

<https://www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/5839,Szef-BBN-dla-Magazynu-VIP-Czeka-nas-skok-w-nowoczesny-przemysl.html>  
2021-09-20, 18:56  
02.09.2014

## Szef BBN dla Magazynu VIP: Czeka nas skok w nowoczesny przemysł

---

**Zapraszamy do zapoznania się z wywiadem, jakiego szef BBN Stanisław Koziej udzielił Magazynowi VIP przy okazji XXII edycji Międzynarodowego Salonu Przemysłu Obronnego odbywającego się w Kielcach. Z szefem BBN rozmawiała Justyna Franczuk.**



### **Czeka nas skok w nowoczesny przemysł**

*Zarządzający firmami powinni zdać sobie sprawę z tego, że aby przetrwać, muszą być konkurencyjni na zagranicznych rynkach, sprzedawać swoje wyroby innym armiom, wchodzić w kooperację z firmami np. z Unii Europejskiej – mówi prof. dr hab. Stanisław Koziej, szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego*

**Justyna Franczuk, VIP: Panie Ministrze, pretekstem do naszego spotkania jest zbliżający się XXII Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego w Kielcach. Ten rok to wielka konsolidacja spółek przemysłu zbrojeniowego. Czy w pana odczuciu to milowy krok w kierunku modernizacji armii? Poprzednia próba, czyli powstanie Grupy Bumar, nie powiodła się, pytanie, czy nie popełnimy tych samych błędów.**

*Stanisław Koziej, szef BBN: Przede wszystkim trzeba zaznaczyć, że konsolidacja polskiego przemysłu obronnego jest konieczna. To jeden z warunków utrzymania się na międzynarodowych rynkach. Małe krajowe firmy, poza nielicznymi wyjątkami, nie mają szans w starciu z potężnymi światowymi korporacjami. W naszych warunkach może z nimi rywalizować jedynie silna grupa. Konsolidacja to też szansa na unowocześnienie tej gałęzi gospodarki. Dziś na stare typy uzbrojenia nie ma zapotrzebowania. Musimy więc dokonać skoku z przemysłem w nowoczesność. Bez tego trudno będzie zostać znaczącym na świecie graczem.*

Co do wdrażanej obecnej koncepcji konsolidacji to mam nadzieję, że okaże się sukcesem. Aczkolwiek zdaję sobie sprawę z trudności związanych z dotychczasowym przekształcaniem i dostosowywaniem polskiego przemysłu do nowych wyzwań i warunków. Pewnym usprawiedliwieniem może być fakt, że w podobnej sytuacji są wszystkie kraje, w których kiedyś funkcjonował system scentralizowany. W których podmioty przemysłów obronnych pracowały na rzecz krajowych, dużych, rozwiniętych i wszystko kupujących armii. W tej chwili, jeśli zbrojeniówka chce się utrzymać, nie może liczyć tylko na ministra obrony narodowej, który ma przecież ograniczone możliwości finansowe.

Zarządzający firmami powinni zdać sobie sprawę z tego, że aby przetrwać, muszą być konkurencyjni na zagranicznych rynkach, sprzedawać swoje wyroby innym armiom, wchodzić w kooperację z firmami np. z Unii Europejskiej. To są wyzwania związane również z takim – powiedziałbym – mentalnościowym przestawieniem się kadry zarządzającej.

**To akurat może być wieloletni proces, bo zawsze gdzieś z tyłu głowy jest myśl, że bez względu na okoliczności przemysł obronny i tak zawsze może liczyć na wsparcie rządzących.**

- Jest w tym oczywiście ziarno prawdy. Bo trzeba także pamiętać, że przemysł obronny pełni ważną funkcję w systemie bezpieczeństwa narodowego. Trudno sobie wyobrazić, aby kraj średniej wielkości nie miał własnej zbrojeniówki. Nie jest jednak tak, że cała produkcja rodzimego przemysłu może być spożytkowana przez krajową armię.

Chcę też zwrócić uwagę na przykład ustawy dotyczącej finansowania rozbudowy systemu obrony powietrznej, w tym przeciwrakietowej. Jest w niej zapis o preferowaniu polskiego przemysłu obronnego, jednak nie zawsze jest to możliwe z uwagi chociażby na unijne regulacje, które nie pozwalają za wszelką cenę podtrzymywać tej gałęzi gospodarki, ponieważ musi ona funkcjonować na wolnym rynku. Jest jeszcze kwestia tego, że wojsko w miarę możliwości powinno kupować to, co najlepsze, a nie jedynie to, co produkuje własny przemysł zbrojeniowy. Inaczej nie będziemy się skutecznie modernizować, utkniemy w martwym punkcie.

**Tu dochodzimy do pewnego paradoksu: MON kupuje nowoczesny sprzęt na Zachodzie, bo u nas go nie ma, polskie firmy skarżą się zaś, że nie mogą go wyprodukować, bo brak jest długofalowych planów zakupów, a gdyby miały zamówienie na dany sprzęt, byłyby w stanie go stworzyć. Czy da się znaleźć takie rozwiązanie, aby wilk był syty i owca cała?**

Zgadzam się co do samej zasady. W każdej działalności potrzebne są długofalowe plany rozwoju. Natomiast zastrzeżenia polskich przedsiębiorstw przede wszystkim miały uzasadnienie przez całe lata 90., kiedy rzeczywiście nie było długofalowych programów, budżet był ustalany z roku na rok, Sztab Generalny robił plan, po czym po kilku miesiącach musiał go zmieniać, bo okazywało się, że nie ma tylu pieniędzy, ilu się spodziewano.

Sytuacja zmieniła się mniej więcej 10 lat temu, wraz z inicjatywą obecnego prezydenta, a wówczas ministra obrony narodowej, polegającą na wprowadzeniu zasady przekazywania stałej wartości PKB na rzecz Sił Zbrojnych, w tym co najmniej 20 proc. tej wartości na modernizację techniczną. Od tego czasu, z roku na rok minister obrony narodowej miał coraz lepsze warunki do ustalania wieloletnich programów. Dziś te dotyczące głównych kierunków rozwoju polskiej armii są realizowane. Wiadomo chociażby, czego będziemy potrzebować w zakresie obrony powietrznej i przeciwrakietowej i ile pieniędzy możemy na to przeznaczyć. Oczywiście jak w każdej dziedzinie, tak i w programowaniu zbrojeniowym można znaleźć przykłady na to, że jakiś segment koniecznej modernizacji technicznej wojska nie ma jeszcze programów długofalowych, tak więc decyzji nadal mają co robić.

**Stworzenie planu to jedno, ale jego realizacja to już zupełnie inna kwestia...**

Dotychczasowa praktyka pokazuje, że wprowadzenie w kilkuletniej perspektywie opracowanych planów nie jest proste. Potrzeba ściślejszej niż do tej pory współpracy MON z przemysłem obronnym, ale i światem nauki – swoistej symbiozy między tymi stronami. Sądzę, że po ostatnich decyzjach, które większą odpowiedzialność za przemysł zbrojeniowy kładą na ministra obrony narodowej, sytuacja się unormuje.

Do tej pory ta odpowiedzialność była rozrzucona na ministrów obrony narodowej, gospodarki i skarbu państwa. I w zasadzie nie było wiadomo, kto tak naprawdę jest decydentem. Jednocześnie w rządzie nie było ponadresortowej struktury, która by działania na polu przemysłu obronnego tych trzech resortów koordynowała, monitorowała, zmuszała je niejako do rozliczania z realizacji wspólnych zadań. Zatem trudno było optymalnie wykorzystywać zdolności przemysłu z jednoczesnymi maksymalnymi korzyściami dla Sił Zbrojnych.

Uważam, że istnieją obecnie warunki, w których MON wspólnie z przedstawicielami nauki i przemysłu będzie mógł opracowywać plany, dotyczące także tego, jakie uzbrojenie za kilka lat wzbogaci armię. Nie oznacza to jednak, że przemysł

ma czekać, aż wszystko dostanie na tacy. Sam powinien być aktywny i proponować wojskowym decydom rozwiązania, które za kilka lat będzie miał w swojej ofercie. Stanie się przez to wiarygodnym partnerem, a może nawet inspirować będzie do zmian w przygotowywaniu przyszłościowych kierunków modernizacji wojska i tym samym planów zakupów sprzętu.

**Tu kłania się też kwestia odpowiedniej promocji, która obecnie jest niewielka, albo jej nie ma. Czy rządzący nie powinni być bardziej aktywni w tej dziedzinie?**

Trudno mi odpowiadać i tłumaczyć się za polityków rządowych, mogę zapewnić jednak, że prezydent Bronisław Komorowski promuje polski przemysł, zapraszając chociażby przedstawicieli różnych jego gałęzi do delegacji przy okazji zagranicznych podróży.

Zgadzam się, że istnieje potrzeba włączenia w proces promocji przemysłu obronnego wszystkich polityków, którzy utrzymują kontakty międzynarodowe. W tej kwestii powinniśmy uczyć się od zachodnich partnerów, którzy – będąc np. u nas z wizytami – bardzo otwarcie, czasem wręcz obcesowo, promują swoje rozwiązania. Oni dłużej od nas funkcjonują w warunkach gospodarki wolnorynkowej, wiedzą, że rządzący powinni wspierać nie tylko państwowe, lecz także prywatne firmy. Czerpmy więc z tych doświadczeń.

**Przejdźmy teraz do tematu, którego nie da się pominąć, czyli konfliktu rosyjsko-ukraińskiego. Sytuacja jest bardzo dynamiczna, nie chcę pytać o to, czy zagraża nam wojna, bo tego nikt nie wie. Proszę jednak powiedzieć, czy ten konflikt zaskoczył rządzących?**

Myślę, że swoją skalą i przebiegiem zaskoczył wszystkich. A im dalej na zachód od Rosji, tym bardziej. Mało tego – przebieg tego konfliktu zaskoczył nawet samych jego inicjatorów, czyli Rosję. Wszystko wskazuje na to, że agresja rosyjska była reakcją na rozwój wydarzeń na Ukrainie, a nie zaplanowaną wcześniej operacją. Należy podkreślić, że najtrudniejsze jest oczywiście przewidywanie przyszłości, szczególnie tej politycznej. Chyba mało kto przypuszczał, że w XXI w., 25 lat po zakończeniu zimnej wojny znajdzie się wśród państw europejskich, państw o względnie podobnym zaawansowaniu cywilizacyjnym i politycznym, mocarstwo, które będzie skłonne ot tak, korzystając z okazji, zmieniać granice siłą, zabierać część innego państwa i włączać go do swojego.

**Zakładam jednak, że osoby odpowiadające za bezpieczeństwo każdego kraju biorą pod uwagę wiele możliwości rozwoju sytuacji zarówno wewnętrznej, jak i międzynarodowej. Czy w tym najczarniejszym wariantcie brano pod uwagę działania wojenne?**

Przy opracowywaniu strategii obronnych zawsze bierze się pod uwagę kilka scenariuszy: wśród nich także ten najgorszy i najniebezpieczniejszy, włącznie z wojną na dużą skalę. To standard planowania strategicznego. Także i my rozważaliśmy scenariusz wybuchu konfliktu zbrojnego w sąsiedztwie naszego kraju – włącznie z przelaniem się go na nasze terytorium – traktując go jednak, jako stosunkowo mniej prawdopodobny. W swojej strategii zakładamy koncentrowanie się oczywiście na najbardziej prawdopodobnych zagrożeniach, nie mówiąc już o zagrożeniach realnie istniejących. Ale z jednoczesnym uwzględnieniem gotowości do podejmowania zadań także w razie narastania i pojawiania się zagrożeń uznawanych wcześniej za mniej prawdopodobne. Tak jest właśnie teraz z gwałtownie narastającymi zagrożeniami w związku z agresją Rosji na Ukrainę: podejmujemy działania wzmacniające zarówno w ramach NATO, jak i w wymiarze krajowym.

**A czy zaskoczony został świat?**

Tak, a na pewno NATO i Stany Zjednoczone. Przecież jeszcze w ubiegłym roku cały Zachód nastawiał się na próby ułożenia partnerskich relacji z Rosją, rozwiązania sporów i sprzeczności interesów na drodze dialogu. Amerykanie bez przerwy rozmawiali z Rosjanami o programie obrony przeciwrakietowej, zapewniali, że nie jest ona skierowana przeciwko nim. NATO proponowało wspólne przedsięwzięcia. Dziś Rosja swoim zachowaniem, a przede wszystkim aneksją Krymu, przekreśliła plany, nadzieje i marzenia świata zachodniego, że można porozumieć się z nią na drodze dialogu. Śmiało można powiedzieć, że konsekwencje konfliktu rosyjsko-ukraińskiego będą bardzo duże. Trudno wyobrazić sobie szybki powrót do dobrych relacji między Zachodem a Rosją. W najbardziej optymistycznym scenariuszu zanoszą się na zmrożenie tych stosunków na dłuższy czas.

## **Czy ten konflikt zmienił, albo w najbliższym czasie zmieni nasze myślenie o bezpieczeństwie?**

Jeśli wziąć pod uwagę główne kierunki naszego strategicznego myślenia, jego fundamenty, to nie. Jako państwo graniczne NATO od dawna wskazywaliśmy na tego typu ryzyko na wschodniej flance Sojuszu. Choćby z tego powodu od paru lat dokonujemy zwrotu strategicznego, który roboczo nazywamy doktryną Komorowskiego. Polega on na przeniesieniu głównej uwagi strategicznej z misji zagranicznych na obronę naszego terytorium. Dziś widać, że te działania były i są słuszne.

W wydanej przez nas Białej Księdze Bezpieczeństwa Narodowego zwracamy uwagę na dosyć specyficzne dla nas zagrożenia, tzw. sytuacje trudnokonsensusowe w ramach NATO. Są to zagrożenia, które nie przekraczają poziomu otwartej wojny, są podprogowe, sprawiają, że sojusznikom trudno jest dojść szybko do wspólnej oceny i znaleźć wspólne rozwiązanie. Taką właśnie trudnokonsensusową sytuację w wyniku działań podprogowych, poniżej progu otwartej, regularnej wojny i poniżej progu możliwości uzyskania konsensusu decyzyjnego, mamy od jakiegoś czasu w konflikcie rosyjsko-ukraińskim. Rosji przez wiele miesięcy udawało się przecież dezorganizować możliwość podjęcia przez Zachód decyzji. Prawdę powiedziawszy, punkt kulminacyjny nastąpił dopiero, gdy sytuacja wymknęła się Rosji spod kontroli i doszło do zestrzelenia malezyjskiego samolotu pasażerskiego. To ten przypadek zmienił sytuację, powodując konsolidację Zachodu.

W naszym przypadku przykładem sytuacji trudnokonsensusowej mógłby być np. pojedynczy atak lotniczy czy rajd dywersyjny komandosów na jakiś obiekt, bez zamiaru opanowania terytorium. Takie aterytorialne działania mogłyby sprawiać trudności w ich ocenie politycznej i przeciągać dyskusje co do sposobu reakcji wojskowej. Dlatego m.in. my musimy być przygotowani, musimy się więc niejako strategicznie specjalizować w radzeniu sobie w takich sytuacjach, także samodzielnie.

Muszę jednak zaznaczyć, że rosyjsko-ukraiński konflikt ma z naszego punktu widzenia jeden plus – przekonuje on naszych sojuszników, że czas zająć się „własnym podwórkiem”, a nie skupiać siły tylko na zewnętrznych konfliktach. Ostatnio, głównie za sprawą silnego zaangażowania w Afganistanie, proporcja między misjami zewnętrznymi a obroną własnego terytorium była poważnie zachwiana. Zwracaliśmy na to uwagę, namawialiśmy sojuszników do „postafgańskiego zwrotu”, co nie było entuzjastycznie przyjmowane. Dziś jednak coraz więcej sojuszników myśli tak samo jak my.

## **Czy oznacza to, że na wrześniowym szczycie NATO przeforsujemy swoje pomysły na wzmocnienie wschodniej flanki Sojuszu?**

Wiele wskazuje na to, że tak się właśnie stanie, że na szczycie zapadną konkretne, ważne z naszego punktu widzenia decyzje.

## **O co konkretnie zabiegamy?**

Przede wszystkim o zwiększenie obecności żołnierzy nie tylko na naszym terytorium, lecz także w krajach bałtyckich. Forma tej obecności jest do dyskusji, najważniejsze, aby to była obecność ciągła i widoczna. Nam chodzi o to, żeby dodatkowe siły wojskowe były tu cały czas. Postulujemy też rozwinięcie infrastruktury obronnej – baz, portów, lotnisk, magazynów z paliwem, składów sprzętu, uzbrojenia – oraz systematyczną aktualizację natowskich planów ewentualnościowych. Ważne jest także zwiększenie gotowości do działania sił szybkiego reagowania NATO, zależy nam przy tym na zwiększeniu roli w tym względzie szcześcińskiego dowództwa Korpusu Północ-Wschód. Sojusz powinien także wrócić do dawnej praktyki regularnych ćwiczeń i manewrów wojskowych dotyczących problematyki obrony kolektywnej, weryfikujących jednocześnie treści planów ewentualnościowych, o czym przez ostatnie 10 lat niemal zapomniał. Jak Pani widzi, jest kilka spraw, o które zabiegamy od jakiegoś czasu, i muszę przyznać, że im bliżej szczytu, tym szanse na ich pozytywne zakończenie rosną.

[Tweetnij](#)