

Andrzej Lis *

**ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA
RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW POLSKIEGO
PRZEMYSŁU OBRONNEGO W PRZYSZŁOŚCI
(W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH)**

**EXTERNAL CONDITIONS OF POLISH DEFENCE
COMPANIES' RESTRUCTURING IN THE FUTURE
(BASED ON THE EMPIRICAL RESEARCH)**

Summary

The aim of this article is to identify and analyze key external factors, which may possibly determine the future situation and restructuring processes of Polish defence industry companies. The following driving forces have been discussed: the predicted demand for armaments and military equipment on the Polish internal market, possibilities of increasing the military export as well as the influence and challenges connected with the accession of Poland to The Code of Conduct on Defence Procurement of the EU Member States Participating in the European Defence Agency. The analysis is based on the empirical research conducted in defense companies (questionnaires) supported by expert opinions including business, government agencies, scientists and economic journalists. The article discusses also the direction and methods of further scientific research within this area.

1. Uwagi wstępne

Procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw warunkowane są wieloma czynnikami, które przyczyniają się do powodzenia wdrażanych zmian bądź je utrudniają. Czynniki będące stymulatorami lub barierami restrukturyzacji przed-

* dr, Zakład Ekonomii, Wydział Społeczno-Ekonomiczny, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy.

siębiorstw mogą mieć charakter zarówno egzo-, jak i endogeny. W dużym uproszczeniu przyjmowane jest założenie, że istnieje wysokie prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w procesie restrukturyzacji, jeżeli zachowana zostanie nierówność (B. Nogalski, Z. Kreft 1994, s. 24; por.: A. Nalepka 1999, s. 211):

szanse + silne strony > zagrożenia + słabe strony

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza zewnętrznych determinantów restrukturyzacji polskiego przemysłu obronnego w przyszłości oraz próba wskazania kierunków dalszej eksploracji naukowej tego wycinka badanej rzeczywistości. Zidentyfikowanie potencjalnych uwarunkowań restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości było jednym z celów programu badawczego Restrukturyzacja przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego po 1990 roku. Badania empiryczne przeprowadzone zostały w 2006 roku. Projekt badawczy realizowany był w ramach seminarium doktorskiego w Katedrze Podstawowych Problemów Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (szerzej patrz: A. Lis 2007, s. 36 – 40; A. Lis 2006, s. 172 – 190). Podczas realizacji tego zadania badawczego posłużono się kombinacją metody ankietowej i metody wywiadu z ekspertami.

Badaniem ankietowym objęto wszystkie 39 spółek produkcyjnych przemysłowego potencjału obronnego. Spośród przedsiębiorstw, do których wysłano kwestionariusze ankiety, zgodę na przeprowadzenie badań uzyskano w 14 podmiotach. Stanowi to, co prawda, tylko 35,9% badanej populacji, ale badane przedsiębiorstwa w 2005 roku zatrudniały 62,4% wszystkich pracowników w sektorze, a ich udział w przychodach ze sprzedaży wszystkich spółek produkcyjnych polskiego przemysłowego potencjału obronnego wynosił 53,2%.

W badaniu przeprowadzonym metodą wywiadu z ekspertami uczestniczyło 18 ekspertów reprezentujących:

- kadre kierowniczą oraz specjalistów ds. restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego,
- spółki zarządzające grupami kapitałowymi przemysłu obronnego,
- organy administracji rządowej związane z sektorem,
- instytucje pozarządowe i organizacje samorządu gospodarczego zrzeszające firmy sektora obronnego,
- pracowników naukowych zajmujących się problematyką przemysłu obronnego oraz dziennikarzy prasy specjalistycznej.

Analiza uwarunkowań funkcjonowania i dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości obejmowała następujące aspekty:

- szanse i zagrożenia w otoczeniu przedsiębiorstw oraz ich silne i słabe strony (macierz SWOT),

- przewidywany popyt na krajowym rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) oraz możliwości zwiększenia poziomu polskiego eksportu specjalnego,
- wyzwania związane z przystąpieniem przez Polskę w 2006 roku do Kodeksu Postępowania Europejskiej Agencji Obrony (EDA) w zakresie zamówień publicznych w sektorze zaopatrywania obronnego (Code of Conduct).

2. Analiza SWOT

Na podstawie odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorstw, wskazanych w pytaniu otwartym, oraz opinii ekspertów zidentyfikowane zostały zasadnicze czynniki mogące determinować sytuację przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości oraz ich dalszą restrukturyzację: szanse w otoczeniu, zagrożenia w otoczeniu, silne strony przedsiębiorstw sprzyjające działaniom restrukturyzacyjnym oraz słabe strony przedsiębiorstw – wewnętrzne bariery restrukturyzacji. Na podstawie zidentyfikowanych determinantów zbudowano macierz SWOT, przedstawioną w tabeli 1.

Tabela 1. Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości – analiza SWOT

Szanse w otoczeniu	Silne strony przedsiębiorstw
<p>Otoczenie ogólne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • umowy offsetowe, • modernizacja techniczna Sił Zbrojnych RP, • utworzenie wspólnego europejskiego rynku UiSW - EDA, • międzynarodowe programy badawczo-rozwojowe; <p>Otoczenie konkurencyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • współpraca produkcyjna z firmami zagranicznymi, • wzrost popytu na UiSW, zwłaszcza na rynkach zagranicznych, • wejście polskich przedsiębiorstw z eksportem UiSW na nowe rynki zagraniczne, • wsparcie przedsiębiorstw ze strony grup kapitałowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie kwalifikacje pracowników, • stosunkowo nowoczesne, dostosowane do potrzeb rynku i konkurencyjne cenowo produkty, • duże doświadczenie produkcyjne i rynkowe przedsiębiorstw, • stosowane technologie, • wdrożenie systemów zarządzania jakością oraz wysoka jakość produktów potwierdzone certyfikatami, • własne zaplecze badawczo-rozwojowe.

Zagrożenia w otoczeniu	Słabe strony przedsiębiorstw
<p>Otoczenie ogólne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przystąpienie przez Polskę – bez żadnych okresów przejściowych – do Kodeksu EDA, • brak wsparcia finansowego restrukturyzacji przedsiębiorstw ze strony rządu; <p>Otoczenie konkurencyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wzrost konkurencji w przemyśle obronnym na świecie, • spadek i brak stabilności zamówień MON na dostawy UiSW, • wzrost atrakcyjności i otwarcie krajowego rynku UiSW dla konkurentów z zagranicy, • silna konkurencja ze strony producentów „niskokosztowych”. 	<ul style="list-style-type: none"> • brak środków finansowych na inwestycje, działalność badawczo-rozwojową oraz restrukturyzację, • wysoka dekapitalizacja majątku produkcyjnego i przestarzały park maszynowy, • luka technologiczna w porównaniu z liderami w światowym przemyśle obronnym, • wysoki poziom kosztów własnych, • opór społeczny wobec zmian.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego i wywiadów z ekspertami

Spośród zewnętrznych czynników mogących determinować sukces bądź porażkę procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości, zidentyfikowanych w macierzy SWOT, pogłębionej analizie wymagają trzy problemy:

- przewidywany poziom popytu na krajowym rynku UiSW,
- możliwości zwiększenia polskiego eksportu specjalnego,
- szanse i zagrożenia dla polskiego przemysłu obronnego, związane z przystąpieniem przez Polskę do Kodeksu Postępowania Europejskiej Agencji Obrony (EDA) w zakresie zamówień publicznych w sektorze zaopatrzenia obronnego.

3. Przewidywany poziom popytu na krajowym rynku UiSW

Według ekspertów biorących udział w badaniu wartość polskiego rynku UiSW w najbliższych latach (do około 2013 roku) szacowana jest na poziomie 0,9 – 1 mld euro rocznie. Wartość potencjalnych zamówień sprawia, że – uwzględniając import UiSW, które nie jest produkowane w Polsce – krajowy rynek jest zbyt mały, aby zapewnić funkcjonowanie przedsiębiorstwom polskiego przemysłu obronnego. W prognozowaniu popytu na krajowym rynku UiSW należy uwzględniać nie tylko zamówienia MON, przeznaczone na bieżące potrzeby Sił Zbrojnych RP, ale również na produkcję na poczet rotowanych zapasów mobilizacyjnych, dostawy dla uzbrojonych formacji MSWiA (Policja, Straż Graniczna), Ministerstwa Sprawiedliwości (Służba Więzienna), Służby Ochrony Kolei, agencji ochrony i innych formacji uzbrojonych.

W najbliższych 10 – 15 latach należy spodziewać się konieczności przebrożenia Sił Zbrojnych RP, ze sprzętu z okresu Układu Warszawskiego, na sprzęt nowej generacji, dostosowany do wymagań NATO, a w związku z tym wzrostu udziału w strukturze zakupów MON sprzętu o technologiach europejskich, zastępującego sprzęt poradziecki. Wszystko wskazuje na to, że rosnąć będą wymagania ze strony naszego wojska, które oczekiwać będzie uzbrojenia i sprzętu możliwie najwyższej jakości. Innymi słowy – od strony ilościowej będzie mniej zamówień, lecz jednocześnie zamawiane będzie uzbrojenie możliwie najnowocześniejsze i coraz bardziej skomplikowane. Tym wymogom będzie musiał sprostać nasz przemysł obronny, w przeciwnym wypadku Ministerstwo Obrony Narodowej zmuszone będzie zamawiać uzbrojenie u producentów zagranicznych, tym bardziej, że należy spodziewać się wzrostu walki konkurencyjnej na polskim rynku UiSW, w związku z przystąpieniem Polski do Kodeksu Postępowania EDA.

Struktura popytu na krajowym rynku UiSW w znacznym stopniu zależeć będzie od realizowanego programu modernizacji Sił Zbrojnych RP i wysokości środków w budżecie MON przewidzianych na ten cel. Wśród prawdopodobnych większych zamówień wskazać należy kontrakt śmigłowcowy. Można oczekiwać również zwiększonych nakładów na aktywne UiSW, materiały wybuchowe, łączność, informatykę i elektronikę.

W dającej się przewidzieć przyszłości będzie dominował trend do pozyskiwania przez MON produktu „customer tailored” – w małych seriach produkcyjnych, modułowego, w wielu wariantach funkcjonalnych i o wysokiej złożoności jednostkowej. Na znaczeniu będą zyskiwać modernizacje (często mające zaowocować skokową poprawą parametrów) już eksploatowanego uzbrojenia. Siły Zbrojne RP będą stopniowo zwiększać swe oczekiwania dotyczące pozyskiwania systemów (złożonych z wielu produktów), zdolnych do funkcjonowania w złożonych architekturach funkcjonalnych. W strukturze przyszłego popytu na krajowym rynku UiSW należy uwzględnić również przezbieranie Wojsk Lądowych na sprzęt lekki, przeznaczony do działań stabilizacyjnych oraz upodabnianie się w zakresie uzbrojenia i wyposażenia pododdziałów Wojsk Lądowych oraz formacji typu policyjnego (pododdziały prewencji Policji, oddziały specjalne Żandarmerii Wojskowej).

Na krajowy rynek UiSW trzeba patrzeć również przez pryzmat ewentualnych korzyści dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, związanych z umowami offsetowymi na dostawy UiSW dla Sił Zbrojnych RP, zakupionego za granicą. Wydaje się, że w tym obszarze okres największych szans dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, związanych z modernizacją Sił Zbrojnych RP, zakończył się wraz z rozstrzygnięciem przetargów na samolot wielozadaniowy i kołowy transporter opancerzony. W najbliższych latach jedyną istotną szansą offsetową dla sektora obronnego, w tym zwłaszcza branży

lotniczej może być przetarg śmigłowcowy, oczywiście pod warunkiem wynegocjowania korzystnych umów offsetowych.

4. Możliwości zwiększenia poziomu polskiego eksportu specjalnego

Ze względu na niewielkie znaczenie Polski na międzynarodowym rynku UiSW oraz silną konkurencję, szacowanie eksportowych możliwości przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego powinno odbywać się z dużą ostrożnością. Wydaje się jednak, że obecnie ze względu na redefinicję zagrożeń perspektywy eksportu dla polskiego przemysłu obronnego są lepsze niż kilka lat temu. Po okresie fascynacji systemami precyzyjnego rażenia i siłami lekkimi oraz rosnącego znaczenia w technice wojskowej technologii high-tech, od czasu zamachów terrorystycznych na Nowy Jork w 2001 roku, można zaobserwować redefinicję potrzeb sił zbrojnych prowadzących działania bojowo-stabilizacyjne w warunkach konfliktu asymetrycznego. Przełożyło się to na wzrost popytu na broń strzelecką, urządzenia do rozminowania terenu, systemy ochrony osobistej (kamizelki kuloodporne) i zbiorowej (dopancerzenie pojazdów) przed rażeniem z broni strzeleckiej i minami. Drugim obszarem potencjalnych szans dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego jest modernizacja szeroko rozpowszechnionego na świecie uzbrojenia i sprzętu wojskowego produkcji radzieckiej.

Rynkami, na których można upatrywać największe szanse eksportowe dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, są państwa należące do 1989 roku do strefy wpływów byłego ZSRR, których siły zbrojne wyposażone są w sprzęt poradziecki i w których polskie firmy mają dobre kontakty handlowe (państwa arabskie, Daleki Wschód). Czynnikiem sprzyjającym eksportowi polskiego UiSW do państw Afryki Północnej i Dalekiego Wschodu jest dobra opinia polskich producentów na tamtejszych rynkach. Ponadto mniejsza złożoność polskich produktów specjalnych w porównaniu z produkcją amerykańską i zachodnioeuropejską sprawia, że polskie UiSW jest łatwiejsze w obsłudze i ma niższe ceny.

Dbając o dobre relacje handlowe na dotychczasowych tradycyjnych rynkach eksportowych, przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego powinny aktywnie poszukiwać nowych rynków dla swoich produktów na przykład na Bałkanach, w państwach afrykańskich czy w Ameryce Południowej. W planach eksportowych należy uwzględniać wzrost konkurencji na rynku produkcji specjalnej, w tym także w segmencie zajmowanym przez polskie przedsiębiorstwa, gdzie obok silnej pozycji firm rosyjskich wzrasta intensywność konkurencji ze strony producentów „niskokosztowych” takich jak Chiny, Indie czy Meksyk. Na rynku kontraktów na modernizację sprzętu poradzieckiego dodatkowym

czynnikiem zwiększającym konkurencję jest wejście w ten obszar rynku firm zachodnioeuropejskich.

Potencjalnych szans eksportowych można upatrywać również na wspólnym rynku UiSW Unii Europejskiej, w tym zwłaszcza w zakresie kooperacji produkcyjnej z firmami zachodnioeuropejskimi. Wykorzystanie tych szans wymagać jednak będzie silnego wsparcia ze strony polskiego rządu oraz włączenia się przedsiębiorstw przemysłu obronnego w struktury europejskie, poprzez powiązania organizacyjne, kapitałowe i produkcyjne.

W ocenie ekspertów biorących udział w badaniu warunkami rozwoju polskiego eksportu specjalnego są:

- usprawnienie mechanizmów długofalowego planowania i projektowania produkcji,
- dalsza modernizacja oferowanych produktów i rozwój nowych produktów tak, aby oferować produkty konkurencyjne na danym rynku i oryginalne (choć niekoniecznie najbardziej nowoczesne czy złożone),
- rozwój kooperacji produkcyjnej,
- obniżenie kosztów produkcji, a w efekcie cen wyrobów,
- wsparcie ze strony rządu poprzez promocję polskiego UiSW (zwłaszcza MON) i kredyty eksportowe.

5. Wyzwania wynikające z przystąpienia przez Polskę do Kodeksu Postępowania EDA

Niezwykle istotnym, a być może kluczowym czynnikiem warunkującym sytuację polskiego przemysłu obronnego w najbliższych latach będzie działalność Europejskiej Agencji Obrony (European Defence Agency – EDA), utworzonej w 2004 roku w ramach reform instytucjonalnych Unii Europejskiej. Europejska Agencja Obrony ma być jednym z narzędzi Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony oraz służyć umacnianiu rozproszonego i niedoinwestowanego europejskiego przemysłu obronnego. Decyzją Rady Sterującej Europejskiej Agencji Obrony z 21 listopada 2005 roku, od 1 lipca 2006 roku na obszarze Unii Europejskiej wprowadzony został Kodeks Postępowania w zakresie udzielania zamówień publicznych w sektorze zaopatrywania obronnego (The Code of Conduct on Defence Procurement of the EU Member States Participating in the European Defence Agency).

Celem wdrożenia Kodeksu Postępowania EDA jest stworzenie konkurencyjnego międzynarodowego europejskiego rynku UiSW oraz wzmocnienie Europejskiej Obronnej Bazy Technologicznej i Przemysłowej (European Defence Technological and Industrial Base). Kodeks ten w sposób dobrowolny i na zasadzie wzajemności wprowadza otwartą międzynarodową konkurencję na obszarze państw, które przystąpiły do Kodeksu. Podjęcie przez polski rząd decyzji

o przystąpieniu do Kodeksu Postępowania EDA z dniem 1 lipca 2006 roku bez żadnych ograniczeń i okresów przejściowych stwarza polskim przedsiębiorstwom możliwość ubiegania się o kontrakty w innych państwach uczestniczących w tym programie, ale równocześnie oznacza otwarcie krajowego rynku UiSW dla europejskich firm zbrojeniowych na zasadach wolnej konkurencji.

Decyzja polskiego rządu o przystąpieniu do Kodeksu Postępowania EDA, bez zachowania okresu przejściowego, wzbudza liczne emocje i spory w środowiskach związanych z polskim przemysłem obronnym. Podobnie, jak wskazują wyniki prowadzonych badań, podzielone były opinie uczestniczących w nim ekspertów. Należy przy tym zauważyć, że niektórzy eksperci wymieniali przystąpienie Polski do Kodeksu Postępowania EDA zarówno po stronie szans, jak i zagrożeń dla polskiego przemysłu obronnego. Część ekspertów krytykująca przystąpienie Polski do Kodeksu Postępowania EDA wskazywała, że decyzja rządu była przedwczesna i nie przyniesienie ona żadnych korzyści dla krajowego przemysłu obronnego a wręcz przeciwnie stwarza realne zagrożenie dla dalszego funkcjonowania tego sektora. W opinii tej grupy ekspertów znajdującej się w fazie głębokiej i wieloaspektowej restrukturyzacji polski przemysł obronny nie tylko nie ma szans na wygrywanie przetargów w państwach „starej Unii”, ale może utracić rynek krajowy na rzecz skonsolidowanych koncernów zachodnioeuropejskich, które gruntowne procesy restrukturyzacyjne zakończyły w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku.

Dodatkowym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę jest fakt, że polskie MON musi realizować zakupy „grubego” UiSW, spełniającego standardy NATO, podczas gdy siły zbrojne państw Europy Zachodniej muszą jedynie uzupełniać i ewentualnie modernizować sprzęt posiadany na wyposażeniu. Przystąpienie do Kodeksu może utrudniać przedsiębiorstwom polskiego przemysłu obronnego pozyskiwanie kontraktów na rynkach państw trzecich. W warunkach braku w Polsce skonsolidowanej struktury holdingowej przemysłu obronnego można przewidywać także częściowe przejęcie rynku dostaw kooperacyjnych przez firmy zachodnioeuropejskie i w efekcie „wyciek” za granicę środków finansowych przeznaczonych na zakupy UiSW. Negatywnego wpływu decyzji o przystąpieniu Polski do Kodeksu Postępowania EDA należy oczekiwać przede wszystkim w perspektywie krótkookresowej.

Należy zauważyć, że część ankietowanych ekspertów przystąpienie przez Polskę do Kodeksu Postępowania EDA traktuje przede wszystkim jako szansę nie tylko na ewentualne pozyskanie kontraktów zagranicznych, ale również jako czynnik sprzyjający integracji polskich przedsiębiorstw z europejskim przemysłem obronnym oraz determinantę głębokich i wieloaspektowych zmian o charakterze restrukturyzacyjnym.

Czy zatem utworzenie EDA oraz wdrożenie europejskiego Kodeksu Postępowania na rynku UiSW stanie się szansą czy zagrożeniem dla przedsiębiorstw

polskiego przemysłu obronnego? Jakie strategiczne decyzje powinny być podjęte w tym kontekście przez rząd oraz przedsiębiorstwa? Znalezienie odpowiedzi na te pytania wydaje się być jednym z kluczy do sukcesu bądź porażki przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości.

6. Kierunki dalszych badań

Uwzględniając znaczenie dla sytuacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego czynników otoczenia zewnętrznego, zidentyfikowanych i scharakteryzowanych powyżej, w ocenie autora zasadnym byłoby podjęcie dalszej eksploracji naukowej tego obszaru. Do realizacji tego zadania proponuje się rozważenie następującego modelu procedury badawczej:

- powtórzenie badania ankietowego i wywiadu z ekspertami, celem zweryfikowania czynników determinujących sytuację przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości oraz ich dalszą restrukturyzację zidentyfikowanych w badaniu z 2006 roku;
- przeprowadzenie analizy SWOT w ujęciu dynamicznym, poprzez porównanie szans w otoczeniu, zagrożeń w otoczeniu, silnych stron przedsiębiorstw sprzyjających działaniom restrukturyzacyjnym oraz słabych stron przedsiębiorstw – wewnętrznych barier restrukturyzacji;
- podjęcie próby dokonania długoterminowej prognozy zewnętrznych uwarunkowań sytuacji polskiego przemysłu obronnego, za pomocą metod scenariuszowych (scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze stanów otoczenia);
- przeprowadzenie – za pomocą ankietowania przedsiębiorstw, wywiadów z ekspertami oraz analizy danych statystycznych i dokumentacji przetargowej – pogłębionej analizy wpływu i wyzwań związanych z przystąpieniem Polski do Code of Conduct Europejskiej Agencji Obrony.

W ocenie autora wskazane powyżej obszary mają niezwykle istotne znaczenie dla producentów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, zwłaszcza w kontekście przekształceń strukturalnych, realizowanych w ramach Strategii konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007 – 2012 oraz rosnącego poziomu walki konkurencyjnej w sektorze.

7. Uwagi końcowe

Reasumując rozważania na temat uwarunkowań restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości nie sposób nie zwrócić uwagi na szczególną pozycję, jaką w stosunku do tego sektora gospodarki odgrywa państwo. Pomimo postępującego umiędzynarodowienia oraz prywaty-

zacji sektora obronnego na świecie, państwo narodowe wciąż pozostaje kluczowym „graczem” w obszarze przemysłu obronnego. Państwo jest nie tylko – poprzez swoje siły zbrojne – głównym odbiorcą produkcji specjalnej, ale również bardzo wpływowym „regulatorem” działalności sektora oraz nierzadko głównym właścicielem przedsiębiorstw. Poprzez swoje decyzje polityczne, militarne i gospodarcze państwo może w radykalny sposób zmieniać warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Najlepszym przykładem takiej sytuacji w odniesieniu do krajowego przemysłu obronnego jest decyzja rządu o przystąpieniu Polski do Kodeksu Postępowania EDA.

Stąd też kluczowym dla procesów dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego wydaje się stworzenie właściwego „klimatu restrukturyzacji”, którego elementami będą prorestrukturyzacyjna polityka sektorowa państwa w obszarze przemysłu obronnego oraz wewnętrzne dążenie przedsiębiorstw do podejmowania wieloaspektowych zmian restrukturyzacyjnych w celu umacniania konkurencyjności.

Literatura

1. *Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989 – 1997)*, praca zbiorowa pod red. M. Daniluka, WNE UW, Warszawa 1999.
2. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
3. *Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji sektora obronnego*, NIK, Warszawa 2004.
4. Lis A., *Kierunki dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 7-8.
5. Lis A., *Kierunki i trendy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 6.
6. Lis A., *Wybrane aspekty restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w świetle badań empirycznych [w:] Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów*, pod red. A. Nalepki, WSB-NLU, Nowy Sącz 2006.
7. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa – Kraków 1999.
8. Nogalski B., Kreft Z., *Szanse i zagrożenia w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 11.

9. *Strategia konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007 – 2012*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 31 sierpnia 2007 r., Ministerstwo Gospodarki, Warszawa sierpień 2007.
10. *Strategia przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 14 maja 2002 r., Ministerstwo Gospodarki, Warszawa maj 2002.