dalszego istnienia WZRB przez pryzmat potrzeb obronnych, można pokusić się o postawienie tezy, iż dalsza ich egzystencja jest jak najbardziej uzasadniona. Wynika to z szeregu przesłanek, spośród których do najważniejszych można zaliczyć następujące: WZRB posiadają duże zaplecze sprzętowe i wykwalifikowaną załogę; ich doświadczenie umożliwia remont i modernizację obiektów i budowli o stricte obronnym znaczeniu; koszty ich funkcjonowania są stosunkowo niewysokie jeśli wziąć pod uwagę zakres oferowanych usług; w przypadku zadań wykonywanych przez WZRB nadzór nad przedsięwzięciami może być bardzo szeroki; stan wielu obiektów budowlanych będących we władaniu polskiej armii wymaga podjęcia w najbliższym czasie szeregu prac o charakterze remontowo-modernizacyjnym.

Z kolei za istnieniem WPWP z punktu widzenia obronnego, przemawia chociażby fakt, iż są to przedsiębiorstwa, wśród których występują podmioty oferujące usługi nie dostępne na rynku cywilnym tj. druk specjalistycznych map wojskowych oraz dokumentów resortowych, w przypadku których wymagana jest klauzula tajności.

Jeśli jednak, z kwestią istnienia WPWP w strukturach resortu można (a nawet trzeba) się zgodzić, biorąc pod uwagę bieżące i przyszłe potrzeby SZ RP, to jednak ilość jak i struktura organizacyjno-funkcjonalnej istniejących podmiotów jest sprawą jak dotąd otwartą. Istotne jest jednak ażeby ewentualne przekształcenia i reorganizacje tak prowadzić, aby WPWP nie utraciły zdolności świadczenia usług istotnych dla obronności państwa.

3.4.2. Oceny ekonomiczne przekształceń własnościowych

Oceny ekonomiczne przekształceń własnościowych podejmowane muszą być zarówno w wymiarze działań przedprywatyzacyjnych, jak i ocen samego procesu prywatyzacyjnego oraz efektów, które one przyniosły.

Pierwotnym zamierzeniem wykonywanym w procesie przygotowawczym do przekształceń własnościowych w WPRP – zgodnie z przepisami prawa⁶⁸ - powinna być dokonana analiza w oparciu o ocenę:

- 1) sytuacji prawnej majątku,
- 2) stanu i perspektyw rozwoju,
- 3) realizacji obowiązków wynikających z tytułu wymagań ochrony środowiska i ochrony dóbr kultury,
- 4) wartości przedsiębiorstwa.

Opracowana na podstawie przewidzianych w rozporządzeniu wytycznych analiza powinna być wykonana dla wszystkich WPRP (prywatyzowanych i komercjalizowanych) przez firmę konsultingową. Jednakże do opracowania wytycznych do restrukturyzacji systemu obsługowo-naprawczego i restrukturyzacji WPRP wystarczyłoby opracowanie obejmujące sytuację prawną majątku oraz jego stan, wykonane siłami samych przedsiębiorstw i organu nadzorującego.

⁶⁸ Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 czerwca 1997 r. w sprawie zakresu analizy spółki oraz przedsiębiorstwa państwowego, sposobu jej zlecenia, opracowania, zasad odbioru i finansowania oraz warunków, w razie spełnienia których można odstąpić od opracowania analizy, w: „Dz.U.” 1997 nr 64, poz. 408.

Aspekt ekonomiczny związany jest także z określeniem kosztów planowanych przekształceń WPRP (koszty zwolnień pracowników, koszty sądowe, koszty związane z usługami wynikającymi z przekształceń itd.).

Koszty przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP postrzegać trzeba w wymiarze wartościowym, rzeczowym i osobowym w ujęciu kosztów rzeczywistych – to jest rzeczywiście poniesionych, oraz w ujęciu kosztów alternatywnych – to jest z punktu widzenia kosztów utraconych korzyści.

W wymiarze wartościowym konsekwencją przekształceń własnościowych musi być bilans kosztów i korzyści ekonomicznych z tytułu ich podjęcia.

W wymiarze rzeczowym kosztem procesu przekształceń własnościowych może okazać się zmniejszenie potencjału produkcyjnego i remontowego tych przedsiębiorstw. W sytuacji jeśli to będzie aparat zbędny dla resortu obrony narodowej, będą to decyzje trafne. Należy jednak liczyć się także z sytuacją decyzji nietrafionych, które spowodują z jednej strony trwałą utratę wysoce specjalistycznego sprzętu produkcyjnego, którego odtworzenie będzie kosztowne – bardziej niż korzyści z jego wyzbycia się; z drugiej strony zaś z niezabezpieczeniem potrzeb Sił Zbrojnych RP w zakresie remontów i modernizacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz utratę spójności z całym systemem obsługowo-remontowym wojsk.

Efekt w długim horyzoncie czasowym procesu przekształceń własnościowych w wymiarze osobowym będzie także redukcja zatrudnienia. Postrzegać ją trzeba zarówno w wymiarze utraty kadr pracowników produkcyjnych i kierowniczo-inżynierskich stanowiących wysoce specjalistyczny potencjał intelektualny, którego odtworzenie nie będzie łatwe; jak i konieczności podjęcia działań osłonowych.

3.4.3. Oceny prawne

Przekształcenia własnościowe w odniesieniu do WPRP mogą być przeprowadzane jedynie w oparciu o przepisy ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Przed podjęciem decyzji co do sposobu prywatyzacji powinny zostać uporządkowane stosunki własnościowe w odniesieniu do nieruchomości będących w użytkowaniu WPRP. Istotnym elementem decyzji co do sposobu prywatyzowania WPRP jest odpowiedź na pytanie, jaki charakter mają mieć spółki powstałe w wyniku przekształcenia, czy minister obrony narodowej powinien mieć wpływ na ich funkcjonowanie, a jeśli tak, to w jakich formach ten wpływ powinien być realizowany? WPRP są w obecnym stanie prawnym przedsiębiorstwami państwowymi o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej. W przypadku ich skomercjalizowania należy podjąć decyzję, czy jako jednoosobowe spółki skarbu państwa zostaną wpisane na listę spółek o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Jeśli zostaną wpisane, to statut spółki wymaga uzgodnienia przez ministra skarbu państwa jego treści z ministrem obrony narodowej. Minister obrony narodowej będzie miał także prawo do obsadzenia co najmniej połowy miejsc w radzie nadzorczej spółki. Jeśli spółki nie zostaną umieszczone na tej liście, minister obrony narodowej nie będzie mógł w stosunku do nich wykonywać żadnych uprawnień właścicielskich.

Natomiast oceny prawne przekształceń własnościowych WZRB są jednoznaczne. Biorąc pod uwagę fakt, iż WZRB posiadają status gospodarstw pomocniczych, stąd też nie mogą wobec nich być zastosowane procedury prywatyzacyjne⁶⁹. W tym przypadku mogą one zostać poddane jedynie procesowi likwidacji.

W odniesieniu do WPWP proces przekształceń własnościowych również może być przeprowadzony jedynie w oparciu o przepisy ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

3.4.4. Oceny społeczne

Przy ocenie przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP ważną ich stroną stanowią oceny społeczne. Mimo iż traktuje się je jako pomocnicze, nie mogą być pominięte. Ich formuła dotyczy zarówno strony prawnej, jak i ekonomicznej.

⁶⁹ Por. Ustawa o finansach publicznych, w: „Dz.U.” 1998 nr 155, poz. 1014 z późniejszymi zmianami.

Prawną stroną stanowi zgodność podejmowanych działań z prawnymi regulacjami. Brak akceptacji rady pracowniczej i związków zawodowych dla zamiaru prywatyzacji oznacza w praktyce blokadę tego przedsięwzięcia. Liczyć należy się z niezadowoleniem załóg przedsiębiorstw w sytuacji nieuwzględnienia preferencji organów przedsiębiorstwa przy wyborze ścieżki prywatyzacyjnej oraz ograniczonością gwarancji dotyczących spraw pracowniczych. Dlatego też niezwykle istotnym czynnikiem zapewniającym poprawną prywatyzację jest uzyskanie przychylnych opinii organów samorządowych i związkowych przedsiębiorstw, co stanowi jednocześnie wymóg ustawy⁷⁰. Ma to szczególne znaczenie w aktualnej sytuacji gospodarczej kraju przy wysokim bezrobociu. Większość z wojskowych przedsiębiorstw ma swoje siedziby w rejonach o wysokim bezrobociu.

Procesy przekształceń własnościowych oceniane są także przez pryzmat rynku pracy. Powszechna jest opinia, iż proces przekształceń własnościowych przynieść może bezrobocie, co jest sytuacją realną dla pewnej części zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach. Oznacza to jednocześnie postrzeganie w tym procesie tragedii osobistej zwalnianych pracowników oraz konieczność poniesienia kosztów odpraw na rzecz zwalnianych. Oceny tej sytuacji mieć będą szczególnie drastyczny wymiar w tych regionach, które są zagrożone bezrobociem strukturalnym, a w ślad za tym zagrożone strukturalną recesją i degradacją społeczną. Jedyną pozytywną – dla resortu obrony narodowej – stroną tego zjawiska jest to, iż przy obowiązujących regulacjach prawnych koszty społeczne procesu prywatyzacji w większości poniosą instytucje spoza tego resortu obrony narodowej.

3.4.5. Oceny organizacyjne

Oczekiwane zmiany w WPRP, WZRB i WPWP wymagają stworzenia dla ich przeprowadzenia konkretnych ram organizacyjnych. Powinien stać się nimi kompleksowy program, który winien być opracowany w br. przez zespół międzyinstytucjonalny złożony z przedstawicieli departamentów: budżetowego,

⁷⁰ Por. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, w: „Dz.U.” 1991 nr 18, poz. 80 z późniejszymi zmianami.

zaopatrywania, polityki zbrojeniowej oraz dowództw rodzajów sił zbrojnych i Sztabu Generalnego WP, a także niezależnych ekspertów (prawo, ekonomia), powołany decyzją MON. Jego zadaniem powinno stać się opracowanie kompleksowego programu przekształceń tych – a także innych przedsięwzięciach podporządkowanych resortowi obrony narodowej – w oparciu o dane wynikające z : programu przebudowy i modernizacji SZ RP, planów dostaw, usług remontowych i prac B+R, planu eksploatacji zasadniczego uzbrojenia i sprzętu wojskowego będącego na wyposażeniu SZ RP, zadań w ramach HNS oraz zadań czasu „W”. Program powinien uwzględniać przedsięwzięcia w obszarze ogniw obsługowo-remontowych wojsk oraz WPRP – traktując system jako spójną całość. Powinien on mieć charakter wieloetapowego działania i dopuszczać w poszczególnych grupach przedsięwzięciach podejmowania pilotażowych rozwiązań.

Przekształcenia własnościowe WPRP, WZRB i WPWP – w przypadku ich podjęcia – zrodzą także konkretne zmiany organizacyjne. Dokonywać będą się one na etapie przedprywatyzacyjnym, przyjmując formę restrukturyzacji tych przedsiębiorstw⁷¹, jak i po ich przeprowadzeniu. WPRP po przekształceniach muszą charakteryzować się wewnętrzną strukturą odpowiadającą potrzebom świadczenia usług naprawczych i sprzyjającą technologii napraw jak również efektywności ich realizacji. Pogodzeniem tych dwóch oczekiwań może być takie dokonanie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, które pozwoliłoby na wydzielenie dwóch obszarów jego działalności: pierwszy obejmowałby te struktury (wydziały, komórki organizacyjne), które mogłyby podlegać procesowi konwersji; w drugim zaś obszarze znalazłyby się struktury wykonujące prace tylko związane z naprawami sprzętu wojskowego. Jednocześnie wskazane jest wyodrębnienie majątku przedsiębiorstwa (maszyny, zapasy, nieruchomości itp.) służące realizacji zadań obronnych.

Działania prywatyzacyjne powinny być podejmowane przede wszystkim w stosunku do tych przedsiębiorstw, których znaczenie dla gotowości technicznej wojsk będzie maleć w związku z wycofywaniem sprzętu ze stanów wojsk jako

⁷¹ Jest to zgodne z Ustawą z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561) oraz z Ustawą z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej i aktami wykonawczymi dla nich (w: „Dz.U.” 1999 nr 83, poz. 932). Te akty prawne nakazują poprzedzenie właściwej komercjalizacji restrukturyzacją tych przedsiębiorstw.

uzbrojenia nieperspektywicznego, a także gdy produkcja nowo wprowadzanego uzbrojenia podjęta zostanie w krajowym przemyśle obronnym. Wobec zaś przedsiębiorstw, w profilu działalności których znajdować się będzie uzbrojenie o zasadniczym znaczeniu, wskazane byłoby poszukiwania inwestora strategicznego spośród firm dostarczających sprzęt na uzbrojenie SZ. Przymuszenie takich działań wobec dostawców może nastąpić w oparciu o stosowne wymogi określone w umowach offsetowych.

Niezwykle istotnym warunkiem podejmowania działań prywatyzacyjnych wobec dowolnego z przedsiębiorstw jest znalezienie inwestora (inwestorów), który zapewni m.in. pakiet inwestycyjny i transfer technologii (know-how), udostępni swój rynek zbytu, da gwarancje w zakresie ochrony środowiska oraz zapewnią odpowiedni pakiet socjalny. Inwestor podlegać będzie sprawdzeniu swojej wiarygodności finansowej oraz musi uiścić wynegocjowaną na określonym poziomie cenę zakupu.

Odrębnym problemem organizacyjnym mającym wpływ na oceny procesu przekształceń własnościowych i związanego z nim procesu restrukturyzacji jest konieczność uwzględnienia w nich planowanych zmian w systemie jednostek badawczo-rozwojowych (WJBR) podległych MON. Niektóre z WPRP i WJBR znajdują się w tych samych miejscowościach (WZE i WITU w Zielonce; WZŁ Nr 1i WIŁ w Zegrzu) i prowadzą działalność o zbliżonym profilu, często współpracując ze sobą w konkretnych programach związanych z modernizacją sprzętu lub z nowymi uruchomieniami. Wydaje się, iż można przeprowadzić taką restrukturyzację przedsiębiorstw remontowych, aby ich elementy przekazać do WJBR. Mogłyby powstać w ten sposób silne ośrodki innowacyjności nastawione na działania związane z techniką wojskową, posiadające duży potencjał naukowo-badawczy i produkcyjny.

Oceniając z kolei ewentualny proces przekształceń własnościowych WZRB biorąc pod uwagę kwestie organizacyjne można jednoznacznie stwierdzić, iż z pewnością może być on bardzo głęboki jeśli weźmiemy pod uwagę sposób zmian – całkowitą likwidację podmiotów.

Zakres przekształceń własnościowych WPWP – w kontekście obowiązujących przepisów – jest dalece ograniczony. W praktyce sprowadza się on do drogi prywatyzacji bezpośredniej.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone rozważania w kwestii wypracowania formuły możliwych kierunków działań w celu stworzenia warunków do rozwoju WPRP, WZRB i WPWP upoważniają do sformułowania szeregu wniosków.

Pierwszy. Przemiany polityczne i społeczno-gospodarcze dokonujące się w naszym kraju, które przyczyniły się do wstąpienia oraz uczestnictwa Polski w strukturze Paktu Północnoatlantyckiego, a także wynikająca z tego faktu nowa strategia obronna zakładająca mniejsze liczebnie siły zbrojne, spowodowały generalną zmianę zasad operacyjnego użycia wojsk oraz ich zabezpieczenia logistycznego – w tym reorganizację zaplecza obsługowo-naprawczego wszystkich szczebli i remontowo-budowlanego. Oznacza to potrzebę dokonania restrukturyzacji WPRP i WZRB. Poszukując rozwiązań zmierzających do optymalizacji struktur armii, koniecznością stało się odciążenie resortu obrony narodowej od zadań bezpośrednio nie związanych ze szkoleniem wojsk i utrzymaniem ich zdolności bojowej z podmiotów z otoczenia armii, a takimi są WPWP. Restrukturyzacje tych podmiotów, mając na uwadze poprawę sprawności i efektywności funkcjonowania, postrzegać trzeba zarówno w wymiarze techniczno-organizacyjnym, jak i przekształceń własnościowych. Oba, ściśle wiążąc się ze sobą, są istotne ze względu na sprawność i efektywność realizowanej przez te podmioty działalności gospodarczej.

Dążąc do wskazania możliwych kierunków działań restrukturyzacyjnych w celu stworzenia warunków do rozwoju WPRP, WZRB i WPWP, celowym zabiegiem jest: dokonanie identyfikacji podmiotów objętych procesem przekształceń; przeprowadzenie wstępnej analizy szans i zagrożeń rozwojowych dla przedsiębiorstw, które mają zostać objęte przekształceniami; rozpoznanie form i procedur przekształceń własnościowych, a także zaproponowanie konkretnej ścieżki przekształceń prywatyzacyjnych.

Zmierzając do wypracowania formuły możliwych kierunków działań w celu stworzenia warunków rozwoju WPRP i WPWP, koniecznym staje się rozwiązanie problemu: *jakie przekształcenia należy podjąć w WPRP i w WZRB oraz w WPWP, aby*

możliwy był ich dalszy rozwój? Odpowiedź na nie musi być poprzedzona odpowiedzią na szereg pytań szczegółowych, takich jak: Czy ze względu na kryteria ekonomiczne, obronne, funkcjonalno-organizacyjne, prawne i społeczne uzasadnione jest podejmowanie w WPRP, WZRB i WPWP procesu ich restrukturyzacji – w tym przede wszystkim przekształceń własnościowych? Jakie formy przekształceń WPRP, WZRB i WPWP powinny być wzięte pod kątem poprawy ich efektywności gospodarczej? Jakie ścieżki przekształceń własnościowych są najbardziej odpowiednie dla WPRP, WZRB i WPWP? Czy możliwe jest pozyskanie środków finansowych z operacji przekształceń własnościowych dla resortu ON? Czy w przypadku podjęcia i realizacji przekształceń własnościowych w WPRP zostaną zachowane możliwości modernizacyjne i remontowe sprzętu i uzbrojenia wojskowego? Czy w przypadku podjęcia i realizacji przekształceń własnościowych w WPRB zostaną zachowane możliwości remontowe i budowlane infrastruktury wojskowej? Czy w przypadku podjęcia i realizacji przekształceń własnościowych w WPWP możliwe będzie zaspokojenie potrzeb wydawniczych i poligraficznych resortu obrony narodowej? W jaki sposób po przekształceniach własnościowych WPRP zmieni się miejsce oraz rola tych przedsiębiorstw w systemie obsługowo-naprawczym Sił Zbrojnych RP? Wiodącą hipotezą roboczą rozwiązania tej problematyki jest przekonanie, iż w procesie restrukturyzacji WPRP, WZRB i WPWP przekształcenia własnościowe są tym rozwiązaniem, które musi być brane pod uwagę, jeśli kryteria gospodarki rynkowej mają obejmować również tę grupę podmiotów. Kryteria ekonomiczne nie mogą jednak przysłaniać funkcji obronnych, społecznych, prawnych i organizacyjnych tych przedsiębiorstw. Ich przyszłość musi być przy tym widziana przez pryzmat bilansu bieżących i długookresowych korzyści i strat.

Drugi. Wypracowanie formuły możliwych kierunków działań w celu stworzenia warunków do rozwoju WPRP, WZRB i WPWP wymaga zidentyfikowania tych przedsiębiorstw. Są one podmiotami gospodarczymi realizującymi zadania dla potrzeb obronności i bezpieczeństwa państwa. Oba są przedsiębiorstwami państwowymi mającymi status osób prawnych, których organem założycielskim jest minister obrony narodowej. Różni je natomiast przedmiot i charakter działalności.

Dla WPRP zasadniczym przedmiotem ich działalności jest remont sprzętu i uzbrojenia. Dyslokowane są one w 11 miejscowościach: Gdyni, Warszawie, Zielonce k. Warszawy, Dęblinie, Łodzi, Bydgoszczy, Warszawie, Zegrzu, Czernicy Wrocławskiej, Siemianowicach Śląskich, Poznaniu i Grudziądzu.

Dla WZRB główny obszar funkcjonowania jest dalece ograniczone i sprowadzają się one do podejmowania nowych inwestycji budowlanych lub remontów obiektów już istniejących. Dyslokowane są one w 5 miastach, to jest: Nowym Dworze Mazowieckim, Jarosławiu, Gnieźnie, Krotoszynie i Wrocławiu.

Dla WPWP natomiast zasadniczym przedmiotem ich działalności jest produkcja i usługi wydawniczo-poligraficzne. Realizacja zadań dla potrzeb obronności i bezpieczeństwa państwa ma miejsce w skali i zakresie marginalnym. Ich działalność gospodarcza prowadzona jest na zasadach samofinansowania. Dyslokowane są one w 3 miejscowościach: Warszawie, Łodzi i Gdyni.

Zmiana warunków funkcjonowania Sił Zbrojnych RP wymaga także poprawy sprawności funkcjonowania podmiotów gospodarczych z ich otoczenia, a takimi są WPRP, WZRB i WPWP. Pomocna w jej osiągnięciu, a przez to także w tworzeniu możliwości ich dalszego rozwoju, może stać się ich restrukturyzacja – postrzegana w wymiarze przekształceń własnościowych, przekształceń organizacyjno-technologicznych a także zmian efektywnościowych. Ich podjęcie i przeprowadzenie wymaga jednak przyjęcia zbioru kryteriów ograniczających proces restrukturyzacji. W odniesieniu do WPRP kardynalnym kryterium musi pozostać nakaz utrzymania tych przedsiębiorstw jako ważnego i potrzebnego ogniwa pozamilitarnego świadczącego usługi na rzecz systemu obronnego państwa i pozostającego pod istotnym wpływem resortu obrony. Utrzymanie ich jest ważną przesłanką realizacji strategii bezpieczeństwa Polski zobowiązującą państwo do utrzymywania załączków mobilizacyjnych między innymi w zakresie remontów i napraw sprzętu wojskowego na poziomie gwarantującym bezpieczeństwo państwa. Kryterium to jest szczególnie istotne w sytuacji braku prawa regulującego powinności obronne podmiotów gospodarczych w warunkach gospodarki rynkowej. Natomiast dla WZRB kryterium efektywności i jakości wykonywanej działalności remontowo-budowlanej. Z kolei dla

WPWP głównym kryterium musi być kryterium ekonomiczności podejmowanych w nich przedsięwzięć gospodarczych.

Trzeci. Zadania stojące przed WPRP, WZRB i WPWP wynikają z miejsca, jakie te podmioty zajmują w systemie obronnym państwa. Dla obu typów przedsiębiorstw są one różne, jakkolwiek w są one pochodną dokonujących się w Siłach Zbrojnych RP procesów restrukturyzacji.

WPRP stanowią integralną część zaplecza obsługowo-remontowego wojsk i jako jedyne jego ogniwo są przygotowane do wykonywania remontów głównych w czasie „P” i „W”. Są podmiotami gospodarczymi mającymi podwójne usytuowanie: z jednej strony w strukturach gospodarki narodowej – co oznacza konieczność dostrzegania w nich podmiotów gospodarczych, z drugiej strony zaś, w strukturach obronnych – co nakazuje postrzeganie tych podmiotów jako elementów systemu obronnego kraju, a konkretnie jako wyraźnie określonej grupy przedsiębiorstw gospodarki obronnej. Ujmując łącznie, są one umiejscowione w podsystemie pozamilitarnym, w ścisłym jednak powiązaniu z podsystemem militarnym (sił zbrojnych) i podsystemem kierowania obronnością. Problematyka WPRP w szerokim polu zainteresowań polityki obronnej. Specyficzny charakter tych przedsiębiorstw powoduje, iż jednocześnie pojawia się dwoistość kryteriów i ocen koncepcji przekształceń tych podmiotów.

Ważną częścią podsystemu militarnego są WZRB. Ich miejsce wynika z charakteru prowadzonej działalności, która z uwagi na aktualną sytuację większości infrastruktury będącej do dyspozycji SZ RP, jak również perspektywiczne inwestycje infrastrukturalne realizowane w ramach programów NATO jest niezwykle istotna.

Również WPWP umiejscowić należy w podsystemie militarnym. Jest to jednak miejsce na jego obrzeżu. Zadania stojące przed WPWP są bowiem dalece odmienne i ograniczone w stosunku do zadań WPRP. Przedsiębiorstwa wydawnicze i poligraficzne koncentrują swoją uwagę przede wszystkim na działalności wydawniczej i poligraficznej oraz usługowej i handlowej w tym zakresie.

Czwarty. Majątek WPRP, WZRB jak również WPWP jest własnością skarbu państwa. Nieruchomości, na których prowadzi się działalność podstawową tych przedsiębiorstw, mają w większości uregulowane stosunki własnościowe, w części zaś prowadzone jest postępowanie uwłaszczeniowe.

Istniejącą aktualnie bazę WPRP stanowi dobrze wyposażony park maszynowy, wyposażenie techniczne (standardowe i specjalistyczne), które umożliwia realizację szerokiej gamy zadań naprawczych, remontowych i modernizacyjnych sprzętu wojskowego. Obecnie jego wymiana na nowy nie jest rozwiązaniem technicznie uzasadnionym i optymalnym. Może zostać dostosowany do napraw nowej techniki wojskowej wprowadzanej na wyposażenie wojsk w ramach programu przezbrajania SZ RP. W przyszłości jednak, w miarę stopniowego wprowadzania zasadniczego uzbrojenia produkcji zachodniej, WPRP będą zmuszone do zmiany parku maszynowego i wdrożenia technologii remontowych nowo pozyskanego sprzętu. Utrzymywany musi on być bez względu na stopień jego wykorzystania. Wyzbycie się niektórych jego elementów może skutkować niezabezpieczeniem ciągów technologicznych remontów. WPRP do wykonywania zadań remontowo-produkcyjnych wykorzystywały majątek trwały, który stanowiły budynki i budowle w niewielkim stopniu zdekapitalizowane oraz maszyny i urządzenia charakteryzujące się dużym stopniem zużycia księgowego. Aparat produkcyjny poszczególnych WPRP jest przy tym dalece zróżnicowany. Również zatrudniona w przedsiębiorstwach produkcyjno-remontowych kadra inżynieryjno-techniczna jest wszechstronnie i dobrze przygotowana do wykonywania prac naprawczo-obserwacyjnych. Oprócz tego przedsiębiorstwa posiadają zgromadzoną, niezbędną dokumentację techniczną oraz zaplecze logistyczne, produkcyjne i usługowe.

Z kolei bazę WZRB stanowi na dzień dzisiejszy dość dobrze wyposażone zaplecze produkcyjno-usługowe oraz transportowo-sprzętowe (standardowe i specjalistyczne), które umożliwia realizację szerokiej gamy zadań inwestycyjnych, remontowo-budowlanych. Nową specjalnością tych zakładów jest natomiast świadczenie dla jednostek wojskowych usług eksploatacyjno-modernizacyjnych systemów energetycznych.

Park maszynowy sprzętowo-produkcyjny WZRB – mimo wysokiego stopnia zużycia (głównie księgowego) - jest technicznie sprawny. Jego wymiana na nowy nie zawsze jest rozwiązaniem technicznie uzasadnionym i optymalnym, ponieważ zakłady te wykonują najczęściej typowe remonty budowlane oraz świadczą usługi transportowo-specjalistyczne. Obecnie WZRB nie stać na chociażby częściową odnowę parku sprzętowo-transportowego.

Natomiast WPWP należą do przedsiębiorstw średnich i małych. Będący w użytkowaniu przedsiębiorstw poligraficznych majątek trwały jest zróżnicowany pod względem wielkości i struktury w poszczególnych przedsiębiorstwach. Zróżnicowana jest także struktura środków trwałych. Jeśli bowiem maszyny i urządzenia w ogóle środków trwałych dominują w przedsiębiorstwach poligraficznych, to w przedsiębiorstwie wydawniczym dominują budynki i budowle. Także bardzo zróżnicowana jest gospodarka środkami trwałymi w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Piąty. Proces przekształceń WPRP, WZRB i WPWP zależy od wielu uwarunkowań, przede wszystkim od uwarunkowań militarnych, ekonomicznych, społecznych, prawnych oraz politycznych.

Uwarunkowania militarne wynikają z faktu zajmowania określonego miejsca przez te podmioty w systemie obronnym państwa oraz zadań, które spełniają w warunkach pokoju i które będą realizować w okresie kryzysów czy też wojny. WPRP, WZRB i WPWP należą do ważnych elementów systemu gospodarki obronnej lokalizowanej w obrębie układu pozamilitarnego, bez którego to elementów układ militarny nie jest w stanie realizować swoich podstawowych zadań. Stąd też muszą istnieć przedsiębiorstwa, które będą na bieżąco zasilaty i odnawiały zdolność bojową wojsk przede wszystkim w zakresie prowadzonych remontów sprzętu i prac budowlano-inżynierskich. Obecny i przyszły kształt systemu remontowego musi być funkcją potrzeb remontowych zgłaszanych przez rodzaje sił zbrojnych na okres zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. Natomiast uwarunkowania militarne dla procesu przekształceń stały się obecnie nieistotne.

Z kolei **uwarunkowania ekonomiczne** przekształceń własnościowych WPRP, WZRP i WPWP sprowadzają się do konieczności uwzględnienia nie tylko określonych procedur i analiz przekształceń własnościowych, organizacyjno-technologicznych i efektywnościowych, ale również do oceny kondycji gospodarczej tych przedsiębiorstw i sytuacji ekonomicznej regionu, w których one funkcjonują. Istotną grupę uwarunkowań restrukturyzacji WPRP, WZRB i WZRB stanowią **uwarunkowania społeczne**. Należy traktować je jednak jako pomocnicze i postrzegać przez pryzmat dwóch warstw, a mianowicie prawnej i ekonomicznej. Uwarunkowania społeczne w warstwie prawnej sprowadzają się do postrzegania szeregu przepisów i wpływających z nich obowiązków, zwłaszcza zaś: zapewnienia akceptacji rady pracowniczej i związków zawodowych dla zamiaru prywatyzacji; uwzględnienie preferencji organów przedsiębiorstwa przy wyborze ścieżki prywatyzacyjnej; opracowanie pakietu socjalnego stanowiącego zbiór gwarancji dotyczących spraw pracowniczych, takich jak: rozmiary i czas zatrudnienia oraz gwarancje zatrudnienia; wynagrodzenie personelu; świadczenia socjalne i BHP, szkolenia i przekwalifikowania oraz sprawy związkowe. W warstwie ekonomicznej uwarunkowań społecznych zasadniczym zagadnieniem jest wpływ procesu przekształceń własnościowych na lokalny rynek pracy. Tworzy go obraz rynku pracy kreowany przez wojskowe przedsiębiorstwa produkcyjno-remontowe oraz remontowo-budowlane, a także sytuacja socjalno-bytowa zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach i mieszkańców tych miejscowości, w których są one ulokowane. Ważną grupę uwarunkowań procesu prywatyzacji WPRP, WPRB i WPWP stanowią **uwarunkowania prawne** realizacji tego procesu. Sprowadzają się one w pierwszym rzędzie do konsekwencji co do sposobu realizacji procesu prywatyzacyjnego tych przedsiębiorstw ze względu na ich status prawno-organizacyjny, a w dalszej kolejności do podstaw prawnych przeprowadzenia procesu prywatyzacji. Niemniej ważne są **uwarunkowania polityczne** przekształceń WPRP, WZRB i WPWP. Tworzy je zbiór przesłanek i czynników determinujących działalność władzy państwowej, partii politycznych i całego szeregu organizacji mających wpływ na podjęcie i realizację tego procesu; cele i zadania takiej działalności, metody realizacji tych zadań. Są one więc związane z jednej strony ze sprawowaną władzą, z drugiej strony jednocześnie

z chęcią i możliwością jej zdobycia. Uwarunkowania polityczne przekształceń WPRP, WZRB i WZRB ściśle wiążą się z problematyką bezpieczeństwa i obronności kraju. Są one także w dużej mierze pokłosiem koncepcji sformułowanych w dokumentach normatywnych.

Szósty. Analiza potencjału otoczenia WPRP, WZRB i WPWP ujawnia występowanie przypadków obszarów zróżnicowanego – w przeważającej części negatywnego wpływu na kondycję gospodarczą tych przedsiębiorstw oraz na ich przyszłość rozwojową, a także na koncepcje ich przekształceń własnościowych. Znaczący wpływ na ten stan rzeczy ma sytuacja gospodarcza kraju wyrażająca się narastaniem trudności rozwojowych przedsiębiorstw, pogłębiającym się zubożeniem społeczeństwa oraz daleką od konsekwencji politykę gospodarczo-obronną kraju. Dynamizm i niestabilność otoczenia funkcjonalnego analizowanej grupy przedsiębiorstw rodzi jednocześnie liczne pola zagrożeń. W ich pokonaniu, co jest możliwe poprzez zmianę sformalizowanego działania na rzecz elastycznego, upatrywać należy także szans rozwojowych. Te zaś są jedynie możliwe w sytuacji poszerzenia zakresu świadczonych usług remontowych jak i zwiększenia asortymentu produkcji, obniżenia kosztów produkcji oraz szukania nowych rynków zbytu, w tym także poza granicami kraju.

Siódmy. Wewnętrzne zasoby WZRP, WZRB i WPWP – postrzegane przez pryzmat aparatu wytwórczego tych przedsiębiorstw, zaangażowanej siły roboczej oraz zasobów kapitałowych wymuszają ich zróżnicowaną ocenę. Wpływ na ten stan ma konieczność postrzegania aparatu wytwórczego tych przedsiębiorstw przez pryzmat wyposażenia technicznego, stosowanych technologii oraz stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego. Z kolei zasoby siły roboczej zatrudnionej tych przedsiębiorstwach muszą być postrzegane ogółem w ujęciu ilościowym i jakościowym z rozróżnieniem pracowników produkcyjnych i kierownictwa przedsiębiorstw oraz systemu zarządzania. Istotnymi z punktu widzenia przekształceń własnościowych są zasoby kapitałowe przedsiębiorstw oraz efektywność gospodarowania (rentowność, stopień samofinansowania) nimi. Są one w dużej mierze

funkcją dobra wytwarzanego w przedsiębiorstwie, świadczonej usługi remontowej, naprawczej, wydawniczej czy poligraficznej – ich jakości i atrakcyjności oraz kosztu produkcji lub usługi.

Wobec takich zależności – obecna sytuacja finansowa WPRP jest wynikiem także przeprowadzanej modernizacji uzbrojenia. Na ich kondycji finansowej waży także fakt, iż wykonują one produkcję lub świadczą usługę w oparciu o specyficzny park maszynowy, co powoduje w konsekwencji, że usługi oferowane na rynek nie mogą mieć atrakcyjnej ceny. Ogólna ocena sytuacji finansowej WPRP jak i oceny szczegółowe dla poszczególnych przedsiębiorstw ujawniły zróżnicowanie. Biorąc pod uwagę takie wskaźniki, jak: wynik finansowy, rentowność sprzedaży netto, udział kosztów w sprzedaży, zauważyć trzeba brak stabilności ich kształtowania w poszczególnych latach. Wpływ na ten stan rzeczy miał wzrost cen, taryf i płac, konieczność utrzymania w pierwszym półroczu każdego roku prawie nieczynnych przedsiębiorstw. W oparciu o ogólną ocenę sytuacji finansowej tych przedsiębiorstw stwierdzić trzeba, iż nie jest ona silnie uzależniona od dotacji (PMG). Zauważyć trzeba również, iż nie ma jednoznacznie lepszych i gorszych przedsiębiorstw, o czym świadczą przetasowania na liście najlepszych przedsiębiorstw.

Z kolei z oceny sytuacji majątkowej i finansowej WZRB wynika znaczne zróżnicowanie wielkości sumy bilansowej oraz struktury aktywów i pasywów poszczególnych zakładów. Warto zauważyć, że suma aktywów wszystkich zakładów wzrosła w ciągu 2000 r. o 25 %. Po stronie pasywów dominującą pozycję w większości zakładów są zobowiązania (51% pasywów) oraz fundusz własny (36,9% pasywów). Zobowiązania budżetowe oraz wobec ZUS regulowane są terminowo, wydłużenie spłaty zobowiązań dotyczy podwykonawców robót, z którymi w umowach określono dogodne terminy płatności. Z ocena sytuacji finansowej wynika, że: majątek obrotowy trzech WZRB ponad 1,5-krotnie pokrywa przeciętny poziom zadłużenia, dwóch nieznacznie przekroczyły poziom uznawany za ostrzegawczy; wskaźniki charakteryzujące stabilizację finansową, mimo okresowego wzrostu poziomu zadłużenia należy uznać za zadawalające, poprawia się stabilizacja finansowa wskutek poprawy rentowności działalności gospodarczej wszystkich

zakładów; poprawie uległy w roku 2000 wskaźniki rentowności wszystkich zakładów, w tym w znacznym stopniu w WZRB Gniezno i Jarosław.

Natomiast z oceny uzyskanych wyników oraz efektywności działalności gospodarczej poszczególnych zakładów, wynika, że wszystkie WZRB osiągnęły dodatnie wyniki na sprzedaży produkcji i usług, na działalności operacyjnej oraz na działalności gospodarczej.

Na sprzedaży produkcji budowlanej wszystkie Zakłady osiągnęły w 2000 r. wyniki dodatnie, znaczną dynamikę sprzedaży uzyskały WZRB Jarosław (216%) i WZRB Wrocław (177%), WZRB Krotoszyn i Nowy Dwór zmniejszyły sprzedaż w porównaniu do roku poprzedniego. Wzrasta udział podwykonawców w porównaniu do roku poprzedniego we wszystkich Zakładach, najbardziej w WZRB Wrocław 80%. Najbardziej rozwiniętą produkcją pomocniczą oraz usługami technicznymi dysponuje WZRB Krotoszyn, najlepsze wyniki na sprzedaży produkcji pomocniczej i usług produkcyjnych uzyskał WZRB Jarosław.

Zbiorcze zestawienie wyników poszczególnych Zakładów Remontowo-Budowlanych przy przyjęciu efektywności gospodarowania jako kryterium podstawowego obrazuje, że najefektywniejszy jest kolejny rok WZRB Gniezno, następnie WZRB Krotoszyn, Jarosław, Nowy Dwór, najniższą efektywność uzyskał WZRB Wrocław (sprzedaż ogółem minus podwykonawcy na 1 zatrudnionego).

Natomiast w odniesieniu do WPWP w oparciu o dostępne dane stwierdzić można, że oceny kondycji ekonomiczno-finansowej tych przedsiębiorstw – tak w wymiarze ogólnym, jak i w wymiarze szczegółowym – ujawniły zróżnicowane oceny. W 1999 r. wszystkie trzy przedsiębiorstwa poligraficzne osiągnęły niekorzystny wynik finansowy, wykazując stratę. Ich trudna sytuacja ma źródła w wysokim stanie zobowiązań w stosunku do należności. W WZG w Warszawie zobowiązania 2-krotnie przekraczały należności, co z kolei było wynikiem niezapłacenia w latach poprzednich podatku dochodowego od osób fizycznych, PFRON-u, składek ZUS oraz odsetek od tych zobowiązań. Fakt zalegania z płatnościami w stosunku do skarbu państwa spowodował zaistnienie takiej sytuacji, w której przedsiębiorstwo wojskowe nie może świadczyć usług dla organu założycielskiego. Wszystkie przedsiębiorstwa poligraficzne utrzymują zdolność do

pokrycia zobowiązań na wystarczającym poziomie, chociaż wskaźnik pokrycia bieżących zobowiązań środkami pieniężnymi jest poniżej poziomu normatywnego, co oznacza, że odczuwają one permanentny brak środków finansowych niezbędnych do działalności bieżącej. Najlepszą sytuację ekonomiczno-finansową ma DW BELLONA, który poprawia z roku na rok wielkość przychodów oraz zysku netto. Przedsiębiorstwo to jednak, mimo osiągnięcia dobrego wyniku finansowego, ma także bardzo niski wskaźnik pokrycia bieżących zobowiązań środkami płatniczymi, co wskazuje na odczuwanie braku środków finansowych niezbędnych do prowadzenia bieżącej działalności.

Ósmy. Wybór drogi i ścieżek przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP wymaga poprzedzenia tych procedur kompleksową analizą ich stanu i kondycji. Wiarygodnych i wystarczających ich oceny w tym względzie dostarczyła metoda SWOT. Dokonana identyfikacja oraz analiza szans i zagrożeń dla WPRP, WZRB i WPWP ze strony otoczenia zewnętrznego tych przedsiębiorstw oraz ich mocnych i słabych stron pozwoliła na zidentyfikowanie głównych czynników wpływających na wybór dróg i ścieżek przekształceń własnościowych tych przedsiębiorstw. Analiza otoczenia WPRP, WZRB i WPWP dowodzi konieczności wiązania dalszego ich bytu i rozwoju z potencjałem otoczenia, z jego złożonością oraz niepewnością funkcjonalną. WPRP i WPWP ujawniają – patrząc z punktu widzenia wpływu otoczenia na ich funkcjonowanie – zarówno liczne obszary szans, jak i zagrożeń. Również patrząc z punktu widzenia organizacji i funkcjonowania tych przedsiębiorstw, dają się zauważyć ich tak mocne, jak i słabe strony. W odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw występują one w różnych relacjach i proporcjach. Zagrożeniami dla funkcjonowania obu rodzajów przedsiębiorstw są procedury budżetowe – roczne planowanie, późne uchwalanie budżetu, a w ślad za tym późno kończące się procedury lokowania zamówień. W sumie wpływają one negatywnie na rytmikę produkcji i efektywność gospodarowania. Natomiast mocne stronami funkcjonowania tych przedsiębiorstw rozpatrzyć trzeba oddzielnie.

Dla WPRP mocnymi stronami jest fakt dysponowania względnie technologicznie nowoczesnym aparatem wytwórczym o dużych niewykorzystanych

mocach wytwórczych oraz wysoko kwalifikowaną załogą i kadrami zarządzającą. W odniesieniu do części spośród nich ma miejsce przewaga mocnych stron organizacyjno-funkcjonalnych oraz szans rozwojowych tworzonych przez otoczenie. Przedsiębiorstwa te stać na ekspansję i zdywersyfikowany rozwój. Dysponują one bowiem nowoczesną technologią i dużym potencjałem produkcyjnym. Są one jednocześnie gotowe do inwestowania w nowe usługi i produkty oraz do zdobywania nowych segmentów rynku. Część przedsiębiorstw natomiast charakteryzuje przewaga słabych stron nad mocnymi przy sprzyjających warunkach zewnętrznych. Szansa na sukces w tych przedsiębiorstwach tkwi w poprawie sytuacji wewnętrznej tych przedsiębiorstw. Jednym z rozwiązań jest zawarcie aliansu z innym przedsiębiorstwem, by wykorzystać szansę związaną z nowym rynkiem zbytu. Innym układem kondycji WPRP jest sytuacja przewagi zagrożeń w otoczeniu przy dobrej sytuacji wewnątrz tych przedsiębiorstw. Zmiana istniejącej sytuacji wiąże się w pierwszej kolejności z działaniami na rzecz jak największego wykorzystania potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa do zniwelowania niesprzyjających warunków wewnętrznych. W grupie analizowanych przedsiębiorstw nie można wskazać takiego które byłoby bez szans rozwojowych, to znaczy takiego które nie miałoby żadnych mocnych stron, które nie można byłoby wykorzystać do poprawy warunków zewnętrznych, ani szans zewnętrznych do wykorzystania.

Dla WZRB mocnymi stronami są wykwalifikowana kadra, doświadczenie w budowie i remoncie obiektów o charakterze obronnym, stosunkowo niskie koszty funkcjonowania oraz wykwalifikowana i doświadczona załoga.

Z kolei dla WPWP mocnymi stronami jest duża wartość środków trwałych oraz dobre i wysokie kwalifikacje załogi. Dla jednego z tych przedsiębiorstw – DW BELLONA – silną stroną jego funkcjonowania jest marka przedsiębiorstwa.

Dziewiąty. Przekształcenia własnościowe WPRP, WZRB i WPWP mogą zostać przeprowadzone tylko w zgodzie z obowiązującym w Polsce prawem. Drogi przekształceń własnościowych dla obu rodzajów przedsiębiorstw są identyczne. Decyduje o tym status tych podmiotów – oba są przedsiębiorstwami państwowymi. Drogi przekształceń własnościowych obu tych grup przedsiębiorstw łączy konieczność

uwzględnienia i podporządkowania się **wizji rozwoju Sił Zbrojnych RP wynikającej z:** Programu rozwoju Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006; Planu eksploatacji zasadniczego uzbrojenia i sprzętu wojskowego; Planu dostaw i usług remontowych uzbrojenia i sprzętu wojskowego w poszczególnych latach zweryfikowany do wielkości budżetu MON; wielkości zadań czasu „W”; wielkości zadań realizowanych w ramach NATO (w tym wynikających z pełnienia roli państwa-gospodarza). Przekształcenia własnościowe WPRP mogą dokonać się na drodze: przedprywatyzacyjnej sprowadzającej się do ścieżki komercjalizacji w celu prywatyzacji; prywatyzacji pośredniej sprowadzonej do ścieżki sprzedaży akcji; prywatyzacji bezpośredniej ścieżką sprzedaży, wniesienia przedsiębiorstwa do spółki, leasingu pracowniczego oraz rozwiązań niekonwencjonalnych (niestandardowych). Bardziej ograniczona jest natomiast droga przekształceń własnościowych WPWP. Sprowadza się ona, ze względu na wielkość tych przedsiębiorstw, do ścieżek prywatyzacji bezpośredniej. Natomiast w odniesieniu do WZRB jedynym krokiem przekształceń może być jedynie likwidacja zakładu, a następnie ewentualne powołanie nowego podmiotu o innej formie organizacyjno-prawnej.

Podjęcie jakichkolwiek działań zmierzających do przekształceń własnościowych WPRP, WZRB i WPWP wymaga podporządkowania się określonym procedurom prawnym. Zgodnie z ustawą o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych przed zaoferowaniem do zbycia akcji w spółce powstałej w wyniku komercjalizacji oraz przed wydaniem zarządzenia o prywatyzacji bezpośredniej dokonuje się analizy mającej na celu ustalenie sytuacji prawnej majątku spółki, stanu i perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa spółki, oszacowania wartości przedsiębiorstwa oraz realizacji obowiązków wynikających z tytułu wymagań ochrony środowiska. Na podstawie zaś Ustawy o przedsiębiorstwach państwowych przed podjęciem decyzji o połączeniu, podziale lub likwidacji przedsiębiorstwa przeprowadza się postępowanie przygotowawcze. Do przeprowadzenia postępowania przygotowawczego organ założycielski powołuje zespół przygotowawczy, którego zadaniem jest zbadanie przyczyn, celu, potrzeb i warunków zamierzonych zmian organizacyjnych oraz przedstawienie opinii. Może on powołać do swego składu specjalistów z danej dziedziny gospodarki narodowej. Przeprowadzenie zaś całościowych procedur

prywatyzacyjnych dla wybranych WPRP – ze względu na to, że resort obrony narodowej nie ma odpowiednich służb wyspecjalizowanych w wykonywaniu zadań związanych z prywatyzacją przedsiębiorstw – należy zlecić Agencji Prywatyzacji.

Dziesiąty. Przeprowadzenie przekształceń własnościowych w WPRP, WZRB i WPWP rodzi cały szereg skutków i ocen o dalece zróżnicowanym charakterze. Specyfika i charakter tych przedsiębiorstw wymuszają sformułowanie ocen obronnych, ekonomicznych, prawnych, społecznych i organizacyjnych. Pierwsza grupa ocen wynika z roli, jaką pełnią te przedsiębiorstwa w systemie obsługowo-naprawczym Sił Zbrojnych RP, w procesie mobilizacji gospodarki oraz realizacji przez nie zadań w trakcie działań obronnych. W tej sytuacji przed wyborem dróg i ścieżek rozwojowych powinna zostać określona liczba WPRP, która zapewni realizację określonych zadań naprawczych w czasie pokoju i działań wojennych, uwzględniając podział na branże ich działania, pamiętając, iż potrzeby naprawcze są znacznie wyższe od możliwości wydzielenia z budżetu środków finansowych na ich pokrycie. Wybór dróg i ścieżek przekształceń wymaga wzięcia pod uwagę także planowanej modernizacji technicznej uzbrojenia (głównie sprzętu radzieckiego) – w tym określenie rodzajów przewidzianych do modernizacji systemów i ich ilości oraz efektów planowanej restrukturyzacji cywilnych elementów przemysłowego potencjału obronnego z uwzględnieniem zadań naprawczych przewidzianych dla tych przedsiębiorstw. W gestii resortu powinna zostać ta część WPRP, która realizowałaby zadania naprawcze i obejmowała branżę lotniczą, czołgowo-samochodową, inżynierską i łączności.

Natomiast w odniesieniu do WZRB, w interesie resortu ON jest zachowanie potencjału przedsiębiorstw na takim poziomie aby możliwe było realizowanie chociażby najważniejszych bieżących i perspektywicznych potrzeb remontowo-budowlanych SZ (dotyczy to zwłaszcza obiektów wojskowych). Próbując, z kolei spojrzeć na najbliższą przyszłość WZRB można, i należy, wiązać ją z inwestycjami w infrastrukturę obronną NATO umiejscowionymi na terenie naszego kraju.

Inaczej ma się natomiast sytuacja w odniesieniu do WPWP. Pełniąc obecnie marginalną rolę z punktu widzenia interesu Sił Zbrojnych RP i zajmując nieistotne

miejsce w podsystemie pozamilitarnym, oceny dokonywanych przekształceń muszą mieć przede wszystkim wymiar ekonomiczny.

Oceny ekonomiczne procesu przekształceń własnościowych to przede wszystkim oceny ich kosztów, które postrzegać trzeba w wymiarze wartościowym, rzeczowym i osobowym w ujęciu kosztów rzeczywistych, czyli rzeczywiście poniesionych, oraz w ujęciu kosztów alternatywnych – to jest z punktu widzenia kosztów utraconych korzyści. W wymiarze wartościowym konsekwencją przekształceń własnościowych musi być wskazanie wyniku bilansu kosztów i korzyści ekonomicznych z tytułu ich podjęcia. W wymiarze rzeczowym kosztem procesu przekształceń własnościowych może okazać się zmniejszenie potencjału produkcyjnego, remontowo-naprawczego, wydawniczego i poligraficznego tych przedsiębiorstw. W sytuacji jeśli to będzie aparat zbędny dla resortu obrony narodowej, będą to decyzje trafne. Należy jednak liczyć się także z sytuacją decyzji nietrafionych, które spowodują z jednej strony trwałą utratę wysoce specjalistycznego sprzętu produkcyjnego, którego odtworzenie będzie kosztowne – bardziej niż korzyści z jego wyzbycia się; z drugiej strony zaś, z niezabezpieczeniem potrzeb Sił Zbrojnych RP w zakresie remontów i modernizacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz spójności z całym systemem obsługowo-remontowym wojsk. Natomiast kosztem procesu przekształceń własnościowych w wymiarze osobowym będzie także redukcja zatrudnienia. Postrzegać ją trzeba zarówno w wymiarze utraty kadr pracowników produkcyjnych i kierowniczo-inżynierskich stanowiących wysoce specjalistyczny potencjał intelektualny, którego odtworzenie nie będzie łatwe; jak i konieczności podjęcia działań osłonowych. Oceny prawne przekształceń własnościowych to oceny prawnych ich aspektów. Wszelkie zmiany związane ze zmianą własności przedsiębiorstwa powinny być zgodnie z Ustawą o przedsiębiorstwie państwowym dokonywane w uzgodnieniu z przedstawicielami załogi (rady pracownicze, związki zawodowe). Niezbędnym elementem negocjacji prowadzonych przez MON powinna być precyzyjna koncepcja obejmująca zmiany systemu obsługowo-naprawczego Sił Zbrojnych RP. Zmiany w WPRP powinny być przedstawiane jako element wchodzący w skład tego systemu. Dla każdego z przedsiębiorstw powinna być przygotowana odrębna ścieżka przekształceń. Szczegółowe negocjacje powinny przebiegać

między MON a poszczególnymi przedsiębiorstwami. Ważną stroną oceny procesu przekształceń własnościowych stanowią jego oceny społeczne. Ujawniają one zarówno wymiar wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Natomiast oceny organizacyjne odnoszą się z jednej strony do poprawności zastosowania procedur przekształceń własnościowych – w tym do poprzedzających ją procedur prywatyzacyjnych, z drugiej strony zaś, do formy organizacyjnej WPPR, WZRB i WPWP po zakończeniu procesu przekształceń własnościowych. Ich efektem będą zmiany potencjału produkcyjnego WPRP, WZRB i WPWP oraz zmiany zatrudnienia w nich.

BIBLIOGRAFIA

A. Pozycje zwarte

1. *Ekonomika obrony*, praca zbiorowa pod redakcją W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994.
2. *Polska gospodarka. Tendencje – Oceny – Prognozy*, CAS-E, Warszawa 2000 nr 3.
3. *Polski Przemysłowy Potencjał Obronny – Vademecum*, SARR S.A., Kielce 2001.
4. Stachowiak Z., *Polityka gospodarczo-obronna*, AON, Warszawa 1996.
5. *Strategia bezpieczeństwa RP*, w: „Myśl wojskowa” 2000 nr 5 (dodatek).
6. *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej*, Rada Ministrów, Warszawa 23 maja 2000.
7. Wojnarowski J., *Gotowość obronna państwa w systemie bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2000.
8. *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, praca zbiorowa pod redakcją M. Sułka, AON, Warszawa 1996.

B. Artykuły

1. Juchacz Z., *Potrzeby Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych w zakresie kapitału, nowych technologii oraz zamówień na produkty i usługi z zagranicy w ramach kontaktów offsetowych*, w: *Polski Przemysłowy Potencjał Obronny – Vademecum*, SARR S.A., Kielce 2001, s. 227-232.
2. Leja K., *Oczekiwania producentów sprzętu lotniczego w zakresie kapitału, technologii oraz współpracy przemysłowej powstałej na bazie kontaktów offsetowych*, w: *Polski...*, s. 219-222.
3. Łuczak M., *Zaplecze produkcyjno-remontowe SZ RP*, w: *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, praca zbiorowa pod redakcją M. Sułka, AON, Warszawa 1996, s. 162-163.
4. Misiowiec W., *Preferowane kierunki rozwoju polskiego przemysłowego potencjału obronnego po 2000 roku*, w: *Polski...*, s. 171- 176.
5. Nawolski J., *Zasady współpracy kapitałowej przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego z partnerami zagranicznymi*, w: *Polski...*, s. 211-213.
6. Sadowski W., *Przesłanki i zasady funkcjonowania mechanizmu umów kompensacyjnych (offsetowych)*, w: *Polski...*, s. 183-190.

7. Szeremietiew R., Potrzeby sprzętowe Sił Zbrojnych RP w warunkach restrukturyzacji polskiego przemysłu obronnego, w: Polski..., s. 159-163.
8. Wróbel J., Przemysł obronny, w: *Ekonomika obrony*, praca zbiorowa pod redakcją W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994.
9. Zwoliński J., Zamówienia publiczne i przetargi jako płaszczyzna realizacji zakupów na potrzeby Sił Zbrojnych RP, w: Polski..., s. 199-203.

C. Dokumenty

1. Grabowski G., Uwarunkowania polityczne komercjalizacji WPRP (ekspertyza).
2. Grabowski G., Wstępna koncepcja komercjalizacji Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych (ekspertyza).
3. Karbowski M., Kryterium społeczne a prywatyzacja pośrednia (ekspertyza).
4. Olszewski J., Identyfikacja kryteriów i obszarów badań ekonomicznych stanowiących przesłankę decyzji prywatyzacyjnych przedsiębiorstwa państwowego (ekspertyza).
5. Płaczek J., Militarne aspekty funkcjonowania WPRP i WPRP (ekspertyza).
6. Program przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006, MON, Warszawa marzec 2001.
7. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 8 maja 1991 roku w sprawie gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych, w: „Dz.U.” 1991 nr 42, poz. 185 z późniejszymi zmianami.
8. Rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 3 kwietnia 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad podziału uprawnionych pracowników na grupy, ustalanie liczby akcji przypadających na każdą z tych grup oraz trybu nabywania akcji przez uprawnionych pracowników, w: „Dz.U.” 1997 nr 33, poz. 200.
9. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 17 listopada 1999 r. w sprawie wykazu spółek, przedsiębiorstw państwowych i jednostek badawczo-rozwojowych, prowadzących działalność gospodarczą na potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa, w: „Dz.U.” 1999 nr 95, poz. 1102.
10. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 marca 2000 r. w sprawie określenia przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek skarbu państwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej w: „Dz.U.” 2000 nr 22, poz. 274.

11. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 2000 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie określenia powiatów (gmin) zagrożonych szczególnie wysokim bezrobociem strukturalnym, w: „Dz.U.” 2000 nr 120, poz. 1270.
12. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 stycznia 2001 r. w sprawie określenia powiatów (gmin) zagrożonych strukturalną recesją i degradacją społeczną, w których stosuje się szczególne instrumenty ekonomiczno-finansowe i inne preferencje oraz przyznaje się prawo do stypendium zamieszkałym w nim bezrobotnym w: „Dz.U.” 2001 nr 7, poz. 57.
13. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 lipca 1997 r. w sprawie szczegółowego trybu zbywania akcji skarbu państwa, zasad finansowania zbycia akcji oraz formy zapłaty za te akcje, w: „Dz.U.” 1997 nr 95, poz. 578 z późniejszymi zmianami.
14. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 czerwca 1997 r. w sprawie zakresu analizy spółki oraz przedsiębiorstwa państwowego, sposobu zlecenia, opracowania, zasad odbioru i finansowania oraz warunków, w razie spełnienia których można odstąpić od opracowania analizy, w: „Dz.U.” 1997 nr 64, poz. 408.
15. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 listopada 1981 r. w sprawie zakresu stosowania przepisów ustaw o przedsiębiorstwach państwowych oraz o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego dla przedsiębiorstw państwowych podległych ministrowi obrony narodowej, w: „Dz.U.” 1981 nr 31, poz. 172 z późniejszymi zmianami.
16. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 lutego 1997 r. w sprawie określenia wzoru kwestionariusza przedsiębiorstwa państwowego przeznaczonego do komercjalizacji oraz wykazu dokumentów niezbędnych do sporządzenia aktu komercjalizacji, w: „Dz.U.” 1997 nr 22, poz. 114.
17. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 października 1997 r. w sprawie służby wojskowej oraz uposażenia żołnierzy zawodowych wyznaczonych na stanowiska służbowe w jednostkach organizacyjnych poza resortem obrony narodowej, w: „Dz.U.” 1997 nr 130, poz. 846.
18. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 września 1997 r. w sprawie szkoleń i egzaminów dla kandydatów na członków rad nadzorczych spółek, w których Skarb Państwa jest jedynym akcjonariuszem oraz wynagrodzeń członków rad nadzorczych tych spółek, w: „Dz.U.” 1997 nr 110, poz. 718 z późniejszymi zmianami.
19. Ustawa o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006 (Materiał sejmowy – projekt).
20. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, w: „Dz.U.” 1981 nr 24, poz. 122 z późniejszymi zmianami.

21. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, w: „Dz.U.” 1981 nr 24, poz. 123 z późniejszymi zmianami.
22. Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych, w: „Dz.U.” 1998 nr 155, poz. 1014 z późniejszymi zmianami.
23. Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, w: „Dz.U.” 1994 nr 121, poz.591 z późniejszymi zmianami.
24. Ustawa z dnia 5 stycznia 1991 r. Prawo Budżetowe, w: „Dz.U.” 1991 nr 72, z późniejszymi zmianami.
25. Ustawa z dnia 7 października 1996 r o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w: „Dz.U.” 1996 nr 118, poz. 561.
26. Ustawa z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, w: „Dz.U.” 1999, nr 83, poz. 932.
27. Wróbel J., Wstępna koncepcja prywatyzacji (ekspertyza).
28. Zarządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 23 lipca 1997 r., „Dz.Roz.MON.” 1997 nr 24.
29. Zarządzenie 50/MON z dnia 13 listopada 1995 roku w sprawie gospodarstw pomocniczych realizujących zadania w zakresie napraw uzbrojenia i sprzętu oraz produkcji i usług budowlanych, w: „Dz.Roz.MON” 1995 poz. 196 z późniejszymi zmianami.
30. Zarządzenie MON nr 38/MON z dnia 3 września 1996 r. w sprawie zakładów budżetowych, gospodarstw pomocniczych i środków specjalnych w wojsku.

D. Materiały statystyczne

1. Charakterystyka produkcyjno-techniczna i ekonomiczna Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych za 1999.
2. Informacja o bezrobociu w lutym 2001 roku, MPiPS, Warszawa luty 2001.
3. Informacja o stanie prawnym gruntów, Departament Polityki Zbrojeniowej, Warszawa 2001.
4. Mały Rocznik Statystyczny 2002, GUS, Warszawa 2002.
5. Stan ekonomiczno-finansowy WPRP w latach 1992-2000.
6. Sytuacja ekonomiczna WPRP wg stanu z 31.12.1999 r. i 30.09.2000.
7. Sytuacja ekonomiczno-finansowa WZRB za latach 1999-2000.

WYKAZ MAP, SCHEMATÓW, TABEL I WYKRESÓW

A. Mapy

1. Dyslokacja Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych na terenie kraju

B. Schematy

1. Scenariusz wypracowania formuły możliwych kierunków działań w celu stworzenia warunków do rozwoju WPRP, WZRB i WPWP
2. Wykaz Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych z podziałem na grupy rodzajowe
3. Umieszczenie WPRP, WZRB i WPWP w systemie obronnym RP
4. Uwarunkowania restrukturyzacji i tworzenia warunków rozwoju WPRP, WZRB i WPWP
5. Macierz analizy WPRP, WZRB i WPWP metodą SWOT
6. Możliwe drogi i ścieżki przekształceń własnościowych WPRP i WPWP
7. Schemat komercjalizacji i prywatyzacji pośredniej
8. Zasady sprzedaży przedsiębiorstwa państwowego
9. Zasady wniesienia przedsiębiorstwa państwowego do spółki
10. Zasady oddania przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania
11. Możliwe drogi i ścieżki przekształceń WZRB

C. Tabele

1. Wykaz Wojskowych Zakładów Remontowo-Budowlanych
2. Wykaz Wojskowych Przedsiębiorstw Wydawniczych i Poligraficznych

3. Mocne i słabe strony funkcjonowania WPRP oraz ich szanse i zagrożenia rozwojowe
4. Analityczny bilans Wojskowych Zakładów Remontowo-Budowlanych na dzień 31.12.2000 r.
5. Wskaźniki oceny sytuacji finansowej na podstawie analizy wskaźnikowej
6. Analityczny rachunek zysków i strat WZRB za 2000 r.
7. Wartości wskaźnika płynności finansowej Wojskowej Drukarni w Łodzi w latach 2000 i 2001
8. Identyfikacja mocnych i słabych stron funkcjonowania WPWP
9. Identyfikacja szans i zagrożeń rozwojowych WPWP
10. Identyfikacja silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń rozwojowych WPWP
11. Formuła możliwych kierunków rozwoju WPRP
12. Formuła możliwych kierunków rozwoju WPWP

D. Wykresy

1. Ograniczenie ilości stanowisk etatowych żołnierzy zawodowych pełniących służbę w WPRP w latach 2001-2003

