



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO OBRONNY

Ryszard WRÓBLEWSKI

PLANOWANIE STRATEGICZNE SZ  
I ICH DZIAŁANIA W KONFLIKTACH  
ZBROJNYCH

Część II

~~Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej~~

~~S/3924 cz. 2~~



05-003924-002-0

WARSZAWA

68919



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

---

WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY



Ryszard WRÓBLEWSKI

**PLANOWANIE STRATEGICZNE SZ  
I ICH DZIAŁANIA W KONFLIKTACH ZBROJNYCH  
CZ. II**

---

WARSZAWA



1998

**Autor:**

Ryszard WRÓBLEWSKI

**Redakcja techniczna:**

Teresa ZMARZLIŃSKA  
Barbara KORCZYŃSKA  
Adam ZGRYZA



Strategia jest sposobem na przetrwanie społeczeństwa

*Henry KISSINGER*

Głównym celem organizacji wojskowej jest osiągnięcie rzeczywistej jedności w organizacji obrony we wszystkich głównych kierunkach działalności wojskowej. Jednym z najważniejszych kierunków dla bezpieczeństwa naszego państwa jest strategiczne planowanie i kierowanie.

*Dwight EISENHOWER*

Zarządzanie strategiczne, wiedza i sztuka stosowana na rzecz organizacji, polega na mobilizowaniu, łączeniu i stosowaniu zasobów w celach osiągnięcia sprawności, wydajności i zmniejszania niepewności.

*Koenig GERARD*

Zarządzanie strategiczne definiowane jako sposób zarządzania, który zmierza do ścisłego zespolenia strategii i działań...Każda decyzja operacyjna, która nie dotyczy kierowania bieżącego jest rozpatrywana w płaszczyźnie strategicznej.

*Avenier MARIE - JOSE*

Doświadczenie jest najtańszą rzeczą, jaką można kupić - o ile jest się dostatecznie zręcznym, aby je nabywać z drugiej ręki.

*(zasłyszane)*

Tylko mędrzec największej miary lub bezdenny głupiec nie zmienia nigdy zdania.

*KONFUCJUSZ*

Nie liczy się to, co wiesz o teraźniejszości i przyszłości, ale co robisz z tą wiedzą.

*Bodo BARTOCHA*

## CZĘŚĆ DRUGA : ZASTOSOWANIA

<b>Rozdział 5. ANALIZA STRATEGICZNA SIŁ ZBROJNYCH.....</b>	<b>8</b>
5.1. Uwagi wstępne.....	8
5.2. Analiza strategiczna na poziomie ogólnej strategii wojskowej	16
5.2.1. Analiza otoczenia sił zbrojnych .....	16
5.2.1.1. Uwagi wstępne.....	16
5.2.1.2. Pojęcie i struktura otoczenia sił zbrojnych.....	25
5.2.1.3. Zagrożenia, wyzwania i szanse militarne.....	30
5.2.1.4. Analiza potencjalnych przeciwników i warunków działania sił zbrojnych.....	58
5.2.1.5. Analiza przyszłego pola walki.....	58
5.2.2. Analiza sił zbrojnych - uwarunkowania wewnętrzne rozwoju.....	66
<b>Rozdział 6. PROJEKTOWANIE STRATEGII SIŁ ZBROJNYCH.....</b>	<b>70</b>
6.1. Uwagi wstępne .....	70
6.2. Pojęcie i wybór planu strategicznego.....	74
6.3. Plany i programy działalności SZ .....	77
<b>Rozdział 7. PLANOWANIE OPERACJI (UŻYCIA) SIŁ ZBROJNYCH.....</b>	<b>87</b>
7.1. Polityczno - strategiczny plan obrony państwa.....	87
7.2. Treść planowania użycia sił zbrojnych.....	89
7.3. Rodzaje planowania i planów operacji.....	91
7.4. Zasady strategiczne i formy działań operacyjnych NATO...	101
7.5. Międzynarodowe operacje pokojowe.....	109
7.6. Właściwości planowania operacji w ramach kampanii NATO	112
<b>ZAKOŃCZENIE.....</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>117</b>

## WSTĘP DO CZĘŚCI DRUGIEJ

Niniejszy tom zawiera dalszy ciąg rozważań na temat planowania strategicznego sił zbrojnych, podjętych w poprzednim opracowaniu. Tytuł tomu - *ZASTOSOWANIA* - wskazuje, że główna uwaga zostanie zwrócona na aspekty utylitarne planowania, przydatne bezpośrednio w praktyce wojskowej. W szczególności w pracy wyeksponowano związek ogólnej strategii wojskowej z podstawową dziedziną działalności sił zbrojnych - użyciem ich w operacjach.

Głównym wyznacznikiem treści tej pracy są zmiany w podejściu i systemie planowania strategicznego sił zbrojnych, jakie towarzyszą wejściu Polski do NATO. Fakt ten wywiera decydujący wpływ na cały system planowania strategii wojskowej i jej implementacji.

Zasadniczym problemem dla Polski nie jest samo wejście do Sojuszu, ale zagadnienie zdefiniowania swojej roli i misji uczestnictwa w nim, ujmowanej z punktu widzenia ewolucji Paktu. Wiele bowiem będzie zależało od tego, jak Polska określi swoją rolę w Sojuszu oraz zapewni sobie wielkość wpływu na przyszłą jego misję oraz zdolności jej urzeczywistniania.

System planowania obronnego Polski musi być spójny z systemem planowania w NATO. Przede wszystkim planowanie strategiczne sił zbrojnych - ujmowane w nowym kształcie - powinno być jednym z zasadniczych czynników skutecznej integracji polskich sił zbrojnych z Sojuszem w krótkiej perspektywie czasowej. Powinno też przyczynić się do opracowania strategii, która będzie sprzyjać lub wręcz umożliwiać Polsce współudział w kształtowaniu przyszłej ewolucji Sojuszu, a to w celu maksymalizacji korzyści płynących z członkostwa w NATO w dłuższej perspektywie.

Przebudowa sił zbrojnych realizowana w związku z wejściem Polski do NATO nie może być traktowana jako kolejna ich restrukturyzacja, ani jakiś tam program naprawczy. Zmianie kształtu organizacyjnego sił zbrojnych towarzyszyć musi troska o zajęcie przez nie nowych pozycji strategicznych w ramach znowelizowanej strategii wojskowej.

Istniejący dziś w polskich siłach zbrojnych kryzys o charakterze funkcjonalno - strukturalnym jest skutkiem realizowania przez kierownictwo MON i Sztab Generalny radykalnych - w sensie zasięgu i głębokości - zmian, wprowadzanych bez należytego ukierunkowania ich z powodu braku strategii, także troski o systemowe podejście do samego procesu ich reformowania. Brak respektowania zasad myślenia i działania strategicznego w toku restrukturyzacji prowadzonej tylko pod hasłem „Pozbywajmy się przeszłości”, czyli likwidacji wszystkiego tego co służyło Układowi Warszawskiemu, spowodował zachwianie stabilności systemowej w odniesieniu do zasadniczych procesów funkcjonowania sił zbrojnych.

Wyjście z sytuacji kryzysowej musi być zatem powiązane z procesami dostosowania polskich sił zbrojnych do standardów NATO. W strategii „przełomu”, przy będących do dyspozycji własnych lub możliwych do uzyskania z zewnątrz zasobach (finansowych, rzeczowych), możliwe są działania, takie jak:

- wycofanie z obszaru działania zagrożonych lub niepewnych segmentów strukturalnych i funkcjonalnych: redukcja stanu osobowego, wyeliminowanie przestarzałych systemów uzbrojenia i wyposażenia, sprzedaż niepotrzebnych obiektów i urządzeń, ograniczenie wydatków wojskowych na przedsięwzięcia nie mające wpływu na zasadnicze zadania sił zbrojnych, itd.,
- pozostanie przy niektórych atrakcyjnych dziedzinach drogą obniżenia kosztów  
(np. opłacalna modernizacja systemów uzbrojenia i wyposażenia, dodanie funduszy inwestycyjnych do programów znajdujących się w realizacji itp.),
- zaangażowanie się w nowe i rokujące dobre perspektywy dziedziny przez usprawnienie procesu budżetowego, zakupy lub leasing nowych technologii, i systemów uzbrojenia o charakterze priorytetowym, itp.

Praca składa się z trzech rozdziałów, w których podejmowane są odpowiednio trzy wątki problemowe: pierwsze dwa dotyczą budowania strategii, trzeci zaś - planowania dziedzinowego. Opracowanie to otwiera rozdział (piąty) - *Analiza strategiczna sił zbrojnych*, w którym dokonano charakterystyki otoczenia i sił zbrojnych jako organizacji na poziomie ogólnej strategii wojskowej. Omówiono też

zewewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania rozwoju sił zbrojnych oraz zaproponowano metodykę przeprowadzenia takiej analizy .

Kolejny rozdział - szósty - podejmuje kwestię projektowania ogólnej strategii wojskowej oraz wynikające z tego konsekwencje, które trzeba uwzględnić w planowaniu dziedzinowym, a zwłaszcza - w dziedzinie rozwoju sił zbrojnych i ich użycia (operacji).

Ostatni rozdział tej pracy - siódmy - rozwija problemy planowania użycia sił zbrojnych w całym spektrum ich dzisiejszych i przewidywanych w przyszłości zadań.

Mam nadzieję, że niniejsze opracowanie okaże się przydatne dla studentów studiów dyplomowych i słuchaczy studiów oraz kursów podyplomowych, przybliżając im problematykę procesów kierowania i zarządzania siłami zbrojnymi.

## Rozdział 5. ANALIZA STRATEGICZNA SIŁ ZBROJNYCH

### 5.1. Uwagi wstępne

Siły zbrojne stanowi organizację, zarządzanie którą wymaga zrealizowania kompleksu zadań kierowniczych. Polega ono na realizacji zintegrowanych działań dostosowawczych sił zbrojnych do otoczenia w kontekście celów polityki państwa.

Narodziny zarządzania w ogóle tkwią głęboko w przeszłości i są nierozzerwalnie związane z rozwojem cywilizacji, a w szczególności rozwojem państw.

Z chwilą pojawienia się dużych cywilizacji (6000 - 2000 p.n.e.)<sup>1</sup> narodziła się potrzeba na działania kierownicze. W ciągu tysiącleci urzeczywistniane były trzy podstawowe rodzaje działań kierowniczych, a mianowicie: rządzenie, dowodzenie i administrowanie. W starożytności i średniowieczu władca państwa stał na czele wszystkich instytucji władczych: rządził, dowodził wojskiem, administrował i sądził. Dopiero rewolucja przemysłowa (lata sześćdziesiąte XVIII w.), której efektem było pojawienie się kapitalizmu, spowodowała zapotrzebowanie na zarządzanie organizacjami gospodarczymi.

Etap naukowego zarządzania rozpoczyna się z nazwiskiem Fredericka W. Taylora (1856 - 1915), który swoje doświadczenia i wnioski zebrał w książce pt.: „Shop Management”, wydanej w Nowym Jorku w 1903 r. Swoją koncepcję nazywał *task management* - **zarządzanie przez zadania**. Trzeba podkreślić, iż Taylor poszukując uzasadnień dla swych propozycji usprawnień w zarządzaniu warsztatem wytwórczym w nauce i metodach naukowych, nie wprowadził do użytku terminów *naukowe zarządzanie* czy *kierownictwo*.<sup>2</sup> Inicjatorem nazwy *naukowe zarządzanie* (ściślej - **naukowe kierownictwo**) był adwokat Luis D. Brandies, który dla jednej z komisji Kongresu opiniował wniosek linii kolejowej o podniesienie taryf przewozowych.

<sup>1</sup> Ok. 5000 lat temu w czterech odrębnych regionach intensywnej aktywności rolniczej z wiosek ukształtowały się osiedla, a następnie miasta, dające podwaliny pierwszym cywilizacjom. Takie warunki zaistniały w szerokich dolinach rzek: Tygrysu i Eufratu w Mezopotamii, Nilu w Egipcie, Indusu w Indiach oraz Huang - ho w Chinach.

<sup>2</sup> W roku 1911 ukazała się broszura Taylora pt.: *The Principles of Scientific Management*.

Swoje argumenty za koniecznością podwyższenia taryf Brandies uzasadniał tym, że kierownictwo linii nie zastosowało systemu zarządzania Taylora.

Rozkwit zarządzania jako wysoko wykwalifikowanej działalności kierowniczej nastąpił w drugiej połowie dwudziestego wieku. W końcu lat osiemdziesiątych tego stulecia wyróżniano już cztery rodzaje działalności kierowniczej, a mianowicie:

- rządzenie państwem,
- dowodzenie wojskiem,
- administrowanie urzędami, wydzielonymi jednostkami terytorialnymi i instytucjami publicznymi,
- zarządzanie organizacjami gospodarczymi.<sup>3</sup>

**Zarządzanie strategiczne** stanowi najważniejszy nurt współczesności w dziedzinie zarządzania państwem i jego strukturami. W praktyce zapoczątkowali je Japończycy, chociaż nie używali tej nazwy. Największe zasługi - jak dotąd - w upowszechnianiu zarządzania strategicznego położył H. S. Ansoff. Zarządzanie strategiczne jest szczególnym rodzajem zarządzania organizacją, który pojawił się w latach siedemdziesiątych naszego wieku. Jego istotą jest strategia organizacji i jej urzeczywistnianie. Stanowi ono ciągły proces ustalania celów organizacji, ujmowanych w postaci planów i programów oraz sposobów ich osiągnięcia. Jest ono koncepcyjnym rozszerzeniem kategorii strategicznego myślenia i ujmowania wszystkich funkcji i dziedzin działalności państwa.

Zdaniem R. W. Griffina, „**zarządzanie strategiczne** to *proces zarządzania* nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągnięcie jej strategicznych celów”.<sup>4</sup> Jest ono koncepcyjnym rozszerzeniem kategorii strategicznego myślenia i sposoby ujmowania wszystkich funkcji/ dziedzin zarządzania.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> B. Gliński, B.R.Kuc, P.Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*. Warszawa 1996. Wydawnictwo Key Text.

<sup>4</sup>R.W. Griffin, *Management*, wyd.4. Boston1993, s.176. Cytat za B. Gliński, B. R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie...*, op.cit.s.308.

<sup>5</sup> Tamże.

Według B. Karlofa, **sprawność zarządzania strategicznego jest funkcją** pięciu elementów :

- **zdolności do wychwytywania prawidłowości w zachodzących zdarzeniach.** Jest to zdolność przechodzenia od konkretów do pojęć abstrakcyjnych i na odwrót. Ta niezbędna cecha stratega wykorzystywana jest w toku analizy otoczenia w celu wychwytywania prawidłowości jego rozwoju, które potem wykorzystuje w wykrywaniu potrzeby dokonywania zmian we własnej organizacji,
- **zdolności do rozpoznawania potrzeby dokonywania zmiany.** Cecha ta wymaga: baczego śledzenia tendencji powstających w analizowanej dziedzinie działalności w wyniku oddziaływań znanych czynników oraz konstruowania zbioru informacji strategicznych i ich analizy pod kątem możliwości podwyższenia zdolności działania organizacji,
- **zdolności do opracowania strategii przeprowadzenia zmiany.** Polega ona na wielopłaszczyznowej analizie zagrożeń i szans istniejących w otoczeniu oraz sił i słabości, tkwiących w organizacji, tworzeniu i akceptacji założeń dotyczących możliwości jej rozwoju,
- **zdolności do stosowania narzędzi służących przeprowadzeniu zmiany.** Stosowanie instrumentów i środków decyzyjnych jest niezbędnym wymogiem rzetelnej analizy strategicznej,
- **zdolności do realizacji strategii.** Nawet najlepsza strategia, jeśli nie zostanie wdrożona będzie nieskuteczna.<sup>6</sup>

Można wyróżnić kilka etapów nauki i praktyki zarządzania strategicznego. Na uwagę zasługuje schemat D. Hahna, wybitnego znawcy tej problematyki w Niemczech (rys.1).

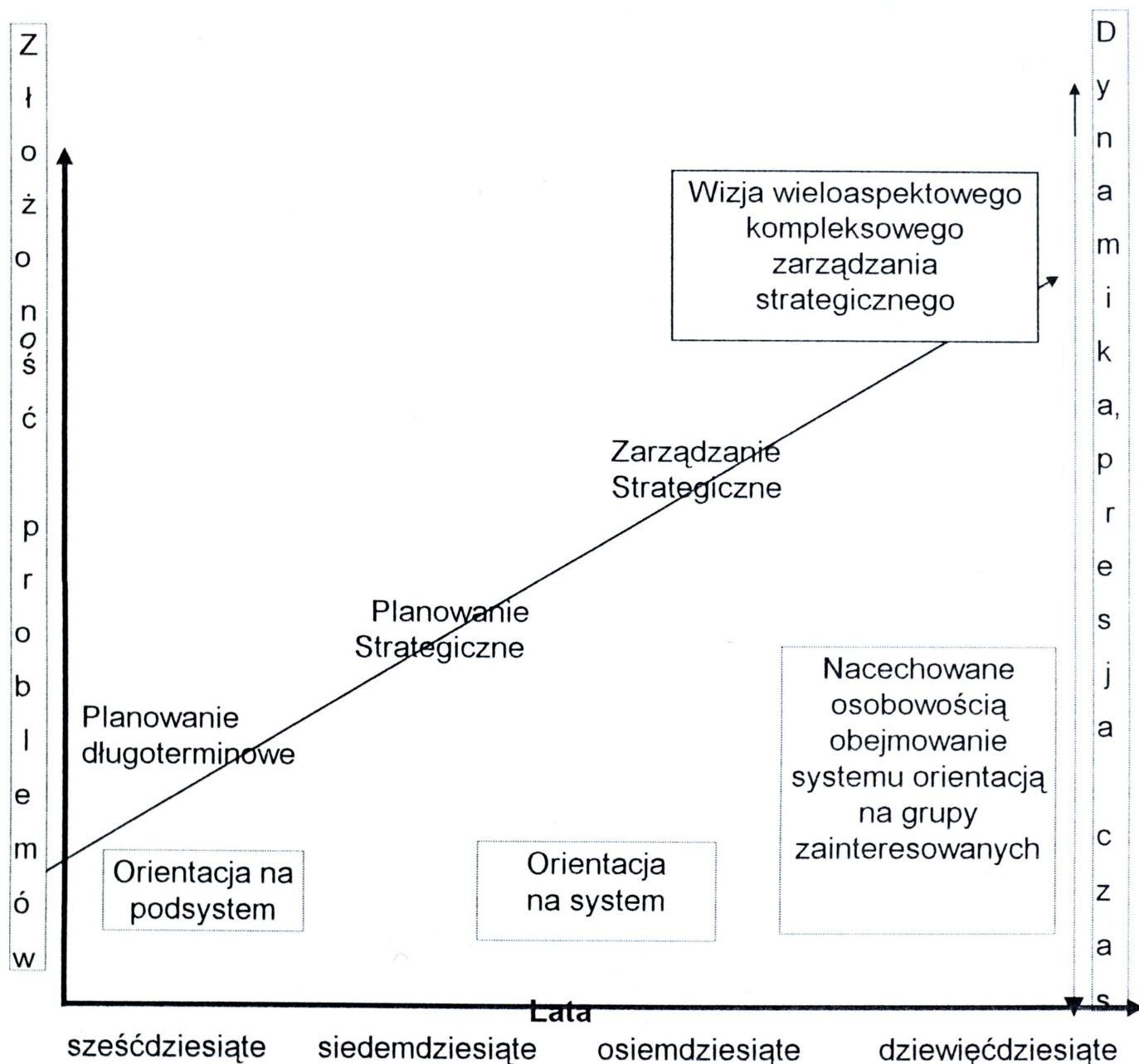
**Sily zbrojne** są organizacją szczególną. Mają wymiar ogólnonarodowy, są instrumentem polityki państwa i odpowiedzialne za jego zewnętrzne bezpieczeństwo obecne i przyszłe.. **Zarządzanie strategiczne siłami zbrojnymi** stanowi strumień decyzji i działań prowadzących do rozwoju efektywnych strategii, aby zapewnić

---

<sup>6</sup> Por. Bengt Karlof, *Strategia biznesu. Koncepcje i Modele - Przewodnik*. Warszawa 1992, s.129 - 132.

osiągnięcie celów wojskowych państwa. Jest ono realizowane na dwóch poziomach: kierownictwa państwa i naczelnego dowództwa.

**Proces strategicznego zarządzania siłami zbrojnymi** jest sposobem, w jaki kierownictwo państwa i naczelne dowództwo określają cele i podejmują decyzje strategiczne.<sup>7</sup> W aspekcie planowania - realizuje się ono za pomocą trzech rodzajów planów : strategicznych, operacyjnych i taktycznych. Zasadnicza różnica między nimi sprowadza się do trzech wymiarów : horyzontu czasowego, zakresu i stopnia szczegółowości.



Rys. 1. Rozwój zarządzania strategicznego

(Źródło : D. Hahn, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, "Organizacja i Kierowanie" 1993, nr 2, s. 31.)

<sup>7</sup> Powyższe definicje wzorowane są na definicjach zawartych w pracy: L.R. Jauch, W.F. Glueck, *Business policy and Strategic Management*, wyd.5, New York 1988, s. 5. Cytat za: B.Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie ...*, op.cit.s.101.

Strategia wojskowa jest jedną ze strategii państwa. Jest ona w pewnym sensie strategią szczegółową i wspierającą strategię narodową, której zasadniczym celem jest realizowanie celów narodowych. Miejsce strategii wojskowej wśród innych strategii i jej odniesienie do celów narodowych przedstawiono na rys. 2.

Strategia wojskowa - to naczelna orientacja sił zbrojnych, wyrażająca dominujący kierunek ich działania, jako instrumentu polityki państwa, w związku z sytuacjami jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i zdolności bojowej. Jest ona projektem przyszłej organizacji sił zbrojnych i funkcjonowania całego systemu wojskowego.



Rys.2. Miejsce strategii wojskowej wśród strategii państwa oraz względem celów narodowych

**Zarządzanie strategiczne siłami zbrojnymi jest:**

- **teorią** (dziedziną wiedzy), traktującą o metodach optymalizacji sił zbrojnych jako organizacji<sup>8</sup>, związaną z dostosowywaniem misji, zadań oraz sposobów ich realizacji do konkretnych warunków otoczenia;

<sup>8</sup> Organizacja - „dwie lub więcej osób współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub wiązkę celów”. Każda organizacja składa się z następujących elementów:: struktura, cele, plan działania, zasoby. Zob.: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*. Warszawa 1997. PWE, s. 20.

- **sztuką**, pozwalającą budować strategię wojskową na zasadzie nowego sposobu myślenia (z zastosowaniem wielowariantowych, nieszablonowych koncepcji myślowych), będącą mistrzowskim dopasowaniem koncepcji działania organizacji do przewidywanych, zmiennych warunków otoczenia. Tak pojmowana strategia wojskowa zajmuje miejsce między abstrakcją i konkretem, teorią i praktyką;
- **praktyką** - świadomym i ustawicznym kształtowaniem sił zbrojnych. Ma ono postać procesu obejmującego planowanie strategiczne i realizację strategii.

Atrybutami myślenia strategicznego są następujące jego cechy:

- myślenie poprzedza działanie;
- dążenie do uzyskania przewagi nad innymi, konkurentami lub przeciwnikami;
- patrzenie w przyszłość - wyprzedzanie teraźniejszości;
- rozwiązywanie problemów - nowatorstwo, ucieczka od rutyny;
- wykorzystanie wiedzy oraz poszukiwanie rozległej informacji strategicznych.

Myślenie i działanie strategiczne wymaga rozwiązywania problemów, oceny ryzyka podejmowania decyzji i wcielania ich w życie. Do tego celu niezbędna jest wiedza o instrumentach metodycznych, które mogą być wykorzystane w ramach zarządzania strategicznego. Jest sprawą oczywistą, że bez trafnie dobranych narzędzi planistycznych, realizacji strategii i kontroli, nie ma szans na powodzenie w osiągnięciu długofalowych celów sił zbrojnych. Należy jednak z całą mocą podkreślić, iż zastosowanie odpowiednich schematów i narzędzi, samych przez się, nie przynosi właściwego rozwiązania problemów strategii wojskowej.

W warunkach złożonego i zmiennego otoczenia sił zbrojnych, naiwnością jest sądzić, że rozwiązanie najważniejszych problemów zarządzania strategicznego nimi powinno logicznie wynikać z diagnozy lub prognozy warunków, w jakich przyjdzie im działać. Narzędzia służą do wykrycia problemów, przygotowania rozpoznawalnych i realnych wariantów rozwiązań, pozwalają ujawnić luki w dostępnych informacjach. Pełnią funkcje instrumentów wspomaganie decyzji.

Zasadniczym obowiązkiem stratega jest koncentrowanie się na rozwiązywaniu problemów, a nie zadań.<sup>9</sup> Dlatego też myślenie strategiczne ukierunkowane jest na:

- odkrywanie nowych problemów i formułowanie ich w postaci dogodnej do rozwiązywania;
- wskazywanie nowych sposobów rozwiązywania problemów;
- formułowanie odległych celów na podstawie informacji strategicznej i intuicyjnych przewidywań;
- określanie strategii realizacji odległych celów;
- wskazywanie ideałów i wartości, ważnych dla rozwoju organizacji.<sup>10</sup>

Proces zarządzania strategicznego siłami zbrojnymi obejmuje trzy etapy:

- analizę strategiczną;
- projektowanie strategii;
- wdrażanie strategii<sup>11</sup>.

Dwa pierwsze etapy nazywamy *planowaniem strategicznym*, rozumianym jednak szerzej, niż przyjmowano to we wcześniejszych koncepcjach rozwoju zarządzania strategicznego. Jego celem jest sformułowanie **strategii**, ujmowanej jako „... **wzór lub plan, który integruje w organizacji główne cele, obowiązujące polityki i logiki postępowania w zwartą całość**”.<sup>12</sup>

**Strategia** bywa też definiowana nieco inaczej, chociaż jej istota pozostaje taka sama. Na przykład P.Wright, Ch.D. Pringle, M.J. Kroll piszą, że „Strategia odnosi się do planów naczelnego kierownictwa, zapewniających wyniki zgodne z misją i celami organizacji. W strategii wyróżniamy trzy stadia: 1) formułowanie strategii; 2) wdrażanie strategii i 3) kontrolę strategiczną (modyfikującą strategię lub sposób jej wdrażania, aby osiągnąć pożądane wyniki)”.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Rozwiązywanie zadań jest domeną zarządzania na niższym poziomie.

<sup>10</sup> Cz.S. Nosal, *Umysł menadżera. Problemy. Decyzje. Strategie*. Wrocław 1993, s.195.

<sup>11</sup> Zob. rozdział czwarty cz. I. tej pracy. W wielu pracach poświęconych zarządzaniu strategicznemu wymienia się również czwarty etap zarządzania, mianowicie - *kontrolę strategiczną*. W naszym przekonaniu *kontrola strategiczna* nie jest oddzielnym etapem zarządzania lecz funkcją, czynnością, która towarzyszyć musi wszystkim etapom tego złożonego procesu.

<sup>12</sup> Zob.: B.Gliński, B.R.Kuc, P.Szczepankowski, *Zarządzanie ...*, op.cit., s.97.

<sup>13</sup> Tamże, s. 97.

Analiza strategiczna, zwana także *przełogdem otoczenia*, dotyczy dwóch zmiennych czynników - **sił zbrojnych** (otoczenie wewnętrzne) i ich **otoczenia** (otoczenie zewnętrzne). Jest ona dokonywana w ujęciu diagnostycznym i prognostycznym, z zastosowaniem odpowiednich instrumentów i środków decyzyjnych zarządzania.

Projektowanie strategii wiąże się z podejmowaniem decyzji i ustaleniem sposobów jej realizacji (misja, cele, strategie, polityki<sup>14</sup>). Rezultatem projektowania strategii są plany strategiczne. Na ich podstawie budowane są programy, subprogramy i programy elementarne.

Wdrażanie strategii polega na realizacji programów, budżetowaniu i stosowaniu procedur. Budżetowanie - to procedura przydzielania środków finansowych oraz wyznaczająca ich źródła, przewidzianych na planową działalność w ustalonym okresie.

Siły zbrojne, jako jeden z instrumentów polityki państwa, muszą dostosować swoje funkcje do potrzeb działań politycznych państwa, realizowanych w zmiennym otoczeniu, zgodnie z jego misją i celami.

Planowanie strategiczne sił zbrojnych odzwierciedla sposób, w jaki zamierzają one reagować w dużym horyzoncie czasowym (np. w przedziale czasowym 20 - 30 lat i więcej) na zewnętrzne i zmienne warunki otoczenia, realizując zadania postawione przez kierownictwo polityczne państwa. Wymaga ono:

- wyboru celów i priorytetów;
- diagnozy stanu wyjściowego i warunków, w jakich przyjdzie siłom zbrojnym realizować przyjęte cele;
- określenia środków realizacji celów i rozmieszczenia zasobów;
- rozpoznania potencjalnych zagrożeń realizacji strategii, aby im przeciwdziałać;
- określenia kryteriów wykonawczych, według których będzie można oceniać stopień realizacji przyjętych celów.

---

<sup>14</sup> Polityki, jako element formułowania strategii, określają założenia i zasady ukierunkowujące wdrażanie strategii. Służą one budowaniu programów, budżetów i procedur.

## 5.2. Analiza strategiczna na poziomie ogólnej strategii wojskowej

### 5.2.1. Analiza otoczenia sił zbrojnych

#### 5.2.1.1. Uwagi wstępne.

Ogólna strategia wojskowa jest domeną kierownictwa państwa i wiąże się z odpowiedzią na pytanie: Do jakich zadań, jakie siły zbrojne są państwu potrzebne?



Rys.3. Model zarządzania strategicznego siłami zbrojnymi

Opracowano na podstawie: J. A. Pearce II, R. B. Robinson jr., Management. Formulation, Implementation and Control, Irwin, Homewood 1991. Za: A. Stabryła, op.cit,s.34.

Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta i wymaga zdefiniowania - w wymiarze długofalowym - ich misji, celów, zadań oraz ogólnej struktury, a także niezbędnego poziomu zdolności bojowej. Jest przy tym sprawą oczywistą, że strategia ta opierać się musi na rachunku nakładów, stosownie do oczekiwanych jej efektów.

Ogólny model analizy strategicznej sił zbrojnych przedstawia rys.4. Jest to adaptacja modelu Harvardzkiej Szkoły Biznesu, opracowany przez profesorów Learneda, Christensena, Andrewsa i Gutha, zwanego modelem LCAG.<sup>15</sup> Jest on nieco uproszczony i przestarzały. Jednakże na tym modelu oparte są wszystkie nowe modele analizy strategicznej. Będzie on w tej pracy rozwijany podczas analizy szczegółowej.

**Analiza strategiczna sił zbrojnych** jest zbiorem działań diagnostyczno - prognostycznych w odniesieniu do nich samych - jako organizacji - oraz otoczenia,, mających na celu sformułowanie opcji strategicznych możliwych ich przyszłości.



Rys. 4. Ogólny model analizy strategicznej sił zbrojnych

Adaptacja modelu LCAG. Opracowano na podstawie: Rys. W.1.Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, Warszawa 1996,s.26.

<sup>15</sup> Model LCAD - akronim utworzony od nazwisk jego twórców.

Stanowi ona zatem punkt wyjścia do projektowania strategii, określając opcje funkcjonowania sił zbrojnych z punktu widzenia ich przetrwania i rozwoju, respektując przy tym kryterium zachowania przez nie zdolności do wspierania - jako instrument polityki państwa - jego działań wewnętrznych, a przede wszystkim zewnętrznych.

Analiza strategiczna w ujęciu szczegółowym obejmuje zwykle cztery fazy:<sup>16</sup>

A. Analiza makrootoczenia:

- struktura makrootoczenia;
- badania diagnostyczne;
- scenariusze zmian makrootoczenia.

B. Analiza zagrożenia konkurencyjnego

- charakter i skala zagrożenia kryzysowego oraz wojennego;
- kierunki rozwoju sił zbrojnych państw sąsiednich;
- silne i słabe strony sił zbrojnych państw sąsiednich;
- możliwe hipotezy użycia sił zbrojnych państw sąsiednich.

C. Analiza potencjału strategicznego własnych sił zbrojnych:

- siły reagowania i główne siły obrony;
  - poziom gotowości;
  - zintegrowana obrona obszaru narodowego;
  - mobilność na szczeblu strategicznym i operacyjnym;
  - skuteczność bojowa;
  - zdolności logistyczne;
  - zakres misji zapobiegania kryzysom;
- nowe priorytety rozwoju sił zbrojnych;
- uczestnictwo w pokojowych akcjach międzynarodowych sił zbrojnych.

D. Analiza SWOT:

- analiza zewnętrzna: szanse i zagrożenia kryzysowe oraz wojenne;
- analiza wewnętrzna: siły i słabości;
- kompleksowa kwalifikacja dziedzin działalności sił zbrojnych;

---

<sup>16</sup> Por. A. Stabryła, Podstawy ..., op.cit., s.35 -36.

- ocena wariantów strategicznych (badania porównawcze).

Siły zbrojne - jako organizacja - są systemem otwartym. Podlegają wpływom otoczenia i same oddziałują na otoczenie. Wpływ otoczenia na siły zbrojne powoduje zmianę ich funkcji lub struktury albo obu tych elementów zarazem. Z punktu widzenia celów sił zbrojnych, otoczenie może wywierać na nie korzystny lub niekorzystny wpływ. Rezultatem niekorzystnego wpływu otoczenia na siły zbrojne jest - w szczególności - niestabilność ich funkcjonowania. Natomiast równowaga dynamiczna sił zbrojnych z otoczeniem, tak niezbędna z punktu widzenia ich misji, jest możliwa dzięki ich współdziałaniu, jako systemu, z otoczeniem. Dzięki temu współdziałaniu możliwe jest eliminowanie przez nie, jako system, zmian adaptacyjnie niekorzystnych oraz utwierdzanie zmian adaptacyjnie korzystnych.<sup>17</sup>

Rezultatem zmian zachodzących w siłach zbrojnych pod wpływem otoczenia i działań wewnętrznych jest ich różnicowanie się. Może ono dotyczyć jednej z dwu możliwości:

- rozpadu lub
- różnicowania stabilizującego, połączonego z powstawaniem mechanizmów wzmacniających adaptacyjność sił zbrojnych wobec otoczenia<sup>18</sup>.

W pierwszym wypadku mamy do czynienia z regresem sił zbrojnych, w drugim zaś - z rozwojem.

W procesie zarządzania strategicznego siłami zbrojnymi niezbędne jest gromadzenie, selekcjonowanie i kodowanie danych, napływających z otoczenia, w celu przetworzenia ich w informacje. To samo odnosi się do danych o „wnętrzu” sił zbrojnych. Dane te służą do podejmowania decyzji, które wywierają zwrotny wpływ na otoczenie.

Siły zbrojne, jako jedna ze struktur państwa, stanowią o jego sile. Zwykle rozważa się trzy składowe tej siły:

- siłę polityczną;
- siłę gospodarczą ;
- siłę militarną.

<sup>17</sup> Por. Z. Cackowski, *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*. Warszawa 1980. Ossolineum, s. 613.

<sup>18</sup> Por. tamże.

Między tymi rodzajami siły występują szczególne powiązania. Wartość siły państwa w całości i jej składowych jest wartością zmienną. Rywalizacja między państwami o pozycję w świecie i wpływ na kształtowanie środowiska międzynarodowego ma charakter archaiczny i odbywa się na zasadzie konkurencji i konfliktu. Także system międzynarodowy podlega nieustannym zmianom, wywoływanym przez działania jego aktorów, ale również jako rezultat głębszych przekształceń systemowych o charakterze obiektywnym.

System wojskowy państwa nie jest niezależnym działem systemu społecznego lecz jednym z aspektów tego systemu jako całości. W systemie bezpieczeństwa państwa orientacja polityków jedynie na bezpieczeństwo militarne nie wystarcza. Nadmierne rozciągnięcie interesów państwa w sensie geograficznym i strategicznym prowadzi zawsze do zachwiania gospodarczego i upadku. Dlatego też w kierowaniu państwem należy dążyć do utrzymywania równowagi między wysiłkiem wojskowym a pobudzaniem wzrostu bogactwa narodu<sup>19</sup>. W tym kontekście słuszna jest teza Lenina, iż nierównomierności rozwoju gospodarczego różnych krajów nieuchronnie prowadzi do wzrostu potęgi jednych mocarstw i upadku innych.

O pozycji państwa decyduje gospodarka, nie armia, bowiem to zdolności wytwórcze określają miejsce w światowej hierarchii państw. Zdaniem L. Pastusiaka „Każdy kraj jest wart na arenie międzynarodowej tyle, ile warta jest jego gospodarka, zwartość wewnętrzną, umiejętność samorządzenia się i bezkonfliktowego rozwiązywania problemów we własnym domu”<sup>20</sup>.

Problemy strategii wojskowej państwa wiążą się z zagadnieniem zaspokajania potrzeb społecznych i rozwiązywania konfliktów w stosunkach międzynarodowych. Państwa realizują swoje interesy i cele na drodze odpowiedniego oddziaływania na środowisko międzynarodowe (rys.5 i 6).

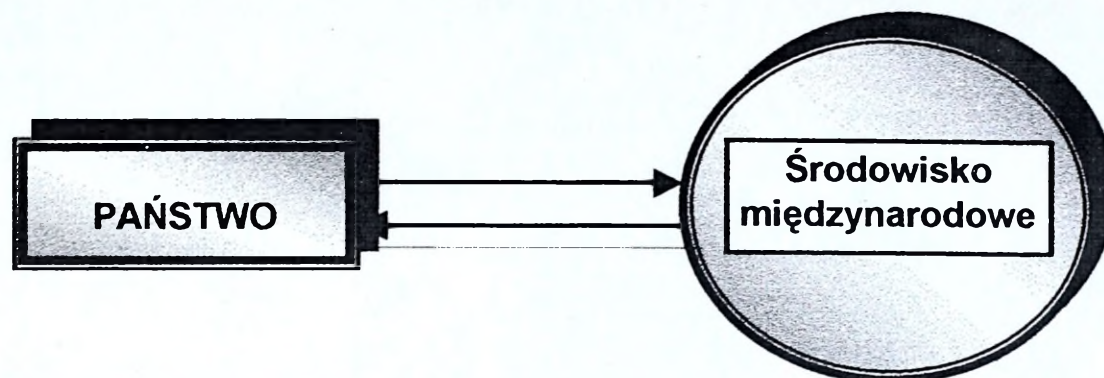
Do zasadniczych środków wywierania wpływu na inne państwa należą dyplomacja i przemoc. W dyplomacji, jako sztuce układania stosunków z innymi jednostkami politycznymi i przekonywania bez użycia siły, stosuje się takie metody nacisku jak : perswazja, negocjacje, przetargi - gry przetargowe, groźby. Z punktu

<sup>19</sup> P. Kennedy, *Mocarstwa świata. Narodziny, rozkwit, upadek*. Warszawa 1994. KiW, s. 15.

<sup>20</sup> L. Pastusiak, *Rozważania o polskiej polityce zagranicznej*, w: E. Haliżak (red.), „Bezpieczeństwo Narodowe Polski: geopolityczne i geoeconomiczne uwarunkowania”. Materiał z konferencji PTNP, Toruń 1995, s. 61.

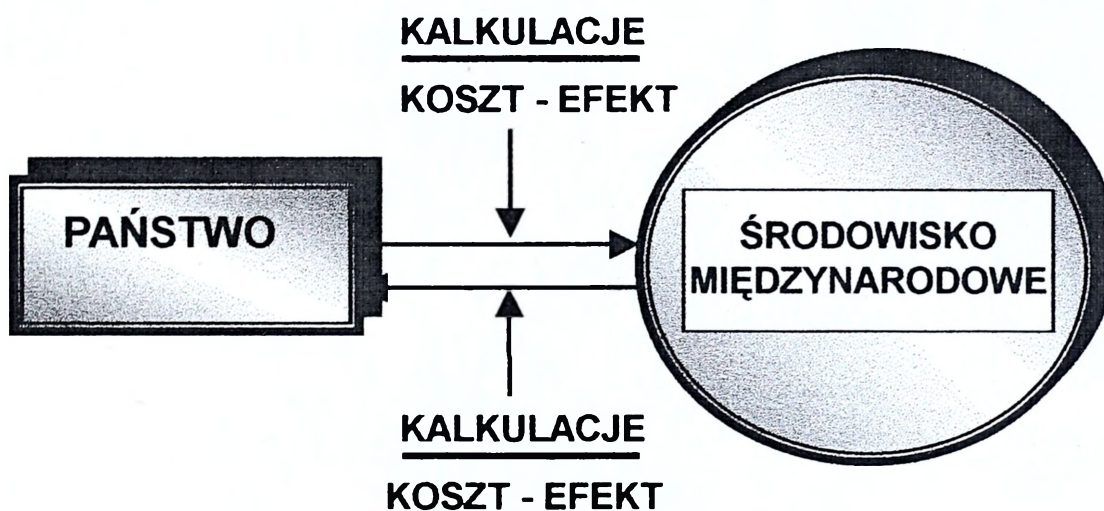
widzenia kolejności zastosowania środki przemocy zwykle mają charakter drugoplanowy.

Istnieją rozmaite sposoby użycia siły i prowadzenia wojny. W kalkulacjach strategicznych związanych ze stosowaniem przemocy należy uwzględnić:



#### A. Model interakcji - mechaniczny determinizm

→ wektor siły i skuteczności oddziaływania  
 ← wektor siły oporu środowiska



#### B. Model interakcji - deterministyczno - racjonalny

Rys.5. Modele interakcji : państwo - środowisko międzynarodowe

- wielkość kontyngentu i stopień gotowości wojsk do natychmiastowego użycia;
- możliwy czas trwania konfliktu;
- postawa świata zewnętrznego wobec walczących stron;
- potencjał każdego z przeciwników.

Zdaniem Kenedy'ego w wojnie błyskawicznej wygrywa przeciwnik mający większą gotowość wyjściową, a świat zewnętrzny nie wmiesza się do zaistniałego konfliktu. Jednakże w razie przedłużania się konfliktu oraz zaangażowania się weń innych państw, uwarunkowania zewnętrzne jego przebiegu odgrywają coraz większą rolę. Z jednej strony dają one cenny czas temu z przeciwników, który ma większy potencjał do zwiększenia swej siły oporu i uderzenia (przestrzeń, kadry, liczba ludności i jej zdolność do poświęceń), z drugiej zaś - osłabia wolę i zakłóca plany działania strony liczącej na błyskawiczne zwycięstwo.

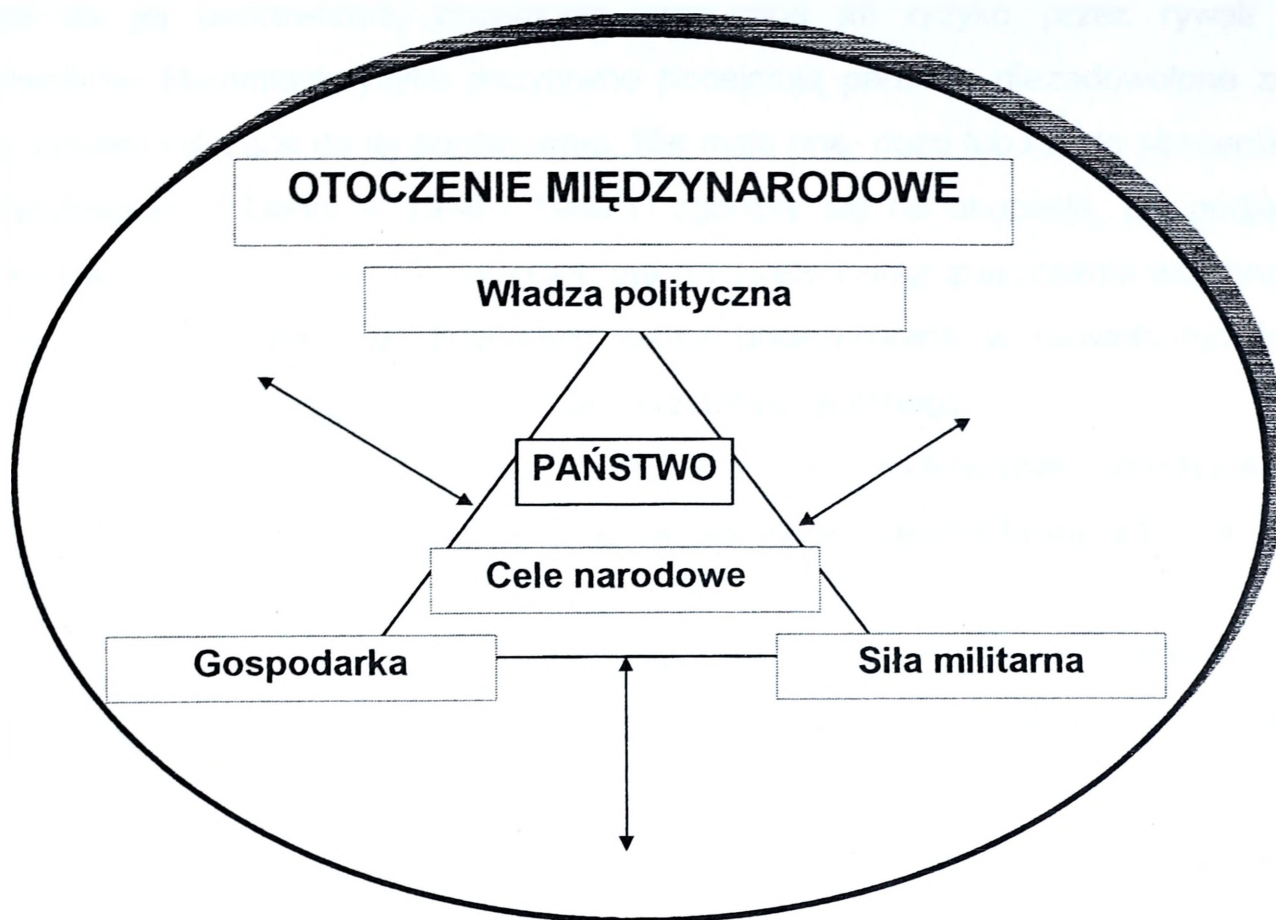
Należy zaznaczyć, że racjonalność działań aktorów nie zawsze jest konsekwentna. Aby zrozumieć działania polityczne trzeba dotrzeć do rzeczywistych, a nie tylko deklarowanych celów polityki. Kamuflażowi rzeczywistych celów polityki państwa służy m. in. ideologia.

W procesie zmian w światowym układzie sił możemy wyróżnić trzy płaszczyzny zależności przyczynowych. Dotyczą one:

- zmian w militarno-przemysłowej bazie produkcyjnej, w związku z którymi pewne państwa stają się silniejsze (lub słabsze) materialnie;
- czynników geopolitycznych, strategicznych i społeczno - kulturowych, wpływających na reakcje poszczególnych państw na przesunięcia w światowej równowadze;
- zmian dyplomatycznych i politycznych, które wpływają na szansę ukształtowania nowego ładu międzynarodowego<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> P.Kennedy, *Mocarstwa...*, op.cit., s.199.



Rys.6. Skomplikowane i wielowymiarowe interakcje między bezpieczeństwem narodowym i międzynarodowym

Nierównomierność tempa rozwoju gospodarczego wywiera decydujący długoterminowy wpływ na względną siłę militarną i pozycję strategiczną poszczególnych członków systemu państw.

Zdaniem P. Kennedy'ego w okresie przełomów intelektualnych dynamika zmian staje się silniejsza i bardziej samonapędzająca się niż przedtem. Konflikty zbrojne są skrajną formą realizacji interesów państw i narodów. Stosowanie wojennych środków przemocy może pociągać różne skale ryzyka, takie jak :

- straty materialne i ludzkie;
- spadek prestiżu międzynarodowego;
- upadek dotychczasowej władzy;
- utrata niepodległości lub integralności terytorialnej.

Możemy wyróżnić dwa rodzaje ryzyka związanego z użyciem przemocy zbrojnej; ryzyko negatywne i ryzyko pozytywne.

Ryzyko negatywne podejmują państwa zadowolone ze swojej sytuacji i dążące do jej poprawienia, przyjmując narzucone im ryzyko przez rywali i przeciwników. Natomiast ryzyko pozytywne podejmują państwa niezadowolone ze swojej sytuacji i dążące do jej poprawienia. Nie mają one dużo lub nic do stracenia. Czechosłowacja i Dania w 1939 i 1940 r. zgodziły się na okupację, niż podjąć nierówną walkę z Niemcami i wystawić się na straty i oraz zniszczenia wojenne. Jest to ryzyko negatywne. Natomiast walka podejmowana w ramach ruchów narodowo - wyzwoleniczych jest przykładem ryzyka pozytywnego.

Można jeszcze mówić o ryzyku absolutnym w sytuacji fizycznego zniszczenia całości lub dużej części społeczeństwa np. w warunkach użycia broni jądrowej lub chemicznej.

W związku z powyższym wobec elit rządzących możemy zdefiniować podstawowe wymagania w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego. Są one następujące:

- zapewnienie społeczeństwu (państwu) bezpieczeństwa militarnego lub jakiegoś innego wiarygodnego systemu bezpieczeństwa;
- zaspokojenie społeczno - gospodarczych potrzeb samych obywateli;
- zapewnienie wzrostu gospodarczego w celu uniknięcia względnego osłabienia gospodarki, wpływającego pozytywnie na militarne i ekonomiczne bezpieczeństwo społeczeństwa w przyszłości.

Należy jeszcze podkreślić, że zgubne są ataki na profesjonalizm wojskowych i preferowanie masowej armii źle uzbrojonej i słabo wyszkolonej. Lepsza jest armia mniejsza lecz sprawniejsza. Podstawowym ukierunkowaniem w rozwoju armii powinna być adaptacja sił zbrojnych do wymogów polityki obronnej państwa.

Do głównych filarów rozwoju państwa, mających bezpośredni wpływ na jego bezpieczeństwo, należy zaliczyć:

- zarządzanie strategiczne;
- obrona narodowa;
- nauka;
- gospodarka (przemysł, rolnictwo, transport, energia, itd.).

### 5.2.1.2. Pojęcie i struktura otoczenia sił zbrojnych

**Otoczeniem sił zbrojnych** nazwiemy wszystko to, co znajduje się poza nimi; co na nie wpływa, jako organizację, przyczyniając się do jej rozpadu lub rozwoju. W sensie ontologicznym są to: rzeczy, zjawiska i procesy. Do kategorii rzeczy należą m.in. instytucje państwowe. Wśród zjawisk i procesów na szczególną uwagę zasługują zagrożenia bezpieczeństwa państwa, wyzwania militarne oraz działania rzeczy.

Siły zbrojne - **na wejściu** - pobierają z otoczenia **zasoby** stanowiące **nakłady**:

(wojskowy sprzęt techniczny, pieniądze, praca, energia, zasoby ludzkie itd.) i zwracają je otoczeniu - **na wyjściu** - w postaci **wyników** swojej działalności: gotowość do wykonania zadań, stawianych przed nimi przez kierownictwo polityczne państwa.

**Strukturę otoczenia sił zbrojnych** tworzą elementy o bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu na nie i od których są one zależne. Elementami o bezpośrednim oddziaływaniu na siły zbrojne są :

- kierownictwo polityczne państwa;
- gospodarka, zwłaszcza przemysł obronny;
- szczególne grupy społeczeństwa (np. rezerwy osobowe, poborowi, pracownicy cywilni wojska itp.);
- armie państw koalicji oraz - w szczególnym wypadku (np. podczas walki) - siły zbrojne przeciwnika.

Do elementów o pośrednim oddziaływaniu na siły zbrojne zalicza się elementy:

- działające wewnątrz państwa - np. systemy : polityczny, prawny, socjalny oraz środowisko naturalne;
- działające na zewnątrz państwa - siły zbrojne innych państw (jeśli nie są w danej chwili przeciwnikiem), ludność cywilna i środowisko naturalne w kraju pobytu poza granicami państwa macierzystego itp.

Do zasadniczych **cech otoczenia**, wywierających istotny wpływ na siły zbrojne, należą:

- potencjały otoczenia: przyjaznego, konkurencyjnego i nieprzyjaznego;
- złożoność otoczenia;
- niepewność otoczenia.

**Otoczeniem przyjaznym sił zbrojnych** są wszystkie elementy zewnętrzne wewnętrzne otoczenia, które mają na nie wpływ pozytywny. Potencjał otoczenia przyjaznego stwarza siłom zbrojnym dobre możliwości trwania i rozwoju. Im wyższy jest ten potencjał, tym presja potencjału nieprzyjaznego i konkurencyjnego jest niższa. W tych warunkach siły zbrojne mogą swobodnie przystosowywać się do innych uwarunkowań działania, takich jak np. zmniejszenie ilościowe, dokonywane w celu zwiększenia jakości.

**Potencjał otoczenia konkurencyjnego** tworzą elementy otoczenia, które są wyzwaniem dla sił zbrojnych, wymuszające podejmowanie przez nie działań o utrzymanie pozycji, zajmowanej w danej dziedzinie ich funkcjonowania.

**Potencjał otoczenia nieprzyjacielskiego** tworzą te elementy otoczenia, które mają na nie wpływ negatywny, a w szczególności - niszczący, np. działania zbrojne przeciwnika.

Na **złożoność otoczenia** składa się zarówno wielość, jak i zróżnicowanie elementów oraz relacji (powiązań), które je tworzą. Większa złożoność otoczenia zwiększa jego różnorodność. Ta cecha otoczenia jest funkcją jego zróżnicowania.

**Niepewność otoczenia** wynika ze stopnia jego dynamiki i niestabilności.

Dla potrzeb analitycznych przydatny jest podział otoczenia sił zbrojnych według rodzaju warunków, w jakich one funkcjonują. Są to warunki:

- prawne;
- ekonomiczne;
- technologiczne;
- społeczno – kulturowe;
- środowiskowo - ekologiczne.

**Warunki prawne** otoczenia sił zbrojnych są ustanawiane przez państwo oraz podmioty międzynarodowe, posiadające kompetencje ustawodawcze. Dlatego też

rozdziela się ustawodawstwo krajowe, ponadnarodowe (inaczej : koalicyjne, np. Unii Europejskiej, NATO) i międzynarodowe. Ustawodawstwo tworzy ramy, które trzeba uwzględniać w zarządzaniu strategicznym siłami zbrojnymi. Dlatego znajomość prawnych aspektów funkcjonowania sił zbrojnych jest absolutnie konieczna podmiotom zarządzającym nimi.

**Warunki ekonomiczne** funkcjonowania sił zbrojnych są określane przez poziom gospodarczy państwa, sytuację ekonomiczną krajowego przemysłu obronnego oraz możliwości współpracy gospodarczo - obronnej z innymi krajami w zakresie zbytu, zakupu systemów uzbrojenia, surowców strategicznych, a także uzyskania - w razie potrzeby - niezbędnej pomocy wojskowej.

**Warunki technologiczne** - to przede wszystkim stan techniki, jako całości technologicznej wiedzy o produkcie i procesach produkcyjnych, głównie w dziedzinie obronności, z uwzględnieniem perspektyw modernizacyjnych i wdrożeniowych nowych systemów uzbrojenia i wyposażenia sił zbrojnych.

**Warunki społeczno - kulturowe** - to system wartości i norm w społeczeństwie, tradycje , kultura duchowa - zwyczaje i obyczaje.

Otoczenie sił zbrojnych powinno być traktowane jako całość, złożona z **wyzwań zagrożeń i szans**, które można określić na podstawie faktów i obserwacji. Najogólniej, **zagrożeniami** nazywać będziemy zachodzące w otoczeniu zmiany, które mogą zahamować rozwój sił zbrojnych albo przyczynić się do ich zniszczenia. **Szanse** - to nowe zdarzenia pojawiające się w otoczeniu, sprzyjające rozwojowi sił zbrojnych i które należy wykorzystać. **Wyzwania** - to dla sił zbrojnych sytuacje nowe, wymagające rozpoznania. Mogą mieć one charakter zagrożeń, którym należy przeciwdziałać lub szans, które z kolei należy wykorzystać<sup>22</sup>.

W procesie budowania strategii wojskowej trzeba oderwać się od rozważań nad przeszłością i wymagań teraźniejszości. Jest to niezbędny zabieg myślowy, któremu poddać się powinno kierownictwo polityczne i sił zbrojnych, aby były one w stanie określić pożądane cele, które chcemy osiągnąć w przyszłości.

Powodów braku myślenia kierownictw politycznego i wojskowego o przyszłości jest wiele. Często w kierownictwie występuje brak wiary w przyszłość i traktowanie jej jako nieprzewidywalnej, a zatem nie wartej zainteresowania. Mniej

<sup>22</sup> Szerzej na temat zagrożeń, szans i wyzwań - podr.5.2.1.2 niniejszej pracy.

niepewna wydaje się przyszłość bliższa, dlatego w praktyce dominują problemy krótkookresowe. Inną przyczyną braku zainteresowania przyszłością może być pewność siebie osób - decydentów. Decyzje, które podejmują oni z dnia na dzień, uważają za absolutnie trafne i niezagrożone brakiem efektów w przyszłości. Należy również zaznaczyć i to, że zwykle osiągnięcia oparte na działaniach krótkoterminowych są ściśle powiązane z systemem nagród i kar, co motywuje kierownictwo do zajmowania się właśnie nimi, gdyż są one nastawione na szybkie efekty.

Nie sprzyjają myśleniu i działaniom długookresowym częste zmiany osób w kierownictwie. Jak często bywa w praktyce, nowe kierownictwo zwykle bezkrytycznie zmienia decyzje poprzedników i lansuje swoje pomysły, często nieprzygotowane koncepcyjnie. Nie uwzględnia się przy tym społecznych i ekonomicznych skutków takich zmian.

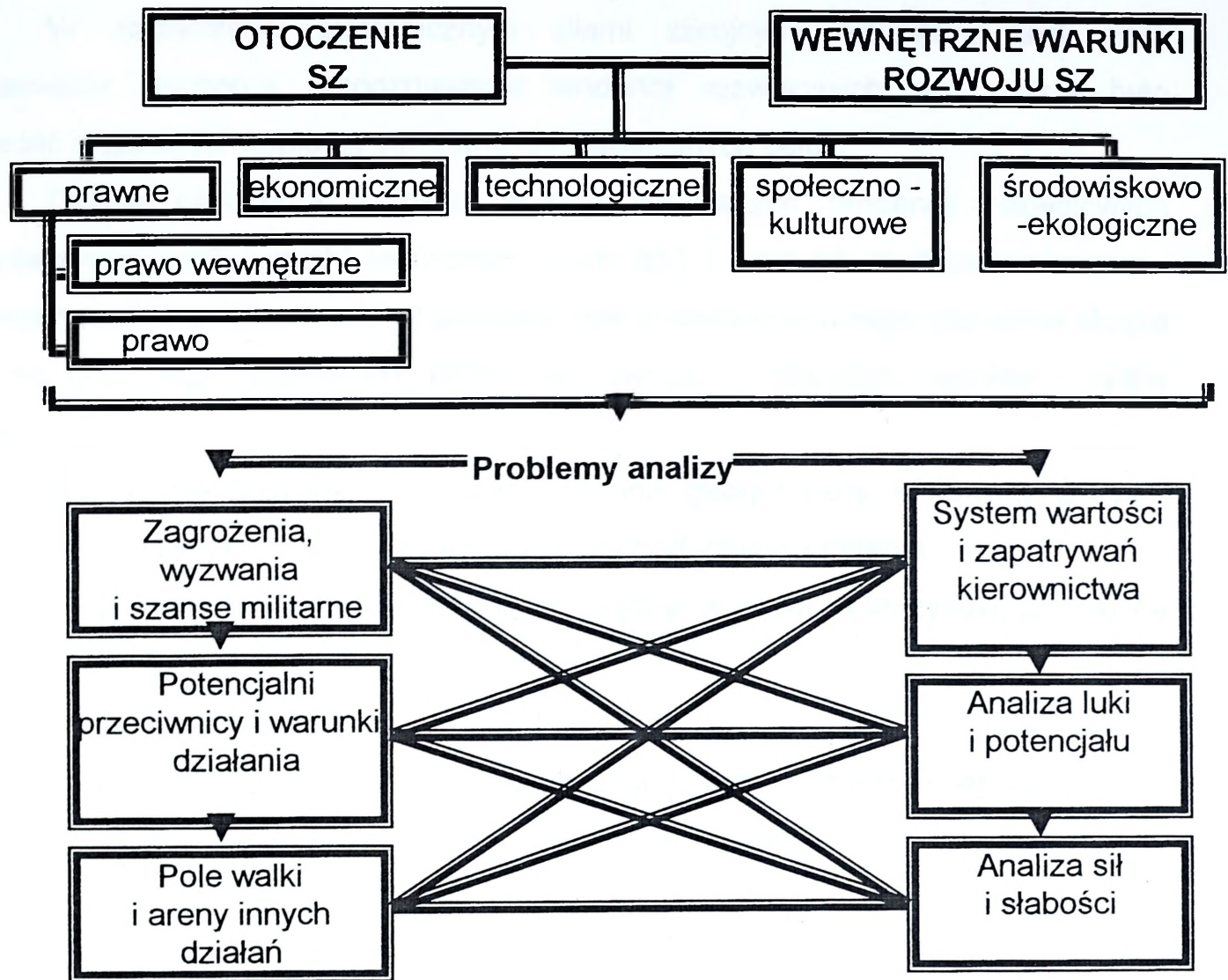
**Przyszłość sił zbrojnych** zależy przede wszystkim od przyszłości otoczenia; tej najbliższej, bezpośredniej, w którą wkraczamy i którą kształtujemy przez realizację różnych przedsięwzięć oraz tej dalszej, której nie można przewidzieć, lecz na podstawie dotychczasowych tendencji można opisać jej niektóre cechy.

Niemożliwe jest przewidywanie przyszłości w postaci gotowych, całościowych jej obrazów. Możliwe jest jednak opisywanie charakterystyk przyszłości, ujętych na przykład w formie zwariantowanych scenariuszy.

Przyszłość niesie wielorakie zmiany, często o charakterze rewolucyjnym. Na obecnym etapie mamy do czynienia z rewolucją cywilizacyjną, a właściwie z jej kolejną już, trzecią fazą - tzw. fazą informacyjną. Zasadniczą jej cechą jest wyzyskanie - jako czynnika rozwoju - informacji i związanej z nią technologii informacyjnych. W fazie informacyjnej następują jakościowe zmiany we wszystkich wymiarach funkcjonowania cywilizacji<sup>23</sup>. „Trzecia fala” daje społeczeństwu nowe szanse rozwoju, ale w zamian „domaga się” radykalnego odejścia od dotychczasowych sposobów myślenia i działania.

---

<sup>23</sup> Alvin Toffler, Trzecia fala, PIW. Warszawa 1986.



Rys.7. Elementy zewnętrzne i wewnętrzne rozwoju sił zbrojnych, ich wzajemne powiązania oraz zasadnicze problemy analizy strategicznej

Spółeczeństwo informacyjne utrzymuje się przede wszystkim ze sprzedaży informacji, odpowiednio pozyskanej i przetworzonej. W każdej dziedzinie działalności ludzkiej wzrasta rola nauki i kreatywności, inicjatywy i umiejętności przewidywania. Dotyczy to także dziedziny wojskowej.

W erze informacyjnej otoczenie sił zbrojnych ma charakter burzliwy. Cechuje się ścisłymi współzależnościami i bardzo szybkimi zmianami jego elementów i ich parametrów. Kompleksowość i gwałtowność zmian otoczenia utrudnia jego rozpoznanie i ogranicza zakres i wielkość wpływu podejmowanych przedsięwzięć, dążących do jego uspokojenia.

W zarządzaniu strategicznymi siłami zbrojnymi niezbędna jest stała obserwacja otoczenia, rozpoznawanie tendencji rozwojowych, aby można było określić możliwości działania stosowne do zakładanych celów.

**Ocena otoczenia** wymaga analizy istniejących tendencji rozwojowych (społecznych, politycznych, technologicznych itd.) i oraz ich skutków na kształt i funkcjonowanie sił zbrojnych. W procesie oceny otoczenia uwaga planistów skupia się na tych jego czynnikach, które mają wymiar zagrożeń, wyzwań i szans militarnych.

Istotną rolę odgrywa w tej ocenie czynnik geograficzny, ujmowany w danej chwili. Trzeba bowiem odpowiedzieć na cztery podstawowe pytania:

- czy dany kraj leży blisko centrum międzynarodowych kryzysów, czy też na peryferiach tego obszaru;
- czy jest zabezpieczony przed inwazją;
- czy musi stawiać czoła z jednej, dwu lub trzech stron jednocześnie;
- czy walczyć będzie w izolacji, czy w ramach koalicji<sup>24</sup>.

#### **5.2.1.3. Zagrożenia, wyzwania i szanse militarne**

**Zagrożenia bezpieczeństwa państwa** - to istniejące lub mogące pojawić się w przyszłości zjawiska i procesy, które same przez się lub we splocie z innymi tworzą sytuację, w której państwo nie ma warunków dla swego bytu (istnienia) i rozwoju lub są one w istotny sposób ograniczone.

Milcząco zakłada się, że byt i rozwój państwa wymaga istnienia warunków (zewnętrznych i wewnętrznych), które są korzystne i bezpieczne dla jego żywotnych interesów oraz podstawowych wartości. Tego typu zjawiska i procesy nazywamy **szansami**. Wykorzystanie szans, jako sprzyjających czynników zewnętrznych lub wewnętrznych dla bytu i rozwoju państwa, ułatwia oraz przyspiesza osiągnięcie zakładanych celów bezpieczeństwa.

**Wyzwania dla państwa w kontekście bezpieczeństwa** - to zjawiska i procesy (istniejące lub przyszłe), wewnętrzne lub zewnętrzne, wymagające reakcji państwa, tj. sformułowania odpowiedzi i podjęcia stosownych działań ze względu na

potrzebę ich diagnozy oraz wykorzystania jako szans lub podjęcia przeciwdziałania, gdy mają one charakter zagrożenia.

Dla potrzeb niniejszej pracy, **zagrożenia bezpieczeństwa i wyzwania** wobec państwa **możemy umownie podzielić na:**

- **konfliktowe**, gdy zjawiska lub procesy, do których się odnoszą, nie mają postaci konfliktu;
- **niekonfliktowe**, gdy zjawiska lub procesy, do których się odnoszą, nie mają postaci konfliktu. Należą do nich np. zjawiska kryzysowe o charakterze katastroficznym, wynikłe z przyczyn naturalnych (przyrodniczych) lub nieodpowiedzialnej działalności człowieka.

W kontekście zadania badawczego, szczególnie interesują nas zagrożenia państwa o charakterze konfliktowym. Mogą one mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny.

Zagrożenia zewnętrzne bezpieczeństwa państwa obejmują sytuacje, w których naruszone zostały następujące zasady porządku międzynarodowego:

- suwerenna równość;
- powstrzymanie się od groźby użycia siły lub samego jej użycia;
- poszanowanie praw nieodłącznych od suwerenności;
- nienaruszalność granic;
- pokojowe załatwianie sporów;
- nieingerencja w sprawy wewnętrzne;
- poszanowanie praw człowieka i podstawowych wolności, łącznie z wolnością myśli, sumienia, religii lub przekonań;
- równouprawnienie i prawo narodów do samostanowienia;
- partnerska współpraca między państwami;
- wykonywanie w dobrej wierze zobowiązań wynikających z prawa międzynarodowego<sup>25</sup>.

Zagrożenia wewnętrzne bezpieczeństwa państwa - to sytuacje wynikające z destabilizacji funkcji państwa na skutek niedostosowania jego struktur do otoczenia. Przyjmują one postać wewnętrznego konfliktu społecznego albo klęski żywiołowej

<sup>24</sup> Por. P. Kennedy, op. cit. s. 199.

<sup>25</sup> W myśl Aktu Końcowego KBWE.

lub katastrofy ekologicznej. W sytuacji konfliktu społecznego, w którym strona przeciwna państwu prowadzi z nim otwartą walkę, dochodzi do naruszenia podstawowych wartości, takich jak:

- przetrwanie państwa jako odrębnej jednostki politycznej;
- przetrwanie narodu jako odrębnej jednostki etnicznej;
- zachowanie całości terytorialnej;
- suwerenność polityczna i ekonomiczna;
- jakość życia.

Zagrożenia bezpieczeństwa państwa o charakterze konfliktowym powstają na tle niepełnego lub niezgodnego z oczekiwaniami zaspokajania potrzeb społecznych, w wyniku czego dochodzi do napięć i sprzeczności interesów w obszarze stosunków społeczno - politycznych, finansowo - gospodarczych, narodowościowo - etnicznych, religijno - kulturowych, ekologicznych, wojskowych itp.

Wyróżnić można **trzy podstawowe typy zagrożeń bezpieczeństwa o charakterze konfliktowym:**

- **wojna - wojna powszechna;**
- **wojna - konflikt lokalny;**
- **konflikt inny niż wojna.**

**Wojna** jest - w swej istocie - formą rozwiązywania konfliktu społecznego z użyciem środków wojskowych, zastosowanych w postaci walki zbrojnej. Jest stanem przeciwstawnym pokojowi i cechuje się otwartą, wzajemną wrogością stron, zawieszeniem normalnej działalności politycznej i dyplomatycznej oraz zawieszeniem działania zwykłego prawa międzynarodowego.

Stronami w wojnie mogą być jednostki polityczne (państwa, koalicje państw - wojna między państwami) lub uzbrojone reprezentacje społeczeństwa w łonie danego państwa (wojna domowa). Tak pojmowana wojna ma dwie postacie: wojny powszechnej i konfliktu lokalnego.

**Wojna powszechna** oznacza taki stan funkcjonowania państwa (koalicji państw), w którym zagrożone jest narodowe przetrwanie. Zaangażowane są w nim całe zasoby kraju lub koalicji (polityczne, ekonomiczne, militarne i inne), a walka zbrojna dominuje jako sposób zakończenia konfliktu.

Kategoria *wojny powszechnej* może odnosić się do określonej sytuacji jednego państwa - członka NATO, kilku państw lub całego Sojuszu. W tym wypadku uznaje się, że zagrożone są żywotne interesy NATO i obowiązuje „wspólna obrona” w myśl obowiązującej koncepcji strategicznej Sojuszu i zgodnie z treścią art.5. *Traktatu Waszyngtońskiego*.

**Wojna - konflikt lokalny** oznacza bezpośrednie użycie siły zbrojnej (walki zbrojnej), przez jedno lub grupę państw przeciwko innemu państwu dla osiągnięcia innego - niż narodowe przetrwanie - celu. W tej postaci wojny, walka zbrojna jest zdecydowanie szerzej skoordynowana z przedsięwzięciami politycznymi (dyplomatycznymi), ekonomicznymi oraz innymi środkami polityki państwa i nie koniecznie dominuje jako sposób zakończenia konfliktu.

Kategoria *wojny - konfliktu lokalnego* odnosi się do każdej sytuacji, w której siły zbrojne danego państwa (lub ich część) uczestniczą w walce zbrojnej przeciwko innemu państwu (koalicji), prowadzonej na własnym lub innym terytorium, z wyjątkiem walki o narodowe przetrwanie.

**Konflikt inny niż wojna** oznacza sytuację, w której działalność dyplomatyczna i wojskowa państwa (koalicji państw), nie będącego stroną konfliktu, ale interweniującego na podstawie mandatu organizacji międzynarodowej, są ukierunkowane na zapobieganie i rozwiązywanie konfliktu przez negocjacje. W wypadku, gdy negocjacje nie rokują jego zakończenia, interweniujące państwo (koalicja państw) może zastosować groźbę użycia siły lub użycie siły. W ostatnim wypadku konflikt ten - z konieczności - przekształca się w wojnę - konflikt lokalny.

Z punktu widzenia interweniującego państwa (koalicji państw), konflikt inny niż wojna jest dla niego konfliktem zewnętrznym, niekorzystnym, bo godzącym w jego interesy i wartości.

Kategoria *konflikt inny niż wojna* odnosi się zatem do sytuacji, w której państwo (lub koalicja państw) podejmuje działania w celu zapobiegania lub rozwiązywania konfliktu zaistniałego między innymi podmiotami stosunków międzynarodowych, wykorzystując - obok środków politycznych, ekonomicznych i innych - siły zbrojne. Nie prowadzą one jednak one jednak walki zbrojnej, ale operacje o innym charakterze (np. misje pokojowe, akcje humanitarne itp.).

**Agresja zbrojna** na dane państwo lub koalicję państw może być dokonana wtedy i tylko wtedy, gdy pojawi się realny przeciwnik. Jest nim jednostka polityczna,

której ośrodek decyzyjny w polu polityki posiada wolę agresji i dysponuje niezbędnym do jej dokonania potencjałem wojennym.

Źródłem zagrożeń bezpieczeństwa i wyzwań dla państwa są także zjawiska kryzysowe, spowodowane przez narastające bezrobocie, transnarodową przestępczość zorganizowaną: afery, korupcje, mafie, terror i terroryzm, narkomanię.

**Bezrobocie** wywiera bezpośredni wpływ na wielorakie zachowania patologiczne jednostek i grup społecznych.

**Terror i terroryzm** są przede wszystkim zjawiskami politycznymi, stanowią zagrożenie o charakterze globalnym<sup>26</sup> i posiadają następujące cechy:

- akcja terrorystyczna jest sposobem postępowania małych tajnych grup, a niekiedy pojedynczych osób i organizacji, które tą drogą, z braku innego pola manewru, chcą realizować cele polityczne;
- działanie zawsze polega na stosowaniu gwałtu bezpośredniego, skierowanego wprost przeciwko konkretnemu człowiekowi lub grupie ludzi, albo pośredniego, skierowanego wprawdzie na rzecz, lecz z myślą o reakcji ludzi;
- czyn gwałtowny ma tu - poza nielicznymi i szczególnymi przypadkami - charakter widowiskowy, rozgłos bowiem (głównie za pośrednictwem prasy, radia lub telewizji, ale nie tylko) stanowi transmisję, jak i wzmacniacz mocy o zasięgu oddziaływania terrorystów;
- obowiązuje strategia pośrednia w tym sensie, że groźny w skutkach atak kierowany jest przeważnie nie przeciwko adresatom (najczęściej przedstawicielom władzy), na których postawie politycznej bądź ekonomicznej sprawcom właśnie zależy, ale przeciwko komuś zupełnie innemu, swoiście rozumianemu substytutowi;
- strategicznie pojmowanym celem jest przekształcenie istniejących stosunków politycznych w inne, które w momencie działania sprawców są zaledwie mniej lub bardziej sprecyzowane;
- narzędziem sprawczym ma w zasadzie być strach (obawa) i to nie tyle elity władzy, co szerokich kręgów społeczeństwa;

---

<sup>26</sup> Globalny wymiar terroryzmu oznacza, że nie ma państwa czy organizacji, której potencjalnie nie może zagrażać.

- fanatyczne, często aż do samozaparcia i samounicestwienia zaangażowanie w „sprawę” terrorystów, połączone nieraz z całkowitym lekceważeniem wartości powszechnie uznawanych, zwłaszcza zaś życia ludzkiego<sup>27</sup>.

Z punktu widzenia oceny charakteru i skali zagrożeń i wyzwań bezpieczeństwa, istotne znaczenie ma bliższe poznanie terroryzmu, zwłaszcza jego typologii, celów i form działania.

Paul Wilkinson wyróżnił **cztery** podstawowe **nurty** **współczesnego terroryzmu**, a mianowicie:

- **terroryzm subrewolucyjny** - dąży on do osiągnięcia określonych celów politycznych (np. zmian w polityce, prawie itd.) nie mających charakteru rewolucyjnego (nie zmian systemowych). Akty przemocy są dokonywane przez małe grupy lub indywidualnie. Wystąpienia ich są nieprzewidywalne i często trudne do odróżnienia od psychopatologicznych i kryminalnych przestępstw z użyciem siły;
- **terroryzm rewolucyjny** - jego celem jest rewolucja lub osiągnięcie taktycznych zwycięstw w walce rewolucyjnej. Aktów przemocy dokonują grupy mające przywódców i ideologię lub program, co w pewnym stopniu zbliża je do uznanych w prawie międzynarodowym ugrupowań partyzanckich. Przeważnie są to grupy paramilitarne tworzone w ruchu rewolucyjnym. Obok walki zbrojnej prowadzą walkę polityczną - tworzą alternatywne struktury instytucjonalne;
- **terroryzm represywny** - służy on do tłumienia buntów, prześladowania lub utrzymania w ryzach wybranych grup, indywidualnych obywateli oraz ich fizycznej likwidacji. Jest to terroryzm bardzo krwawy, przechodzący w terror masowy. W celu jego urzeczywistnienia tworzy się specjalny aparat terroru np. tajna policja, armia, partia itd. Jego pierwotną techniką jest tortura,
- **terroryzm epifenomenalny** - nie ma jasno sformułowanych celów, jest elementem dokonywanych na wielką skalę aktów przemocy. Są one przeważnie przypadkowe, nieprzemyślane, niezaplanowane, pojawiają się

<sup>27</sup> U. Świętochowska, Patologie cywilizacji współczesnej, Toruń 1998, s.71.

w kontekście bardzo krwawej walki, w której systematyczny terroryzm może być elementem towarzyszącym<sup>28</sup>.

Należy podkreślić, iż podmiotem działalności terrorystycznej może być państwo lub organizacja prowadząca działalność nielegalną, antypaństwową. Wyróżnia się zatem terroryzm państwowy i terroryzm antypaństwowy.

Z punktu widzenia bezpośrednich przyczyn terroryzmu możemy wyróżnić następujące jego odmiany:

- terroryzm o podłożu nacjonalistycznym;
- terroryzm o podłożu religijnym;
- terroryzm o przyczynach mieszanych.

Kolejnym zjawiskiem patologicznym, zagrażającym bezpieczeństwu państwa jest **mafia**. Oznacza ona tajne stowarzyszenie terrorystów, pozyskujące dla swej przestępczej działalności przedstawicieli policji, sądownictwa, administracji państwowej i samorządowej oraz polityków, stosując łapówkarstwo, szantaż i terror. Działaniom mafijnym sprzyja chaos prawny, organizacyjny i gospodarczy oraz konflikty polityczno - militarne. Z drugiej strony - mafia sprzyja rozwojowi tych zjawisk; jest jedną z ich przyczyn.

Zagrożenia bezpieczeństwa państwa (zewnątrzne i wewnętrzne) mogą wystąpić w dowolnym czasie. Przy czym ich prawdopodobieństwo i intensywność są trudne do określenia. Mimo że niebezpieczeństwo wybuchu wojny jest znacznie mniejsze niż wystąpienie innej formy zagrożenia, to jednak należy przygotowywać państwo do wojny. Słabość militarna i nieprzygotowanie do obrony jest głównym źródłem zagrożeń jego bezpieczeństwa.

**Fundamentalną tezą filozofii kształtowania bezpieczeństwa narodowego** jest twierdzenie, iż skuteczne rozwiązywanie problemów globalnych i wewnętrznych, zapobieganie zagrożeniom i ich skutkom, dającym się naukowo przewidzieć, leży w interesie wszystkich. Potrzebna jest więc szeroka, międzynarodowa współpraca i współdziałanie na rzecz zapobiegania wojnom oraz innym formom zagrożeń bezpieczeństwa.

**Kolejna teza tej filozofii** postuluje komplementarne ujęcie okresów funkcjonowania państwa, uznając pokój (w sensie pozytywnej jego definicji) jako

---

<sup>28</sup> Tamże, s.72-73.

okres normalny, natomiast kryzys i wojnę jako okresy patologiczne, ale praktycznie możliwe, wkomponowane w proces funkcjonowania państwa, pojmowany jako system. Dlatego też teoretyczną podstawą współczesnych badań problemów bezpieczeństwa jest podejście systemowe. Ten paradygmat badawczy dotyczy zarówno ogólnego układu bezpieczeństwa, jaki tworzą: system danego państwa, system regionalny i system światowy, jak i układów szczególnych - poszczególnych tych systemów, traktowanych względnie autonomicznie.

W badaniu systemu bezpieczeństwa istotną kwestią jest problem określenia podstawowych czynników determinujących jego istotę. Tworzą ją: „(1) wielopłaszczyznowa struktura, oparta na określonym (2) układzie sił politycznych, militarnych, ekonomicznych i ideologiczno-kulturowych, podlegająca (3) procesom adaptacyjnym i autoregulacyjnym oraz (4) posiadająca wymiar aksjologiczny”<sup>29</sup>.

W założonej perspektywie czasowej (2020r.) może ukształtować się jeden z dwu alternatywnych modeli systemu bezpieczeństwa w skali świata:

- „**rozluźniony**” **świat monocentryczny** z tendencją do przekształcenia się w świat kolektywno - paternalistyczny;
- **świat kolektywno-paternalistyczny** z tendencją do wykreowania się ośrodka monocentrycznego<sup>30</sup>.

Żaden z przedstawionych modeli nie ujmuje świata jako stabilnego systemu bezpieczeństwa. Wskazują na to przyjęte założenia odnośnie tendencji, jakie mogą wystąpić w prawdopodobnym rozwoju globalnych procesów rozwojowych (rys. 8). w każdym z nich możliwa jest „... restauracja starych lub narodziny nowych, silnych sprzeczności w świecie powodujących polaryzację społeczności międzynarodowej, np. rywalizacja międzykorporacyjna, konflikty cywilizacyjne, spory religijno - kulturowe”<sup>31</sup>.

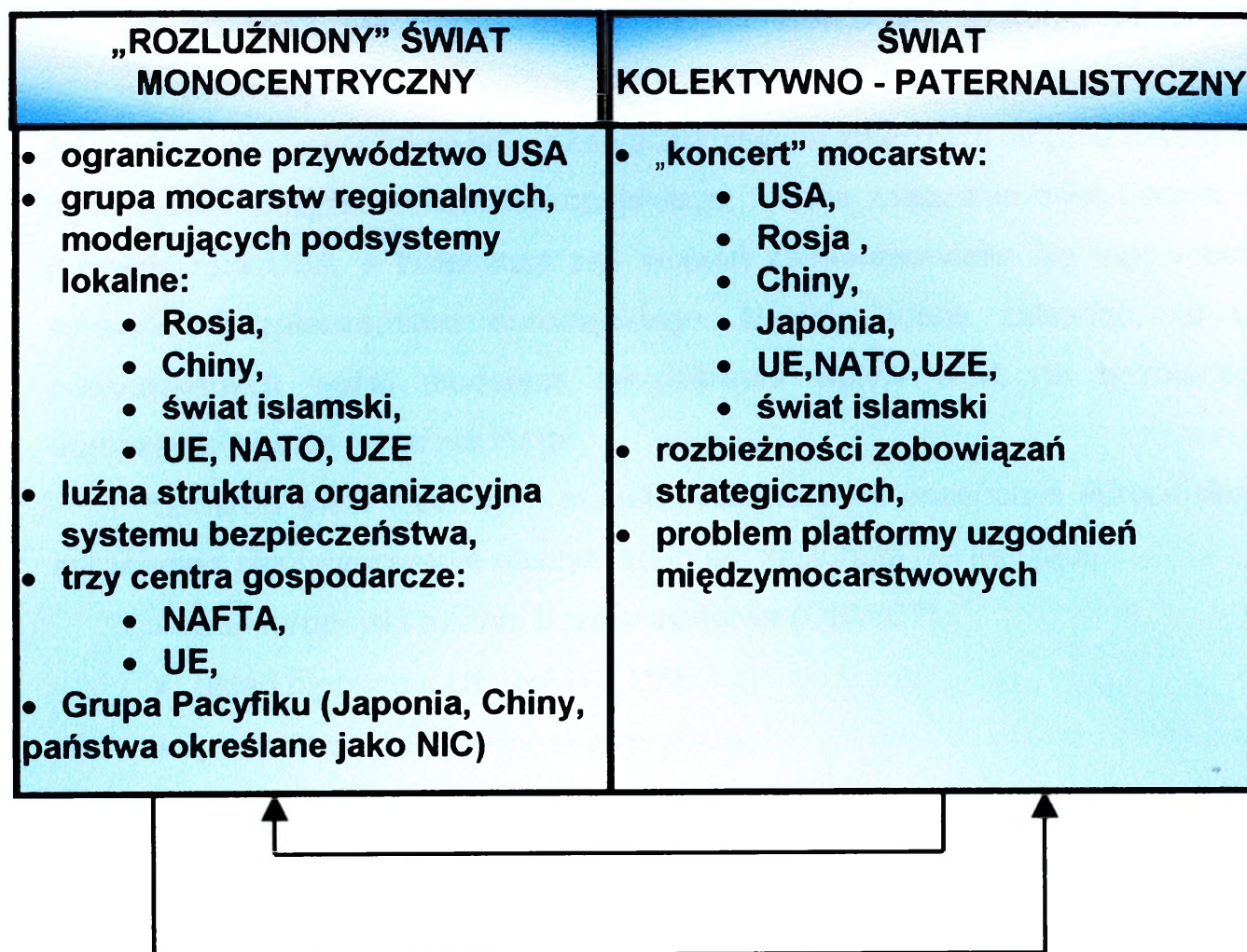
W obu modelowych perspektywach bezpieczeństwa świata Europa nie występuje jako jeden czynnik sprawczy. Obok bowiem UE, NATO i UZE, drugim europejskim czynnikiem bezpieczeństwa światowego jest Rosja. Temu państwu

<sup>29</sup> Zob. : W. Paruch, K. Trembicka, Typologia systemów bezpieczeństwa w XIX i XX wieku. Lublin 1996, s.13 - 21 oraz przypisy 1 i 7 rozdziału 2 tejże pracy.

<sup>30</sup> Por. tamże, rozdz.4.

<sup>31</sup> Tamże, s. 90.

przypada zatem kluczowa rola w kształtowaniu systemu bezpieczeństwa światowego, chociaż nie będzie to rola hegemonu.



Rys. Modele przyszłościowego systemu bezpieczeństwa światowego

Konsekwencją istnienia dwóch europejskich kreatorów bezpieczeństwa światowego będzie nie tylko ich rywalizacja z pozaeuropejskimi elementami systemu, ale i między sobą. W rozgrywkach geostrategicznych Rosja może bardziej zbliżyć się do regionalnych mocarstw azjatyckich i stwarzać przeciwwagę dla UE, NATO i UZE oraz USA.

Przed UE, NATO i UZE stanie zatem pilne zadanie wzmocnienia siły politycznej, ekonomicznej i wojskowej. Będzie ono wymagało:

- dalszego rozwoju integracji europejskiej w jej terytorialnym i wewnętrznym aspekcie;
- utrzymania lub wzrostu względnego udziału w światowym bogactwie;

- umocnienia europejskich struktur wojskowych i wzrostu wspólnych wydatków na cele militarne;
- przyjęcia we współpracy z innymi kreatorami systemu strategicznych zobowiązań<sup>32</sup>.

Globalne uwarunkowania bezpieczeństwa w znacznym stopniu determinować będą system bezpieczeństwa europejskiego. Istotne znaczenie mieć będzie w tym procesie rola USA, a zwłaszcza zaś stopień zainteresowania się tego mocarstwa sprawami bezpieczeństwa europejskiego. Należy jednak zakładać, że w obu przyjmowanych wyżej modelach bezpośredni wpływ USA na bezpieczeństwo europejskie będzie wyraźnie mały.

Spośród wielu możliwych modeli systemu bezpieczeństwa europejskiego na szczególne zainteresowanie naszym zdaniem zasługują następujące:

- paneuropejski system bezpieczeństwa (OBWE?);
- układ bipolarny: UE, NATO, UZE;
- „rozluźniony” układ monocentryczny:
  - centrum ( UE, NATO, UZE),
  - szczególna rola Rosji, gwarantowana porozumieniem z centrum;
  - „koncert” mocarstw - względna równowaga sił: NIEMCY, FRANCJA, WIELKA BRYTANIA, ROSJA, WŁOCHY( ?).

Paneuropejski system bezpieczeństwa zbiorowego byłby jednoznaczny z ukształtowaniem się geopolitycznej strefy euroatlantyckiej. W takim ujęciu modelowym Europa byłaby pojmowana jako szerszy region, obejmujący rozległą grupę państw na półkuli północnej, określaną jako strefa atlantycka<sup>33</sup>. W tej strefie znalazłyby się instytucje integracyjne systemu zachodniego oraz Wspólnota Niepodległych Państw. W powyższym modelu bezpieczeństwa europejskiego lokuja się **dwie wizje bezpieczeństwa przyszłej Europy:**

- **pierwsza** - oparta na zasadzie bezpieczeństwa kooperatywnego, realizowanego w ramach przystosowania do nowych warunków istniejących struktur zachodnich oraz rozwoju OBWE, jako tzw. miękkich gwarancji

<sup>32</sup> Por. tamże, s. 95.

<sup>33</sup> Zob. Rocznik Strategiczny 1996/97, s.269.

bezpieczeństwa i stabilności. Wizja ta preferowana jest przez państwa Zachodu;

- **druga** - odwołująca się do idei bezpieczeństwa zbiorowego, realizowanego w ramach OBWE, posiadającej mandat głównej instytucji koordynującej działalność struktur systemu zachodniego i WNP<sup>34</sup>. Jest to wizja rosyjska.

**Układ bipolarny w skali europejskiej** może zaistnieć w wypadku wzrostu znaczenia pozycji Rosji(WNP) w skali światowej oraz jej stanowczego weta dla procesu rozszerzania się integracji na kraje byłego ZSRR. UE, NATO, UZE nie są tworamami typu państwowego lecz związkiem suwerennych państw i w wypadku ujawniania się w nich konfliktów na tle nierównomiernych korzyści z integracji dla poszczególnych krajów, mogą podlegać procesom destrukcyjnym, osłabiającym rozwój ich siły w całości. Sytuacja taka będzie wzmacniała politykę konfrontacyjną Rosji wobec UE, NATO, UZE. Państwa sojusznicze o dużym potencjale mogą prowadzić politykę ponad wspólnotami, każde z osobna (tzw. „koncert” mocarstw) lub tworzyć doraźny, elitarny klub decyzyjny, nie baczący na interesy pozostałych państw wspólnoty. Tego typu sytuacja oznaczać może początek rozpadu unijnych struktur europejskich.

**„Rozluźniony” układ monocentryczny** może pojawić się wówczas, gdy integracja zacznie obejmować także państwa postradzieckie, a Rosja zgodzi się na korzystanie ze szczególnych, uregulowanych traktatowo, stosunków z UE, NATO i UZE. Byłoby to możliwe w sytuacji, gdyby w Rosji rozwijały się procesy demokratyzacji, nastąpił rozwój gospodarczy dzięki znaczącemu wsparciu ekonomicznemu przez Unię Europejską. W tym scenariuszu Rosja zamieniłaby swoje imperialne zamiary na rzecz rozwiązania problemów wewnętrznych, tj. zagospodarowania Syberii oraz Dalekiego Wschodu. Podstawowym założeniem tego modelu, a jednocześnie warunkiem jego zaistnienia jest zawarcie przez Rosję sojuszu strategicznego z UE, NATO i UZE oraz szeroka współpraca strategiczna z USA, państwami Azji i Pacyfiku. Szczególna odpowiedzialność za umocnienie stabilności politycznej i ekonomicznej Rosji spadłaby na UE, zaś w dziedzinie bezpieczeństwa - na USA i w mniejszym stopniu - na NATO i UZE.

---

<sup>34</sup> Tamże, s. 265.

W ostatnim modelu systemu bezpieczeństwa europejskiego - „Koncert” mocarstw - względna równowaga sił, zakłada się:

- zatrzymanie procesu integracji na zachodniej granicy byłego ZSRR;
- wewnętrzne problemy Unii, NATO i UZE, wynikające z trudności niektórych państw z dostosowaniem się do przyjętych standardów;
- długotrwałe trudności gospodarcze Rosji oraz jej problemy z integracją wewnętrzną, głównie na tle narodowościowym i ekonomicznym;
- pojmowanie przez Rosję swej misji jako wschodniego filara europejskiego bezpieczeństwa i stabilności, jej dążność do reintegracji obszaru postradzieckiego oraz agresywna postawa w obronie własnych, mocarstwowych interesów;
- postrzeganie przez Rosję procesów rozszerzania NATO jako postępującą izolację wojskową tego państwa, a powstanie dużych zgrupowań obcych wojsk w pobliżu swych granic i ich (domniemaną - R.W) skłonność do rozwiązywania sytuacji konfliktowych metodami siłowymi - za jej zagrożenia militarne;
- podejmowanie przez „duże” państwa UE, UZE I NATO działań strategicznych ponad wspólnotą, każde we własnym interesie. Powoduje to frustrację i protesty państw „małych” oraz początek rozpadu wspólnoty. Możliwe jest zbliżenie się Niemiec i Rosji.

Europa ma szansę stać się niepodzielną jednostką geopolityczną tylko pod warunkiem zaistnienia strategicznego konsensusu między częścią zachodnią i wschodnią. Potrzebny jest zatem sojusz strategiczny państw Zachodu z Rosją. Problem jednak w tym, że między państwami Zachodu i Rosją nie może być obszaru buforowego. Z jednej strony Zachód nie może wyprzeć Rosji z regionu wschodnioeuropejskiego, z drugiej zaś - Rosja musi uświadomić sobie fakt, iż nie jest w stanie prowadzić polityki globalnej. Istotną przeszkodą w przekształcaniu się Europy w jedną geopolityczną jednostkę jest problem jej stabilności. Obok bowiem stabilnego obszaru zachodniego, w jej środkowo - wschodniej części oraz na azjatyckich obrzeżach istnieją wyzwania i zagrożenia dla stabilności i bezpieczeństwa.

Kształtowanie się bezpieczeństwa w Europie będzie coraz bardziej nie od amerykańskiej obecności, ale od przebiegu procesów kształtowania się współpracy między wschodem i zachodem strefy euroatlantyckiej.

We wszystkich wariantach przyszłego światowego i europejskiego systemu bezpieczeństwa zagrożenia dla Polski, jako członka UE, UZE i NATO, będą znacznie mniejsze, niż gdyby pozostawała ona poza strukturami integracyjnymi. Należy jednak podkreślić, że zatrzymanie się procesu integracji na wschodniej granicy naszego państwa (co jest wielce prawdopodobne) spowoduje, iż Polska we wzajemnych stosunkach Unii Europejskiej i NATO z Rosją (WNP) będzie zajmowała pozycję państwa „frontowego”. Sytuacja ta odnosić się będzie do wszystkich wymiarów tych stosunków: politycznego, ekonomicznego, wojskowego itd.

Integralność terytorialna Sojuszu oraz niezależność polityczna każdego z jej członków może być zagrożona w wypadku wykształcenia się w otoczeniu NATO agresywnego mocarstwa, zaostrzenia się konfliktów lokalnych i ich rozprzestrzeniania, podejmowania - przez państwa lub ugrupowania narodowe albo międzynarodowe - masowej działalności terrorystycznej w strefie interesów NATO itd.

Stabilność ekonomiczna państw Sojuszu może być naruszona w wyniku zajścia, w otoczeniu NATO, niekorzystnych zjawisk społeczno-politycznych lub katastroficznych, powodujących sytuacje, polegające na: braku dostępu do surowców, zamknięciu rynków zewnętrznych i dróg komunikacyjnych oraz masowego napływu uchodźców.

Największe ryzyko dla środowiska naturalnego stanowi niewystarczający system zabezpieczenia składowania środków masowego rażenia w państwach dysponujących nimi, a w szczególności nieodpowiednia eksploatacja instalacji nuklearnych i niebezpiecznych substancji chemicznych.

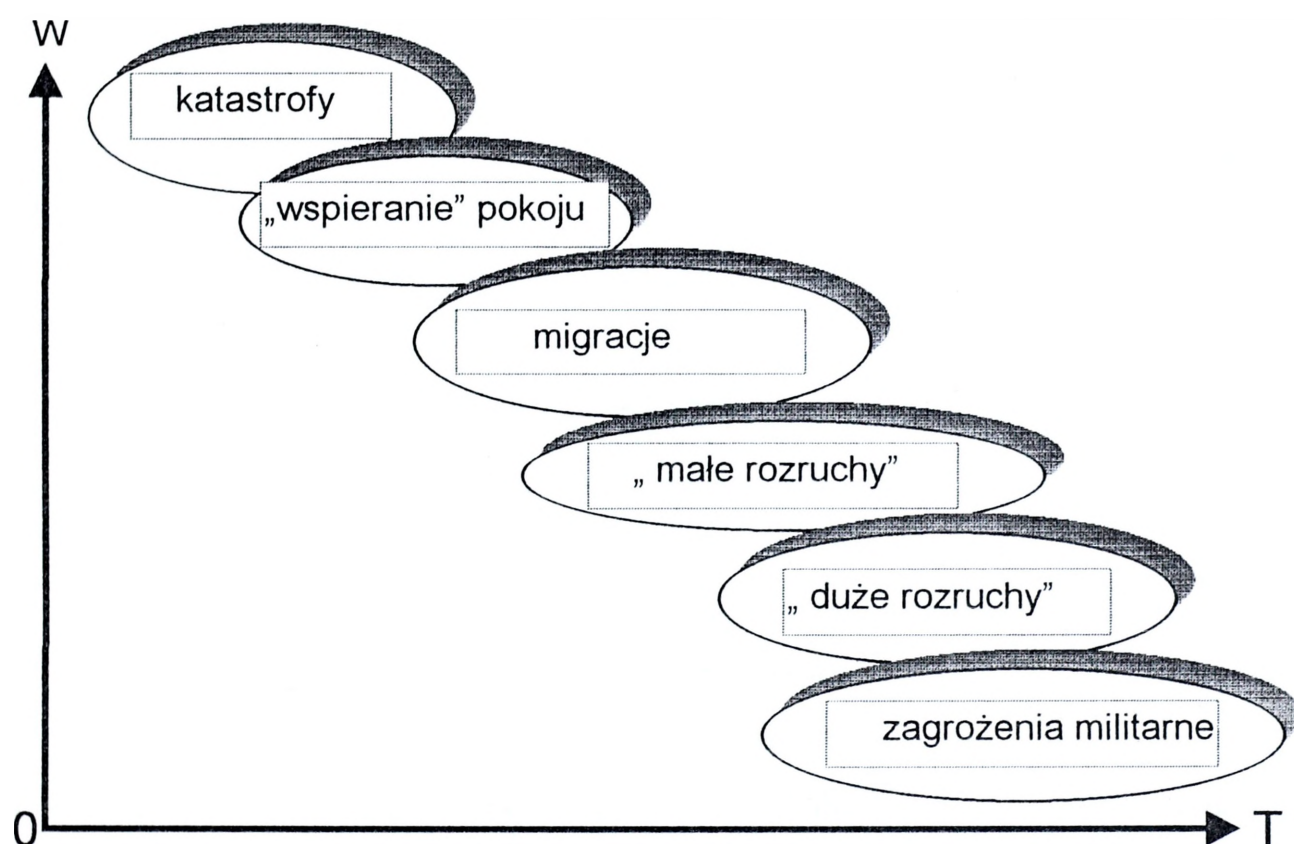
Ustrój demokratyczny oraz niebezpieczeństwo socjalne, tożsamość kulturowa i polityczna członków NATO mogą być zagrożone przez żywiołowe działania, wywołane masową i niekontrolowaną migracją spowodowaną przez załamanie się demokracji i nieposzanowanie praw człowieka poza terytorium Sojuszu.

Główne zagrożenia i wyzwania dla Polski, będącej członkiem NATO, mają dziś wyraźną lokalizację geograficzną na wschodzie i południowym wschodzie Europy, Afryce Północnej i Zachodniej Azji. Istnieją tam obszary konfliktów o podłożu

etnicznym, religijnym, ideologicznym, które wydają się "nierozwiązywalne" z powodu wielości zaangażowanych w nie stron, mających własne, nie do pogodzenia interesy (na przykład: problem Bośni, kwestie mniejszości narodowych - kurdyjska, palestyńska i inne).

W myśleniu i działaniu strategicznym zakłada się, że największe ryzyko dla państwa lub sojuszu wynika z niewłaściwej oceny zagrożeń bezpieczeństwa, albo i przyjęcia nieadekwatnej do rzeczywistych zagrożeń strategii obrony przed nimi. Z tej zasady wynika potrzeba uwzględniania - w procesie budowania strategii obrony - także lub przede wszystkim scenariuszy pesymistycznych.

Ryzyko związane z obroną wspólnych wartości i interesów państw Sojuszu może być wyrażone matematycznie - jako funkcja (iloczyn) prawdopodobieństwa (W) i zasięgu (T) zagrożeń. Na rys.9 przedstawiona jest ocena ryzyka bezpieczeństwa według źródła szwajcarskiego.



Rys. 9. Ryzyko zaistnienia określonych zdarzeń kryzysowych i wojennych

Źródło: A. Raulier, Gedanken zum militärischen Beitrag an die allgemeine Existenzsicherung, w: Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift, 11/ 97.

Wynika z niej, iż największe ryzyko dla bezpieczeństwa państwa stanowią zagrożenia militarne, chociaż prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest najmniejsze.

Poniższy schemat można uznać za uniwersalny model zagrożeń doby współczesnej, także przydatny do analiz zagrożeń dla Polski, będącej członkiem NATO.

Obecny stan bezpieczeństwa międzynarodowego i jego perspektywa mają ścisły związek ze strategiczną zmianą w systemie międzynarodowym, jaka dokonała się o progu ostatniej dekady XX wieku. Rozpad ZSRR i Układu Warszawskiego spowodował zasadnicze przemiany we wszystkich sferach życia społeczeństw znajdujących się w orbicie wpływów radzieckich, jak i innych państw europejskich. Tym samym upadł dwubiegunowy system bezpieczeństwa w skali globalnej, co spowodowało reperkusje w szerszym planie międzynarodowym. Przestał istnieć klasyczny układ równowagi sił, a Stany Zjednoczone pozostały jedynym supermocarstwem, spełniającym rolę arbitra w każdej sprawie rangi światowej<sup>35</sup>.

W międzynarodowym systemie bezpieczeństwa pojawiły się dwie przeciwstawne tendencje. Pierwsza - to proces jednoczenia się Europy Zachodniej oraz jego rozprzestrzenianie się na kraje Europy środkowej i Wschodniej. Jest on realizowany niejako równoległe z procesem globalizacji stosunków międzynarodowych. Druga - to wzrost napięć regionalnych, które dotąd powstrzymywane w ciasnym gorsecie dwubiegunowego systemu bezpieczeństwa, znajdują obecnie swoją egzemplifikację. Tendencja druga jest zsynchronizowana z pierwszą, bowiem procesy integracyjne i globalizacja w całym swoim wymiarze - obok szans dla rozwoju Europy i świata - niosą ze sobą zagrożenia i wyzwania, wynikające ze zróżnicowania poziomu cywilizacyjnego społeczeństw, a przede wszystkim z istnienia strukturalnej asymetrii między poziomem rozwoju gospodarczego i społecznego w skali regionalnej i globalnej.

Jak dotąd, nie sprawdziły się pesymistyczne scenariusze, zakładające powstanie na gruzach upadającego Imperium Radzieckiego ognisk wojen domowych, epidemii konfliktów regionalnych, masowej migracji ludności czy katastrofalnego załamania gospodarczego. O epidemii konfliktów regionalnych można mówić tylko w wypadku Bałkanów i Kaukazu. Jednakże nie ma też podstaw do wykluczenia tych scenariuszy z katalogu możliwych w przyszłości.

Największym niebezpieczeństwem dla pokoju światowego w wieku XX był i - jak się przewiduje będzie w przyszłości - totalitaryzm. Badacze stosunków

międzynarodowych zwracają uwagę na możliwość zastąpienia, należącej do przeszłości, konfrontacji między demokracją zachodnią a tzw. realnym socjalizmem - konfrontacją między demokracją a islamskim fundamentalizmem.<sup>36</sup>

Nieistniejący już konflikt globalny między demokratycznym Zachodem i totalitarnym Wschodem ( sprzed 1989r.) może zostać w pierwszej dekadzie nowego tysiąclecia zastąpiony nowym konfliktem, rozgrywającym się między demokratycznym Zachodem a totalitarnym fundamentalizmem islamskim. Nowy konflikt globalny będzie się różnił jakościowo od poprzedniego tym, że Związek Radziecki był dla Zachodu przeciwnikiem obliczalnym. Ewentualne mocarstwo ( lub mocarstwa) muzułmańskie, wyposażone w broń masowej zagłady, będące mocarstwem jednowymiarowym z powodu swej słabości technicznej i technologicznej w większym stopniu niż dawny ZSRR, powodowane ideologią islamskiego fundamentalizmu, mogłoby posunąć się do użycia posiadanej przez siebie broni nie licząc się z kosztami odwetu.<sup>37</sup>

Na kontynencie europejskim w dziedzinie bezpieczeństwa i obronności po 1989r. nastąpiła - na pierwszy rzut oka - paradoksalna sytuacja. Z jednej strony wszystkie państwa europejskie deklarują w swoich doktrynach, iż nie są zagrożone pod względem militarnym przez swoich sąsiadów i - w konsekwencji - nie mają wrogów, z drugiej zaś - traktują umacnianie i doskonalenie systemów obronnych jako priorytetowy cel własnej polityki bezpieczeństwa. Powyższy paradoks jest pozorny, ponieważ brak wroga ( czytaj: wrogiego państwa) wcale nie oznacza braku zagrożeń bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa militarnego.

Obecnie nie ma oznak wskazujących na to, iż jakiegokolwiek państwo z otoczenia Polski stanowi zagrożenie dla niej, czy też dla Europy Zachodniej. Zagrożeniem dla bezpieczeństwa Europejskiego ( w tym dla Polski) nie jest - na przykład Rosja jako taka. Ryzyko zagrożenia ze wschodu stwarzają jednak nie zakończone procesy rozpadu byłego ZSRR, które mogą przybrać formę takich niebezpieczeństw jak:

---

<sup>35</sup> Na przykład amerykańskie plany i decyzje decydowały o zakończeniu wojny na terytorium byłej Jugosławii oraz poszerzeniu NATO na wschód.

<sup>36</sup> T.A.Kisielewski, Nowy konflikt globalny, Warszawa 1993. ISP PAN, s.6.

<sup>37</sup> Tamże, s.53.

- powstanie jakiegoś opresyjnego<sup>38</sup> i wojowniczego systemu w Rosji, który zagroziłby zarówno innym byłym republikom radzieckim, jak i Zachodowi (pojmowanemu łącznie z demokratycznymi państwami Europy Środkowej);
- wybuch wojny domowej w Rosji/ i na Ukrainie;
- wybuch wojny między tymi dwoma państwami,
- niekontrolowany wpływ za granicę materiałów, technologii i specjalistów nuklearnych<sup>39</sup>

Analizując istniejące i przewidując przyszłe otoczenie Polski oraz Sojuszu można wyróżnić **trzy obszary ryzyka i wyzwań militarnych**:

- **pierwszy - terytorium Rosji.** Ryzyko tworzy sytuacja geopolityczna w Rosji, związana z niepewnością stabilnego i nie konfrontacyjnego wobec otoczenia rozwoju politycznego i społeczno - gospodarczego, przy jednoczesnym istnieniu ogromnego potencjału wojskowego, wykraczającego ponad potrzeby obronne tego państwa;
- **drugi - Europa Wschodnia i Południowo - Wschodnia.** Powstać tu mogą nowe konflikty o charakterze politycznym, etnicznym, kulturowym i gospodarczym, angażujące - w określonej skali - również Polskę i państwa Sojuszu, których rozliczne interesy krzyżują się na tym obszarze;
- **trzeci - region Afryki Północnej, Bliskiego i Środkowego Wschodu.** Mogą to być konflikty pozaeuropejskie, naruszające - w określonej skali - istotne interesy Polski i pozostałych państw NATO. Szczególne znaczenie dla bezpieczeństwa Polski i całego Sojuszu może mieć przyszły konflikt globalny - konfrontacja między świecką, liberalną demokracją Zachodu a teokratyczną wersją rygorystycznego społeczeństwa i państwa muzułmańskiego - islamskim fundamentalizmem. Może on zdominować stosunki międzynarodowe niezależnie od liczby mocarstw czy bloków decydujących o polityce światowej. Konflikt ten w swej istocie może dotyczyć wzorców i wartości cywilizacyjnych, a polityczna (i ewentualnie militarna) jego warstwa będzie tylko zewnętrznym jego wyrazem.

<sup>38</sup> Państwo opresyjne ( łac. oppressio - daw. ucisk, uciężenie) - państwo stosujące przemoc wobec innych państw lub narodów.

<sup>39</sup> T. A. Kisielewski, Nowy ...,op.cit.s.7.

Główne, pozaeuropejskie, terytorium konfliktogenne znajduje się na obszarze między Marokiem a Pakistanem.<sup>40</sup> Zarówno nowy konflikt globalny, jak i konflikty pozaeuropejskie miałyby dla Polski charakter zagrożenia jej interesów znajdujących się poza granicami państwa i wymagałyby ograniczonego co do skali zaangażowania sił oraz reakcji wojskowej i w ramach konfliktu globalnego lub operacji innych niż wojna.

Światowa strefa braku stabilności i bezpieczeństwa na terenie Europy przebiega przez Półwysep Bałkański, Mołdawię, Ukrainę, Białoruś, Litwę, Łotwę, Estonię i Rosję. Wschodnia granica Polski dotyka tej strefy na całej swej długości. W tej sytuacji Polska, do czasu dalszego poszerzenia obszaru NATO na wschód pozostawać będzie państwem „frontowym”, mającym styczność ze strefą braku stabilności i bezpieczeństwa - a co za tym idzie - potencjalnych konfliktów, chyba że strefa ta stanie się stabilną i bezpieczną.

Jednakże wymieniona strefa cechuje się podatnością na nierównowagę w procesach społecznych, a zwłaszcza gospodarczych, co może powodować pojawienie się niekontrolowanych zmian w kierunku chaosu. Zmianom tym mogą towarzyszyć napięcia i konflikty na tle narodowościowym, religijnym, etnicznym, kulturowym i innym. Mogą być one powiązane ze wzrostem przestępczości zorganizowanej, nielegalnym handlem narkotyków i substancjami toksycznymi. Duża podatność tej strefy na katastrofy ekologiczne może powiększyć powyższy katalog zagrożeń o zagrożenia militarne.

Wracając do zagrożeń i wyzwań militarnych należy stwierdzić, iż nie ma pewności, że Rosja prowadzić będzie politykę sprzyjającą stabilizacji w świecie i regionie europejskim, nawet jeśli stanie się państwem demokratycznym<sup>41</sup>. Jednakże rozwój i utrzymanie się demokracji w Rosji są dla przyszłości bezpieczeństwa międzynarodowego lepszą perspektywą niż brak stabilności i chaos.

W opinii kierownictwa i elit politycznych Rosji - bez względu na personalne przekonania polityczne - jej interes narodowy polega na odbudowie i umacnianiu mocarstwowości. Zgodnie z tą wizją, słaba Rosja byłaby areną konfliktów narodowościowych i destabilizacji gospodarczej oraz rozpadu na drobne państewka,

---

<sup>40</sup> J. Janda, *Koncepcja bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego Republiki Czeskiej*, w: D.B. Bobrow, E. Haliżak, R. Zięba (red.), *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*. Warszawa 1997.

<sup>41</sup> Zob.: H. Kissinger, *Dyplomacja*, Warszawa 1996, s. 867.

prowadzące między sobą ustawiczne wojny. Dlatego też Rosja - w świadomości większości jej obywateli - była od wieków i powinna pozostać wielkim mocarstwem. W tej wizji Rosji, drogą odbudowania mocarstwowości jest ekspansja jej wpływów na państwa postradzieckie<sup>42</sup>. Perspektywa rozszerzenia granic NATO na kraje „bliskiej zagranicy” dla Rosjan zdaje się być do zaakceptowania. W związku z powyższym, Rosja prawdopodobnie skupi główny wysiłek przeciwdziałania rozszerzaniu NATO na zablokowaniu przystąpienia do Sojuszu jakiegokolwiek państwa WNP (zwłaszcza Ukrainy) oraz krajów bałtyckich.

Dla Rosji pojawiło się nowe, istotne zagrożenie związane z rozszerzaniem Unii Europejskiej na wschód. Może ono oznaczać dla niej zamykanie się ważnego rynku oraz utrudnienia w ruchu osobowym.

Rosja, w swoim planie globalnym, prawdopodobnie będzie się kierowała trójelementową strategią: hegemonii regionalnej, dążeniem do uzyskania uprzywilejowanej pozycji wobec Zachodu i zbliżenia się do głównych państw Azji. Realizację tej strategii utrudniać mogą skromne zasoby, będące w jej dyspozycji<sup>43</sup>. Rażąca jest bowiem przepaść między potrzebami wynikającymi z zamiarów strategicznych Rosji (choćby deklarowanych) a realnymi zasobami, które mogą być użyte do ich osiągnięcia.

Spośród wielu prognoz stosunków Polski z Rosją przeważają prognozy pomyślne. Jednakże, mimo pewnych oznak poprawy sytuacji gospodarczej, Rosja ujawnia nadal dużą podatność na zjawiska kryzysowe. Nie można zatem odrzucać np. „czarnego” scenariusza, zakładającego załamanie się istniejącego systemu polityczno - gospodarczego Rosji pod wpływem katastrofalnego stanu państwa, gospodarki i armii. Jest to scenariusz kilkuletniego lub kilkunastoletniego chaosu, zakładającego postępujące trudności gospodarcze, bezpardonową walkę sił politycznych, wzrost przestępczości zorganizowanej, przejęcie władzy przez wojsko i kompleks przemysłowo - militarny wraz z zaprowadzeniem dyktatury i systemu totalitarnego.

---

<sup>42</sup> Zob. m. in.: *Polityka bezpieczeństwa narodowego Federacji Rosyjskiej na lata 1996 - 2000*, Moskwa, czerwiec 1996 (fragmenty), w: *Rocznik Strategiczny 1996/1997*, Warszawa 1997, s.363, a także koncepcję euroazjatyckiego związku państw, zawartą w artykule W. Chacaturowa pt.: „Rosija i geopolitическая stabilnost mira”, dodatek do „Niezawisimoj Gaziety” nr 10 ( 19 ) wrzesień 1997, z dnia 11.09.1997r.

<sup>43</sup> *Rocznik Strategiczny 1996/1997*, Warszawa 1997, Scholar, s. 364.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa Polski najgroźniejsze byłyby dwa, alternatywne, wynikające z tych samych przyczyn, pesymistyczne scenariusze rozwoju sytuacji w Rosji:

- **rozpad struktur państwowych Rosji** w wyniku utraty kontroli nad procesami politycznymi i społecznymi, w tym załamania się stabilności gospodarczej (rewolucja lub wojna domowa). Będzie to możliwe wówczas, gdy nie pojawi się realna siła, zdolna do konsolidacji społeczeństwa wokół określonej idei utrzymania struktur państwowych lub
- **odrodzenie się totalitarnego imperium na obszarze byłego ZSRR**. Jest historyczną prawidłowością, że podatność społeczeństwa na radykalizm pojawia się w okresie frustracji oraz poczucia beznadziejności. Wówczas ludzie stają się gotowi do emocjonalnego entuzjazmu i niezadowolenia z umiarkowanych (demokratycznych) środków polityki. Wzrost napięcia społecznego sprzyja nastrojom nacjonalistycznym bardziej postawom wojowniczym niż kooperatywnym, a także zgodzie na tzw. rządy „silnej ręki”. Warunkiem jednak zaistnienia tej opcji rozwoju sytuacji jest konieczność pojawienia się siły politycznej, zdolnej do konsolidacji społeczeństwa wokół idei utrzymania struktur państwowych za pomocą tzw. „programu naprawy państwa”, który może być kluczem do wprowadzenia porządku totalitarnego.

Spośród powyższych, „czarnych” scenariuszy przyszłości Rosji, bardziej prawdopodobnym wydaje się być scenariusz drugi, zakładający możliwość zaistnienia prawicowego lub wojskowego przewrotu i przyczyniającego się do upadku niepodległości poradzieckich państw bałtyckich oraz Ukrainy.

Polska, mimo wejścia do NATO i UZE, nie może być porównywana z Rosją i Niemcami pod względem absolutnych wielkości militarnych oraz potencjałów gospodarczych. Nadal pozostawać będzie między dwoma wielkimi sąsiadami w świecie „... praw i współdziałań znacznie liczniejszych i bardziej skryzalizowanych niż poprzednio ludzkich zespołów kulturowych”<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> M. Dobroczyński, *Między mocarstwami*, Warszawa - Toruń 1996, A. Marszałek, s. 118.

W istniejących warunkach otoczenia strategicznego Polski i Sojuszu, a także w bliższej, kilkuletniej perspektywie jego rozwoju, brak jest uzasadnionych podstaw do opracowywania szczegółowych scenariuszy działań wojennych, zakładających planową agresję zbrojną ze strony jakiegokolwiek państwa. Jednakże sytuacja strategiczna w Europie i poza nią cechuje się w swym rozwoju dużą dynamiką, powodowaną burzliwymi przemianami cywilizacyjnymi, niosącymi dla poszczególnych regionów europejskich niestabilność strategiczną i podatność na konflikty. Stąd też niezbędne jest prowadzenie systematycznych studiów obronnych i wojskowych, mających na celu przygotowanie danych do planowania obronnego i wojskowego, ukierunkowanego na utrzymanie przez państwo (Sojusz) zdolności do właściwej reakcji na ewentualne zagrożenia i wyzwania militarne. **Dane do planowania** mogą dotyczyć:

- wniosków z badań nad możliwymi bezpośrednimi przyczynami, charakterem wojny oraz cechami strategicznych i operacyjnych działań zbrojnych;
- oceny istniejącego stanu i wartości bojowej zasadniczych elementów potencjałów militarnych poszczególnych państw otoczenia Polski w wymiarze strategicznym;
- możliwych priorytetowych kierunków działań państw otoczenia Polski w zakresie poprawy jakości swoich sił zbrojnych;
- koncepcji strategicznych i operacyjnych, przyjmowanych w państwach otoczenia Polski i ich wpływu na przebudowę jej sił zbrojnych;
- wariantów przyszłego kształtu sił zbrojnych poszczególnych państw, ujmowanych przez pryzmat ich programów zbrojeniowych i możliwości budżetowych;
- oceny warunków strategicznych państwa w aspekcie politycznym, gospodarczym, wojskowym oraz OC;
- oceny możliwych skutków działań zbrojnych dla ludności cywilnej i środowiska;
- określenie możliwości operacyjnych oraz form i sposobów użycia własnych sił zbrojnych;

- potrzeb przystosowania obszaru kraju do ewentualnych działań sił zbrojnych;
- organizacji kierowania państwem i dowodzenia siłami zbrojnymi (funkcje, struktury, technologie);
- koncepcji bojowego i logistycznego wsparcia działań wojennych i kryzysowych;
- koncepcji współdziałania sił zbrojnych z innymi elementami systemu obronnego państwa.

Należy zakładać, że w rozwiązywaniu sporów międzynarodowych oraz różnorodnych problemów opartych na sprzecznościach interesów państw, grup społecznych i różnego typu organizacji, nadal będzie użyta siła zbrojna jako środek przemocy lub przeciwko przemocy. Rezygnacja z użycia siły militarnej może mieć miejsce wówczas, gdyby zaistniała możliwość wyłączonego rozwiązywania konfliktów przy pomocy rokowań. Niestety, takiej możliwości ani obecnie, ani w najbliższej przyszłości nie przewiduje się nawet w najbardziej optymistycznych scenariuszach.

Uwzględniając zatem istotnie znaczące - z punktu widzenia zasad planowania obronnego - prawdopodobieństwo:

- zaistnienia konfliktów zbrojnych w określonych regionach strategicznych, mających tendencję do rozprzestrzeniania się;
- wykorzystania potencjałów wojskowych i nowych technologii ich użycia, także przez organizacje pozarządowe, o charakterze przestępczym.

Należy brać pod uwagę następujące rodzaje zagrożeń wojennych i kryzysowych dla bezpieczeństwa Polski (Sojuszu) oraz wyzwań militarnych (są one uporządkowane w doniesieniu do typu reakcji Sojuszu - rys. 5).

#### **A. Obrona strefy bezpieczeństwa NATO przed agresją zewnętrzną:**

- agresja mocarstwa lub koalicji państw, związanej z mocarstwem na Sojusz jako całość;
- agresja państwa z otoczenia NATO, spowodowana sporami z jednym, porównywalnym lub silniejszym pod względem potencjału wojennego, państwem NATO;

- agresja przy użyciu rakiet lub lotnictwa o charakterze terrorystycznym na państwa( lub poszczególne państwo) NATO.

#### **B. Przeciwdziałanie i opanowywanie kryzysów:**

- w strefie bezpieczeństwa( obszar) NATO;
- poza strefą( obszarem) NATO.

**Do klasy kryzysów i konfliktów wojennych i zagrażającym interesom Polski oraz interesom innych państw Sojuszu, występujących poza obszarem NATO, należy zaliczyć:**

- wojny domowe poza obszarem NATO;
- napięcia między państwami, mogące osiągnąć wysoki poziom natężenia i grożące konfliktem zbrojnym;
- sytuacje przywracania porządku wewnętrznego po wygaśnięciu konfliktu zbrojnego;
- sytuacje w regionach, w których załamała się władza polityczna lub dochodzi do nadmiernych cierpień ludności;
- sytuacje zagrożenia katastrofą nuklearną, wywołane zarówno środkami wojskowymi, jak i awariami w elektrowniach jądrowych, a także poważnymi katastrofami ekologicznymi. Wymknięcie się spod kontroli broni jądrowej w państwach, które ją posiadają;
- sytuacje zagrożenia licznych obywateli państw NATO, znajdujących się poza granicami swych państw ( turyści, handlowcy, specjaliści zatrudnieni przez firmy zagraniczne);
- konieczność ochrony morskich szlaków komunikacyjnych w wypadkach nadzwyczajnych utrudnień komunikacji.

Obecnie dokonamy ogólnej charakterystyki rodzajów zagrożeń kryzysowych i wojennych dla bezpieczeństwa Polski i Sojuszu oraz wyzwań militarnych.

## A. Obrona strefy bezpieczeństwa NATO przed agresją zewnętrzną:

### 1. W skali wojny powszechnej:

- **agresja sił zbrojnych mocarstwa lub koalicji państw związanej z mocarstwem na NATO w całości**

Warunkiem koniecznym powstania możliwości wybuchu wojny powszechnej dla NATO w całości jest zaistnienie realnego przeciwnika, dysponującego porównywalnym lub wyższym potencjałem wojennym niż strona napadnięta. Z punktu widzenia potrzeby względnej porównywalności potencjałów i zdolności bojowych NATO, możliwości tego typu posiada jedynie Rosja lub ewentualna, przyszła koalicja państw, oparta na sojuszu z Rosją.

Celem agresji przeciwnika nie musi być chęć zniszczenia Sojuszu, rozbitcie jego sił i opanowanie określonego terytorium. Może nim być próba zawarcia, po wstępnym okresie działań wojennych, korzystnego dla siebie pokoju, zakładającego zmianę układu sił w regionie, zapewnienie sobie wpływu na przebieg procesów politycznych i gospodarczych w Europie i tym samym znalezienie szansy na rozwiązanie własnych trudności rozwojowych.

W wypadku zaistnienia agresji zbrojnej w takiej skali, ze względu na niekorzystny dla państw europejskich Sojuszu stosunek sił, konieczna byłaby pomoc większości sił zbrojnych USA.

Do charakterystycznych cech agresji zbrojnej w skali wojny powszechnej należałoby zaliczyć:

- wielowymiarowość zbrojnych działań wojennych; objęcie nimi wszystkich przestrzeni walki zbrojnej (lądowej, powietrznej i morskiej) oraz w szerokim zakresie wojskowe wykorzystanie kosmosu;
- dążenie przeciwnika do realizacji zasady „głębokich uderzeń”, obejmujących jednocześnie całe terytorium strony napadniętej;
- wysokie tempo działań zbrojnych bez względu na pogodę, porę roku i doby;
- dążenie do uzyskania maksymalnych efektów militarnych w tej sferze działań zbrojnych, w której zdoła on uzyskać przewagę technologiczną nad obrońcą;
- koncentrację przeciwnika na najważniejszych celach operacji i nie wiązanie się w przewlekłe walki o charakterze taktycznym.

Zakładać można, iż agresja zbrojna w skali wojny powszechnej nie może nastąpić niespodziewanie; poprzedzi ją okres narastania kryzysu we wzajemnych stosunkach stron przyszłego konfliktu. Można przyjąć, że od pojawienia się symptomów zbliżającego zagrożenia do momentu ataku zbrojnego może upłynąć od kilku tygodni do dwóch miesięcy. Jest to czas niezbędny do wykształcenia się woli agresji zbrojnej w ramach ośrodka decyzji politycznej państwa nieprzyjacielskiego oraz niezbędne przygotowania planistyczno - techniczne sił zbrojnych i całego kraju do wojny.

Do typowych działań - symptomów pojawiającego się kryzysu polityczno - militarnego, który może doprowadzić do wojny powszechnej, można zaliczyć m.in.:

- wysunięcie żądań wobec państwa (koalicji państw) - przyszłego obiektu agresji, których nie może ono zaakceptować;
- nasilenie nieprzyjaznej propagandy przeciwko danemu państwu, koalicji;
- próby aktywizacji mniejszości narodowej i dążenie do pozyskania u niej poparcia dla żądań;
- próby izolowania państwa (koalicji) w środowisku międzynarodowym z jednoczesnym poszukiwaniem sojuszników dla własnych poczynań;
- „uzasadnianie” własnego zagrożenia ze strony państwa - przyszłego obiektu agresji i potrzeby zintensyfikowania własnych przygotowań obronnych;
- częste odbywanie wspólnych (zazwyczaj niejawnych) posiedzeń kierownictwa politycznego i osób odpowiedzialnych za poszczególne sektory obronności;
- częściowe, selektywne wprowadzanie w życie prawa stanów nadzwyczajnych, posługując się różnymi uzasadnieniami;
- aktywizacja działań wywiadu i ogólnego rozpoznania wojskowego;
- intensyfikacja szkolenia bojowego we wszystkich rodzajach sił zbrojnych oraz rezerw osobowych, w szczególności na poligonach;
- prowadzenie ćwiczeń OC w dużej skali;
- prowadzenie treningów dowódczo-sztabowych na różnych szczeblach dowodzenia;
- wzmacnianie sił osłony strategicznej;

- wzmożone zakupy uzbrojenia i wojskowego sprzętu technicznego za granicą;
- wprowadzenie dyżurów w sztabach i instytucjach rządowych, wzmocnienie ochrony i kontroli obiektów obronnych;
- rozszerzenie produkcji specjalnej w przemyśle i intensyfikacja jej w wojskowych zakładach produkcyjnych;
- prowadzenie rekonesansów przez grupy wojskowych w obszarach przygranicznych.

Strategia obrony Polski, państwa ujmowanego w perspektywie NATO jako „frontowego”, powinna opierać się na defensywie operacyjnej, przy jednoczesnym przyjęciu i wykorzystaniu wsparcia sił NATO w celu przejęcia przez nie inicjatywy i osiągnięcia w ofensywie planowanych celów militarnych:

**atak państwa z otoczenia NATO, spowodowany sporami z jednym, słabszym pod względem potencjału wojennego państwem NATO.**

Państwo członkowskie NATO może być zaatakowane w wymiarze wojny powszechnej tego typu agresją ze strony państwa z otoczenia NATO także wtedy, gdy inne państwa Sojuszu nie będą obiektem agresji. Jednakże na mocy art.5. *Traktatu Waszyngtońskiego* państwa członkowskie zobowiązane będą do udzielania pomocy militarnej zaatakowanemu państwu. W takiej sytuacji uznaje się, że zostały naruszone interesy wszystkich państw NATO i właściwą reakcją na wyzwanie dla Sojuszu staje się tzw. „wspólna obrona”.

W celu odparcia tej agresji, niezbędne byłoby wsparcie innych państw NATO. W odniesieniu do Polski - z punktu widzenia potencjalnych możliwości operacyjnych sił zbrojnych państw jej otoczenia - potencjalnym przeciwnikiem w wojnie powszechnej może być, oprócz Rosji także Ukraina lub Białoruś<sup>45</sup>. Jednakże dla zaistnienia tego typu agresji konieczne jest pojawienie się szczególnie ostrych sporów na tle społeczno-gospodarczym, ideologicznym i problemu masowego uchodźstwa, nasilonych w wypadku załamania gospodarczego w kraju agresora.

---

<sup>45</sup> Oczywiście przy uwzględnieniu warunku, iż w tych państwach zaistnieje wola polityczna do agresji. Obecnie w żadnym z tych państw takiej woli politycznej nie ma.

Należy zakładać, że rozpoczęcie ewentualnej agresji zbrojnej będzie poprzedzone narastającym kryzysem we wzajemnych stosunkach, podobnie jak w wariantach powyżej oraz incydentami zbrojnymi w pasie przygranicznym.

## **2. W skali wojny - konfliktu lokalnego**

- **atak państwa z otoczenia NATO, spowodowany sporami z jednym, silniejszym od agresora państwem NATO. Wojna - konflikt lokalny (przygraniczny).**

Cel takiej agresji i sposób przejścia do niej byłby podobny do omówionego wyżej. w tym wariantcie konfliktu agresja zbrojna miałaby zasięg ograniczony. Graniczne incydenty zbrojne mogłyby rozszerzyć się na terytoria przygraniczne na głębokość do 50 - 100km.

Do odparcia takiej agresji nie trzeba angażować sił zbrojnych Sojuszu lub tylko część sił powietrznych. Celem tego typu agresji może być chęć zademonstrowania determinacji państwa - agresora gotowości do prowadzenia wojny powszechnej, jeśli państwa napadnięte nie będą skłonne do ustępstw.

- **agresja raketowo - lotnicza o charakterze terrorystycznym na jedno lub kilka państw NATO.**

Wariant taki może być scenariuszem alternatywnym dla dwóch, omówionych wyżej, scenariuszy wojny powszechnej. Ponadto jest to scenariusz bardziej prawdopodobny. Wykonanie uderzeń raketowo - lotniczych na dane państwo lub kilka państw może być sygnałem determinacji państwa z otoczenia NATO do obrony swoich interesów bez względu na konsekwencje militarne. Atak ten ma być - w zamiarze agresora - ostrzeżeniem, że jeśli dane państwo( koalicja) nie odstąpi od dotychczasowej polityki, dojdzie do wojny powszechnej. Atak raketowo - lotniczy może być wykonany z zaskoczenia, jednak tylko w okresie szczególnego napięcia w stosunkach między państwami.

## **B. Przeciwdziałanie i opanowywanie kryzysów**

### **1. W strefie bezpieczeństwa (obszaru) NATO:**

- „duże rozruchy”. Kryzys społeczno -polityczny w państwie NATO.

Zagrożenie tego typu przede wszystkim wymaga zaangażowania narodowych sił antykryzysowych i zwykle nie powinno powodować potrzeby wsparcia ze strony kontyngentów sojuszniczych. Państwa Sojuszu mogą udzielić wsparcia politycznego i ekonomicznego w celu przyśpieszenia rozwiązania konfliktu,

- **operacja antyterrorystyczna, wynikająca z zagrożenia państwa z zewnątrz.**

Określona polityka danego państwa NATO lub całego Sojuszu może naruszać interesy państw wspierających terroryzm lub organizacji terrorystycznych. To z kolei może powodować emocjonalną i zideologizowaną kampanię odwetową. Może ona przybrać formę ataków terrorystycznych, wykonywanych w różnych częściach kraju członkowskiego NATO przez, oparte zwłaszcza na cudzoziemcach, miejscowe grupy terrorystyczne, wspierane z zewnątrz.

W wypadku nasilenia się w kraju członkowskim NATO aktów terrorystycznych wspieranych z zewnątrz, państwo zagrożone nimi prowadzić będzie z reguły operację antyterrorystyczną własnymi siłami. Jednocześnie państwa Sojuszu mogą - w razie konieczności - przystąpić do akcji odwetowych wobec państwa wspierającego terroryzm lub organizacji terrorystycznej np. w formie ataku raketowo - lotniczego albo interwencji zbrojnej.

### **2. Poza strefą ( obszarem) bezpieczeństwa NATO**

Poza strefa (obszarem) bezpieczeństwa NATO istnieje potencjalnie duża liczba sytuacji mających charakter zagrożeń bezpieczeństwa międzynarodowego i wyzwań dla Polski oraz Sojuszu. Mogą one wymagać odpowiedniej reakcji politycznej, ekonomicznej, a czasem i wojskowej. Sposób reakcji Polski i Sojuszu będzie wynikał każdorazowo z oceny kryzysu, jego wpływu na interesy narodowe i koalicyjne.

W przeciwdziałaniu i opanowywaniu tych kryzysów siły zbrojne Polski i Sojuszu mogą być użyte zarówno w formie operacji innych niż wojna i operacji zbrojnej.

#### **5.2.1.4. Analiza potencjalnych przeciwników i warunków działania**

Pod pojęciem **analiza potencjalnych przeciwników i warunków działania** rozumieć należy analizę wszystkich informacji o podmiocie lub podmiotach, przeciwko któremu (których) skierowane będą działania naszych sił zbrojnych oraz wszelkich okolicznościach, w których będą one przebiegały. Zebrane informacje posłużą do określenia mocnych i słabych stron potencjalnych przeciwników w porównaniu z możliwościami działania sił własnych. Składają się na nie cztery grupy informacji, dotyczących:

- zasobów, jakimi dysponuje przeciwnik obecnie i jakimi może dysponować w okresie działań naszych działań;
- możliwych celów działania przeciwnika (co chce osiągnąć ?)
- prawdopodobnych jego zamiarów - sposobów osiągnięcia celów (jak to osiągnąć?);
- warunków środowiskowych (teren, klimat, pogoda, ludność miejscowa i jej stosunek do przeciwnika i naszych wojsk, możliwości wspierania przeciwnika z zewnątrz itp.).

#### **5.2.1.5. Analiza przyszłego pola walki**

Nigdy jeszcze w historii ludzkości nie było tak wielkiego zróżnicowania środków walki jak obecnie. Znamionuje je supernowoczesna wojna w Zatoce Perskiej prowadzona z szerokim wykorzystaniem techniki video i wojna domowa w Ruandzie, gdzie główną bronią była maczeta. Warto przy tym dodać, że prymitywne maczety zabiły znacznie więcej osób, niż inteligentna broń w wojnie z Irakiem. Zróżnicowanie środków walki jeszcze bardziej się pogłębi w najbliższej przyszłości, czeka nas bowiem kolejna, swoista rewolucja w wojskowości.

Wojna - to zjawisko społeczne nadzwyczaj złożone, o czym świadczy m. in. wielość jej rodzajów oraz to, że każda jest w pewnym sensie inna. Wojny często mają zasięg ograniczony tylko dlatego, że walczące strony dysponują zbyt małymi możliwościami prowadzenia ich na dużą skalę. Nawet wtedy, gdy walczące strony angażują wszystkie swoje środki i z tego powodu wojna lokalna staje się dla nich wojną totalną, to jednak obiektywna szczupłość tych środków nie pozwala wyrządzić sobie nawzajem takich szkód, jakie są ich życzeniem. Ograniczony zasięg poszczególnych wojen może być skutkiem niezależnej decyzji walczących stron lub rezultatem nacisków ze strony silnego państwa sąsiedzkiego.

Wojny w niektórych obszarach globu, np. w Afryce, Azji i Ameryce Środkowej trwają bardzo długo i mają lokalny charakter, gdyż potęgi światowe nie dopuszczają do ich rozszerzania się i przeistoczenia w wojny totalne. Niszcząc walczące kraje, wojny te nie stanowią jednak realnego zagrożenia dla świata.

Tak jak we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej, o przyszłości - w odniesieniu do charakteru kryzysów polityczno - militarnych i wojny - decydować będą specyficzne wybory, czyli decyzje ludzi. Z całą pewnością można powiedzieć, iż na zamiary stosowania przemocy będą miały wielki wpływ przede wszystkim takie czynniki jak:

- nierównomierność rozwoju państwa i sektorów gospodarki wewnątrz nich, powodująca, że nawet w bogatych państwach tworzą się napięcia społeczne, rośnie bezrobocie i wrogość między warstwami społecznymi;
- rywalizacja państw i korporacji międzynarodowych na polu gospodarczym,, powodująca zwiększenie się rozpiętości w stanie posiadania: bieda - bogactwo;
- rozwój nowych broni;
- przeciwdziałanie terroryzmowi oraz
- problemy związane z rozpowszechnianiem broni jądrowej.

U podłoża stosowania przemocy leży mniej lub bardziej uświadomiona nienawiść, przeradzająca się we wrogość. Często źródłem nienawiści jest niesprawiedliwość społeczna. Istotną rolę w stosowaniu przemocy w skali państwa spełniają wojskowe środki obrony.

Arsenały broni istnieją nie tylko na wypadek wojny. Uważa się, że pewność obrony każdej ze stron zależy od możliwości wykonania zaskakującego i

skutecznego uderzenia na przeciwnika. Broń zatem w czasie pokoju służyć powinna celom odstraszania.

Posiadanie zdolności odstraszania uważa się za środek zdolny zapewnić pokój między narodami.

Przemoc towarzyszy ludzkości prawie od jej zarania. Jest ona bowiem związana z problemami rozwoju cywilizacyjnego. W epoce globalizacji stosunków międzynarodowych przemoc rozpowszechniła się na całym świecie i - co jest charakterystyczne - objawia się bardziej zróżnicowanymi formami i sposobami, niż kiedykolwiek w historii ludzkości. Obecnie następuje dalszy, zdynamizowany rozwój środków przemocy, oparty na technologiach epoki informacyjnej.

Druga wojna światowa przyczyniła się do rozwoju trójwymiarowej wojny konwencjonalnej i znamionowała narodziny broni jądrowej. Podczas jej trwania pojawiły się i znalazły zastosowanie pociski manewrujące i balistyczne. Rozwinęło się lotnictwo strategiczne i okręty podwodne. Znalazły praktyczne zastosowanie urządzenia noktowizyjne i radarowe oraz znacznie skrócił się czas reakcji na zmienne sytuacje pola walki. Pojawiły się warunki do pełniejszej koordynacji działań i kontroli przestrzeni działań wojennych.

Wynalezienie półprzewodników, układów scalonych i mikroprocesorów, zrewolucjonizowało technologię niszczenia i przeciwdziałania niszczeniu. Powszechnie dostępne wynalazki techniczne wykorzystywane są do bardzo różnych celów militarnych w różnorodnych kontrastach społecznych.

Interesującym jest fakt, iż rozwinięte technologicznie systemy uzbrojenia stanowią zawsze tylko określoną część potencjału bojowego danego państwa. Wymiana wojskowego sprzętu technicznego na nowy odbywa się w skali dziesięcioleci. W większości wypadków dostosowanie uzbrojenia do nowych warunków pola walki odbywa się na zasadzie modernizacji i uzupełniania wyposażenia systemów w najnowocześniejsze urządzenia elektroniczne. Przechodzimy bowiem z epoki przemysłowych struktur sił zbrojnych i sposobów prowadzenia walki, charakteryzującej się stosowaniem „ciężkiego” ognia w epokę informacyjną, w której funkcje klasycznej nawały ogniowej zastępują wystrzeliwane z daleka, samonaprowadzające się dokładnie na cel, „inteligentne” pociski.

Transformacja sił zbrojnych, polegająca na przekształcaniu stacjonarnych, ociążałych struktur i systemów uzbrojenia w manewrowe, lekkie i efektywne siły, jest

zadaniem obliczonym na co najmniej jedno pokolenie. Trzeba bowiem dokonać ograniczenia celów strategicznych i określić priorytety ich realizacji. Nie stać bowiem państwa średniej wielkości na posiadanie równocześnie sił do obrony własnego kraju i sił zdolnych do prowadzenia skomplikowanych zadań operacyjnych poza jego granicami.

Zasadniczą konsekwencją rewolucji elektronicznej w wojskowości staje się komputeryzacja systemów wojskowych i jej wielorakie następstwa w sposobie ich funkcjonowania. Wymusza ona równocześnie zmiany na każdym poziomie działania sił zbrojnych, począwszy od technologii i kultury, aż po organizację, strategię, taktykę, szkolenie i logistykę. Podstawowym problemem teoretycznym i praktycznym zarazem jest zintegrowanie wymienionych elementów w system. Już dziś kierowanie systemem wojskowym wymaga zsynchronizowania następujących pięciu elementów C<sup>4</sup>I<sup>46</sup>

- dowodzenie - Command,
- nadzór - Control,
- łączność - Communications,
- komputer - Computers,
- wywiad (rozpoznanie) - Intelligence.

Mamy do czynienia w coraz większym stopniu z bronią inteligentną i inteligentnymi sposobami jej sterowania. Relatywnie tanie i precyzyjne bronie wymagają równie precyzyjnego wyznaczania pozycji swojej i przeciwnika w wielowymiarowej przestrzeni działań zbrojnych. Niezbędne zatem będzie wykorzystanie globalnych systemów nawigacji na lądzie, morzu i w powietrzu.

Innym, istotnym przełomem w wojskowości, jaki dokonał się w dziedzinie wojskowości jest budowa broni niewykrywalnej dla radaru, laserów i biotechnologii. Wykorzystanie technologii laserowej zaowocowało wieloma usprawnieniami w dziedzinie komunikacji, naprowadzania i mierzenia odległości. Zastosowanie lasera do zwalczania rakiet z powierzchni ziemi będzie sprawą następnej dekady.

Ważną dziedziną zastosowań wojskowych staje się biotechnologia. Obecnie osiągnięcia genetyki wykorzystuje się między innymi do wytwarzania i przechowywania szczepów bakterii lub wirusów nowych chorób, a także produkcji

---

<sup>46</sup> C<sup>4</sup>I - akronim terminów: Command, Control, Computers i Intelligence.

wyspecjalizowanych trucizn, na które nie ma antidotum. Mimo że technologia ich wytwarzania wymaga specjalistycznej wiedzy oraz odpowiedniego wyposażenia medycznego i biologicznego, do produkcji nie potrzebna jest duża baza przemysłowa. Produkcję taką łatwo jest ukryć nawet przy istniejącej technice obserwacyjnej z kosmosu. Broń biotechnologiczna może być szczególnie poszukiwanym narzędziem terroryzmu. Rozwój broni biotechnologicznej ma w przyszłości duże perspektywy. Sprzyjać mu będzie postęp w dziedzinie biologii i chemii oraz fakt, że trudno jest oddzielić wojskowe zastosowania wyników badań od cywilnych.

Na charakter przyszłych kryzysów bezpieczeństwa i wojen mieć będzie bezpośredni wpływ nie tylko rozwój nauki i techniki, ale cała skomplikowana sytuacja, w jakiej znajdują się poszczególne kraje i zamieszkujące je społeczeństwa. Zdaniem Francois'a Heisbourga<sup>47</sup> w okresie następnych 25 lat możemy być świadkami czterech kategorii wojen:

- **wojen „państw - złoczyńców”**, podejmowanych przez złośliwe antyzachodnie dyktatury, zdobywające dostęp do broni masowej zagłady. Ten typ konfliktu pojawić się może w „półksiężycu kryzysu”, a więc na obszarze muzułmańskim, rozciągającym się od gór Atlasu aż po Hindukusz. Bezpośrednio są nim zagrożone państwa prozachodnie; w pierwszej kolejności państwa sąsiednie atakiem sił konwencjonalnych, a w wypadku niepowodzenia operacji lub interwencji krajów zachodnich, agresor dążyć będzie do użycia broni masowego rażenia, nawet nie licząc się ze skutkami śmiertelnego odwetu. W wypadku interwencji Sojuszu w takiej wojnie i wysłania polskiego kontyngentu, należy liczyć się z użyciem broni masowego rażenia na wojska i należy odpowiednio je przygotować do takich działań;
- **wojny sukcesyjne**, prowadzone przez podgrupy walczące o władzę w obrębie niegdyś istniejących państw, na przykład w dawnej Jugosławii. Teatrem takich konfliktów, charakteryzujących się skrajną nienawiścią i przemocą może być kontynent Indii i Afryka subsaharyjska, Bałkany oraz niektóre obszary dawnego Związku Radzieckiego. W ramach takich

---

<sup>47</sup> Francois Heisbourg, *Wojny. Prognozy XXI wieku*, Warszawa 1998, s.23 - 24. Pruszyński i S -ka.

konfliktów, istota których sprowadza się na chęci dominacji politycznej określonej grupy etnicznej, religijnej lub kulturowej i narzucania swojej władzy innym grupom, nastąpić może geograficzne i polityczne rozproszenie terytorialne państwa. W wypadku państwa, które posiada broń jądrową jest możliwe lokalne użycie tej broni, pod warunkiem, że mocarstwa zewnętrzne powstrzymają się od ingerencji w sprawy konfliktu. Nigdy jednak nie wiadomo, gdzie znajdują się granice nie mieszania się w wewnętrzne sprawy innych państw. Właśnie z tego punktu widzenia zapobieganie rozpowszechnianiu broni jądrowej jest najważniejszym zadaniem w dziele nie dopuszczenia do użycia broni nuklearnej,

- **wojny rozgrywające**, w których obce i rodzime grypy antypaństwowe uderzają w podstawy istniejących społeczeństw, za pomocą takich środków jak terror i „wirtualna destrukcja” cyberwojny. Najbardziej zagrożone są nimi kraje uprzemysłowione. Są to w istocie rzeczy sytuacje kryzysu polityczno - militarnego, w których prowadzone będą jednocześnie operacje terrorystyczne i antyterrorystyczne. Mogą one być połączone z poprzedzonymi je „małymi” lub „dużymi” rozruchami, wywołanymi na tle ekonomicznym. Wiele zagrożeń tego typu może zaistnieć ze strony narastającej fali sekt i grup religijnych, cechujących się fanatyzmem i ekstremalnym indywidualizmem. W tego typu sektach i grupach mogą brać udział rozmaici eksperci, wykorzystujący zdobycze nauki i techniki do szerzenia śmierci i terroru. Działania grup stosujących terror mogą w poważnym stopniu zachwiać podstawami funkcjonowania państwa,
- **wojny „klasyczne”**, w których dziewiętnastoletnie cele będą osiągnęte metodami prowadzenia wojen XXI wieku. Najbardziej narażona na nie będzie wschodnia Azja, która za kilkanaście lat może stać się obszarem waśni narodowych. Rozwój gospodarczy państw może nasilić konkurencję, która z kolei może przerodzić się w konflikty zbrojne o dostęp do surowców, zwłaszcza nowo odkrytych na rozległych akwenach światowego oceanu. Użycie broni jądrowej w tego typu konfliktach między państwami jest mało prawdopodobne ze względu na obustronny „parasol nuklearny”, dzięki zaangażowaniu się w konflikcie wielkich mocarstw.

Heisbourga typologia wojen różni się od typologii przedstawionej przez nas wyżej tylko w sensie pojęciowym. Dotyczy ona bowiem tych samych klas konfliktów zbrojnych, które w naszej typologii nazwano wojną powszechną i wojną - konflikt lokalny. Przyjmuje ona bowiem za kryterium wyróżnienia wojen charakter walczących stron, a nie - tak jak my uczyniliśmy - skalę zagrożenia interesów państwa.

Przedstawione wyżej cztery kategorie wojen rzadko będą występować w „czystej” postaci. Zdaniem Heisbourga konflikt zbrojny w Zatoce Perskiej zawierał pierwiastki trzech, wymienionych wyżej, kategorii wojen.

Na szczególną uwagę zasługuje problem walki z terroryzmem państwowym i antypaństwowym. W przedstawionej przez Heisbourga typologii wojen przyszłości operacje terrorystyczne i antyterrorystyczne tworzą łącznie tzw. „wojny rozgrywające”. Zagadnienie to wymaga niezbędnego komentarza.

Przewiduje się że linie demarkacyjne między wojną i operacją terrorystyczną będą się zacierały. Terroryzm nie jest formą wojny partyzanckiej, chociaż w jej ramach mogą być użyte narzędzia terroryzmu. Cechą odróżniającą terroryzm od partyzantki są cele i sposób zorganizowania sił zbrojnych. Terroryzm nie zakłada przejęcia władzy w państwie, do czego zmierza ruch partyzancki, a jego zasadniczym celem jest walka z państwem. Wykorzystanie przez terrorystów środków masowego rażenia do urzeczywistniania tego celu, powodować będzie upodobnienie zniszczeń dokonanych w akcjach terrorystycznych do zniszczeń wojennych.

Zagrożenia terroryzmem antypaństwowym nie da się zlikwidować za pomocą konwencjonalnych sił zbrojnych, ani odstraszenia nuklearnego, ponieważ grupy terrorystyczne działają w strukturach społeczeństwa. Zjawiskiem wielce niebezpiecznym dla bezpieczeństwa państw jest symbioza między grupami terrorystycznymi i wspomagającymi je państwami. W konsekwencji zapobieganie i przeciwdziałanie terroryzmowi w dziedzinie bezpieczeństwa i polityki obronnej stanie się o wiele ważniejsze, niż było dotychczas. Siły zbrojne będą musiały przystosować się do tego typu okoliczności.

Współczesne siły zbrojne, przygotowane do prowadzenia klasycznych operacji wojennych, nie nadają się z reguły do wykorzystania w operacjach antyterrorystycznych.

Struktury organizacyjne, możliwości bojowe i ich taktyka nie są dostosowane do specyfiki zwalczania grup terrorystycznych, bezpośrednio istniejących w strukturach społeczeństwa. Dlatego też podstawowym zadaniem części sił zbrojnych przewidzianych do zwalczania terroryzmu jest dostosowanie funkcji i struktur do potrzeb walki, uwzględniając przede wszystkim cechy organizacji, uzbrojenia oraz metody działania grup terrorystycznych. Strategia i taktyka działania tych jednostek sił zbrojnych musi bardziej upodobnić się do sposobów działania policyjnych formacji antyterrorystycznych

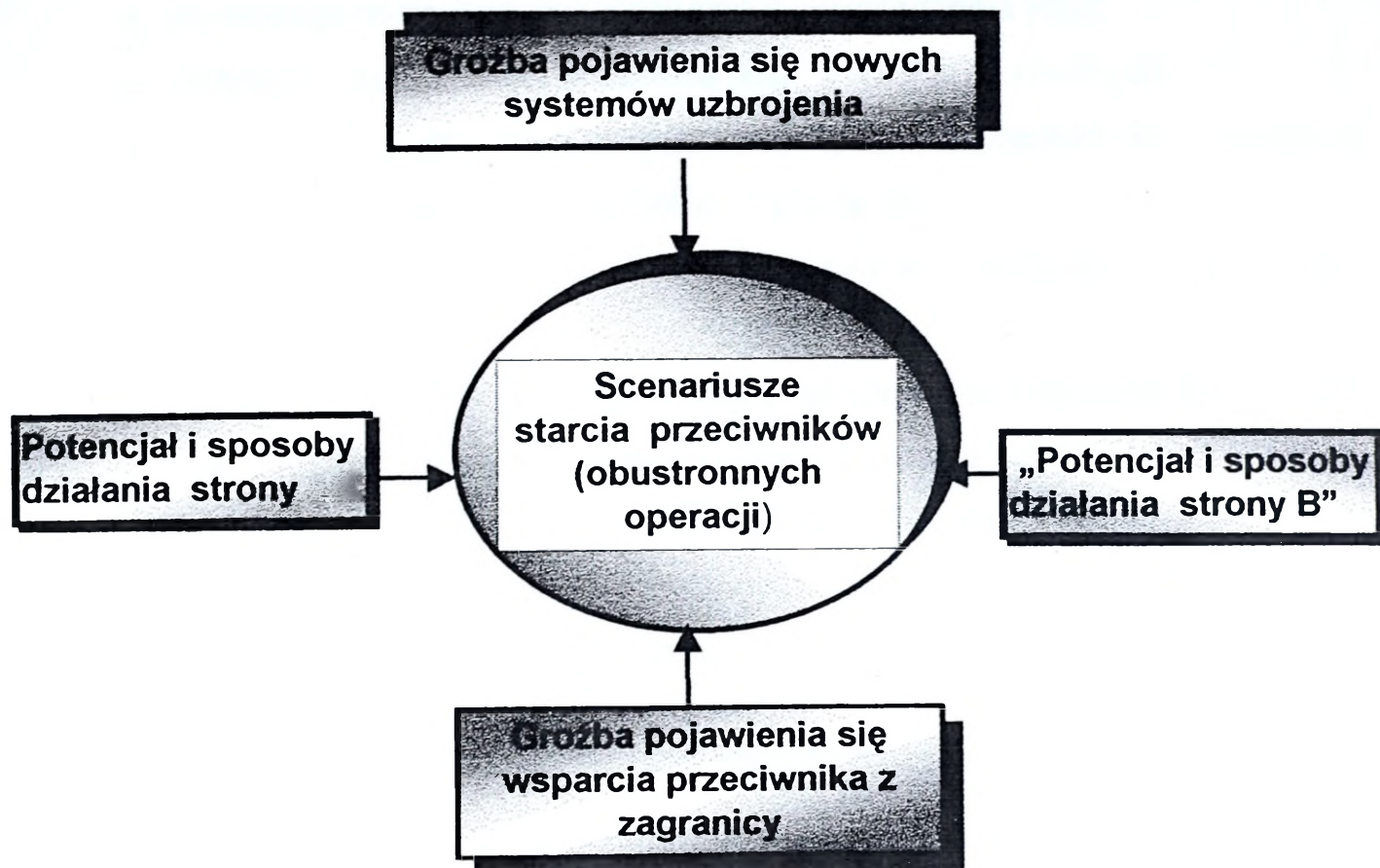
Analizując pole walki należy uwzględnić pięć czynników :

- scenariusze starcia się stron (obustronnych operacji);
- potencjał bojowy i sposoby działania strony „A”;
- potencjał bojowy i sposoby działania strony „B”;
- groźbę pojawienia się nowych systemów uzbrojenia;
- groźba pojawienia się wsparcia przeciwnika z zagranicy.

Jak pokazano na rys.10 scenariusze starcia stron są wypadkową pozostałych czynników.

Budując scenariusze przyszłego pola walki należy posługiwać się następującą instrukcją:

- dokonujemy identyfikacji przewidywanych potencjałów bojowych oraz sposobów działania sił własnych i przeciwnika;
- określamy, jakie czynniki z otoczenia zewnętrznego mają najsilniejszy wpływ na przebieg i wynik starcia (operacji);
- określamy, jakie czynniki z otoczenia wewnętrznego mają decydujący wpływ na przebieg i wynik starcia (operacji);
- dla każdej ze stron określamy czynniki, trendy, zjawiska, których wystąpienie w przyszłości (dla której tworzymy wizję pola walki) będzie miało istotne znaczenia dla sposobu działania;
- tworzymy dwa scenariusze: optymistyczny i pesymistyczny - z punktu widzenia naszej strony
- tworzymy w oparciu o opracowane scenariusze - scenariusz uśredniony - tzw. realistyczny, obrazujący przyszłe pole walki.



Rys. 10. Proponowany schemat analizy pola walki

### 5.2.2. Analiza sił zbrojnych - uwarunkowania wewnętrzne rozwoju

Podmioty decyzyjne zarządzania strategicznego sił zbrojnych muszą zapewnić sobie gruntowną wiedzę na temat własnej sytuacji wewnętrznej. Treścią tej analizy strategicznej są trzy zasadnicze aspekty: system wartości i zapatrywania kadr kierowniczych, posiadany potencjał sił zbrojnych oraz kompleksowe ujęcie obecnych i przyszłych mocnych i słabych ich stron (rys.11).

System wartości i zaopatrywania kierownictwa politycznego, naczelnego dowództwa oraz sztabu sił zbrojnych mają istotne znaczenie dla określenia strategii. Przenikają one wszystkie elementy planowania i realizacji strategii. Wartości odgrywają rolę filtru, pozwalając na ocenę i wybór (por. H. Kreikebaum 1997, s.47) na przykład w toku ustalania słabych i mocnych stron sił zbrojnych.

Do zasadniczych wartości i zapatrywań kierownictwa należy zaliczyć m. in.:

- styl kierowania siłami zbrojnymi;
- preferencje co do systemów uzbrojenia i wyposażenia RSZ;
- preferencje co do rangi i znaczenia RSZ w całości sił zbrojnych;
- stosunek do kadry oficerskiej i żołnierzy służby zasadniczej - troska o prestiż zawodowy, sprawy socjalno - bytowe itd.;
- uwzględnianie opinii kadry oficerskiej w tworzeniu koncepcji sił zbrojnych i programów ich rozwoju;
- troska o profesjonalność kierownictwa i studiowanie zagadnień związanych z wykorzystaniem sił zbrojnych do wsparcia działań politycznych;
- respektowanie zasad cywilnej i demokratycznej kontroli .

Przez pojęcie **analizy potencjału** sił zbrojnych rozumieć należy analizę zasobów, jakimi one dysponują, z punktu widzenia ich dostępności do strategicznego planowania.



Rys.11. Schemat strategicznej analizy ( wewnętrznej ) sił zbrojnych

Opracowano na podstawie: Hartmut Kreikebaum, Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, op.cit.s.46

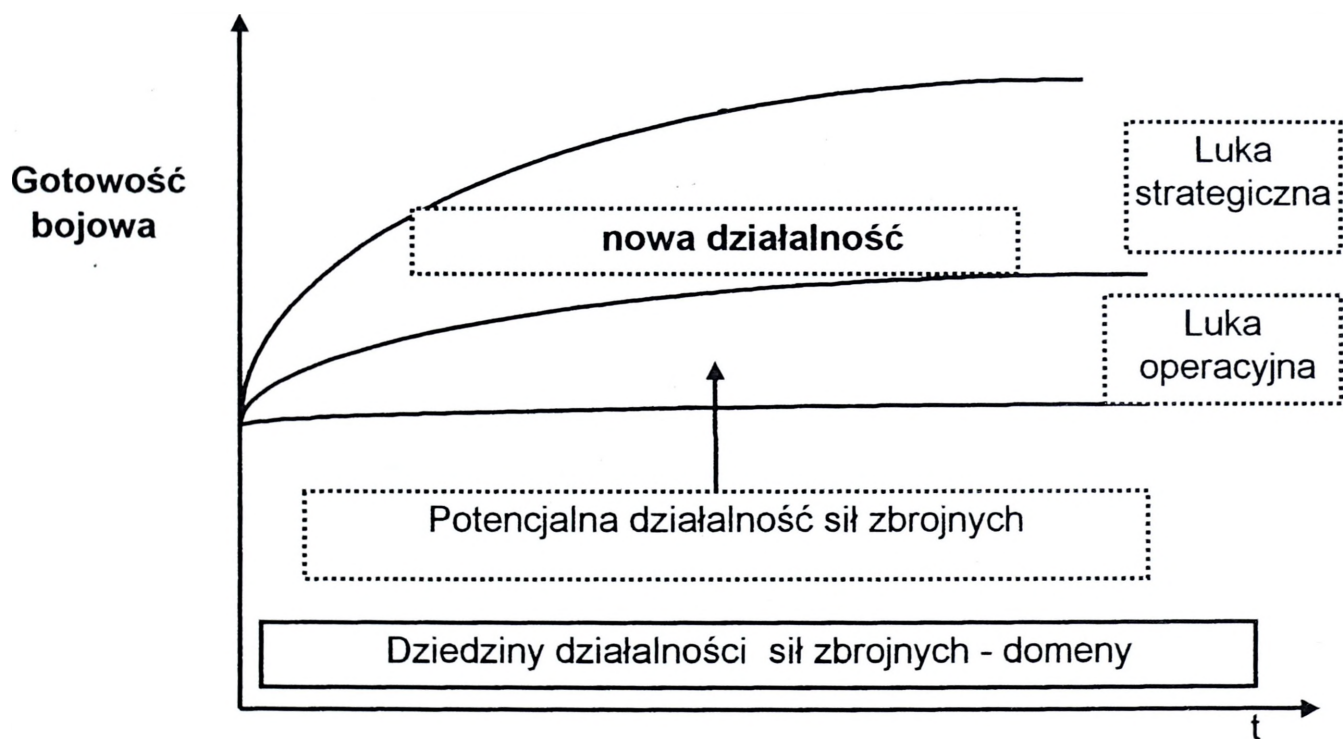
Pojęcie potencjału odnosi się do czasowo i przestrzennie uwarunkowanych możliwości sił zbrojnych, w sytuacji, gdy zajdzie taka potrzeba powinny być uaktywnione.

Analiza potencjału jest niezbędna do rozpoznania możliwości rozbudowy dziedzin działalności sił zbrojnych, tj.: ich rozwoju jako organizacji, systemów mobilizacyjnych i działalności uzupełnieniowej, operacji oraz infrastruktury wojskowej aż do granicy rozwoju.

Luka oznacza różnicę między pożądanym a już osiągniętym stanem (rys. 12). Przez pojęcie analizy luki rozumiemy analizę odstępów między granicą rozwoju sił zbrojnych, wyznaczoną przy użyciu różnych kryteriów, np. budżetu wojskowego, dostępności do nowych technologii, systemów uzbrojenia i wyposażenia, surowców strategicznych itp. i krzywą dotychczasowej ich działalności.

Przedmiotem analizy luki jest badanie odstępów między dolnym a górnym ograniczeniem luki<sup>48</sup>.

Analiza sił i słabości polega na analizie i ocenie zasobów sił zbrojnych w porównaniu z zasobami sił zbrojnych potencjalnego przeciwnika.



Rys. 12. Luka między obecną działalnością sił zbrojnych a granicą rozwoju

Opracowano na podstawie: Hartmut Kreikebaum, *Strategiczne ...*, op.cit. s.49.

<sup>48</sup> Tamże.

Mocne i słabe strony naszych sił zbrojnych ustalane są z punktu widzenia teraźniejszości, ale przede wszystkim w odniesieniu do przyszłości. Analizę tę prowadzi się w stosunku do różnych funkcji sił zbrojnych.

Celowa jest zobiektywizowana analiza sił i słabości, dokonywana jako:

- porównanie własnych sił zbrojnych z rozwojem sił zbrojnych państw sąsiednich, w szczególności - głównych konkurentów;
- porównanie danych normatywnych dotyczących własnych sił zbrojnych z odpowiednimi normami przyjętymi w koalicji (NATO);

odniesienie mocnych i słabych stron własnych sił zbrojnych do założonych, przyszłych celów sił zbrojnych.

## Rozdział 6. PROJEKTOWANIE STRATEGII SIŁ ZBROJNYCH

### 6.1. Uwagi wstępne

Projektowanie strategii wojskowej obejmuje następujące fazy<sup>49</sup>:

- opracowanie planu działalności całości sił zbrojnych<sup>50</sup>;
  - sformułowanie celów sił zbrojnych;
  - ustalenie założeń realizacji planu działalności sił zbrojnych;
  - wytyczenie etapów planu działalności sił zbrojnych;
- zaprojektowanie procedury koordynacji planu działalności sił zbrojnych i programów strategicznych.

Przedstawione wyżej fazy procesu budowania strategii dotyczą obu jej poziomów: ogólnej strategii wojskowej i strategii domen sił zbrojnych. Całość prac nad opracowaniem ogólnej strategii wojskowej<sup>51</sup> spoczywa na kierownictwie politycznym państwa, choć za przygotowanie jej projektów odpowiada minister obrony narodowej. W tym celu wykorzystuje on komórki funkcjonalne ministerstwa, komisje specjalistyczne oraz ośrodki badawcze i grupy eksperckie. Za opracowanie strategii domen sił zbrojnych odpowiada szef Sztabu Generalnego, angażując do tego zadania podległe komórki sztabowe, ośrodki badawcze, grupy eksperckie, a także opinie dowództw RSZ.

Proces przygotowania strategii wojskowej zaczyna się od fazy opracowania planu działalności sił zbrojnych.

**Pierwszą czynnością podczas opracowania planu działalności sił zbrojnych** jest sformułowanie celów. Cele sił zbrojnych muszą być ściśle powiązane z celami polityki państwa ujmowanymi w dużej perspektywie czasowej, a także zgodne z Konsepcją Strategiczną Sojuszu. Mogą być one formułowane w sposób przedmiotowy lub czynnościowy. Przykładami celów sił zbrojnych w ujęciu przedmiotowym są następujące określenia:

<sup>49</sup> Na podstawie: A. Stabryła, Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka, Kraków - Kluczbork, 1997, 1998, s. 19.

<sup>50</sup> Dopelnieniem i uszczegółowieniem programu działalności globalnej sił zbrojnych są plany strategiczne, dotyczące organizacji i funkcjonowania całego systemu wojskowego, a także poszczególnych dziedzin.

- „Przejście sił zbrojnych w 2010r. na system armii ochotniczej”;
- „Osiągnięcie gotowości do przerzutów na duże odległości jednostek Sił Szybkiego Reagowania;
- „Uczestnictwo w pokojowych akcjach wielonarodowych sił zbrojnych”.

Według konwencji czynnościowej cele sił zbrojnych mogą mieć następującą przykładową formułę:

- „Utrzymanie ilościowego i jakościowego stanu zdolności sił zbrojnych do udziału w dużych operacjach utrzymania i powstrzymywania pokoju na obszarze odpowiedzialności Sojuszu i poza nim”;
- „Osiągnięcie możliwości ponownego podjęcia czynnej służby wojskowej przez rezerwistów w czasie nie późniejszym niż trzy lata po jej odbyciu;
- „Włączenie całości narodowych sił obrony powietrznej w jednolity system OP NATO”.

Cele ogólne powinny być poddane odpowiedniej procedurze klasyfikacyjnej lub typologicznej.

Przykład:

**Cel ogólny:** Wzmocnienie sojuszników przy użyciu wybranych sił szybkiego reagowania

**Cele szczegółowe: (I):**

1. Stworzenie sił szybkiego reagowania.
2. Utrzymanie gotowości bojowej.
3. Utworzenie transportu rozwinięcia (przerzutu) sił.
4. Zapewnienie interoperacyjności i kompatybilności.
5. Zapewnienie wsparcia logistycznego.

**Cele szczegółowe: (II):**

**1. Stworzenie sił szybkiego reagowania:**

1.1. Dostosowanie ustawodawstwa, procedur i przepisów administracyjnych do potrzeb utworzenia i wykorzystania poza granicami państwa sił szybkiego reagowania.

1.2. Wyznaczenie wielkości kontyngentu i jego kształtu organizacyjnego.

---

<sup>51</sup> Zob. A. Stabryła, Podstawy..., op.cit.s.20.

1.3. Uzbrojenie i wyposażenie sił w sprzęt bojowy niezbędny do szkolenia i wykorzystania bojowego.

1.3. Dobór personelu i szkolenie językowe.

1.4. Przygotowanie zaplecza do zakwaterowania i szkolenia jednostek.

## **2. Utrzymanie gotowości bojowej:**

2.1. Utrzymanie dyspozycyjności stanu osobowego.

2.2. Zapewnienie bezpieczeństwa wojskowego.

2.3. Zapewnienie gotowości dowodzenia.

2.4. Utrzymanie gotowości infrastruktury.

2.5. Utrzymanie gotowości organizacyjnej.

## **3. Utworzenie transportu rozwinięcia (przerzutu) sił:**

3.1. Zakup lub leasing samolotów.

3.2. Szkolenie lotnicze personelu.

3.3. Wyposażenie w sprzęt treningowy.

3.4. Modernizacja dwóch lotnisk zgodnie ze standardami NATO.

3.5. Zaadoptowanie systemu poszukiwania i ratownictwa (SAR) do standardów NATO.

## **4. Zapewnienie interoperacyjności i kompatybilności:**

4.1. Dostosowanie struktur dowodzenia do standardów NATO.

4.2. Spełnienie standardów łączności.

4.3. Dostosowanie procedur współdziałania bojowego do standardów NATO.

4.4. Zapewnienie kompatybilności systemu identyfikacji „swój - obcy” (IFF).

## **5. Zapewnienie wsparcia logistycznego:**

5.1. Zapewnienie serwisu i remontów.

5.2. Zapewnienie wsparcia medycznego.

5.3. Zapewnienie systemu dystrybucji mps.

5.4. Utrzymanie wystarczających zapasów amunicji.

### **Cele szczegółowe: (III):**

#### **1.3. Dobór personelu i szkolenie językowe:**

- 1.3.1. Dobór i szkolenie kadry dowódczej.
- 1.3.2. Dobór i szkolenie kadry technicznej.
- 1.3.3. Organizowanie zespołów zadaniowych.
- 1.3.4. Szkolenie i doskonalenie językowe.
- 1.3.5. Utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej personelu.

**Ogólne cele sił zbrojnych** po poddaniu ich procedurze klasyfikacyjnej lub typologicznej (np. w rozwinięciu (III)), jeśli zostaną formalnie zaakceptowane przez decydentów i odniesione do poszczególnych jednostek organizacyjnych, stają się dla nich **zadaniami**, postawionymi do wykonania.

**Drugą czynnością podczas opracowywania programu działalności sił zbrojnych** jest ustalenie założeń jego realizacji. Założenia - to uwarunkowania, wytyczne, dyrektywy i normy, które tworzą podstawę, a zarazem ramy dotyczące funkcjonowania sił zbrojnych w związku z przyjętymi celami działalności.

Można wydzielić trzy zasadnicze grupy założeń :

- stałe założenia planistyczne oraz warunki brzegowe, mające podstawowe znaczenie dla istnienia sił zbrojnych;
- założenia wynikające ze zmiany otoczenia zewnętrznego, niezależne od sił zbrojnych;
- założenia dotyczące czynników zależnych od sił zbrojnych.

Do pierwszej grupy założeń należą te, które wynikają z przepisów prawa dotyczącego funkcjonowania sił zbrojnych, zadań sił zbrojnych, ustalonych limitów personelu sił zbrojnych, wielkości budżetu wojskowego, istniejącej infrastruktury , poziomu kwalifikacji kadry itd.

Drugą grupę założeń stanowią założenia dotyczące potencjalnego użycia sił zbrojnych w sytuacjach kryzysowych i wojennych, potrzeb w zakresie dostosowania się do standardów NATO, ochrony środowiska itd.

Trzecią grupę założeń tworzą te, które dotyczą wewnętrznych możliwości rozwoju sił zbrojnych, prac naukowo - badawczych i wdrożeniowych, zakresu i form współdziałania z armiami sojuszniczymi, doskonalenia form i metod szkolenia oraz utrzymywania gotowości bojowej itd.

**Trzecią czynnością podczas opracowywania programu działalności sił zbrojnych** jest wytyczenie etapów jego realizacji. Etapy programu spełniają co najmniej dwie funkcje. Wskazują na zadania rzeczowe przyjęte do realizacji w danym czasie oraz określają rodzaj i wielkość założonych rezultatów, przewidzianych do osiągnięcia w tymże okresie.

Kończącą fazą opracowywania strategii sił zbrojnych jest zaprojektowanie procedury koordynacji planu działalności sił zbrojnych, programów strategicznych planów operacyjnych<sup>52</sup>. Jej celem jest opracowanie dyrektyw i zaleceń koordynacyjnych, które porządkują różne programy i plany podległych instytucji pod kątem ich zgodności z planem działalności sił zbrojnych.

Procedura koordynacji planów i programów strategicznych dzieli się na trzy fazy:

- koordynacji planu działalności sił zbrojnych;
- koordynacji zmian strategicznych;
- koordynacji planów operacyjnych.

Dla każdej fazy określa się podmiot działania, opis działania oraz opracowuje dyrektywy i zalecenia koordynacyjne.

## **6.2. Pojęcie i wybór planu strategicznego**

Zgodnie z maksymą Napoleona, na wojnie nie uzyska się niczego bez kalkulacji. Wszystko, co nie zostało porządnie zaplanowane w szczegółach, nie daje żadnych wyników. Plan - wynik końcowy wysiłków planistycznych - musi być w stanie wytrzymać jak najdogłębszą weryfikację, w tym pełne jego wykonanie.

Plany strategiczne sił zbrojnych precyzują trzy zasadnicze kwestie:

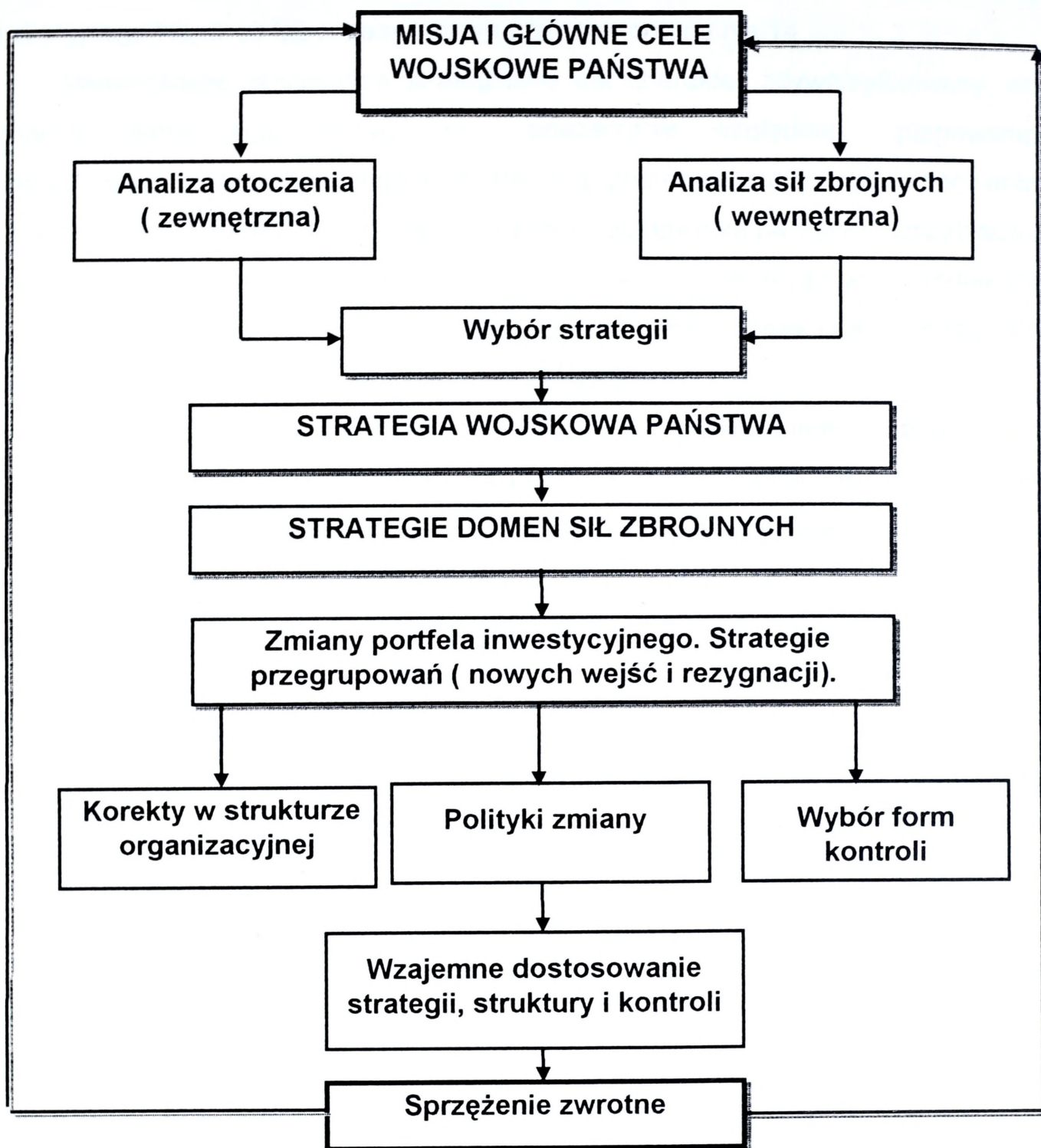
- misję i cele działalności sił zbrojnych (do jakich zadań je wykorzystywać);
- jakie siły zbrojne należy posiadać;
- co należy zrobić, aby takie siły posiadać.

---

<sup>52</sup> Na podstawie koncepcji A. Stabryły, przedstawionej w jego pracy: *Podstawy ...*, op.cit. Została ona częściowo zmodyfikowana ze względu na potrzeby uwzględnienia specyfiki sił zbrojnych jako szczególnej organizacji.

Plany strategiczne, określające zasadnicze kierunki działania i ogólne cele sił zbrojnych, tworzone są w ramach procesu strategicznego, którego elementy przedstawiono na rys 13.

W procesie planowania sił zbrojnych centralne zagadnienie polega na tym, aby określić, jaki założyć stopień konkretyzacji planowania strategicznego, czyli jak szczegółowo odpowiedzieć na powyższe kwestie. Istnieje ścisły związek między systemami planowania strategicznego i operacyjnego. Plany operacyjne zawierają szczegółowe ustalenia dotyczące wykonania lub wdrożenia planów strategicznych w codziennych działaniach operacyjnych. Jeżeli plany strategiczne wywierają wpływ na siły zbrojne w szerokim zakresie, to plany operacyjne mają zawężony i bardziej ograniczony zakres działania. Sprowadza się on zwykle do jednej dziedziny działalności sił zbrojnych, np. przygotowania i prowadzenia operacji.



Rys. 13. Elementy procesu strategicznego sił zbrojnych

(Opracowano na podstawie: Ch.W.L.Hill, G.R.Jones, Strategic Management..., An Integrated Approach, Boston 1989, s.8. Wg: B.Gliński, B.R.Kuc, P.Szczepankowski, Zarządzanie..., op.cit.s.104.

Już wcześniej zaznaczono, iż planowanie strategiczne zakreśla planowaniu operacyjnemu orientacyjne ramy. Z praktycznego punktu widzenia trzeba ustalić, do jakiego stopnia szczegółowości mają być rozplanowane przedsięwzięcia strategiczne i ile swobody działania powinno się - w związku z tym - pozostawić dla systemu planowania operacyjnego. Jeżeli plan strategiczny jest planem generalnym,

to plan operacyjny jest planem funkcjonalnym. Model systemu planowania operacyjnego i kontroli SZ schematycznie przedstawiono na rys.14 .

Współczesne planowanie strategiczne ma charakter zdywersyfikowany, co oznacza istotne jego koncepcyjne poszerzenie względem planowania zintegrowanego, które było jego wcześniejszą postacią. Istota tego planowania sprowadza się do równoległego i jednoczesnego planowania na dwóch szczeblach : strategicznym i operacyjnym. Spójność strategii osiąga się w ramach komunikacji między pracownikami odpowiedzialnymi za opracowanie planów operacyjnych, dla których wspólnym punktem wyjścia jest plan strategiczny.

Związek planowania strategicznego z planowaniem operacyjnym przedstawiono schematycznie na rys.14. Zawiera on propozycję procedury zamieniania orientacji strategicznych na plany i programy działania, realizowane przez dowództwa rodzajów sił zbrojnych i instytucje centralne MON w ramach ich zwykłej działalności oraz procedury kontroli SZ.

### 6.3. Plan i programy działalności SZ

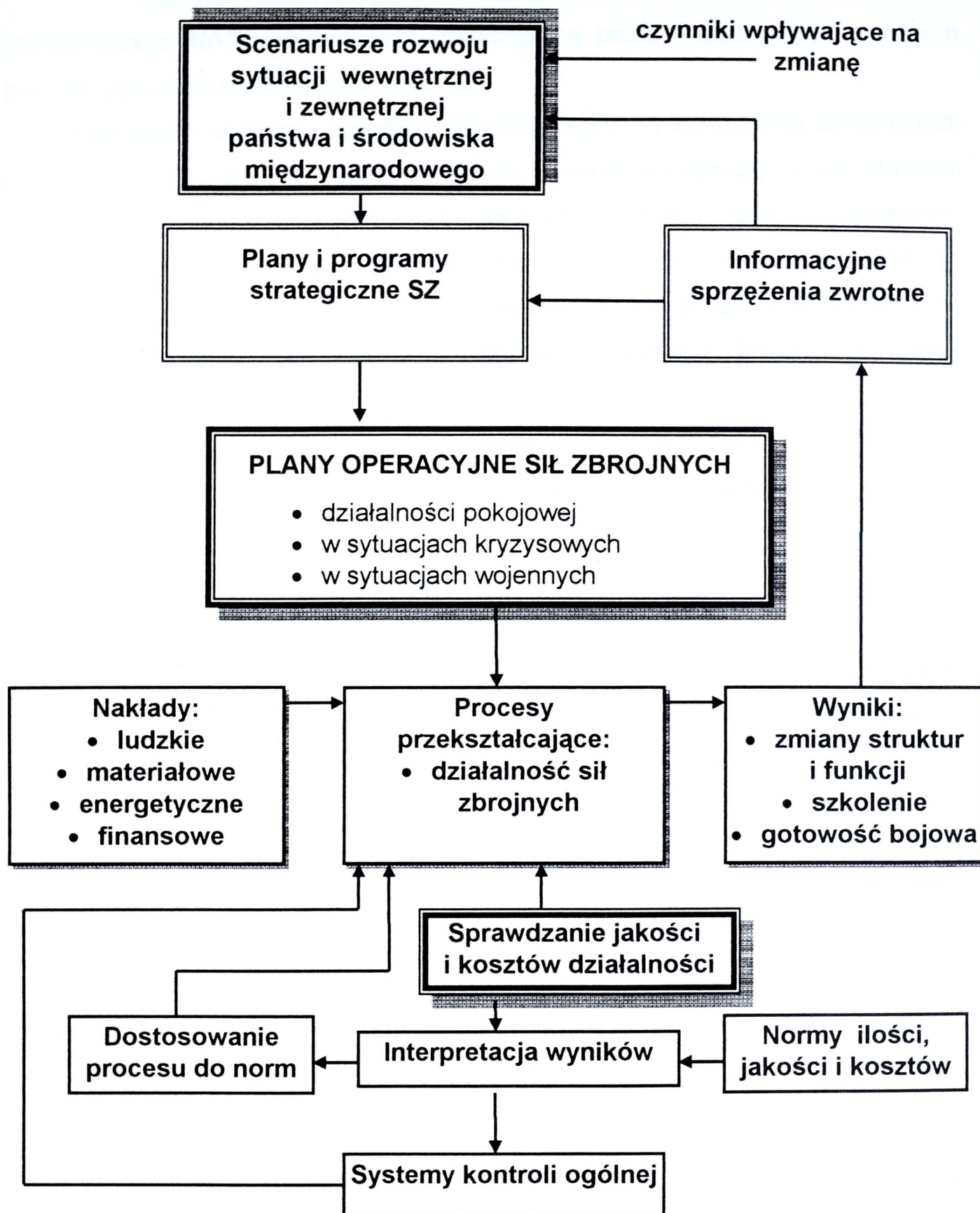
W zbiorze planów strategicznych sił zbrojnych wyróżnia się cztery zasadnicze plany , które łącznie tworzą plan działalności sił zbrojnych:

- plan rozwoju sił zbrojnych;
- plan mobilizacyjny sił zbrojnych;
- plan użycia sił zbrojnych;
- plan rozwoju infrastruktury sił zbrojnych<sup>53</sup>.

**Plan rozwoju sił zbrojnych** ma na celu dostosowanie ich do roli, jaką powinny one odgrywać w strategii narodowej i sojuszniczej w perspektywie kilkunastu lub kilkadziesiątu lat<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Plan ten może być elementem planu rozwoju sił zbrojnych i wówczas nie stanowi odrębnego dokumentu.

<sup>54</sup> W zależności od przyjętego dla tego planu horyzontu czasowego.



Rys.14. Model systemu planowania operacyjnego i kontroli SZ  
Opracowano na podstawie: J. Penc, Strategie..., op.cit.

Podstawy decyzyjne planowania rozwoju sił zbrojnych państwa członkowskiego NATO można ująć graficznie w postaci czterech poczwórnych układów czynników strategicznych (rys.15.).

Pierwszy z układów czynników determinujących plan rozwoju sił zbrojnych stanowi tzw. czworobok strategiczny. Ma on wymiar sojuszniczy i jest punktem wyjścia dla planowania rozwoju sił zbrojnych, Paktu oraz w państwach członkowskich. Obejmuje on cztery podstawowe czynniki analizy; scenariusze zagrożeń kryzysowych i wojennych, scenariusze możliwych reakcji wojskowych na nie, politykę zbrojeń i rozbrojenia Sojuszu oraz strategię Sojuszu (koncepcję strategiczną NATO).

Właściwa ocena aktualnego i przyszłego zagrożenia kryzysowego i wojennego, ujęta w postaci scenariuszy możliwych zdarzeń, wymaga skojarzenia jej ze scenariuszami możliwej reakcji wojskowej Sojuszu, aby można było odpowiedzieć na pytanie: Do jakich zadań, jakie siły zbrojne są i będą w przyszłości potrzebne?

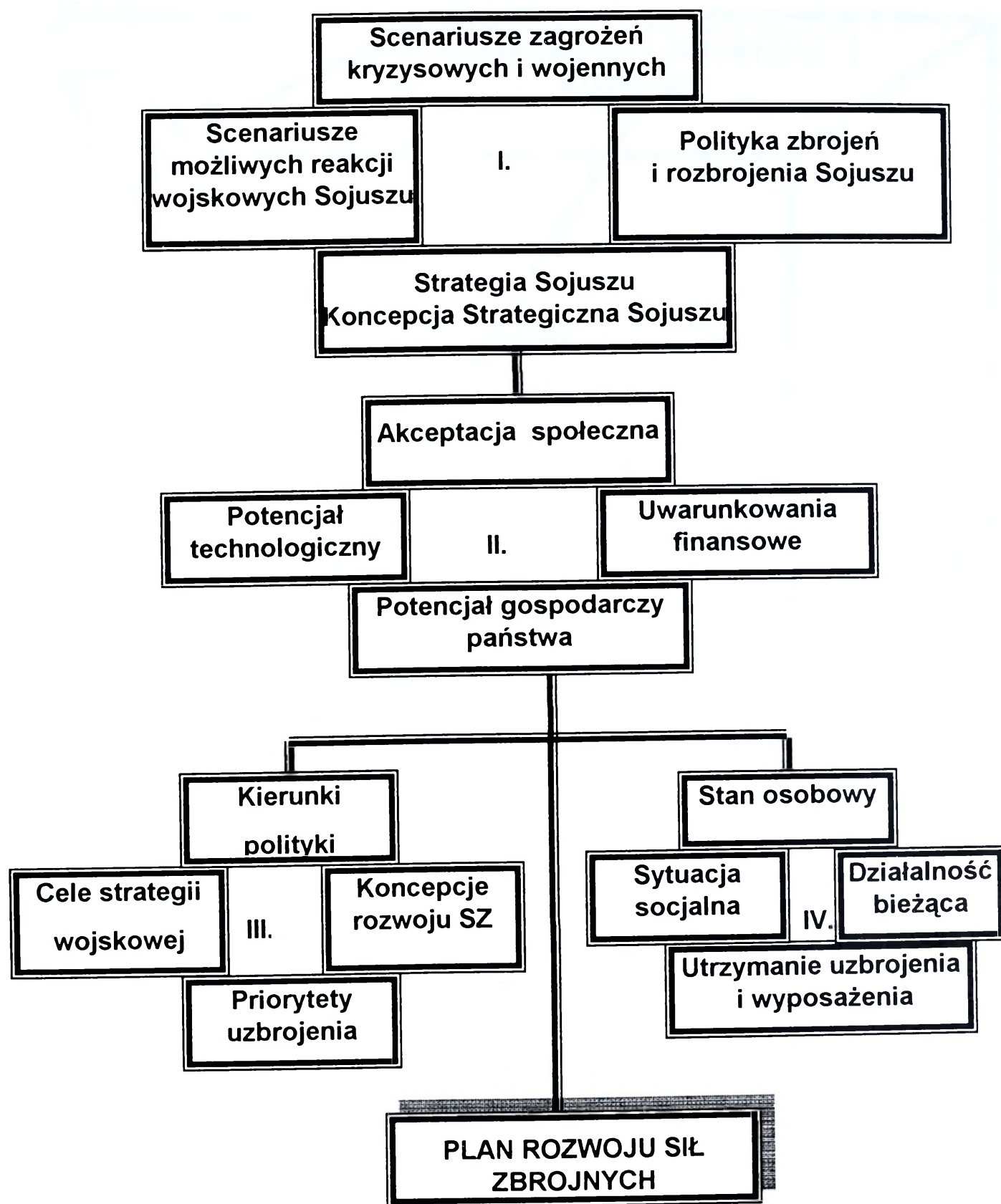
Polityka zbrojeń i rozbrojenia Sojuszu musi uwzględnić potrzebę dostosowania sił zbrojnych do działań w tzw. epoce informacyjnej. Wyzwania technologiczne spowodują zasadnicze i wieloaspektowe zmiany strategiczne w planie rozwoju sił zbrojnych. Armie staną się mniejsze liczebnie, bardziej profesjonalne i wyposażone w efektywne systemy uzbrojenia, wykorzystywane jednocześnie we wszystkich przestrzeniach: lądowej, morskiej, powietrznej i kosmicznej (rys.16). Będą one mogły prowadzić całkowicie nierozdzielne, rozszerzone zaczepno - obronne działania w dzień i w nocy.

W omawianym układzie czynników ważne miejsce zajmuje strategia Sojuszu, a ściślej biorąc - Koncepcja Strategiczna NATO. Określa ona bowiem priorytety celów strategicznych i sposoby ich osiągnięcia.

Drugi z omawianych czworoboków strategicznych stanowi tzw. czworobok potencjałów. Obejmuje on następujące składowe: akceptację społeczną dla uczestnictwa w NATO i jego koncepcji strategicznej, potencjał technologiczny, uwarunkowania finansowe sił zbrojnych oraz potencjał gospodarczy państwa.

Akceptacja społeczna wyraża zgodę narodu na rolę, jaką Polska zamierza odgrywać w Sojuszu i związane z tym ciężary, jakie należy w związku z tym trzeba

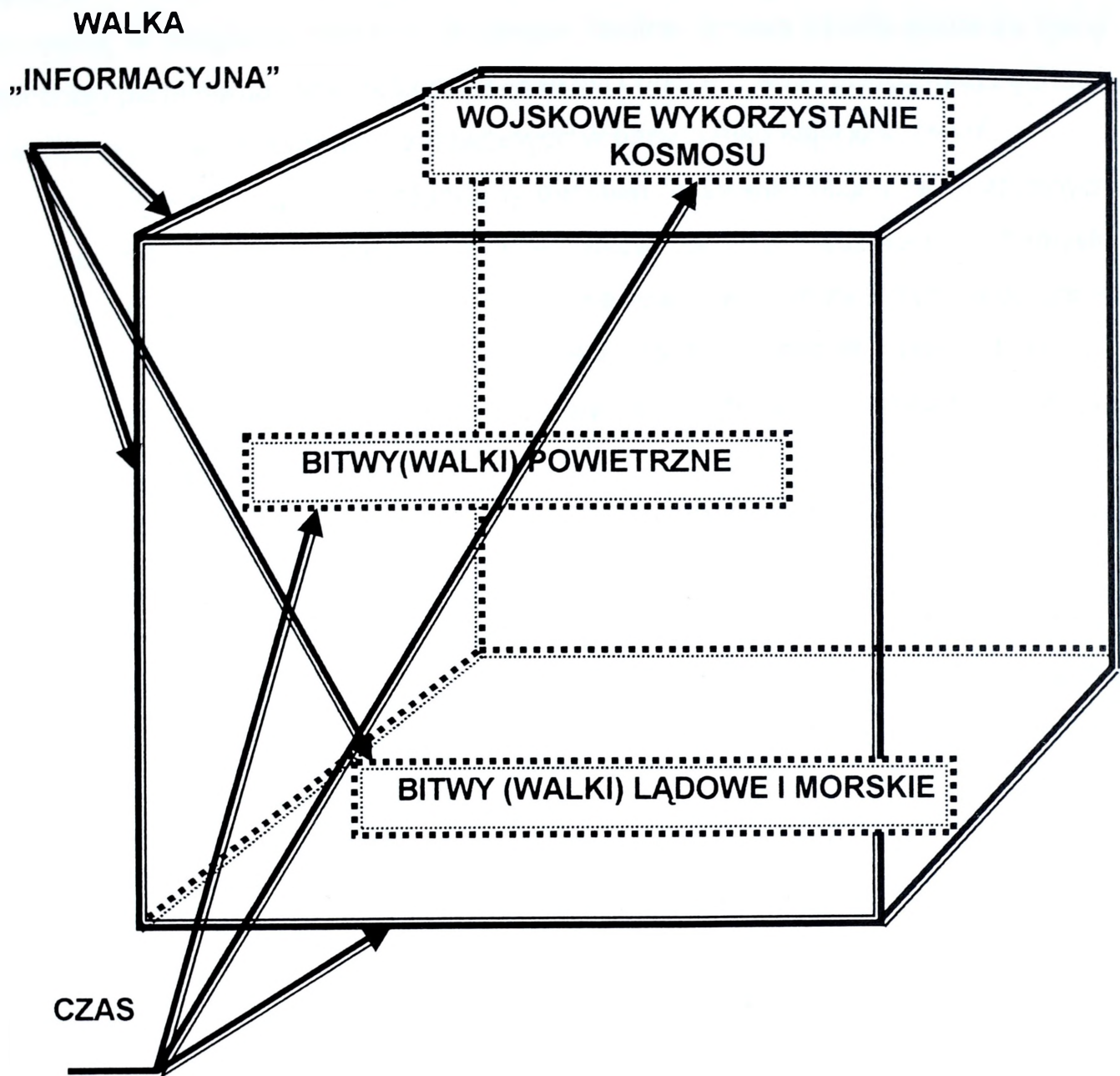
ponosić. Ponieważ głównym zadaniem Polski związanym z integracją z NATO jest poprawa jakości i zmniejszenie ilości sił zbrojnych, przeto zmiana struktury i funkcji



Rys. 15. Układ czynników determinujących plan rozwoju sił zbrojnych

Inspiracją pomysłu tego rysunku był artykuł M. Timmermanna pt.: Współczesne i perspektywiczne planowanie zbrojeń w RFN. Za: WPZ, nr 4(182) 1988, s. 6.

sił zbrojnych wymagać będzie wcale nie mniejszych nakładów wojskowych niż istniejące obecnie.



Rys. 16. Czterowymiarowy, czasoprzestrzenny model zbrojnych działań wojennych epoki informacyjnej

Zmiany strukturalne i funkcjonalne dotyczyć będą pięciu kategorii ocenowych

- gotowość bojowa;
- modernizacja techniczna;
- wsparcie logistyczne;
- kompatybilność techniczna;
- infrastruktura interoperacyjna.

Uwarunkowania finansowe będą zasadniczym wyznacznikiem tempa zmian w strukturze i jakości sił zbrojnych. Będą one także determinowały określanie priorytetów w osiąganiu celów sił zbrojnych. Istotną sprawą będzie poparcie opinii publicznej i parlamentu dla określonych wielkości budżetu wojskowego, niezbędnego do realizacji celów sił zbrojnych, zakładanych w danym roku kalendarzowym.

Istniejący potencjał technologiczny państwa w świetle wizji działań zbrojnych w epoce informacyjnej stanowi istotne wyzwanie dla krajowego przemysłu obronnego. Powstaje bowiem pytanie, czy inwestować w rodzimy przemysł obronny, aby był w stanie spożytkować możliwości nauki i techniki oraz dorównać możliwościom przemysłu zbrojeniowego przodujących państw świata, czy też kupować uzbrojenie w tych krajach.

Potencjał gospodarczy państwa ma bezpośredni wpływ na realną wielkość budżetu wojskowego oraz potencjał technologiczny państwa. Z drugiej strony nadmierne obciążenie obronne gospodarki może przyczynić się do zachwiania jej stabilności. Dlatego ważną sprawą kierownictwa państwa jest dostrzeganie współzależności między zasobami gospodarczymi a rozbudową i utrzymaniem sił zbrojnych.

Trzeci układ czynników - to czworobok celów. Obejmuje on takie elementy analizy jak: kierunki polityki obronnej, cele strategii wojskowej, koncepcje rozwoju sił zbrojnych i priorytety uzbrojenia. Układ ten zajmuje centralne miejsce w procedurze budowania planu rozwoju sił zbrojnych. Wyraźnie sprecyzowana polityka obronna państwa umożliwia bowiem wytyczenie strategii wojskowej, sprecyzowanie kierunków rozwoju sił zbrojnych oraz priorytetów uzbrojenia. Strategia wojskowa państwa musi być spójna (co wcale nie oznacza że identyczna) z założeniami koncepcji strategicznej Sojuszu i odzwierciedlać koncepcje rozwoju rodzajów sił zbrojnych. Wyznaczenie priorytetów uzbrojenia i wyposażenia sił zbrojnych ma zasadnicze znaczenie dla przemysłu obronnego, który otrzymuje długofalowe zamówienia i może programować swój rozwój. Ostatni, czwarty z czworoboków czynników rozwoju sił zbrojnych ma czysto wewnętrzny wymiar i obejmuje takie czynniki jak: stan osobowy, sytuacja socjalna żołnierzy i pracowników wojska, utrzymanie uzbrojenia i wyposażenia oraz działalność bieżąca sił zbrojnych. Na plan pierwszy w tym czworoboku wysuwa się zagadnienie przygotowania i rozmieszczania stanów osobowych (kadry i żołnierzy) oraz innych pracowników

wojska. Sytuacja socjalna żołnierzy wpływa na możliwości realizacyjne bieżącej działalności sił zbrojnych, która obejmuje takie przedsięwzięcia jak: szkolenie, ćwiczenia, logistyka. Utrzymanie uzbrojenia i wyposażenia (koszty eksploatacyjne) stanowią znaczącą pozycję budżetu wojskowego i wiąże się z logistyką sił zbrojnych. Ta ostatnia we współczesnych warunkach działania sił zbrojnych i odgrywa rolę szczególną, choćby z uwagi na jej udział w wydatkach budżetowych.

Według propozycji autorów Raportu końcowego z badań prowadzonych w ramach trójstronnego projektu badawczego MON RP - RAND - IABG nt.: „*Polska polityka obronna oraz struktury sił zbrojnych RP w warunkach rozszerzenia NATO*” z października 1997r.(s.8), Polska może inwestować swoje fundusze następująco:

- **interoperacyjność i kompatybilność:** ścisłe struktury dowodzenia, systemy łączności NATO w dół do szczebla brygady lub batalionu i zasadnicze systemy w celu spełnienia standardów NATO;
- **infrastruktura wojskowa:** poprawa stanu dróg, kolei i portów; poligony i obiekty przyjmowania wojsk. Zharmonizować wydatki polski z funduszami udostępnianymi w ramach natowskich programów wspólnych inwestycji i infrastruktury;
- **wsparcie logistyczne:** wozy ciężarowe, pojazdy do przewożenia amunicji, sprzęt remontowy, sprzęt inżynieryjny, wsparcie medyczne, samowystarczalność zapasów oraz system dystrybucji mps;
- **siły reagowania:** stworzenie sił, które spełniałyby normy gotowości NATO dla tego rodzaju oddziałów i były wyposażone w samoloty myśliwskie (F-16 lub podobny samolot europejski). Dla wojsk lądowych zakupić takie czołgi jak PT - 91, Goryl i ewentualnie kilka Leopardów II lub M -1;
- **gotowość głównych sił zbrojnych:** zmierzać do zasad szkolenia i poziomu obsady żołnierzami służby czynnej spełniających standardy gotowości głównych sił NATO;
- **modernizacja głównych sił obrony:** modernizacja całego sprzętu, który nie przekroczył połowy przewidywanego okresu eksploatacji. Zakupy lub leasing sprzętu używanego. Selektywnie inwestować w nowe zakupy sprzętu jak nowy myśliwiec lub *Patriot*.

Autorzy wspomnianego Raportu podkreślają, iż z wyjątkiem poważnego pogorszenia się otoczenia strategicznego, NATO nie zamierza stacjonować dużej liczby swoich wojsk na terenie Polski. Zamiast tego polegać będzie na strategii wzmocnienia w wypadku kryzysu. To, że NATO opiera się na strategii wzmocnienia zwiększa znaczenie modernizacji i rozszerzania infrastruktury oraz obiektów przyjmowania wojsk zlokalizowanych na terenie Polski. Będzie ona w szczególności musiała:

- dostosować ustawodawstwo, procedury i przepisy w taki sposób, aby usunąć bariery administracyjne;
- dostosować procedury, aby umożliwić dostęp i wykorzystanie cywilnych środków transportu i innych usług logistycznych;
- zorganizować odpowiednio przemieszczanie wojsk i ludności cywilnej;
- przygotować porty rozładunkowe - lotnicze i morskie do rozładunku i przeładunku sprzętu, o odpowiednich przepustowościach i zdolnościach transportowych oraz zaplecze do zakwaterowania wojsk;
- spełniać standardy NATO dotyczące infrastruktury i sprzętu baz powietrznych i morskich oraz sieci dróg i kolei;
- przygotować koncepcje zaopatrywania w żywność, produkty mps, i inne niezbędne zaopatrzenie;
- stworzyć interoperacyjność taboru transportu i kontenerów, w tym sprzętu do przeładunku;
- prowadzić regularne szkolenia i ćwiczenia sztabów i wojsk we współpracy z NATO<sup>55</sup>.

Planowanie rozwoju na szczeblu rodzajów sił zbrojnych musi uwzględniać ich specyfikę, ale przede wszystkim systemowe ich powiązanie z punktu widzenia zachowania przez nie zdolności do prowadzenia operacji połączonych.

Ważną rolę w procesie planowania rozwoju sił zbrojnych powinna odgrywać międzynarodowa kooperacja w dziedzinie zbrojeń. Niezmiennym celem NATO pozostaje uniezależnienie się od broni jądrowej z jednoczesnym zwiększeniem skuteczności bojowej sił i środków konwencjonalnych. Szczególnie istotne będzie współdziałanie na tej płaszczyźnie krajów europejskich NATO ze Stanami

---

<sup>55</sup> Tamże, s. 8 - 9.

Zjednoczonymi zwłaszcza w dziedzinie uzyskiwania zdolności Sojuszu w możliwości pełnego wykorzystania kosmosu do celów wojskowych i zastosowanie bardziej zaawansowanych technologii informacyjnych.

**Plan mobilizacyjny sił zbrojnych** stanowi podstawę do rozwinięcia sił zbrojnych na wypadek wojny lub rzadziej - w szczególnie trudnych dla państwa sytuacjach kryzysowych. Jest on sformalizowaną decyzją co do sposobu przejścia armii ze stanu pokojowego do wojennego. Rozważania o liczebności armii w wypadku wojny muszą uwzględniać ocenę sytuacji państwa w przyszłości, istniejące i możliwe zagrożenia, rolę państwa w sojuszu oraz inne ważne okoliczności: sytuację demograficzną, gospodarczą i społeczną itp.

Szczególnie istotną kwestią podczas planowania mobilizacyjnego jest rozpatrzenie istniejącego typu armii: Czy jest to armia ochotnicza, czy też oparta na poborze rekruta. Z tym zagadnieniem wiąże się sprawa rezerw osobowych, przeszkolonych i gotowych do wcielenia, dostępnych dla nowych formowań.

Zwykle zakłada się na wypadek wojny potrojenie stanu osobowego czasu „P”. Nie jest to jednak reguła, a jedynie pewna norma, którą trzeba zweryfikować w ocenie potrzeb i możliwości obronnych państwa in plus lub in minus.

Panuje pogląd, że zasadnicza służba wojskowa jest najlepszym rozwiązaniem ze względu na możliwości państwa związane z utrzymaniem przewidzianego stanu sił zbrojnych w czasie pokoju, przygotowania rezerw obronnych na wypadek mobilizacji oraz rekrutację kadr do zawodowej o okresowej (nadterminowej) służby wojskowej. Wskazuje się przy tym, że obrona państwa, prawa i wolności dotyczy wszystkich obywateli. Zasadnicza służba wojskowa jest przeto ważnym czynnikiem integrującym społeczeństwo, utrzymującym tożsamość narodową oraz sprawowania politycznej kontroli nad armią.

Jednakże w praktyce zasada powszechnej służby wojskowej nie jest przestrzegana ze względu ograniczony kontyngent żołnierzy czasu „P”. Do wojska powoływani są zazwyczaj rekruci na zasadzie negatywnego poboru, zwłaszcza jeśli idzie o poziom wykształcenia, cech psychofizycznych i motywacji do służby. Te względy wymuszają m. in. skracanie służby wojskowej (np. do 12-mcy). Idea zasadniczej służby wojskowej kłóci się coraz bardziej z potrzebą profesjonalizmu działań wojskowych. Najbardziej profesjonalną armię posiadają Stany Zjednoczone i Wielka Brytania. Do nich dołącza Francja. Nie zamierzają one przywrócić

zasadniczej służby wojskowej. Profesjonalizm jest niezbędny w realizacji pierwszego zadania sił zbrojnych - obrony własnego kraju, ale chyba jeszcze ważniejszy z punktu widzenia coraz bardziej prawdopodobnej konieczności wykonywania zadań w celu przezwyciężenia kryzysów, także poza granicami własnego kraju. Niezbędne jest zatem sformowanie kontyngentów sił reagowania na wypadek kryzysów, opartych na żołnierzach pełniących służbę ochotniczo.

W planie mobilizacyjnym ważne miejsce zajmuje zagadnienie pokojowego uzupełniania sił zbrojnych. W jego ramach należy rozpatrzyć następujące problemy:

- tworzenie warunków do powszechnego uczestnictwa obywateli w spełnianiu konstytucyjnych i określonych szczegółowymi ustawami obowiązków obronnych,
- przygotowanie zasobów osobowych i ich wykorzystanie na potrzeby sił zbrojnych oraz formacji sektora niemilitarnego,
- przygotowanie żołnierzy do realizacji zadań okresu pokojowego i na potrzeby gromadzenia większych rezerw,
- pozyskiwanie i przygotowanie kandydatów na żołnierzy zawodowych i kontraktowych.

**Plan użycia sił zbrojnych**, ze względu na jego zasadnicze znaczenie w planowaniu obronnym i wojskowym, zostanie omówiony w następnym rozdziale. Służy on bezpośrednio przygotowaniu oraz prowadzeniu operacji sił zbrojnych w okresie kryzysu i wojny w ramach narodowych, alianckich lub międzynarodowych oraz akcji prewencyjnych, humanitarnych i ratowniczych w czasie pokoju.

## Rozdział 7. PLANOWANIE OPERACJI (UŻYCIA) SIŁ ZBROJNYCH

### 7.1. Polityczno - Strategiczny Plan Obrony Rzeczypospolitej

W 1996 r. Komitet Obrony Kraju<sup>56</sup> zaakceptował i przyjął do realizacji dokument pt. „Polityczno - Strategiczny Plan Obrony RP”. Zawiera on obowiązującą strategię obronną Polski do czasu jej wejścia do NATO. Przyszły kształt doktryny obronnej uzależniony będzie od wynegocjowanych warunków akcesu Polski do Sojuszu i odzwierciedlał funkcje powiększonego NATO.

Dokument ten składa się z trzech zasadniczych części:

- oceny zagrożeń wojennych;
- myśli przewodniej;
- głównych zadań dla elementów systemu<sup>57</sup>.
- 

Szczegółowy układ treści planu przedstawia tabela

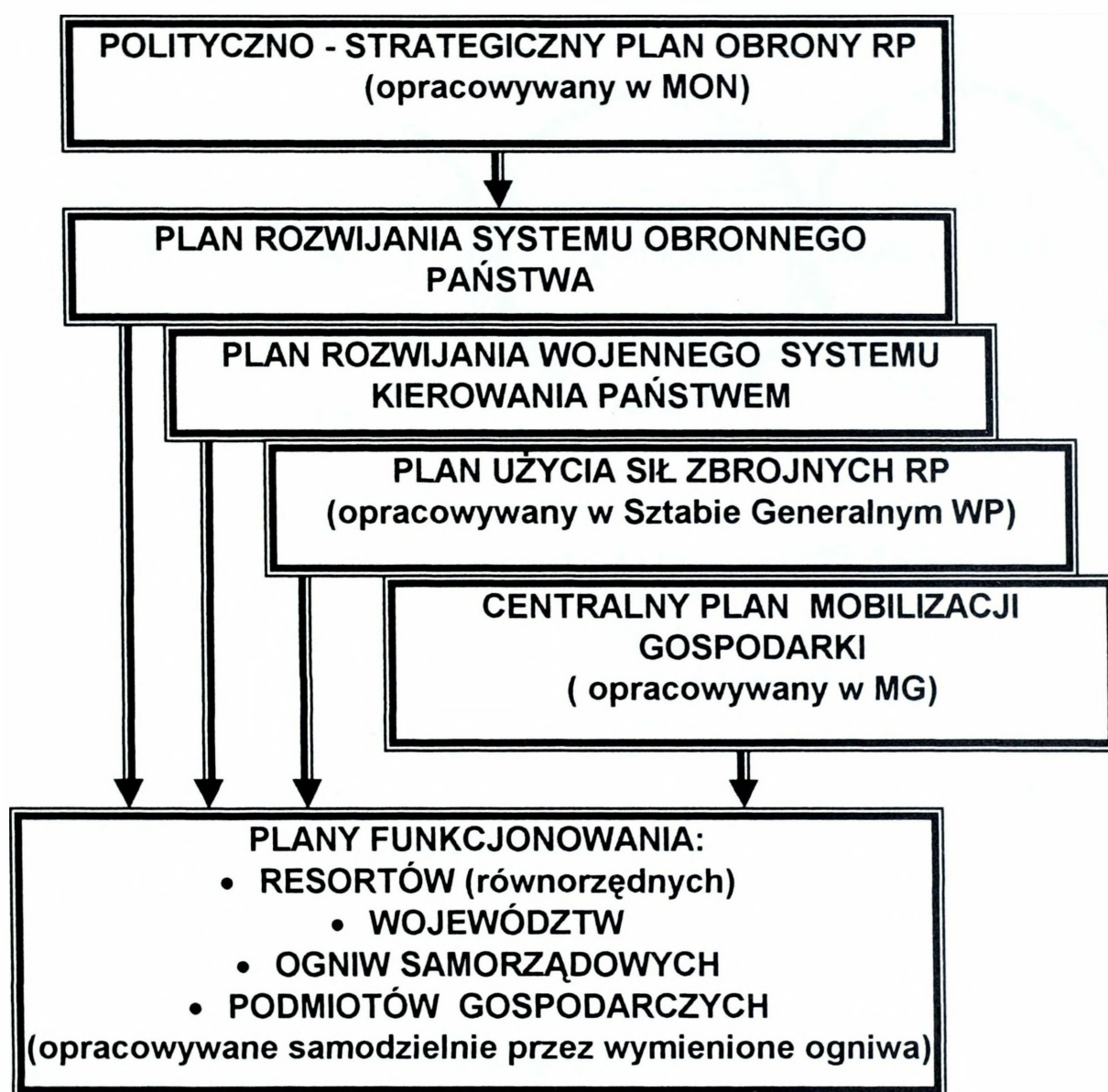
Tabela 1

<b>I</b>	<b>OCENA ZAGROŻEŃ I WOJENNYCH</b>
	<b>1. Międzynarodowe warunki bezpieczeństwa Polski</b>
	<b>2. Rodzaje potencjalnych kryzysów i konfliktów wojennych, ich prawdopodobieństwo oraz ogólna charakterystyka</b>
<b>II</b>	<b>MYŚL PRZEWODNIA OBRONY RP</b>
	<b>1.Cele obrony</b>
	<b>2.Zamiar obrony</b>
	<b>3.Potencjał obronny</b>
<b>III</b>	<b>GŁÓWNE ZADANIA ELEMENTÓW SYSTEMU OBRONNEGO PAŃSTWA</b>
	<b>1.Strategiczne zadania Sił Zbrojnych RP</b>
	<b>2.Zadania układu niemilitarnego</b>
	<b>3 Zadania wojennego systemu kierowania państwem</b>

Tabela 1. Układ treści „Polityczno - Strategicznego Planu Obrony RP”

<sup>56</sup> Utworzony na mocy uchwały Rady Ministrów z dnia 18 II 1959r.

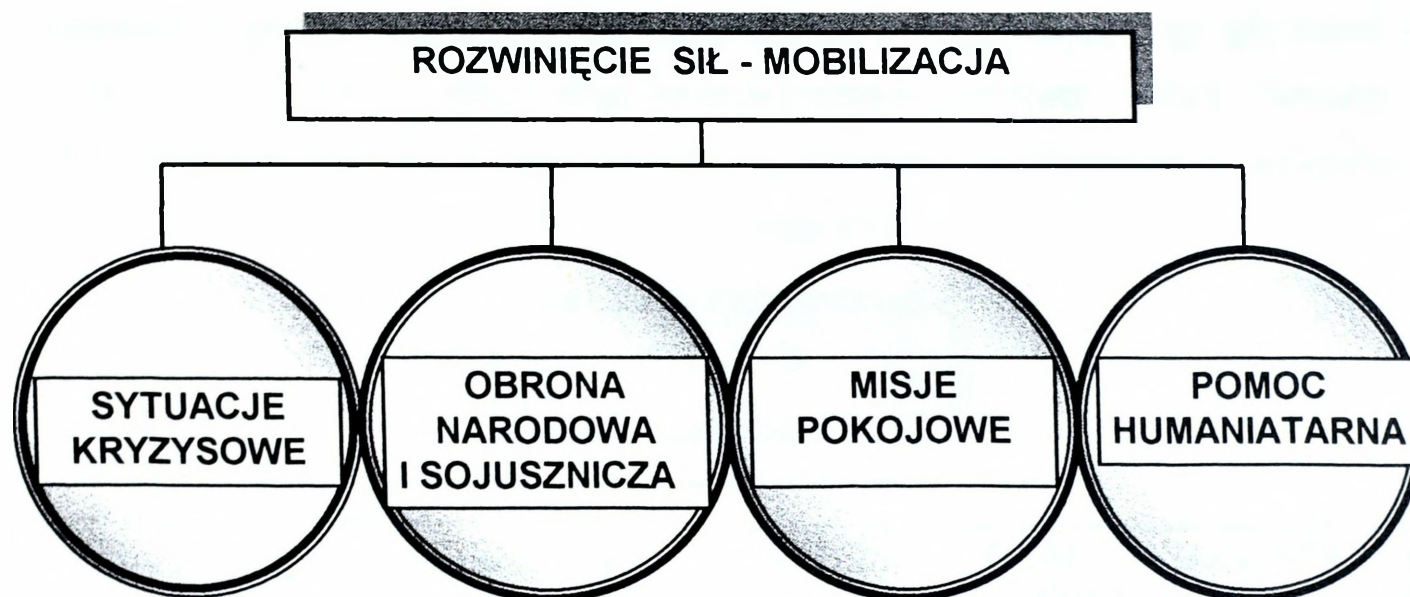
W systemie planowania obronnego państwa szczególne znaczenie posiada **Plan użycia Sił Zbrojnych**, który wchodzi do zbioru planów tworzących załączniki *Polityczno - Strategicznego Planu Obrony RP* (rys. 17). Ponieważ w niniejszej pracy nie jest naszym celem opisanie systemu planowania obronnego państwa, przeto zajmiemy się od razu planowaniem użycia sił zbrojnych. Jak już powiedziano wyżej, jest ono realizowane w ramach planowania obronnego państwa.



Rys.17. Zasadnicze dokumenty opracowywane w ramach planowania obronnego.

## 7.2. Treść planowania użycia sił zbrojnych

Treścią - przedmiotem planowania - są formy użycia sił zbrojnych, wynikające z zadań, jakie realizują one wspierając politykę państwa (rys. 18).



- zapobiegające konfliktom
- przywracające pokój
- utrzymujące pokój
- wymuszające pokój
- konsolidujące
- 

(według MC 327 - NATO MILITARY PLANING for Peace Support Operations)

Rys. 18. Zadania sił zbrojnych jako wyznacznik treści planowania operacji.

**Sytuacje kryzysowe** - jako jedna z dziedzin planowania użycia sił zbrojnych - dotyczą wielu różnorodnych okoliczności, zarówno o charakterze konfliktowym jak i niekonfliktowym (rys.). Kryzysy o charakterze konfliktowym mogą przekształcić się w wojnę lokalną lub wojnę powszechną. W planowaniu użycia sił zbrojnych w tych warunkach musi uwzględniać ten fakt. Mogą mieć one charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Pierwsze z nich mogą dotyczyć zagrożenia ustroju konstytucyjnego lub zagrożenia ładu i porządku publicznego w skali wymagającej zdecydowanej reakcji sił porządkowych i sił zbrojnych.

Inną grupę sytuacji kryzysowych stanowią kryzysy zewnętrzne, wymagające użycia sił zbrojnych poza granicami kraju.

Kłęski żywiołowe i katastrofy ekologiczne wymagają ze strony sił zbrojnych podjęcia akcji ratowniczych a czasem i humanitarnych, gdy dochodzi do nadmiernych cierpień ludności z różnych przyczyn w kraju lub za jego granicami. Szczególnego rodzaju zagrożenie bezpieczeństwa państwa może stanowić niekontrolowany, masowy napływ uchodźców, zwłaszcza uciekinierów z obszarów objętych konfliktem zbrojnym albo klęską ekologiczną.



Rys. 19. Kryzysy jako przedmiot planowania operacji SZ

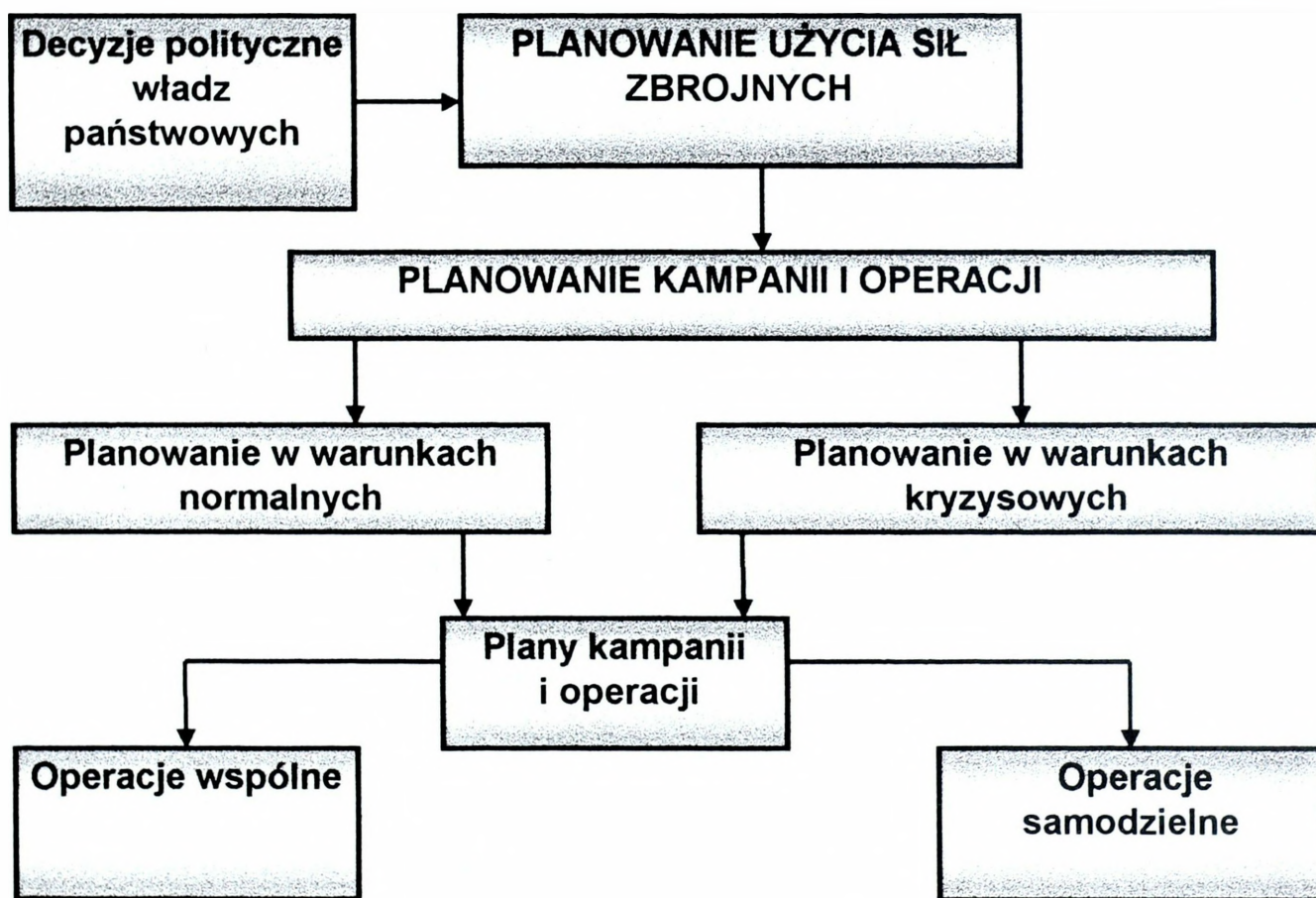
Zadania sił zbrojnych związane z przygotowaniem i prowadzeniem obrony narodowej i sojuszniczej (w wojnie) wymagają planowania kampanii i operacji zbrojnych.

Innym przedmiotem planowania użycia sił zbrojnych są misje pokojowe. Rodzaj misji wyznacza konkretny sposób wykorzystania sił zbrojnych, który musi być dostosowany do zaistniałych warunków.

Głównym przedmiotem planowania użycia sił zbrojnych pozostaje nadal planowanie kampanii i operacji zbrojnych. Jest to warunkowane stopniem zagrożenia interesów całości Sojuszu i każdego z państw członkowskich.

### 7.3. Rodzaje planowania i planów operacji

Na rys.20 przedstawiono system planowania użycia sił zbrojnych, wynikający z naszego uczestnictwa w Sojuszu Północnoatlantyckim. Przewiduje on planowanie kampanii i operacji w dwóch zasadniczych rodzajach warunków: normalnych i kryzysowych oraz operacji realizowanych samodzielnie i wspólnych (sojuszniczych).



Rys. 20. Rodzaje planowania i planów użycia sił zbrojnych

Użycie sił zbrojnych każdorazowo następuje z woli kierownictwa politycznego państwa i dlatego istotną sprawą w rozumieniu procesu tego planowania jest określenie kompetencji w zakresie obrony poszczególnych szczebli kierowania państwem i dowodzenia siłami zbrojnymi.

Obrona państwa - w krajach demokratycznych - ujmowana jest jako składnik bezpieczeństwa, rozumianego w sensie pozytywnym i wielowymiarowo. W wymiarze koncepcyjno - realizacyjnym kompetencje osoby odpowiedzialnej za stworzenie i funkcjonowanie systemu obrony państwa posiada organ, który ma najwyższą władzę wykonawczą - prezydent lub premier (kanclerz), w zależności od rozwiązań przyjętych w strukturze i funkcjach systemu politycznego państwa.

Wielowymiarowy charakter systemu obrony państwa oznacza, że ujmowanie jej tylko z punktu widzenia potencjału wojskowego nie uprawnia do orzekania o jej skuteczności. Wielowymiarowość systemu polega na jego ujmowaniu w czterech komplementarnych układach odniesienia:

- w stosunku państwa do własnych obywateli i instytucji;
- w sieci współzależności międzynarodowych;
- wobec struktur i zjawisk życia międzynarodowego;
- wobec nadrzędnych norm moralności, prawa i porządku międzynarodowego<sup>58</sup>.

Pierwsze z wymienionych odniesień dotyczy określenia wzajemnych praw i obowiązków obronnych. Zarówno państwu, jak i jego obywatelom oraz podmiotom zbiorowym, przysługują określone w konstytucji prawa do obrony. W aspekcie przedmiotowym, całokształt obowiązków państwa wobec obywateli i podmiotów zbiorowych, a także obowiązków obywateli i podmiotów zbiorowych wobec państwa wyznaczają zadania obronne, określone w konstytucji i innych ustawach.

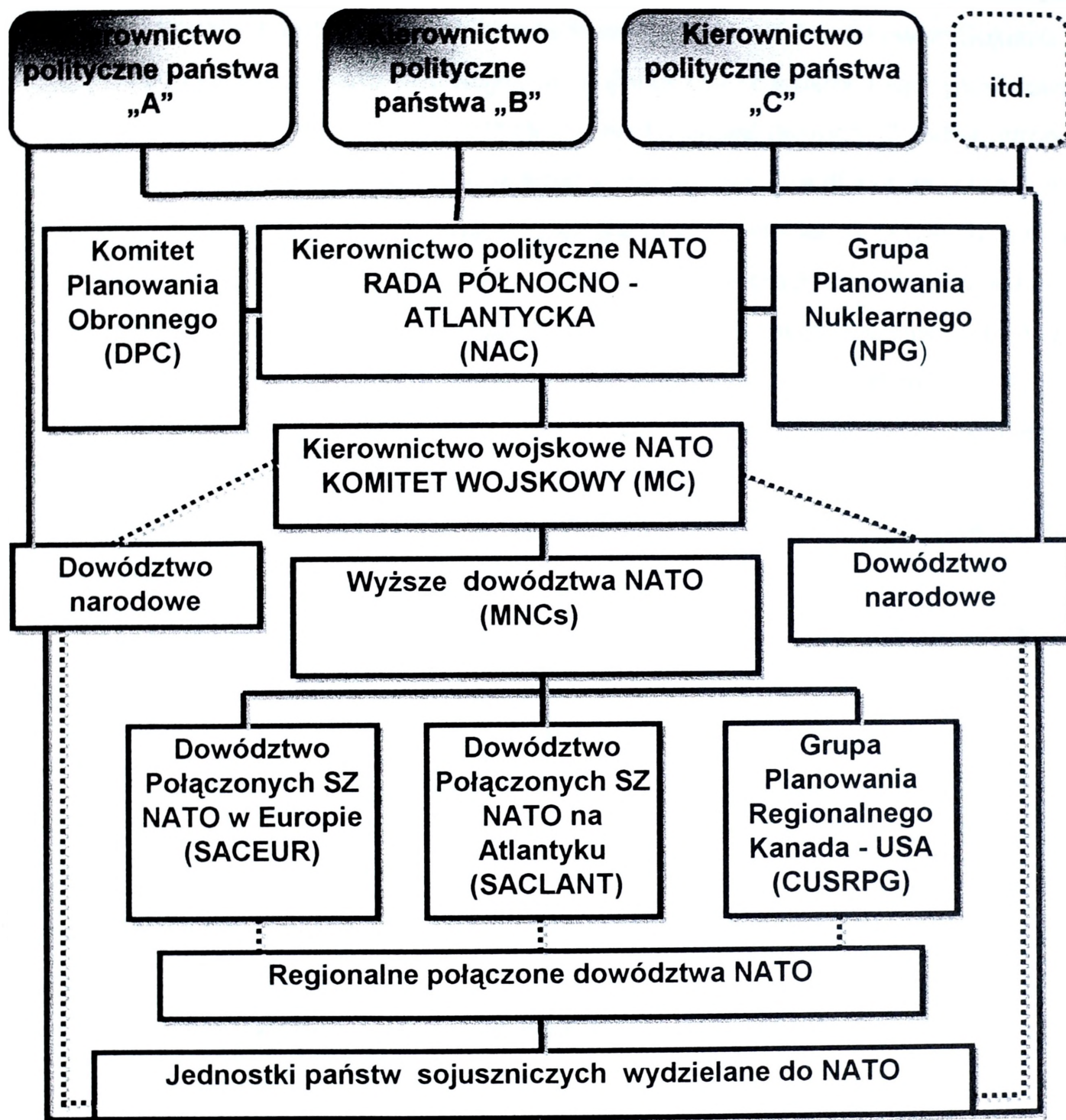
Wraz z wejściem Polski do NATO jej polityka obronna musi uwzględniać nie tylko korzyści, jakie płyną z tego faktu, ale również zobowiązania międzynarodowe w dziedzinie bezpieczeństwa obrony. Regulują to m.in. stosunki kierownictwa politycznego i kierownictwa politycznego Sojuszu:

- wspólna polityka bezpieczeństwa,
  - wspólne plany,
  - wydzielanie uzgodnionych zasobów do wspólnej obrony.
- Uzgadnianie problemów strategicznych i politycznych między krajami należącymi do NATO odbywa się na zasadzie: różne interesy - wspólne cele.

---

<sup>58</sup> Por. J. Stefanowicz, Rzeczypospolitej pole bezpieczeństwa, Warszawa 1993.

Wymaga ono ustanowienia odpowiednich stosunków między kierownictwami politycznymi i i naczelnymi dowództwami państw członkowskich a kierownictwem politycznym i wojskowym NATO. Są one schematycznie przedstawione na rys.21



Legenda:

- podległość
- - - - - współdziałanie
- ..... podległość narodowa jednostek wojskowych do czasu ich przekazania pod dowództwo NATO i współdziałanie

Rys. 21. Narodowe i sojusznicze struktury polityczne i wojskowe.

Wspólne cele Sojuszu mogą być realizowane tylko w warunkach:

- jednolitości kierownictwa politycznego i wojskowego Sojuszu;
- jedności koncepcji strategicznej i doktryny wojskowej;
- ścisłego współdziałania narodowych kierownictw politycznych i naczelnych dowództw wojskowych z kierownictwem politycznym i wojskowym Sojuszu.

Kierownictwo polityczne i wojskowe sojuszu ma charakter międzynarodowy. Tworzą je przedstawiciele poszczególnych państw członkowskich. Z jednej strony, reprezentują oni interesy własnych krajów, z drugiej zaś - realizują wspólne cele Sojuszu. Obowiązuje przy tym zasada nadrzędności interesów narodowych, ale w wypadku ich sprzeczności - stosowana jest reguła podporządkowania się interesom większości państw. Podporządkowanie się poszczególnych państw interesom większości jest możliwe dzięki procedurze uzyskania konsensusu - porozumienia.

Państwa członkowskie NATO sami decydują o organizacji, szkoleniu, zaopatrzeniu, dyslokacji i uzupełnianiu swych sił zbrojnych.

Zadanie Naczelnego Dowództwa PSZ NATO w Europie w czasie pokoju ogranicza się do:

- opracowywania planów użycia sił zbrojnych w okresie pokoju, kryzysu i wojny,
- szkolenia, ukierunkowanego na realizację tych planów,
- utrzymywania systemu gotowości bojowej.

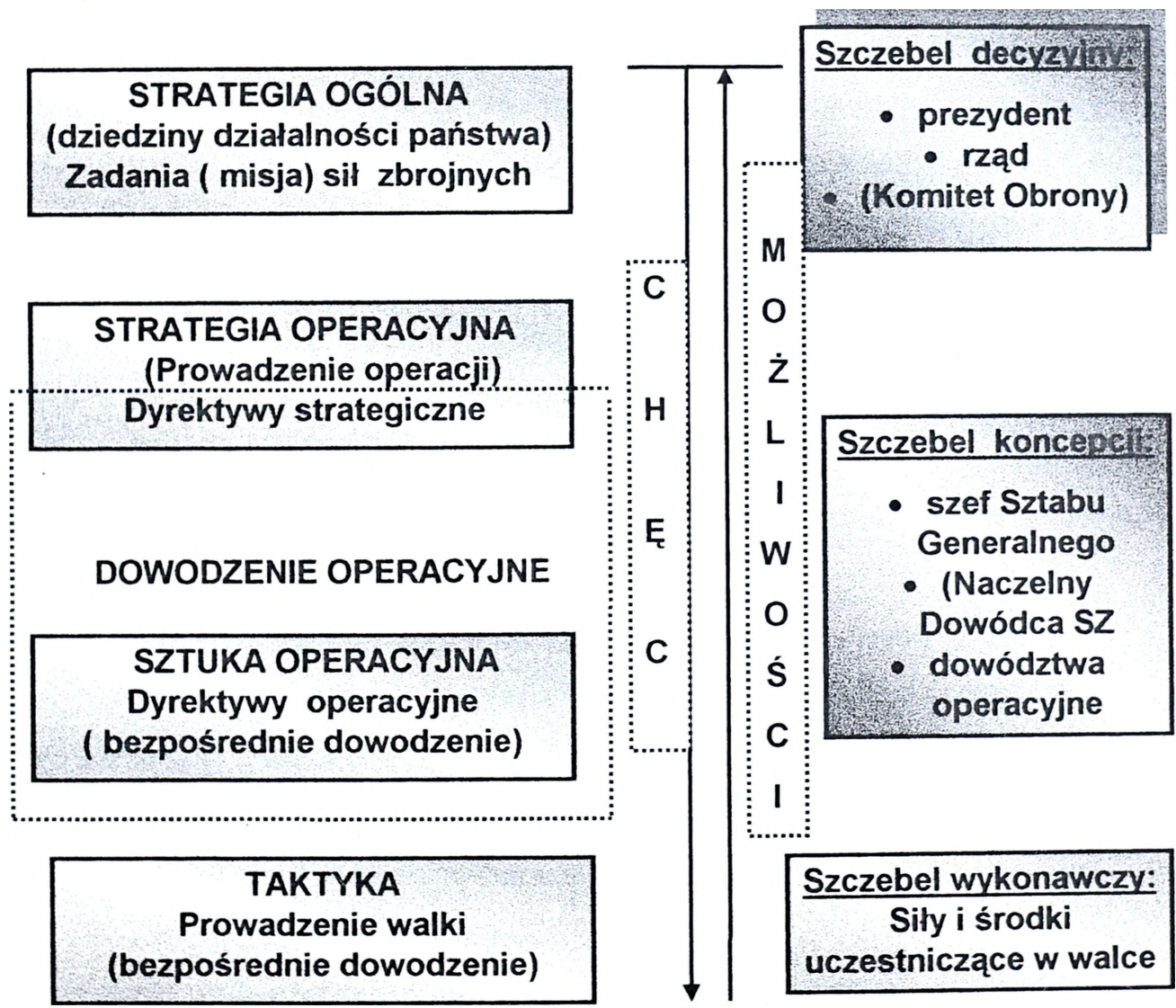
O rozmieszczeniu sił przekazanych do NATO decyduje Naczelny Dowódca PSZ NATO. Ponadto określa on ich rolę w wojnie, decyduje o wspólnym wyszkoleniu i ich strukturze oraz zaopatrzeniu, ale tylko tak dalece, jak to dotyczy całości sił NATO.

Zadania kierownictwa politycznego (narodowego i sojuszniczego) sprowadzają się do:

- zatwierdzania strategii wojskowej,
- kontroli planów operacyjnych,
- jeśli to jest możliwe - nie wnikanie się w akcje zbrojne w niesprzyjających okolicznościach,
- przygotowania odpowiednich zasobów do prowadzenia działań w warunkach kryzysowych i wojennych.

Na rys.22 . przedstawiono kompetencje w zakresie obrony organów wykonawczych w systemie narodowym. Wyróżniono trzy szczeble kompetencyjne: **decyzyjny, koncepcyjny i wykonawczy**. Wykazano również związek strategii narodowej ze strategią wojskową oraz umiejscowiono hierarchicznie dowodzenie strategiczne , dowodzenie operacyjne i taktyczne. Na uwagę zasługuje zagadnienie wzajemnego stosunku *chęci* i *możliwości*, który powinien być zawsze uwzględniany na wszystkich szczeblach kompetencyjnych. Na rysunku tym pokazano również rolę sztuki operacyjnej i taktyki, jako ważnych dziedzin wiedzy i praktyki, niezbędnych w zapewnieniu skuteczności podejmowanych decyzji.

Na czas wojny lub sytuacji kryzysowych może być powoływany Komitet Obrony (w poszczególnych państwach ciało to nosi różne nazwy np.: Rada bezpieczeństwa Narodowego, Rada Obrony, Najwyższa Rada Obrony).



Rys.22. Kompetencje w zakresie obrony i użycia sił zbrojnych w reagowaniu kryzysowym

Jest on kolegialnym, decyzyjnym lub doradczym organem, za pomocą którego najwyższy kierownik polityczny prowadzi politykę związaną z przygotowaniem i prowadzeniem wojny oraz operacji kryzysowych. Kierownik polityczny i Naczelny Dowódca SZ powinni znać i na bieżąco studiować zagadnienia przygotowania i prowadzenia wojny, a także zarządzania państwem w sytuacjach kryzysowych.

Należy podkreślić fakt, że w wypadku gdy Naczelnym Dowódcą jest osoba cywilna, nie sprawuje ona bezpośrednio kontroli nad siłami zbrojnymi (bezpośrednio nie dowodzi nimi) lecz tylko kieruje ich działalnością. Wojskami dowodzą z reguły wojskowi. Osoba ta ma władzę rozkazodawczą względem dowódców wojskowych.

Organizacja i kierowanie sprawami obrony w czasie pokoju spoczywa w gestii rządu i ministerstwa obrony. Parlament sprawuje kontrolę nad wykonywaniem zadań przez rząd i uchwała ustawy dotyczące obronności. Prezydent sprawuje zwierzchnictwo nad siłami zbrojnymi poprzez MON, dzięki uprawnieniom wynikającym z ustaw. W czasie pokoju minister obrony posiada w stosunku do sił zbrojnych władzę rozkazodawczą. Bezpośrednio podlegają mu najwyższy rangą dowódca wojskowy (szef Sztabu Generalnego, Generalny Inspektor, dowódca Sił Zbrojnych). Szef Sztabu Generalnego posiada władzę nad dowódcami rodzajów sił zbrojnych, ale tylko w zakresie niezbędnym do wykonywania zadań postawionych przed siłami zbrojnymi.

Szef Sztabu Generalnego koordynuje działania organizacyjne i podejmuje ogólne decyzje w zakresie zadań powierzonych mu przez ministra. W szczególności odpowiada za:

- opracowanie ogólnej koncepcji rozwoju SZ i jej wdrażanie;
- opracowanie koncepcji strategicznej oraz zasad szkolenia wojskowego;
- określenie zapotrzebowania kadrowego, materiałowego i finansowego;
- przygotowanie planów użycia całości SZ;
- gotowość bojową i przygotowanie mobilizacji sił zbrojnych;
- konstrukcję budżetu wojskowego.

Wszelkie rozważania strategiczne szefa Sztabu Generalnego powinny uwzględniać stanowiska poszczególnych RSZ. Spełnianie przez szefa Sztabu

Generalnego jednocześnie funkcji dowódcy jednego z rodzajów sił zbrojnych nie jest ze wszech miar wskazane.

Sztab Generalny odpowiada za:

- rady udzielane kierownictwu politycznemu we wszystkich sprawach związanych z siłami zbrojnymi;
- sprawowanie kierownictwa wojskowego (dowodzenie operacyjne) w zakresie swych kompetencji wobec RSZ), udzielanie rad i pomocy MON i Naczelnemu Dowódcy SZ;
- planowanie strategii na poziomie domen sił zbrojnych;
- współpracę i współdziałanie RSZ;
- współpracę i współdziałanie z ogniwami niemilitarnymi SOP.

Dowódcy rodzajów sił zbrojnych odpowiadają za:

- planowanie oraz dowodzenie podległymi jednostkami w czasie pokoju oraz przygotowanie i prowadzenie działań bojowych w wypadku, gdy nie uczestniczą w nich sojusznicy;
- rozwiązywanie spraw związanych ze stacjonowaniem podległych jednostek;
- dokonywanie wyboru zadań dla wywiadu i służb rozpoznania.

Pomimo powyższych zabiegów organizacyjnych, tj. posiadania zdolności do samodzielnego kierowania operacjami wojskowymi w czasie wojny, mających zapewnić obronę w wymiarze narodowym, dowodzenie operacyjne nad jednostkami operacyjnymi rodzajów sił zbrojnych pozostaje w gestii odpowiednich dowództw NATO.

W ramach planowania wspólnych operacji (operacje sojusznicze) wyróżnia się trzy kategorie planowania:

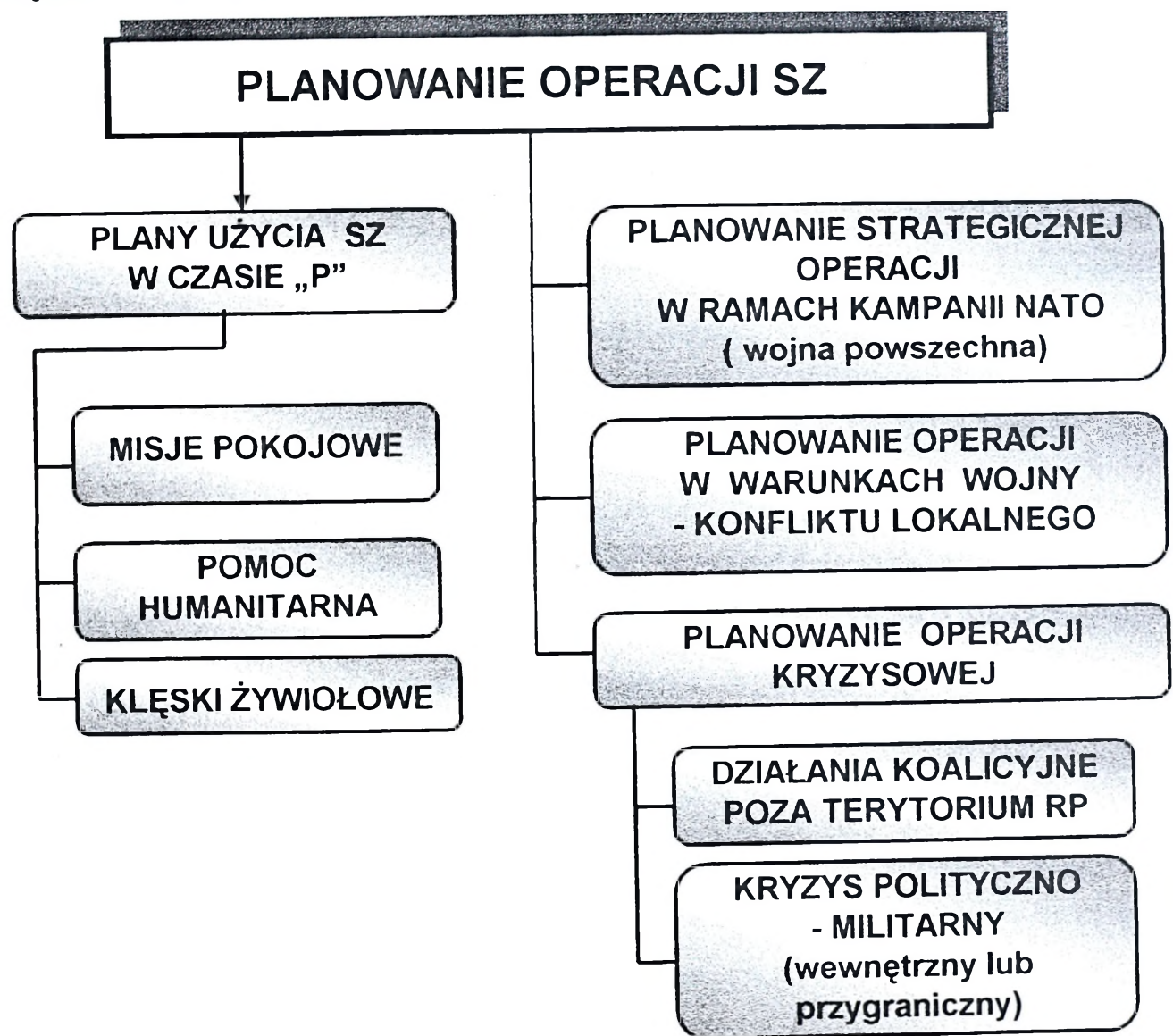
- planowanie kampanii;
- planowanie operacji w warunkach normalnych;
- planowanie operacji w warunkach kryzysowych.

**Planowanie kampanii** odbywa się na szczeblu dowództwa teatru działań i nie dotyczy ono planowania użycia sił zbrojnych w systemie narodowym<sup>59</sup>.

**Kampania** - szereg powiązanych ze sobą operacji wojskowych, zmierzających do osiągnięcia pewnego celu strategicznego w określonych granicach czasowych i

przestrzennych. Składa się ona przynajmniej z dwu operacji strategicznych, wzajemnie ze sobą powiązanych (celem, terytorium, porą roku itp.), prowadzonych przez to samo zgrupowanie i dowództwo lub dwa albo kilka zgrupowań strategicznych.

Planowanie kampanii realizuje się wtedy, gdy planowane działania wojskowe wykraczają poza zakres pojedynczej, dużej operacji połączonych sił zbrojnych i polega na przekształceniu strategii Sojuszu oraz zaakceptowanych przez państwa członkowskie jego celów w zunifikowane plany operacji wojskowych. Jest ono urzeczywistnieniem wizji strategicznej dowódcy i polega na powiązaniu ze sobą dwóch lub kilku operacji dla osiągnięcia celów strategicznych.



Rys. 23. Treść planowania operacji SZ

<sup>59</sup> Kampania jest planowana na szczeblu wyższych dowództw NATO.

Może się ono rozpocząć w warunkach normalnych, kiedy wiadomo, jakie są istniejące zagrożenia, wytyczne kierownictwa państwowego i dostępne zasoby. Dokończenie planowania kampanii następuje jednak zwykle po określeniu kierunków działania przez kierownictwo państwa w warunkach planowania kryzysowego.

Planowanie kampanii ułatwia przejście od planowania w warunkach normalnych do planowania w warunkach kryzysowych. Z zasady planowanie kampanii zaczyna się w warunkach normalnych. Jest ono kontynuowane w warunkach kryzysowych i wtedy następuje połączenie obydwu procesów planistycznych.

Planowanie operacji następuje na podstawie zamiaru działania. Stanowi ono szczegółowe ujęcie w formie planu zaangażowania określonych sił i zasobów. Może być ono kontynuacją wcześniej rozpoczętego planowania w warunkach normalnych lub też bez wcześniejszego rozpoczęcia.

**Planowanie w warunkach normalnych** (tab. 2) ma na celu opracowanie planów dotyczących połączonych operacji wojskowych w wypadku sytuacji wyjątkowych określonych w dokumentach połączonego planowania strategicznego. Odbywa się w zasadzie w czasie pokoju, w cyklach zharmonizowanych z innymi cyklami planowania. Planiści tworzący plany w warunkach normalnych opierają się na założeniach, które dotyczą warunków przyszłych. Jest ono oparte na scenariuszach możliwych zagrożeń kryzysowych i wojennych, określonych w dokumentach wspólnego planowania strategicznego Sojuszu.

Podstawę tego planowania stanowią:

- pisemne wytyczne polityczne do planowania na wypadek kryzysu i
- tzw. *Ogólny Plan Możliwości Strategicznych*<sup>60</sup>, zawierający oparte na aktualnych możliwościach sił zbrojnych wytyczne dla wyższych dowódców NATO do wykonania zadań i misji wojskowych.

---

<sup>60</sup> Ogólny Plan Możliwości Strategicznych ( ang. Joint Strategic Capabilities Plan) - dokument planistyczny, zawierający oparte na aktualnych możliwościach wytyczne do wykonania zadań i misji dla dowódców zgrupowań połączonych i dowódców poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Wytyczne te oparte są na możliwościach posiadanych sił zbrojnych, informacjach zebranych przez wywiad i wytycznych komitetu Wojskowego .

Tabela 2

FAZA	TREŚĆ PLANOWANIA
<p>I. INICJACJA</p> <p>II. WYPRACOWANIE KONCEPCJI</p> <p>III. OPRACOWANIE PLANÓW</p> <p>IV. WERYFIKACJA</p> <p>V. OPRACOWANIE PLANÓW POMOCNICZYCH</p>	<p>Założenia do planowania otrzymane od przełożonego( wynikające z „P - SPO”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cele strategiczne i zadania SZ</li> <li>• wytyczne do planowania</li> <li>• forma planów</li> <li>• przewidywane siły i środki</li> </ul> <p>• przeprowadzenie analizy zadania</p> <p>• dokonanie oceny sytuacji - warunków wykonania zadania</p> <p>• powzięcie zamiaru</p> <p>• przygotowanie ocen sztabowych co do możliwości wykonania zadania</p> <p>• przedstawienie przez dowódcę przełożonemu koncepcji strategicznej do aprobaty</p> <p>• opracowanie planu operacji</p> <p>• opracowanie koncepcji planu operacji( plan ideowy)</p> <p>• opracowanie planów funkcjonalnych (dodatkowych)</p> <p>• sprawdzenie przydatności planów w świetle założeń i zasad doktryny obronnej: adekwatność, wykonalność, akceptowalność</p> <p>• opracowanie przez podwładnych planów i załączników do planu operacji</p>

Tabela 2. Fazy i treść planowania operacji w warunkach normalnych

**Planowanie w warunkach kryzysowych** (tab. 3) zmierza do opracowania przy ostrych ograniczeniach czasowych planów i rozkazów dotyczących połączonych operacji wojskowych w obliczu nieuchronnego kryzysu. Zwykle następuje ono po zakończeniu postępowania proceduralnego związanego z formułowaniem i i

udzieleniem odpowiedzi na problemy kryzysu. Obejmuje ono takie ramy czasowe, na jakie pozwala dany kryzys. Zawiera planowe rozwinięcie, użycie i wsparcie wydzielonych sił zbrojnych oraz zasobów, stanowiące reakcje na sytuację mogącą doprowadzić do rozpoczęcia działań zbrojnych.

W tym rodzaju planowania, planiści opierają swoje plany na istniejących warunkach.

**Planowanie rozwinięcia sił zbrojnych** - to procedura planistyczna w zakresie przemieszczenia sił zbrojnych i zasobów potrzebnych do ich działania, z miejsca aktualnej dyslokacji do określonego rejonu operacyjnego w celu ich udziału w przewidywanej w danym czasie połączonej operacji wojskowej. Obejmuje ona wszystkie czynności, wykonywane przez wojska od miejsca dotychczasowej ich dyslokacji do miejsca przeznaczenia.

**Planowanie użycia sił zbrojnych** - to procedura opracowania planów zakładających osiągnięcie określonych celów wojskowych w toku operacji. W sytuacjach kryzysowych często stosuje się praktykę ostrzegania drugiej strony o możliwym ataku sił zbrojnych. Zabieg ten daje szansę kierownictwu politycznemu uniknięcia ataku, jeśli strona przeciwna zaakceptuje jego żądania. Istotne znaczenie w podejmowaniu akcji ostrzegawczych przed atakiem sił zbrojnych ma rozliczenie czasu niezbędnego na reakcję sił zbrojnych. W ujęciu ogólnym i rozwiniętym zagadnienie to przedstawia rys. 24.

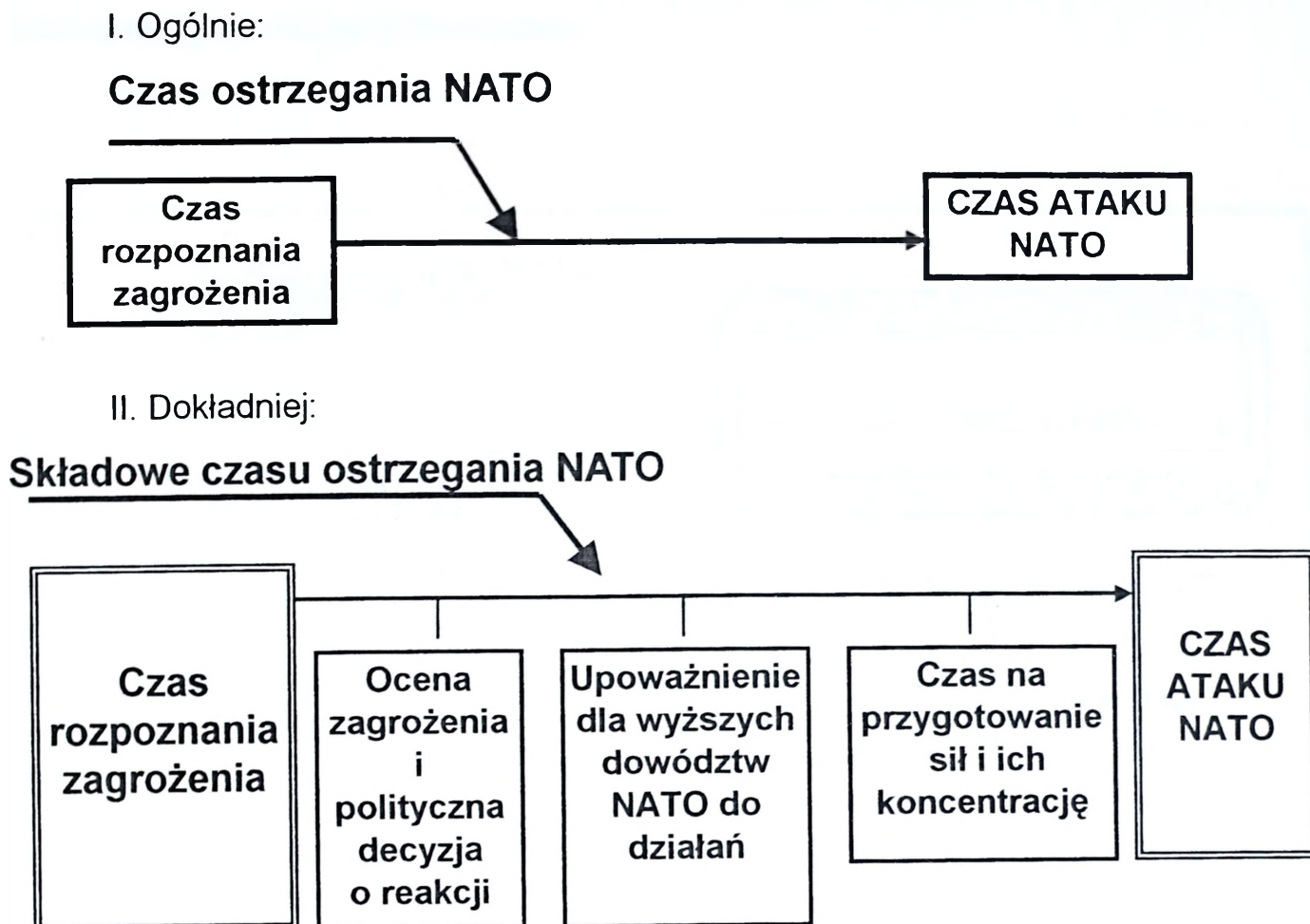
#### **7.4. Zasady strategiczne i formy działań operacyjnych NATO**

Podstawową zasadą strategiczną NATO jest **zasada defensywy strategicznej** (rys.25). Określa ona jednoznacznie obronny charakter Sojuszu. Zakłada ona, iż siły wojskowe paktu mogą przejść do działań wojennych dopiero po rozpoczęciu agresji zbrojnej przez przeciwnika, skierowanej przeciwko wszystkim lub jednemu z państw członkowskich.

Tabela 3

FAZA	TREŚĆ PLANOWANIA
I. PROGNOZA ROZWOJU SYTUACJI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikacja symptomów powstania kryzysu (agendy rządowe)</li> <li>• możliwe warianty rozwoju sytuacji (szef Sztabu Generalnego)</li> </ul>
II. OCENA KRYZYSU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapoznanie kierownictwa państwa z oceną sytuacji</li> <li>• ocena stopnia zagrożenia państwa określenie celów, roli i zadań organów państwa w tej sytuacji</li> </ul>
III. OPRACOWANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie celów działania SZ</li> <li>• opracowanie planów kilku wariantów działania SZ i podstawowych kalkulacji rzeczowo - czasowo - przestrzennych</li> <li>• opracowanie wniosków stanowiących rekomendacje dla proponowanego wariantu użycia SZ</li> </ul>
IV. WYBÓR SPOSOBU DZIAŁANIA	<p>wskazanie przez kierownictwa państwa wybranego wariantu działania( decyzja)</p>
VI. PLANOWANIE I BEZPOŚREDNIE PRZYGOTOWANIE DZIAŁAŃ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie planu operacji</li> <li>• opracowanie planów pomocniczych</li> <li>• podjęcie działań przygotowawczych</li> </ul>
VI. PRZEPROWADZENIE OPERACJI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzanie w niezbędnym zakresie korekt planistycznych w toku realizowanych działań</li> </ul>

Tabela 3. Fazy i treść planowania operacji w warunkach kryzysowych



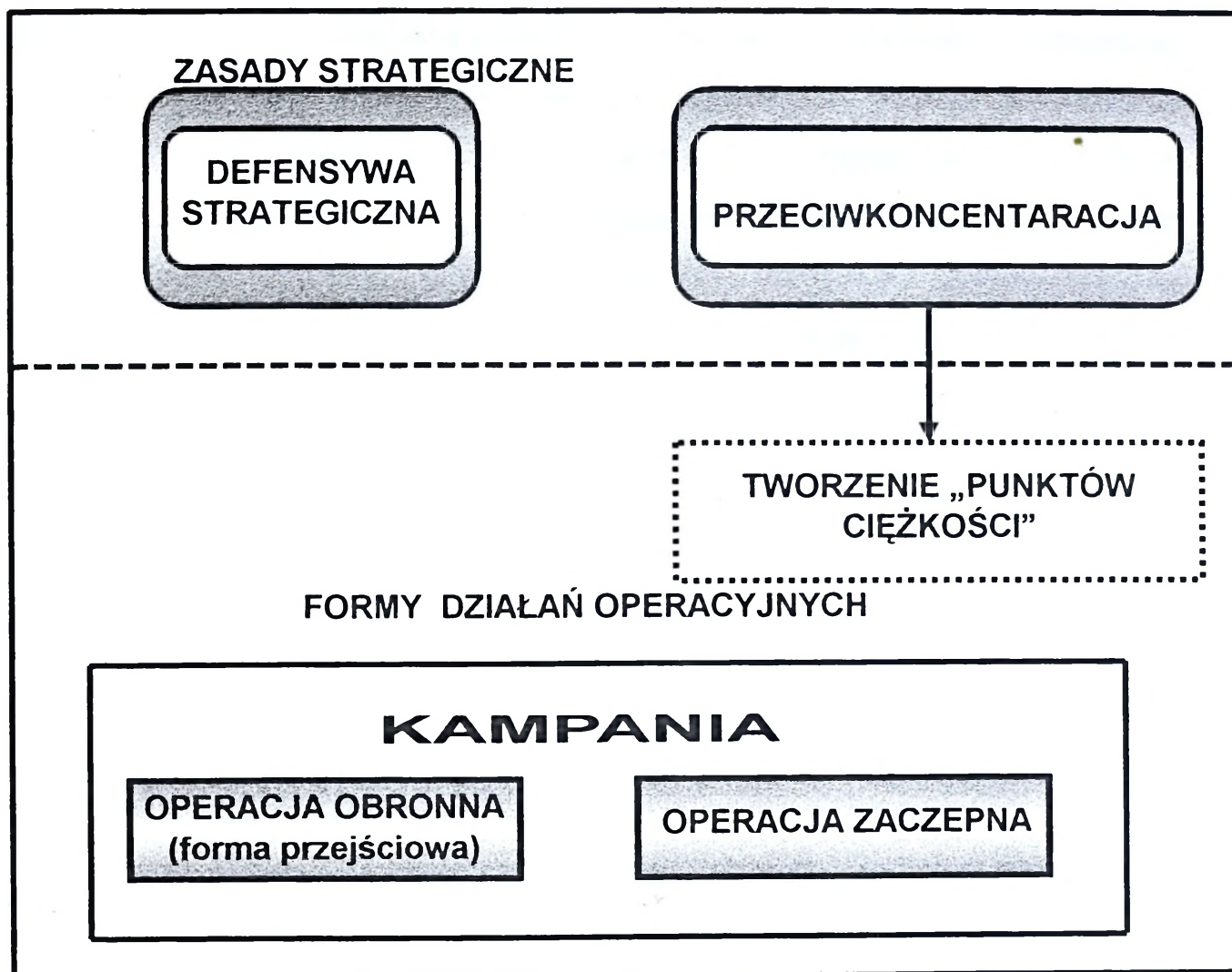
Rys. 24. Struktura czasu reakcji NATO na zagrożenie

Zasada ta dotyczy wyłącznie sytuacji wojny powszechnej. Przyjęcie tej zasady oznacza, że siły zbrojne Sojuszu znajdujące się w styczności z przeciwnikiem prowadzą w pierwszej kolejności operację obronną, natomiast pozostałe siły, będące w głębi mogą od razu prowadzić działania zaczepne.

Drugą co ważności zasadą strategiczną Sojuszu jest **zasada koncentracji**. Zgodnie z nią, na kierunek zagrożenia należy niezwłocznie skierować odpowiednie siły zbrojne celem zrównoważenia sił przeciwnika lub uzyskania nad nim przewagi. Na poziomie operacyjnym zasada ta wymaga tworzenia tzw. „punktów ciężkości”.

Obydwie zasady strategiczne dotyczą synchronizacji **trzech czynników operacyjnych: sił, obszaru i czasu**. W pierwszym wypadku zakłada się, że siły zbrojne Sojuszu muszą odeprzeć uderzenie przeciwnika z własnego terytorium, a

dopiero po osiągnięciu pełnej zdolności do działań rozstrzygających przejść do ofensywy, gwarantującej zwycięstwo.



Rys.25. Zasady strategiczne i formy działań operacyjnych NATO

W wypadku przeciwkoncentracji, siły, obszar i czas są przede wszystkim determinowane zachowaniem się przeciwnika. Ma ona zastosowanie nie tylko w wypadku wojny, ale także lub szczególnie podczas działań kryzysowych.

Niektórzy teoretycy wojskowi do czynników operacyjnych zaliczają także informację. Należy jednak podkreślić fakt, że **informacja** nie jest czynnikiem tego samego rodzaju co wymienione wyżej: **siły, obszar i czas**. Warunkuje ona poprawne decydowanie, np. wybór sił, obszaru i czasu, ale sama przez się nie wpływa na przebieg i wynik walki. Innym zagadnieniem jest znaczenie informacji w

walce zbrojnej. W epoce informacyjnej jej rola staje się kluczowa w wykorzystaniu sił, obszaru i czasu.

Prawem walki zbrojnej jest powszechnie znana zasada : **Aby osiągnąć zwycięstwo należy posiadać przewagę we właściwym miejscu i czasie.** Przewaga - to **siły**, charakteryzowane materialnie (wielkość, uzbrojenie, wyposażenie itd.) i nie materialnie (wiedza dowódców, poziom wyszkolenia żołnierzy, stosowane zasady walki itd.). Miejsce - to **obszar**, teren, w którym realizowane jest działanie( walka zbrojna). Kategoria *obszar* lepiej oddaje naturę współczesnej walki zbrojnej, gdyż oznacza on przestrzeń wielowymiarową (powietrzną, morską, lądową). Kategoria **czas** nie wymaga komentarza. Jest to podstawowy warunek synchronizacji działań własnych i przeciwnika, umożliwiający oddziaływanie na siebie co jest istotą działań zbrojnych.

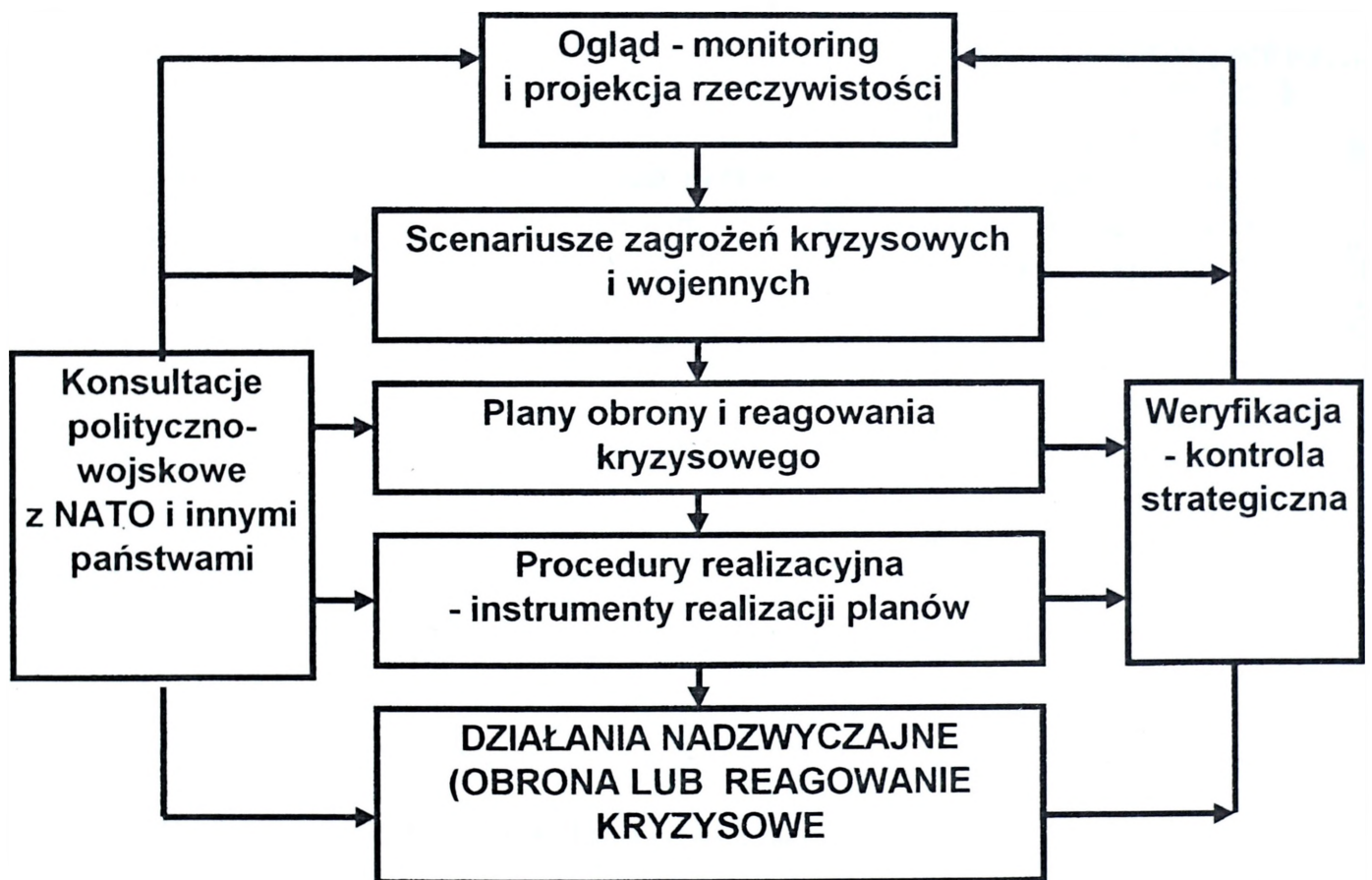
Współczesne operacje zbrojne mają charakter wielowymiarowy. Prowadzone są jednocześnie we wszystkich przestrzeniach walki zbrojnej: lądowej, powietrznej , morskiej, w połączeniu z wojskowym wykorzystaniem kosmosu. Operacje zmieniały swój charakter przede wszystkim stosownie do zmian technologii, jakimi posługiwały się walczące armie. Narodziny operacji wiążą się z powstaniem masowych armii epoki rozkwitającego kapitalizmu.

Gwałtowny wzrost ludności, zastosowanie maszyny parowej, bezdymnego prochu, broni gwintowanej i maszynowej oraz telegrafu spowodowało rozszerzenie pola walki zbrojnej . Rozproszone na dużych obszarach zgrupowania sił zbrojnych nie mogły być rozbite w jednej walnej bitwie. Bitwa nie mogła realizować wszystkich celów wojny i stała się elementem operacji, która łączyła bitwy i manewr. W pierwszym etapie swego rozwoju operacja miała charakter wyłącznie lądowy lub morski. Cele wojny osiągnane były kumulatywnie drogą wiązania sukcesów operacyjnych. Na początku XX wieku wprowadzono na pole bitwy lotnictwo, które zrewolucjonizowało walkę zbrojną, z czasem czyniąc ją lądowo - powietrzną. Zwiększona siła uderzeniowa broni pancernej i lotnictwa, zastosowana w ramach dużych zgrupowań strategicznych znalazła swoje zastosowanie i jednocześnie rozwój na polach II wojny światowej, czyniąc ją największą z dotychczasowych wojen.

Kolejny, współczesny już etap rozwoju operacji - to operacja wielowymiarowa, realizowana jednocześnie w przestrzeni lądowej, powietrznej i morskiej. Zastosowanie broni o cechach inteligentnych oraz technologii informacyjnych umożliwiło koordynację wysiłków wszystkich rodzajów sił zbrojnych w osiąganiu celów wojny w ramach działań połączonych.

Użycie sił zbrojnych, jako środka polityki, wymaga istnienia określonego mechanizmu przekładania decyzji politycznych na decyzje strategiczne i operacyjne.

Przygotowanie decyzji politycznych odbywa się w procesie zarządzania SOP. Kolejność zasadniczych czynności w procesie zarządzania w obszarach przeciwdziałania zagrożeniom kryzysowym i wojennym przedstawiona jest na rys.26.



Rys. 26. Kolejność zasadniczych czynności w procesie zarządzania SOP w obszarach przeciwdziałania zagrożeniom kryzysowym i wojennym

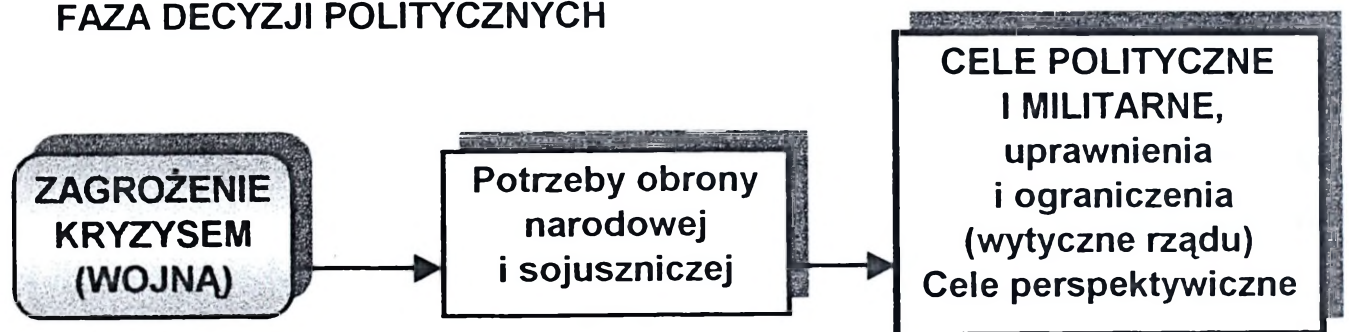
Mechanizm przekształcania decyzji politycznych o użyciu sił zbrojnych w działania operacyjne jest pokazany na rys. 27.

Od czasów Carla Clausewitza wiadomo, że siły zbrojne stanowią środek polityki państwa, jako że „Wojna nie jest niczym innym, jak {przedłużeniem} działań

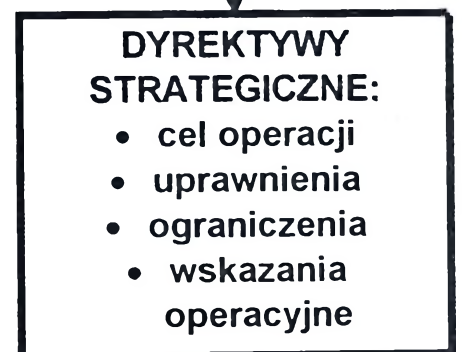
politycznych przy użyciu innych środków, które(...) nigdy nie są traktowane rozdzielnie od działań politycznych”<sup>61</sup>. Aby osiągać cele strategii narodowej za pomocą strategii wojskowej w warunkach współczesnych, trzeba po nowemu powiązać i zdefiniować kompetencje polityczne, wojskowo - polityczne i operacyjne szczeble podejmowania decyzji (dowodzenia) w jeden system. Kierowanie w sferze politycznej musi być przełożone na dowodzenie w sferze wojskowej.

Strategia narodowa obejmuje mobilizację i użycie wszystkich sił politycznych, gospodarczych i duchowych, jak również sił zbrojnych w okresie pokoju, kryzysu i wojny dla realizacji celów narodowych. Na wypadek kryzysu i wojny opisuje ona koncepcje wojskowo - polityczne i wojskowo - strategiczne, stanowiące ważny czynnik realizowanej strategii narodowej. Klasyczny przykład przełożenia celów politycznych na cele wojskowe mieliśmy w czasie działań w Zatoce Perskiej.

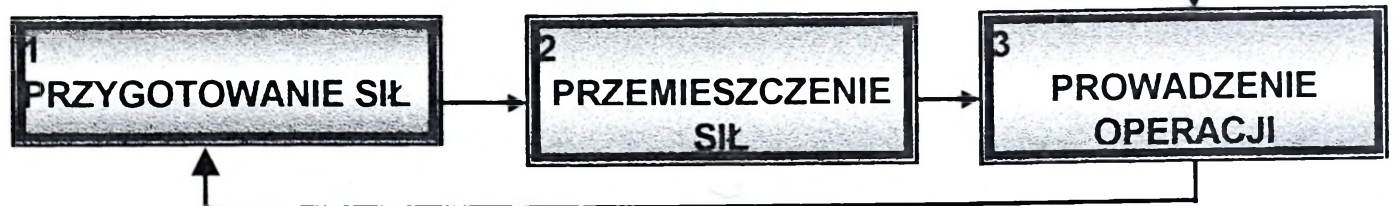
### I. FAZA DECYZJI POLITYCZNYCH



### II. FAZA DECYZJI STRATEGICZNYCH



### III. FAZY KONCEPCJI OPERACYJNEJ



Rys. 27. Mechanizm użycia sił zbrojnych

<sup>61</sup> C. Clausewitz, O wojnie, Lublin 1995, s.23.

W wydarzeniach nad Zatoką Perską celem politycznym w strategii narodowej USA było bezwarunkowe wycofanie irackich sił zbrojnych z terytorium Kuwejtu oraz obrona Arabii Saudyjskiej przez wojska sprzymierzonych w ramach mandatu ONZ. Strategia narodowa przewidywała zastosowanie środków politycznych i ekonomicznych, a w razie ich nieskuteczności - użycie sił zbrojnych. Środki polityczne miały umożliwić Irakijczykom wycofanie się z Kuwejtu bez walki zbrojnej. Powiązano je z sankcjami gospodarczymi. Upór Saddama Husajna doprowadził do zastosowania siły zbrojnej.

Strategia wojskowa zakładała sparaliżowanie systemu dowodzenia, zaopatrzenia i zdolności bojowej irackich sił zbrojnych za pomocą lotnictwa przy wykorzystaniu wojskowego wsparcia z kosmosu. Dopiero po uzyskaniu panowania w powietrzu i znaczącego obniżenia zdolności bojowej sił irackich i siły zbrojne koalicji, przeszły do operacji lądowej, silnie wspartej przez siły morskie i powietrzne. Sukces osiągnięto szybko i przy niewielkich stratach.

Przykład z Zatoki Perskiej potwierdził słuszność założeń generalnych w planowaniu użycia sił zbrojnych. Należy określać możliwe spektrum konfliktów zbrojnych dla potencjalnych obszarów zwiększonego ryzyka i przyporządkować im opcje użycia sił zbrojnych. Reagowanie na kryzysy i konflikty zbrojne w skali wojny muszą obejmować całe spektrum środków politycznych, ekonomicznych i wojskowych. Poszczególnym poziomom kierowania państwem i dowodzenia siłami zbrojnymi przypisać trzeba instrumenty realizacyjne, za pomocą których odpowiednia reakcja, zgodna z celami narodowymi, będzie mogła mieć miejsce.

Najwyższy wojskowy powinien być doradcą wojskowym prezydenta, rządu i ministra obrony. Na wypadek wojny jest on najwyższym dowódcą wojskowym i podlegają mu dowódcy rodzajów sił zbrojnych. Potrzeba przygotowania i prowadzenia wielowymiarowej operacji stawia wymagania wobec dowódców rodzajów sił zbrojnych podporządkowania się głównodowodzącemu i osobistego uczestniczenia w planowaniu i podejmowaniu decyzji na szczeblu naczelnego dowództwa. Postulat Clausewitza, że „Jeżeli wojna ma całkowicie odpowiadać zamierzeniom polityki, a polityka być dostosowana do środków wojennych, tam gdzie mąż stanu i żołnierz nie są w jednej osobie, dobrze jest mianować naczelnego

wodza członkiem gabinetu, tak aby mógł brać udział w ważnych dla państwa chwilach"<sup>62</sup>. sprawdził się również w warunkach współczesnych.

Wielowymiarowa (powietrzna, lądowa i morska) operacja w Zatoce Perskiej miała interesujący układ. Operacja powietrzna, przy wsparciu z morza trwała 40 dni, natomiast rozstrzygająca działania wojenne operacja lądowa, wsparta lotnictwem, dwa dni.

### 7.5. Międzynarodowe operacje pokojowe

W ramach kształtowania pokojowego ładu w świecie społeczność międzynarodowa podejmuje różnorodne działania, w tym również z użyciem ograniczonych kontyngentów wojskowych, mające na celu utrzymanie lub przywrócenie pokoju w rejonie konfliktu. Są one reakcją na pojawiające się zagrożenia, spory, konflikty zbrojne oraz inne poważne kryzysy bezpieczeństwa. Zasadnicze znaczenie w tym działaniu ma uzyskany **stopień wpływu** na głównych aktorów sytuacji międzynarodowej, od których zależy rozwiązywanie problemów bezpieczeństwa.

**Wpływanie** - to bezpośrednie kontrolowanie, urabianie, wydawanie poleceń, stwarzanie sytuacji przymusowych, ukierunkowujących działania podmiotu zgodnie z celami wywierającego wpływ.

Formy wpływania:

- **stosowanie siły zbrojnej wobec innego podmiotu lub grożenie siłą**, w tym m. in.: interwencja zbrojna, okupacja całości lub części obcego terytorium. Demonstracje zbrojne, ostrzał terytorium innego państwa, ultimatum;
- **manipulowanie środkami** (dobrami materialnymi lub niematerialnymi), które są niezbędne dla innego podmiotu w celu wywołania pożądanych zmian w jego działaniach, postawach, koncepcjach, w tym m.in. przerywanie lub ograniczanie stosunków gospodarczych, politycznych, zamknięcie granic, zawieszenie wymiany osobowej, wyrażanie gróźb o charakterze nie militarnym;

---

<sup>62</sup> C. Clausewitz, op.cit.s.769.

- **tajne akcje wywiadowcze**, w tym szczególnie infiltracja aparatu państwa, kontrola działalności partii politycznych, oczernianie i przekupywanie polityków, działalność wywrotowa, sabotaż, organizowanie zamachów stanu;

- **wykorzystywanie pozytywnego nastawienia innego podmiotu w celu wywierania na niego wpływu**; ten rodzaj wpływu występuje wtedy, gdy jeden podmiot świadomie wykorzystuje postawę drugiego, która uważa, że pierwszy z nich ma z pewnych względów (wysoki prestiż międzynarodowy, wysoka pozycja międzynarodowa, dawca pomocy, duży potencjał militarny lub gospodarczy) szczególne prawa, w tym prawo do wpływania na innych<sup>63</sup>.

Zasadniczy problem reagowania społeczności międzynarodowej, w imieniu której występuje Rada Bezpieczeństwa ONZ jest dopasowanie instrumentów reakcji do konkretnej sytuacji, przy czym zakłada się, że działanie powinno nastąpić w dobrze dobranej chwili, być stopniowane, skuteczne, uwzględniające możliwości finansowo - rzeczowe i - odpowiednie do wyzwania. Skumulowanie przedstawionych wymagań wobec akcji międzynarodowej powoduje często wiele trudności w reagowaniu ONZ i posądzenie jej o nieskuteczność. Na przeciw zapotrzebowaniu na skuteczność reagowania ONZ na wyzwania bezpieczeństwa międzynarodowego wychodzą propozycje Garetha Evansa<sup>64</sup>, który w pracy zatytułowanej „*Współpraca dla pokoju*” zaproponował podjęcie przedsięwzięć organizacyjnych w celu usprawnienia planowania wsparcia operacyjnego działań pokojowych ONZ. Oto one:

- restrukturyzacja Sekretariatu, w tym powołanie zastępcy Sekretarza Generalnego ONZ ds. pokoju i bezpieczeństwa;
- rozwiązanie problemu finansowania;
- usprawnienie zarządzania operacjami pokojowymi, w tym wzmocnienie grupy planistycznej w Departamencie Operacji Pokojowych ONZ;
- nadanie priorytetu prewencji,
- przewartościowanie koordynacji działalności humanitarnej,

<sup>63</sup> I. Popiuk - Rysińska, Uczestnicy stosunków międzynarodowych, ich interesy i oddziaływania, w: Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, funkcjonowanie, Podręcznik akademicki, Warszawa 1996, s. 97.

<sup>64</sup> Gareth Evans, *Współpraca dla pokoju, Agenda globalna na lata pięćdziesiąte i następne.*, Warszawa 1994.

- podniesienie rangi budowy pokoju. Działania z tego zakresu powinny być zdaniem autora za fundamentalne zadanie ONZ, zarówno w sytuacjach po - jak i przedkonfliktowych,
- zreformowanie Rady Bezpieczeństwa przez jej poszerzenie o 5 - 10 członków, bez zwiększenia liczby państw z prawem weta.

W literaturze problemu, która na podstawie praktyki międzynarodowej poszukuje prawidłowości dotyczących działań podejmowanych w celu utrzymania i wymuszania pokoju, wyróżnia się kilka kategorii operacji pokojowych, prowadzonych z upoważnienia ONZ:

- mediacja i obserwacja,
- obecność wojskowa,
- wzmocniona obecność wojskowa i
- interwencja zbrojna<sup>65</sup>.

Powyższy układ zawiera ich uporządkowanie według wzrastającego stopnia możliwości stosowania siły. I tak, w ramach operacji typu *mediacja i obserwacja* prowadzone są misje mediacyjno - monitorujące, obserwacyjne i obserwacyjno - nadzorujące, w których biorą udział nieuzbrojeni dyplomaci oraz obserwatorzy wojskowi i cywilni. Taka forma operacji jest możliwa w wypadku uzyskania zgody stron konfliktu.

*Obecność wojskowa* jest realizowana przez lekko uzbrojone kontyngenty wojskowe, które prowadzą operacje utrzymania pokoju (rozdzielenie wojsk, wsparcie tymczasowej administracji). Wymagana jest i w tym wypadku zgoda zainteresowanych stron na prowadzenie i zachowanie operacji, z zachowaniem pełnej bezstronności na szczeblu operacyjnym. Siła może być wykorzystana na szczeblu taktycznym w celu wymuszenia przestrzegania określonych postanowień, porozumień i prawa.

W ramach operacji typu *wzmocniona obecność wojskowa* siły realizujące jej cele mają prawo do posiadania ciężkiego uzbrojenia i prowadzenia akcji w celu wymuszenia przestrzegania prawa i porządku, ustalonego w ramach porozumień.

<sup>65</sup> K. Paszkowski, *Kategorie i typy operacji pokojowych*, Zeszyty Naukowe AON, Nr 3( 32) Warszawa 1998.s.91.

Obejmuje ona prewencyjne rozmieszczenie sił, działania ochronne oraz operacje wymuszania pokoju w celu wprowadzenia w życie planów rozwiązania konfliktu. W interwencji zbrojnej, prowadzonej z mandatu ONZ w celu odparcia agresji lub w celach humanitarnych, mogą brać udział niezbędne siły lądowe, lotnicze i morskie. Przykładem takiej interwencji zbrojnej były działania w Zatoce Perskiej, realizowane w ramach kampanii i operacji pk. „*Pustynna Tarcza i Pustynna Burza*”.

### **7.6. Właściwości planowania operacji w ramach kampanii NATO**

Jak już zaznaczono wyżej, punktem wyjścia do planowania operacji zbrojnych w ramach kampanii NATO są scenariusze możliwych kryzysów i konfliktów zbrojnych. Wojna powszechna dla NATO, a zwłaszcza jednego z państw członkowskich Sojuszu jest mało prawdopodobna, chociaż całkowicie wykluczyć jej nie można. Może ona wybuchnąć dość nieoczekiwanie, zwłaszcza wtedy, gdy nie będzie planowym zamiarem kierownictwa wrogiego państwa (jeśli takie się ukształtuje). Raczej bardziej prawdopodobnym wariantem jej wybuchu będzie długotrwała sytuacja kryzysowa, nie mająca widocznych perspektyw jej zakończenia, angażująca coraz szersze regiony kontynentu. „Rozlewanie” się kryzysu może powodować wzrost napięć przygranicznych i ich przeradzanie w lokalne konflikty zbrojne, z czasem przeradzające się w konflikt dużej intensywności

W okresie pokoju planowanie kampanii w NATO i operacji w poszczególnych krajach członkowskich może być realizowane według procedur planowania w warunkach normalnych, a to oznacza, że będzie ono miało bardzo ogólny i wstępny charakter. Dopiero symptomy narastającego kryzysu lub nadzwyczajne przedsięwzięcia podejmowane w danym kraju, które mogą być odczytywane jako wrogi stanowiąc będą podstawy do przejścia do planowania w warunkach kryzysowych.

Zgodnie z logiką reagowania NATO na sytuacje kryzysowe i wojenne, z chwilą pojawienia się realnego zagrożenia dla Sojuszu, podejmowane będą proceduralne działania w sferze politycznej, ekonomicznej oraz wojskowej, mające na celu powstrzymanie ewentualnego agresora przed atakiem, a także odpowiednie przedsięwzięcia, ułatwiające przejście Sojuszu do stanu wojny.

W każdej sytuacji zbliżającego się konfliktu, w którym może być zaatakowany Sojusz w całości lub jedno z państw członkowskich, niezbędne będzie w pierwszej

kolejności rozwinięcie Sił Szybkiego Reagowania oraz sił zdolnych do wykonania uderzeń odwetowych (raketowo - lotniczych).

Zgodnie z zasadami strategii Paktu, zamiar Sojuszu może przewidywać:

- w wypadku agresji, wykonanie odwetowych uderzeń raketowo - lotniczych przez siły wszystkich rodzajów sił zbrojnych na obiekty, mające zasadnicze znaczenie dla przeciwnika w kontynuowaniu wojny;
- zdobycie przewagi w wymiarze powietrznym na obszarze całego teatru wojny bądź na zasadniczych kierunkach strategicznych;
- zatrzymanie przeciwnika na możliwie najdalej wysuniętych rubieżach;
- rozwinięcie sił głównych w celu wykonania przeciwnatarcia i zniszczenie potencjału przeciwnika w takim stopniu, aby narzucić mu warunki trwałego pokoju.

Planowana kampania może obejmować kilka operacji wspólnych, prowadzonych wysiłkiem wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Na kierunkach zasadniczego uderzenia przeciwnika kraje członkowskie znajdujące się w styczności z jego wojskami lądowymi, prowadzą operacje obronne, umożliwiające realizację zasady przeciwkoncentracji w ramach obrony wspólnej, przyjmują wzmocnienie<sup>66</sup> i wszystkimi siłami realizują zadanie powstrzymania przeciwnika oraz jego wyparcia z obszaru kraju.

Do prowadzenia operacji wielowymiarowej niezbędne jest specjalne szkolenie wojskowe. Na przykład w USA uważa się, że służba wojskowa oparta na zaciągu ochotniczym jest doskonalsza od wielu innych systemów polegających na poborze do obowiązkowej służby wojskowej. Minimalny czas pełnienia ochotniczej służby wojskowej trwa dwa lata, ale takich kontraktów jest zwykle niewiele. Większość ochotników podpisuje kontrakt na cztery lata. Większość oficerów i chorążych odchodzi na emeryturę po przesłużeniu 20 - 30 lat w siłach zbrojnych. Jedynie niewielu generałów i starszych chorążych kontynuuje służbę powyżej 30 lat. W zasadzie wszyscy odchodzą na emeryturę przed osiągnięciem 57 lat życia.

---

<sup>66</sup> Ważne znaczenie ma w tym wypadku zachowanie przez państwo warunków dla realizacji procedur, związanych z wypełnieniem obowiązków, przypisanych dla tzw. „Państwa - Gospodarza”, dotyczących przyjęcia sił i środków wzmocnienia i zaopatrywania wojsk rozmieszczonych na swoim terytorium albo przechodzących przez nie tranzytem.

Zasadnicze jednak zadanie w kształtowaniu perfekcjonizmu żołnierzy i profesjonalizacji armii ciąży na szkoleniu bojowym, a zwłaszcza na ćwiczeniach.

Ćwiczenia wyższego szczebla kładą nacisk na wypracowanie decyzji na szczeblu taktycznym, sztukę operacyjną, integrację jednostek wzmocnienia, uzgodnienia z sojusznikami z NATO oraz współdziałanie wojsk lądowych, lotniczych i morskich. Do podstawowych zasad szkolenia zalicza się:

- realizm;
- przyjmowanie przeciwnika jako myślącego i mądrego;
- obiektywna ocena wyników i szczerze omówienie ćwiczeń.

W systemie szkolenia wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje ćwiczeń:

- tradycyjne ćwiczenia polowe (FTX). Są to dwustronne ćwiczenia z pełnym ukończeniem w ludziach i sprzęcie;
- ćwiczenia dowódcze na SD (CPX). Są to ćwiczenia dla dowódców i sztabów, z zastosowaniem komputerów, prowadzone w rejonie stałego ośrodka komputerowego lub z oddalonych sztabów szczebla taktycznego, połączonego systemem video lub innymi środkami łączności w sieci stałych i ruchomych komputerów;
- ćwiczenia dowódcze w terenie (CFX). To ćwiczenia od szczebla batalionu wzwyż z podporządkowanymi kompaniami bojowymi i wsparcia bojowego, z użyciem małej ilości środków transportowych. Uważa się, że użycie szkieletowych kompanii zamiast o pełnych stanach pozwala na osiągnięcie większego pożytku w czasie wielkich manewrów;
- ćwiczenia będące kombinacją poprzednich rodzajów. Są to ćwiczenia dotyczące strategicznego rozwinięcia z manewrami polowymi, których celem jest uwypuklenie możliwości ćwiczących jednostek i państw - gospodarzy w realizacji planów obronnych w czasie strategicznego rozwijania jednostek wzmocnienia.

## ZAKOŃCZENIE

Zniknięcie dwubiegunowego układu bezpieczeństwa po zakończeniu zimnej wojny nie zaowocowało brakiem kryzysów i konfliktów. Zagrożenie zagładą świata trwające w latach wyścigu zbrojeń jądrowych wprowadziło zdecydowanie się zmniejszyło, ale za to obecnie o wiele więcej jest sporów, konfliktów i kryzysów wymagających szczególnej uwagi środowiska międzynarodowego.

Konflikt zbrojny między wielkimi państwami - mocarstwami w dającej się przewidzieć przyszłości jest nieprawdopodobny. Utrzymują się wprowadziło między nimi sporne kwestie, ale przybierają one raczej postać konkurencji gospodarczej niż rywalizacji militarnej. Przyczyną tego stanu rzeczy jest wciąż narastająca współzależność państw i ich gospodarek oraz systemów społecznych. Współczesny świat staje się „wioską globalną”, powiązaną siecią różnorodnych zależności, pogłębianych przez procesy globalizacji. Coraz szersze jest przekonanie polityków większych państw świata, że wojna nie jest racjonalnym środkiem osiągnięcia celów narodowych. Jednakże w wielu zakątkach świata, gdzie stykają się sprzeczne interesy małych państw, podzielonych sztucznymi granicami, rozdrobnionych i skłóconych etnicznie i religijnie, toczą się przewlekłe konflikty zbrojne, przedzielane okresami często wymuszanego przez społeczność międzynarodową pokoju.

Polska wkracza do grupy państw zainteresowanych ścisłą współpracą we wszystkich dziedzinach życia społecznego. Wejście jej do NATO, a następnie do Unii Europejskiej stawia przed nią szereg wyzwań, ale przede wszystkim powiększa jej bezpieczeństwo narodowe w sposób jak nigdy dotąd.

Rozwiązywanie problemów bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego przede wszystkim wymaga tworzenia właściwych koncepcji - strategii zapobiegania kryzysom i konfliktom oraz odpowiedniej reakcji w czasie ich zaistnienia.

Planowanie strategiczne w dziedzinie obrony narodowej i sojuszniczej wychodzi na przeciw wyzwaniom związanym z tworzeniem takich koncepcji.

Głównym przesłaniem tej pracy jest zwrócenie uwagi na potrzebę myślenia i działania strategicznego we wszystkich dziedzinach funkcjonowania państwa, a w szczególności w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony narodowej. Myślenie o

przyszłości i działanie dla przyszłości winny stać się dewizą naszych poczynań na każdym odcinku naszej pracy, jeśli mamy współzawodniczyć w rywalizacji narodów w zjednoczonej Europie.

Nasze kierownictwo państwa i sił zbrojnych stoi przed podwójnym zadaniem. Trzeba bowiem powstrzymać procesy dezintegracji funkcji i struktur systemu wojskowego, związane z kryzysem instytucji, poddanej u progu lat dziewięćdziesiątych procesom restrukturyzacji oraz przekształcić je w nowoczesną armię działającą w składzie NATO. Obie kwestie z tym związane są podjęte w tej pracy. Podejmując badania tak szeroko zakrojonego problemu, Autor nie zakładał w niej wyczerpującego przedstawienia wszystkich problemów planowania strategicznego sił zbrojnych. Nie jest to bowiem zadanie dla jednego człowieka.

W niniejszej pracy planowanie strategiczne sił zbrojnych jest rozumiane szeroko i kompleksowo, zgodnie z dzisiejszym duchem nauki zarządzania. Jego celem jest opracowanie strategii, obejmującej wszystkie dziedziny ich funkcjonowania oraz zasad jej wdrażania. Dlatego też dążeniem autora było zaprezentowanie teoretycznych, metodologicznych i praktycznych problemów związanych z opracowaniem strategii wojskowej, w szerokim kontekście bezpieczeństwa państwa, a zwłaszcza jego obronności.

## BIBLIOGRAFIA

- Antoszkiewicz, J., *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, ORGMASZ.
- Balcerowicz B., *Obronność państwa średniego*, Warszawa 1997, Bellona.
- Beaufre A., *Wstęp do strategii. Odstraszenie i strategia.*, Warszawa 1968. MON.
- Bobrow d., B., Halizak E., Zięba R., (red.) *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*. Warszawa 1997. Scholar
- Cackowski Z., *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, Warszawa 1990. Ossolineum
- Clusewitz C., *O wojnie*, Lublin 1995.
- Cmaj M., Żmigrodzki M., *Wprowadzenie do teorii polityki*, Lublin 1996.
- Ciupiński A., *Perspektywy europejskiej polityki bezpieczeństwa i obrony*, Studia i Materiały nr 43. Warszawa 1997
- Dobry M., *Socjologia kryzysów politycznych*. Warszawa 1995. PWN.
- Dahrendorf R., *Nowoczesny konflikt społeczny*, Warszawa 1993. Czytelnik.
- Evans G., *Współpraca dla pokoju*, Warszawa 1994, PISM.
- Erlich S., *Dynamika norm*, Warszawa 1988
- Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa 1996, Key Text.
- Griffin R.W., *Management*, Boston 1993. Wyd.4
- Gaworonskij F., *Rozwój sowieckiego wojennego iszkustwa w powlewojennyje gody*, Wojennyj Istoricheskiy Żurnał nr 4, Moskwa 1964
- Herman H., Chrzanowski W., Strasburger D., (red.) *Sztuka wojenna wojska Polskiego w latach 1945 - 1990*. Warszawa 1996, AON
- Hittle J., D., *Sztab wojskowy*, Warszawa 1961
- Ilnicki M., *Rozwój i użycie morskiej broni minowej. Aspekty strategiczno - obronne i prawnomiędzynarodowe*. Gdynia 1997
- Jurga T., *U kresu II Rzeczypospolitej*, Warszawa 1985, KiW
- Kaczmarek J., *Współczesne operacje wojskowe*, Zeszyty Naukowe AON nr 3(32), Warszawa 1998
- Karlof B., *Strategia biznesu. Koncepcje i modele - przewodnik*, Warszawa 1992

Koziej S., Wołkowicz F., *Podstawowe założenia polityki bezpieczeństwa i strategii obronnej*, Warszawa 1998, AON

Kennedy P., *Mocarstwa świata. Narodziny. Rozkwit. Upadek*, Warszawa 1994

Kuczyński C., M., *Wielka wojna z Zakonem Krzyżackim w latach 1411- 1909*, Warszawa 1955

Kukułka J., *Problemy teorii stosunków międzynarodowych*, Warszawa 1978

Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993. Bellona

Lamentowicz W., *Państwo współczesne*, Warszawa 1993

Lohlein F., J., F., *Zjednoczenie Niemiec a Europejski ład pokojowy* (w) „WPZ” nr 2 (192). Warszawa 1991

Laudański A., *Podstawowe założenia współczesnej sztuki operacyjnej*. Warszawa 1970, ASG WP.

Miśkiewicz B., *Przedmiot nauki historyczno wojskowej*, (w:) *Szkice z dziejów wojskowości*, Warszawa - Poznań 1991, PWN

Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Warszawa 1994. Poltext.

Nosal Cz., *Umysł menedżera. Problemy. Decyzje. Strategie*. Wrocław 1993

*Nasze światowe podwórko*. Raport komisji do Spraw Światowego Kierowania, Warszawa 1996, PWN

NATO. *Vademecum. Partnerstwo i współpraca*. Warszawa 1995, Bellona.

Osmańczyk E.J., *Encyklopedia ONZ i stosunków międzynarodowych*, Warszawa 1986, Wiedza Powszechna

Paszkowski K., *Kategorie i typy operacji pokojowych*, Zeszyty Naukowe AON nr 3(32). Warszawa 1998

Parker G., *Ilustrowana historia świata*, Warszawa 1995, Świat Książki.

Pawłowski A., *Wojna i jej status prawny*, (w) *Wiedza o państwie*, cz.II.WSP, Zielona Góra 1993

*Planowanie wojenne w Polsce w latach 1921 - 1956*, Warszawa 1995, AON

Poksiński J., *Planowanie wojenne w Polsce w latach 1945 - 1956*, (w) *Planowanie wojenne ...*, Warszawa 1995, AON

*Podgotowka i wiedenije nastupatelnoj operacji frontom koalicyjonnogo sostawa.* Moskwa 1986

*Polska w Europie.* Zeszyt XXIII, Warszawa 1997

Proektor D., *Sila militarna we współczesnym świecie,* Warszawa 1987, BWW

Rocznik Strategiczny 1996/1997. Warszawa 1997, Scholar

Schwarzkopf N., *Nie trzeba bohatera,* Warszawa 1993. Ryton

Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka,* Kraków - Kluczbork 1998. Antykwa.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość.* Warszawa 1996, PWE

Sun - Tzu, *Sztuka wojny,* Warszawa 1964

Skibiński F., *Rozważania o sztuce wojennej,* Warszawa 1973

Stankiewicz W., *Johannes Gerber - współtwórca niemieckiej mikroekonomiki wojskowej,* Warszawa 1992, AON

Stefanowicz J., (red.) *Polska w Europie na przełomie wieków,* Warszawa 1997

Słaboń A., *Konflikt społeczny i negocjacje,* Kraków 1995

Stefanowicz J., *Rzeczypospolitej pole bezpieczeństwa,* Warszawa 1993, A.Marszałek. *Czy warto myśleć o przyszłości.* Komitet prognoz „Polska w XXI wieku” przy Prezydium PAN. Warszawa 1996. Elipsa

Stacewicz J., *Megatrendy a strategia i polityka rozwoju,* Warszawa 1996. Elipsa.

Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa. Od zagadnień ogólnych do militarnych.* Warszawa 1996. AON

Strasburger D., *Zasady sztuki wojennej,* Warszawa 1996. Bellona

Stosunki Międzynarodowe, tom 19. Warszawa 1998. UW

Stoner J.A.F., Freeman A.E., Gilbert D.R., *Kierowanie,* Warszawa 1997

Timmermann M., *Współczesne i perspektywiczne planowanie zbrojeń w RFN,* „WPZ” nr 4(182). Warszawa 1988

Toffler A. i H., *Wojna i antywojna,* Warszawa 1997, Muza S. A.

Urbańczyk T., *Organizacja i prowadzenie pierwszej operacji obronnej frontu w ramach obrony strategicznej na ZTDW w początkowym okresie wojny.* Warszawa 1986. ASG WP

User's Guide for JOPES (Joint Operation Planning and Execution System).  
Warszawa 1996. Szt.Gen. WP. Tł. W. Borkowski.

Wróblewski R., *Strategia obronna Polski przełomu wieków*, Warszawa 1996. AON

Wróblewski R., *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, Warszawa 1998. Buwik

*Wybrane problemy strategii i sztuki operacyjnej w świetle obronnego charakteru doktryny wojennej państw stron Układu Warszawskiego*, Warszawa 1988, GZSB.

*Wojsko polskie. Fakty i liczby*. Warszawa 1990. MON

*Z dziejów naczelných władz wojskowych II Rzeczypospolitej. Organizacja i kompetencje Ministerstwa Spraw Wojskowych w latach 1818 - 1939*. Warszawa 1995. Bellona

