

Arkadiusz STYPA
Karolina BADOWSKA
Mateusz ROSZKIEWICZ

BUDOWA EKOSYSTEMU BADAŃ I ROZWOJU W GRUPIE KAPITAŁOWEJ PGZ

Streszczenie. W artykule przedstawiono realizowane kierunki prac organizacyjnych prowadzących do budowy silnego ekosystemu w obszarze badań i rozwoju w Polskiej Grupie Zbrojeniowej (PGZ). Omówiono zadania Polityki Innowacyjności wprowadzanej w spółkach z inicjatywy Departamentu Innowacji i Rozwoju Technologicznego (DIRT). Podkreślono ważność proponowanego modelu zintegrowanego systemu zarządzania pracami B+R mającego w efekcie przynieść zwiększenie konkurencyjności spółek.

Słowa kluczowe: Polska Grupa Zbrojeniowa, Polityka Innowacyjności, prace badawczo-rozwojowe, zintegrowany system zarządzania.

1. WPROWADZENIE

Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ) to struktura kapitałowa typu spółki akcyjnej zrzeszająca ponad 60 najważniejszych zakładów polskiego przemysłowego potencjału obronnego. Polska Grupa Zbrojeniowa jest spółką, której jedynym właścicielem jest Skarb Państwa. Tworzy siłę polskiego przemysłu zbrojeniowego zdolnego do realizacji innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie obronności.

Strategicznym celem Polskiej Grupy Zbrojeniowej jest zapewnienie Siłom Zbrojnym RP najwyższej jakości sprzętu i wyposażenia, pozwalającego żołnierzom skutecznie wykonywać swoje zadania i obowiązki. Zapewnieniu bezpieczeństwa państwa służy jednak nie tylko wzrost zdolności obronnych sił zbrojnych, wynikający z realizowanych programów modernizacyjnych. Zwiększenie potencjału technologicznego krajowego przemysłu obronnego jest również trwałym i sięgającym daleko w przyszłość czynnikiem wzmacniającym bezpieczeństwo państwa i jego obywateli.

2. NOWE KIERUNKI ROZWOJU UZBROJENIA

Działania PGZ jako inicjatora innowacyjnych rozwiązań to nie tylko realizacja priorytetowych działań związanych z Planem Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP, ale także obserwacja i implementacja nowych trendów technologicznych, które będą kształtować globalne bezpieczeństwo w perspektywie kolejnych 10-20 lat.

Już dzisiaj w sektorze obronnym widoczne są zmiany w kierunku wykorzystywania systemów bezzałogowych i autonomicznych, robotyki, technologii C4ISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance), sensorów, systemów, technologii druku 3D, cybertechnologii oraz broni energetycznej (lasery, promieniowanie elektromagnetyczne). Wymienione obszary technologiczne dotyczą nie tylko przemysłu obronnego, lecz także sektora cywilnego – m.in. poprzez możliwość podwójnego ich zastosowania.

PGZ dostarcza innowacyjne produkty zwiększające bezpieczeństwo państwa. Wśród rozwijanych technologii są m.in. system obrony powietrznej bardzo krótkiego zasięgu z zestawem „Poprad” i radarem „Soła”; przenośne przeciwlotnicze zestawy raketowe „Grom” i „Piorun”; kołowy transporter opancerzony „Rosomak”; samobieżny moździerz

„Rak”; system artyleryjski z samobieżną armatohaubicą „Krab”; indywidualne wyposażenie żołnierza z karabinkami „Beryl” oraz „Grot”. Dostarczane systemy mają duży potencjał do dalszego rozwoju. Spółki GK PGZ prezentują możliwości modyfikacji i modernizacji także sprzętu starszej generacji, tak aby dostosować go do wymagań współczesnego pola walki.

Nowy Plan Modernizacji Technicznej (PMT) jest dla Grupy PGZ szansą na znaczący rozwój potencjału technologicznego i umożliwia rozszerzenie oferty produktowej o poszukiwane za granicą rozwiązania w zakresie chociażby systemów obrony przeciwlotniczej i platform lądowych.

3. INTEGRACJA BADAŃ I ROZWOJU W GRUPIE

Obecnie wiele się mówi o budowaniu pozycji rynkowej poprzez prowadzenie działań badawczo-rozwojowych. Należy podkreślić, że jest to bardzo trudne zadanie. Wymaga bowiem wielkiego zaangażowania nie tylko w obszarze technologicznym, ale i skupienia uwagi na sprawnym zarządzaniu procesem realizacji projektów B+R w Grupie Kapitałowej PGZ. W 2018 roku utworzony został Departament Innowacji i Rozwoju Technologicznego (DIRT) – powstał on poprzez połączenie w jedną komórkę trzech działających niezależnie Biur, które realizowały zadania w zakresie komplementarnych obszarów merytorycznych, tj. analizy, badań, rozwoju technologii, realizacji projektów, innowacji, pozyskiwania technologii, współpracy z uczelniami, inicjowania zmian. Konsolidacja zbieżnych obszarów w ramach jednego Departamentu usprawnia realizację celów leżących w interesie nie tylko poszczególnych Spółek, ale również całej Grupy PGZ. Departament Innowacji i Rozwoju Technologicznego angażuje się w prace badawcze, rozwojowe i innowacyjne poprzez szereg aktywności, które prowadzi.

Do momentu powstania DIRT, rozproszony system zarządzania projektami zbrojeniowymi w ramach Grupy Kapitałowej PGZ prowadził do braku przepływu informacji na temat prac B+R prowadzonych przez Spółki – co obniżało efektywność całego procesu. Istotnym instrumentem wsparcia, nad którym pracujemy jest stworzenie zintegrowanego modelu zarządzania pracami badawczymi i rozwojowymi, czyli budowa ekosystemu B+R w Grupie Kapitałowej PGZ. Celami stworzenia ekosystemu są m.in.:

- systematyzacja przepływu informacji w ramach Grupy PGZ, pozwalająca uzyskać niezbędną wiedzę na temat obecnych i przyszłych projektów realizowanych przez spółki;
- wykluczenie wewnętrznej konkurencji pomiędzy spółkami Grupy;
- wzmocnienie kooperacji pomiędzy spółkami, docelowo prowadząc do budowy jednego łańcucha wartości dla całej Grupy Kapitałowej PGZ;
- wprowadzenie portfelowego zarządzania projektami badawczymi i rozwojowymi;
- stworzenie „pamięci” organizacji – systemu do wzajemnego korzystania z doświadczeń spółek.

W procesie budowy ekosystemu B+R w GK PGZ ważna jest implementacja w Spółkach szeregu dokumentów korporacyjnych wspierających sprawną realizację projektów. Jej kluczowymi elementami są Kodeks GK PGZ oraz Strategia GK PGZ, a także akt wykonawczy Kodeksu – Polityka Innowacyjności (oraz przekazane Spółkom pod koniec 2018 roku Wytyczne w tym zakresie), której zadaniem będzie wyznaczenie kluczowych kierunków rozwoju kompetencji i produktów GK PGZ. Celem wdrożenia Polityki Innowacyjności jest wprowadzenie w Grupie PGZ jednolitego modelu prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, obejmującego zarządzanie pomysłami (innowacjami), programami i projektami badawczo-rozwojowymi oraz zarządzanie wiedzą. Proces ten ma służyć

zapewnieniu dostępu do wiedzy o projektach, budowaniu bazy projektów realizowanych przez Spółki, ewidencjonowaniu oraz efektywnemu wykorzystaniu zasobów i potencjału w GK PGZ. Wprowadzenie Polityki Innowacyjności pozwoli na zwiększenie skuteczności w realizacji prac badawczo-rozwojowych, zgodnie z interesem Grupy PGZ wynikającym z wdrożonego Kodeksu GK PGZ. Polityka Innowacyjności GK PGZ będzie narzędziem koordynacji działań w obszarze pozyskiwania nowych technologii, które ma przyczynić się do osiągnięcia lepszych rezultatów poprzez wykorzystanie efektu synergii i kooperacji pomiędzy Spółkami oraz umożliwić obniżenie kosztów realizacji projektów badawczo-rozwojowych, a także wspólnego osiągania celów wyznaczonych przez strategię Grupy PGZ. Polityka Innowacyjności GK PGZ umożliwić będzie intensyfikację działań w Grupie PGZ w obszarze badań i rozwoju oraz określenie kierunków badań w sposób, który pozwoli optymalnie wykorzystać zasoby i środki, wspierając rozwój Spółek i realizować strategię biznesową Grupy PGZ.

Elementem składającym się na zintegrowany model zarządzania pracami B+R w GK PGZ będzie wdrożenie platformy kooperacji i komunikacji pomiędzy Spółkami. Podejmowane działania służą temu, aby Spółki współpracowały ze sobą i wzajemnie się uzupełniały, uzyskując dodatkowe efekty kooperacyjne oraz siłę przetargową przy pozyskiwaniu w ramach przetargów zamówień. Głównym atutem kooperacji, która jest zaprzeczeniem rywalizacji, jest koordynacja wszystkich działań podejmowanych przez poszczególne jednostki, aby osiągnąć jak najbardziej korzystne efekty dla całej Grupy Kapitałowej PGZ. Posiadanie kompleksowej wiedzy na temat inwestycji w zakup nowych urządzeń produkcyjnych ma doprowadzić do optymalizacji kosztów, poprzez unikanie zbędnych inwestycji i realizowanie zleceń wewnątrz Grupy Kapitałowej PGZ. Tworzone przez DIRT narzędzie wspomaga również zarządzanie procesami badawczymi i rozwojowymi, będzie też krokiem do poprawy efektywności zarządzania projektami.

4. FORUM INNOWACJI I ROZWOJU TECHNOLOGICZNEGO

Droga do innowacyjnego sukcesu wymaga ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań i wykorzystania różnorodnych narzędzi – w tym celu cyklicznie organizujemy „Forum Innowacji i Rozwoju Technologicznego”. Dedykujemy je specjalistom i ekspertom ze Spółek naszej Grupy Kapitałowej odpowiedzialnym za rozwój i realizację prac badawczo-rozwojowych. Staramy się również, by w tych spotkaniach uczestniczyli eksperci zewnętrzni, których wiedza i doświadczenia mogą mieć wpływ na poprawę efektów naszej pracy. Ostatnia V edycja Forum miała miejsce w Wojskowych Zakładach Motoryzacyjnych S.A. w maju 2019 roku z udziałem przedstawicieli agencji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, to jest Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Kolejna – VI edycja Forum odbędzie się pod koniec września br. w Zakładach Mechanicznych „TARNÓW” S.A. Celem Forum jest m.in.: wymiana informacji o innowacyjnych projektach prowadzonych w Spółkach GK PGZ, prezentacja możliwości pozyskiwania krajowych i międzynarodowych źródeł finansowania prac badawczo-rozwojowych, identyfikacja potencjalnych obszarów współpracy przemysłu z jednostkami naukowymi, badawczymi oraz instytucjami rządowymi, a także wdrażanie nowatorskich rozwiązań technologicznych w spółkach GK PGZ.

5. PODSUMOWANIE

Polska Grupa Zbrojeniowa w celu zapewnienia dostępu do najnowszych trendów i wyzwań w zakresie obronności, a także dla prowadzenia dialogu w zakresie kształtowania przyszłej międzynarodowej polityki obronnej, zaangażowana jest w różne mechanizmy współpracy: chociażby poprzez regularny udział w NATO Industrial Advisory Group (NIAG)

– Przemysłowej Grupie Doradczej NATO czy realizowany przez Europejską Agencję Obrony (EDA) program PADR (Preparatory Action on Defence Research – działania przygotowawcze w zakresie badań nad obronnością). Przygotowujemy także projekty, które mogą być finansowane z kolejnych mechanizmów, np. w ramach PESCO (Permanent Structured Cooperation – Stała Współpraca Strukturalna).

Innowacyjność w przemyśle zbrojeniowym realizowana jest w klasycznym trójkącie współpracy pomiędzy nauką, przemysłem i wojskiem. W praktyce oznacza to, że pieniądze przeznaczone na rozwój przemysłu zbrojeniowego są wykorzystywane do budowania gospodarki opartej na wiedzy, rozwoju kompetencji jednostek naukowych, a także w celu zapewnienia bezpieczeństwa Polski.

Pełna realizacja zadań zarysowanych w zintegrowanym modelu zarządzania pracami badawczo-rozwojowymi pozwoli na podjęcie optymalnych decyzji dotyczących rozpoczynania projektów B+R – w konsekwencji chcemy osiągnąć większą konkurencyjność i dochodowość naszych spółek.

6. LITERATURA

- [1] Zarząd PGZ S.A.: Kodeks Grupy PGZ, Warszawa 2018
- [2] Strategia Grupy Kapitałowej PGZ (Dokument wewnętrzny PGZ S.A. – niepublikowany).
- [3] Polityka Innowacyjności (Dokument wewnętrzny PGZ S.A. – niepublikowany).

CONSTRUCTING A RESEARCH AND DEVELOPMENT ECOSYSTEM IN THE PGZ CAPITAL GROUP

Abstract. The article presents the paths of organizational work leading to the construction of a strong ecosystem in the area of research and development at the Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ - Polish Armaments Group). The tasks of the Innovation Policy implemented within the Group companies on the initiative of the Department of Innovation and Technological Development (DIRT) are discussed. The importance of the proposed model of an integrated R&D management system, supposed to result in increasing the competitiveness of the companies, is emphasized.

Keywords: Polska Grupa Zbrojeniowa, Innovation Policy, research and development works, integrated management system.

Artykuł o charakterze informacyjnym nie był poddany procedurze recenzowania.