

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA

im. Jarosława Dąbrowskiego



ROZPRAWA DOKTORSKA

**Model planowania naboru żołnierzy w korpusie
szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP
w obliczu obecnych zagrożeń bezpieczeństwa militarnego**

Autor:

**plk mgr inż.
Dariusz LATOSIEWICZ**

Promotor:

**plk dr hab.
Bartosz KOZICKI, prof. WAT**

Promotor pomocniczy:

**plk dr inż.
Jarosław Wojciech TOMASZEWSKI**

STRESZCZENIE

Model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP w obliczu obecnych zagrożeń bezpieczeństwa militarnego

Badania przeprowadzone w rozprawie doktorskiej wychodzą naprzeciw celom sformułowanym w *Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2020 roku*¹:

- wzmacniania zdolności operacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Sił Zbrojnych RP) przez uzupełnienie ich stanów osobowych i sprzętowych do zakładanych poziomów (§ 3.3)
- oraz doskonalenia zarządzania zasobami osobowymi Sił Zbrojnych RP, uwzględniając w szczególności usprawnienie: procesów kwalifikacji i naboru do Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego żołnierzy oraz pozyskiwania i wykorzystania rezerw osobowych (§ 3.5).

Powyższe postulaty stały się przesłanką badań nad doskonaleniem procesu planowania liczby żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP.

W rozprawie doktorskiej sformułowano **główny problem badawczy**: w jaki sposób nowy model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wpłynie na poprawę bezpieczeństwa militarnego Rzeczypospolitej Polskiej wobec współczesnych zagrożeń?

Dla tak przyjętego głównego problemu badawczego przedstawiono cel pracy. **Celem głównym** jest opracowanie autorskiego modelu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP, który byłby odpowiedzią na zagrożenia bezpieczeństwa militarnego XXI wieku.

W kontekście przyjętego głównego problemu badawczego i celu pracy sformułowano **tezę główną** rozprawy: autorski model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wzmocni bezpieczeństwo militarne w obliczu obecnych zagrożeń dla Rzeczypospolitej Polskiej.

Rozprawa doktorska zawiera nowatorskie rozwiązania w zakresie usprawnienia obecnie obowiązującego procesu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych Sił Zbrojnych RP.

¹ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf, stan na 7.07.2023.

Opracowano autorski model planowania naboru żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych, który zakłada zbiorcze zestawienie danych dotyczących:

1. liczby żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych na 1 stycznia roku planistycznego i roku poprzedniego;
2. zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych według lat wysługi z dwóch ostatnich lat poprzedzających rok planistyczny;

z metodą ich prognozowania (opisaną w ograniczeniach i założeniach).

Pozwoli to na uzyskanie informacji wyjściowych:

1. planowanej liczby zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych według lat wysługi;
2. planowanego naboru żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych.

Opracowany model planowania liczby żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wyjaśnia zjawiska i procesy zachodzące w omawianej funkcji zarządzania, doprowadzi do poprawy wyników bilansowania się prognozowanych zwolnień z obserwowanymi w obliczu obecnych zagrożeń bezpieczeństwa militarnego, a także wyeliminuje dotychczasowe wady występujące w aktualnie stosowanym procesie naboru.

ABSTRACT

The planning model of the recruitment of soldiers in the private corps in the Polish Armed Forces in terms of current threats to military security

The research conducted in the doctoral dissertation meets the goals outlined in the National Security Strategy of the Republic of Poland of 2020 in terms of²:

- strengthening the operational capabilities of the Armed Forces of the Republic of Poland (Polish Armed Forces) by supplementing their personnel and equipment to the assumed levels (§ 3.3);
- and improving the management of the human resources of the Polish Armed Forces, taking into account in particular the improvement of: qualification and recruitment processes for the Polish Armed Forces, the system of training and professional development of soldiers, and the acquisition and use of personnel reserves (§ 3.5).

The abovementioned requirements became the premise for the research on improving the process of planning soldiers in the private corps in the Polish Armed Forces.

The **main research problem** was outlined in the doctoral dissertation as follows:

How will the new planning model of the recruitment of soldiers in the private corps in terms of current threats improve the military security of the Republic of Poland?

For the main research problem, the **aim of the study** was outlined. The main purpose of the work is to develop an original planning model for the recruitment of soldiers in private the corps in the Polish Armed Forces in terms of current threats to military security in the 21st century.

In accordance with the adopted main research problem and the purpose of the study, the **main thesis** of the dissertation was outlined as follows:

The original planning model for the recruitment of soldiers in the private corps will strengthen military security in terms of current threats to the Republic of Poland.

The doctoral dissertation contains innovative solutions to improve the current planning process of the recruitment of soldiers in the corps of professional privates to the Polish Armed Forces.

An original model for planning the recruitment of soldiers in the private corps was developed which assumes a collective compilation of data on:

² Ibidem.

1. the number of soldiers in the private corps on January 1 of the planning year and the previous year;
2. dismissals of soldiers in the private corps by years of service concerning previous two years of the year preceding the planning one;

with the method of their forecasting (described within constraints and assumptions).

This will result in obtaining the output information in terms of:

1. the planned number of dismissals of soldiers in the private corps by years of service;
2. the planned recruitment of soldiers in the private corps.

The developed planning model of soldiers in the private corps explains the phenomena and processes occurring in the discussed management function, will lead to an improvement in the results of balancing the forecasted dismissals with the observed ones in terms of current threats to military security, and will eliminate the existing defects in the currently used recruitment process.

SPIS TREŚCI

SŁOWNIK TERMINÓW	9
WSTĘP	11
ROZDZIAŁ 1. METODOLOGIA BADAŃ.....	13
1.1. Uzasadnienie wyboru tematu pracy.....	13
1.2. Główny problem badawczy.....	14
1.3. Szczegółowe problemy badawcze.....	14
1.4. Cel główny badań.....	14
1.5. Cele szczegółowe badań.....	14
1.6. Teza główna badań.....	15
1.7. Tezy szczegółowe badań.....	15
1.8. Podmiot i przedmiot badań.....	16
1.9. Obszar i okres badawczy.....	16
1.10. Zmienne zależne i niezależne.....	16
1.11. Źródła literaturowe.....	17
1.12. Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	18
1.13. Podsumowanie.....	19
ROZDZIAŁ 2. ZAGROŻENIA SOJUSZU PÓLNOCNOATLANTYCKIEGO W XXI WIEKU	20
2.1. Zagrożenia współczesnego świata.....	20
2.2. Polityka NATO wobec współczesnych zagrożeń.....	28
2.3. Postawa NATO wobec konfliktu Rosja – Ukraina.....	33
2.4. Zmiany w finansowaniu państw NATO wobec konfliktu Rosja – Ukraina.....	81
2.5. Podsumowanie.....	92
ROZDZIAŁ 3. KIERUNKI ZMIAN W SIŁACH ZBROJNYCH RP WOBEC WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ	93
3.1. Zmiany w finansowaniu Sił Zbrojnych RP w 2023 roku.....	93
3.2. Aktualne zmiany w strukturach organizacyjnych Sił Zbrojnych RP.....	119
3.3. Rozwój potencjału sprzętowego Sił Zbrojnych RP.....	130
3.4. Rola i znaczenie korpusu szeregowych dla potencjału Sił Zbrojnych RP.....	139
3.5. Uposażenia, dodatki żołnierzy zawodowych w aspekcie wyzwań bezpieczeństwa XXI wieku.....	142
3.6. Podsumowanie.....	173

ROZDZIAŁ 4. PLANOWANIE NABORU ŻOŁNIERZY W KORPUSIE SZEREGOWYCH W SIŁACH ZBROJNYCH RP	175
4.1. Proces planowania w ujęciu teoretycznym	175
4.2. Aktualny proces planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych w Siłach Zbrojnych RP	185
4.3. Proces wyznaczania żołnierzy w korpusie szeregowych do pełnienia zawodowej służby wojskowej na stanowiska służbowe poza granicami państwa	193
4.4. Podsumowanie.....	200
ROZDZIAŁ 5. MODELOWANIE NABORU ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH W KORPUSIE SZEREGOWYCH.....	202
5.1. Wielowymiarowa analiza porównawcza stanów osobowych w korpusie szeregowych	202
5.2. Wielowymiarowa analiza porównawcza i ocena zwolnień, przyjęć żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.....	216
5.3. Założenia i ograniczenia do modelowania.....	230
5.4. Nowy model naboru żołnierzy w korpusie szeregowych	231
5.5. Podsumowanie.....	234
ROZDZIAŁ 6. MOŻLIWOŚĆ IMPLEMENTACJI OPRACOWANEGO MODELU W SIŁACH ZBROJNYCH RP	235
6.1. Weryfikacja modelu naboru do Sił Zbrojnych RP w korpusie szeregowych.....	235
6.2. Etapy implementacji modelu naboru do Sił Zbrojnych RP w korpusie szeregowych.....	236
6.3. Proces aktualizacji modelu naboru do Sił Zbrojnych RP w korpusie szeregowych	239
6.4. Podsumowanie.....	241
PODSUMOWANIE I WNIOSKI.....	242
BIBLIOGRAFIA	246
Pozycje zwarte	246
Artykuły	256
Dokumenty normatywne.....	264
Strony internetowe	265
SPIS RYSUNKÓW.....	276
SPIS TABEL.....	284
SPIS WZORÓW.....	285

SŁOWNIK TERMINÓW

- AIRCOM** – Dowództwo Sojusznich Sił Powietrznych (ang. *Allied Air Command*)
- AU** – Agencja Uzbrojenia
- BBN** – Biuro Bezpieczeństwa Narodowego
- CSIRT** – Zespół Reagowania na Incydenty Bezpieczeństwa Komputerowego
- CWCR** – Centralne Wojskowe Centrum Rekrutacji
- DGRSZ** – Dowództwo Generalne Rodzajów Sił Zbrojnych
- DKMON** – Departament Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej
- DKWOC** – Dowództwo Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni
- DORSZ** – Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych
- DZSW** – Dobrowolna Zasadnicza Służba Wojskowa
- DWSZ** – Departament Wojskowych Spraw Zagranicznych
- eFP** – wzmocniona wysunięta obecność (ang. *enhanced Forward Presence*)
- EUPM Moldova** – misja partnerska UE w Mołdawii (ang. *EU Partnership Mission in the Republic of Moldova*)
- GRP** – plany stopniowej odpowiedzi (ang. *Graduate Response Plans*)
- IWspSZ** – Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych
- JW** – jednostka wojskowa
- LANDCOM** – Dowództwo Sojusznich Sił Lądowych (ang. *Allied Land Command*)
- MARCOM** – Dowództwo Sojusznich Sił Morskich (ang. *Allied Maritime Command*)
- MNB-SE** – Międzynarodowa Brygada Południowy-Wschód (ang. *Multinational Brigade Southeast*)
- MND-SE** – Międzynarodowa Dywizja Południowy-Wschód (ang. *Multinational Division Southeast*)
- MON** – Ministerstwo Obrony Narodowej
- MSZ** – Ministerstwo Spraw Zagranicznych
- NAC** – Rada Północnoatlantycka (ang. *North Atlantic Council*)
- NATO** – Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego (ang. *North Atlantic Treaty Organization*)
- NCBC** – Narodowe Centrum Bezpieczeństwa Cyberprzestrzeni
- NCS** – struktury dowodzenia NATO (ang. *NATO Command Structure*)
- NRF** – siły odpowiedzi NATO (ang. *NATO Response Force*)

NRFA – dokument opisujący wzajemne relacje NATO – Federacja Rosyjska w zakresie relacji, współpracy i bezpieczeństwa (ang. *NATO – Russia Founding Act*)

ONZ – Organizacja Narodów Zjednoczonych (ang. *United Nations*)

OT – Obrona Terytorialna

PKB – produkt krajowy brutto

RAP – plan gotowości do działania (ang. *Readiness Action Plan*)

RBLog – regionalna baza logistyczna

RON – resort obrony narodowej

SAMP-T – francusko-włoski system obrony powietrznej

SEW on-line – System ewidencji wojskowej

SGWP – Sztab Generalny Wojska Polskiego

SPGP – służba poza granicami państwa

STANAG – porozumienie standaryzacyjne

SZ RP – Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej

tFP – skrojona wysunięta obecność (ang. *tailored Forward Presence*)

UE – Unia Europejska

UiSW – uzbrojenie i sprzęt wojskowy

VJTF – Połączone Siły Zadaniowe Bardzo Wysokiej Gotowości (ang. *Very High Readiness Joint Task Force*)

WCNJK – Wojskowe Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji

WCR – Wojskowe Centra Rekrutacji

WOG – wojskowy oddział gospodarczy

WOT – Wojska Obrony Terytorialnej

ZOiU-P1 – Zarząd Organizacji i Uzupełnień – P1

WSTĘP

Sprawność funkcjonowania organizacji hierarchicznej, którą są Siły Zbrojne RP, jest przede wszystkim pochodną rozwoju zawodowego, wiedzy i doświadczenia kadr. Wysoko wykwalifikowany personel optymalnie zarządza zasobami osobowymi, rzeczowymi, finansowymi i informacyjnymi. Stąd też niezwykle istotna jest potrzeba jego ciągłego ewidencjonowania i pozyskiwania w kontekście realizacji zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa militarnego Rzeczypospolitej Polskiej. Zagadnienia dotyczące kadr trzeba zatem rozpatrywać w aspekcie środowiska, zagrożeń i koncepcji zadań realizowanych w układzie narodowym i międzynarodowym. Profesjonalizm nie może koncentrować się tylko na prowadzeniu walki, ale przede wszystkim na planowaniu, w tym analizie i ocenie zarządzanych sił i środków. Współcześni dowódcy, a także kierownicy komórek organizacyjnych powinni umiejętnie łączyć pracę zawodową z nauką oraz nieustannym podwyższaniem kompetencji swoich i podwładnych. Rozwój zawodowy żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP dotyczy zarówno przełożonych, jak i podwładnych. Każda ze stron powinna być nim zainteresowana.

Sytuacja geopolityczna Polski w XXI wieku wymusza naukowe zmiany w procesie planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych w Siłach Zbrojnych RP – potwierdzają to obserwacja uczestnicząca oraz aktualne potrzeby zgłaszane przez resort obrony narodowej. Nie bez znaczenia było doświadczenie własne autora zdobyte podczas pracy na różnych stanowiskach w Departamencie Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej, a także jego uczestnictwo w opracowywaniu aktów wykonawczych do ustawy pragmatycznej o obronie ojczyzny z 2022 roku, w tym procedur kadrowych dla potrzeb Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Przyjęta procedura badawcza ukierunkowana na analizę i ocenę zjawisk w procesie planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych w Siłach Zbrojnych RP wobec aktualnych zagrożeń bezpieczeństwa militarnego wyznaczyła zakres przedmiotowy rozprawy, co znalazło odzwierciedlenie w jej konstrukcji.

Praca doktorska ma charakter opisowo-badawczy, składa się z sześciu rozdziałów.

Rozpoczyna się wstępem, w którym zaprezentowano strukturę dysertacji.

W rozdziale pierwszym, *Metodologia badań*, sformułowano metodykę realizacji procesu badawczego. Rozdział zapowiada założenia poszczególnych etapów rozprawy doktorskiej.

W rozdziale drugim, *Zagrożenia Sojuszu Północnoatlantyckiego w XXI wieku*, scharakteryzowano terminy „bezpieczeństwo narodowe” i „bezpieczeństwo militarne”. Omówiono zagrożenia współczesnego świata, politykę NATO wobec konfliktu Rosja – Ukraina, jak również zmiany związane z finansowaniem członków Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Rozdział trzeci – *Kierunki zmian w Siłach Zbrojnych RP wobec współczesnych wyzwań* – wskazuje zasadnicze zmiany w strukturach organizacyjnych Sił Zbrojnych RP, które były możliwe dzięki zwiększeniu wydatków na obronność. Podkreślono kwestię modernizacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz znaczenie żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych. Wykonano analizę i ocenę zmian uposażeń i dodatków żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w ujęciu dynamicznym.

Rozdział czwarty, *Planowanie naboru żołnierzy w korpusie szeregowych w Siłach Zbrojnych RP*, omawia aktualny proces planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP, jak również do międzynarodowych struktur wojskowych.

Rozdział piąty przedstawia *Modelowanie naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych*. Wykonano wielowymiarową analizę porównawczą stanów osobowych, przyjęć i zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych. Przyjęto założenia i ograniczenia do modelowania. Ostatnim etapem było zbudowanie nowego modelu planowania naboru żołnierzy. Poddano go analizie i ocenie. Omówiono jego implementację w Siłach Zbrojnych RP.

Rozdział szósty wskazuje *Możliwość implementacji opracowanego modelu w Siłach Zbrojnych RP*. Rozpoczyna się weryfikacją przygotowanego modelu naboru żołnierzy. Następnie przedstawiono etapy implementacji opracowanego modelu do procesu planowania w Siłach Zbrojnych RP oraz zbudowano schemat aktualizacji modelu w ujęciu dynamicznym.

Rozprawa doktorska zakończona jest podsumowaniem i wnioskami, które wynikają z metodycznego ujęcia dysertacji, przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu oraz zrealizowanego procesu badawczego.

ROZDZIAŁ 1. METODOLOGIA BADAŃ

1.1. Uzasadnienie wyboru tematu pracy

W XXI wieku podejście do zagadnień związanych z bezpieczeństwem militarnym Rzeczypospolitej Polskiej radykalnie się zmieniło. Zasadniczo wynika to z trwającej od lutego 2022 roku wojny rosyjsko-ukraińskiej. Zmiany dokonujące się w środowisku bezpieczeństwa militarnego powodują, że dotąd stosowane narodowe rozwiązania dotyczące planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP muszą ulec modyfikacjom. W Strategii Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022 podkreślono, że „poziom ambicji wojskowych Rzeczypospolitej Polskiej wymaga utrzymania potencjału Sił Zbrojnych RP na poziomie jakościowym i ilościowym niezbędnym do skutecznego odstraszenia i gwarantowania Polsce wiarygodności obronnej na arenie międzynarodowej, zwłaszcza w gronie sojuszników”³.

Podczas obserwacji uczestniczącej procesu planowania naboru żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP zaobserwowano różnice pomiędzy planowanymi a rzeczywistymi zwolnieniami żołnierzy w korpusie szeregowych. Analiza i ocena obecnie stosowanego procesu umożliwiła nakreślenie luki poznawczej i metodycznej. **Luką poznawczą** uzasadniającą podjęcie badań jest brak skutecznego modelu procesu naboru żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP, który zmniejszyłby różnice pomiędzy wartościami planowanymi i rzeczywistymi. **Luka metodyczna** to zmiana metodycznego podejścia do kalkulowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych przez oparcie go na analizie i ocenie szeregów czasowych: zwolnień i stanów osobowych żołnierzy, a także ich planowaniu w ujęciu dynamicznym.

Stało się to przesłanką do przedstawienia problemów badawczych rozprawy doktorskiej.

³ Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, przyjęta uchwałą Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013 r., https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/strategia_rozwoju_systemu_bezpieczenstwa_narodowego_rp_2022.pdf, stan na 8.07.2023.

1.2. Główny problem badawczy

W jaki sposób nowy model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wobec obecnych zagrożeń wpłynie na poprawę bezpieczeństwa militarnego Rzeczypospolitej Polskiej?

1.3. Szczegółowe problemy badawcze

Dla tak przyjętego głównego problemu badawczego przyjęto pięć szczegółowych problemów badawczych.

1. Jakie obecne zagrożenia dla państw NATO mają wpływ na proces planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP?
2. Jakie są kierunki zmian Sił Zbrojnych RP wobec wyzwań XXI wieku?
3. Jaki jest aktualnie stosowany model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP i jak wpływają na niego obecne zagrożenia bezpieczeństwa militarnego Rzeczypospolitej Polskiej?
4. W jaki sposób nowy model może usprawnić proces planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wobec aktualnych zagrożeń bezpieczeństwa militarnego Polski?
5. W jaki sposób zaimplementować nowy model planowania naboru szeregowych do Sił Zbrojnych RP?

1.4. Cel główny badań

W rozprawie doktorskiej sformułowano cele badań. Celem główny to: opracowanie autorskiego modelu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP wobec zagrożeń bezpieczeństwa militarnego XXI wieku.

1.5. Cele szczegółowe badań

Oprócz celu głównego przedstawiono cele szczegółowe w aspekcie poznawczym i użytecznym. Szczegółowe **cele poznawcze** dotyczą:

1. Rozpoznania obecnych zagrożeń dla państw NATO mających wpływ na proces planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP.
2. Identyfikacji kierunków zmian Sił Zbrojnych RP wobec wyzwań XXI wieku.
3. Przeglądu aktualnie stosowanego modelu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP pod kątem wpływu na niego obecnych zagrożeń bezpieczeństwa militarnego Rzeczypospolitej Polskiej.
4. Przyjęcia ograniczeń, założeń i zbudowania nowego modelu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wynikającego z aktualnego zapotrzebowania Sił Zbrojnych RP.
5. Opracowanie procesu implementacji zbudowanego modelu naboru szeregowych w Siłach Zbrojnych RP.

Cel utylitarny badań

Wdrożenie w przyszłości nowego modelu planowania naboru w korpusie szeregowych zawodowych do Sił Zbrojnych RP.

Dla tak przyjętych problemów badawczych i celów badań przyjęto tezy badawcze.

1.6. Teza główna badań

Autorski model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wzmocni bezpieczeństwo militarne w obliczu obecnych zagrożeń Rzeczypospolitej Polskiej.

1.7. Tezy szczegółowe badań

Przyjętą w rozprawie doktorskiej tezę główną doprecyzowano pięcioma szczegółowymi tezami badawczymi.

1. Obecnym zagrożeniem dla państw należących do NATO jest Rosja, a jej atak na Ukrainę wpłynął na wzrost liczby żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP i ich finansowanie w 2023 roku.

2. Modernizacja sprzętu wojskowego i planowany wzrost stanów osobowych żołnierzy w resorcie obrony narodowej wymuszają opracowanie nowego modelu naboru w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP.
3. W aktualnym modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych brakuje precyzyjnego narzędzia do zaawansowanych analiz, ocen danych retrospektywnych dotyczących zwolnień i ich prognozowania na przyszłość na podstawie kilku grup zmiennych zależnych.
4. Nowy model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych usprawni kalkulowanie ich liczby przez prognozowanie zwolnień na podstawie doboru metody wynikającej z analizy i oceny dwóch grup szeregów czasowych według jednoimiennych lat wysługi: zwolnień żołnierzy i stanów osobowych na 1 stycznia roku planistycznego w ujęciu dynamicznym.
5. Zastosowanie przyjętych w rozprawie doktorskiej etapów implementacji modelu naboru żołnierzy do Sił Zbrojnych RP usprawni aktualnie obowiązujący proces.

1.8. Podmiot i przedmiot badań

Podmiotem badawczym pracy są Siły Zbrojne RP. **Przedmiotem badań** jest model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.

1.9. Obszar i okres badawczy

Obszar badawczy to rejon Rzeczypospolitej Polskiej. Okres badawczy obejmuje lata 2018-2022.

1.10. Zmienne zależne i niezależne

W rozprawie doktorskiej poszczególnym tezom badawczym przyporządkowano zmienne zależne i niezależne w celu ich potwierdzenia bądź odrzucenia i rozwiązania przyjętego problemu badawczego. W literaturze można znaleźć różne określenia zmiennych zależnych i niezależnych:

- predyktor, zmienna prognozowana;
- zmienna objaśniana i zmienne objaśniane;

- regresor, regresant;
- zmienna kontrolowana i zmienne celu;
- zmienna przyczynowa i zmienne skutkowe;
- zmienna egzogeniczna i zmienne endogeniczne.

Rozpatrując *tezę główną*, jako *zmienną zależną* przyjęto bezpieczeństwo militarne Polski, a *niezależną* model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych do Sił Zbrojnych RP.

W przypadku pierwszej szczegółowej tezy badawczej zmienną zależną jest bezpieczeństwo militarne państw NATO, a *niezależną* zagrożenia współczesnego świata, czynniki wpływające na wojnę Rosji z Ukrainą, finansowanie państw NATO.

W drugiej szczegółowej tezie badawczej zmienną zależną jest bezpieczeństwo militarne Rzeczypospolitej Polskiej, a *zmienne niezależne* to: zmiany w finansowaniu Sił Zbrojnych RP, zmiany struktur organizacyjnych SZ RP, w tym modernizacja sprzętu wojskowego, wzrost stanów osobowych żołnierzy, uposażenia i dodatki żołnierzy resortu obrony narodowej.

Rozpatrując trzecią tezę badawczą, zmienną zależną jest bezpieczeństwo militarne, a *zmienne niezależne* to: model aktualnego procesu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych do Sił Zbrojnych RP oraz wyznaczanie ich na stanowiska służbowe poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej.

W przypadku szczegółowych tez badawczych: czwartej i piątej zmienną zależną jest bezpieczeństwo militarne Rzeczypospolitej Polskiej, a *niezależną* model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych do Sił Zbrojnych RP – aktualny i autorski.

1.11. Źródła literaturowe

W rozprawie doktorskiej wykorzystano **pierwotne i wtórne materiały źródłowe**.

Do **źródeł pierwotnych** zaliczono dane dotyczące liczby zwolnień, powołań i stanów osobowych żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w grupach lat wysługi, stawki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych oraz dodatki. **Dane wtórne** to źródła z polskiej i obcojęzycznej literatury przedmiotu badań na temat bezpieczeństwa narodowego, militarne, planowania.

1.12. Metody, techniki i narzędzia badawcze

W rozprawie doktorskiej zastosowano następujące metody, techniki i narzędzia badawcze:

Metody teoretyczne

1. Analiza – rozłożono aktualny proces planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych na proste elementy w celu wykrycia jego istoty pod kątem przemodelowania.
2. Analogia – zaobserwowano podobieństwo dotyczące tendencji w dwóch szeregach czasowych: zwolnień i stanów osobowych żołnierzy w korpusie szeregowych w jednoimiennych grupach lata wysługi.
3. Abstrahowanie – pomijano pewne części przedmiotu badań nieistotne ze względu na dany cel, a skupiono uwagę na badaniu związków uznanych za istotne z punktu widzenia budowy modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.
4. Synteza – zastosowano proces myślowy, który polegał na łączeniu w całość wyodrębnionych i zbadanych w toku analizy elementów składowych.

Metody empiryczne

1. Przegląd dokumentów źródłowych – przegląd dokumentów w postaci harmonogramów zmian w stanach osobowych Sił Zbrojnych RP.
2. Kwerenda dokumentów planistycznych – analizie i ocenie poddano dokumenty normujące proces planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych do Sił Zbrojnych RP.
3. Badania *desk research* – przeanalizowano dane dotyczące przyjęć, zwolnień i stanów osobowych żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.
4. Metody statystyczne – wyliczono mierniki w postaci: mediany, średniej arytmetycznej, odchylenia standardowego, wykonano grupowanie, rangowanie danych, jak również zestawiano je na skategoryzowanych wykresach liniowych i słupkowych.
5. Modelowanie – zbudowano autorski model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.

Techniki badawcze

1. Wielowymiarowa analiza porównawcza – analizie porównawczej poddano jednocześnie kilka grup zmiennych zależnych: zwolnienia, powołania i stany osobowe żołnierzy

w korpusie szeregowych zawodowych w grupie jednoimiennych lat wysługi, jak również miesięcy.

2. Prognozowanie – wykonano prognozowanie danych dotyczących zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych z wykorzystaniem autorskiego modelu ich naboru w ujęciu dynamicznym.

Narzędzia badawcze

1. Modele biznesowe EPC – stworzono autorski model naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP z wykorzystaniem pakietu Visio, a w nim modeli EPC.

Problematyka rozprawy doktorskiej była przesłanką do zawężonego, a zarazem z punktu widzenia autora istotnego doboru przedstawianych rozważań. Wpływ na to miały: wieloletnia praca własna na różnych szczeblach planistycznych w Departamencie Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej, wiedza z problematyki zarządzania zasobami ludzkimi zdobywana podczas licznych kursów krajowych, międzynarodowych, a także doświadczenie uzyskane w czasie pełnienia służby poza granicami państwa w Polskim Przedstawicielstwie Wojskowym przy Komitetach Wojskowych NATO i UE w Kwaterze Głównej NATO w Brukseli. Autor ma nadzieję, że wnioski z przeprowadzonych analiz będą inspiracją dla innych badaczy do dalszych badań w tym obszarze – w aspekcie ewaluacji procesu planowania naboru żołnierzy adekwatnie do potrzeb wynikających z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej.

1.13. Podsumowanie

W rozdziale pierwszym przedstawiono metodykę realizacji procesu badawczego, która pozwoli osiągnąć przyjęty cel pracy przez potwierdzenie tezy głównej oraz zapowiada realizację poszczególnych etapów pracy doktorskiej.

ROZDZIAŁ 2. ZAGROŻENIA SOJUSZU PÓLNOCNOATLANTYCKIEGO W XXI WIEKU

2.1. Zagrożenia współczesnego świata

W większości państw świata siły zbrojne są największą, najbardziej zorganizowaną częścią organizacji państwowej, a ich skuteczne funkcjonowanie oparte na posiadanych zdolnościach decyduje o trwałości, stabilności, sile państwa, a także utrzymaniu suwerenności i zapewnieniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa⁴.

Duża dynamika procesów cywilizacyjnych, działań polityczno-społecznych, militarnych spowodowała, że potrzeba bezpieczeństwa stała się jeszcze bardziej odczuwalna. Należy je rozpatrywać, biorąc pod uwagę wiele kryteriów, takich jak: czas, przestrzeń, rozwój, egzystencja, stan, proces, naczelna potrzeba⁵. Termin ten zazwyczaj występuje z określeniem wskazującym, kogo personalnie, podmiotowo lub jakiego obszaru dotyczy⁶. Najszerszym rodzajem bezpieczeństwa jest narodowe, „uznawane za całość złożoną z różnych zjawisk, sytuacji, stanów rzeczy, wzajemnie się uzależniających i wymagających myślenia (podejścia) holistycznego”⁷.

Bezpieczeństwo narodowe uważane jest za najwyższą wartość, potrzebę i priorytet gwarantujący utrzymanie suwerenności, niepodległości i niezależności poszczególnych państw⁸. Zapewnienie bezpieczeństwa państwa to zasadniczy cel działań poszczególnych organów władz publicznych – również na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej. Jest to zadanie wieloaspektowe, obejmujące różne grupy zmiennych zależnych i niezależnych, ciągle ulegające zmianom z uwagi na sytuacje, czynniki losowe, kryzysy pojawiające się na obszarze państwa i poza nim, które mają bezpośredni wpływ na działania, zasoby związane z zapewnieniem bezpieczeństwa w ujęciu dynamicznym. Należy podkreślić, że geopolityka służy przede wszystkim formułowaniu właściwej polityki i strategii, wskazywaniu korzystnych

⁴ W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie. Uwarunkowania. System*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 2011, s. 231.

⁵ B. Wiśniewski, *System bezpieczeństwa państwa. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno 2013, s. 37.

⁶ K. Ficoń, *Propedeutyka bezpieczeństwa. Filozofia, nauka, fenomen*, BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2020, s. 125.

⁷ W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie. Uwarunkowania. System*, op. cit., s. 41.

⁸ K. Ficoń, *Bezpieczeństwo narodowe i jego typologie*, BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2020, s. 7.

sojuszy i podejmowaniu decyzji politycznych⁹. Istnieją dwa zasadnicze podejścia do oceny bezpieczeństwa narodowego i potencjału obronnego. Pierwsze, nazywane analitycznym, opiera się na wybranych dziedzinach życia państwowego lub na wrażliwości podatności, zaś drugie, syntetyczne, koncentruje się na wieloaspektowym bezpieczeństwie¹⁰. Poziom bezpieczeństwa i jego priorytety wciąż ewoluują i z pewnością nie są te same obecnie co kilka lat temu. Łączą się z rozwojem. Jednym z priorytetów w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej jest utrzymanie przynależności do NATO. Sformułowano to w Strategii Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022 jako zasadnicze wyzwanie¹¹: **„Głównymi korzystnymi uwarunkowaniami międzynarodowymi sprzyjającymi bezpieczeństwu Polski pozostanie członkostwo w Sojuszu Północnoatlantyckim i Unii Europejskiej. Członkostwo w NATO dalej tworzyć będzie gwarancje sojusznicze dla obrony terytorialnej kraju, wzmacniając tym samym nasze bezpieczeństwo zewnętrzne środkami polityczno-wojskowymi, a członkostwo w UE stwarzać będzie szansę trwałego, wszechstronnego i zrównoważonego rozwoju oraz dawać możliwość wzmocnienia pozycji międzynarodowej Polski i zwiększenia jej oddziaływania na środowisko międzynarodowe”**.

North Atlantic Treaty Organization – NATO – Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego – to sojusz polityczno-wojskowy¹². Organizacja nazywana jest także Sojuszem Północnoatlantyckim lub Paktem Północnoatlantyckim. Jej głównym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa państwom członkowskim przy użyciu narzędzi dyplomatycznych i militarnych. NATO to zarówno struktury cywilne, jak i wojskowe oraz wyspecjalizowane agencje. Do struktur cywilnych należą Stali Przedstawiciele (szczebel ambasadorów), którzy bezpośrednio reprezentują państwo w NATO. Kolejne elementy to Komitet Planowania Obrony¹³, który jest organem decyzyjnym i doradczym w sprawach integracji sił militarnych państw członkowskich, Grupa Planowania Nuklearnego oraz Sekretarz Generalny NATO i Rada Północnoatlantycka – najwyższy organ w sprawach politycznych NATO. Część polityczna odpowiada za współpracę polityczną państw członkowskich, tworzenie i wprowadzanie wspólnej polityki Paktu, kierowanie administracją, kreowanie i wdrażanie

⁹ Z. Trejnis, *Aspekt geopolityczny potencjału obronnego Polski*, [w:] K. Stańczyk (red.), *Potencjał obronny Rzeczypospolitej Polskiej*, PWN, Warszawa 2019, s. 52.

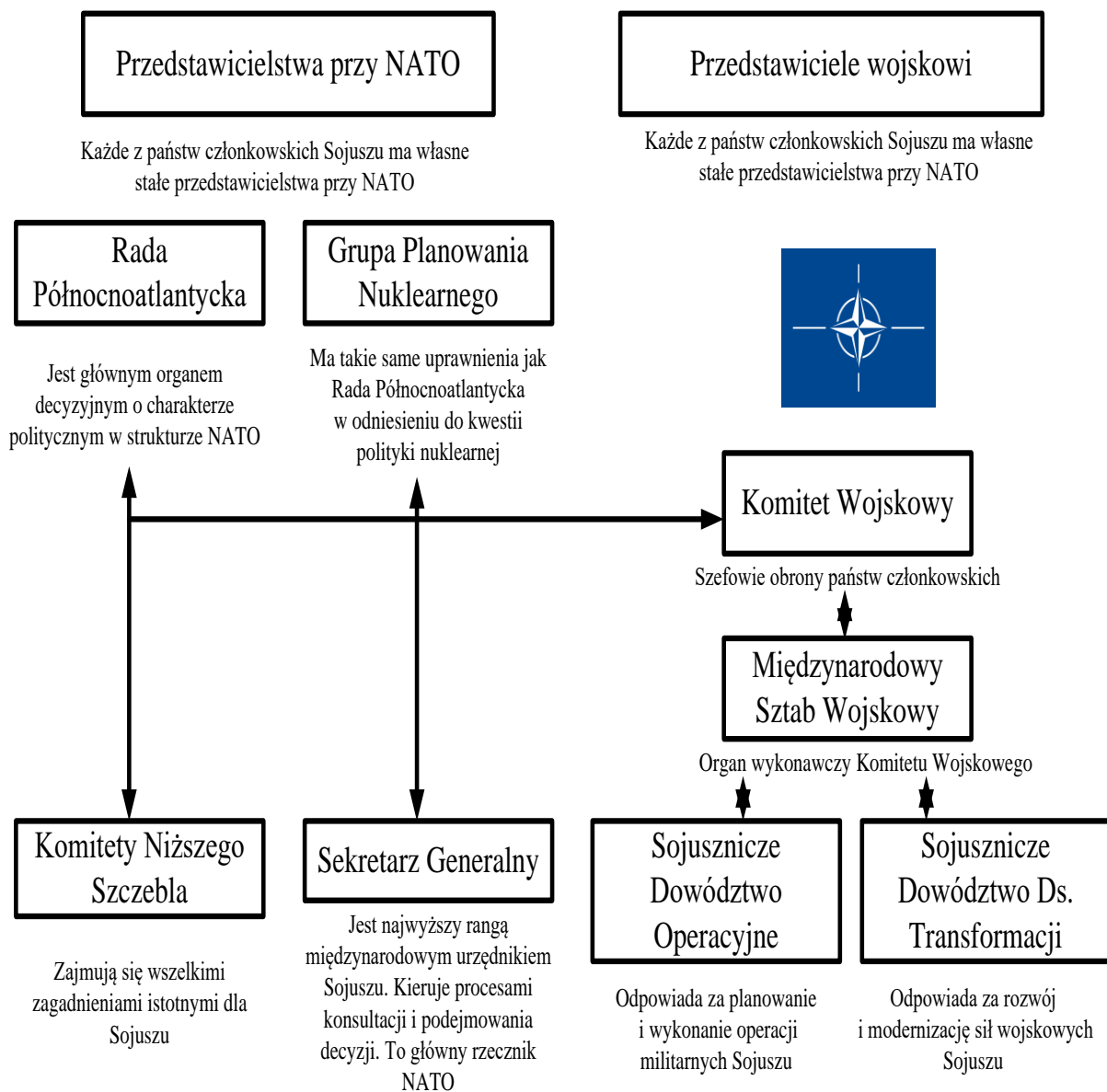
¹⁰ M. Sułek, *Syntetyczna ocena bezpieczeństwa narodowego – od diagnozy do prognozy*, „Studia Bezpieczeństwa Narodowego” 2/2011, s. 97.

¹¹ *Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, op. cit.

¹² NATO (Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego), Eur-Lex, <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/glossary/nato-north-atlantic-treaty-organisation.html>, stan na 6.07.2023.

¹³ Ibidem.

mechanizmów współpracy sojuszników w zakresie ekonomicznym, szkoleniowym, naukowo-badawczym i kulturalnym. Pion wojskowy, złożony z Komitetu Wojskowego, dowództw różnych szczebli i podporządkowanych im wojsk, wykonuje zadania przedstawione przez cywilne organy polityczne. Przez lata kształt struktur organizacyjnych NATO zmieniał się wielokrotnie, jednak dwie kwestie pozostawały niezmiennie. Po pierwsze, struktury te podlegają Radzie Północnoatlantyckiej i mają ją wspierać w procesie decyzyjnym oraz są podsystemem planistyczno-wykonawczym podjętych decyzji. Po drugie, w obu pionach, cywilnym i wojskowym, pełnią służbę żołnierze wydzieleni z sił zbrojnych państw członkowskich. Warto pamiętać, że w ramach szeroko rozumianego dostosowania Sojuszu do wyzwań otaczającego środowiska bezpieczeństwa w 2018 r. podjęto decyzję o adaptacji Struktury Dowodzenia. Celem zmian rozłożonych na lata 2019-2021 było uzyskanie nowych zdolności w dziedzinie cybernetycznej czy zapewnienie strategicznego wzmocnienia. W związku z tym przewiduje się wzrost liczby żołnierzy służących w Strukturze Dowodzenia NATO (NCS).



Rysunek 1. Struktura NATO

Źródło: NATO, https://www.nato.int/nato-welcome/index_pl.html, stan na 27.06.2023

Komitet Wojskowy¹⁴ (rys. 1) jest najwyższym organem wojskowym w NATO i składa się z szefów obrony/sztabów generalnych wszystkich członków NATO. Na stałe w Kwaterze Głównej NATO są oni reprezentowani przez przedstawicieli wojskowych (z wyjątkiem Islandii, która nie posiada sił zbrojnych, więc delegowała przedstawiciela cywilnego) wspieranych przez delegacje wojskowe. Komitet jest głównym źródłem opinii wojskowych dla Rady Północnoatlantyckiej oraz Grupy Planowania Nuklearnego, a także wytycznych dla dwóch

¹⁴ NATO (Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego), http://publications.europa.eu/resource/cellar/55442169-d6c1-11e7-a506-01aa75ed71a1.0019.02/DOC_1, stan na 8.07.2023.

Dowódców Strategicznych. Zasadniczą rolą Komitetu jest transformacja szczegółowych dokumentów przygotowywanych przez dowództwa strategiczne na język polityki oraz wytycznych politycznych Rady Północnoatlantyckiej na język wojskowy.

Organem wykonawczym, wspierającym Komitet Wojskowy, jest Międzynarodowy Sztab Wojskowy. W tej strukturze zadania realizuje około pięciuset wyspecjalizowanych osób personelu wojskowego i cywilnego państw Sojuszu NATO i krajów partnerskich. Międzynarodowy Sztab Wojskowy odpowiada za przygotowywanie ocen i analiz dotyczących kwestii wojskowych NATO, określanie obszarów strategicznych i operacyjnych interesów oraz proponowanie kierunków działań. Zapewnia również, że polityka i decyzje NATO w sprawach wojskowych są wdrażane przez odpowiednie organy wojskowe NATO. Szczebel strategiczny NATO zamykają dwa dowództwa: Allied Command Operations – Sojusznicze Dowództwo Operacyjne znajdujące się w Mons w Belgii oraz Allied Command Transformations – Sojusznicze Dowództwo Transformacji, w Norfolk w USA. Poziom operacyjny to trzy dowództwa połączone – Joint Force Command: JFC HQ w Brunssum (Holandia), w Neapolu (Włochy) i w Norfolk (USA), a poziom taktyczny to Sojusznicze Dowództwo Sił Lądowych (LANDCOM) w Izmirze (Turcja), Sojusznicze Dowództwo Sił Powietrznych (AIRCOM) w Ramstein (Niemcy) i Sojusznicze Dowództwo Sił Morskich (MARCOM) w Northwood (Wielka Brytania).

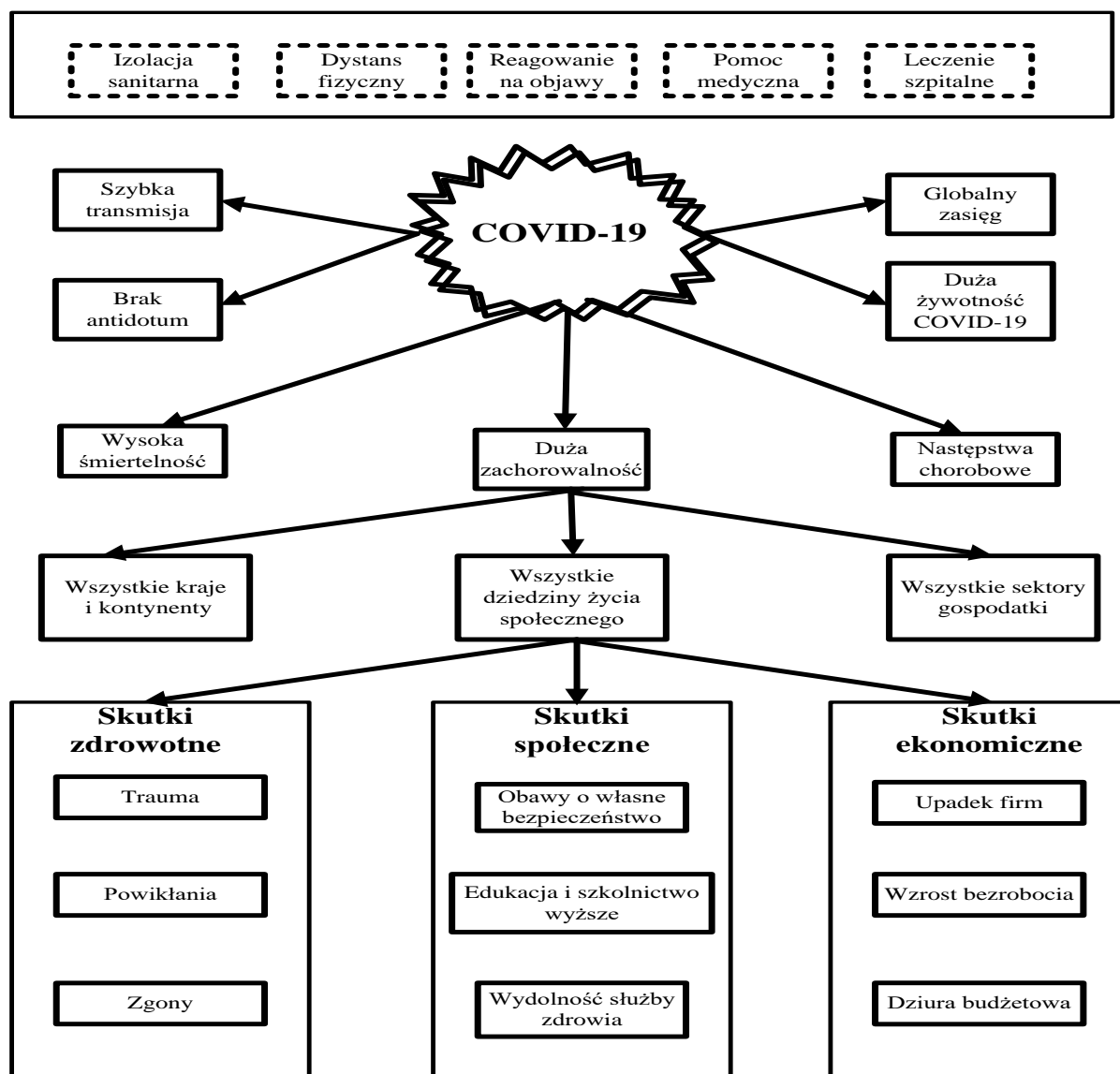
Jednym z pierwszych istotnych zagrożeń, które pojawiło się w XXI wieku i miało wpływ na funkcjonowanie poszczególnych państw NATO, była pandemia choroby zakaźnej COVID-19. Pierwszy przypadek choroby pojawił się w grudniu 2019 roku w Wuhan w Chinach¹⁵. Odnotowano go na targu rybnym Huanan. Pierwsze zachorowania dotyczyły głównie sprzedawców oraz osób obsługujących stoiska handlowe. 1 stycznia 2020 roku zamknięto targ w celu dezynfekcji¹⁶. Próbki wirusa pobrano od pacjentów z Chin, a następnie został wyizolowany, a wyniki badań udostępniono do wiadomości publicznej¹⁷. Wirus okazał się bardzo agresywną wersją, która zaraża w bezpośrednim kontakcie z osobą zainfekowaną,

¹⁵ N. Zhu, D. Zhang, W. Wang, X. Li, B. Yang, J. Song, *A Novel Coronavirus from Patients with Pneumonia in China*, „New England Journal of Medicine” 24 January 2020, 382, pp. 727-733; *Pandemia koronawirusa na świecie i w Polsce – kalendarium*, <https://www.medicoover.pl/o-zdrowiu/pandemia-koronawirusa-na-swiecie-i-w-polsce-kalendarium,7252,n,192>; stan na 24.03.2021.

¹⁶ A. Meijer, C.W.R. Webster, *The COVID-19 crisis and the information polity: An overview of responses and discussions in twenty-one countries from six continents*, Information Polity 2020, wyd. 25, s. 243–274.

¹⁷ M. Nuñez, *Invasion Science and the Global Spread of SARS-CoV-2*, „Trends in Ecology and Evolution” 2020, nr 35(8), pp. 642–645.

jak również z materiałem zakaźnym pozostawionym na przedmiotach¹⁸. Choroba wykazywała szybką tendencję do rozprzestrzeniania się i stanowiła olbrzymie zagrożenie dla ludzi¹⁹ na całym świecie, powodując gwałtowny wzrost ich śmiertelności²⁰. Cechy medyczno-społeczne choroby zakaźnej COVID-19 przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Cechy medyczno-społeczne pandemii COVID-19

Źródło: K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy*, BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2021, s. 45

¹⁸ W.J. Wiersinga, *Pathophysiology, Transmission, Diagnosis, and Treatment of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*, „JAMA” 2020, 324(8), s. 782-793.

¹⁹ B. Kozicki, M. Walkowiak, M. Górniewicz, *Correlation between the Dynamics of Changes in the Population of Selected European Societies and the Level of European Regional Security in the Day of Covid-19*, „European Research Studies Journal” 2020, vol. XXIII, Special Issue 3, s. 311-323, DOI: 202010.35808/ersj/1885.

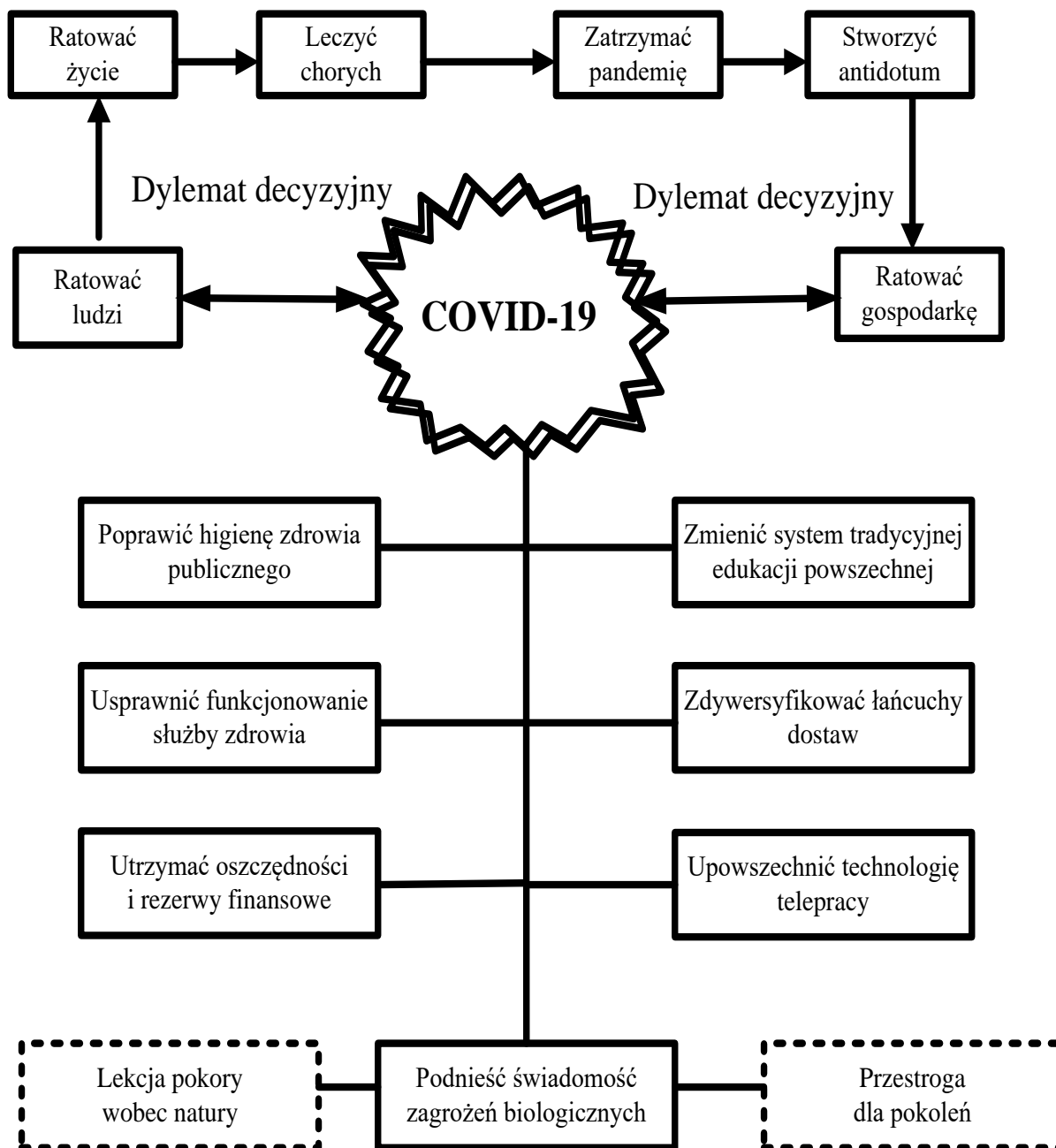
²⁰ B. Kozicki, Sz. Mitkow, *Analysis of Human Deaths in Regard to Covid-19 Pandemic in European Countries*, „European Research Studies Journal” 2020, Volume XXIII, Special Issue 3, pp. 213-227.

Uwolniony patogen SARS=CoV-2 w 2020 roku doprowadził na świecie do totalnego chaosu – od Chin po Europę przez Amerykę Północną i Południową. Ludzkość nie była przygotowana na ten rodzaj choroby zakaźnej i nie miała procedur, by przeciwdziałać rozprzestrzenianiu się zagrożenia. W pierwszym etapie choroby społeczeństwa skoncentrowały się na ocaleniu tych najbardziej zagrożonych, wyleczeniu chorych i zatrzymaniu zagrożenia. Na zdrowie człowieka ma wpływ wiele różnych czynników, m.in.: funkcjonowanie służby ochrony zdrowia, styl życia, odżywianie, rozwój psychospołeczny²¹. Aby utrzymać bezpieczeństwo w zakresie zdrowia obywateli, w marcu 2020 roku wprowadzono restrykcje, których celem było zmniejszenie rozprzestrzeniania się choroby w pierwszej fazie przez zatrzymanie, a następnie drastyczne ograniczenie liczby pasażerów przewożonych środkami transportu publicznego, głównie lotniczego. Inwestowanie w zdrowie stało się inwestycją w bezpieczeństwo państwa²². Wprowadzono nakaz noszenia maseczek, stosowania środków do dezynfekcji rąk. Utworzono jednoimienne szpitale przeznaczone dla osób zakażonych COVID-19. Prowadzono intensywne międzynarodowe badania w celu opracowania antidotum²³. W grudniu 2020 roku rozpoczęły się pierwsze szczepienia. W czasie pandemii poszczególne państwa świata zmagają się głównie z dylematami przedstawionymi na rys. 3.

²¹ R. Klepka, R. Kopeć, *Bezpieczeństwo zdrowotne*, [w:] O. Wasiuta (red.), *Vademecum bezpieczeństwa*, Libron, Kraków 2018, s. 171-177.

²² C. McInnes, *Zdrowotność*, [w:] P.D. Williams (red.), *Studia bezpieczeństwa*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2012, s. 273.

²³ *Aktualna sytuacja dotycząca opracowania szczepionki przeciw COVID-19*, 14.04.2020, Szczepienia.info, <https://szczepienia.pzh.gov.pl/aktualna-sytuacja-dotyczaca-opracowania-szczepionki-przeciw-covid-19/>, stan na 7.07.2023.



Rysunek 3. Strategiczne dylematy bieżącej fazy COVID-19

Źródło: K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy*, BEL Studio sp. z o.o., Warszawa 2021, s. 47

Dylematy poszczególnych państw świata od 11 marca 2020 roku, czyli ogłoszenia przez Światową Organizację Zdrowia pandemii²⁴, koncentrowały się na ratowaniu życia lub gospodarki²⁵. Od połowy marca 2020 roku duża liczba ludzi nie mogła pojawić się w swoich

²⁴ E. Satomi et al., *Alocação justa de recursos de saúde escassos diante da pandemia de COVID-19 Considerações éticas*, „Einstein” 2020, São Paulo, 18(2), 1-5, DOI: 10.31744/Einstein_Journal/2020AE5775.

²⁵ *Transmission of SARS-CoV-2: implications for infection prevention precautions. Scientific brief* [online], Geneva: World Health Organization 2020 [dostęp: 1 czerwca 2021], <https://apps.who.int/iris/handle/10665/333114>.

miejscach pracy. Dotyczyło to także systemu edukacji. Rozwiązaniem alternatywnym stała się nauka i praca zdalna z wykorzystaniem platform internetowych. Kolejne problemy to m.in.: zatrzymanie łańcuchów dostaw towarów, potrzeba usprawnienia funkcjonowania służby zdrowia, kwestie związane z brakiem przychodów przez przedsiębiorstwa. Pandemia wpłynęła na wiele zmian w poszczególnych sektorach gospodarek. Wprowadzono tarcze antykryzysowe, których zadaniem było wspieranie głównie przedsiębiorców w aspekcie zapewniania im środków finansowych w celu przetrwania pandemii. Dodatkowo w sektorze zdrowia pojawiły się teleporady i e-recepty.

Pandemia doprowadziła do zatrzymania sektora lotniczego transportu pasażerskiego²⁶. W potęgde gospodarczej, którą są Stany Zjednoczone, w kwietniu 2020 roku zaobserwowano wzrost poziomu bezrobocia do poziomu 14,7%²⁷. W czasie pandemii w Stanach Zjednoczonych pracę straciło około 41 milionów ludzi²⁸. Zaewidencjonowano również światowy spadek cen ropy naftowej²⁹. Od kwietnia do grudnia 2020 roku cena baryłki ropy naftowej oscylowała wokół 40 dolarów³⁰.

Pojawiające się pandemie, wzrosty poziomu bezrobocia, migracja ludzi i inne czynniki to problemy globalne ważne w aspekcie kształtowania polityki Paktu Północnoatlantyckiego.

2.2. Polityka NATO wobec współczesnych zagrożeń

Zmieniające się problemy globalne mają wpływ na kształtowanie skutecznego i sprawnego zakresu misji NATO wymagającego ciągłych reform, modernizacji i transformacji Sojuszu. Należy pamiętać o tym, że globalne problemy obejmują wiele czynników, które w różnych przedziałach czasowych pojawiają się, a następnie stopniowo gasną. Typologię tych problemów nakreślono na rysunku 4.

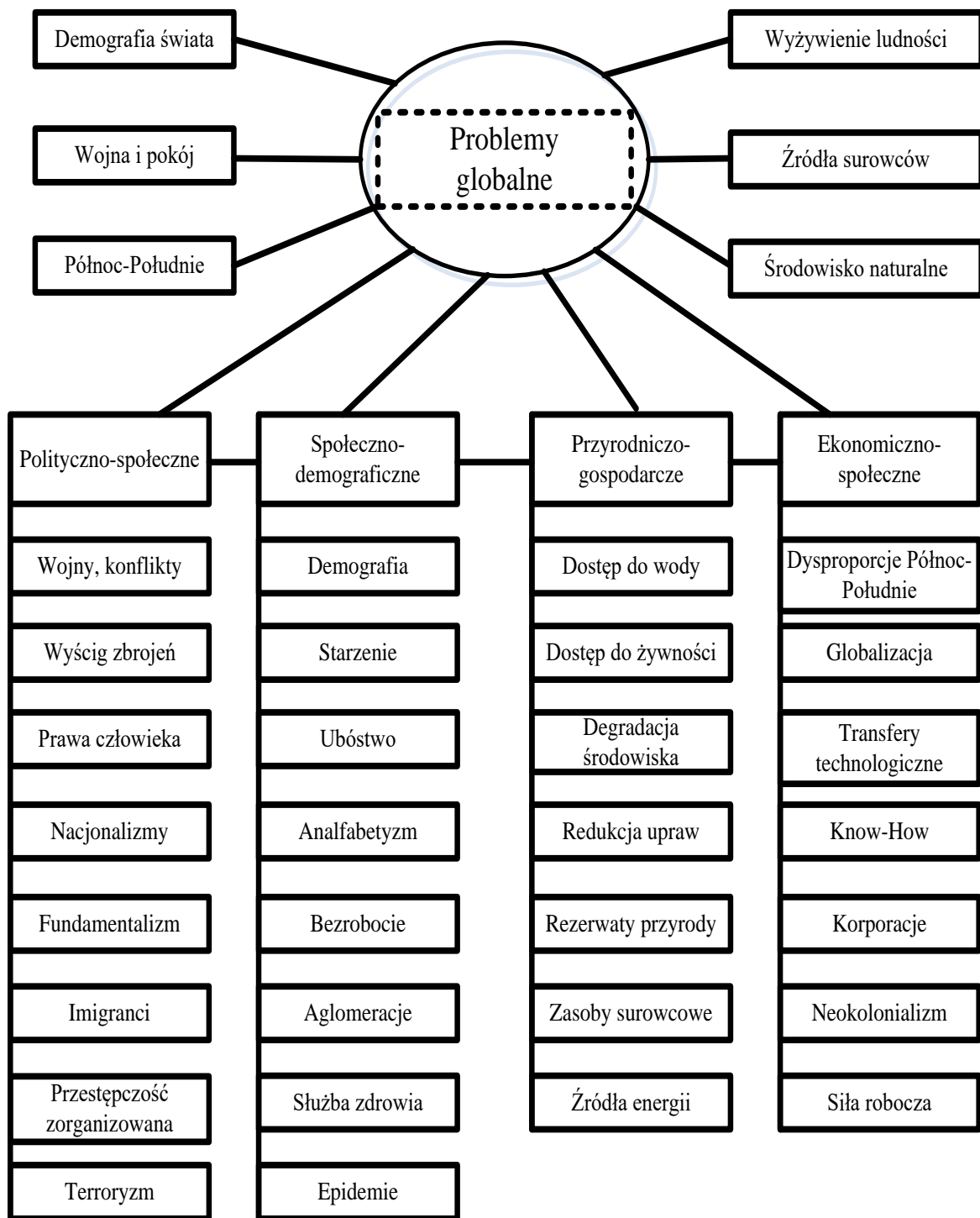
²⁶ M. Stajniak, B. Kozicki, B. Wenerska, *The number of passengers transported by air in the world and the impact of the COVID-19 pandemic on air passenger transport in the USA in terms of economic security*, „European Research Studies Journal” 2022, vol. XXV, Special Issue 2B, pp. 173-183, DOI: 10.35808/ersj/2951.

²⁷ B. Kozicki, M. Górnikiewicz, *Unemployment Rate in Poland and USA during COVID-19 Pandemic: A Case Study*, „European Research Studies Journal” 2020, vol. XXIII, Special Issue 3, s. 187-200, DOI: 10.35808/ersj/1861.

²⁸ *41 mln Amerykanów straciło pracę podczas epidemii koronawirusa*, 28.05.2020, Dziennik Gazeta Prawna, <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/1479930,usa-koronawirus-bezrobocie-rynek-pracy.html>, stan na 8.07.2023.

²⁹ B. Kozicki, P. Bryczek-Wróbel, M. Górnikiewicz, *The Impact of the Coronavirus Pandemic on Russia's Economic Security: Analysis of Exchange Rates of Selected Currencies and Energy Resources*, „European Research Studies Journal” 2020, vol. XXIII, Special Issue 3, s. 228-238, DOI: 10.35808/ersj/1879

³⁰ Ibidem.



Rysunek 4. Typologia współczesnych globalnych problemów

Źródło: K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy*, BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2021, s. 94

Problemy globalne obejmują swym zasięgiem wszystkie państwa świata: zarówno słabo, jak i bardzo rozwinięte. Konflikty etniczne, terroryzm, przestępczość zorganizowana są wciąż bardzo dużym zagrożeniem³¹. Także dla bezpieczeństwa terytorium i społeczeństw państw należących do Sojuszu. Ważne jest ciągłe rozpoznanie problemów, ich monitorowanie i zapobieganie im, zanim przybiorą na sile. W przypadku rozwinięcia się konfliktów zadaniem NATO jest przeciwdziałanie odpowiednio do zaobserwowanych potrzeb. Sojusz Północnoatlantycki w dokumencie *Framework for Future Alliance Operations 2018* zdefiniował zagrożenia zbieżne z zestawionymi powyżej problemami globalnymi. Zaliczono do nich³²:

- 1) wojny, w tym hybrydową, nieregularną, konwencjonalną, informacyjną, z użyciem broni masowego rażenia;
- 2) terroryzm;
- 3) atak na infrastrukturę krytyczną;
- 4) migrację ludzi;
- 5) nadmierny wzrost urbanizacji wybranych regionów;
- 6) pandemie;
- 7) klęski żywiołowe i katastrofy spowodowane przez człowieka.

Zdaniem K. Ficońa problemy globalne „stanowią wspólne dziedzictwo dotychczasowych cywilizacji, a obecnie implikują zagrożenia dla wszystkich społeczeństw, których rozwiązanie zazwyczaj wymaga wielostronnej współpracy różnych państw i narodów”³³. Jednym z aktualnych globalnych problemów, który pojawił się w 2022 roku i również ma olbrzymi wpływ na kształtowanie geopolityki Rzeczypospolitej Polskiej, jest wojna Rosji z Ukrainą.

Termin „wojna” w literaturze interpretowany jest jako sytuacja agresywnego i gwałtownie przebiegającego konfliktu między zorganizowanymi społecznościami³⁴. To zjawisko zazwyczaj złożone, o podłożu wieloaspektowym, obejmuje oprócz aktu walki przy użyciu sił zbrojnych również wykorzystanie sposobów niemilitarnych³⁵. Rozróżnia się wiele rodzajów wojen, m.in.: ekonomiczną, polityczną, zimną. Istnieje również termin „wojna

³¹ R. Zięba, *Nowe wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa międzynarodowego: aspekty metodologiczne*, [w:] J. Simonides (red.), *Świat wobec współczesnych wyzwań i zagrożeń*, Warszawa 2010, s. 343.

³² *Framework for Future Alliance Operations*, NATO ACT, 2018; Sz. Mitkow, *Bezpieczeństwo militarne Polski w realiach XXI wieku*, Difin, Warszawa 2023, s. 40-43.

³³ K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy*, BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2021, s. 93.

³⁴ M. Bankowicz, 1999, *Słownik polityki*, WP, Warszawa, s. 270.

³⁵ K. Ficoń, *Propedeutyka bezpieczeństwa. Filozofia, nauka, fenomen*, op. cit., s. 20.

gorąca”, czyli z użyciem sił militarnych lub przemocy, uznawana za wojnę w dosłownym tego słowa znaczeniu³⁶.

Znaczenie terminu „wojna” ulegało zmianom. Niezbędne staje się przewidywanie zmian w przyszłym środowisku walki³⁷, które będzie miało wpływ na przyszłą produkcję nowych jednostek sprzętowych oraz ich właściwe użycie w praktyce³⁸. Obecnie definiuje się to pojęcie jako zorganizowaną walkę zbrojną pomiędzy państwami, narodami lub grupami społecznymi. Ogólnym celem walki jest zwyciężyć i przeżyć³⁹. Przeciwnością wojny jest pokój, czyli nieobecność konfliktu zbrojnego w stosunkach między państwami⁴⁰. Dla celów poglądowych na rysunku 5 zestawiono informacje dotyczące terminu wojny, jej istoty i atrybutów.

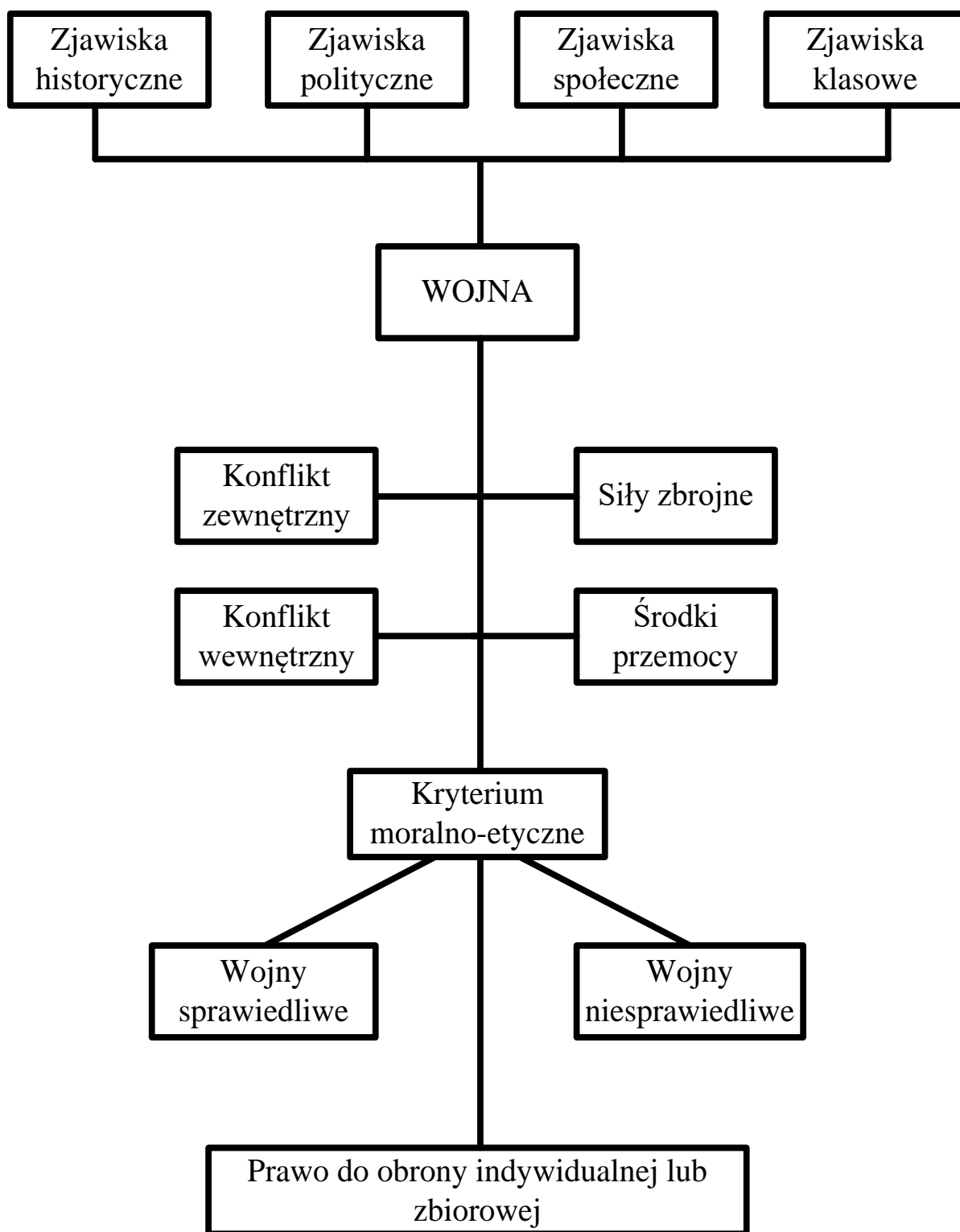
³⁶ Ibidem.

³⁷ M. Górniewicz, *Prognozowanie kulturowe zagrożeń bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2018, passim.

³⁸ Sz. Mitkow, *Bezpieczeństwo militarne Polski w realiach XXI wieku. Wybrane aspekty*, op. cit., s. 230.

³⁹ S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 2011, s. 22.

⁴⁰ Ibidem, s. 21.



Rysunek 5. Pojęcie, istota i atrybuty wojny

Źródło: K. Ficoń, *Propedeutyka bezpieczeństwa. Filozofia, nauka, fenomen*, BEL Studio sp. z o.o., Warszawa 2020, s. 20

Wojna jest skomplikowanym zjawiskiem historycznym, politycznym, społecznym, a także klasowym. Może być uznawana za: sprawiedliwą, niesprawiedliwą bądź akceptowaną

przez wybraną zbiorowość. Obejmuje swym zasięgiem tzw. konflikt wewnętrzny i zewnętrzny. Ma bezpośredni wpływ na poziom, ograniczenia i założenia bezpieczeństwa militarnego, które jest stanem uzyskiwanym dzięki odpowiednio zorganizowanym i wyposażonym siłom zbrojnym, zawartym sojuszom, a także koncepcjom strategicznym i ich wykorzystaniu w ujęciu dynamicznym⁴¹. Zdaniem Waldemara Kitlera to „proces obejmujący różnorodne działania w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, których zasadniczym celem jest przeciwdziałanie zagrożeniom mogącym doprowadzić do groźby użycia siły militarnej lub przeciwstawienie się jej faktycznemu użyciu w stosunkach między różnymi podmiotami, zwykle państwami, lecz także podmiotami wewnętrznymi państwa, przez obronę i ochronę przed tymi zagrożeniami i ich skutkami”⁴². Bezpieczeństwo militarne utożsamiane jest również z kategorią głównie państwa jako podmiotu, czyli stanowi pochodną istnienia obiektu jako państwa w powiązaniu z zewnętrznym środowiskiem inaczej określanym jako międzynarodowe⁴³. Wojna jest terminem szerokim, związanym z różnymi przesłankami, może być prowadzona z użyciem sił zbrojnych lub innych środków przemocy, a jej zakończenie wiąże się z różnego rodzaju skutkami, które na każdym etapie są ważne w aspekcie utrzymania odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa militarnego. Przykładem działań wojennych prowadzonych tuż przy granicy z Polską jest wojna Rosji z Ukrainą.

2.3. Postawa NATO wobec konfliktu Rosja – Ukraina

W skali naszego kontynentu, a można zaryzykować twierdzenie, że w skali całego globu, najistotniejszym wydarzeniem ostatnich lat jest otwarta, wielkoskalowa agresja Rosji wobec Ukrainy rozpoczęta 24.02.2022 roku. Za jej przyczynę uznaje się dość powszechnie neoimperialną politykę Rosji, dążącej do odbudowy imperium na obszarze poradzieckim, czyli konsolidacji tzw. ruskiego miru oraz strefy wpływów i zdominowania Europy Środkowo-Wschodniej. Według władców Kremla zapewni to właściwe miejsce w wielobiegunowym świecie, gdzie dominacja USA z przełomu wieków ma być jedynie krótkim epizodem.

Warto krótko przeanalizować wybrane wydarzenia na naszym kontynencie w ostatnich czterech dekadach, by dostrzec obecną ostrą fazę konfliktu we właściwej, szerszej perspektywie zachodzących przemian geopolitycznych. W tym okresie, bazując na najlepszym pojmowaniu

⁴¹ B. Balcerowicz, *Bezpieczeństwo polityczne Rzeczypospolitej Polskiej*, ZUMS BN, AON, Warszawa 2004, s. 15.

⁴² W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie. Uwarunkowania. System*, op. cit., s. 47.

⁴³ M. Huzarski, *Sztuka wojenna XXI wieku. Wartość doświadczeń a realizm współczesności*, WAT, Warszawa 2017, s. 23.

własnych interesów, strony konfliktu, czyli Rosja i Ukraina, ale i Zachód (NATO, UE oraz poszczególne państwa będące ich członkami), prowadziły określoną politykę. Jak podkreślał C. von Clausewitz, wojna jest przedłużeniem polityki. Przy takim ujęciu uzyskamy spójność spojrzenia na kroki podejmowane przez strony bezpośrednio i pośrednio zaangażowane w trwające procesy.

Część ekspertów i komentatorów ostatnich kilkunastu miesięcy pełnoskalowej agresji Rosji na Ukrainę uznaje, że obecna faza konfliktu jest następstwem:

- aspiracji Rosji dotyczących miejsca i roli Moskwy w łaździe światowym jako bezpośredniej spadkobierczyni ZSRR;
- stosunku Rosji do emancypacji Ukrainy, a być może szerzej słowiańskich republik poradzieckich w kontekście ideologii istnienia „ruskiego miru”;
- błędnej, krótkowzrocznej i pasywnej polityki Zachodu względem Europy Wschodniej, a przede wszystkim przestrzeni poradzieckiej, w szczególności Ukrainy.

Równocześnie warto jednak pamiętać o wyborach i decyzjach społeczeństwa oraz władz Ukrainy, które powinny być postrzegane podmiotowo. To ich działania, a także zaniechania powinny być rozpatrywane jako czynniki kształtujące środowisko bezpieczeństwa w regionie. To bowiem na narodzie i jego elicie spoczywa obowiązek podejmowania wszelkich działań prowadzących do zapewnienia bezpieczeństwa, czyli przetrwania i rozwoju.

Rozpad dwubiegunowego świata w naszej narodowej zbiorowej pamięci jest kojarzony z wyborem Karola Wojtyły na papieża, wyścigiem zbrojeń i pieriestrojką Gorbaczowa. Słusznie jesteśmy dumni z sukcesu strajków, porozumień sierpniowych i „festiwalu Solidarności”, które, nawet w połączeniu ze stanem wojennym realizowanym bez bezpośredniego wsparcia „Sowietów”, były potwierdzeniem stopniowej erozji doktryny Breżniewa⁴⁴. ZSRR zdominowało naszą część kontynentu. W ramach tak zwanej doktryny ograniczonej suwerenności przyznawało sobie prawo do interwencji na terytorium każdego państwa członkowskiego bloku socjalistycznego (UKładu Warszawskiego) w sytuacji, gdy wewnętrzne lub zewnętrzne siły, wrogie wobec socjalizmu, czyli w istocie niezgadujące się na podległość Moskwie, usiłują się z niej oswobodzić, np. przez zmianę ustroju na kapitalistyczny. Tymczasem odtajniane dokumenty z początków lat osiemdziesiątych wskazują, że

⁴⁴ L. Breżniew, *Speech by First Secretary of the Soviet Union Leonid Brezhnev*, 13 November 1968, <https://loveman.sdsu.edu/docs/1968BrezhnevDoctrine.pdf>

w rzeczywistości ZSRR nie był zdolny (skłonny) interweniować w Polsce w latach 1980-81, a zdławienie Solidarności zostawiono Jaruzelskiemu⁴⁵.

Zmiany geopolityczne, które zaszły w centralnej i wschodniej Europie w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., doprowadziły do zakończenia zimnej wojny i tego, że przestał istnieć świat dwubiegunowy. W decydujący sposób zmieniło to sytuację bezpieczeństwa w skali globu. Co więcej, w tym krótkim czasie stracono sowieckie zdobycze zyskane w wyniku pokonania Niemiec i układów jałtańsko-poczdamskich, ale również zniweczono efekty blisko trzech stuleci podbojów Moskwy.

Równocześnie ostatnie dwie dekady ubiegłego wieku to okres, kiedy tzw. kolektywny Zachód, w tym USA jako supermocarstwo, ale również oswobadzające się spod kurateli Moskwy państwa w swojej polityce bezpieczeństwa w Europie liczyły się ze zdaniem Kremla. Należy uznać to za naturalne, choćby ze względu na utrzymywany w wysokiej gotowości do użycia potężny potencjał wojskowy rozmieszczony w centrum kontynentu czy strategiczny potencjał nuklearny. Jako przykład można wskazać proces jednoczenia Niemiec⁴⁶.

To w tym czasie pierwszy niekomunistyczny rząd RP przez Gorbaczowa dążył do zagwarantowania zachodnich granic państwa⁴⁷. Równocześnie USA zaakceptowały warunki wojskowe zjednoczenia, czyli nieprzenoszenie potencjału wojskowego i infrastruktury na tereny byłego NRD.

W połowie lat osiemdziesiątych XX w. ZSRR, osłabiony niegospodarnością, wyścigiem zbrojeń i wojną w Afganistanie, stopniowo rezygnował z dotychczasowej totalnej dominacji nad Europą Centralną. Doprowadziło to między innymi do zawarcia z NATO kilku porozumień mających doprowadzić do obniżenia potencjału wojskowego obu stron i zmniejszenia ryzyka wybuchu wojny nuklearnej i konwencjonalnej na kontynencie: podpisanie 8 grudnia 1987 r. w Waszyngtonie porozumienia o redukcji potencjałów nuklearnych (ang. *Intermediate-Range Nuclear Forces Treaty INF*) obu supermocarstw⁴⁸, Traktat o konwencjonalnych siłach zbrojnych w Europie (ang. *Treaty on Conventional Armed Forces in Europe*, CFE)

⁴⁵ A. Trzmiel, *Anatolij Czerniajew: W 1981 roku Breżniew wykluczał interwencję w Polsce*, 8.12.2011, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/publicystyka/art14048011-anatolij-czerniajew-w-1981-roku-brezniew-wykluczal-interwencje-w-polsce>

⁴⁶ M. Kosman, *Polityka RFN wobec ZSRR/Rosji w latach 1989-2009*, Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz 2013, s. 128-131.

⁴⁷ A. Dudek, *Problem zachodniej granicy Polski oraz zjednoczenia Niemiec w polityce zagranicznej rządu Tadeusza Mazowieckiego (1989-1990)*, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prace Historyczne” 2018, 145, z. 1, s. 135-156.

⁴⁸ E. Firlej, Z. Jopek, *Traktat o konwencjonalnych siłach zbrojnych w Europie (stan i perspektywy)*, Warszawa 1996, s. 4.

z 19 listopada 1990 roku oraz Traktat o otwartych przestworzach (*Open Skies Treaty*) z 24 marca 1992 roku. Są one uważane za podstawę stabilności militarnej w Europie po upadku dwublokowego systemu Wschód – Zachód.

Pod koniec lat osiemdziesiątych stało się oczywiste, że osłabiony reżim z Moskwy nie jest w stanie efektywnie sprawować kontroli nad państwami Europy Środkowej, co doprowadziło do przemian ustrojowych w bloku wschodnim i ostatecznie do upadku komunizmu w Europie Środkowo-Wschodniej w 1989 roku. Proces ten rozpoczął się obradami Okrągłego Stołu w Polsce (6 lutego – 5 kwietnia 1989 roku), co skutkowało przeprowadzeniem częściowo wolnych wyborów 4 czerwca i powstaniem rządu premiera Tadeusza Mazowieckiego. W czerwcu tego roku rozpoczęły się rozmowy rządu z opozycją na Węgrzech, które doprowadziły do uzgodnienia terminu wolnych wyborów. Również w czerwcu rozpoczęły się protesty w Niemieckiej Republice Demokratycznej, a w listopadzie spontanicznie zaczęto burzyć mur berliński. Także w listopadzie doszło do „aksamitnej rewolucji” w Czechosłowacji, która zakończyła się wyborem na prezydenta Czechosłowacji Václava Havla. W Bułgarii 10 listopada odsunięto od władzy Todora Żiwkova oraz rozpoczęto rozmowy z opozycją. Jesień Ludów 1989 roku zakończyła się buntem w Rumunii, gdzie obalono i skazano na karę śmierci Nicolae Ceaușescu.

Przemiany polityczne z 1989 roku doprowadziły do rozmontowania Układu Warszawskiego i Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej w latach 1990-91. Tym samym, po zrzuceniu zwierzchnictwa ideologiczno-politycznego, zlikwidowano organizacyjne podstawy dominacji Moskwy nad regionem w zakresie bezpieczeństwa i gospodarki i zewnętrzna część imperium zarządzanego z Kremla stała się przeszłością.

Z kilkunastomiesięcznym opóźnieniem względem zmian w Europie Centralnej rozpoczął się proces dezintegracji ZSRR. Osłabienie ideologiczno-polityczno-gospodarczo-wojskowe ZSRR stworzyło warunki do oswobodzenia się państw Europy Środkowo-Wschodniej spod kurateli Moskwy. Niemal równocześnie rozpoczął się proces rozpadu największego powierzchniowo państwa globu, które nie było przecież organizmem unitarnym. Dość wspomnieć, że Białoruska i Ukraińska Socjalistyczna Republika Radziecka na żądanie Stalina stały się członkami założycielami ONZ, podobnie do niebędącej wówczas niepodległą Kanady. Co więcej, we władzach obu republik w okresie istnienia ZSRR funkcjonowały resorty spraw zagranicznych, mimo iż faktycznie nie prowadzono tego typu samodzielnej polityki⁴⁹.

⁴⁹ E. Mironowicz, *Polityka zagraniczna Ukrainy 1990-2010*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2013, s. 13.

Zatem proces emancypacji narodów Europy Wschodniej, Kaukazu i Azji Centralnej na początku ostatniej dekady XX wieku stał się faktem.

Jako zasadnicze przyczyny rozpadu ZSRR wymienia się:

- zbyt sztywny i scentralizowany system ideologiczno-polityczno-gospodarczy państwa, dążący do budowy tożsamości „człowieka radzieckiego”, mocno ograniczający istniejącą różnorodność m.in. w sferze religii, języka, cenzury, handlu itp. z intencją maksymalizacji unifikacji;
- niewystarczająco efektywne reformy wewnętrzne w drugiej połowie lat osiemdziesiątych XX wieku (ekipa Michaiła Gorbaczowa), które wręcz zwiększyły skalę kryzysu gospodarczego i politycznego i przyspieszyły dezintegrację (w szczególności tzw. głośność, czyli jawność, transparentność)⁵⁰;
- zbytne rozproszenie priorytetów i zasobów (wojna w Afganistanie, wsparcie finansowe innych państw socjalistycznych) państwa osłabionego zimną wojną i wyścigiem zbrojeń z USA (mimo zawieranych porozumień rozbrojeniowych), realizowane kosztem społeczeństwa;
- ambicje emancypacyjne elit w republikach związkowych, autonomicznych i regionach oraz brak kompromisu między moskiewskimi reformatorami i konserwatystami należącymi do Komunistycznej Partii Związku Radzieckiego.

Prowadzona przez Gorbaczowa polityka reform (pieriestrojka – przebudowa, demokratyzacja i głośność – jawność) skutkowałą odmrożeniem czasem wielowiekowych sporów etnicznych oraz żądaniami w zakresie podmiotowości czy też suwerenności z licznych części składowych federacji, najpierw ze strony bałtyckich i zakaukaskich republik⁵¹. Pierwszy akt suwerenności, czyli deklaracja nadrzędności prawa lokalnego nad sowieckim, został wydany w 16 listopada 1988 roku przez Estońską Socjalistyczną Republikę Radziecką⁵². Kolejnym tego typu aktem była deklaracja Litewskiej Socjalistycznej Republiki Radzieckiej z 18 maja 1989 roku. Uwolnione napięcia narodowościowe i niezadowolenie społeczne doprowadziły do użycia Armii Radzieckiej do tłumienia w kwietniu 1989 roku niepodległościowych demonstracji w Tbilisi (Gruzja), a następnie, w styczniu 1990 roku, do działań stabilizacyjnych w Górskim Karabachu i wzdłuż granic Armenii i Azerbejdżanu. To

⁵⁰ A. Bartnicki, *Michaił Gorbaczow – prezydent upadającego państwa*, „Miscellanae Historico-Iuridica” 2009, t. 7, Uniwersytet w Białymstoku, s. 196-197, 206-207.

⁵¹ *Oxford. Wielka Encyklopedia Świata*, t. 17, Oxford Educational, Poznań 2005, s. 10-107.

⁵² E. Walker, *Dissolution, Sovereignty and the Breakup of the Soviet Union*, Cambridge University Press, Rowman & Littlefield, 2003, s. 63.

wówczas w ZSRR nastąpił okres, który może być określony słowami pierwszego prezydenta „bierzcie tyle suwerenności, ile jesteście w stanie udźwignąć”⁵³.

11 marca 1990 roku Rada Najwyższa Litewskiej Socjalistycznej Republiki Radzieckiej uchwaliła dokument stanowiący faktyczne ogłoszenie niepodległości: Akt Przywrócenia Państwa Litewskiego. Wywołało to gwałtowną reakcję ze strony Moskwy: blokadę gospodarczą, przerywaną negocjacjami, a zakończoną szturmem na budynki rządowe Litwy i wieżę telewizyjną w Wilnie w styczniu 1991 roku. W wydarzeniach tych życie straciło czternaście osób, a około sześćset zostało rannych.

W 1990 roku kolejne republiki związkowe ogłaszały suwerenność (12.06.1990 roku powstała Rosja, 27.07.1990 Białoruś), co powodowało coraz większy chaos kompetencyjny w ZSRR. W tym procesie uczestniczyła również Ukraińska Socjalistyczna Republika Radziecka. Uważa się, że przyczyną, która wywołała ferment społeczno-polityczny nad Dnieprem, było postępowanie władz komunistycznych po awarii w Czarnobylu. Biorąc przykład z innych republik, 16.07.1990 roku parlament w Kijowie przyjął Deklarację o suwerenności państwowej USRR. Zawarte w dokumencie paradygmaty dotyczące przyszłej polityki Ukrainy, a w zasadzie ich realizacja mają bardzo duże znaczenie dla późniejszej i obecnej sytuacji bezpieczeństwa tego państwa. Otóż zasadnicze treści Deklaracji w momencie ich realizacji przez Ukraińców i uznania przez społeczność międzynarodową oznaczałyby faktyczną niepodległość. Co więcej, dokument zawierał następujące stwierdzenie: „Ukraińska SSR ogłasza swój zamiar bycia państwem neutralnym, które nie uczestniczy w blokach wojskowych i dotrzymuje wierności trzem antyatomowym zasadom – nie przyjmować, nie produkować i nie nabywać broni jądrowej”⁵⁴. Można tu łatwo dostrzec analogię do deklaracji bezaliansowości Węgier z 1956 r., co w zamyśle miało zminimalizować prawdopodobieństwo posunięcia się hegemonu do rozwiązań siłowych.

Deklaracja suwerenności Ukraińskiej SSR z lipca 1990 roku nie rozstrzygała o niepodległości państwa. Była raczej dokumentem wpisującym się w ówczesny trend decyzji emancypacyjnych podejmowanych przez narody ZSRR. Za potwierdzenie tej tezy należy uznać wynik przeprowadzonego 17 marca 1991 roku referendum: za utrzymaniem istnienia Związku Radzieckiego w zreformowanej formie, w tym obecnością w nim Ukrainy, opowiedziała się

⁵³ A. Bartnicki, *Borys Jelcyn jako przywódca polityczny*, „Studia Podlaskie” 2018, nr 1, Uniwersytet w Białymstoku, s. 53.

⁵⁴ V. Vasylenko, *Non-nuclear status of Ukraine: past, present, and future* (Без’ядерний статус України: минуле, сучасне, майбутнє), “The Ukrainian Week”, 31.05.2018, No 21 (549), s. 30.

zdecydowana większość mieszkańców republiki⁵⁵. Równocześnie jednak, co z obecnej perspektywy dość łatwo stwierdzić, zapisy Deklaracji stanowiły mocne i klarowne wytyczne dla elit niepodległego państwa.

W celu powstrzymania dalszej dezintegracji politycznej i pogłębiania zapaści ekonomicznej w grudniu 1990 roku M. Gorbaczow uruchomił prace nad nową federalistyczną strukturą polityczną Związku Radzieckiego. Inicjatywy ostatniego Sekretarza Generalnego ZSRR i zarazem pierwszego prezydenta były atakowane zarówno przez środowiska liberalno-demokratyczne, jak i komunistycznych sowieckich ortodoksów. Ci ostatni, chcąc zapobiec dalszej dezintegracji, w sierpniu 1991 roku przeprowadzili nieudany pucz, który w istocie przyspieszył rozpad państwa związkowego.

Przed puczem, w kwietniu 1991 roku, niepodległość ogłosiła Gruzja, podczas puczu ponownie Litwa oraz Łotwa, Estonia i Ukraina. Z kolei po puczynie deklaracje niepodległości wydały również Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Mołdawia i Uzbekistan. Jednocześnie warto odnotować, że deklaracja niepodległości Ukrainy z 24 sierpnia 1991 roku przewidywała późniejsze odwołanie się do społeczeństwa w formie referendum.

Dość powszechnie kolektywny „Zachód” nie był przygotowany na taki scenariusz wydarzeń, mimo że w grudniu 1989 roku Bush i Gorbaczow ogłosili zakończenie zimnej wojny. Pokojowe rewolucje roku 1989 obaliły rządy partii komunistycznych i skutkowały zmianą ustrojów w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Rozmontowanie bloku wschodniego, tj. Układu Warszawskiego i RWPG, przebiegało raczej spokojnie (z wyjątkiem krwawych zamieszek w Rumuni) i wydawało się „kontrolowane” przez zwycięski Waszyngton.

Jednocześnie ruchy odśrodkowe w ZSRR i postępujący rozpad wywoływały strach przed destabilizacją obszaru, na którym znajdowały się setki tysięcy żołnierzy oraz tysiące czołgów i głowic nuklearnych. Stąd też Stany Zjednoczone i ich europejscy sojusznicy do pewnego stopnia wspierały Gorbaczowa i stwarzały warunki do możliwie najdłuższego zachowania kontroli nad rozpadającym się imperium radzieckim przez władzę w Moskwie⁵⁶. Republiki radzieckie ogłaszające najpierw suwerenność, a następnie niepodległość nie znajdowały natychmiast uznania międzynarodowego dla swojego nowego statusu. Co więcej, do pewnego stopnia nie udzielały go sobie wzajemnie, czekano na reakcję ekipy Gorbaczowa,

⁵⁵ E. Mironowicz, *Polityka zagraniczna Ukrainy 1990-2010*, op. cit., s. 25.

⁵⁶ *U.S. – Soviet Relations, 1981-1991*, Office of the Historian, Foreign Service Institute, United States Department of State, <https://history.state.gov/milestones/1981-1988/u.s.-soviet-relations> oraz M. Smith, *Gorbachev and Reagan: the capitalist and communist who helped end the cold war*, 31.08.2022 r., The Guardian, <https://www.theguardian.com/world/2022/aug/31/gorbachev-and-reagan-the-capitalist-and-communist-who-helped-end-the-cold-war>

struktur siłowych, partii komunistycznej czy wreszcie społeczeństw/narodów. Przełom w postawie Zachodu i powstania nowych państw nastąpił w grudniu 1991 roku, gdy Ukraińcy w powszechnym referendum opowiedzieli się za niepodległością, a kilka dni później przywódcy Rosji, Białorusi i Ukrainy podpisali się pod dokumentem likwidującym radzieckie mocarstwo. Dopiero te wydarzenia otworzyły drogę do międzynarodowego uznania Ukrainy i pozostałych państw przestrzeni postradzieckiej.

8 grudnia prezydent Rosji Borys Jelcyn, reprezentujący Ukrainę Leonid Krawczuk oraz Stanisław Szuszkiewicz z Białorusi podpisali układ białowieski, w którym rozwiązali ZSRR jako federacyjne państwo, czyniąc następcą prawnym Rosję. Następnie 21 grudnia 1991 r. powołano Wspólnotę Niepodległych Państw (WNP) jako organizację międzynarodową, w jej składzie znalazło się jedenaście republik: Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Tadżykistan, Turkmenistan, Ukraina i Uzbekistan.

Stosunek Zachodu do postępującego procesu rozpadu ZSRR najlepiej opisują słowa z przemówienia prezydenta USA George'a Busha, wygłoszonego 1 sierpnia 1991 r. w Kijowie: „Będziemy wspierać tych w centrum i w republikach, którzy pragną wolności, demokracji i autonomii ekonomicznej. (...) Jednak wolność to nie to samo co niepodległość. Amerykanie nie będą wspierać tych, którzy pragną niepodległości po to, by zamienić tyranię narzuconą z daleka na miejscowy despotyzm. Nie będą pomagać tym, którzy zachęcają do samobójczego nacjonalizmu, który rodzi się z międzynarodowej nienawiści”⁵⁷. Powyższa wypowiedź, będąca w istocie wsparciem Gorbaczowa, pokazuje wyraźnie, że politycy dość łatwo rezygnują z pryncypiów, które głoszą, jeśli widzą w tym jakiś interes. Można tu dostrzec zachowawczość, by nie rzec strach przed zmianami.

Jak wiemy z historii, do połowy XVII wieku Księstwo Moskiewskie funkcjonowało na obrzeżach ówczesnej Europy⁵⁸. Wschód kontynentu był zdominowany przez wielonarodową Rzeczpospolitą. Podstawą wzrostu potęgi Caratu było przyłączenie najpierw lewobrzeżnej Ukrainy, a następnie wchłonięcie w wyniku zaborów obszarów prawobrzeżnej Ukrainy i Białorusi w końcu XVIII wieku. To te tereny stały zapleczem kapitału ludzkiego oraz zasobów duchowych i kulturowych. Wówczas Moskwa przywłaszczyła sobie historyczną Ruś jako swoje dziedzictwo, co od ogłoszenia niepodległości przez Ukrainę w sierpniu 1991 roku pozostaje wyzwaniem dla rosyjskiego nacjonalizmu i świadomości imperialnej. Istnienie

⁵⁷ G. Bush, *Remarks to the Supreme Soviet of the Republic of the Ukraine in Kiev, Soviet Union*, Public Papers, George H. W. Bush, Presidential Library & Museum, <https://bush41library.tamu.edu/archives/public-papers/3267>

⁵⁸ L. Bazyłow, P. Wieczorkiewicz, *Historia Rosji*, Wrocław 2009, s. 120-189.

niepodległej Ukrainy uderza w rosyjski mit o tysiącletniej państwowości, europejskiej tożsamości i jakoby odwiecznej przynależności do cywilizacji europejskiej. Wyraz temu dawał wielokrotnie np. Władimir Putin⁵⁹. Stąd też, pod parasolem Wspólnoty Niepodległych Państw, Rosja dążyła do utrzymania i poszerzenia swoich wpływów na obszarze poradzieckim, w tym podporządkowania sobie w szczególności byłych republik, przede wszystkim słowiańskich. W związku z tym rosyjska elita polityczna i zwykli obywatele są przekonani, że⁶⁰:

- Rosjanie, Białorusini i Ukraińcy są w istocie jednym narodem i powinni żyć w jednym państwie;
- ów „ruski mir” z jedną Cerkwią, kulturą i jednym językiem stanowi receptę na odrodzenie potęgi Moskwy⁶¹;
- niechęć Ukrainy do reintegracji z Kremlm (w przeciwieństwie do postępującej zależności Białorusi) jest przyczyną niepowodzeń Rosji;
- istnienie niezależnego państwa ukraińskiego, w szczególności rządzącego się standardami demokratycznymi z żyjącym w dobrobycie społeczeństwem stanowi zagrożenie strategiczne dla Rosji;
- Rosja bez Ukrainy jest geopolitycznie niepełna i nie może odrodzić się jako imperium na arenie międzynarodowej⁶², a niepodległa Ukraina pozostaje geopolityczną anomalią.

Te zakorzenione w rosyjskiej mentalności przekonania i rewizjonistyczne postawy wyznaczają kierunek zagranicznej polityki Rosji wobec Ukrainy i jej cel, jakim jest dążenie do zniszczenia autonomii i podmiotowości ukraińskiego państwa. Realizacja powyższego celu jest widoczna w polityce Moskwy, która nie wsparła separatyzmu Krymskiej Autonomii w 1991 r., licząc na reintegrację Ukrainy pod szyldem Wspólnoty Niepodległych Państw⁶³ czy Układu o bezpieczeństwie zbiorowym. Jednak słaba Jelcynowska Rosja, jak również asertywna Putinowska nie była w stanie osiągnąć wszystkich celów założonych wobec byłych republik

⁵⁹ M. Domańska, *Putin: Ukraińcy to Rosjanie, Ukraina to „anty-Rosja”*, 13.07.2021, OSW, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2021-07-13/putin-ukraincy-to-rosjanie-ukraina-to-anty-rosja>

⁶⁰ W. Wasyleńko, *Przyczyna, charakter i cel zbrojnej agresji Rosji przeciwko Ukrainie*, „Pomiędzy. Polonistyczno-Ukrainoznawcze Studia Naukowe” 2017, vol. 3, s. 21-26, www.marszalek.com.pl/between/ <https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/pomi/03/pomi201702.pdf>

⁶¹ A. Miastowska, *Czym jest „ruski mir”?* Zwykłym Rosjanom demokracja nie jest potrzebna, oni chcą powrotu imperium, 19.03.2022, Na Temat, <https://natemat.pl/402259,co-znaczy-ruski-mir-rosyjski-mir-upada-przez-putina-na-oczach-swiata>

⁶² Z. Brzeziński, *Brzeziński: Zachód musi wspomóc Ukrainę bronią. „Bez Ukrainy Rosja jest tylko wielkim krajem”*, 14.09.2014 r., Forsal.pl, <https://forsal.pl/artykuly/821174,brzezinski-zachod-musi-wspomoc-ukraine-bronia-bez-ukrainy-rosja-jest-tylko-wielkim-krajem.html>

⁶³ E. Mironowicz, *Rosja – Ukraina. 25 lat między „ograniczoną współpracą a ograniczoną konfrontacją”*, Studia z Dziejów Rosji i Europy Środkowo-Wschodniej, XLIX, Instytut Historii i Nauk Politycznych, Uniwersytet w Białymstoku.

Związku Radzieckiego. Z dzisiejszej perspektywy łatwo dostrzec, że integracja przestrzeni poradzieckiej pod skrzydłami Moskwy odnosi widoczne sukcesy wyłącznie w przypadku Białorusi⁶⁴. Po otwartej, wielkoskalowej agresji Rosji na Ukrainę zasadniczo wszystkie pozostałe postsowieckie państwa rozluźniają relacje z Moskwą⁶⁵.

Polityka Moskwy wobec Kijowa, w zasadzie dość skuteczna do 2014 roku, zakładała wykorzystywanie w stosunkach ukraińsko-rosyjskich ideologii wielkoruskiej i sentymentów postsowieckich, presji ekonomicznej oraz separatyzmu obszarów zamieszkałych przez ludność rosyjskojęzyczną. Cel pozostawał ten sam – reintegracja w formule ZSRR bis. Jednocześnie sukcesy i porażki Moskwy w tym względzie są następstwem nie tylko działań administracji Kremla, ale i świadomej, wielowektorowej polityki Kijowa prowadzonej przez pierwsze piętnaście lat istnienia Ukrainy po rozpadzie Związku Radzieckiego. Równocześnie, z perspektywy Zachodu, rozszerzanie NATO i UE na wschód miało być realizowane stopniowo, w procesie politycznym liczonym w latach, a decydujące słowo należało w istocie zarówno do społeczeństw obu organizacji, jak i ich przyszłych członków. Zatem wedle tych kryteriów na pewno do pomarańczowej rewolucji w 2004 roku, a być może nawet do protestów na Placu Niepodległości w 2014 roku ani elita, ani społeczeństwo Ukrainy jednoznacznie nie wypowiedziały się za przynależnością do struktur euroatlantyckich.

Pod koniec zimnowojennego świata oraz w procesie rozpadu Związku Radzieckiego najistotniejszą kwestią w dziedzinie bezpieczeństwa z punktu widzenia Europy pozostawał sowiecki arsenał nuklearny. Miał on kluczowe znaczenie dla Rosji, która dość skutecznie rościła sobie pretensje do bycia kontynuatorką nominalną i faktyczną ZSRR, co jej się w dużej mierze udało. Potwierdzeniem jej mocarstwowej pozycji jest choćby otrzymanie praw do bycia stałym członkiem Rady Bezpieczeństwa ONZ. Jednocześnie powszechny jest strach przed niekontrolowanym rozprzestrzenianiem broni, która mogłaby trafić do nieprzewidywalnych polityków w wybijających się na niepodległość republikach postradzieckich bądź do różnych dyktatorów lub nawet terrorystów.

⁶⁴ A. Dyner, *Nowa doktryna wojenna Państwa Związkowego Białorusi i Rosji*, PISM, 1.02.2022, <https://www.pism.pl/publikacje/nowa-doktryna-wojenna-panstwa-zwiazkowego-bialorusi-i-rosji> oraz *Analiza: czym jest dziś „Państwo Związkowe” Białorusi i Rosji?*, Uniwersytet Warszawski, Studium Europy Wschodniej, Biuletyn Informacyjny Studium, 13.01.2023, <https://studium.uw.edu.pl/analiza-czym-jest-dzis-panstwo-zwiazkowe-bialorusi-i-rosji/>

⁶⁵ K. Strachota, *Koniec fantomowego imperium. Jak Rosja traci Kaukaz i Azję Centralną*, 10.09.2022 r., Klub Jagielloński, <https://klubjagiellonski.pl/2022/09/10/koniec-fantomowego-imperium-jak-rosja-traci-kaukaz-i-azje-centralna/>

Tymczasem w momencie rozpadu ZSRR około 3500 strategicznych głowic jądrowych znajdowało się poza Rosją, na terytorium Białorusi, Kazachstanu i Ukrainy⁶⁶. Te państwa już w swoich deklaracjach suwerenności ogłosiły denuklearyzację. Stąd też po przeprowadzonych pod patronatem USA rozmowach ich przedstawiciele, dość szybko, bo 23 maja 1992 roku, podpisali Protokół Lizboński, w którym zobowiązali się do usunięcia ze swojego terytorium wszelkich głowic atomowych i przeniesienia ich do Federacji Rosyjskiej.

W przypadku Ukrainy realizacja tego porozumienia została w latach 1992-93 powiązana z negocjacjami dotyczącymi podziału zasobów Sowieckiej Floty Czarnomorskiej i jej statusu na Krymie. Wówczas ponownie do negocjacji włączyli się Amerykanie, którzy doprowadzili do trójstronnego porozumienia⁶⁷ w styczniu 1994 roku. W grudniu 1994 roku podczas spotkania Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie w Budapeszcie podpisano Memorandum⁶⁸ z gwarancjami bezpieczeństwa dla Ukrainy. Pod dokumentem podpisali się również premier Wielkiej Brytanii oraz nieco później przedstawiciele Francji i Chin⁶⁹. Proces przekazywania arsenału nuklearnego z Ukrainy do Rosji zakończył się latem 1996 roku. W ówczesnym rozumieniu zarówno Zachodu, jak i Ukrainy był to sukces. Według Kijowa porozumienie neutralizowało ryzyko podważania integralności terytorialnej czy wcześniejsze roszczenia Rosji do Krymu i Sewastopola.

Obecnie, w czasie gorącej fazy wielkoskalowej agresji Rosji na Ukrainę, wielu ekspertów uważa, że oddanie broni nuklearnej było błędem. Podkreślają oni odstraszącą rolę tego potencjału. Jednocześnie po rozpadzie ZSRR w optyce Zachodu dawne kraje demokracji ludowej oraz były republiki radzieckie tworzyły strefę buforową między nim a Rosją. Były one do pewnego stopnia przyzwyczajone do negocjacji czy uzgodnień z Moskwą. Niemal zgodnie uznawały, że jest to najlepsza droga do poprawy bezpieczeństwa na kontynencie. Mimo trwającej obecnie wojny na Ukrainie taki pogląd jest nadal dość powszechny⁷⁰.

⁶⁶ R.S. Norris, *The Soviet Nuclear Archipelago*, "Arms Control Today", January/February 1992, s. 24.

⁶⁷ J. Cirincione, *Deadly Arsenals: Nuclear, Biological, and Chemical Threats*, Carnegie Endowment for International Peace, 2005, s. 366.

⁶⁸ Letter dated 7 December 1994 from the Permanent Representatives of the Russian Federation, Ukraine, the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland and the United States of America to the United Nations addressed to the Secretary-General, A/49/765* S/1994/1399* 19 December 1994, Agenda items 62 and 70 General and complete disarmament maintenance of international security.

⁶⁹ Memorandum on security assurances in connection with Ukraine's accession to the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons, Registration Number 52241, <https://treaties.un.org/Pages/showDetails.aspx?objid=0800000280401fbb>

⁷⁰ J. Kędzierska, *Oto dlaczego USA wspierają Ukrainę. „Wojna ma potencjał, by rozszerzyć się na sojusz”*, wywiad z Michałem O'Hanlonem, 3.05.2022 r., Wp.pl, <https://wiadomosci.wp.pl/oto-dlaczego-usa-wspieraja-ukraine-wojna-ma-potencjal-by-rozszerzyc-sie-na-sojusz-6764158525635360a>

W 1997 roku Ukraina i Rosja podpisały porozumienie o podziale Floty Czarnomorskiej i warunkach jej stacjonowania na Krymie do 2017 roku. W zamian za potwierdzenie przez Rosję wspólnej granicy i obietnice rozwoju współpracy gospodarczej, w tym kolejny kompromis w sporze gazowym, dokonano podziału Floty Czarnomorskiej w stosunku 81,7% (Rosja) do 18,3% (Ukraina). Wobec braku istnienia między oboma krajami więzów sojuszniczych obecność wojsk Rosji na Krymie przypomina sytuację, gdy państwo postkolonialne godzi się udostępnić bazy na swoim terytorium dawnej metropolii w zamian za korzyści materialne⁷¹.

Również w 1997 roku prezydenci Kuczma i Jelcyn podpisali Traktat o przyjaźni, współpracy i partnerstwie między Ukrainą i Federacją Rosyjską. W dokumencie obie strony zapewniały o wzajemnym uznaniu integralności terytorialnej i nienaruszalności granic. Jednocześnie zobowiązywały się powstrzymać od jakichkolwiek działań lub poparcia dla takowych, gdyby były one skierowane przeciwko drugiemu krajowi podpisującemu traktat. Ukraina i Rosja gwarantowały sobie także, że nie będą zawierać układów z państwami trzecimi skierowanych przeciwko drugiej stronie oraz nie dopuszczą, aby ich terytorium było wykorzystane ze szkodą dla bezpieczeństwa partnera. W myśl polityki balansowania między Wschodem a Zachodem także w 1997 roku Ukraina podpisała Kartę indywidualnego partnerstwa z NATO⁷². Podpisując porozumienia z Rosją w 1997 roku, Ukraina chciała stać się łącznikiem między Moskwą a Zachodem, strefą buforową między NATO a Rosją. Zasadniczo wówczas w Ukrainie w tym zakresie panował konsensus głównych sił politycznych oraz zdecydowanej większości społeczeństwa.

Bardzo odmienną niż Ukraina strategię przyjęły państwa Europy Środkowej czy państwa bałtyckie – również były republiki ZSRR. Jednoznaczna reorientacja prozachodnia elit politycznych i społeczeństw doprowadziła do włączenia do NATO: Czech, Polski i Węgier w 1999 roku, a Bułgarii, Estonii, Litwy, Łotwy, Rumunii, Słowacji i Słowenii w 2004 roku. Równocześnie państwa te w roku 2004 i 2007 stały się członkami Unii Europejskiej. Jest to jednoznaczne potwierdzenie wyboru strategicznego ukierunkowanego na możliwie szybką integrację ze zwycięzcami zimnej wojny, czyli Zachodem. Należy mieć jednak świadomość, że w następstwie Aktu stanowiącego stosunki NATO i Rosji członkostwo wyżej wymienionych państw zostało poddane pewnym samoograniczeniom. Niektórzy politycy i eksperci status

⁷¹ A. Izbiańska, *Stosunki polityczno-ekonomiczne Rosji z Ukrainą po 1991 roku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2019, vol. 63, nr 3, s. 33.

⁷² M. Orzechowski, *Stosunki Ukrainy z Federacją Rosyjską*, [w:] M. Pietraś, T. Kapuśniak (red.), *Ukraina w stosunkach międzynarodowych*, Lublin 2007, s. 183.

państw Europy Środkowo-Wschodniej w NATO uznają za członkostwo „drugiej kategorii”⁷³. Jednak z aktualnej perspektywy, kiedy do Sojuszu przystąpiła Finlandia, a o przystąpieniu stara się Szwecja, można uznać, że NATO zapewnia kolektywne odstraszenie przed otwartą agresją zbrojną. Należy również mieć świadomość, że szybka integracja z Unią Europejską, czyli wymuszanie reform, odbyło się kosztem wyrzeczeń społeczeństw nowych członków. Wystarczy jednak zadać sobie pytanie: czy Ukraina nie chciałaby być obecnie w położeniu geostrategicznym choćby najbiedniejszego z tych państw?

Przed formalnym zaproszeniem nowych państw do członkostwa w Sojuszu⁷⁴, w celu neutralizacji obaw prezydenta Jelcyna oraz wzmocnienia dotychczasowej współpracy i budowy trwałego i całkowitego pokoju na obszarze euroatlantyckim, w czasie szczytu w Paryżu w maju 1997 roku szesnaście państw członkowskich podpisało z Rosją Akt stanowiący o podstawach wzajemnych stosunków, współpracy i bezpieczeństwa⁷⁵. W dokumencie obie strony uznały, że nie uważają się nawzajem za przeciwników oraz określono dziedziny współpracy: zapobieganie konfliktom, wspólne operacje, wymiana informacji i konsultacje na temat strategii, zapobieganie rozprzestrzenianiu broni masowego rażenia, kwestie dotyczące kontroli zbrojeń, walka z terroryzmem i nielegalnym obrotem narkotykami. Ponadto powołano Stałą Wspólną Radę NATO – Rosja, której zadaniem jest prowadzenie konsultacji, współpracy i w miarę możliwości budowa konsensusu, oraz ustanowiono przedstawicielstwo Rosji przy NATO w randze ambasady. W dokumencie NATO potwierdziło, że „nie ma żadnej intencji, planu ani powodu do rozmieszczania broni jądrowej na terytorium nowych członków” oraz że „w obecnych i przewidywalnych warunkach bezpieczeństwa Sojusz będzie realizować swoją obronę kolektywną oraz inne zadania poprzez zapewnienie koniecznych interoperacyjności, integracji i zdolności wzmocnienia, a nie drogą dodatkowego stałego rozmieszczenia znaczących sił bojowych. Zgodnie z tym, będzie on polegał na adekwatnej infrastrukturze współmiernej do wyżej wymienionych zadań”⁷⁶.

⁷³ Sierakowski i Haszczyński: *Polska członkiem NATO drugiej kategorii*, 23.08.2014, Onet <https://wiadomosci.onet.pl/swiat/sierakowski-i-haszczyński-polska-członkiem-nato-drugiej-kategorii/my124>; *Błaszczak: Przystajemy być członkiem NATO drugiej kategorii*, *Defense 24*, 8.09.2020, <https://defence24.pl/geopolityka/blaszczak-przystajemy-byc-członkiem-nato-drugiej-kategorii>

⁷⁴ M. Rühle, *Rozszerzenie NATO i Rosja: mity i rzeczywistość*, *NATO Review*, 1.07.2014 r., <https://www.nato.int/docu/review/pl/articles/2014/07/01/rozszerzenie-nato-i-rosja-mity-i-rzeczywistosc/index.html>

⁷⁵ *Founding Act on Mutual Relations, Cooperation and Security between NATO and the Russian Federation*, <http://www.nato.int/docu/basicxt/fndact-b.htm>

⁷⁶ Jack Mendelsohn, *The NATO Russian Founding Act*, Arms Control Association, <https://www.armscontrol.org/act/1997-05/features/nato-russian-founding-act#:~:text=Jeremy%20Rosner%2C%20Special%20Assistant%20to%20the%20President%20for,limitations%20on%20NATO%27s%20military%20policy%20from%20the%20outside.%22>

Mimo że Rosja nie przestrzega zapisów tego dokumentu, między innymi przez nierespektowanie przywołanego w Akcie stanowiącym formalnego wiążącego sygnatariuszy Traktatu o konwencjonalnych siłach zbrojnych w Europie (CFE), który konstytuuje jedną z podstaw budowy środowiska bezpieczeństwa na kontynencie, w mniej lub bardziej zawoalowanej formie jej agresywne działania są przez większość państw Zachodu tolerowane. Permanentnie narusza ustalenia zagrażające potencjałowi wojskowemu w południowej i północnej części Europy, między innymi przez wprowadzanie dodatkowych wojsk na Północny Kaukaz, do Naddniestrza i Abchazji oraz Osetii Południowej. W 2007 roku Rosja formalnie poinformowała o zawieszeniu swojego uczestnictwa w układzie.

Od rozpadu Związku Radzieckiego Zachód uznaje Rosję za kontynuatorkę ZSRR, za istotny czynnik współkreujący politykę bezpieczeństwa na kontynencie. Takie rozumienie ma już wielowiekową tradycję i sięga wojny północnej toczonej w latach 1700-1721, również na terytorium I Rzeczypospolitej. Kilkadziesiąt lat później Moskwa wraz z Berlinem i Wiedniem dokonała rozbiorów. To Rosja przyczyniła się do pokonania Napoleona, współdecydując podczas kongresu wiedeńskiego o kształcie powojennego ładu na kontynencie i zawierając w 1815 roku Święte Przymierze skierowane przeciwko antyautorytarnym ruchom. Wreszcie rola Moskwy w trakcie I i II wojny światowej oraz zimnej wojny trwale ukształtowała miejsce Rosji, będącej spadkobierczynią Caratu i Związku Radzieckiego, na arenie międzynarodowej. Można stwierdzić, że od początku XVIII w. Moskwa zdobyła i utrzymuje znaczące wpływy na obszarze Europy Środkowo-Wschodniej. Okresowo dominowała nad regionem, na przykład podczas zimnej wojny. Stąd też w swojej polityce dotyczącej Europy Środkowo-Wschodniej Zachód wysłuchuje stanowiska władców Kremla wobec państw regionu, a czasem również bierze je pod uwagę. Jest to fakt, bez względu na to, co o tym sądzą państwa tego regionu⁷⁷.

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, czyli po zjednoczeniu Niemiec, rozwiązaniu Układu Warszawskiego i wycofaniu wojsk radzieckich z Europy Środkowej, Sojusz Północnoatlantycki dokonał rewizji oceny zagrożeń militarnych na kontynencie. Zmiana geopolityczna i będąca jej następstwem zmiana percepcji zagrożeń znalazła swoje odzwierciedlenie w ocenie zagrożeń zawartej w koncepcji strategicznej NATO⁷⁸ z kwietnia 1999 roku. Mimo lat konfliktów zbrojnych będących konsekwencją rozpadu Jugosławii pozytywna ewolucja środowiska bezpieczeństwa w Europie została

⁷⁷ R. Kuźniar, *Warunki Zachodu dla Moskwy*, 6.03.2022, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/publicystyka/art35813311-roman-kuzniar-warunki-zachodu-dla-moskwy>

⁷⁸ *Alliance's Strategic Concept*, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_27433.htm

odnotowana. Wojna konwencjonalna na kontynencie przestała być postrzegana jako zasadnicze zagrożenie bezpieczeństwa militarnego. Jednocześnie wskazywano:

- lokalne kryzysy i konflikty zbrojne na peryferiach Sojuszu o podłożu religijnym, etnicznym i terytorialnym;
- posiadanie przez państwa potencjału jądrowego oraz ryzyko proliferacji broni masowego rażenia;
- rozwój zaawansowanych zdolności ofensywnych, w tym raketowych, możliwych do użycia we wszystkich domenach;
- inne zagrożenia, takie jak: terroryzm/zorganizowana przestępczość, zakłócenia w dostawach kluczowych towarów i usług oraz niekontrolowana migracja ludności.

Po aneksji Krymu w 2014 roku oraz agresji w Donbasie dość powszechne w Ukrainie oraz w Europie Wschodniej stało się obwinianie sygnatariuszy Memorandum budapesztańskiego o niewywiązywanie się z zawartych w dokumencie deklaracji. To prawda, porozumienie nie powstrzymało agresji Rosji i może być odbierane jako błąd. Gdyby Ukraina pozostała mocarstwem jądrowym, mając zarówno ładunki, jak i środki ich przenoszenia na duży dystans, wielkoskalowa agresja zbrojna wymierzona w to państwo stałaby się niewykonalna w racjonalnym ujęciu. Jednocześnie posiadanie broni masowego rażenia nie zapobiega wszelkiej innej agresji czy działaniom odwetowym przy użyciu broni konwencjonalnej⁷⁹. Zatem hybrydowa, choć z użyciem środków wojskowych, aneksja Krymu przez Rosję nadal mogłaby się wydarzyć i zapewne by się wydarzyła. Taka ocena bazuje na bardzo podstawowym fakcie bierności władz Ukrainy w lutym i marcu 2014 roku, kiedy to znajdujący się na Krymie potencjał obronno-porządkowy podlegający władzom w Kijowie nie został użyty zgodnie z przeznaczeniem⁸⁰.

Jednocześnie z obecnej perspektywy za błąd można uważać wielowektorową politykę balansowania między Moskwą a NATO i UE prowadzoną przez Kijów w ostatniej dekadzie ubiegłego wieku i pierwszych latach obecnego stulecia. To przez tę politykę Ukraina nie wykorzystwała możliwości, jaką była słabość Rosji za czasów rządów Jelcyna i pierwszych lat Putina.

⁷⁹ A. Dyner, *Rosyjska polityka w zakresie odstraszenia jądrowego*, 8.06.2020, PISM, https://www.pism.pl/publikacje/Rosyjska_polityka_w_zakresie_odstraszenia_jadrowego

⁸⁰ G. Skrukwa, „*Nam strzelać nie kazano...?*” *Siły Zbrojne Ukrainy na Krymie w obliczu rosyjskiej operacji hybrydowej w lutym i marcu 2014. Przebieg i uwarunkowania kryzysu lojalności*, „*Studia Historica Gedanensia*” 2021, TOM XII, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, s. 474-491.

Za jedną z miar polityki Kijowa wobec Moskwy można uznać fakt, że na przełomie XX i XXI wieku między 250 a 300 ukraińskich przedsiębiorstw przemysłu obronnego kooperowało z podobną liczbą rosyjskich firm zbrojeniowych. Większość rosyjskich wojskowych helikopterów i samolotów transportowych była wyposażona w ukraińskie silniki. Najbardziej aktywną współpracę wojskową oba kraje prowadziły w dziedzinie rakiet kosmicznych. Z obronnością związane było także umieszczanie na orbicie wspólnych satelitów telekomunikacyjnych pozwalających na budowanie najnowocześniejszych systemów radiolokacyjnych. Zakres współpracy wojskowej ukraińsko-rosyjskiej wskazywał na bardzo wysoki stopień współzależności i zaufania z obu stron. W tym kontekście projekty integracji z NATO zgłaszane przez część rządzącej ukraińskiej klasy politycznej wyglądały bardziej jak karta przetargowa w relacjach z Rosją lub brak rozeznania w rzeczywistym stanie stosunków ukraińsko-rosyjskich. Warto pamiętać, że ta współpraca nie ustała w marcu 2014 roku po aneksji Krymu i wojnie w Donbasie⁸¹. Dopiero 27 sierpnia 2014 roku formalny zakaz eksportu produktów wojskowego i podwójnego przeznaczenia do Rosji został wprowadzony dekretem prezydenta Ukrainy. Jednocześnie, nielegalnie w świetle decyzji władz w Kijowie, z udziałem państw trzecich, np. Kazachstanu, był on kontynuowany nawet po wybuchu pełnoskalowej agresji w 2022 roku.

W latach dziewięćdziesiątych XX w. oraz w pierwszej dekadzie XXI w. relacje gospodarcze, w tym energetyczne, między Ukrainą a Rosją były dość ścisłe i stanowiły naturalne następstwo spuścizny po ZSRR. Sieć wzajemnych powiązań oraz prowadzona przez oba państwa polityka, nie tylko gospodarcza, skutkowały mniejszymi lub większymi kryzysami. Największy wpływ na szeroko rozumiane bezpieczeństwo oprócz powiązań sektorów obronnych miały kwestie energetyczno-gazowe, w szczególności należy wskazać:

- uzależnienie Ukrainy od dostaw dużych ilości gazu z Rosji lub przez rosyjskie rurociągi, co Moskwa wykorzystywała jako środek nacisku politycznego na Kijów, np. podczas negocjacji dotyczących podziału Floty Czarnomorskiej;
- dążenie Ukrainy do utrzymywania niskiej ceny gazu dla odbiorców końcowych, co skutkowało utrzymywaniem się wysokiej konsumpcji, zaległościami w płatnościach Kijowa oraz podatnością na szantaż ze strony Moskwy wspierany ograniczeniami dostaw gazu na Ukrainę (miało to miejsce np. w 1992, 1993, 1994, 2006, 2009 r.).

⁸¹ I. Trusewicz, *Najwięcej broni Ukraina sprzedaje... Rosji*, 21.02.2017, rp.pl, <https://www.rp.pl/biznes/art2905441-najwiecej-broni-ukraina-sprzedaje-rosji>

Po rozpadzie Związku Radzieckiego, w trakcie rządów na Kremlu prezydenta Jelcyna oraz pierwszej kadencji Putina, zarówno Ukraina, jak i inne państwa obszaru euroatlantyckiego zasadniczo współpracowały z Rosją na polu politycznym, militarnym i gospodarczym. Relacje gospodarcze w regionie były najczęściej kontynuacją powiązań ustanowionych w czasie zimnej wojny. Jednocześnie państwa Zachodu dążyły do wykorzystania swojej przewagi technologicznej i sprzedaży wysoko przetworzonych towarów i zaawansowanych usług na dotychczas pełnym ograniczeń rynku RWPG. Nawet z obecnej perspektywy takie działanie powinno być postrzegane pozytywnie.

Upraszczać, mimo pewnych napięć w relacjach dwustronnych, lata 1991-2004 były okresem więcej niż poprawnych stosunków nie tylko ukraińsko-rosyjskich. Również relacje NATO/UE – Rosja rozwijały się zasadniczo prawidłowo. Rosja konsekwentnie występowała z inicjatywami integracyjnymi wobec byłych republik ZSRR, np. pod hasłem Wspólnej Przestrzeni Gospodarczej z udziałem Białorusi, Ukrainy i Kazachstanu. Jednocześnie w ramach polityki balansu władze w Kijowie skłonne były do akceptacji inicjatywy ograniczającej się do obszaru gospodarczego i wyłączenia sfery polityki i obronności. Z kolei Rosja przez powiązania gospodarczo-kulturowe dążyła do ściślejszych powiązań polityczno-wojskowych⁸². W tym czasie zarówno NATO, jak i UE uległy znaczącemu rozszerzeniu na wschód, kosztem stosunkowo niewielkich jak się wydawało ustępstw, takich jak wspomniany Akt Stanowiący stosunki NATO – Rosja, w tym przymykanie oka na nieprzestrzeganie przez Moskwę wybranych zobowiązań czy transfery finansowe umożliwiające zabezpieczenie broni jądrowej lub budowę obiektów kwaterunkowych dla wycofywanych wojsk. Naturalną kwestią w tym okresie, jak i później była intensyfikacja kontaktów gospodarczych między Rosją i Zachodem.

Przełom roku 2004 i 2005 oraz wybór prozachodniej⁸³ ekipy prezydenta Wiktora Juszczenki stanowił porażkę Rosji w zabiegach mających prowadzić do zbliżenia czy też podporządkowania Kijowa. Tak zwana pomarańczowa rewolucja stała się skutecznym wystąpieniem Ukraińców wymierzonym w fałszowanie wyborów, rosnące wpływy Rosji, mafijno-oligarchiczne układy. Warto jednocześnie pamiętać, że zwycięstwo Juszczenki nad Janukowyczem postrzeganym jako kontynuator polityki Kuczmy nie było spektakularne, a na wschodzie kraju przegrany kandydat na prezydenta otrzymał przytłaczającą liczbę głosów.

⁸² E. Mironowicz, *Rosja – Ukraina. 25 lat między „ograniczoną współpracą a ograniczoną konfrontacją”*, op. cit., s. 211.

⁸³ R. Sołtyk, *Juszczenko w Europie*, „Gazeta Wyborcza”, 26.01.2005.

Mogło to być jedną z przyczyn kontynuacji wielowektorowej polityki Kijowa i niepodejmowania zdecydowanych reform z zamiarem przybliżenia państwa do standardów Zachodu. Przy okazji pomarańczowej rewolucji Rosja zastosowała ponownie wobec Ukrainy szantaż gazowy, który jednak nie zakończył się sukcesem. Unia Europejska stanęła po stronie Kijowa, co doprowadziło do uruchomienia prac koncepcyjnych nad budową gazociągu Nord Stream, którego celem było zbudowanie drogi dostaw z pominięciem państw regionu. Z obecnej perspektywy łatwo dostrzec, że ten projekt nie był wyłącznie przedsięwzięciem biznesowym⁸⁴, a przy jego realizacji wielokrotnie dochodziło do korupcji politycznej⁸⁵.

Niedługo po pomarańczowej rewolucji, w kwietniu 2005 roku, podczas przemówienia przed zgromadzeniem parlamentarnym prezydent Rosji stwierdził: „Rozpad ZSRR był nie tylko największą katastrofą geopolityczną XX wieku, ale również prawdziwym dramatem dla Rosjan”. Moskiewskie elity uważają, że przestrzeń poradziecka to dla Rosji tzw. bliska zagranica, tj. ich wyłączna strefa wpływów. W istocie jest to neoimperializm, którego celem jest ograniczenie suwerenności byłych poradzieckich republik. Umacnianie wpływów w tych państwach jest jednym z najważniejszych elementów budowy pozycji mocarstwowej Rosji w świecie⁸⁶. Stąd też Moskwa szczególnie ostro reaguje na działania prowadzące do trwałego związania tych państw z innymi biegunami siły⁸⁷.

Można zatem uznać, że wstąpienie państw bałtyckich w 2004 roku do NATO i UE pokazało nieskuteczność dotychczasowej polityki Rosji. Wybór podobnego kierunku przez Gruzję (rewolucja róż, 2003) i Ukrainę (pomarańczowa rewolucja, 2004/5) doprowadził do przewartościowania jedynie metod Moskwy zmierzających do ścisłego powiązania i podporządkowania sobie państw poradzieckich. W Rosji przewroty te interpretowano jako konsekwencję ingerencji Zachodu motywowanej chęcią ograniczenia wpływów Rosji w regionie⁸⁸. W takim spojrzeniu najbardziej brakuje uznania podmiotowości obu narodów i prawa tych państw do podejmowania suwerennych decyzji. Dodatkowo warto pamiętać, że duża część dochodów budżetowych Rosji pochodzi ze sprzedaży gazu i ropy, a ich ceny po

⁸⁴ Ursula von der Leyen: *Nord Stream 2 to projekt polityczny*, 21.09.2020, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/swiat/art8816931-ursula-von-der-leyen-nord-stream-2-to-projekt-polityczny>

⁸⁵ W. Waszczykowski, *Korupcja polityczna w UE na rzecz rosyjskich koncernów energetycznych*, 1.12.2021, Pytanie poselskie – P-005375/2021, Parlament Europejski, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-9-2021-005375_PL.html

⁸⁶ A.Z. Kotliński, *Pozycja geopolityczna i geostrategiczna Rosji po rozpadzie ZSRR*, „Zeszyty Naukowe DWSPiT”, Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach, Nr 4, 14.12.2011, s. 83-94.

⁸⁷ P. Pacuła, *USA – Rosja. Współpraca czy rywalizacja?*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2007, III-IV, s. 5-6.

⁸⁸ S.N. MacFarlane, *Russia, NATO enlargement and the strengthening of democracy in the European space*, [in:] A. Braun (ed.), *NATO – Russia Relations in the Twenty-First Century*, Routledge, 2008, London – New York, p. 40.

około dwóch dekadach utrzymywania się na niskim poziomie (~1984-2003) w połowie pierwszej dekady obecnego stulecia wzrosły wyraźnie i pozostają na znacząco wyższym poziomie⁸⁹. Zapewnia to znaczące wpływy budżetowe, tworząc warunki do asertywności politycznej władców Kremla, w tym zwiększenia wydatków wojskowych.

Mimo niejednoznacznego poparcia społecznego dla idei wejścia Ukrainy do NATO⁹⁰ i UE ekipa prezydenta Juszczenki podjęła pewne działania w tym zakresie. Najmniej efektywne okazały się postępy w realizacji rzeczywistych reform wewnętrznych państwa. Niemniej Kijów rozpoczął negocjowanie umów mających pogłębić współpracę z UE oraz starania o przyznanie planu członkostwa w NATO.

Niedługo potem podczas monachijskiej konferencji bezpieczeństwa w 2007 roku Putin wygłosił przemówienie, w którym zapowiedział odrzucenie euroatlantyckiego systemu bezpieczeństwa i powrót Rosji do polityki imperialnej, a także rzucenie wyzwania USA i budowę świata wielobiegunowego. Dla jednych był to szok, dla innych propaganda ukierunkowana na potrzeby wewnętrznej popularności⁹¹. Jednocześnie, jak pokazuje ostatnie kilkanaście lat, można dostrzec, że zapowiedziana zmiana polityki Moskwy stała się rzeczywistością. Jednocześnie, co dla niektórych komentatorów polityki jest szokujące, praktycznie do początków 2022 roku, czyli pełnoskalowej agresji Rosji na Ukrainę, USA i Europa (zasadniczo jej część zachodnia, ale i np. Węgry) trzymały się idei współpracy z Kremlm na poziomie strategicznym⁹².

To przez ten pryzmat należy odczytywać reakcje Sojuszu Północnoatlantyckiego na działania Rosji. Część ekspertów komentujących decyzje polityczne z dzisiejszej perspektywy utrzymuje, że brak przyznania Planu akcesji do NATO Gruzji i Ukrainie podczas Szczytu Sojuszu w 2008 roku, mimo ogólnej obietnicy członkostwa⁹³, stworzył warunki do agresywnych działań Moskwy wobec Ukrainy. Na plan akcesji nie zgodziły się Francja

⁸⁹ A. Patyk, *Głód benzyny, czyli jak kształtowały się ceny ropy na przestrzeni lat*, 31.07.2022, Obserwator Gospodarczy, <https://obserwatorgospodarczy.pl/2022/07/31/glod-benzyny-czyli-jak-ksztaltowaly-sie-ceny-ropy-na-przestrzeni-lat/>

⁹⁰ J. Olchowski, *Ukraina – NATO: burzliwy związek*, 24.07.2020, Instytut Europy Środkowej, <https://ies.lublin.pl/komentarze/ukraina-nato-burzliwy-zwiazek>

⁹¹ J. Kowalski, *Wystąpienie Władimira Putina w Monachium – Reakcje w Niemczech*, 12.02.2007, Deutsche Welle, <https://www.dw.com/pl/wyst%C4%85pienie-w%C5%82adimira-putina-w-monachium-reakcje-w-niemczech/a-2684523>

⁹² D. Fried, K. Volker, *15 lat temu Władimir Putin powiedział nam, kim jest naprawdę. Nikt go nie słuchał*, 21.02.2022, Onet/Politico, <https://wiadomosci.onet.pl/politico/rosja-15-lat-temu-wladimir-putin-powiedzial-nam-kim-jest-naprawde-nikt-go-nie-sluchal/gkdkqf>

⁹³ Bucharest Summit Declaration, Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Bucharest on 3 April 2008, paragraf 23, https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_8443.htm

i Niemcy, by „nie rozdrażniać Rosji”. Finalnie Moskwa otrzymała sygnał, że jej stanowisko wobec dalszego zbliżania Gruzji i Ukrainy do Zachodu jest brane pod uwagę.

Niedługo potem miała miejsce agresja Rosji wobec Gruzji⁹⁴. W sierpniu 2008 roku Rosjanie wjechali do Gruzji pod pozorem obrony własnych obywateli, czyli Abchazów i Osetyńców, którym wcześniej celowo wydawano paszporty. Rzeczywistym powodem było zastopowanie marszu Gruzji ku NATO i Unii Europejskiej, co z obecnej perspektywy zostało potwierdzone empirycznie. Niemal prorocze okazały się zatem słowa Lecha Kaczyńskiego wypowiedziane w Tbilisi: „Dziś Gruzja, jutro Ukraina, pojutrze państwa bałtyckie, a później może i Polska”⁹⁵. Co zatem po wojnie w Gruzji, będącej dowodem na determinację Rosji w osiąganiu celów politycznych metodami wojskowymi, zrobili główni uczestnicy trwającej obecnie wojny?

W USA zmienił się prezydent (z Busha na Obamę), który wstrzymał budowę tarczy antyrakietowej w Polsce i Czechach⁹⁶ oraz dokonał resetu relacji między Waszyngtonem a Moskwą, co pozwoliło na uzyskanie doraźnych korzyści w postaci powrotu do wybranych reżimów kontroli zbrojeń, wsparcia prowadzonych przez Zachód działań w Afganistanie oraz w zakresie ograniczenia ambicji nuklearnych Iranu, a także złagodzenia antyamerykańskiej retoryki⁹⁷. Jednocześnie obie strony nie zmieniły swoich celów strategicznych.

W Polsce w 2009 roku opublikowano Strategię obronności RP⁹⁸, jako dokument sektorowy do Strategii Bezpieczeństwa z 2007 roku. Niestety, nieco obok zmienionej już rzeczywistości, ocena zagrożeń nie uległa zmianie i była zbieżna z poglądami NATO i UE. Zmiana postawy strategicznej Rosji, zapowiedziana otwarcie⁹⁹ podczas konferencji w Monachium w 2007 roku przez jej prezydenta, a wprowadzona w życie agresją na Gruzję,

⁹⁴ M. Potocki, *Pięć dni wojny, lata konsekwencji. Zobacz, co zmienił atak Rosji na Gruzję*, 8.08.2018, Forsal, <https://forsal.pl/artykuly/1208406,atak-rosji-na-gruzje-2008-piec-dni-wojny-lata-konsekwencji-zobacz-co-zmieni-atak-rosji-na-gruzje.html>

⁹⁵ L. Kaczyński, przemówienie z 12.08.2008 z Tbilisi, <https://www.prezydent.pl/kancelaria/archiwum/archiwum-lecha-kaczynskiego/aktualnosci/rok-2008/wizyta-prezydenta-rp-w-gruzji,26753,archive>

⁹⁶ W. Waszczykowski, *Obyśmy dostali kolejną szansę*, BBN, <https://www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/1905,Witold-Waszczykowski-quotObysmy-dostali-kolejna-szansequot.html>

⁹⁷ M. Kaczmarek, *Kruchy „reset”. Bilans i perspektywy przemian w relacjach rosyjsko-amerykańskich*, OSW, Punkt Widzenia, kwiecień 2011, s. 5, https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/PUNKT_WIDZENIA_24.pdf

⁹⁸ Strategia obronności RP, dostępna na https://biblioteka.womczest.edu.pl/new/wp-content/uploads/2013/09/webowa_biblioteka_educacja_dla_bezpieczenstwa_strategia_obronnosci_rzeczypospolitej_polskiej.pdf

⁹⁹ Więcej czytaj np.: C. Radünzel, *The speech of president Putin in the Munich security conference in 2007*, dostępne na https://www.researchgate.net/publication/295152283_The_speech_of_president_Putin_in_the_Munich_security_conference_in_2007

nie została dostrzeżona¹⁰⁰, mimo słów L. Kaczyńskiego z Tbilisi. Powyższe, czyli wola użycia, połączona z rozbudową zdolności i podnoszeniem gotowości, było już klasycznym, lecz wówczas przez większość niedostrzeganym lub niedocenianym, zagrożeniem militarnym¹⁰¹. Potwierdza to zapis w dokumencie: „prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu zbrojnego na dużą skalę w dającej się przewidzieć perspektywie jest niskie”. Dokument wyliczał następujące zagrożenia: 1) terroryzm międzynarodowy, 2) zagrożenie dla bezpieczeństwa energetycznego, 3) proliferacja broni masowego rażenia, 4) inne zagrożenia asymetryczne i pozamilitarne. Wymienione zagrożenia w niewielkim stopniu mogły wpływać na przyjęcie następującego stwierdzenia, że: „nie można jednak wykluczyć wystąpienia w pobliżu granic RP konfliktu o charakterze lokalnym”.

Za chichot historii należy uznać fakt, że niemal równolegle do wojny rosyjsko-gruzyńskiej Polska zawiesiła pobór do zasadniczej służby wojskowej¹⁰².

Co zrobiło NATO? W listopadzie 2010 roku w Lizbonie przyjęto Koncepcję strategiczną¹⁰³. W zakresie oceny środowiska bezpieczeństwa dokument zawiera nierealistyczne tezy, uznając między innymi, że obszar euroatlantycki jest spokojny i zagrożenie terytorium NATO atakiem konwencjonalnym jest niewielkie. Dodatkowo podczas Szczytu odbyło się posiedzenie Rady NATO – Rosja, mające być potwierdzeniem dobrych relacji. Z kolei w 2011 roku NATO przeprowadziło z Rosją wspólne ćwiczenia wojskowe¹⁰⁴. Poszczególne państwa Sojuszu rezygnowały z poboru, a w budowie zdolności wojskowych były skoncentrowane na potencjale ekspedycyjnym. Wydatki na obronność państw Sojuszu osiągały zalecany poziom jedynie w dwóch przypadkach, a te na modernizację w przypadku sojuszników z Europy wręcz spadły¹⁰⁵. W praktyce nadal zaangażowanie w operację w Afganistanie pozostawało w centrum uwagi. W 2010 roku Sojusz podjął decyzję o redukcji NATO Command Structure, z zamiarem uzyskania oszczędności, kosztem gotowości do działań obronnych na dużą skalę. Reformę zakończono w 2013 roku.

¹⁰⁰ S. Koziej, *Refleksje na 100-lecie niepodległości: Transformacja strategiczna obronności III RP*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2018, nr 4, s. 134.

¹⁰¹ M. Madej, *NATO after the Georgian Conflict: A New Course or Business as Usual?*, PISM Strategic Files, January 2009.

¹⁰² B. Klich, *Rezygnacja z poboru to prawdziwa rewolucja*, *Gazeta Prawna*, <https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/29671,klich-rezygnacja-z-poboru-to-prawdziwa-rewolucja.html>

¹⁰³ NATO Strategic Concept 2010, Active Engagement, Modern Defence, 19 Nov. 2010, p. 10, par. 7, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_82705.htm

¹⁰⁴ *Russian and Nato jets to hold first ever joint exercise*, 1.06.2011, *The Telegraph*, <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/russia/8550653/Russian-and-Nato-jets-to-hold-first-ever-joint-exercise.html>

¹⁰⁵ A.F. Rasmussen, *Secretary General's Annual Report 2013*, 27.01.2014, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_106378.htm

Mimo naruszenia Aktu Stanowiącego i innych porozumień o kontroli zbrojeń, czym była wojna z Gruzją, mimo aneksji Krymu i agresji na Donbas, a nawet mimo wielkoskalowej agresji Rosji wobec Ukrainy, Rada Północnoatlantycka nie wypowiedziała dokumentu. Należy to odczytywać jako potwierdzenie uznawania Rosji przez Zachód za istotny czynnik współkreujący politykę bezpieczeństwa na kontynencie. Zatem pytania o miejsce Moskwy w Europie były, są i będą raczej domeną publicystyki, a nie realnej polityki¹⁰⁶. W mentalności politycznej oraz w świecie realnym, gdzie liczą się wpływy oraz instrumenty siły, Rosja pozostaje istotnym czynnikiem sprawczym na obszarze Euroazji. Ta teza jest prawdziwa, mimo realnego osłabienia Moskwy będącego następstwem wojny w Ukrainie¹⁰⁷. Stąd takie, odarte z ideałów, stanowisko NATO w tym względzie.

Co zrobiła Ukraina? Kontynuowała politykę balansu między Zachodem a Moskwą. Nie zwiększyła skandalicznie niskich wydatków na obronność na poziomie 1% PKB (w 2013 roku Polska wydawała 1,95% PKB). Zmieniła w wyborach na początku 2010 roku ekipę na prokremlowską pod kierunkiem Wiktora Janukowycza. W ustawie o podstawach bezpieczeństwa państwa wykreślono zapis o dążeniu do członkostwa w NATO, a podkreślono status pozablokowy. W zamian za obniżenie ceny gazu wyrażono zgodę na stacjonowanie Floty Czarnomorskiej na Krymie do 2042 roku¹⁰⁸. W 2012 roku przyjęto ustawę rozszerzającą wykorzystanie języków mniejszości narodowych, dzięki której język rosyjski stał się urzędowym językiem regionalnym w kilkunastu regionach.

Co zrobiła Unia Europejska? „Do czasu protestów na ukraińskim Majdanie w listopadzie 2013 r. UE i Rosja rozwijały strategiczne partnerstwo obejmujące m.in. handel, gospodarkę, energię, zmianę klimatu, badania naukowe, edukację, kulturę i bezpieczeństwo, w tym walkę z terroryzmem, zapobieganie rozprzestrzenianiu broni jądrowej oraz rozwiązywanie konfliktów na Bliskim Wschodzie. UE była zagorzałym zwolennikiem przystąpienia Rosji do Światowej Organizacji Handlu (WTO), co nastąpiło w 2012 r.”¹⁰⁹. Zdecydowana większość państw Unii Europejskiej kontynuowała współpracę polityczno-gospodarczą z Rosją. W 2011 roku uruchomiono pierwszą nitkę Gazociągu Północnego.

¹⁰⁶ V. Baranovsky, *Russia: A Part of Europe or Apart from Europe?*, „International Affairs” (Royal Institute of International Affairs 1944-), Vol. 76, No. 3, Europe: Where Does It Begin and End? (Jul., 2000), p. 443-458.

¹⁰⁷ M. Szymański, K. Strachota, *Erozja postsowieckiego systemu w Azji Centralnej*, 30.09.2022, Komentarze OSW, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2022-09-30/erozja-postsowieckiego-systemu-w-azji-centralnej>

¹⁰⁸ *Ukraina rezygnuje z członkostwa w NATO*, OSW. ANALIZY, 9.06.2010, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2010-06-09/ukraina-rezygnuje-z-czlonkostwa-w-nato>

¹⁰⁹ V.C. Hermann, *Rosja*, 6/2023, Dokumenty informacyjne o Unii Europejskiej – 2023, s. 1, www.europarl.europa.eu/factsheets/pl

Należy zatem uznać, że wtargnięcie wojsk Rosji do Gruzji, faktyczna okupacja części tego państwa oraz głos prezydenta L. Kaczyńskiego nie wpłynęły w widoczny sposób na politykę obronną Polski, Sojuszu Północnoatlantyckiego czy poszczególnych państw kontynentu.

Czas prezydentury Wiktora Janukowycza Rosja wykorzystywała do przekonania Ukrainy do projektów integracyjnych wspierających dominację Moskwy na obszarze poradzieckim. W kontrze pojawiła się także propozycja Unii Europejskiej podpisania umowy stowarzyszeniowej. Zatem po niemal dwóch dekadach polityki balansowania między Wschodem i Zachodem w 2012 r. Ukraina stanęła przed wyborem strategicznego kierunku rozwoju ekonomicznego, politycznego i cywilizacyjnego¹¹⁰.

Odmowa podpisania dokumentu stowarzyszeniowego UE i Ukrainy 29 listopada 2013 roku przez prezydenta Janukowycza, kiedy to Gruzja i Mołdawia parafowały swoje umowy z Brukselą, uruchomiła sekwencję wydarzeń skutkujących obaleniem z końcem lutego 2014 r. rządu i prezydenta oraz objęciem władzy przez prozachodnich polityków wspieranych przez część oligarchów¹¹¹. Wówczas doszło do największej fali manifestacji prozachodnich i protestów wobec władz prorosyjskich na Ukrainie od czasów pomarańczowej rewolucji, ich centrum znajdowało się w Kijowie na Placu (majdanie) Niepodległości¹¹².

Po ataku sił porządkowych wymierzonym w protestujących, tzw. czarnym czwartku, kiedy na ulicach Kijowa zginęło od kul snajperów około 70 protestujących, prezydent Janukowycz uciekł z kraju przez Krym. Po jego usunięciu z urzędu 22 lutego 2014 roku nastąpiła eskalacja niezadowolenia jego zwolenników, tj. „Antymajdanu”, zamieszkujących głównie południowo-wschodnie regiony kraju. Po powstaniu nowego rządu z Arsenijem Jaceniukiem i p.o. prezydenta Ołeksandrem Turczynowem na czele z inspiracji Rosji doszło do protestów i zamieszek na wschodzie Ukrainy.

¹¹⁰ *Co straci Ukraina bez Umowy Stowarzyszeniowej?*, 29.12.2013, Newsweek, <http://swiat.newsweek.pl/ukraina-unia-europejska-umowa-stowarzyszeniowa-kijow-protesty-newsweek-pl,artykuly,275746,1.html>; *Ukraina dostała ulgę na rosyjski gaz*, 6.12.2013, Forbes, <http://www.forbes.pl/ukraina-dostala-ulge-na-rosyjski-gaz,artykuly,164204,1,1.html>

¹¹¹ P. Musiałek, *Janukowycz nie był źródłem problemów Ukrainy, ale ich przejawem. Dlatego potrzebuje ona politycznego wstrząsu i głębokiej transformacji*, 13.04.2014, *Dyplomacja*, <http://www.dyplomacja.org/index.php/pl/osmsz/83-osmsz/210-janukowycz-nie-byl-zrodlem-problemow-ukrainy-ale-ich-przejawem-dlatego-potrzebuje-ona-politycznego-wstrzasu-i-glebokiej-transformacji.html>

¹¹² *Ukraina: upadek reżimu*, 15.03.2014, *Krytyka Polityczna*, <http://www.krytykapolityczna.pl/multimedia/20140314/ukraina-upadek-rezimu>; *Kongres USA potępia interwencję Rosji; Jaceniuk u Obamy*, 23.05.2014, <http://www.tvp.info/14355784/kongres-usa-potepia-interwencje-rosji-jaceniuk-u-obamy>

Rosja zareagowała zaborem Krymu, z minimalnym użyciem przemocy zbrojnej, i jego formalną aneksją. 11 marca 2014 roku władze Republiki Autonomicznej Krymu i Rady Miejskiej Sewastopola pod lufami uzbrojonych przez Moskwę separatystów przyjęły deklarację niepodległości Republiki Krymu¹¹³. Z kolei 16 marca 2014 roku na Krymie przeprowadzono nieuznawane przez społeczność międzynarodową referendum dotyczące przyłączenia niepodległego Krymu do Rosji, co zostało sformalizowane 21.03.2014 roku.

Jednocześnie Rosja, inspirująca i wspierająca separatystów, podjęła próbę, pod hasłem „Noworosja”¹¹⁴, utworzenia struktury kilku regionów południowej i wschodniej Ukrainy (od Charkowa przez Dniepropietrowsk, Donbas, Chersoń, aż do Odessy) odrzucających prozachodnie władze Kijowa. Taka federalna Ukraina, z prawem weta wobec decyzji Kijowa, miała ciążyć ku Moskwie. Finalnie, w wyniku skutecznego przeciwdziałania sił porządkowych Ukrainy wspartych przez lokalne społeczności, jak np. w Odessie¹¹⁵, scenariusz Kremla okazał się niewykonalny.

Fiasko operacji hybrydowej, analogicznej do scenariusza krymskiego, gdzie bez rozlewu krwi Kreml przejął kontrolę nad republiką, wymusiło na agresorze eskalację działań. Do operacji na terytorium sąsiedniego państwa, w obwodach donieckim i ługańskim, Rosja kierowała kolejne siły specjalne, regularne wojska oraz zaangażowała rosyjskich i miejscowych najemników (w tym tzw. Grupę Wagnera), którzy walczyli pod fałszywą flagą. W kwietniu 2014 roku prorosyjscy separatyści proklamowali samozwańcze: tzw. Doniecką Republikę Ludową (DRL) i tzw. Ługańską Republikę Ludową (ŁRL). W odpowiedzi Siły Zbrojne Ukrainy rozpoczęły operację, którą określiły jako „operację antyterrorystyczną”. Niedługo po jej uruchomieniu, ze względu na słabość SZ Ukrainy, kiedy to standardowo brygada była w stanie skierować do walki batalionową grupę bojową, rozpoczęto formowanie i kierowanie do walki jednostek ochotniczych, rekrutowanych z tzw. prawego sektora. W drugiej połowie czerwca 2014 roku prezydent Poroszenko zaproponował czasowy rozejm i kilkupunktowy projekt porozumienia pokojowego. Oba kroki nie doprowadziły jednak do zaprzestania walk.

¹¹³ Igor Girkin vel Strielkow: *armia rosyjska pomogła w referendum na Krymie*, 25.01.2015, Onet, https://wiadomosci.onet.pl/swiat/igor-girkin-vel-strielkow-armia-rosyjska-pomogla-w-referendum-na-krymie/8rp4j?utm_source=pl.wikipedia.org_viasg_wiadomosci&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&srcc=undefined&utm_v=2

¹¹⁴ M. Orzechowski, *Noworosja jako element dekonstrukcji państwowości Ukrainy i odbudowy mocarstwowej pozycji Rosji w regionie*, „Wschodni Rocznik Humanistyczny”, Tom XIV (2017), Nr 4, s. 129-141, http://wrh.edu.pl/wp-content/uploads/2018/06/08_Marcin_Orzechowski_WRH_14_2017_4.pdf

¹¹⁵ A. Pawłowska, *2 maja w Odessie zginęło 48 osób. Co naprawdę się wydarzyło? Dziennikarka szuka odpowiedzi*, Gazeta.pl, 24.05.2014, Gazeta.pl, <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114871,16027455,2-maja-w-odessie-zginelo-48-osob-co-naprawde-sie-wydarzylo.html>

Z kolei 17 lipca 2014 roku nad obszarem kontrolowanym przez separatystów zestrzelono cywilny samolot pasażerski linii Malaysia Airlines z 298 osobami na pokładzie. Został on trafiony rakieta systemu przeciwlotniczego Buk M1 nr 332, należącego do 53 Rakietowej Brygady Przeciwlotniczej z Kurska sił zbrojnych Federacji Rosyjskiej, przewiezionego z Rosji na teren kontrolowany przez separatystów kilka dni wcześniej¹¹⁶.

Równoległe do toczonych walk w celu znalezienia rozwiązań pokojowych prowadzono zabiegi polityczno-dyplomatyczne w różnych formach. Finalnie 5 września 2014 roku w Mińsku podpisano protokół o zawieszeniu broni, zawierający dwanaście punktów, których przestrzeganie miało zapewnić jego utrzymanie. Dokument przewidywał decentralizację władzy na Ukrainie, nadanie autonomicznego statusu obwodom donieckiemu i ługańskiemu, przeprowadzenie przedterminowych wyborów lokalnych oraz usunięcie nielegalnych formacji i sprzętu wojskowego z terytorium Ukrainy, a także przywrócenie normalnej kontroli na granicy rosyjsko-ukraińskiej¹¹⁷. Mimo wysiłków zdecydowana większość punktów porozumienia nie została nigdy zrealizowana. W istocie osią sporu pozostawała przewidziana w dokumencie autonomia obu regionów, dająca im możliwość blokowania decyzji władz centralnych w Kijowie. Z przerwami na negocjacje kontynuowano walki, których intensywność zmalała po podpisaniu porozumienia, tzw. Mińsk II, 12.02.2015 roku. Treść protokołu była zasadniczo uszczegółowieniem czy też rozwinięciem ustaleń z września 2014 roku¹¹⁸. W konsekwencji strona ukraińska uznała, że wypełnienie postanowień nie leży w jej interesie, w szczególności w zakresie: 1) autonomii regionów, 2) prawa do posiadania przez regiony relacji zewnętrznych z innymi państwami, 3) prawa do tworzenia milicji i zbyt dużego wpływu na stanowienie i egzekwowanie prawa.

Ogólnie jednak po 2014 roku stosunki gospodarcze Ukrainy z Rosją po czasowym pogorszeniu pozostawały nie najgorsze. Na przykład już w 2017 roku, według danych pochodzących z ukraińskiego urzędu statystycznego, Rosja ponownie stała się głównym partnerem handlowym Kijowa, a obroty handlowe pomiędzy tymi formalnie wrogimi państwami były wyższe niż z Unią Europejską. W 2017 roku ukraiński eksport do Rosji zwiększył się o 9,6% w stosunku do poprzedniego roku, a import aż o 39,9%¹¹⁹. Z przytoczonych danych wyraźnie wynika, że mimo agresji ze strony Rosji władze Ukrainy,

¹¹⁶ P. Leonard, *Ukraine: Air Force Jet Downed by Russian Missile*, ABC News, 17.07.2014, <http://abcnews.go.com/International/wireStory/ukraine-air-force-jet-downed-russian-missile-24598894>

¹¹⁷ PROTOCOL on the results of consultations of the Trilateral Contact Group (Minsk, 05/09/2014) – News from Ukraine’s diplomatic missions – MFA of Ukraine (archive.org).

¹¹⁸ Minsk Protocol, 12.02.2015, 123258.pdf (osce.org).

¹¹⁹ A. Izbiańska, *Stosunki polityczno-ekonomiczne Rosji z Ukrainą po 1991 roku*, op. cit., s. 36.

przynajmniej do obecnej wyskalowanej fazy agresji, w coraz większym stopniu uzależniały państwo od Rosji. W uproszczeniu takie działanie można uznać za współfinansowanie wojny przez Ukrainę przeciwko samej sobie.

Działania wojskowe Rosji w Ukrainie doprowadziły do najpoważniejszego kryzysu bezpieczeństwa w Europie od wojen w byłej Jugosławii. Zachód odrzucił wykładnię Kremla, że aneksja Krymu była niemal analogicznym działaniem do tych zrealizowanych przez NATO w Kosowie w 1999 roku¹²⁰. W konsekwencji działań Rosji NATO całkowicie zawiesiło praktyczną współpracę z tym państwem, a rozpoczęło pracę nad wsparciem Ukrainy. Niemniej kanały komunikacji z Kremlem zostały utrzymane. Prócz NATO wsparcie dla Ukrainy zapewniała UE i poszczególne państwa szeroko rozumianego Zachodu. Równolegle jednak, mimo selektywnych sankcji wymierzonych w Rosję i zidentyfikowanych funkcjonariuszy Putina, nadal trwała współpraca, z oficjalnym wyłączeniem wojskowej.

W dniach 4-5 września 2014 roku odbył się szczyt Sojuszu Północnoatlantyckiego w Newport w Walii, którego celem było zatwierdzenie zasadniczych założeń średnioterminowej reakcji NATO na zmianę sytuacji bezpieczeństwa w Europie będącej następstwem działań Rosji¹²¹. Oprócz oczywistych słów potępienia i nieuznania aneksji Krymu operacje Rosji wobec Ukrainy określono jako sprzeczne z prawem międzynarodowym i podstawowymi zasadami społeczności międzynarodowej, w tym łamiące zasadę suwerenności państwowej i integralności terytorialnej. Równocześnie poparto sankcje nałożone na Rosję przez Unię Europejską, państwa G7 i inne organizacje międzynarodowe. Obiecano zwiększone wysiłki na rzecz wsparcia reform sektora bezpieczeństwa Ukrainy.

NATO uznało, że działania Rosji w Ukrainie zmierzają do budowy stref wpływów przy użyciu siły militarnej i kosztem sąsiadów, co poważnie zaniepokoiło państwa wschodniej flanki Sojuszu. Największe obawy miały państwa bałtyckie, w których występuje znaczna mniejszość rosyjska. Zaczęto się obawiać zarówno otwartej napaści zbrojnej, jak i działań hybrydowych realizowanych poniżej progu wojny również na terytorium tych państw.

W celu spełnienia oczekiwań członków NATO z Europy Środkowo-Wschodniej podjęto decyzje, a następnie działania zmierzające do zapewnienia Sojuszowi zdolności szybkiej odpowiedzi na zidentyfikowane zagrożenia bezpieczeństwa. Podczas Szczytu przyjęto Plan

¹²⁰ M. David, *US – Russia relations in Obama's second term: a damage limitation exercise*, [in:] M. Bentley, J. Holland (ed.), *The Obama Doctrine. A legacy of continuity in US foreign policy?*, Routledge, London–New York 2017.

¹²¹ Wales Summit Declaration, Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Wales, 05 Sep. 2014, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_112964.htm

działania na rzecz gotowości (*Readiness Action Plan*¹²²). W następstwie implementacji dokumentu na wschodniej flance NATO:

- (1) pojawiły się niewielkie, podlegające cyklicznej rotacji, lecz obecne ciągle siły Sojuszu;
- (2) na ich potrzeby oraz w celu prowadzenia ćwiczeń, a także wzmocnienia zostały utworzone bazy logistyczne (materiałowe i techniczne);
- (3) rozbudowana została infrastruktura sojusznicza, w tym bazy do rozmieszczenia sprzętu, co ma usprawnić możliwość rozwinięcia sojuszniczych sił wzmocnienia;
- (4) utworzono grupy integracji sił kierowanych do regionu;
- (5) wzmocniono i podniesiono gotowość Dowództwa Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego w Szczecinie;
- (6) powołano niewielkie połączone siły natychmiastowego reagowania;
- (7) przygotowano plany ewentualnościowe na wypadek dalszego pogorszenia środowiska bezpieczeństwa we wschodniej części kontynentu;
- (8) intensyfikacji uległy prowadzone w regionie ćwiczenia. Jednocześnie za najistotniejsze zobowiązanie Rady Północnoatlantyckiej podjęte w Newport należy uznać zamiar osiągnięcia do 2024 roku przez każdego członka Sojuszu 2% PKB wydatków obronnych, w tym 20% na modernizację techniczną. Właśnie wzrost wydatków obronnych trzeba rozpatrywać jako najlepszy średnioterminowy miernik poważnego traktowania zagrożenia ze strony Rosji.

Z kolei w dniach 8-9 lipca 2016 roku odbył się szczyt NATO w Warszawie, którego głównym zadaniem było rozwinięcie i implementacja postanowień ze szczytu w Newport, dotyczących wzmocnienia odstraszenia i obrony państw Sojuszu. W Deklaracji¹²³ po spotkaniu zidentyfikowano agresywne działania Rosji wobec Ukrainy, jak i prowokacje wobec państw flankowych Sojuszu jako źródło niestabilności w regionie, zasadnicze zagrożenia dla Sojuszu i pokoju na kontynencie. Reakcją na tę sytuację ze strony NATO była zapowiedź zwiększania wydatków obronnych, zgodnie z deklaracjami z Walii, a także rozwijanie zdolności odstraszenia i obrony. Podtrzymano zawieszenie współpracy z Rosją, pozostawiając jednocześnie otwarte kanały komunikacji w celu ewentualnego dialogu na rzecz pokoju. Wezwano do przestrzegania porozumień mińskich. Wyrażono poparcie dla Ukrainy

¹²² Readiness Action Plan, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_119353.htm.

¹²³ Warsaw Summit Communiqué, Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Warsaw, 8-9 July 2016, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133169.htm

i zapowiedziano przygotowanie *Całościowego pakietu pomocowego dla Ukrainy (Comprehensive Assistance Package – CAP)* w celu wzmocnienia jej sektora bezpieczeństwa.

W wymiarze wojskowym podczas szczytu NATO w Warszawie potwierdzono koncepcję wysuniętej obecności wojskowej na wschodniej flance Sojuszu (*enhanced Forward Presence – eFP*). Zdecydowano, i zostało to zrealizowane, że od połowy 2017 roku na terytorium państw bałtyckich i Polski stacjonować będą, na zasadzie rotacji, cztery batalionowe grupy bojowe. Ponadto wzmocnieniu uległa flanką południowo-wschodnią w ramach dopasowanej wysuniętej obecności (*tailored Forward Presence – tFP*). Potwierdzono kontynuację prac nad zwiększeniem potencjału Sił Odpowiedzi NATO (*enhanced NATO Response Forces – eNRF*) do stanu 40 tys. żołnierzy. Ponowiono deklarację wzrostu wydatków obronnych w celu spełnienia minimalnego dla NATO wymogu finansowania armii na poziomie 2% PKB. Warto zauważyć, że podczas szczytu NATO w Warszawie Polska pochwaliła się osiągnięciem zalecanego pułapu, który niedługo potem został osiągnięty przez państwa bałtyckie. W 2021 roku dziesięciu członków Sojuszu osiągnęło lub przekraczało zalecane parametry wydatków: USA, Wielka Brytania, Grecja, Chorwacja, Estonia, Łotwa, Polska, Litwa, Rumunia i Francja.

Na szczycie NATO w Brukseli¹²⁴ 11-12 lipca 2018 roku państwa członkowskie podtrzymały swoje stanowisko w sprawie działań Rosji w Ukrainie oraz postanowienia szczytów z Newport i Warszawy dotyczące wzmocnienia wschodniej flanki Sojuszu. Podczas szczytu potwierdzono zobowiązanie z Bukaresztu z 2008 roku, że Ukraina stanie się w przyszłości członkiem Sojuszu. Mimo starań władz Ukrainy nie została ona jednak objęta „Programem rozszerzonych możliwości” (*Enhanced Opportunities Program*), a tym bardziej planem członkostwa (*Membership Action Plan – MAP*). Sojusz podtrzymał wsparcie sektora bezpieczeństwa Ukrainy. Ponadto, w ramach zwiększania zdolności do odstraszenia i obrony, zapowiedział uruchomienie inicjatywy gotowości *NATO Readiness Initiative – NRI*¹²⁵. Władze wojskowe Sojuszu, dostrzegając zasadniczą zmianę środowiska bezpieczeństwa w Europie, przygotowały i przedstawiły do zatwierdzenia w 2019 roku Strategię Wojskową NATO (*NATO’s Military Strategy – NMS*). Na podstawie tego dokumentu Naczelny Dowódca Sojuszniczy w Europie przygotował i przedstawił do zatwierdzenia władzom politycznym

¹²⁴ Brussels Summit Declaration, Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Brussels, 11-12 July 2018, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_156624.htm

¹²⁵ NATO Readiness Initiative, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_119353.htm

w 2020 roku. Koncepcję odstraszenia i obrony obszaru północnoatlantyckiego (*Concept for the Deterrence and Defence of the Euro-Atlantic Area – DDA*)¹²⁶.

Niedługo potem Sekretarz Generalny NATO uruchomił tzw. proces refleksji nad ówczesną i przyszłą rolą Sojuszu, z zadaniem przygotowania rekomendacji w zakresie zapewnienia większej spójności politycznej organizacji. W wyniku prac w listopadzie 2020 roku opublikowano raport *NATO 2030: United for a New Era*¹²⁷. Intencją dokumentu zawierającego główne spostrzeżenia, ocenę środowiska bezpieczeństwa oraz rekomendacje było wyrwanie NATO „ze śmierci mózgowej”¹²⁸. Główną konkluzją raportu była konieczność przygotowania nowej Koncepcji Strategicznej Sojuszu¹²⁹.

Dokument przyjęty podczas szczytu NATO w Madrycie¹³⁰, czyli już po wielkoskalowej agresji Rosji na Ukrainę, za największe bezpośrednie zagrożenie militarne dla pokoju i bezpieczeństwa Sojuszu i obszaru euroatlantyckiego uznał Rosję. Wskazano, że wśród trzech kluczowych zadań Organizacji najważniejsze są obrona jego członków i odstraszenie. Zatem można uznać, że Putin skonsolidował Sojusz.

Równoległe do trwającej od 2014 roku agresji na Ukrainę Rosja podejmowała działania na rzecz rozbitcia jedności Zachodu i osłabienia reakcji na swoje agresywne działania. Inicjując i eskalując kryzysy i konflikty wewnątrz NATO/UE (np. separatyzm Katalonii, protesty „żółtych kamizelek”) i w otoczeniu, usiłowała odciągnąć uwagę od swojej aktywności na obszarze poradzieckim. Ingerowała w procesy demokratyczne¹³¹ i polityczne (USA w 2016 roku, referendum w sprawie brexitu w 2016 roku i wybory parlamentarne w 2017 roku w Wielkiej Brytanii, wybory prezydenta we Francji w 2017 roku, wybory parlamentarne w Niemczech w 2017 roku oraz referendum w sprawie statusu Katalonii w 2017 roku). Kontynuowała skuteczne działania w zakresie korupcji politycznej elit państw obszaru

¹²⁶ W. Tammen, *NATO's Warfighting Capstone Concept: anticipating the changing character of war*, 9.07.2021, <https://www.nato.int/docu/review/articles/2021/07/09/natos-warfighting-capstone-concept-anticipating-the-changing-character-of-war/index.html>

¹²⁷ T. Tardy, *NATO 2030. United for a new era: a Digest*, NDC POLICY BRIEF No. 23 – December 2020, s. 1-4, <https://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=1509>

¹²⁸ R. Gottemoeller, *NATO, 'brain dead' no more, Military alliance is finally rethinking its strategic concept*, 18.12.2020, Politico, <https://www.politico.eu/article/nato-military-alliance-emmanuel-macron-russia-baltic-brain-dead-no-more/>

¹²⁹ NATO 2022 Strategic Concept, adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Madrid, 29 June 2022, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_210907.htm

¹³⁰ Madrid Summit Declaration, Issued by NATO Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Madrid, 29 June 2022, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_196951.htm

¹³¹ Russian Meddling in Elections and Referenda in the Alliance, General Report by Susan DAVIS (United States) General Rapporteur – 181 STC 18 E fin. 11 November 2018, <https://www.nato-pa.int/sites/default/files/2018-11/181%20STC%2018%20E%20fin%20-%20RUSSIAN%20MEDDLING%20-%20DAVIS%20REPORT.pdf>

euroatlantyckiego, obejmujące np. budowę drugiej nitki gazociągu północnego. Inicjując i eskalując konflikty na obszarze poradzieckim, budowała wpływy (wybory na Białorusi w 2020 roku). W celu zastraszenia własnych funkcjonariuszy Rosja dopuszczała się morderstw, w tym z użyciem środków chemicznych (S. Skripal). Aby wywołać turbulencje wewnątrz Unii Europejskiej i w wybranych państwach flankowych, ze wsparciem Białorusi stworzyła kryzys migracyjny na granicy państw bałtyckich i Polski oraz podsyci i eskaluje migracje z Afryki Północnej¹³². Wspomniane wyżej działania oraz wiele innych mają osłabić Zachód i pomóc w budowaniu jego kosztem własnej pozycji.

Czy wielkoskalowa agresja na Ukrainę zaskoczyła Zachód? Nie. Rosja dążyła do rozbicia spójności NATO i UE na wiele sposobów. USA, Sojusz Północnoatlantycki i UE w 2021 roku wydawały się słabe jak nigdy dotąd: osłabione gospodarczo i społecznie przez pandemię Covid, wycofujący się z Afganistanu, z kryzysem gazowym na kontynencie (Gazprom podbijał cenę gazu na giełdach, ograniczając podaż) i administracją waszyngtońską skoncentrowaną na Tajwanie i sprawach wewnętrznych w sytuacji uległości rządów głównych państw Europy budujących i dążących do uruchomienia drugiej nitki gazociągu północnego do spółki z Moskwą.

Wiosną tego roku Rosja skoncentrowała pod pozorem ćwiczeń ponad 200 tys. żołnierzy wokół Ukrainy i granic Sojuszu. Następnie zażądała rozmów z USA dotyczących stabilności strategicznej na kontynencie i architektury bezpieczeństwa w Europie. Po rozmowach między Bidenem a Putinem w Genewie w czerwcu 2021 roku USA podjęły dialog, sugerując jedynie gotowość do minimalnych ustępstw. Po spotkaniu Amerykanie poprosili o oczekiwania Rosji na piśmie. Te, po wideokonferencji obu prezydentów na początku grudnia 2021 roku, zostały przedstawione w formie ultymatywnej 17.12.2021 roku. W dokumentach adresowanych do USA, NATO Putin zażądał m.in.¹³³:

- traktatowych gwarancji, że NATO nie będzie przyjmowało nowych członków, w szczególności Gruzji i Ukrainy, oraz że nie będzie kierować żadnych nowych sił czy systemów na terytorium obecnych państw członkowskich;

¹³² A. Kielar, *Włoski minister: od 2021 roku są sygnały, że Grupa Wagnera stoi za napływem migrantów do Europy*, 14.03.2023, i.pl, <https://i.pl/wloski-minister-od-2021-roku-sa-sygnały-ze-grupa-wagnera-stoi-za-napływem-migrantow-do-europy/ar/c1-17370469>

¹³³ M. Menkiszak, *Rosyjski szantaż wobec Zachodu*, 2012, OSW, 2021, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2021-12-20/rosyjski-szantaż-wobec-zachodu>

- rewizji Aktu stanowiącego stosunki NATO – Rosja regulującego współpracę wojskową obu sygnatariuszy oraz likwidację sojuszniczej infrastruktury i zdolności na terytorium byłego Związku Radzieckiego;
- uznania specjalnych interesów i roli Rosji na obszarze poradzieckim oraz suwerenności i integralności Krymu i Donbasu;
- przyjęcia moratorium na rozwój i alokację w Europie rakiet średniego i krótkiego zasięgu oraz rozpoczęcia dialogu dotyczącego stabilności strategicznej i kontroli zbrojeń;
- zreformowania OBWE i uczynienia z tej organizacji forum do rozwiązywania wyzwań dla bezpieczeństwa i konfliktów w Europie.

W istocie rosyjskie żądania dotyczyły fundamentalnej zmiany europejskiego porządku bezpieczeństwa na korzyść Rosji kosztem państw wschodniej flanki Sojuszu i partnerskich NATO. Oznaczałyby prawną formalizację strefy wpływów Moskwy na obszarze poradzieckim oraz ustanowienie strefy buforowej w zakresie bezpieczeństwa w Europie Środkowej.

Ultimatum w rzeczywistości pokazuje cele rosyjskiej polityki, w tym dążenie do dominacji w Europie i wypchnięcia USA.

Bardzo daleko idąca na rękę Rosji zawartość dokumentów, jak i sam fakt ich upublicznienia pozwalają przypuszczać, że Moskwa liczyła na ich odrzucenie. Miało to stanowić pretekst do działań zbrojnych wobec Ukrainy, ale i podstawę późniejszych działań propagandowych.

24 lutego 2022 roku Rosja rozpoczęła wielkoskalową agresję wobec Ukrainy. Dzięki profesjonalizmowi sił zbrojnych tego państwa i determinacji władz po kilku tygodniach okazało się, że cele operacji Putina muszą zostać skorygowane. Po przegranej bitwie o Kijów, dzięki zbyt wolno, ale konsekwentnie docierającemu wsparciu z zewnątrz, po odbiciu Chersonia i wypchnięciu Rosji spod Charkowa, obrona niepodległości jest już niemal pewna¹³⁴.

Tym samym ponad trzydziestoletnie wysiłki Rosji na rzecz włączenia Ukrainy do rosyjskich projektów integracyjnych na obszarze postradzieckim zakończyły się całkowitym fiaskiem. Wszystko wskazuje na to, że po Buczy i Irpieniu znikły jakiegokolwiek szanse na odbudowę wpływów Kremla na Ukrainie, bez względu na kształt czy przebieg granic obu państw w możliwej do przewidzenia przyszłości.

Neoimperialne cele Rosji na obszarze poradzieckim pozostają niezmiennie. Na przestrzeni lat zmieniają się jedynie metody ich osiągnięcia. Koncepcje „ruskiego miru” czy

¹³⁴ *Ukraine in maps: Tracking the war with Russia*, 25.08.2023, BBC News, <https://www.bbc.com/news/world-europe-60506682>

„bliskiej zagranicy”, gdzie elity Kremla uzurpują sobie specjalne prawa, nie są niczym nowym. Jednocześnie Moskwa konsekwentnie, nawet za cenę zbytniego uzależnienia od Pekinu, dąży do budowy ładu międzynarodowego opartego na policentryzmie.

Należy liczyć się z tym, że polityczna i mentalna akceptacja przez Rosję i Rosjan suwerennej i niepodległej Ukrainy, która nie jest elementem imperium podlegającego Kremlowi, zajmie dziesięciolecia i będzie wymagała aktualnego poziomu mobilizacji społeczeństwa i elit Kijowa.

Decyzje społeczeństwa i elit Ukrainy pozostawiana państwem pozablokowym w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku oraz na początku obecnego powinny skutkować spełnianiem określonych wymagań, w tym w zakresie odstraszenia i obrony (np. określonymi wydatkami na przygotowanie systemu obronnego państwa, jak to miało miejsce w przypadku Finlandii czy Szwecji), co władze w Kijowie przez lata zaniedbywały. W rezultacie polityka balansowania przyniosła określone konsekwencje, w tym większą podatność na presję i agresję ze strony Rosji po wybraniu kierunku integracji z Zachodem po pomarańczowej rewolucji.

Politykę kolektywnego Zachodu (USA, NATO, UE) po rozpadzie świata dwubiegunowego wobec państw przestrzeni poradzieckiej, w tym Ukrainy, należy uznać za wyważoną, powściągliwą i nieeskalacyjną.

Zasadniczo podstawą poszerzania strefy pokoju, demokracji i dobrobytu w Europie jest respektowanie woli narodów przy jednoczesnym dążeniu do maksymalnego uwzględnienia obaw i obiekcji Moskwy, wspieraniu własnych celów oraz interesów krótko- i średnioterminowych, nawet kosztem interesów państw Europy Środkowo-Wschodniej. Może to być uznane za krótkowzroczność względem Rosji oraz swego rodzaju schizofrenię – decydenci ignorują oczywisty fakt, że w celu realizacji interesów strategicznych państwa używają wszystkich instrumentów siły. Jednak w kontekście nasilającej się rywalizacji z Pekinem taka postawa może być również uważana za dalekowzroczność.

Od lutego 2022 roku, czyli od rozpoczęcia pełnoskalowej inwazji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę¹³⁵, stanowi ona nadal główny czynnik wpływający na zdecydowane pogorszenie bezpieczeństwa obszaru euroatlantyckiego. Determinacja ukraińskich obrońców, niezłomność ludności cywilnej oraz wsparcie koalicji państw, które zdecydowały się pomóc Ukrainie w odparciu rosyjskiego ataku, umożliwiły skuteczną obronę Kijowa oraz wyzwolenie części

¹³⁵ M. Kowalczyk, *Pierwszy dzień wojny w Ukrainie. Co powinniśmy wiedzieć? [Najważniejsze informacje]*, 24.02.2020, Newsweek.pl, <https://www.newsweek.pl/swiat/ukraina-rosja-wojna-co-sie-stalo-24-lutego/8ehyvne>, stan na 8.07.2023.

terytorium Ukrainy okupowanego wcześniej przez Rosję. Pomimo znaczących strat rosyjskich, które wymusiły częściową mobilizację, sięgnięcie do rezerw sprzętu i uzbrojenia oraz faktyczne przestawienie gospodarki na tryby wojenne, Kreml nie zrezygnował z próby podporządkowania Ukrainy. Cel ten pozostaje niezmienny, pomimo częściowej izolacji międzynarodowej Rosji, w tym obłożenia tego państwa bezprecedensowymi sankcjami. Suma tych działań sprawiła jednak, że rosyjska inwazja zaczęła tracić swój impet. Stanowi to przesłankę, że w razie utrzymania determinacji społeczności międzynarodowej w kwestii wsparcia obrony Ukrainy osiągalne jest zakończenie wojny na warunkach umożliwiających nie tylko utrzymanie suwerenności i integralności terytorialnej Ukrainy, lecz także spełnienie jej aspiracji do członkostwa w NATO i UE. Agresja Rosji na Ukrainę, niezależnie od jej ostatecznego rozstrzygnięcia, trwale zmieni środowisko bezpieczeństwa, zwłaszcza wschodniej flanki NATO, wymagając dalszego zwiększania jej potencjału obronnego. Mimo nieuniknionego osłabienia zaangażowaniem w pomoc Ukrainie, rosyjskie siły zbrojne zachowują znaczącą zdolność. W dużym stopniu zostanie utrzymany potencjał tych komponentów, które nie biorą bezpośredniego udziału w działaniach lądowych. Natomiast straty komponentu lądowego nie będą całkowite, mimo ich znacznej dotkliwości i konieczności późniejszego wieloletniego odtwarzania potencjału, co może nastąpić jeszcze w trakcie konfliktu z Ukrainą, jeśli przekształci się on w długotrwałą wojnę na wyczerpanie. Głębokie i rzeczywiste przewartościowanie obecnych celów i zasad neoimperialnej rosyjskiej polityki zagranicznej i wojskowej, takich jak obstrukcja istniejącego ładu międzynarodowego i antyzachodni charakter, wymagałoby całkowitej rosyjskiej porażki w Ukrainie oraz dalszego długotrwałego i zdyscyplinowanego utrzymania wysokiej presji politycznej, ekonomicznej i wojskowej przez społeczność euroatlantycką i jej globalnych partnerów.

Należy zakładać, że Rosja będzie dysponowała pełną swobodą manewru na Białorusi w wyniku utrzymującego się od sfalszowanych wyborów w 2020 roku kursu Mińska na ścisłą współpracę z Moskwą. Białoruskie terytorium zostało udostępnione jako zaplecze inwazji, potencjalnie również jako miejsce stacjonowania rosyjskiej broni jądrowej. Zagrożenie dla flanki wschodniej NATO z kierunku białoruskiego istnieje na równi z zagrożeniem z terytorium Federacji Rosyjskiej. Wzmocnienie zdolności obrony i odstraszania na wschodniej flance NATO, w tym w ramach mechanizmów międzynarodowych, powinno w przyszłości dotyczyć również Ukrainy. Wzmacniania wymaga także odporność innych państw, niebędących członkami NATO i UE, narażonych na rosyjską agresję lub nieprzyjazne działania poniżej progu konfliktu zbrojnego.

Skala amerykańskiej odpowiedzi na działania Rosji potwierdza, że Europa stanowi bardzo ważny obszar realizacji globalnych interesów USA. Niemniej jedynym strategicznym adwersarzem pozostają Chiny. Według aktualnej strategii obronnej USA Rosja, pomimo znacznego potencjału nuklearnego, postrzegana jest jako poważne, ale przejściowe zagrożenie dla światowego porządku bezpieczeństwa.

Konflikt rosyjsko-ukraiński potwierdził, że Sojusz Północnoatlantycki pozostaje fundamentem bezpieczeństwa europejskiego, czego dobitnym przykładem jest rewizja strategii bezpieczeństwa w Finlandii i Szwecji, a w konsekwencji decyzja o przystąpieniu do NATO. Jednak zauważalne zmęczenie konfliktem, jak również jego koszt ekonomiczny i społeczny mogą utrudniać utrzymanie jedności sojuszniczej, a docelowo naruszyć wolę wspólnoty międzynarodowej do powstrzymywania Rosji i prowadzić do rosnącej presji na zawieszenie broni. Niestety postawa np. Turcji wobec tego konfliktu oraz narracja węgierska wpływają na osłabienie jedności Sojuszu.

Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, że sprzymierzeńcem Rosji w przebudowie porządku międzynarodowego pozostają wspomniane wcześniej Chiny. Państwa te łączy wspólna niechęć do istniejącego modelu współpracy multilateralnej oraz dzielonych przez wiele państw wartości: demokracji, rządów prawa, jawności życia publicznego i społecznego. Do wyzwań i zagrożeń bezpieczeństwa międzynarodowego należą również tzw. hybrydowe instrumenty oddziaływania wykorzystywane m.in. przez Rosję i Białoruś. Podstawowym wyzwaniem są wrogie działania w cyberprzestrzeni, używanie nielegalnej migracji jako środka nacisku oraz próby wpływania z zewnątrz na debatę polityczną państw zachodnich. W rezultacie działań białoruskich i rosnącej liczby nielegalnych migrantów rozpoczęto akcję „Granica”. Na terytorium Rzeczypospolitej Polski graniczącym z Białorusią skierowano około 8000 żołnierzy, głównie z 16. i 18. Dywizji Zmechanizowanej oraz jednostek Wojsk Obrony Terytorialnej, tworząc zgrupowania taktyczne, których celem było przeciwdziałanie nielegalnej migracji¹³⁶. W związku ze wsparciem polityczno-wojskowym udzielanym przez Zachód Ukrainie istnieje prawdopodobieństwo intensyfikacji działań rosyjskich poniżej progu wojny z państwami NATO i UE.

Inwazja Rosji na Ukrainę zwiększyła strategiczne znaczenie basenu Morza Czarnego¹³⁷ dla bezpieczeństwa wschodniej flanki NATO. Aktywność Floty Czarnomorskiej,

¹³⁶ Sz. Mitkow, *Bezpieczeństwo militarne Polski w realiach XXI wieku. Wybrane aspekty*, op. cit., s. 83.

¹³⁷ F. Bryjka, *Wpływ wojny na Ukrainie na politykę NATO w regionie Morza Czarnego*, „PISM” nr 57 (2678), 12 maja 2023.

szantaż energetyczny i blokowanie szlaków komunikacyjnych to zagrożenie dla Sojuszu i państw partnerskich (Mołdawia, Ukraina, Gruzja). Sojusz pomimo ograniczeń działania na Morzu Czarnym (konwencja z Montreux) może wzmocnić odstraszenie, zwiększając obecność wojskową w regionie i rozszerzając współpracę z partnerami.

Interesom i bezpieczeństwu Sojuszu w regionie Morza Czarnego zagrażają działania hybrydowe Rosji. W czerwcu 2022 roku rosyjskie okręty pojawiły się w okolicach platformy wydobywczej ANA (platforma zabezpiecza wydobycie ok. 10% rocznego zapotrzebowania Rumunii na gaz). Pamiętać należy, że zagrożeniem dla morskiej infrastruktury energetycznej są m.in. miny morskie, statki bezzałogowe czy autonomiczne pojazdy podwodne, a także cyberataki i aktywność grup dywersyjnych. Wysadzenie rurociągów Nord Stream 1 i 2 na Morzu Bałtyckim stanowi ostrzeżenie przed podobnymi działaniami na Morzu Czarnym. Rosja może uszkodzić położone na dnie Morza Czarnego światłowody lub infrastrukturę energetyczną.

Do rosyjskiej inwazji na Ukrainę NATO zakładało, że w regionie Morza Czarnego ryzyko ataku na państwa członkowskie jest mniejsze niż w basenie Morza Bałtyckiego, a Sojusz ma więcej czasu na ewentualne wzmocnienie swojej obecności. Dlatego w ramach tzw. skrojonej wysuniętej obecności (tFP) rozwijano nieco inne mechanizmy kolektywnej obrony niż w Polsce i państwach bałtyckich, gdzie powstały batalionowe grupy bojowe dowodzone przez USA, Niemcy, Kanadę i Wielką Brytanię.

W Rumunii utworzono dowództwo Wielonarodowej Dywizji Południowy-Wschód (MND-SE), które ma dowodzić siłami Sojuszu, a na południowym odcinku wschodniej flanki obecność sił sojuszniczych opierała się na Wielonarodowej Brygadzie Południowy-Wschód (MNB-SE), która miała przede wszystkim charakter ćwiczebno-szkoleniowy. Jej trzon tworzą siły rumuńskie wspierane przez niewielkie kontyngenty sojusznicze (w tym do 250 żołnierzy z Polski).

Na szczycie NATO w Madrycie w 2022 roku sojusznicy zatwierdzili nową koncepcję strategiczną oraz zmianę w podejściu do obrony i odstraszenia. Region Morza Czarnego został uznany za obszar o strategicznym znaczeniu, któremu zagraża rozbudowa potencjału wojskowego Rosji i prowadzone przez nią działania hybrydowe. Zgodnie z nową strategią Sojusz ma być w większym stopniu zdolny do obrony terytorium państw członkowskich z wykorzystaniem wojsk obecnych na wschodniej flance. W odpowiedzi na inwazję Rosji na Ukrainę NATO uruchomiło tzw. plany stopniowej odpowiedzi (GRP), co doprowadziło do rozmieszczenia w Rumunii 800 żołnierzy z Francji i Belgii wchodzących w skład sił

odpowiedzi NATO (NRF) o bardzo wysokiej gotowości (VJTF). NATO wzmocniło także zdolności w zakresie obserwacji, nadzoru i obrony przestrzeni powietrznej w ramach misji *Enhanced Air Policing* z udziałem Turcji, Włoch, Niemiec i USA. W maju 2022 roku Francja rozlokowała w Rumunii system obrony powietrznej SAMP-T. Były to jednak działania doraźne.

W ramach długofalowej adaptacji do zagrożenia ze strony Rosji Rada Północnoatlantycka (NAC) podjęła decyzję o rozmieszczeniu w regionie Morza Czarnego wielonarodowych grup bojowych. W Rumunii rolę państwa ramowego zapewniającego dowództwo i główne siły operacyjne pełni Francja wspierana przez kontyngent holenderski (łącznie ok. 570 żołnierzy). Grupę bojową NATO utworzono także w Bułgarii, która była wcześniej sceptyczna wobec zwiększania obecności sił NATO w regionie. Rolę państwa ramowego w liczącej prawie tysiąc żołnierzy grupie przejęły Włochy, które są wspierane przez wojska z Grecji i USA. Obok sił w ramach NATO w regionie (gównie w Rumunii) stacjonuje też ok. 4 tys. żołnierzy z USA. Należy wskazać, że w ramach wzmocnionej wysuniętej obecności (eFP – *enhanced Forward Presence*)¹³⁸ utworzono osiem batalionowych grup bojowych¹³⁹:

1. Państwo gospodarz: Bułgaria;
Państwo ramowe: Włochy;
Państwa kontrybuujące: Albania, Grecja, Czarnogóra, Północna Macedonia, Turcja oraz USA.
2. Państwo gospodarz: Estonia;
Państwo ramowe: Wielka Brytania;
Państwa kontrybuujące: Dania, Francja i Islandia.
3. Państwo gospodarz: Węgry;
Państwo ramowe: Węgry;
Państwa kontrybuujące: Chorwacja, Włochy, Turcja i USA.
4. Państwo gospodarz: Łotwa;
Państwo ramowe: Kanada;
Państwa kontrybuujące: Albania, Czechy, Dania, Islandia, Włochy, Czarnogóra, Północna Macedonia, Polska, Słowacja, Słowenia i Hiszpania.

¹³⁸ Wzmocniona Wysunięta Obecność (*enhanced Forward Presence*, eFP), <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/batalionowa-grupa-bojowa>, serwis Ministerstwa Obrony Narodowej, stan na 8.07.2023.

¹³⁹ *NATO's military presence in the east of the Alliance*, strona NATO, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_136388.htm, stan na 2.07.2023.

5. Państwo gospodarz: Litwa;
Państwo ramowe: Niemcy;
Państwa kontrybuujące: Belgia, Chorwacja, Czechy, Luksemburg, Holandia, Norwegia, Portugalia i USA.
6. Państwo gospodarz: Polska;
Państwo ramowe: USA;
Państwa kontrybuujące: Chorwacja, Rumunia i Wielka Brytania.
7. Państwo gospodarz: Rumunia;
Państwo ramowe: Francja;
Państwa kontrybuujące: Belgia, Luksemburg, Holandia, Północna Macedonia, Polska, Portugalia i USA.
8. Państwo gospodarz: Słowacja;
Państwo ramowe: Czechy;
Państwa kontrybuujące: Niemcy, Słowenia i USA.

Wymienione grupy batalionowe są integralną częścią struktury dowodzenia NATO (NCS¹⁴⁰), zapewniają właściwe reagowanie oraz responsywność.

Cztery grupy batalionowe ulokowane w północno-wschodniej części Europy (Estonia, Litwa, Łotwa i Polska) pozostają pod dowództwem Międzynarodowego Korpusu Północny-Wschód w Szczecinie. Dwa dowództwa międzynarodowych dywizji koordynują ćwiczenia w ich odpowiednich grupach bojowych. Dowództwo Międzynarodowej Dywizji Północny-Wschód w Elblągu uzyskało gotowość operacyjną w grudniu 2018 roku. Dywizja ta współpracuje z bojowymi grupami w Polsce oraz na Litwie. Druga dywizja, tj. Dowództwo Dywizji Północ, została aktywowana przez NATO w październiku 2020 roku, jej wysunięty element jest ulokowany w Adazi na Litwie, natomiast pozostała część dowództwa znajduje się w Karup w Danii. Ta dywizja blisko współpracuje z grupami bojowymi w Estonii i na Łotwie. Regionalnie skoncentrowane dowództwa takie jak Dowództwo Międzynarodowej Dywizji Centrum w Székesfehérvár na Węgrzech oraz Dowództwo Międzynarodowej Dywizji Południowy-Wschód w Bukareszcie w Rumunii współpracują operacyjnie z pozostałymi

¹⁴⁰ Concept of the NATO Security Force Assistance Centre of Excellence, 2nd May 2017, <https://www.esercito.difesa.it/en/organization/The-Chief-of-General-Staff-of-the-Army/Training-Specialization-and-Doctrine-Command/Infantry-School/Documents/2nd-Establishment-Conference-SFA/05%20-%20Last%20Version%20as%20of%202%20May%202017%20Concept%20of%20the%20NATO%20SFA%20COE.pdf>, stan na 8.07.2023.

czterema południowo-wschodnimi batalionowymi grupami bojowymi (w Bułgarii, na Węgrzech, w Rumunii i na Słowacji).

Należy dodać, że pierwsze cztery batalionowe grupy bojowe utworzone w Polsce, Litwie, Łotwie i Estonii powstały w 2017 roku decyzją Szczytu NATO w Warszawie z 2016 roku. Było to konsekwencją zatwierdzenia w 2014 roku po szczycie w Walii tzw. *Readiness Action Plan* (RAP) w odpowiedzi na aneksję Krymu przez Rosję. RAP miał między innymi wzmocnić postawę NATO w kwestii odstraszenia i obrony oraz być wkładem w nową projekcję stabilności wiążącą się ze wzmacnianiem środowiska bezpieczeństwa na zewnętrznych granicach Sojuszu. Ustanowiono wtedy tzw. wzmocnioną wysuniętą obecność (eFP – *enhanced Forward Presence*) na północnym wschodzie oraz tzw. skrojoną wysuniętą obecność (tFP – *tailored Forward Presence*) na południowym wschodzie. Podjęte decyzje były największym dotychczas wzmocnieniem kolektywnej obrony Sojuszu i spowodowały ogromny wzrost środowiska bezpieczeństwa w jego państwach.

W odpowiedzi na rosyjską agresję w listopadzie 2018 roku NATO postanowiło w regionie Morza Czarnego wzmocnić swoją obecność, aby poprawić tzw. świadomość sytuacyjną (*situational awareness*). Sojusz zaczął wspierać Gruzję oraz Ukrainę przez organizowanie treningów i ćwiczeń dla sił marynarki wojennej oraz straży ochrony wybrzeża.

Zgodnie z nową strategią NATO państwa członkowskie mają też wzmocnić tzw. odporność, czyli zdolność (cywilną i wojskową) do przeciwstawienia się kryzysom wywołanym przez katastrofy naturalne, awarie infrastruktury krytycznej, ataki hybrydowe lub działania zbrojne oraz do odzyskania sprawności po ich wystąpieniu. Aby przeciwdziałać zagrożeniom hybrydowym w regionie Morza Czarnego, NATO zapowiedziało rozszerzenie wsparcia dla Mołdawii w ramach programu budowy zdolności obronnych, w którym udział bierze także Gruzja.

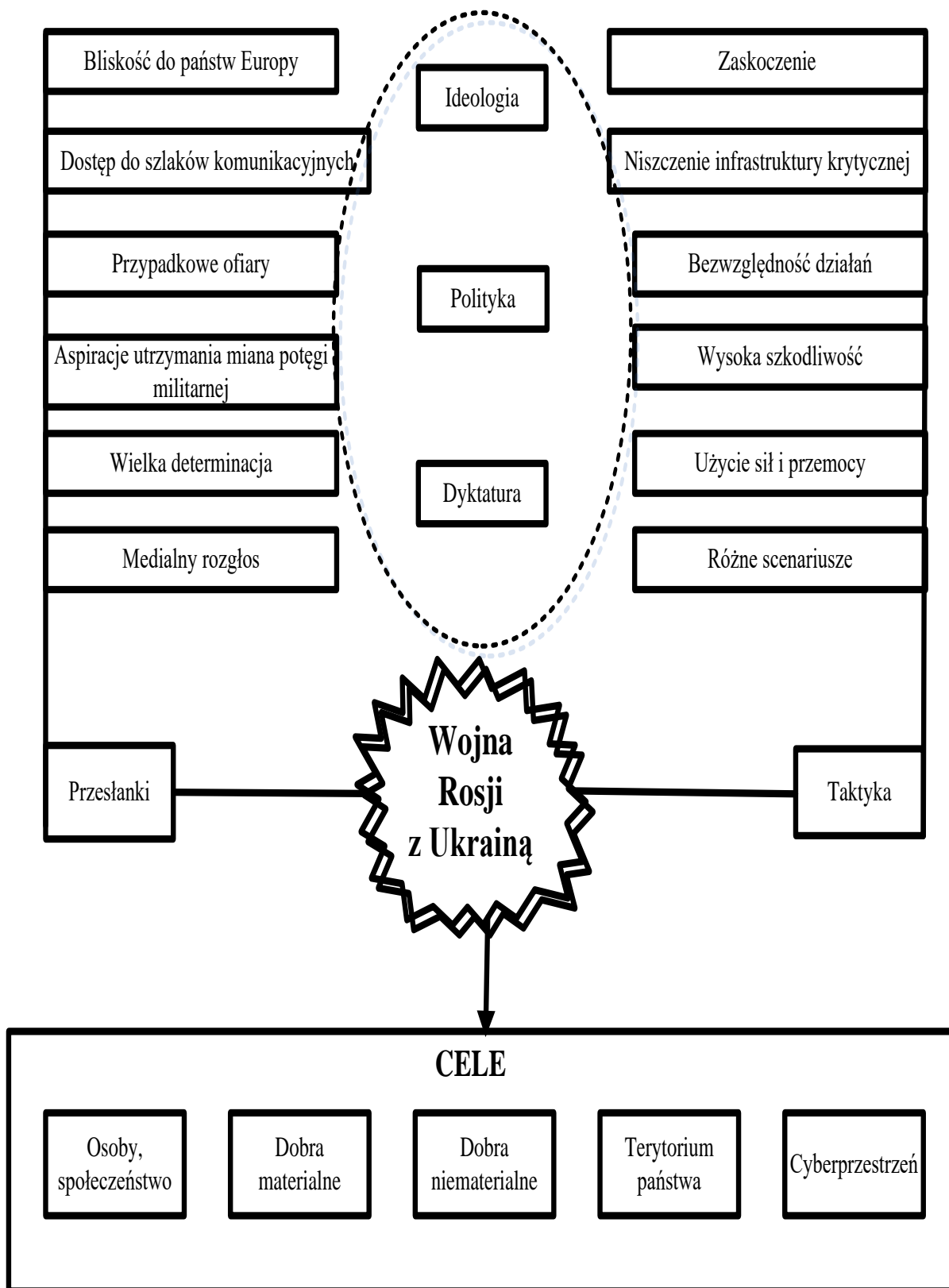
Wraz z rosyjską inwazją na Ukrainę znacząco wzrosło zagrożenie dla członków NATO i partnerów Sojuszu w regionie Morza Czarnego. Choć tymczasowo Rosja została osłabiona, w regionie będą się utrzymywać zagrożenia militarne i hybrydowe, dlatego państwa NATO powinny trwale zwiększyć tam obecność wojskową. Polska może rozważyć zwiększenie swojego kontyngentu wojskowego w Rumunii, wykazując w ten sposób gotowość do współdzielenia kosztów związanych z zapowiadaniem wzmocnieniem grup bojowych na wschodniej flance do poziomu brygady.

Ryzyko wznowienia przez Rosję blokady transportu ukraińskiego zboża drogą morską lub działania sabotażowe wymierzone w morską infrastrukturę krytyczną mogą zakłócić

funkcjonowanie łańcuchów dostaw w regionie. Aby przeciwdziałać prowokacyjnej aktywności Floty Czarnomorskiej, NATO może rozważyć utworzenie czarnomorskiej grupy zadaniowej (NATO Black Sea Navy Task Force) składającej się z państw regionu i okrętów sojuszniczych obecnych rotacyjnie na Morzu Czarnym. Zgodnie z postanowieniami konwencji z Montreux z 1936 roku okręty wojenne państw nieleżących nad tym akwenem mogą przebywać na nim maksymalnie 21 dni, powiadamiając o tym władze tureckie z piętnastodniowym wyprzedzeniem. Głównym zadaniem grupy powinno być monitorowanie sytuacji przez regularne patrołowanie akwenu, ochronę szlaków komunikacyjnych, rozminowanie, prowadzenie akcji ratunkowych i przeciwdziałanie morskim działaniom hybrydowym. Rolę państwa ramowego mogłaby odgrywać Turcja dysponująca największym potencjałem morskim wśród państw NATO w regionie. Alternatywnym rozwiązaniem może być bliższa współpraca Sojuszu z UE, która w marcu br. zaktualizowała swoją strategię morską i mogłaby uruchomić na Morzu Czarnym misję typu *maritime policing*.

Aby zwiększyć odporność regionalnych partnerów na rosyjskie działania hybrydowe, NATO powinno ściśle współpracować z Unią Europejską. 24 kwietnia 2023 roku podjęła ona decyzję o uruchomieniu cywilnej misji doradczo-szkoleniowej (EUPM Moldova¹⁴¹). Jej celem jest m.in. wzmocnienie zdolności Mołdawii w obszarze cyberbezpieczeństwa i zwalczania dezinformacji. Wojna Rosji z Ukrainą wynika z kwestii politycznych, ideologicznych i dyktatury. Zasadnicze przesłanki i taktykę działań podczas tej wojny przedstawiono na rysunku 6.

¹⁴¹ *Four positions in EUPM Moldova for local Staff*, June 9, 2023, EU Neighbours East, <https://euneighbourseast.eu/opportunities/four-positions-in-eupm-moldova-for-local-staff/>, stan na 8.07.2023.



Rysunek 6. Przesłanki strategiczne i taktyka działań podczas wojny Rosji z Ukrainą
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy*, BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2021, s. 73

Wojna Rosji z Ukrainą wynika z wielu przesłanek i ciężko jednoznacznie wskazać jedną przyczynę agresji. Prowadzone działania wykazują wysoką szkodliwość społeczną. Oparte są na stopniowym niszczeniu infrastruktury krytycznej, a także na używaniu siły i przemocy. Celem ataków Rosji na Ukrainę są: terytorium państwa, dobra materialne, niematerialne, społeczeństwo, a także cyberprzestrzeń¹⁴².

Spowodowało to, że NATO aktywnie zaczęło wspomagać Ukrainę w zakresie sprzętowym, szkolenia i rozpoznania. Po agresji Rosji Sojusz wysłał dodatkowe okręty, samoloty oraz żołnierzy na wschodnią i południowo-wschodnią flankę Europy, wzmacniając tym samym postawę odstraszenia i obrony NATO. Oznaczało to tysiące dodatkowych żołnierzy do grup batalionowych, dodatkowe samoloty odrzutowe do wsparcia misji NATO Air Policing Mission oraz wzmocnienie sił morskich w rejonie Morza Bałtyckiego i Morza Śródziemnego. Po raz pierwszy przerzucono do Rumunii element sił szybkiego reagowania NATO.

Na szczycie w Brukseli w marcu 2022 roku (szczyt nie był planowany)¹⁴³ uzgodniono utworzenie kolejnych czterech grup batalionowych wymienionych uprzednio (w Bułgarii, na Węgrzech, na Słowacji oraz w Rumunii), podwojono tym samym liczbę żołnierzy i wzmocniono wschodnią flankę od strony Morza Bałtyckiego po Morze Czarne. Z kolei po szczycie w czerwcu 2022 w Madrycie państwa Sojuszu zgodziły się przekształcić batalionowe grupy bojowe w brygady, jeśli będzie taka potrzeba.

W Madrycie NATO przyjęło również nową koncepcję strategiczną. Tak jak poprzednia strategia z 2010 roku wymienia ona trzy główne zadania NATO, ale tym razem uznaje obronę zbiorową za ważniejszą od reagowania kryzysowego i bezpieczeństwa kooperatywnego. Określa ją bowiem jako „kluczowy cel i największą odpowiedzialność” Sojuszu. NATO ma bronić swych członków przed zagrożeniami ze wszystkich kierunków, przy czym jako „najpoważniejsze i bezpośrednie” wskazuje Rosję. Poprzednia strategia opisywała ten kraj jako partnera, a obszar euroatlantycki uznawała za spokojny.

NATO ma przede wszystkim dalej wzmacniać zdolność do przerzucenia podczas kryzysu większych sił z miejsc stałych lub tymczasowych dyslokacji do zagrożonych miejsc. „Nowy model sił NATO” zakłada możliwość znacznie szybszego przerzutu dużo liczniejszych wojsk. Państwa członkowskie mają utrzymywać łącznie 300 tys. żołnierzy w gotowości do rozmieszczenia w ciągu trzydziestu dni, z czego 100 tys. w ciągu dziesięciu dni (dla porównania

¹⁴² K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy*, op. cit., s. 72-75.

¹⁴³ *Trójstronny szczyt społeczny, 22 marca 2023*, strona Rady Europejskiej, <https://www.consilium.europa.eu/pl/meetings/european-council/2023/03/22/>, stan na 8.07.2023.

w 2014 roku NATO zakładało zdolność do rozmieszczenia w 30 dni 25–30 tys., a w 2018 roku kolejnych kilkudziesięciu tysięcy). Aby ułatwić ich przerzut, nastąpi powrót do zimnowojennej praktyki przypisywania w planach operacyjnych konkretnych jednostek do rozmieszczenia w konkretnych lokalizacjach. NATO zapowiada też umieszczenie w nich sprzętu i zapasów, a także rozbudowę struktur dowodzenia i bardziej realistyczne ćwiczenia.

Jak dotąd zwrot ku wysuniętej obronie nie przełożył się jednak na tak duże wzmocnienie wysuniętej obecności wojsk sojusznicznych, jakiego oczekiwała część państw wschodniej flanki.

Od początku 2022 roku do szczytu w Madrycie liczba żołnierzy państw spoza regionu Morza Bałtyckiego wzrosła w nim istotnie – z ok. 10 tys. do ok. 27 tys.¹⁴⁴. Z dotychczasowych zapowiedzi wynika jednak, że w dłuższej perspektywie liczebność wojsk będzie bliższa 20 tys. Część dodatkowych sił została bowiem rozmieszczona tymczasowo, w związku z wojną – aby odstraszyć Rosję od eskalacji przeciw NATO w odwecie za wspieranie Ukrainy. Należy więc spodziewać się wycofania części tych wojsk po zawarciu porozumienia pokojowego lub zawieszeniu broni.

Celem trwałej obecności wojsk sojusznicznych jest zabezpieczenie Sojuszu także na czas po wojnie i przed dużą inwazją, taką jak na Ukrainę. Estonia, Litwa i Łotwa apelowały, by stacjonujące tam trzy wielonarodowe grupy bojowe (ok. 1–1,5 tys. żołnierzy każda) wzmocniono do poziomu brygad (3–5 tys.). Zamiast tego zwiększono ich łączną wielkość do ok. 5 tys. żołnierzy. Resztę sił potrzebnych do skompletowania brygad sojusznicy mają być w stanie szybko dostać w razie zagrożenia. Nie wzmocniono grupy bojowej NATO w Polsce, gdzie bardzo wzrosła obecność wojsk amerykańskich. Rok po inwazji jest ich ok. 10 tys., czyli dwukrotnie więcej niż pod koniec 2021 roku. Większość dodatkowych sił ma być jednak z czasem wycofana. USA rozbudowały natomiast wysunięte dowództwo V Korpusu, które będzie obecne w Polsce na stałe (dotychczas jego obsada była rotowana, tak jak inne jednostki w regionie). W większym stopniu wzrosła trwała obecność w pozostałych krajach regionu, gdzie była znacznie mniejsza niż w Polsce i krajach bałtyckich. Nowe grupy bojowe NATO powstały w Bułgarii, Słowacji, na Węgrzech i w Rumunii, gdzie dodatkowo brygadę rozmieściły USA.

¹⁴⁴ A. Kacprzyk, *NATO wraca do wysuniętej obrony przed Rosją*, „PISM” nr 1(212), kwiecień 2023; W. Lorenz, *Wzmocnienie odstraszania – priorytet na szczyt NATO w Wilnie*, „PISM” nr 1(212), kwiecień 2023.

Inwazja Rosji na Ukrainę zwiększyła ryzyko rosyjskiej agresji¹⁴⁵ militarnej przeciwko państwom NATO w perspektywie kilku lat. W grudniu 2021 roku Rosja wystosowała do USA i NATO żądanie, w którym nakazała wycofanie wojsk sojuszniczych na pozycje sprzed 1997 roku, wstrzymanie polityki rozszerzenia NATO oraz przyjęcie przez Sojusz prawnie wiążących ograniczeń dotyczących aktywności wojskowej przy granicach Rosji. Tym żądaniem przyznała, że jej celem strategicznym jest nie tylko podporządkowanie sobie Ukrainy i wymuszenie strefy wpływów w swoim sąsiedztwie, lecz także utworzenie strefy buforowej na terytorium państw Sojuszu w Europie Wschodniej i Środkowej. Prowadząc konflikt zbrojny z Ukrainą, Rosja grozi użyciem broni nuklearnej. W marcu 2023 roku prezydent Putin ogłosił też przygotowania do rozmieszczenia broni jądrowej na Białorusi. Rosja próbuje w ten sposób wpływać na percepcję zagrożeń przez państwa Sojuszu, zniechęcić je do udzielania wsparcia Ukrainie, ale także osłabić ich determinację do wzmacniania kolektywnej obrony. W związku z faktem, że Rosja poniosła straty na Ukrainie, zmalało ryzyko pełnoskalowej agresji przeciwko państwom Sojuszu. Jeśli Rosja będzie w stanie odbudować swój potencjał militarny oraz uzna, że status Europy Środkowej i Wschodniej może być przedmiotem negocjacji, a państwa NATO nie mają zdolności i determinacji do obrony sojuszników, sytuacja może się zmienić.

Dokonując agresji na Gruzję w 2008 roku¹⁴⁶ i aneksji Krymu w 2014 roku¹⁴⁷ oraz wywołując konflikt na wschodzie Ukrainy, Rosja konsekwentnie dążyła do realizacji swoich imperialnych celów. Podczas gdy w ciągu ostatnich lat nasilała działania prowokacyjne przy granicach Sojuszu, jego reakcję ograniczały zasady zawarte w Akcie stanowiącym NATO–Rosja (NRFA) z 1997 roku. Zapisano w nim między innymi, że Sojusz dla potrzeb kolektywnej obrony nie będzie na stałe rozmieszczał znaczących sił bojowych. Ponadto potwierdzono, że NATO nie ma planów ani powodu, aby rozmieszczać broń jądrową na terytorium nowych członków Sojuszu. Po aneksji Krymu NATO zaczęło jednak zmieniać plany dotyczące wzmacniania mechanizmu obrony i odstraszania (m.in. przegląd struktury dowodzenia NATO, rozmieszczenie wielonarodowych grup bojowych na wschodniej flance). Zwracano większą uwagę i zaczęto stosować naciski w zakresie przestrzegania przez państwa Sojuszu utrzymywania wydatków na obronność na poziomie co najmniej 2% PKB (cel przyjęty na

¹⁴⁶ M. Klimecki, *Wojna gruzińsko-rosyjska w 2008 roku. Trwała niespełna tydzień, ale konsekwencje odczuwamy do dzisiaj*, Wielka Historia, 20.10.2021, <https://wielkahistoria.pl/wojna-gruzinsko-rosyjska-w-2008-roku-trwala-niespelna-tydzien-ale-konsekwencje-odczuwamy-do-dzisiaj/>, stan na 8.07.2023.

¹⁴⁷ T.A. Olszański, A. Sarna, A. Wierzbowska-Miazga, *Konsekwencje aneksji Krymu*, Ośrodek Studiów Wschodnich, 10.03.2014, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2014-03-19/konsekwencje-aneksji-krymu>, stan na 8.07.2023.

szczycie w Walii w 2014 roku) oraz rozwijania niezbędnego potencjału militarnego. Niestety część państw nie wykazuje determinacji, by zwiększać wydatki na obronność oraz inwestować w potencjał obronny umożliwiający skuteczną obronę terytorium NATO w przypadku rosyjskiej agresji. Najprawdopodobniej około połowa z 31 członków NATO nie zrealizuje tego celu, tj. utrzymania wydatków na obronność na poziomie 2% PKB.

Na szczycie NATO w Madrycie w 2022 roku przyjęto nową strategię, która ma na celu wzmocnić zdolność NATO do obrony i odstraszania. Uznano wtedy Rosję za bezpośrednie zagrożenie i zapowiedziano, że NATO będzie zdolne do obrony „każdego cala swojego terytorium”. Dzięki większym siłom obecnym na wschodniej flance, opracowaniu nowych planów regionalnych, przypisaniu konkretnych sił do obrony poszczególnych regionów oraz utrzymywaniu znacznie większych sił o podwyższonym poziomie gotowości na potrzeby kolektywnej obrony niż dotychczas będzie to możliwe do zrealizowania.

Niestety rosyjska agresja na Ukrainę obnażyła również słabość militarną niektórych członków Sojuszu. Choć państwa zachodnie udzielają Ukrainie istotnego wsparcia, po roku konfliktu ich zapasy sprzętu i uzbrojenia zostały poważnie ograniczone. Mimo prób zwiększania mocy produkcyjnych przemysłu obronnego uzupełnienie niektórych rodzajów uzbrojenia zajmie co najmniej kilka lat. Wiarygodność odstraszania oraz całej strategii NATO będzie wymagała nie tylko odtworzenia zapasów, lecz także wzmocnienia potencjału zgodnie z nowymi planami obronnymi. Dodatkowo trzeba będzie uwzględnić konieczność udzielania Ukrainie długofalowego wsparcia. Państwa członkowskie NATO będą musiały zwiększyć wydatki na obronność i dokonać niezbędnych inwestycji w rozwój potencjału militarnego.

Największy kontrybutor NATO, tj. USA, wysłał do naszego kraju ok. 10 tys. żołnierzy, większość wojsk jest rozmieszczona na zasadach umów bilateralnych i może być w łatwy sposób wycofana. W efekcie nie można wykluczyć, że część państw jest gotowa respektować ograniczenia dotyczące obecności wojsk NATO, aby zachować szansę na powrót do dawnych relacji z Rosją. Zwiększa to ryzyko, że niektóre państwa wykorzystają chwilowe osłabienie Rosji i/lub zamrożenie konfliktu na Ukrainie nie jako okazję do niezbędnych inwestycji, tylko jako pretekst do ich powstrzymywania lub opóźniania.

Na zmiany społeczno-polityczne w Rosji, które doprowadziłyby do istotnej korekty polityki zagranicznej i bezpieczeństwa, praktycznie nie ma szans. Choć poniosła znaczne straty w wojnie z Ukrainą i trudniej wykorzystywać groźbę agresji na terytorium NATO, będzie konsekwentnie dążyła do realizacji swoich imperialnych celów. Jeżeli doprowadzi do zamrożenia konfliktu na Ukrainie i zdoła wzmocnić swój potencjał, to będzie mogła

wykorzystać zaangażowanie USA w Indo-Pacyfiku i braki w potencjale NATO do sprowokowania konfliktu z Sojuszem. Jej celem politycznym byłoby wymuszenie ustępstw w sprawie żądań zawartych w ultimatum z 2021 roku i utworzenie strefy buforowej w Europie Środkowej i Wschodniej. Tak jak w przeszłości Rosja będzie postrzegać samoograniczenia w polityce NATO jako słabość, która będzie ją zachęcać do nasilenia agresywnych działań wobec Sojuszu, dodatkowo zwiększając ryzyko bezpośredniej konfrontacji. Ponieważ osłabienie potencjału konwencjonalnego Rosja rekompensuje zwiększaniem znaczenia broni jądrowej w swojej strategii, w sytuacji konfliktu z NATO może wzrosnąć ryzyko jej użycia.

Wsparcie państw NATO dla Ukrainy jest strategiczną koniecznością, ale osłabiło zdolność Sojuszu do obrony i odstraszania. Ryzyko dla większości państw jest akceptowalne tylko dlatego, że potencjał Rosji również uległ osłabieniu. Zminimalizowanie ryzyka bezpośredniej konfrontacji z Rosją wymaga od NATO zbudowania niezbędnego potencjału do obrony swojego terytorium, ale także jednoznacznego sygnalizowania, że państwa wschodniej flanki nie mają innego statusu niż reszta Sojuszu. Chociaż realia militarne związane z osłabieniem potencjału Rosji na razie nie wskazują na potrzebę zwiększenia grup bojowych do poziomu brygady, przemawiają za tym względy polityczne i strategiczne.

Czynnikami, które będą w większym niż do tej pory stopniu zagrażać politycznej spójności NATO, będą: brak niezbędnych wydatków na obronność, opóźnienia w rozwoju potencjału na potrzeby kolektywnej obrony, utrzymywanie przez Sojusz samoograniczeń, które nie są adekwatne do agresywnej polityki Rosji. Osłabiające wiarygodność Sojuszu podziały będzie pogłębiał także spór o NRFA. Chociaż część sojuszników twierdzi, że NRFA w praktyce nie obowiązuje, podejście Sojuszu do trwałej obecności wielonarodowych sił na wschodniej flance podważa te argumenty.

Dlatego NATO powinno jednoznacznie odrzucić samoograniczenia wojskowe zawarte w NRFA. Ostatnia zapowiedź Rosji rozwoju infrastruktury na potrzeby rozmieszczenia broni jądrowej na Białorusi oraz plany utworzenia nowych formacji na zachodnim kierunku strategicznym po raz kolejny potwierdzają, że próba utrzymywania samoograniczeń jest postrzegana przez Rosję jako słabość NATO, która zachęca ją do eskalowania napięć.

Zasadne jest, aby sojusznicy, którzy dowodzą grupami bojowymi stacjonującymi w państwach graniczących z Rosją i dysponują niezbędnym potencjałem (np. Niemcy), przyjęli plan zwiększenia oddziałów do poziomu np. brygady. Sojusz powinien również uzgodnić program rozwoju potencjału kolektywnej obrony zgodnie z nowo tworzonymi planami. Ważne, aby USA utrzymały w Europie swoje siły na co najmniej dotychczasowym poziomie, z uwagi

na fakt, że w okresie rozwijania potencjału zgodnie z nowymi planami wiarygodność obrony i odstraszania będzie się musiała opierać na zwiększonej obecności sił USA na wschodniej flance.

Od czasu aneksji Krymu przez Rosję (2014 rok) Finlandia zaczęła zacieśniać relacje wojskowe z USA i NATO. Do tej pory obywatele tego państwa byli nastawieni sceptycznie do członkostwa w Sojuszu Północnoatlantyckim. Z przeprowadzonych badań wynika, że za wejściem do NATO opowiadało się w 2021 roku zaledwie 24% całego społeczeństwa. Nagła i niezwykle brutalna agresja Rosji na Ukrainę stanowiła szok i spowodowała rewizję polityki państwa. Stwierdzono, że dotychczasowa strategia w obliczu neoimperialnych ambicji Rosji długofalowo nie zagwarantuje Finlandii bezpieczeństwa. To z kolei spowodowało, że w marcu 2022 roku rozpoczął się proces akcesji Finlandii i Szwecji do Sojuszu (rysunek 7).



Rysunek 7. Wejście Finlandii do NATO w 2023 roku

Źródło: M. Świerczyński, *Finlandia wchodzi do NATO, Szwecja w poczekalni. Wojna Putina zmieniła wszystko*, 4.04.2023, Polityka, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/swiat/2207464,1,finlandia-wchodzi-do-nato-szwecja-w-poczekalni-wojna-putina-zmieni-la-wszystko.read>, stan na 27.06.2023; <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2023-04-04/finlandia-trzydziestym-pierwszym-panstwem-czlonkowskim-nato>; stan na 27.06.2023

Przystąpienie Finlandii do NATO spowoduje zmianę równowagi sił w regionie Morza Bałtyckiego na korzyść NATO. Dodatkowo wzmocni politykę odstraszania oraz wymusi rewizję rosyjskich kalkulacji dotyczących ewentualnego użycia siły przeciwko któremuś

z sojuszników w regionie. Uniemożliwi też Rosji wykorzystanie bezaliansowości Finlandii do prowadzenia ewentualnych operacji wojskowych przeciwko krajom bałtyckim i ułatwi NATO ich obronę. Na Finlandię zostanie rozciągnięte natowskie planowanie obronne, co będzie również oznaczać jej udział w działaniach obronnych Sojuszu w Norwegii, państwach bałtyckich czy Polsce. Kraj zobowiąże się także do rozwijania określonych zdolności wojskowych w ramach procesu planowania obronnego NATO. Weźmie udział w reformowaniu sił wysokiej gotowości Sojuszu, wzmocni jego siły morskie oraz najprawdopodobniej będzie uczestniczyć w misji nadzorowania przestrzeni powietrznej państw bałtyckich czy w natowskiej obecności lądowej w którymś z państw wschodniej flanki NATO. Finlandia może jednak pozostać ostrożna co do sojuszniczej obecności na swoim terytorium ze względu na obawy przed reakcją Rosji i uzasadniać swoją powściągliwość wystarczającymi zdolnościami własnych sił zbrojnych do obrony kraju w czasie pokoju¹⁴⁸.

W dniach 11–12 lipca 2023 roku odbył się Szczyt NATO w Wilnie, podczas którego podjęto wiele różnych decyzji. Najważniejsze były dwa spotkania: Rady Północnoatlantyckiej oraz Rady NATO – Ukraina¹⁴⁹. Warto zwrócić szczególną uwagę na spotkanie 10 lipca pomiędzy przedstawicielami Turcji, Szwecji i sekretarzem generalnym NATO. Jego konkluzją była decyzja Ankary ratyfikowania protokołu akcesyjnego Szwecji do Sojuszu Północnoatlantyckiego¹⁵⁰.

Sesja główna Szczytu NATO w Wilnie dotyczyła rozmów związanych z: przyjęciem Ukrainy do Sojuszu, rosyjską agresją na Ukrainę, współpracą z Ukrainą oraz akcesją Szwecji. Dodatkowo doszło do spotkań z Australią, Japonią, Koreą Południową, Nową Zelandią i krajami UE. Celem było nakreślenie nowych reguł współpracy.

W trakcie Szczytu NATO nie podjęto uchwały o niezwłocznym wystosowaniu zaproszenia dla Ukrainy do Sojuszu. Do ważnych decyzji można zaliczyć¹⁵¹:

- przyjęcie trzech regionalnych planów;
- ustanowienie wysuniętych sił lądowych w miejsce wzmocnionej wysuniętej obecności (eFP);
- wzmocnienie struktur dowodzenia (NCS) Sojuszu;

¹⁴⁸ J. Gotkowska, J. Tarociński, *Finlandia trzydziestym pierwszym państwem członkowskim NATO*, Ośrodek Studiów Wschodnich, 4.04.2023, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2023-04-04/finlandia-trzydziestym-pierwszym-panstwem-czlonkowskim-nato>, stan na 28.06.2023.

¹⁴⁹ Szczyt NATO w Wilnie, <https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wizyty-zagraniczne/szczyt-nato-w-wilnie,71728>, stan na 31.08.2023 r.

¹⁵⁰ Press statement following the meeting between Türkiye, Sweden, and the NATO Secretary General, NATO, 10.07.2023, nato.int.

¹⁵¹ Ibidem.

- zdefiniowanie nowych podejść do kwestii związanej z przeznaczaniem części budżetu na inwestowanie w obronność;
- uznano wskaźnik 2% PKB jako minimalny wkład danego kraju z przeznaczeniem na obronność.

W trakcie Szczytu w Wilnie Stany Zjednoczone zobowiązały się do stałej obecności wojsk amerykańskich w Polsce przez wysunięty element dowodzenia V Korpusu Armii USA. Podkreślano potrzebę wdrożenia regionalnych planów obrony. Państwa bałtyckie zwróciły uwagę na znaczenie rotacyjnego systemu obrony powietrznej i przeciwrakietowej. Podjęto jednogłośnie decyzję o powstaniu nowych sojuszniczych sił reagowania, tzw. Allied Reaction Force. Dotyczyła ona głównie połączonych dowództw sojuszniczych JFC w Norfolk, Brunssum i Neapolu, które będą kierowały operacjami obronnymi w trzech ww. regionach. Co istotne, struktury sił NATO w postaci wielonarodowych jednostek stacjonujących na terenie państw Sojuszu, np. Wielonarodowy Korpus w Szczecinie czy Wielonarodowa Brygada w Elblągu, zostaną włączone w regionalne plany obronne¹⁵².

Zagwarantowano kolejne pakiety pomostowe dla Ukrainy. Większość uczestników Rady wyraziła nadzieję, że nowe i wzmocnione instrumenty pomocy odegrają istotną rolę w drodze Ukrainy do NATO. W wymiarze praktycznym sojusznicy zdecydowali o przekształceniu dotychczasowego pakietu wsparcia (Comprehensive Assistance Package, CAP) w wieloletni program. Należy przypomnieć, że CAP to główne narzędzie pomocy dla Kijowa ze strony NATO jako organizacji. Warto wskazać, że zmieniono format spotkania z dotychczasowej Komisji NATO – Ukraina w Radę NATO – Ukraina, na mocy której Ukraina i wszyscy sojusznicy staną się równorzędnymi partnerami.

Zauważono rosnące zagrożenie ze strony Chin, szczególnie w aspekcie ich współpracy z Rosją. Japonia i Korea Południowa potwierdziły chęć współpracy z NATO w ramach zawartych porozumień dwustronnych. Wskazano również na zagrożenie ze strony Korei Północnej, która dokonała w ostatnim czasie próby wystrzelenia międzykontynentalnego pocisku balistycznego¹⁵³.

Następny szczyt Sojuszu Północnoatlantyckiego odbędzie się w lipcu 2024 roku w Waszyngtonie. Stany Zjednoczone są liderem NATO, interesujące jest więc, na co położony zostanie nacisk i jak wówczas będą wyglądały relacje w zakresie bezpieczeństwa międzynarodowego.

¹⁵² Ibidem.

¹⁵³ Ibidem.

Kolejny podrozdział będzie dotyczył zmian w finansowaniu państw NATO wobec konfliktu Rosja – Ukraina.

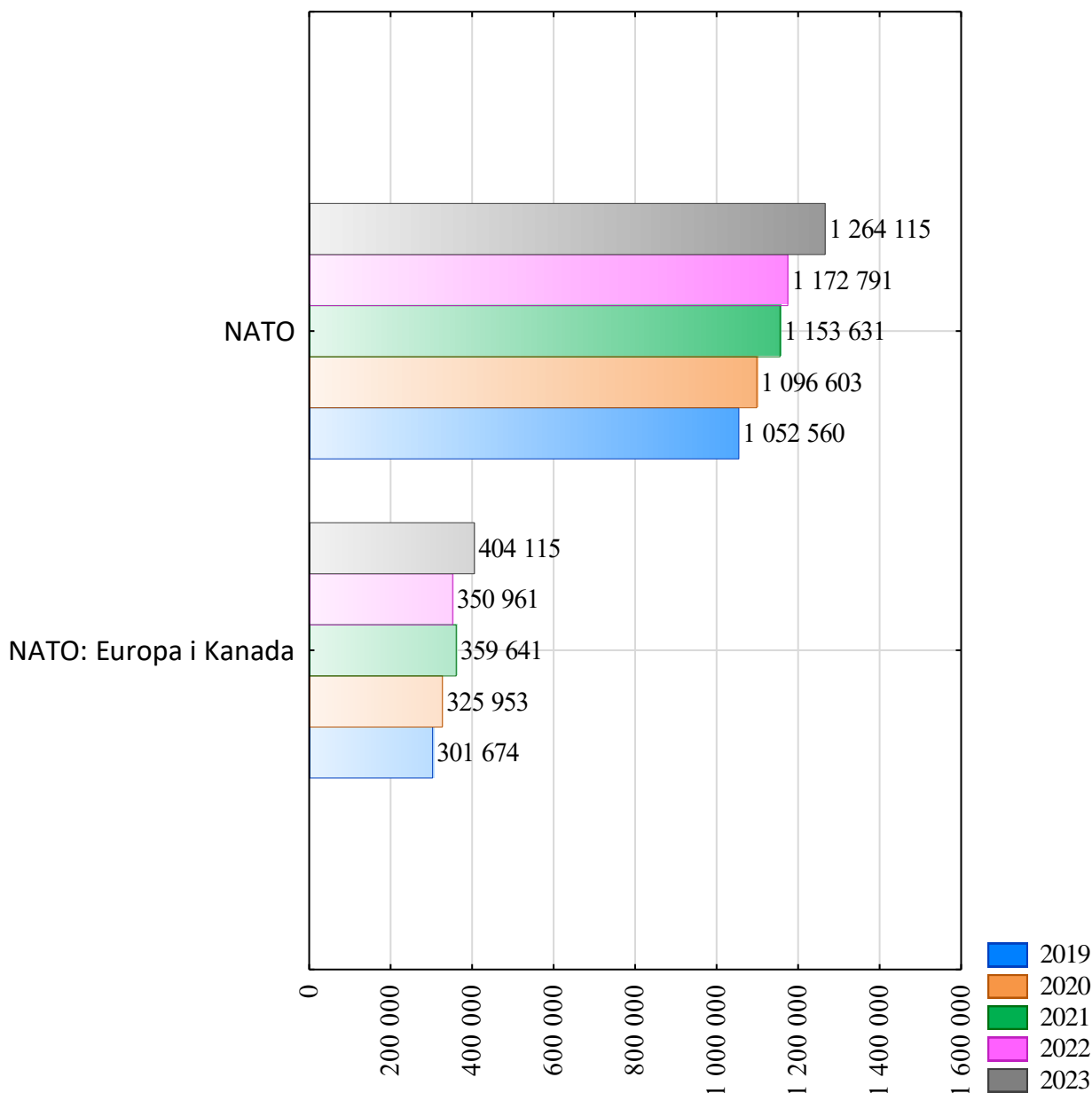
2.4. Zmiany w finansowaniu państw NATO wobec konfliktu Rosja – Ukraina

Należy podkreślić, że po ataku Rosji na Ukrainę zmienił się sposób wydatkowania środków finansowych na obronę narodową w wielu państwach NATO. Liderem wśród państw NATO wydających najwięcej na obronność w 2023 roku jest Polska (3,9% PKB)¹⁵⁴. Kolejne miejsca zajmują: Stany Zjednoczone (3,49%), Grecja (3%), Estonia (2,7%), Litwa (2,5%), Rumunia, Finlandia i Węgry (po 2,4%), Łotwa (2,27%) oraz Wielka Brytania i Słowacja (nieznacznie powyżej 2%). Francja i Niemcy zamierzają przeznaczyć w 2023 roku na ten cel odpowiednio 1,9% i 1,57% PKB¹⁵⁵.

Badania wydatków ponoszonych przez NATO rozpoczęto od zestawienia danych dotyczących sumy wydatków wszystkich państw NATO oraz państw NATO w Europie wraz z Kanadą w latach 2019-2023. Wyniki zestawiono na rysunku 8.

¹⁵⁴ Ibidem.

¹⁵⁵ Ibidem.

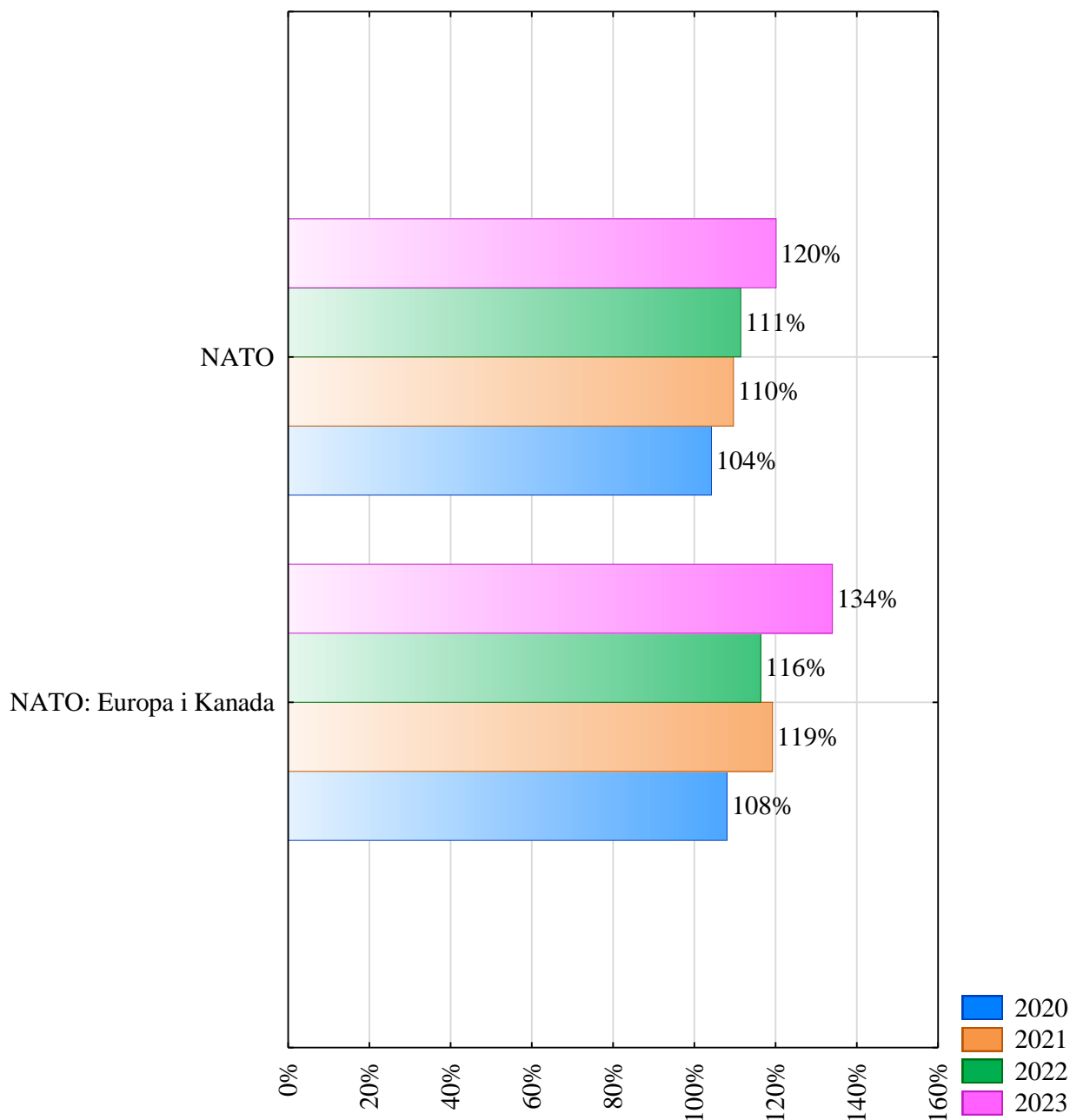


Rysunek 8. Łączne wydatki na obronność w dwóch grupach zmiennych zależnych: NATO i NATO: Europa i Kanada w mln dolarów w latach 2019-2023

Źródło: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_216897.htm, stan na 15.09.2023

Dane zestawione na rysunku 8 wskazują, że od 2019 do 2023 roku łączne wydatki państw w Pakcie Północnoatlantyckim systematycznie rosły. W tym czasie wzrost wydatków NATO nastąpił o 211 555 mln dolarów. Analizując państwa NATO w Europie wraz z Kanadą, również można zaobserwować wzrost wydatków pomiędzy 2019 i 2023 rokiem, wyniósł on 102 441 mln dolarów. Należy też podkreślić, że w obu grupach zmiennych zależnych największe wzrosty wydatków nastąpiły między 2022 i 2023 rokiem i spowodowane były atakiem Rosji na Ukrainę.

Dla celów badawczych na rysunku 9 nakreślono wyliczone wskaźniki dynamiki o podstawie stałej dla dwóch grup zmiennych zależnych zestawionych na rysunku 8.

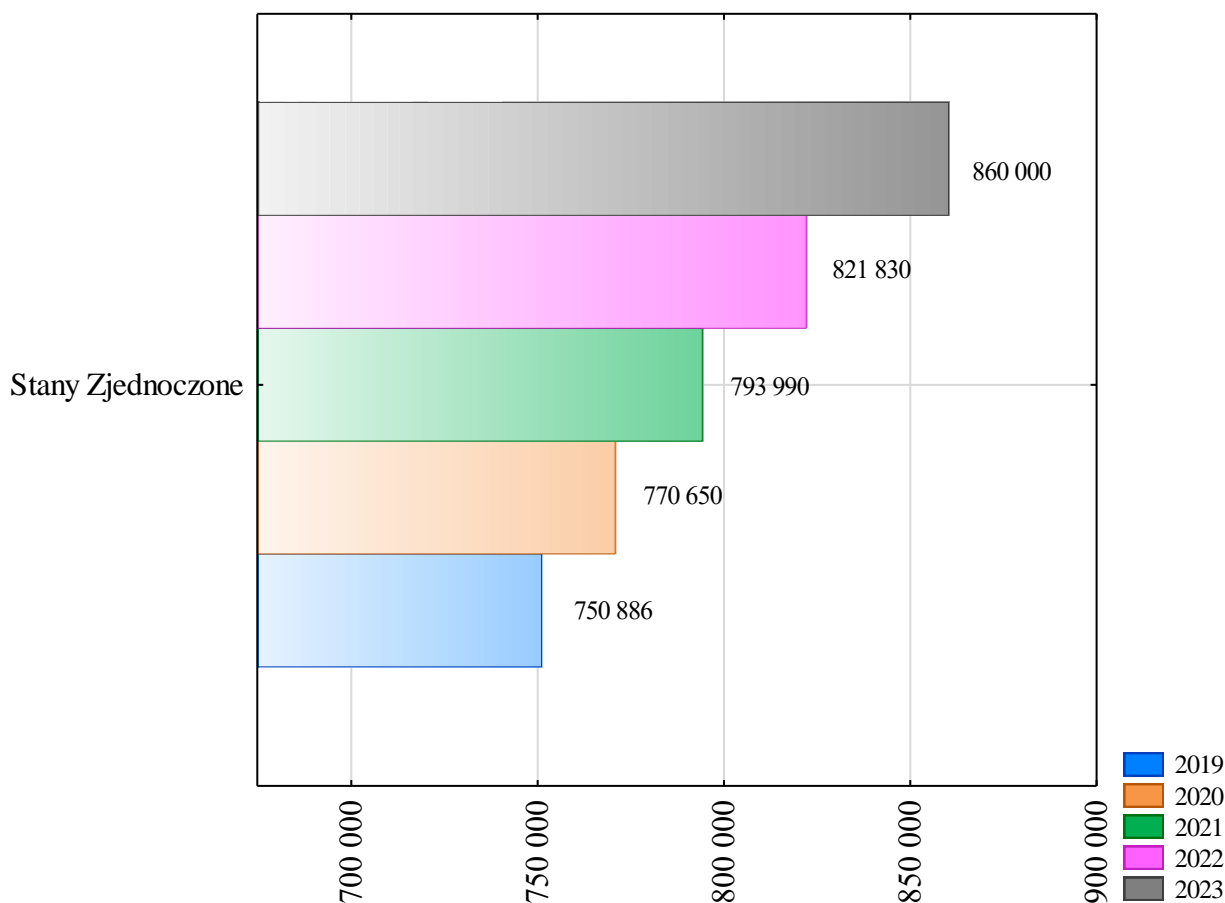


Rysunek 9. Wskaźniki dynamiki o podstawie stałej łącznych wydatków na obronność w dwóch grupach zmiennych zależnych – NATO i NATO: Europa i Kanada w latach 2020-2023 (stała: wydatki w poszczególnych dwóch grupach zmiennych zależnych w 2019 roku)
Źródło: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_216897.htm, stan na 15.09.2023

W latach 2019-2023 wzrost wydatków na obronność w NATO nastąpił o 20 punktów procentowych. Podkreślić trzeba to, że największy wzrost w porównaniu do roku poprzedniego

i uwzględniając stałą rok 2019, był w roku 2023 i wyniósł 9 punktów procentowych. Z kolei w europejskich państwach NATO wraz z Kanadą w latach 2019-2023 zaobserwowano wzrost wydatków na obronność o 34 punkty procentowe. Największy wzrost w porównaniu do roku poprzedniego i uwzględniając stałą rok 2019, odnotowano w roku 2023 i wyniósł 18 punktów procentowych. Należy wskazać również duży wzrost wydatków w państwach NATO w Europie wraz z Kanadą w 2021 roku – 19 punktów procentowych w porównaniu do 2019 roku i jest wyższy od 2022 roku, w którym osiągnął poziom 16 punktów procentowych w porównaniu do 2019 roku.

Następnym etapem badań była analiza wydatków na obronność w poszczególnych państwach NATO w latach 2019-2023 wraz z ich rangowaniem w 2023 roku. Wyniki badań nakreślono na rysunkach od 10 do 13.

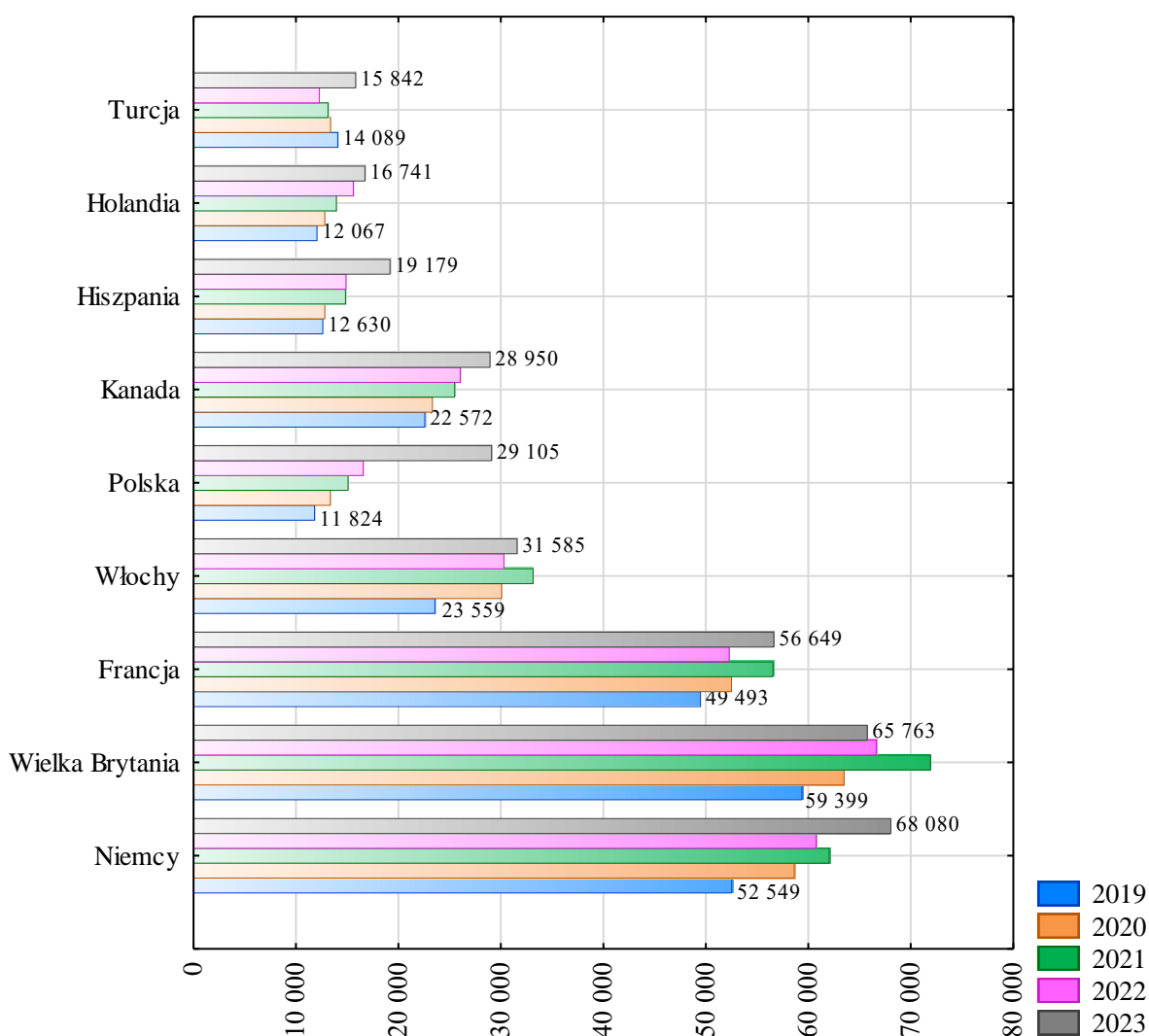


Rysunek 10. Rangowanie planowanych wydatków na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO (na podstawie danych z 2023 roku) w latach 2019-2023 w mln dolarów (skala od 700 000 do 900 000 mln dolarów)

Źródło: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_216897.htm, stan na 15.09.2023

Liderem w zakresie największych wydatków na obronność w poszczególnych państwach NATO są Stany Zjednoczone (rys. 10). Średnia arytmetyczna wydatków w latach 2019-2023 wyniosła tu 799 471 mln dolarów. Z przeprowadzonych badań wynika, że od 2019 do 2023 roku w tym kraju widoczny był trend rosnący wzrostu wydatków na obronność. W tym okresie wzrost nastąpił o 109 114 mln dolarów. Największy wzrost wydatków w latach 2019-2023 roku został zaewidencjonowany pomiędzy 2022 i 2023 rokiem i osiągnął poziom 38 170 mln dolarów.

Na rysunku 11 przedstawiono kolejne dziewięć państw NATO z największymi wydatkami na obronność w latach 2019-2023.



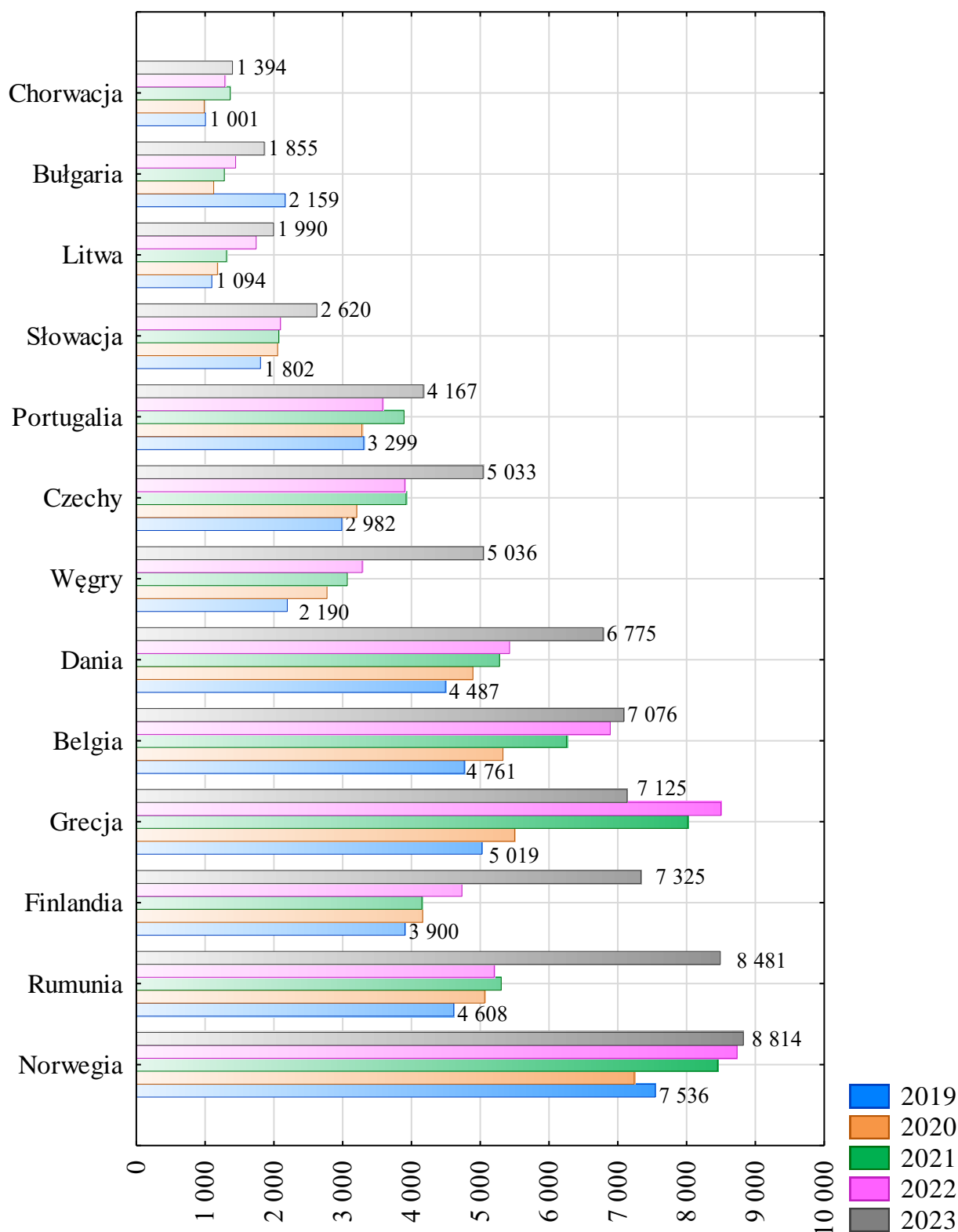
Rysunek 11. Rangowanie planowanych wydatków na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO (na bazie danych z 2023 roku) w latach 2019-2023 w mln dolarów (dziewięć państw NATO: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy, Polska, Kanada, Hiszpania, Holandia i Turcja) – skala od 10 000 do 80 000 mln dolarów

Źródło: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_216897.htm, stan na 15.09.2023

Drugie miejsce w rankingu państw NATO (rysunki 10-13) pod względem wydatków poniesionych na obronność w 2023 roku zajmują Niemcy: 68 080 mln dolarów. Na trzecim miejscu jest Wielka Brytania z wydatkami w 2023 roku równymi 65 763 mln dolarów. Czwarte miejsce zajęła Francja z kwotą wydatków na poziomie 56 649 mln dolarów. Na piątym miejscu były Włochy, gdzie kwota wydatków na obronność w analizowanym okresie wyniosła 31 585 mln dolarów. Polska uplasowała się na szóstym miejscu pod względem wielkości wydatków na obronność w 2023 roku: 29 105 mln dolarów. Ranking dziesięciu państw NATO z najwyższymi wydatkami na obronność w 2023 roku zamyka Turcja z kwotą równą 15842 mln dolarów (rysunki 10-13).

Warto zwrócić uwagę, że w każdym z rozpatrywanych państw NATO zestawionych na rysunku 4 nastąpił wzrost wydatków na obronność w 2023 roku w porównaniu do 2022 roku – oprócz Wielkiej Brytanii. W tym kraju odnotowano spadek wynoszący 888 mln dolarów. Największy wzrost wydatków na obronność można zauważyć w Polsce: 16 580 mln dolarów.

Następnie na rysunku 12 zestawiono rangowanie państw NATO pod względem wydatków poniesionych w 2023 roku w skali od 1200 do 10 000 mln dolarów oraz nakreślono wydatki na obronność w latach 2019-2023.

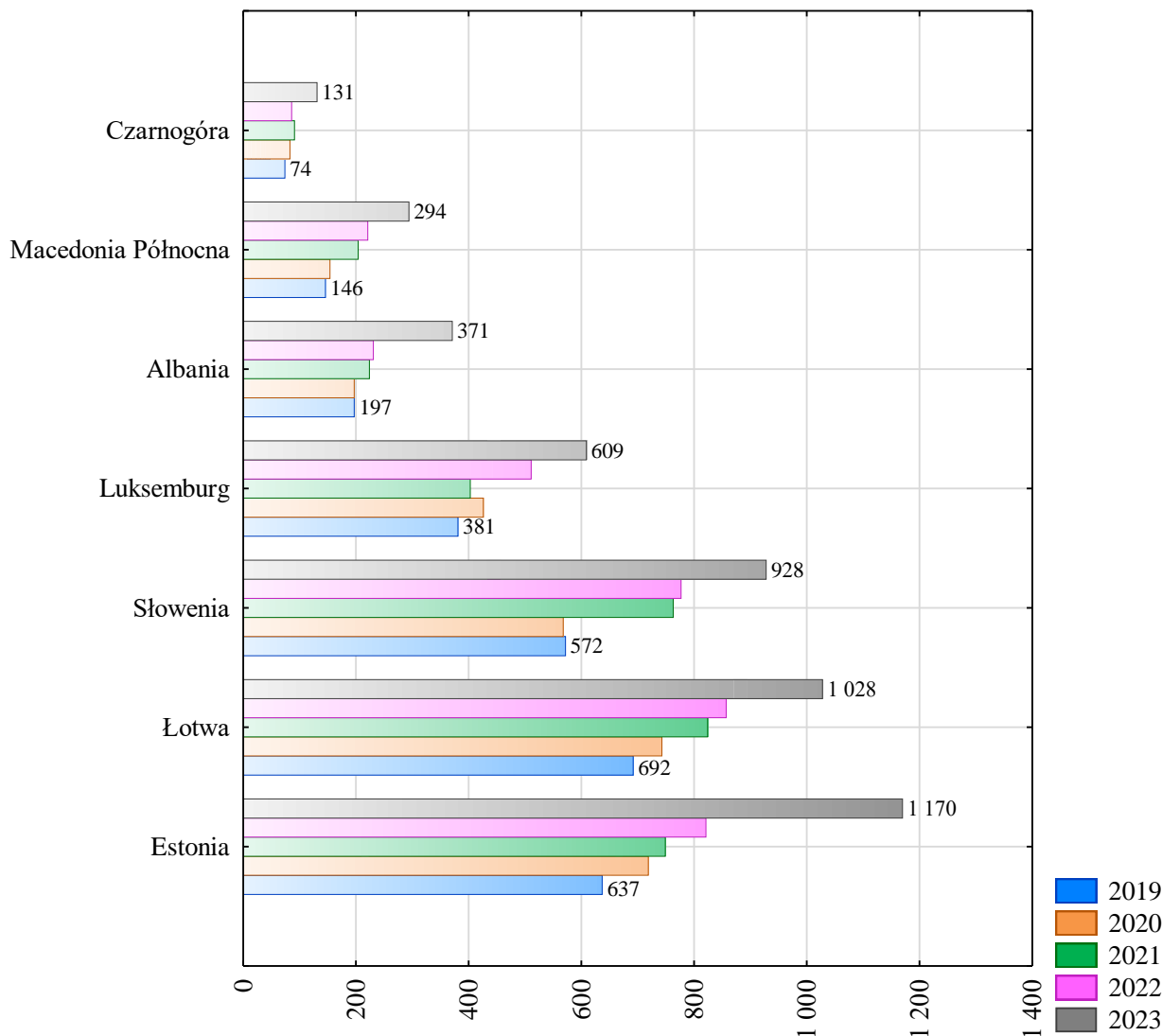


Rysunek 12. Rangowanie planowanych wydatków na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO (na bazie danych z 2023 roku) w latach 2019-2023 w mln dolarów (trzydzieście państw NATO: Norwegia, Rumunia, Finlandia, Grecja, Belgia, Dania, Węgry, Czechy, Portugalia, Słowacja, Litwa, Bułgaria i Chorwacja) – skala od 1200 do 10 000 mln dolarów
 Źródło: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_216897.htm, stan na 15.09.2023

Pierwsze miejsce w rankingu wydatków państw NATO na obronność w skali od 1200 do 10 000 mln dolarów zajmuje Norwegia, a w łącznym rankingu jest na jedenastym miejscu z kwotą wynoszącą 8814 mln. Na drugim miejscu jest Rumunia, a w łącznej klasyfikacji na dwunastym z wydatkami na obronność w 2023 roku wynoszącymi 8481 mln dolarów. Kolejne miejsce zajmuje Finlandia z wydatkami na poziomie 7325 mln. Ranking wydatków w skali od 1200 do 10 000 mln zamyka Chorwacja z kwotą wydatków na obronność w 2023 roku wynoszącą 1394 mln.

W dwunastu z trzynastu rozpatrywanych państw NATO przedstawionych na rysunku 12 zaobserwowano wzrost wydatków na obronność w 2023 roku w porównaniu do 2022 roku. Jedynie w Grecji zaewidencjonowany został spadek wynoszący 1363 mln dolarów.

Następnie na rysunku 13 zestawiono państwa NATO z najniższymi wydatkami na obronność w latach 2019-2023.

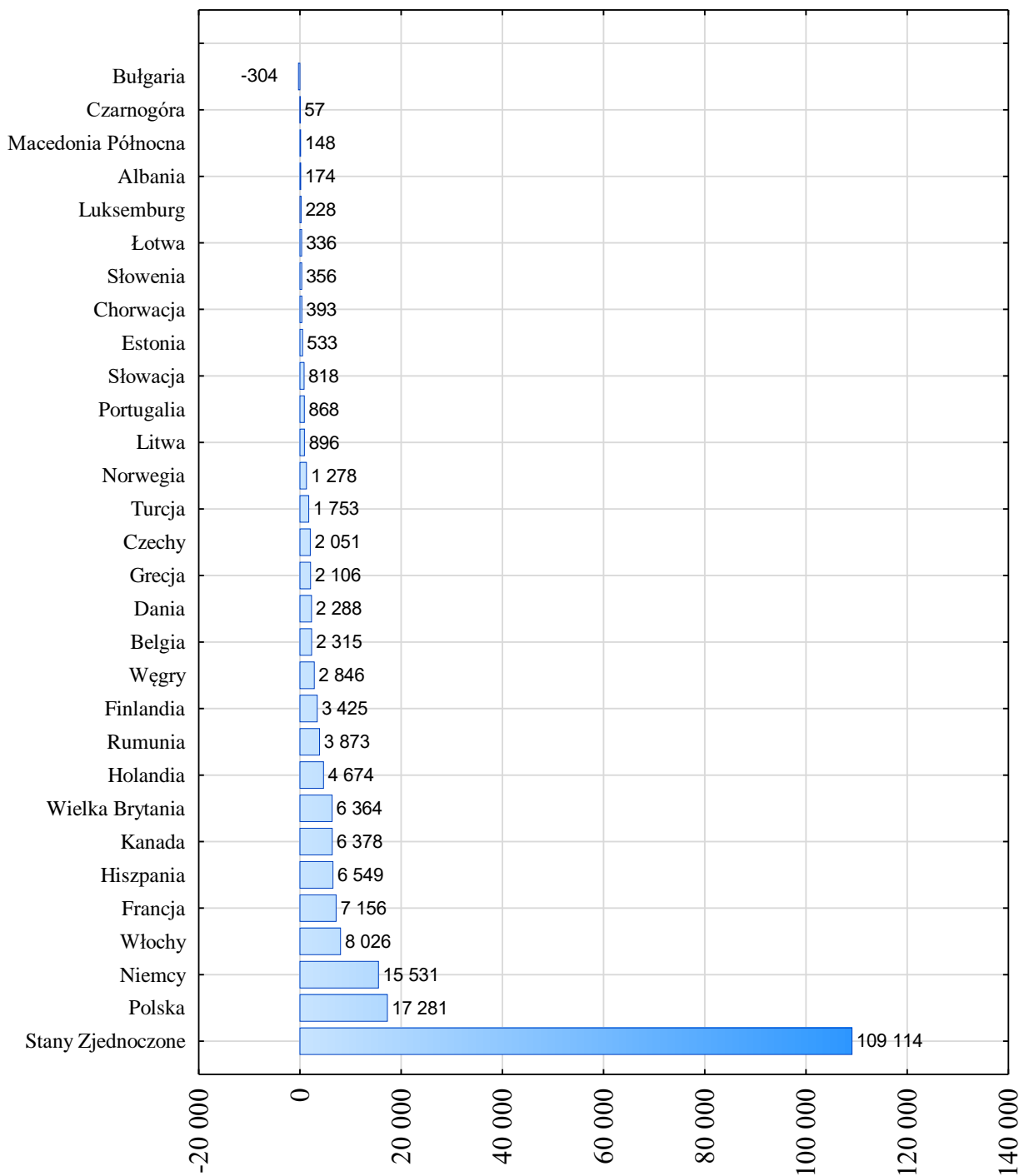


Rysunek 13. Rangowanie planowanych wydatków na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO (na bazie danych z 2023 roku) w latach 2019-2023 w mln dolarów (siedem państw NATO: Estonia, Łotwa, Słowenia, Luksemburg, Albania, Macedonia Północna, Czarnogóra) – skala od 0 do 1200 mln dolarów

Źródło: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_216897.htm, stan na 15.09.2023

Zestawione na rysunku 13 dane wskazują, że najniższe wydatki na obronność w państwach NATO są w Czarnogórze. W 2023 roku wyniosły one 131 mln dolarów. Należy podkreślić, że w każdym z siedmiu zestawionych na rysunku 13 państw NATO w 2023 w porównaniu do 2022 roku nastąpił wzrost wydatków na obronność.

Następnie dla celów badawczych na rysunku 14 przeprowadzono rangowanie różnicy pomiędzy wydatkami planowanymi w latach 2019-2023 w poszczególnych trzydziestu analizowanych państwach NATO w mln dolarów.

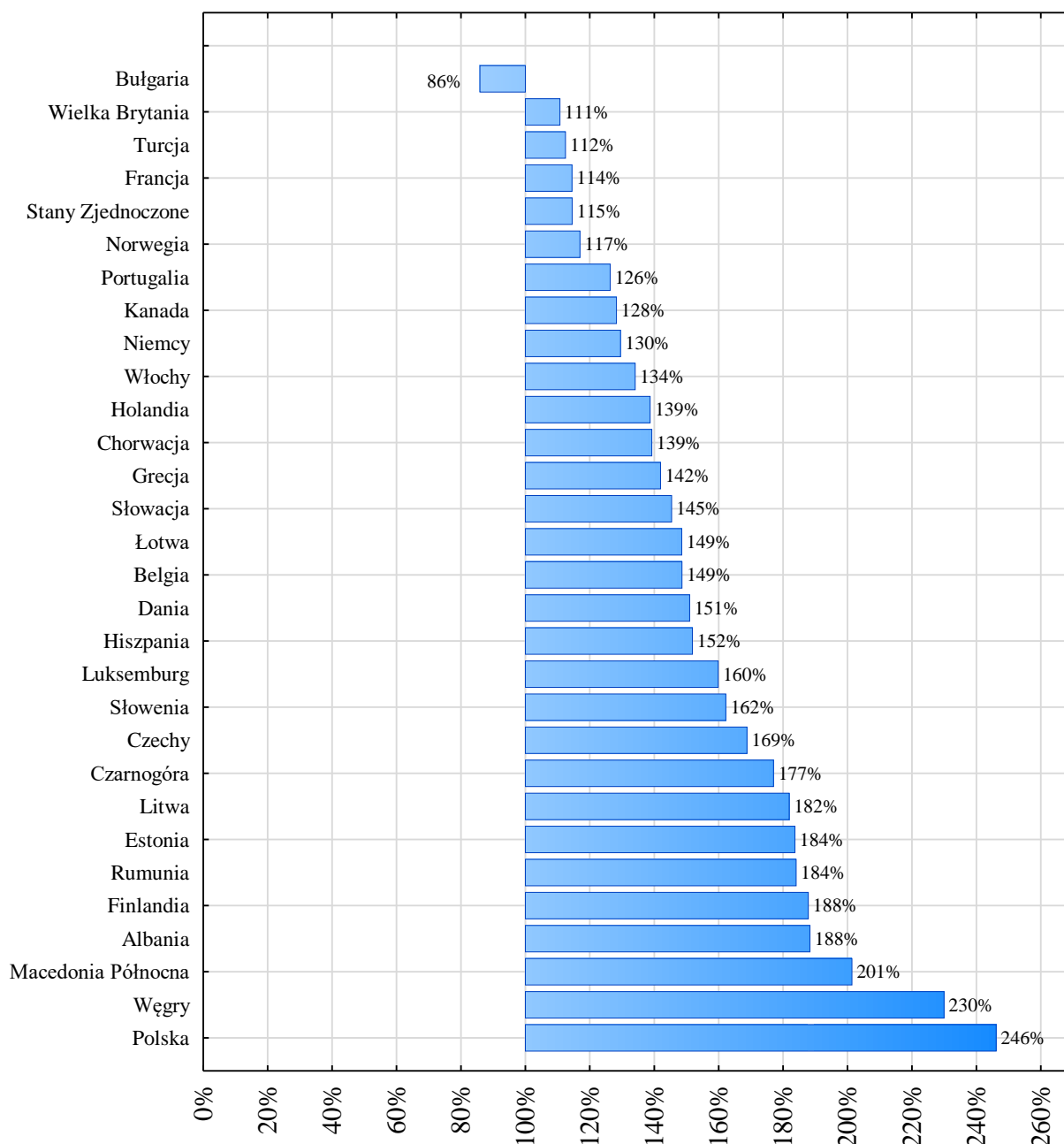


Rysunek 14. Rangowanie różnicy pomiędzy planowanymi wydatkami w latach 2019-2023 w poszczególnych trzydziestu analizowanych państwach NATO w mln dolarów
 Źródło: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_216897.htm, stan na 15.09.2023

Największy wzrost wydatków na obronność w poszczególnych rozpatrywanych państwach NATO w latach 2019-2023 został odnotowany w Stanach Zjednoczonych i wyniósł 109 114 mln dolarów. Na drugim miejscu była Polska z wzrostem wydatków w rozpatrywanym okresie wynoszącym 17 281 mln dolarów. Trzecie miejsce w rankingu zajęły Niemcy

z wzrostem wydatków na obronność pomiędzy 2019 a 2023 rokiem wynoszącym 15 531 mln dolarów. Spadek w tej klasyfikacji odnotowano jedynie w Bułgarii i wyniósł on 304 mln dolarów.

Ostatnim etapem badań wydatków na obronność w państwach NATO było rangowanie wskaźników dynamiki o podstawie stałej w poszczególnych trzydziestu państwach NATO w 2023 roku w procentach. Wyniki przedstawiono na rysunku 15.



Rysunek 15. Rangowanie wskaźników dynamiki o podstawie stałej wydatków poniesionych na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO w 2023 roku w procentach (stała – wydatki poszczególnych państw NATO w 2019 roku)

Źródło: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_216897.htm, stan na 15.09.2023

Największy procentowy wzrost wskaźników dynamiki o podstawie stałej wydatków na obronność w poszczególnych rozpatrywanych państwach NATO pomiędzy 2019 i 2023 rokiem był w Polsce i wyniósł 146 punktów procentowych. Na drugim miejscu były Węgry z wzrostem wynoszącym 130 punktów procentowych. Trzecie miejsce w tej klasyfikacji zajęła Macedonia Północna z wzrostem wynoszącym 101 punktów procentowych. Spadek odnotowano jedynie w Bułgarii i wyniósł on 24 punkty procentowe.

2.5. Podsumowanie

Znaczenie szeroko rozumianego terminu „bezpieczeństwo” wciąż ewoluuje, a jego zmiany idą w parze z rozwojem. Wynikają z ciągle pojawiających się nowych zagrożeń, zarówno tych krajowych, jak i międzynarodowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że największym zagrożeniem dla NATO w Europie w XXI wieku jest wojna Rosji z Ukrainą. Ma to szczególne znaczenie dla utrzymania odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa dla Rzeczypospolitej Polskiej. Jednym z priorytetów w XXI wieku w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej jest utrzymanie przynależności do Sojuszu Północnoatlantyckiego (NATO). Stany Zjednoczone aktualnie uznawane są za strategicznego partnera Polski. Współpraca z nimi daje możliwość zwiększenia zdolności militarnych przez ciągłą rozbudowę amerykańskiej obecności militarnej w Polsce, szczególnie na ścianie wschodniej. Aby utrzymać zaufanie i status sojusznika Stanów Zjednoczonych, Polska przyjęła strategię wzmocnienia swojego potencjału odstraszania wobec groźnego przeciwnika, którym jest Rosja. Uzyskanie zakładanego poziomu potencjału odstraszania w 2023 roku wymagało znowelizowania budżetu resortu obrony narodowej.

Podsumowując, w zdecydowanej większości państw NATO w 2023 roku w porównaniu do lat 2019-2022 zaobserwowano wzrosty wydatków na obronność wynikające z ataku Rosji na Ukrainę i toczącej się wojny. W zakresie wzrostu tych wydatków prowadzą Stany Zjednoczone, a także Polska, która stała się jednym z liderów w powyższym rankingu w Europie.

ROZDZIAŁ 3. KIERUNKI ZMIAN W SIŁACH ZBROJNYCH RP WOBEC WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ

3.1. Zmiany w finansowaniu Sił Zbrojnych RP w 2023 roku

Zasoby finansowe mają ogromne znaczenie dla funkcjonowania Sił Zbrojnych RP oraz utrzymania odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa militarnego i jego gwarancji. Finanse w literaturze utożsamiane są z ogółem zjawisk pieniężnych powstających w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą i społeczną człowieka¹⁵⁶. Dotyczą głównie gromadzenia i wydatkowania zasobów pieniężnych, a celem gromadzenia i wydatkowania jest w ostatecznej instancji podział dóbr i usług¹⁵⁷. Można powiedzieć, że to całokształt procesów związanych z pozyskiwaniem, zarządzaniem i wydatkowaniem środków pieniężnych, które koncentrują się na realnej gospodarce¹⁵⁸. Związek zjawisk pieniężnych ze sferą realnej gospodarki w aspekcie zagrożeń bezpieczeństwa stanowi sens i ekonomiczną treść finansów w aspekcie ich planowania i wydatkowania, szczególnie dla potrzeb Sił Zbrojnych RP. Można to było zobaczyć wyraźnie w 2022 roku, gdy w ustawie o obronie Ojczyzny¹⁵⁹ zawarto potrzebę zwiększenia wydatków resortu obrony narodowej w 2023 roku do poziomu nie mniejszego niż 3% PKB¹⁶⁰. W rozprawie doktorskiej podjęto próbę wielowymiarowego porównania¹⁶¹ planowanych wydatków resortu obrony narodowej ujętych w budżecie na lata 2022-2023.

Pierwszym etapem było zestawienie na rysunku 16 danych dotyczących planowanych wydatków ujętych w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w tysiącach złotych.

¹⁵⁶ S. Owsiak, *Finanse*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2015, s. 23.

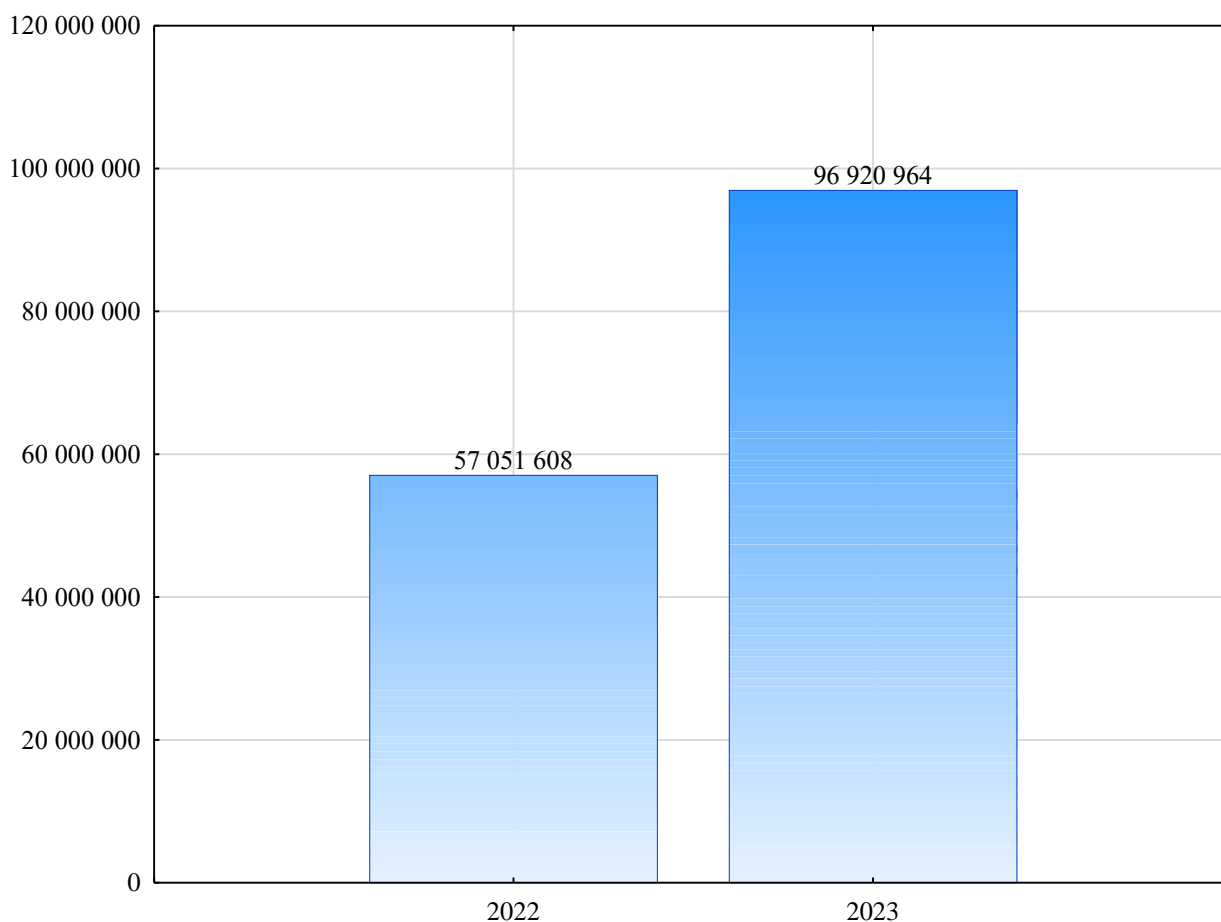
¹⁵⁷ K. Marecki (red.), *Podstawy finansów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 12.

¹⁵⁸ K. Stańczyk, *Racjonalizacja gospodarki finansowej wojska*, Ementon Monika Niewirowska, Warszawa 2015, s. 15.

¹⁵⁹ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. poz. 2305 z późn. zm).

¹⁶⁰ PKB, Business Insider, <https://businessinsider.com.pl/pkb>, stan na 8.07.2023.

¹⁶¹ T. Panek, J. Zwierzchowski, *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej. Teoria i zastosowania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 2013, s. 15; M. Łuniewska, W. Tarczyński, *Metody wielowymiarowej analizy porównawczej na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 9.

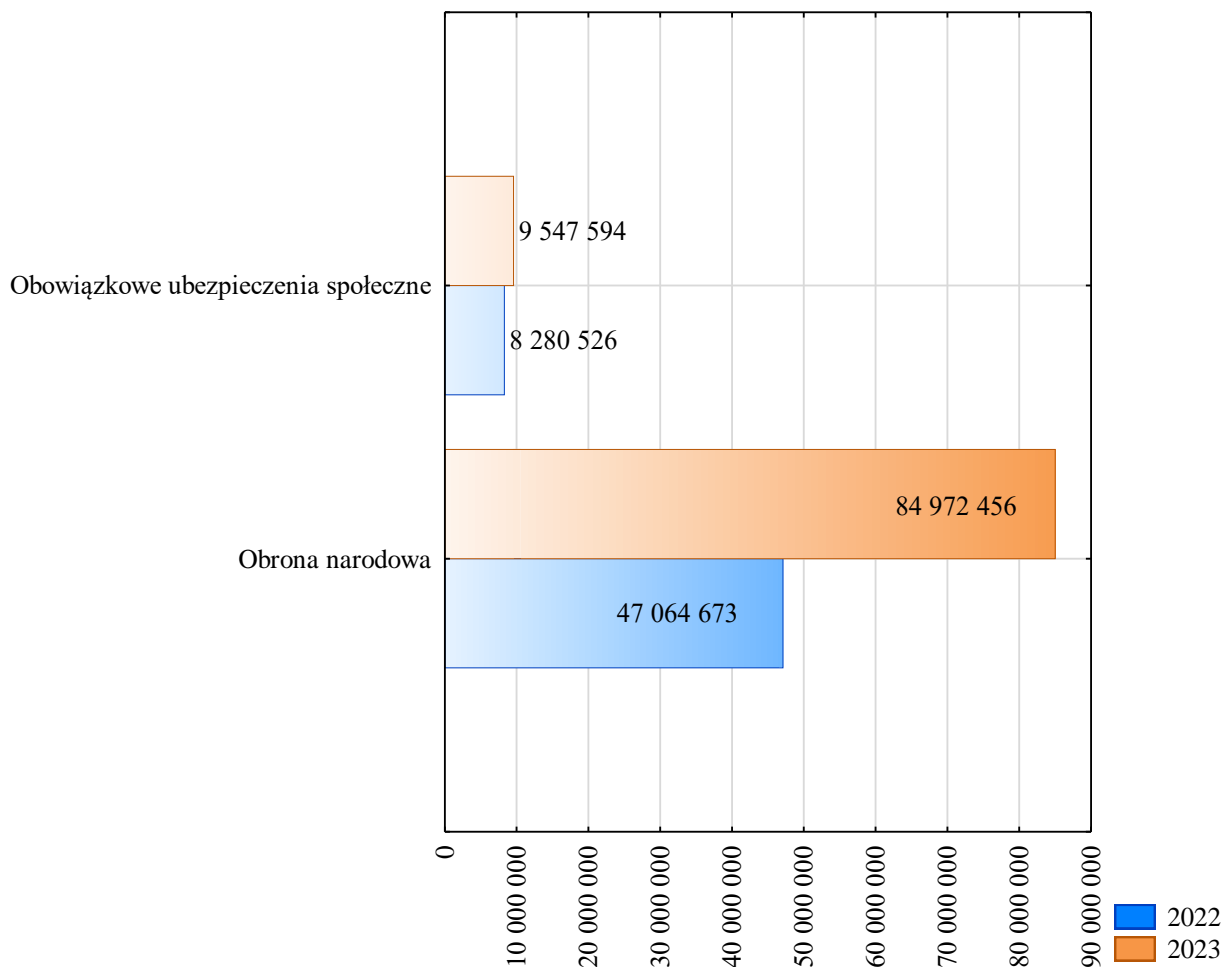


Rysunek 16. Planowane wydatki nakreślone w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Suma planowanych wydatków przedstawionych w budżecie resortu obrony narodowej na rok 2022 wyniosła 57 051 608 tys. złotych. W 2023 roku widoczny jest wzrost planowanych wydatków resortu obrony narodowej do 96 920 964 tys. złotych. Rozpatrując planowane wydatki w ujęciu rodzajowym na 2022 rok, można zaobserwować odchylenie standardowe na poziomie 3 769 690 tys. złotych, natomiast w 2023 roku wzrost do wartości 6 641 942 tys. złotych.

Następnie analizie poddano zaplanowane w budżecie resortu obrony narodowej wydatki w ujęciu rodzajowym, rangując je od najwyższych do najniższych wartości. Jako pierwsze przeanalizowano wydatki w tysiącach złotych na lata 2022-2023 w dwóch największych działach: obrona narodowa i obowiązkowe ubezpieczenia społeczne, zestawiono je na rysunku 17.



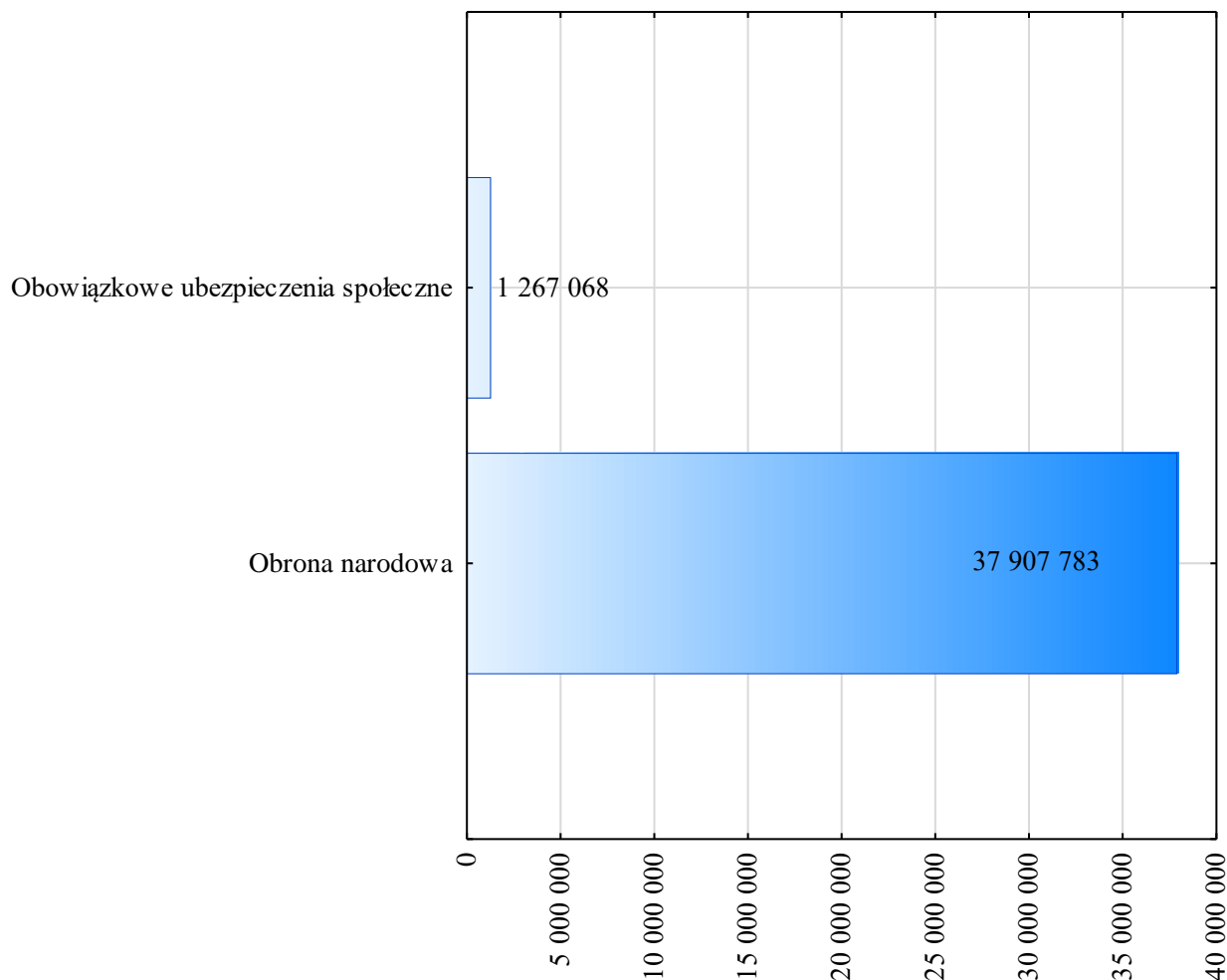
Rysunek 17. Planowane wydatki nakreślone w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dwóch największych działach: obrona narodowa i obowiązkowe ubezpieczenia społeczne w tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Największe planowane wydatki, rozpatrując działy zaopatrzenia w budżecie resortu obrony narodowej w 2022 i 2023 roku, ujęte zostały w dziale obrona narodowa. W 2022 roku zaplanowano tam 47 064 673 tys. złotych, a w 2023 roku wzrost do 84 972 456 tys. złotych. Drugi największy pod względem wartości dział zaplanowanych wydatków w budżecie resortu obrony narodowej zarówno w 2022, jak i 2023 roku to obowiązkowe ubezpieczenie społeczne. W 2022 roku zaplanowano w tam w budżecie 8 280 526 tys. złotych, a w 2023 roku planowane wydatki wzrosły do 9 547 594 tys. złotych.

Następnie na rysunku 18 nakreślono różnicę pomiędzy wydatkami planowanymi w roku 2023 a tymi na 2022 rok ujętymi w budżecie resortu obrony narodowej w dwóch największych

poszczególnych działach: obrona narodowa i obowiązkowe ubezpieczenia społeczne w tysiącach złotych.

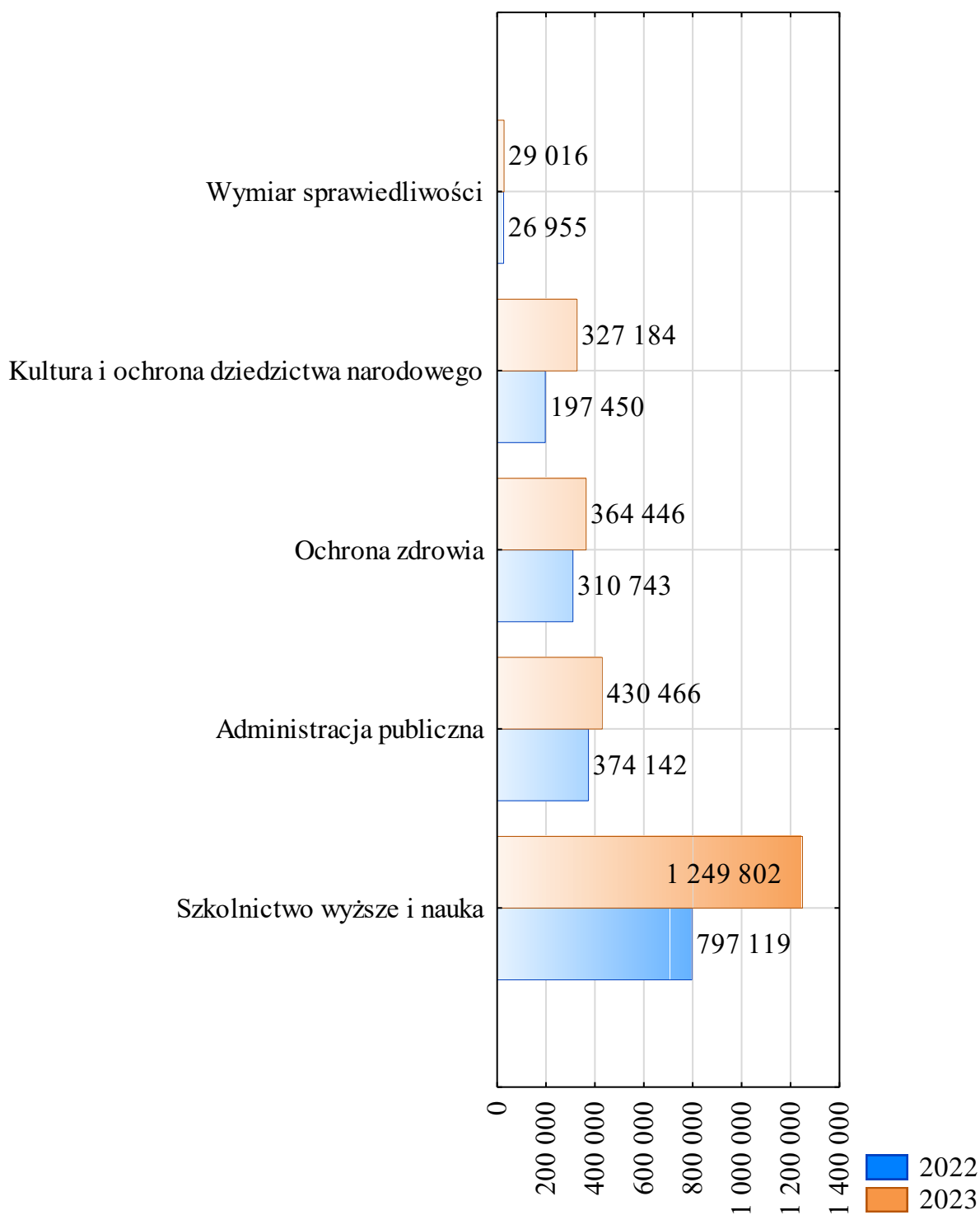


Rysunek 18. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, ujętymi w budżecie resortu obrony narodowej w dwóch największych poszczególnych działach: obrona narodowa i obowiązkowe ubezpieczenia społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Wzrost planowanych wydatków w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obrona narodowa pomiędzy 2022 a 2023 rokiem nastąpił o 37 907 783 tys. złotych. Natomiast wzrost w jednoimiennym przedziale czasowym w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne to 1 267 068 tys. złotych.

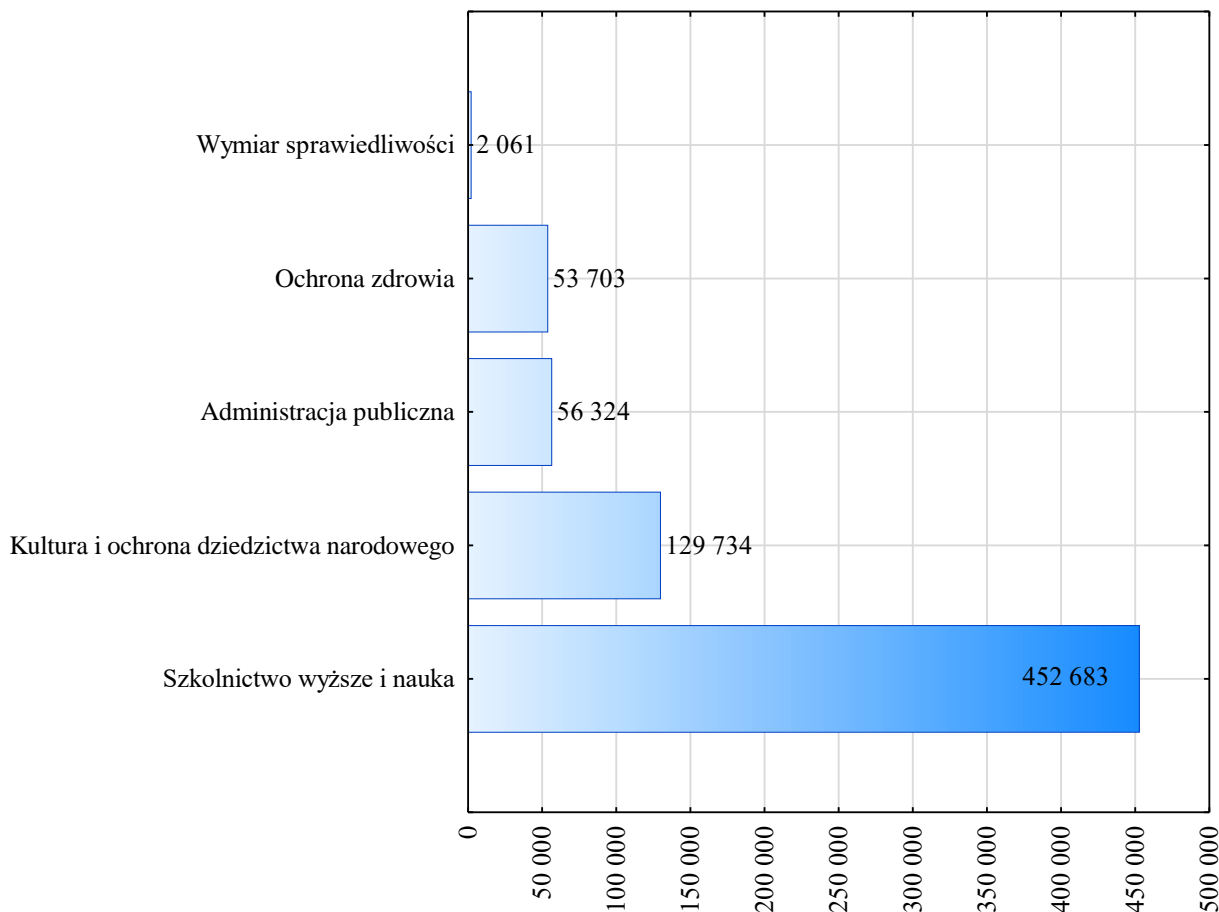
Dalszym etapem badań była analiza planowanych wydatków w tysiącach złotych nakreślonych w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w pięciu działach: szkolnictwo wyższe i nauka, administracja publiczna, ochrona zdrowia, kultura i ochrona dziedzictwa narodowego oraz wymiar sprawiedliwości.



Rysunek 19. Planowane wydatki w tys. zł nakreślone w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w pięciu działach: szkolnictwo wyższe i nauka, administracja publiczna, ochrona zdrowia, kultura i ochrona dziedzictwa narodowego oraz wymiar sprawiedliwości
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Trzecie miejsce w rankingu (rozpatrując dane zestawione na rysunkach 18-19) najwyższych planowanych wydatków w działach ujętych w budżecie resortu obrony narodowej w lata 2022-2023 zajęło szkolnictwo wyższe i nauka. Zaplanowane wydatki na 2022 rok wyniosły 797 119 tys. zł, a na 2023 wzrosły do poziomu 1 249 802 tys. zł. Na czwartym miejscu w rankingu znalazł się dział administracja publiczna. Zaplanowane wydatki w tym dziale na 2022 rok były równe 374 142 tys. zł, a w 2023 roku wzrosły do 430 466 tys. zł. Szóstym działem w rankingu najwyższych zaplanowanych w budżecie resortu obrony narodowej wydatków była ochrona zdrowia. Na 2022 rok w budżecie resortu obrony narodowej zaplanowano na ten cel 310 743 tys. zł, z kolei na 2023 rok 364 446 tys. zł. Kolejnym działem jest kultura i ochrona dziedzictwa narodowego. Tu na 2022 rok zaplanowano wydatki na poziomie 197 450 tys. zł, a w 2023 roku 327 184 tys. zł. Ostatnie miejsce w rankingu zajął wymiar sprawiedliwości. W tym dziale na 2022 rok zaplanowano w budżecie resortu obrony narodowej 26 955 tys. zł, a w 2023 roku 29 016 tys. zł.

Dalszym etapem badań była analiza różnicy pomiędzy wydatkami w tysiącach złotych planowanymi w roku 2023 a tymi na rok 2022, nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w pięciu poszczególnych działach: szkolnictwo wyższe i nauka, kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, administracja publiczna, ochrona zdrowia oraz wymiar sprawiedliwości.



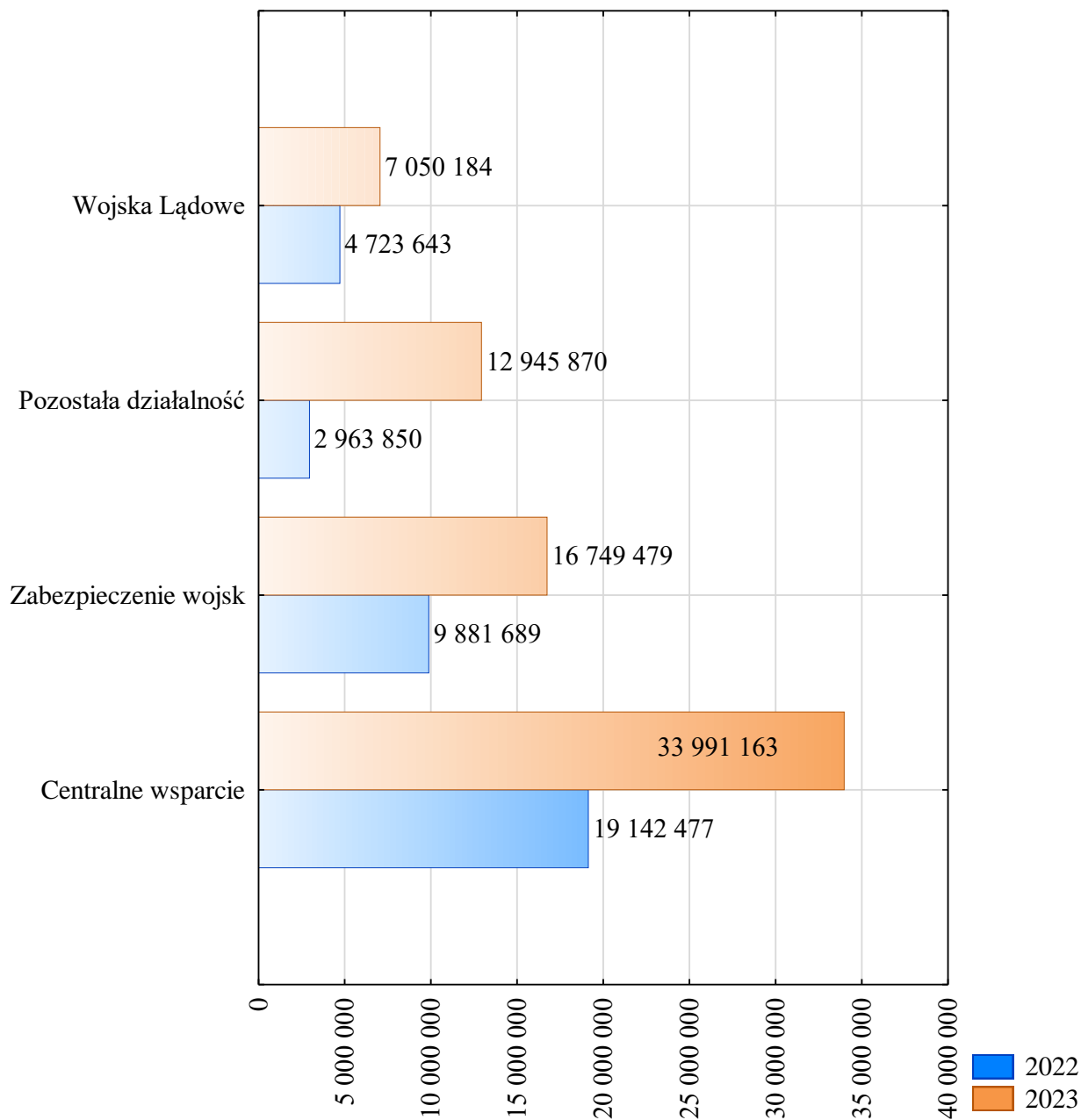
Rysunek 20. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w pięciu poszczególnych działach: szkolnictwo wyższe i nauka, kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, administracja publiczna, ochrona zdrowia oraz wymiar sprawiedliwości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Ranking największych wzrostów planowanych wydatków w działach ujętych w budżecie resortu obrony narodowej od pozycji trzeciej do siódmej przedstawiał się następująco:

- obrona narodowa: 37 907 783 tys. zł;
- obowiązkowe ubezpieczenia społeczne: 1 267 068 tys. zł;
- szkolnictwo wyższe i nauka: 452 683 tys. zł;
- administracja publiczna: 56 324 tys. zł;
- ochrona zdrowia: 53 703 tys. zł;
- kultura i ochrona dziedzictwa narodowego: 129 734 tys. zł;
- wymiar sprawiedliwości: 2061 tys. zł.

Następnie badaniu poddano planowane wydatki na lata 2022-2023 nakreślone w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obrona narodowa w czterech największych rozdziałach: centralne wsparcie, zabezpieczenie wojsk, pozostała działalność i Wojska Lądowe.

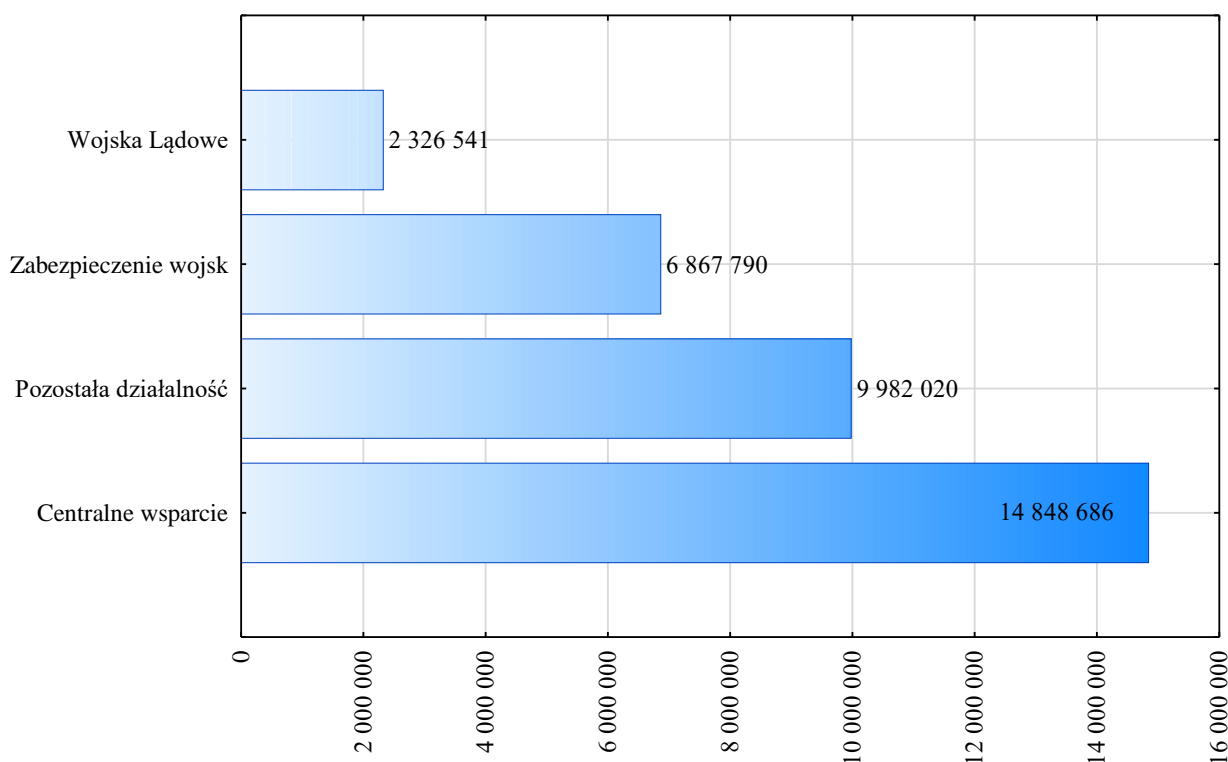


Rysunek 21. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale obrona narodowa w czterech największych rozdziałach: centralne wsparcie, zabezpieczenie wojsk, pozostała działalność i Wojska Lądowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

W planowanych wydatkach w resorcie obrony narodowej w dziale obrona narodowa najwyższe kwoty przeznaczone zostały na centralne wsparcie: 19 142 477 tys. zł na rok 2022 i 33 991 163 tys. zł na rok 2023. Drugie miejsce pod względem najwyższych zaplanowanych wydatków zajęło zabezpieczenie wojsk: 9 881 689 tys. zł w 2022 roku i 16 749 479 tys. zł w 2023 roku. Kolejne miejsce zajął rozdział pozostała działalność: w 2022 roku zaplanowano tu w budżecie resortu obrony narodowej 2 963 850 tys. zł, a w 2023 roku kwota wzrosła do 12 945 870 tys. zł. Czwarte miejsce w rankingu zajęły Wojska Lądowe: 4 723 643 tys. zł w 2022 roku i 7 050 184 tys. zł w 2023 roku.

Następnie dla celów badawczych zestawiono różnicę pomiędzy wydatkami planowanymi w roku 2023 a tymi na rok 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obrona narodowa w czterech największych rozdziałach: centralne wsparcie, zabezpieczenie wojsk, pozostała działalność i Wojska Lądowe.

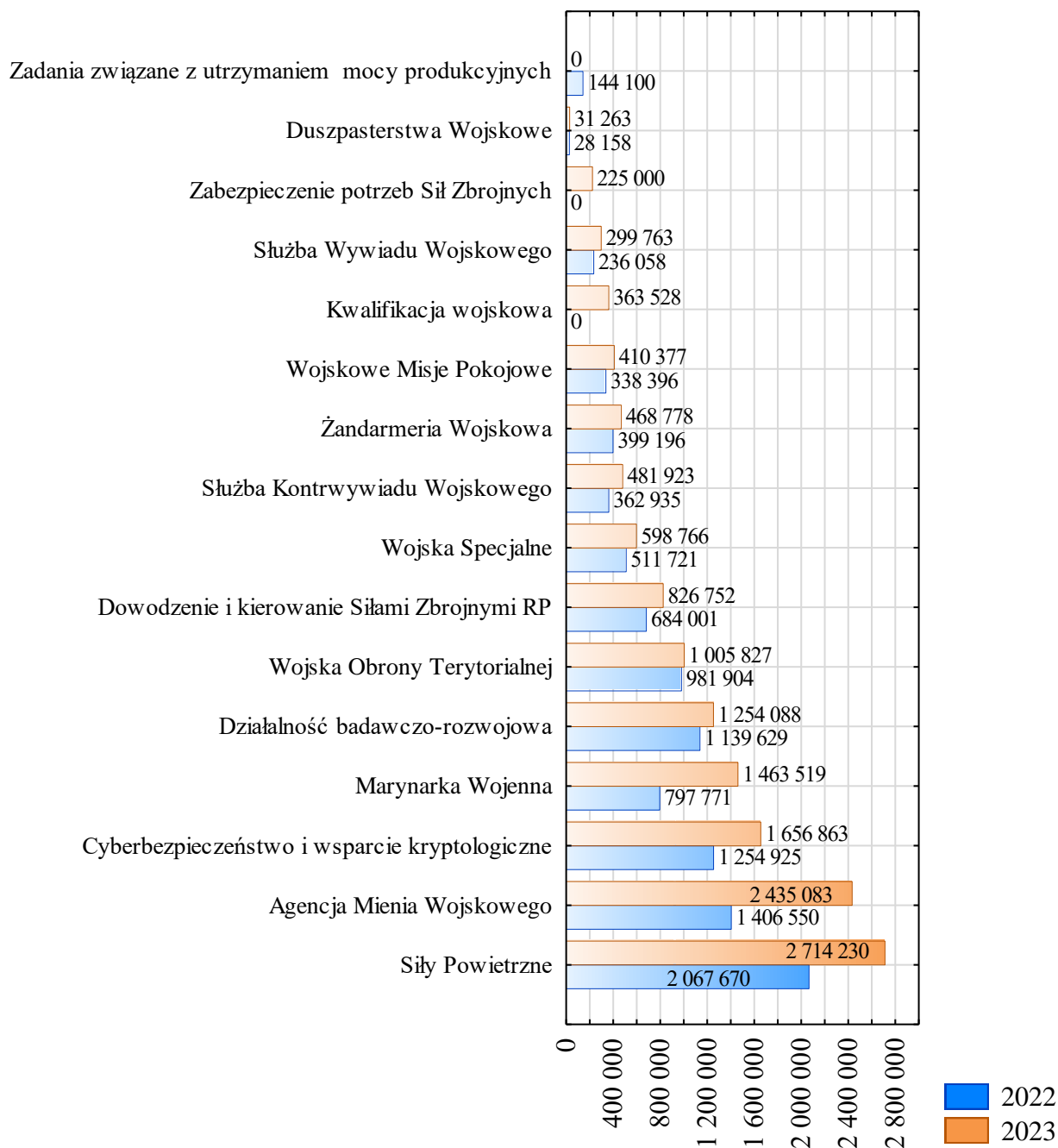


Rysunek 22. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obrona narodowa w czterech największych rozdziałach: centralne wsparcie, zabezpieczenie wojsk, pozostała działalność i Wojska Lądowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

We wszystkich planowanych wydatkach w rozdziałach w dziale obrona narodowa ujętych w budżecie resortu obrony narodowej różnica pomiędzy rokiem 2023 i 2022 jest dodatnia. Największa różnica była widoczna w rozdziale centralne wsparcie: 14 848 686 tys. zł. Drugie miejsce w rankingu zajmuje rozdział pozostała działalność. Różnica pomiędzy rokiem 2023 i 2022 wyniosła 9 982 020 tys. zł. Trzecie miejsce ze wzrostem pomiędzy 2022 i 2023 rokiem zajmuje rozdział zabezpieczenie wojsk: 6 867 790 tys. złotych. Czwarte miejsce – Wojska Lądowe, omawiana różnica wyniosła 2 326 541 tys. zł.

Następny etap badań to analiza dalszych wydatków planowanych w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale obrona narodowa w szesnastu rozdziałach: Siły Powietrzne, Agencja Mienia Wojskowego, Cyberbezpieczeństwo i Wsparcie Kryptologiczne, Marynarka Wojenna, działalność badawczo-rozwojowa, Wojska Obrony Terytorialnej, dowodzenie i kierowanie Siłami Zbrojnymi RP, Wojska Specjalne, Służba Kontrwywiadu Wojskowego, Żandarmeria Wojskowa, Wojskowe Misje Pokojowe, kwalifikacja wojskowa, Służba Wywiadu Wojskowego, zabezpieczenie potrzeb Sił Zbrojnych, Duszpasterstwa Wojskowe, zadania związane z utrzymaniem mocy produkcyjnych.



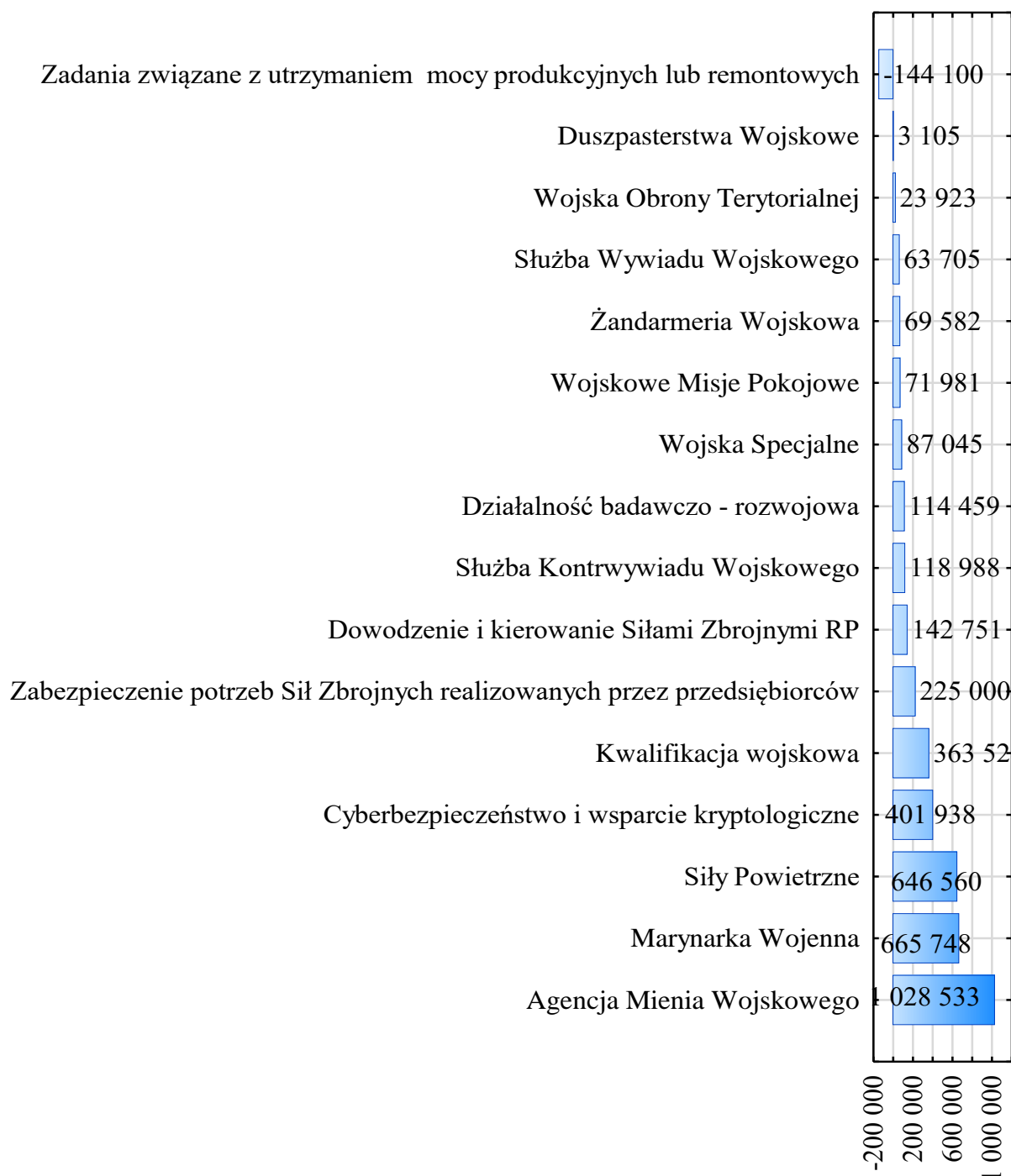
Rysunek 23. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale obrona narodowa w szesnastu rozdziałach: Siły Powietrzne, Agencja Mienia Wojskowego, Cyberbezpieczeństwo i Wsparcie Kryptologiczne, Marynarka Wojenna, działalność badawczo-rozwojowa, Wojska Obrony Terytorialnej, dowodzenie i kierowanie Siłami Zbrojnymi RP, Wojska Specjalne, Służba Kontrwywiadu Wojskowego, Żandarmeria Wojskowa, Wojskowe Misje Pokojowe, kwalifikacja wojskowa, Służba Wywiadu Wojskowego, zabezpieczenie potrzeb Sił Zbrojnych, Duszpasterstwa Wojskowe, zadania związane z utrzymaniem mocy produkcyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Z szesnastu poddanych analizie rozdziałach w dziale obrona narodowa ujętych w budżecie resortu obrony narodowej najwyższe zaplanowane wydatki dotyczyły Sił Powietrznych: 2022 rok – 2 064 670 tys. zł, a w 2023 roku 2 714 230 tys. zł. Drugie miejsce zajął rozdział Agencja Mienia Wojskowego: 2022 rok – 1 406 550 tys. zł, a w 2023 roku 2 435 083 tys. zł. Trzecie miejsce pod względem najwyższych zaplanowanych wydatków zajął rozdział cyberbezpieczeństwo i wsparcie kryptologiczne. W 2022 roku zaplanowano tu wydatki na poziomie 1 254 925 tys. zł, a w 2023 roku 1 656 863 tys. zł.

Należy podkreślić, że w 2023 roku stworzono w dziale obrona narodowa rozdział – kwalifikacja wojskowa. Zaplanowano w nim wydatki na poziomie 363 528 tys. zł. Najniżej w rankingu był rozdział zadania związane z utrzymaniem mocy produkcyjnych. Na 2022 rok zaplanowano 144 100 tys. zł, a w 2023 roku nie przewidziano wydatków w tym rozdziale.

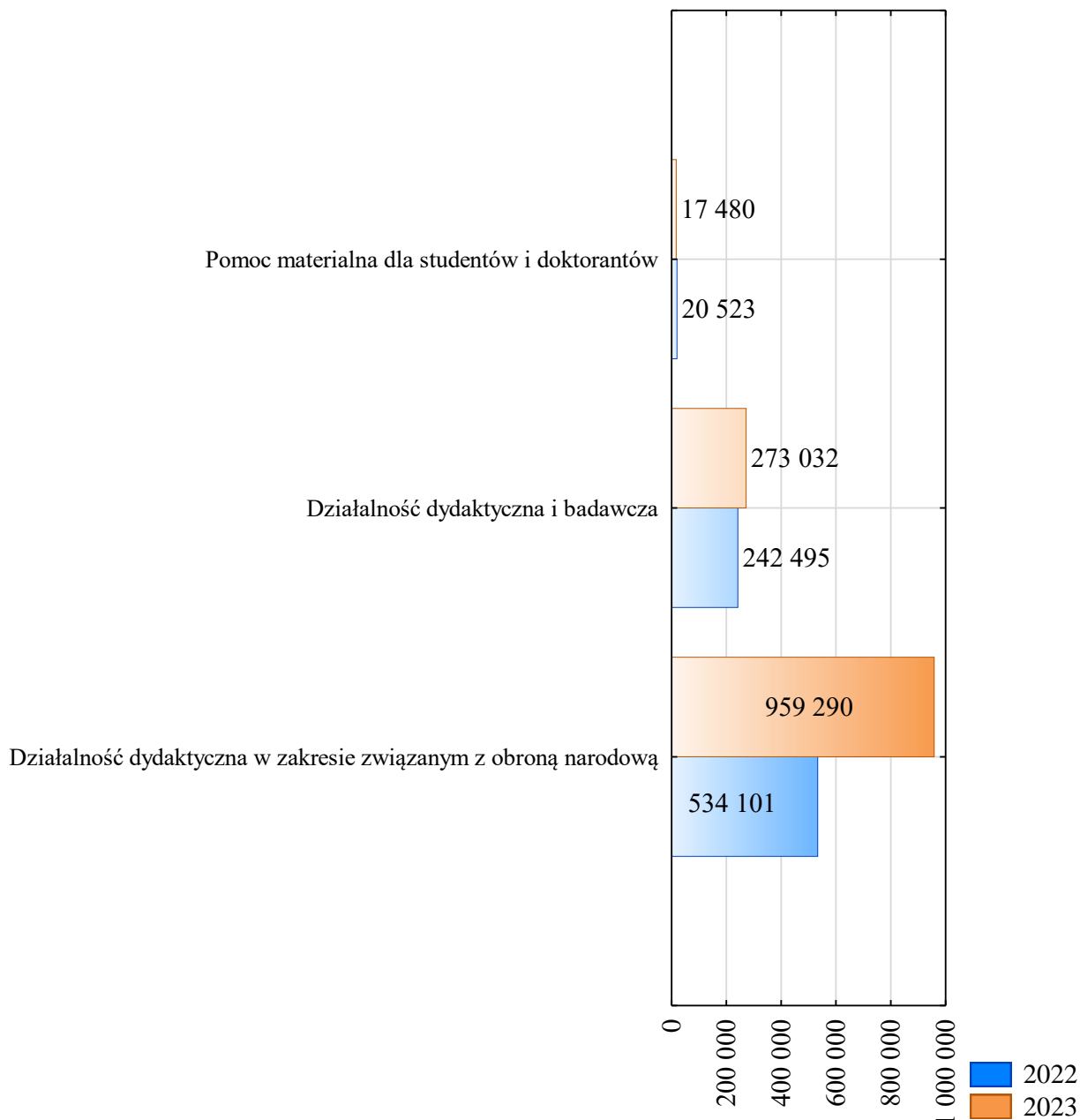
Następnie na rysunku 24 zbadano różnicę pomiędzy wydatkami planowanymi w roku 2023 a tymi na rok 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obrona narodowa w szesnastu rozdziałach: Siły Powietrzne, Agencja Mienia Wojskowego, Cyberbezpieczeństwo i Wsparcie Kryptologiczne, Marynarka Wojenna, działalność badawczo-rozwojowa, Wojska Obrony Terytorialnej, dowodzenie i kierowanie Siłami Zbrojnymi RP, Wojska Specjalne, Służba Kontrwywiadu Wojskowego, Żandarmeria Wojskowa, Wojskowe Misje Pokojowe, kwalifikacja wojskowa, Służba Wywiadu Wojskowego, zabezpieczenie potrzeb Sił Zbrojnych, Duszpasterstwa Wojskowe, zadania związane z utrzymaniem mocy produkcyjnych.



Rysunek 24. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi na 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obrona narodowa w szesnastu rozdziałach: Siły Powietrzne, Agencja Mienia Wojskowego, Cyberbezpieczeństwo i Wsparcie Kryptologiczne, Marynarka Wojenna, działalność badawczo-rozwojowa, Wojska Obrony Terytorialnej, dowodzenie i kierowanie Siłami Zbrojnymi RP, Wojska Specjalne, Służba Kontrwywiadu Wojskowego, Żandarmeria Wojskowa, Wojskowe Misje Pokojowe, kwalifikacja wojskowa, Służba Wywiadu Wojskowego, zabezpieczenie potrzeb Sił Zbrojnych, Duszpasterstwa Wojskowe, zadania związane z utrzymaniem mocy produkcyjnych
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

W rankingu największych różnic pomiędzy zaplanowanymi wydatkami w rozdziałach w dziale obrona narodowa w budżecie resortu obrony narodowej przedstawionymi na rysunku 16 najwyżej jest Agencja Mienia Wojskowego z różnicą wynoszącą 1 028 533 tys. zł. Na drugim miejscu był rozdział Marynarka Wojenna z różnicą na poziomie 665 748 tys. zł, trzecie miejsce zajęły Siły Powietrzne. Tu różnica wyniosła 646 560 tys. zł. Najniższą różnicę odnotowano w rozdziale zadania związane z utrzymaniem mocy produkcyjnych: 144 100 tys. zł.

Następnie badaniu poddano wydatki planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale szkolnictwo wyższe i nauka w rozdziałach: działalność dydaktyczna w zakresie związanym z obroną narodową, działalność dydaktyczna i badawcza, pomoc materialna dla studentów i doktorantów. Wyniki badań zestawiono na rysunku 25.



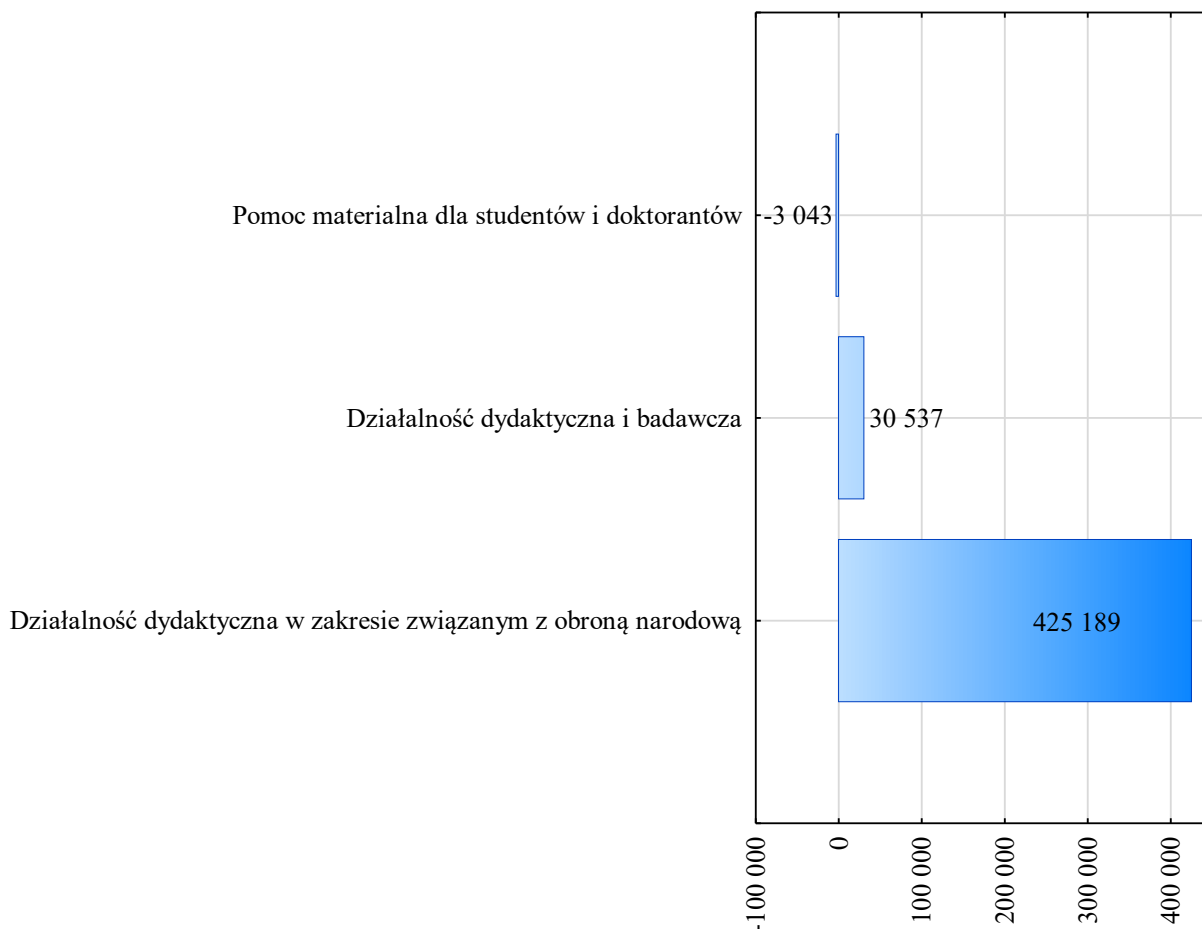
Rysunek 25. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale szkolnictwo wyższe i nauka w rozdziałach: działalność dydaktyczna w zakresie związanym z obroną narodową, działalność dydaktyczna i badawcza, pomoc materialna dla studentów i doktorantów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Najwyższe wydatki w budżecie resortu obrony narodowej w dziale szkolnictwo wyższe zaplanowano w rozdziale działalność dydaktyczna w zakresie związanym z obroną narodową, w 2022 roku było to 534 101 tys. zł, a w 2023 kwota ta wzrosła do 959 290 tys. zł. Kolejne miejsce w rankingu zajął rozdział działalność dydaktyczna i badawcza: w 2022 roku

zaplanowano 242 495 tys. zł, w 2023 nastąpił wzrost do poziomu 273 032 tys. zł. Trzecie miejsce to rozdział pomoc materialna dla studentów i doktorantów. W 2022 roku zaplanowano w budżecie resortu obrony narodowej wydatki na poziomie 20 523 tys. zł., a w 2023 roku ta kwota spadła do poziomu 17 480 tys. zł.

Następnie zbadano różnice pomiędzy wyżej omówionymi wydatkami planowanymi na rok 2023 a tymi na 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej. Wyniki badań zestawiono na rysunku 26.



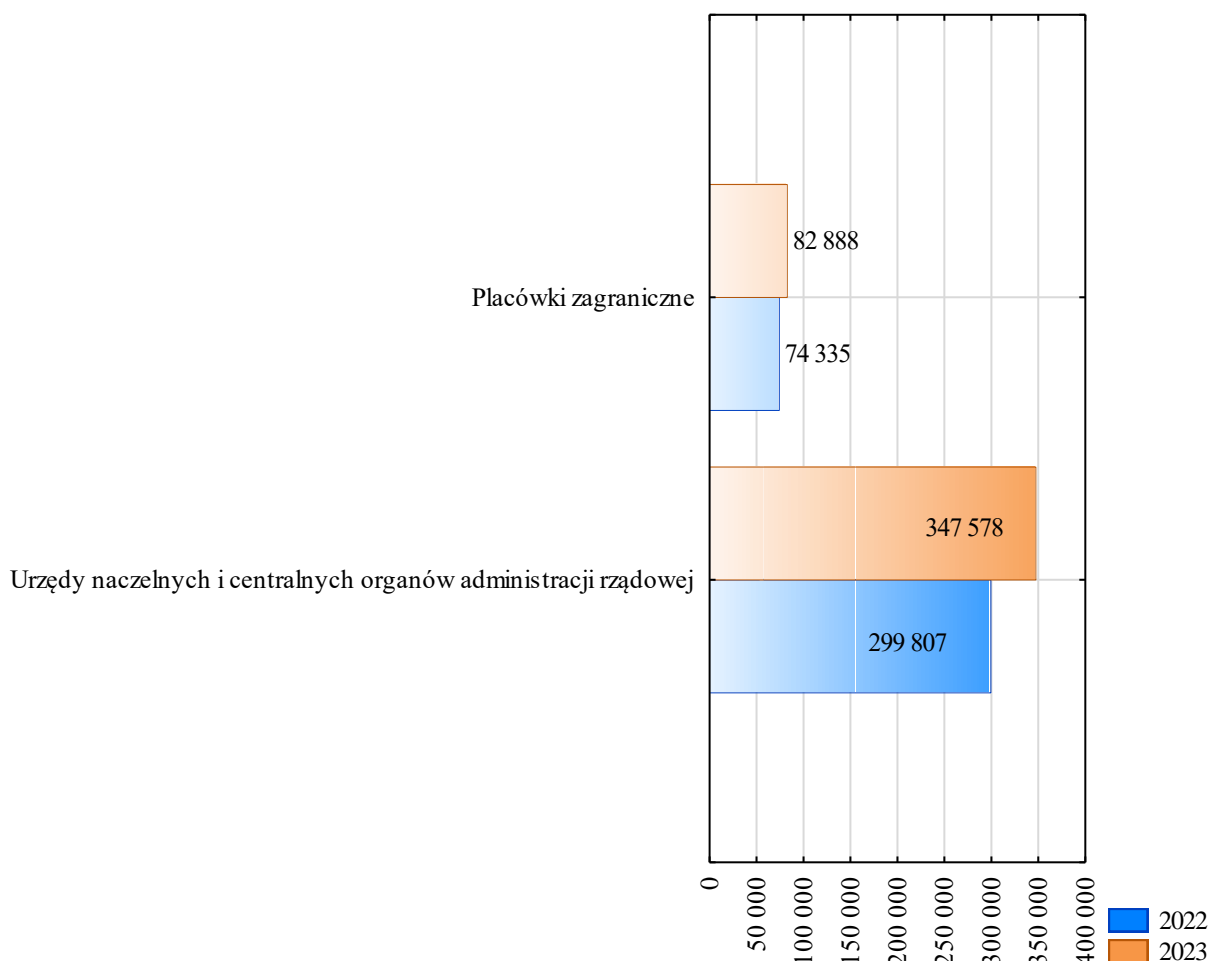
Rysunek 26. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi na 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale szkolnictwo wyższe i nauka w rozdziałach: działalność dydaktyczna w zakresie związanym z obroną narodową, działalność dydaktyczna i badawcza, pomoc materialna dla studentów i doktorantów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Największą różnicę w planowanych wydatkach pomiędzy 2023 i 2022 rokiem w dziale szkolnictwo wyższe można zauważyć w rozdziale działalność dydaktyczna i badawcza – 425 189 tys. zł. Drugie miejsce to rozdział działalność dydaktyczna i badawcza z różnicą wynoszącą 30 537 tys. zł. Ostatnie miejsce zajął rozdział o nazwie pomoc materialna dla

studentów i doktorantów z różnicą w kwotach wydatków w omawianym czasie wynoszącą minus 3043 tys. zł.

Dalszym etapem badań była analiza planowanych wydatków nakreślonych w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale administracja publiczna w rozdziałach: urzędy naczelných i centralnych organów administracji rządowej oraz placówki zagraniczne.



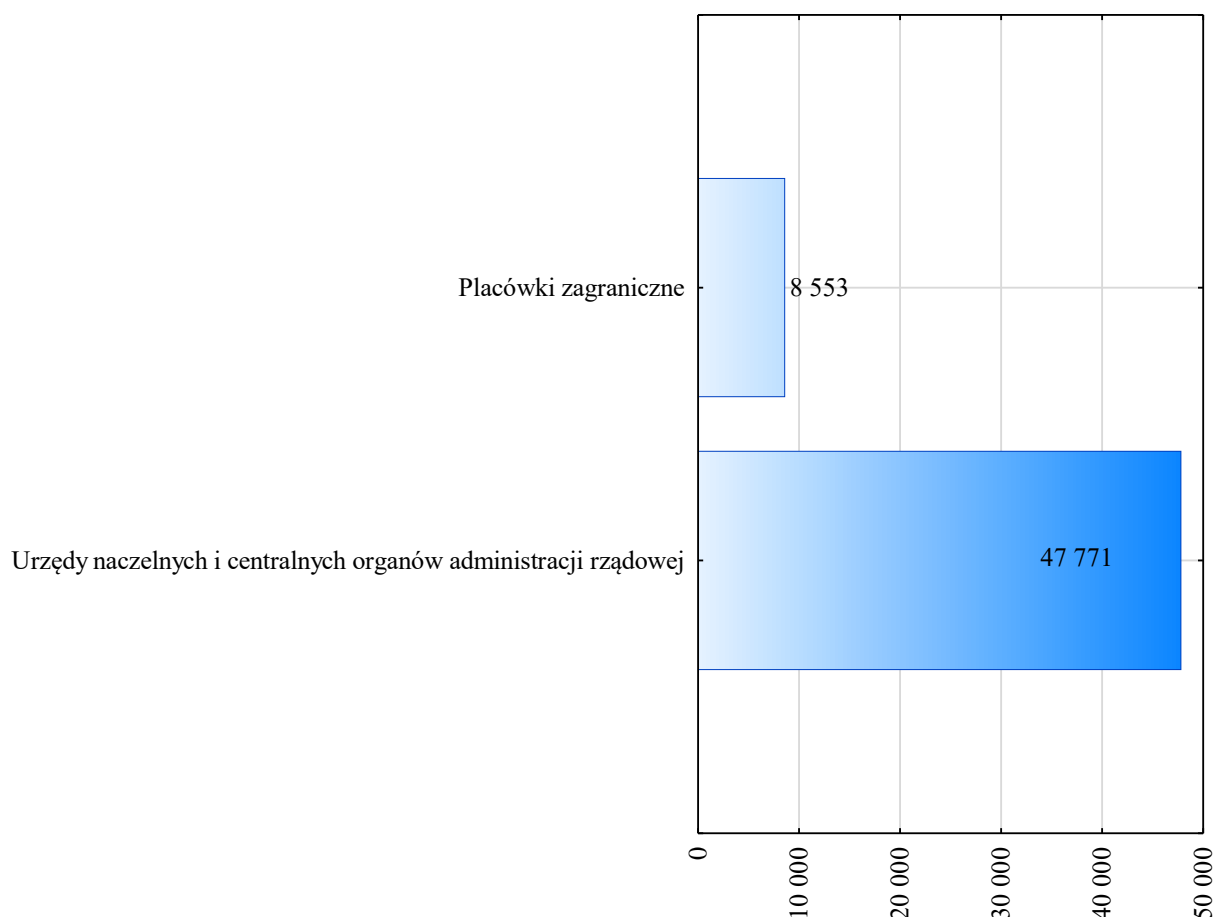
Rysunek 27. Planowane wydatki w tys. zł nakreślone w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale administracja publiczna w rozdziałach: urzędy naczelných i centralnych organów administracji rządowej oraz placówki zagraniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

W budżecie resortu obrony narodowej w dziale administracja publiczna zaplanowano dwa rozdziały: urzędy naczelných i centralnych organów administracji rządowej oraz placówki zagraniczne. W rozdziale urzędy naczelných i centralnych organów administracji rządowej zaplanowano w 2022 roku wydatki na poziomie 299 807 tys. zł, a w 2023 roku kwotę

zwiększono do 347 578 tys. zł. Z kolei w rozdziale placówki zagraniczne w 2022 roku zaplanowano 74 335 tys. zł, a w 2023 roku podniesiono kwotę do 82 888 tys. zł.

Na rysunku 28 zestawiono różnicę pomiędzy wydatkami planowanymi w roku 2023 a tymi na 2022, przedstawionymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale administracja publiczna w rozdziałach: urzędy naczelnych i centralnych organów administracji rządowej oraz placówki zagraniczne.

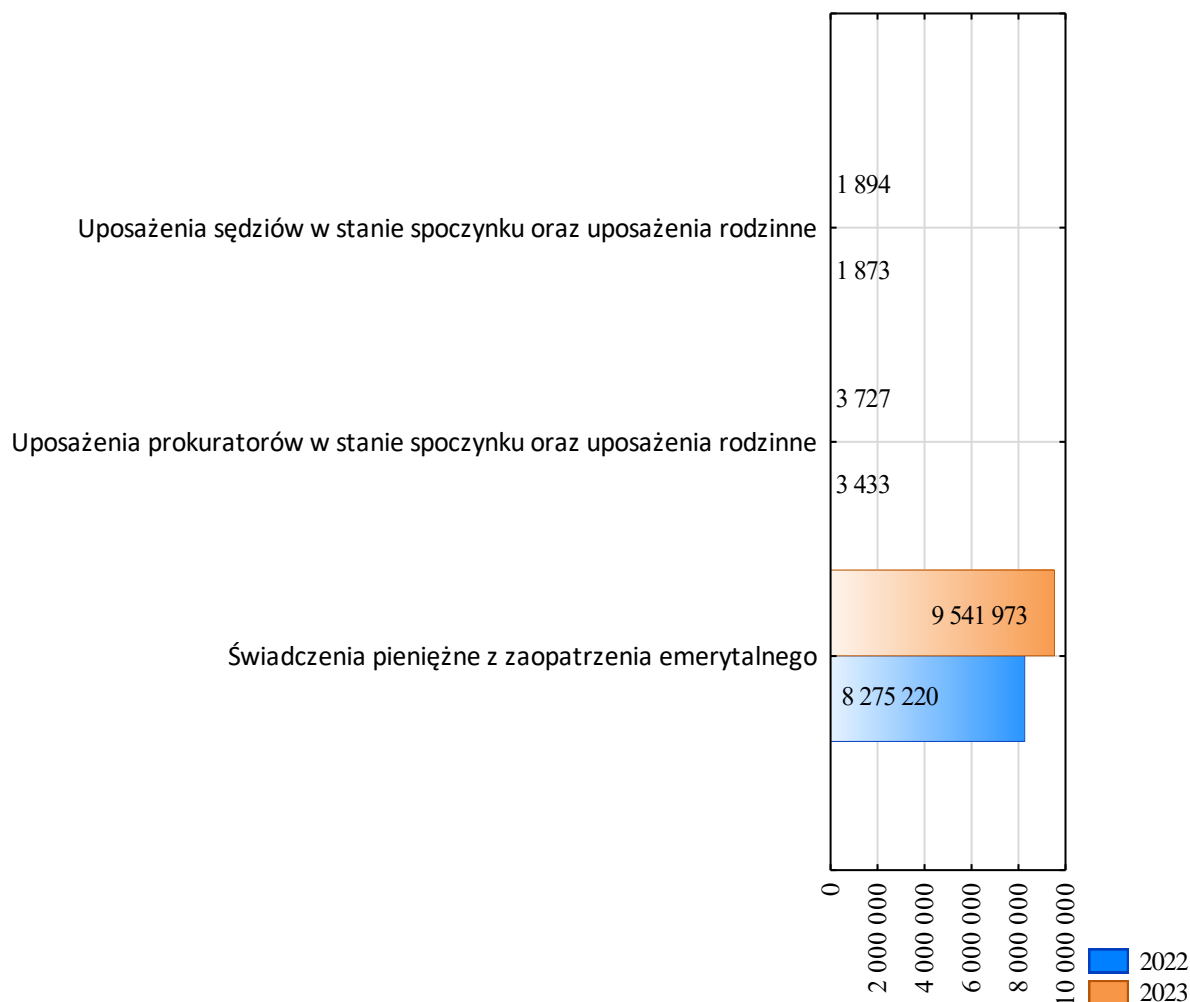


Rysunek 28. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale administracja publiczna w rozdziałach: urzędy naczelnych i centralnych organów administracji rządowej, a także placówki zagraniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Różnica między wydatkami planowanymi w budżecie resortu obrony narodowej na 2023 i 2022 rok w rozdziale urzędy naczelnych i centralnych organów administracji rządowej wyniosła 47 771 tys. zł. Z kolei w rozdziale placówki zagraniczne osiągnęła wartość 8553 tys. zł.

Następnie w celach badawczych wykonano analizę wydatków planowanych w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne w rozdziałach: świadczenia pieniężne z zaopatrzenia emerytalnego, uposażenia prokuratorów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne, uposażenia sędziów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne. Wyniki badań zestawiono na rysunku 29.

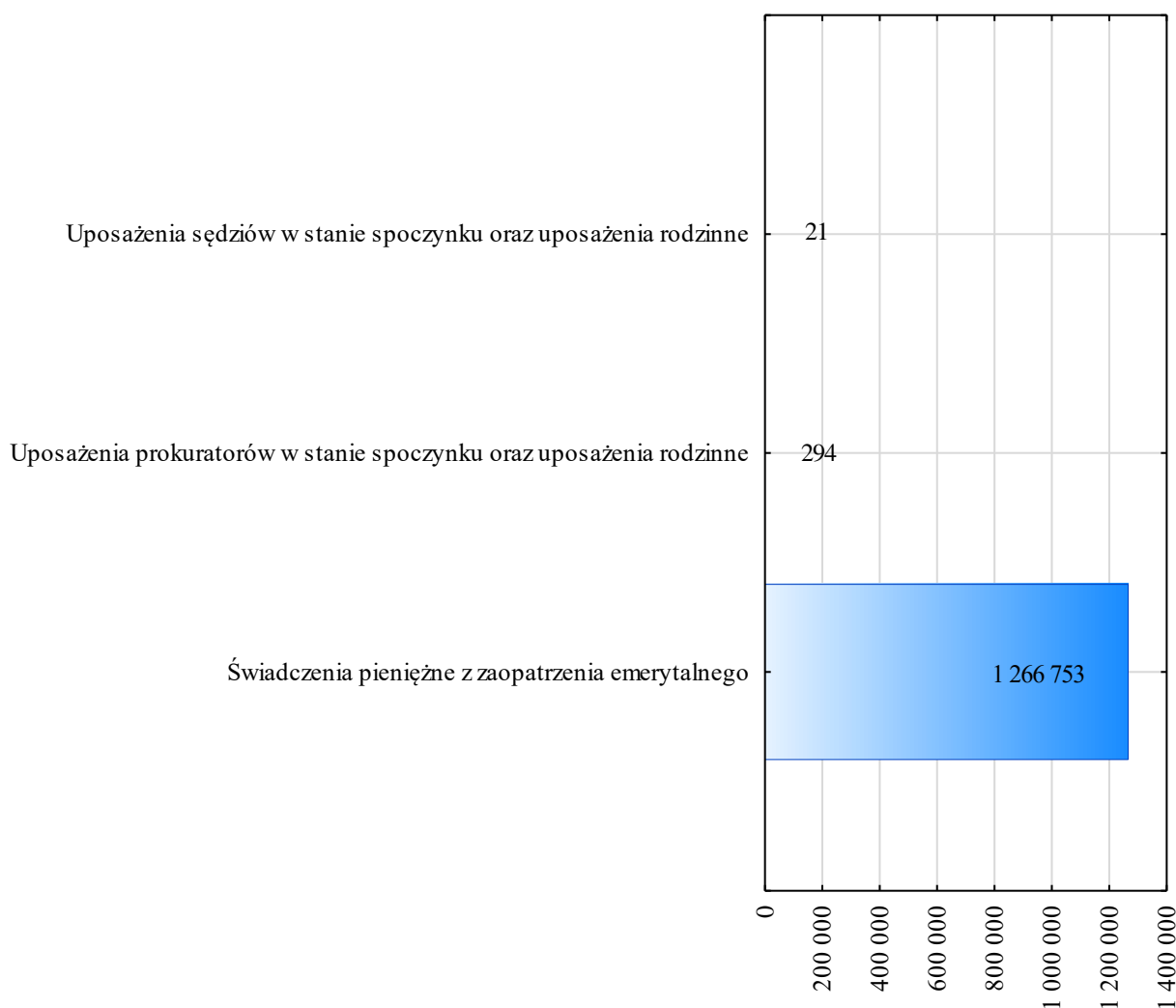


Rysunek 29. Wydatki planowane w tys. zł w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne w rozdziałach: świadczenia pieniężne z zaopatrzenia emerytalnego, uposażenia prokuratorów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne, uposażenia sędziów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Najwyższe wydatki zaplanowane w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne dotyczyły rozdziału świadczenia pieniężne z zaopatrzenia emerytalnego i w 2022 roku osiągnęły poziom 8 275 220 tys. zł, a w 2023 roku wzrosły do 9 541 973 tys. zł. Drugim rozdziałem pod względem najwyższych wartości

zaplanowanych wydatków w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne były uposażenia prokuratorów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne z kwotą w 2022 roku wynoszącą 3433 tys. zł, a w 2023 roku 3727 tys. zł. Najniżej w rankingu był rozdział uposażenia sędziów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne: w 2022 roku zaplanowano wydatki na poziomie 1873 tys. zł, a w 2023 ich wzrost do 1894 tys. zł.

Następnie analizie poddano różnicę pomiędzy wydatkami planowanymi w roku 2023 a tymi na 2022 w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne w rozdziałach: świadczenia pieniężne z zaopatrzenia emerytalnego, uposażenia prokuratorów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne, uposażenia sędziów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne.



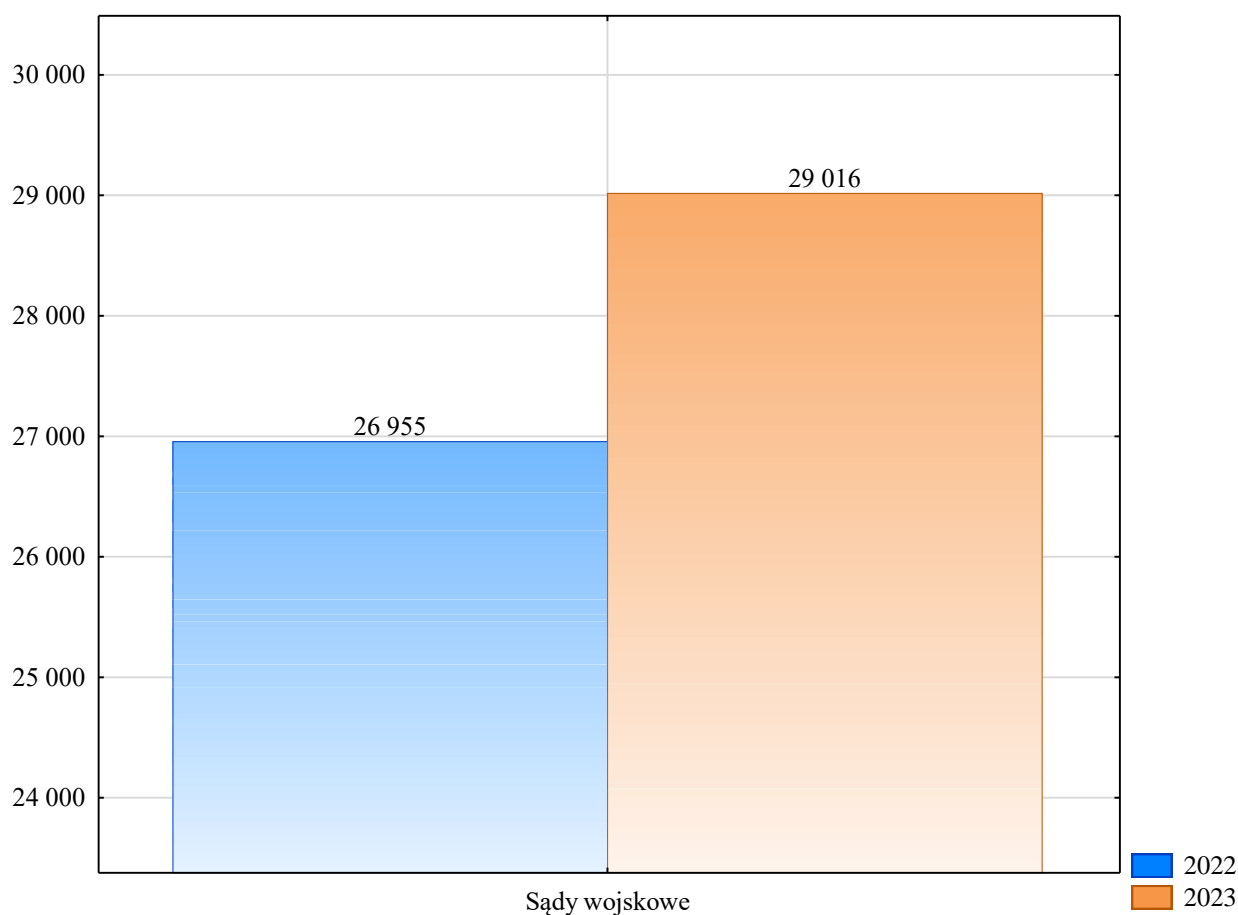
Rysunek 30. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, przedstawionymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne w rozdziałach: świadczenia pieniężne z zaopatrzenia emerytalnego, uposażenia

prokuratorów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne, uposażenia sędziów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Największą różnicę w rozdziałach w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne zaobserwowano w świadczeniach pieniężnych z zaopatrzenia emerytalnego: 1 266 753 tys. zł. Następnie w dziale uposażenia prokuratorów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne: 294 tys. zł. Najniższą różnicę zauważono w rozdziale uposażenia sędziów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne: 21 tys. zł.

Dalszym etapem analiz były badania związane z planowanymi wydatkami przedstawionymi w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale wymiar sprawiedliwości w rozdziale: sądy wojskowe.

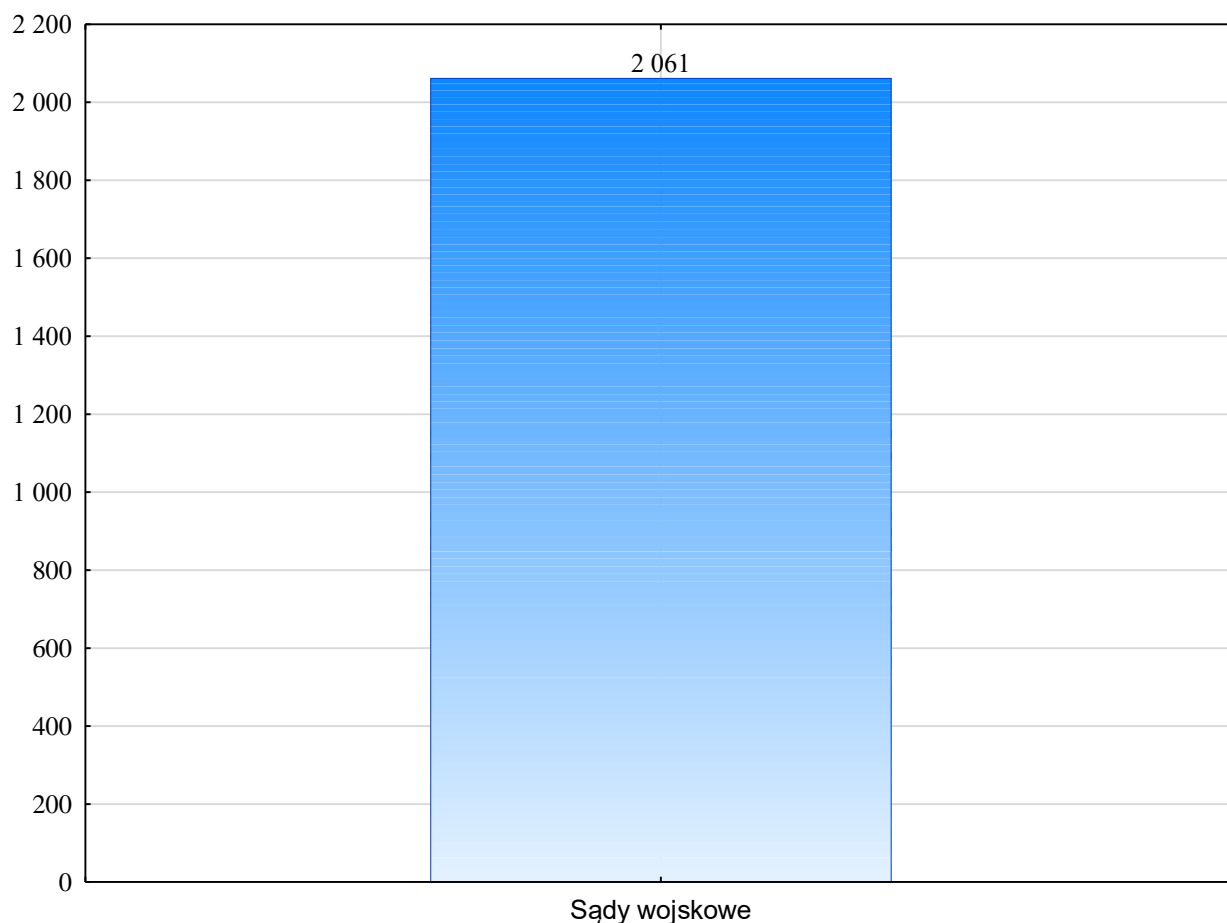


Rysunek 31. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale wymiar sprawiedliwości w rozdziale: sądy wojskowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

W dziale wymiar sprawiedliwości w rozdziale sądy wojskowe w budżecie resortu obrony narodowej w 2022 roku zaplanowane wydatki wynosiły 26 955 tys. zł, a w 2023 roku wzrosły do 29 016 tys. zł.

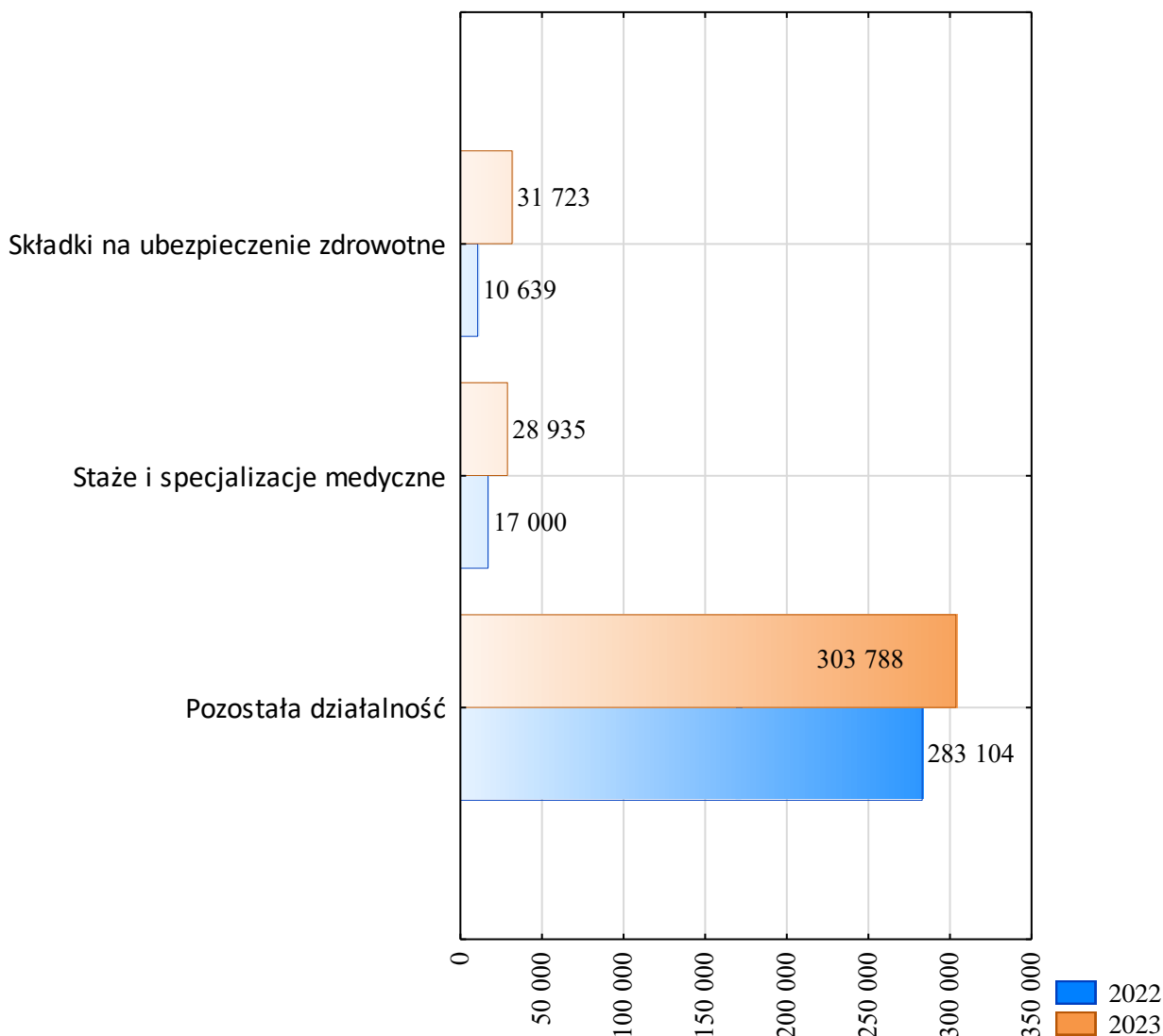
Różnicę pomiędzy wskazanymi wyżej wydatkami zestawiono na rysunku 32. Wyniosła ona 2061 tys. zł.



Rysunek 32. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale wymiar sprawiedliwości w rozdziale: sądy wojskowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

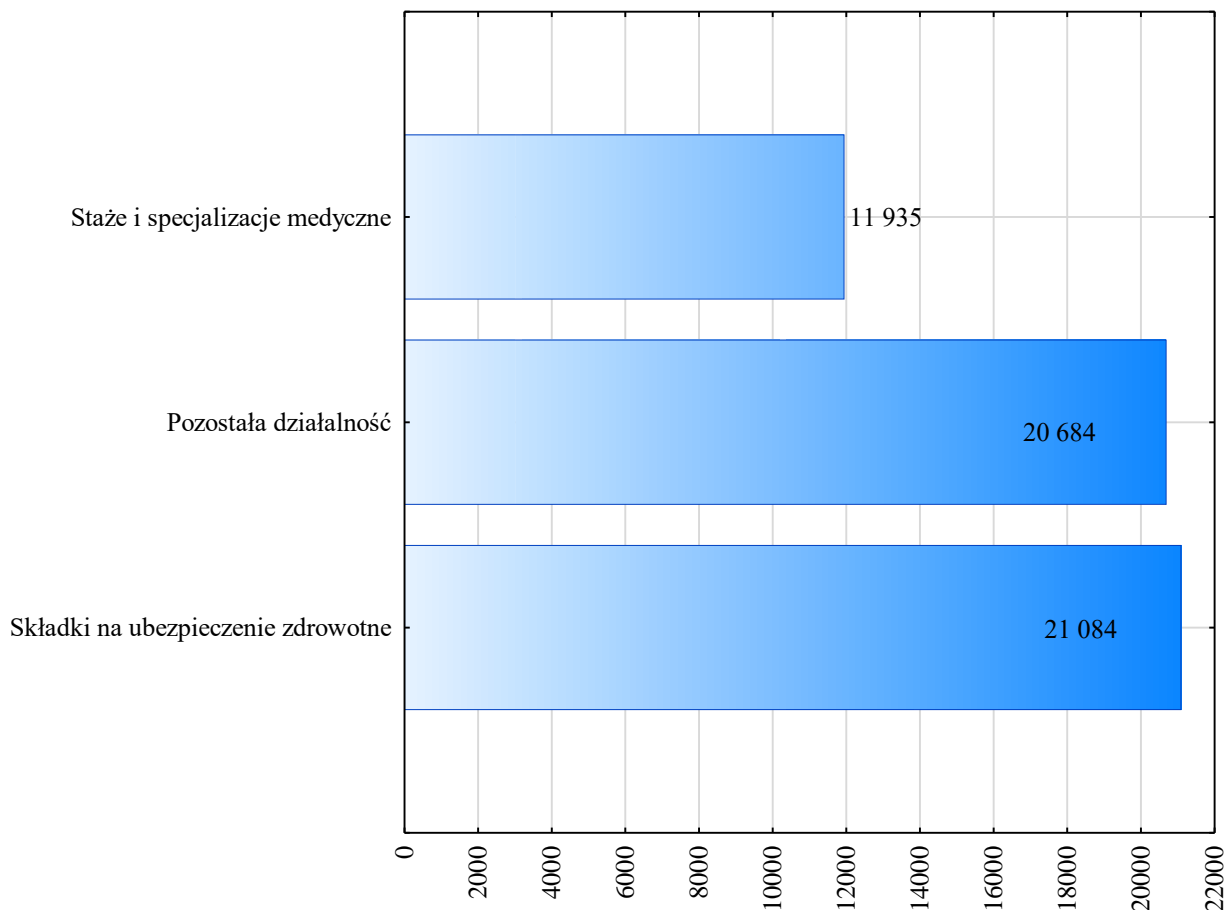
Kolejnym badaniem była analiza wydatków planowanych w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale ochrona zdrowia w rozdziałach: pozostała działalność, staże i specjalizacje medyczne, składki na ubezpieczenia zdrowotne. Wyniki zestawiono na rysunku 33.



Rysunek 33. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale ochrona zdrowia w rozdziałach: pozostała działalność, staże i specjalizacje medyczne, składki na ubezpieczenia zdrowotne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Największe wydatki w dziale ochrona zdrowia zaplanowano w rozdziale pozostała działalność. W 2022 roku była to kwota 283 104 tys. zł, a w 2023 roku 303 788 tys. zł. Drugi rozdział w rankingu najwyższych wydatków w dziale ochrona zdrowia to staże i specjalizacje medyczne. W 2022 roku w budżecie resortu obrony narodowej zaplanowano tu wydatki w kwocie 17 000 tys. zł, a w 2023 roku 28 935 tys. zł. Ostatni w rankingu był rozdział składki i ubezpieczenia społeczne: w budżecie zaplanowano 10 639 tys. zł w 2022 roku i 31 723 tys. zł w 2023 roku. Następnie na rysunku 34 zestawiono różnicę pomiędzy wydatkami planowanymi w roku 2023 i tymi na rok 2022.

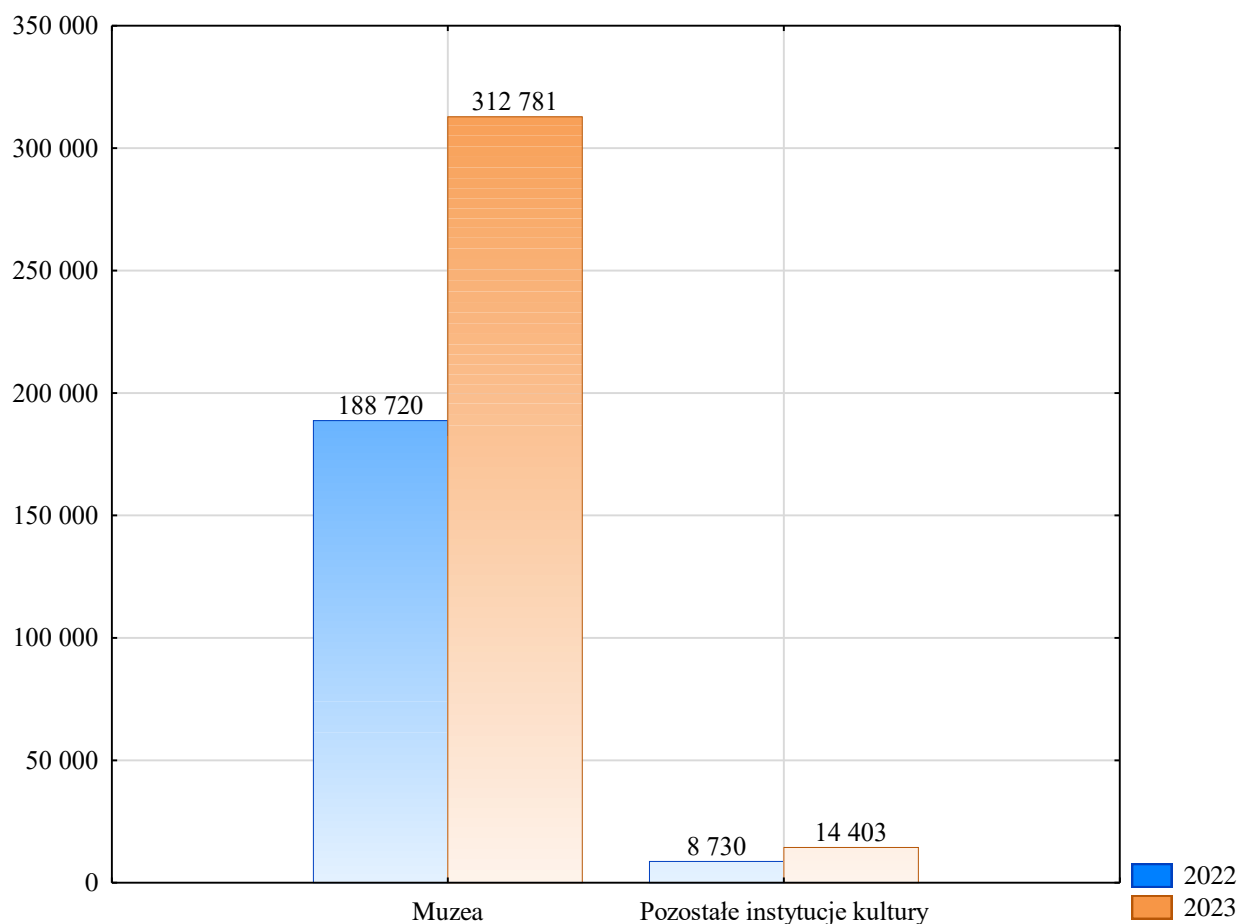


Rysunek 34. Różnica między wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, przedstawionymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale ochrona zdrowia w rozdziałach: pozostała działalność, staże i specjalizacje medyczne, składki na ubezpieczenia zdrowotne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Największą różnicę zaobserwowano w rozdziale składki na ubezpieczenia zdrowotne: 21 084 tys. zł. Na drugim miejscu był rozdział pozostała działalność: różnica równa 20 684 tys. zł. Ostatnie miejsce w rankingu to rozdział staże i specjalizacje medyczne: różnica wynosząca 11 935 tys. zł.

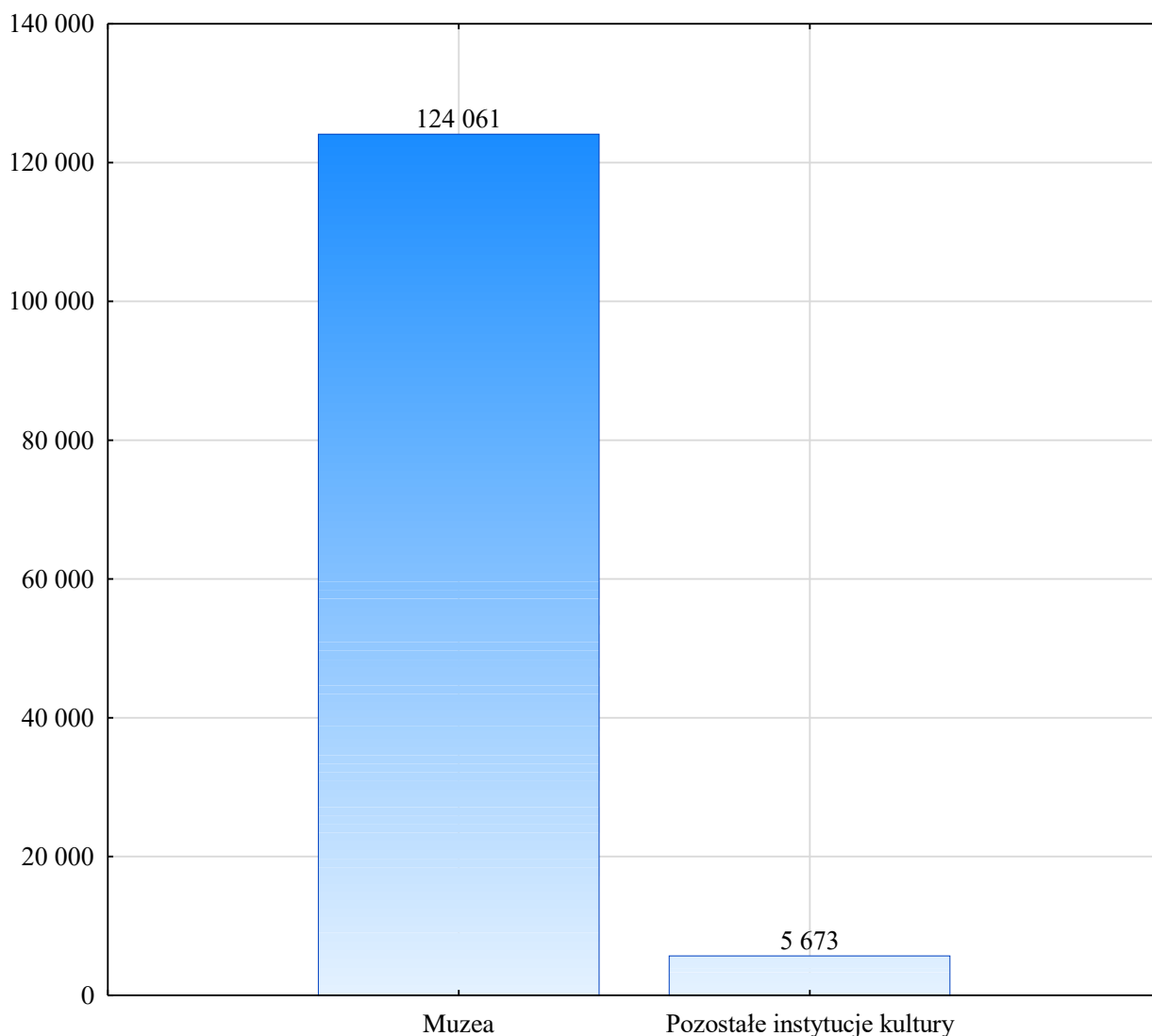
Ostatni etap badań budżetu resortu obrony narodowej to analiza wydatków planowanych na lata 2022-2023 w dziale kultura i ochrona dziedzictwa narodowego w rozdziałach: muzea, pozostałe instytucje kultury.



Rysunek 35. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale kultura i ochrona dziedzictwa narodowego w rozdziałach: muzea oraz pozostałe instytucje kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

W dziale kultura i ochrona dziedzictwa narodowego największe wydatki w budżecie resortu obrony narodowej zostały zaplanowane w rozdziale muza – w 2022 roku: 188 720 tys. zł, a w 2023 wzrosły do 312 781 tys. zł. Z kolei w rozdziale pozostałe instytucje kultury przewidziano wydatki w budżecie na poziomie 8 730 tys. zł w 2022 roku, a w 2023 roku 14 403 tys. zł. Następnie przeprowadzono analizę różnicy pomiędzy planowanymi wydatkami w roku 2023 a tymi na rok 2022.



Rysunek 36. Różnica pomiędzy planowanymi wydatkami w tys. zł w roku 2023 a tymi na 2022 rok w budżecie resortu obrony narodowej w dziale kultura i ochrona dziedzictwa narodowego w rozdziałach: muzea, pozostałe instytucje kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budżet MON, strona Ministerstwa Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023

Największą różnicę w wydatkach planowanych w budżecie resortu obrony narodowej w dziale kultura i ochrona dziedzictwa narodowego pomiędzy badanymi latami znajdziemy w rozdziale muzea: 124 061 tys. zł. W rozdziale pozostałe instytucje kultury osiągnęła ona poziom 5673 tys. zł.

Nowe zagrożenia dla bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, takie jak: nielegalna migracja na granicy polsko-białoruskiej oraz tocząca się od lutego 2022 roku wojna rosyjsko-ukraińska, wpłynęły na zmiany w środowisku Sił Zbrojnych RP (SZ RP). Zwiększono liczbę żołnierzy, doszło do reorganizacji struktur organizacyjnych resortu obrony narodowej oraz

zwiększenia liczby, a także poprawy jakości uzbrojenia i sprzętu wojskowego gotowego do użycia przez żołnierzy.

W Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2020 roku jako zasadnicze wyzwania dla Sił Zbrojnych RP wskazano¹⁶²:

- wzmacnianie zdolności operacyjnych SZ RP przez uzupełnienie ich stanów osobowych i sprzętowych do zakładanych poziomów... (§ 3.3)
- oraz doskonalenie zarządzania zasobami osobowymi SZ RP, uwzględniając w szczególności usprawnienie: procesów kwalifikacji i naboru do SZ RP, systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego żołnierzy oraz pozyskiwania i wykorzystania rezerw osobowych (§ 3.5).

Dlatego znalezienie sposobu na jak najdokładniejsze prognozowanie naboru żołnierzy jest jednym ze sposobów zapewnienia bezpieczeństwa narodowego.

3.2. Aktualne zmiany w strukturach organizacyjnych Sił Zbrojnych RP

Obecne zagrożenia bezpieczeństwa, w szczególności wojna tocząca się w Ukrainie, wymuszają dostosowanie różnych obszarów działalności państwa do panującej sytuacji. Dotyczy to również, a może przede wszystkim Sił Zbrojnych RP. Zadania stawiane przed wojskiem w czasach konfliktów zbrojnych muszą być ściśle skorelowane z aktualnymi wydarzeniami, a dostosowanie struktur w organizacjach powinno się przyczynić do ich realizacji na najwyższym poziomie.

Ponadto, zgodnie z rekomendacjami *Strategicznego Przeglądu Obronnego 2016*, SZ RP w 2032 roku mają być gotowe na wykonanie stawianych przed nimi zadań w każdym aspekcie – mieć nowoczesny sprzęt o wysokim potencjale, wyszkolonych żołnierzy i przećwiczone procedury działania. System dowodzenia powinien być przejrzysty i gotowy do szybkiej reakcji w czasie kryzysu i wojny. Kierujący obroną państwa muszą mieć czytelny obraz sytuacji i wsparcie ułatwiające podejmowanie decyzji. Polska utrzyma rosnący wkład w działania NATO, będzie umacniać współpracę sojuszniczą i działać na rzecz jej zacieśnienia.

Przyszłe Siły Zbrojne RP muszą być gotowe do współdziałania z innymi służbami w operacjach zarządzania kryzysowego, zarówno na terytorium Polski, jak i państw sojuszniczych. Zadanie to staje się szczególnie istotne w kontekście rosnącego wykorzystania

¹⁶² Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020, op. cit.

działań nieregularnych w naszym sąsiedztwie. Niektóre sytuacje mogą wymagać skoordynowanej odpowiedzi wojska i instytucji niemilitarnych¹⁶³.

Mając to na uwadze, dostrzeżono potrzebę dostosowania aktów prawnych do postawionych zadań. Podstawowym aktem prawnym z obszaru obronności państwa, który obecnie obowiązuje, jest Ustawa z dnia 11 marca 2022 roku o obronie Ojczyzny (Dz.U. poz. 2305 z późn. zm.), która weszła w życie 23 kwietnia 2022 roku. Umożliwia ona wzmocnienie polskiej armii m.in. przez zwiększenie liczby żołnierzy, znaczący wzrost nakładów państwa na obronność oraz modernizację techniczną wojska. Konsoliduje i porządkuje wszystkie przepisy dotyczące Sił Zbrojnych RP. W efekcie wejścia w życie przepisów nowej ustawy następuje znacząca rozbudowa zdolności Sił Zbrojnych RP, realizowana zarówno przez formowanie nowych jednostek i komponentów Wojska Polskiego, jak i zapewnienie ich wyposażenia w nowoczesny sprzęt wojskowy¹⁶⁴.

Dzięki zapisom w wymienionym akcie prawnym możliwa jest realizacja jednego z priorytetów Ministerstwa Obrony Narodowej, którym jest zwiększenie liczebności Wojska Polskiego we wszystkich rodzajach sił zbrojnych (wojskach lądowych, specjalnych, sił powietrznych, marynarce wojennej, wojsk obrony terytorialnej i wojsk obrony cyberprzestrzeni, żandarmerii wojskowej), w służbie zawodowej i w rezerwie oraz we wszystkich korpusach osobowych – szeregowych, podoficerów i oficerów¹⁶⁵. W tym celu nastąpiła reorganizacja terenowych organów administracji wojskowej – w rezultacie wojewódzkie sztaby wojskowe zostały przekształcone w oddziały zamiejscowe Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji, a wojskowe komendy uzupełnień w wojskowe centra rekrutacji¹⁶⁶. Powstało Centralne Wojskowe Centrum Rekrutacji (CWCR)¹⁶⁷, którego zadaniem w zakresie zwiększenia liczebności Sił Zbrojnych jest m.in.¹⁶⁸:

1. Organizowanie i koordynowanie rekrutacji do służby wojskowej;
2. Koordynowanie szkolenia rezerw osobowych Sił Zbrojnych;

¹⁶³ Koncepcja obronna kraju, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/koncepcja-obronna-krajuu>, stan na 19.05.2023.

¹⁶⁴ *Ruszyło formowanie nowej dywizji Wojska Polskiego – 1. Dywizji Piechoty Legionów*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/articles/tym-zyjemy-v/ruszylo-formowanie-nowej-dywizji-wojska-polskiego-1-dywizji-piechoty-legionow/>, stan na 24.05.2023.

¹⁶⁵ *Zwiększenie liczebności Wojska Polskiego*, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/zwiekszenie-liczebności-wojska-polskiego->, stan na 19.05.2023.

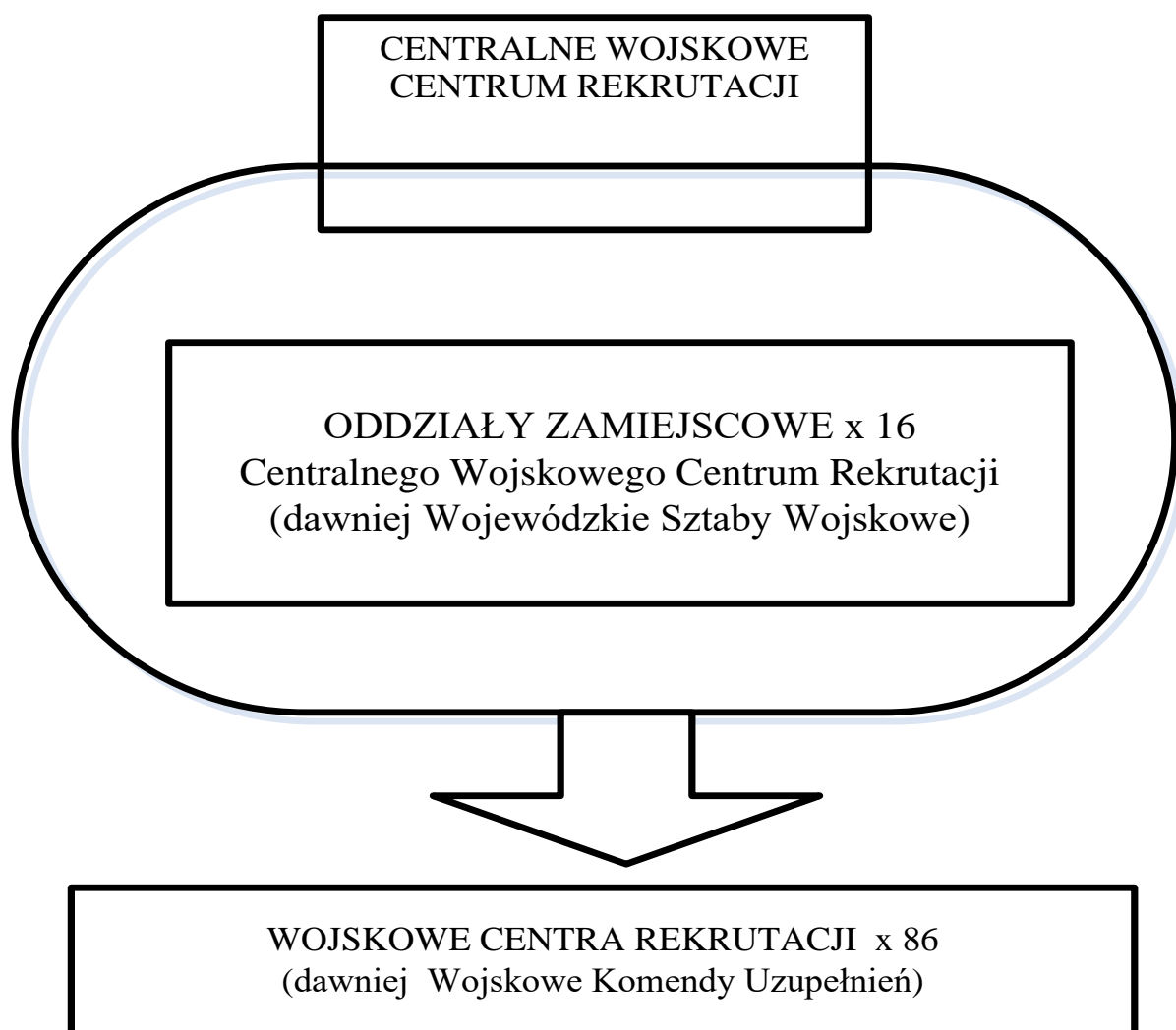
¹⁶⁶ Art. 777, ust. 3 [Zmiany instytucjonalne] ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. poz. 2305 z późn.zm).

¹⁶⁷ Centralne Wojskowe Centrum Rekrutacji, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/biuro-do-spraw-programu-zostan-zolnierzem-rzeczypospolitej2>, stan na 8.07.2023.

¹⁶⁸ Art. 34, ust. 1 [Zadania Szefa Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji], Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. poz. 2305 z późn. zm.).

3. Realizacja przedsięwzięć związanych z promocją Sił Zbrojnych;
4. Koordynowanie czynności realizowanych w ramach gromadzenia zasobów osobowych na potrzeby uzupełnienia mobilizacyjnego Sił Zbrojnych i w czasie wojny.

Obecną strukturę CWCR wraz z podległymi wojskowymi centrami rekrutacji przedstawiono na rysunku 37.



Rysunek 37. Uogólniona struktura Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Przeniesienie akcentu z obowiązkowej zasadniczej służby wojskowej na rzecz dobrowolnych form odbywania lub pełnienia niezawodowej służby wojskowej oraz planowany znaczny wzrost liczby żołnierzy wymagały gruntownej przebudowy systemu uzupełnieniowego i zmiany z instytucji administrującej zasobami żołnierzy rezerwy w instytucję aktywnie poszukującą kandydatów do zawodowej i niezawodowej służby

wojskowej. Dlatego też jedną z zasadniczych zmian, która została uregulowana w ustawie z dnia 11 marca 2023 roku o obronie Ojczyzny, było zniesienie wojewódzkich sztabów wojskowych (WSzW) i ich szefów oraz wojskowych komend uzupełnień (WKU) i wojskowych komendantów uzupełnień. Ich rozbudowana struktura, tj. 16 WSzW na szczeblu wojewódzkim i 86 WKU jako jednostek podległych, związana była głównie z realizacją zadań dotyczących zarządzania kryzysowego, mobilizacji i rezerwy, marginalnie traktowano zaś zadania związane z rekrutacją.

Wymieniona wyżej ustawa w miejsce dotychczasowych organów administracji wojskowej powołała jedną jednostkę centralną – Centralne Wojskowe Centrum Rekrutacji – oraz wojskowe centra rekrutacji. Zadania wymienionych organów koncentrują się głównie na rekrutacji i pozyskiwaniu nowych żołnierzy. Problematyka związana z zarządzaniem kryzysowym podporządkowana została Wojskom Obrony Terytorialnej, natomiast kwestie dotyczące rezerwy i mobilizacji Centralnemu Wojskowemu Centrum Rekrutacji¹⁶⁹.

Szef Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji oraz szefowie wojskowych centrów rekrutacji zostali terenowymi organami wykonawczymi Ministra Obrony Narodowej w sprawach rekrutacji, operacyjno-obronnych i administracji niezespolonej, a w imieniu Ministra Obrony Narodowej szef Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji realizuje czynności nadzoru w sprawach operacyjno-obronnych¹⁷⁰.

W wymienionej ustawie określono również szczegółowe zadania zarówno szefa Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji, jak i szefów wojskowych centrów rekrutacji.

Do zadań szefa Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji należy:

- 1) organizowanie i koordynowanie rekrutacji do służby wojskowej;
- 2) organizowanie i koordynowanie zadań w zakresie psychologii służby i pracy oraz pomocy psychologicznej na rzecz osób uprawnionych do jej uzyskania na podstawie przepisów ustawy z dnia 19 sierpnia 2011 r. o weteranach działań poza granicami państwa;
- 3) planowanie zasobów rezerw osobowych i rzeczowych oraz administrowanie nimi, planowanie uzupełnień pokojowych, kryzysowych, mobilizacyjnych i wojennych, a także świadczeń na rzecz obrony;
- 4) koordynowanie szkolenia rezerw osobowych Sił Zbrojnych;

¹⁶⁹ Uzasadnienie do ustawy z dnia 11 marca 2023 roku o obronie Ojczyzny, <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/druk.xsp?nr=2052> – stan na 29.06.2023.

¹⁷⁰ Art. 31 ustawy z dnia 11 marca 2022 roku o obronie Ojczyzny.

- 5) przygotowywanie projektów aktów prawnych dotyczących rekrutacji do służby wojskowej i uzupełniania zasobów rezerw osobowych i rzeczowych, w tym zasad nakładania świadczeń na rzecz obrony;
- 6) realizacja przedsięwzięć związanych z promocją Sił Zbrojnych;
- 7) koordynowanie kwalifikacji wojskowej w czasie pokoju oraz jej prowadzenie w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny;
- 8) zapewnienie operacyjnego i mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych;
- 9) koordynowanie uzupełniania potrzeb osobowych jednostek wojskowych oraz innych jednostek wykonujących zadania na rzecz obronności lub bezpieczeństwa państwa;
- 10) koordynowanie czynności realizowanych w ramach gromadzenia zasobów osobowych na potrzeby uzupełnienia mobilizacyjnego Sił Zbrojnych i w czasie wojny;
- 11) udział w planowaniu przestrzennego zagospodarowania, ze względu na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa¹⁷¹.

Szefowie wojskowych centrów rekrutacji wykonują zadania z zakresu¹⁷²:

- 1) zapewniania operacyjnego i mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych;
- 2) zapewniania uzupełnienia potrzeb osobowych jednostek wojskowych oraz innych jednostek wykonujących zadania na rzecz obronności lub bezpieczeństwa państwa;
- 3) koordynacji przedsięwzięć prowadzonych w ramach pomocy w zakresie aktywizacji zawodowej żołnierzy i osób zwolnionych z czynnej służby wojskowej oraz członków ich rodzin (rekonwersji);
- 4) organizowania szkoleń lub kursów dla żołnierzy rezerwy w celu nabywania przez nich kwalifikacji przydatnych w Siłach Zbrojnych, w tym wykorzystując współpracę z pracodawcami zatrudniającymi tych żołnierzy;
- 5) planowania wykorzystania sił układu pozamilitarnego na potrzeby obronne;
- 6) administracji rezerw osobowych i świadczeń na rzecz obrony;
- 7) współpracy z innymi organami i podmiotami w sprawach związanych z obronnością państwa;
- 8) rekrutacji i naboru ochotników do czynnej służby wojskowej i aktywnej rezerwy;
- 9) organizacji badań psychologicznych kandydatów do służby wojskowej;

¹⁷¹ Art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 11 marca 2022 roku o obronie Ojczyzny.

¹⁷² Art. 32 ust. 1 ustawy z dnia 11 marca 2022 roku o obronie Ojczyzny.

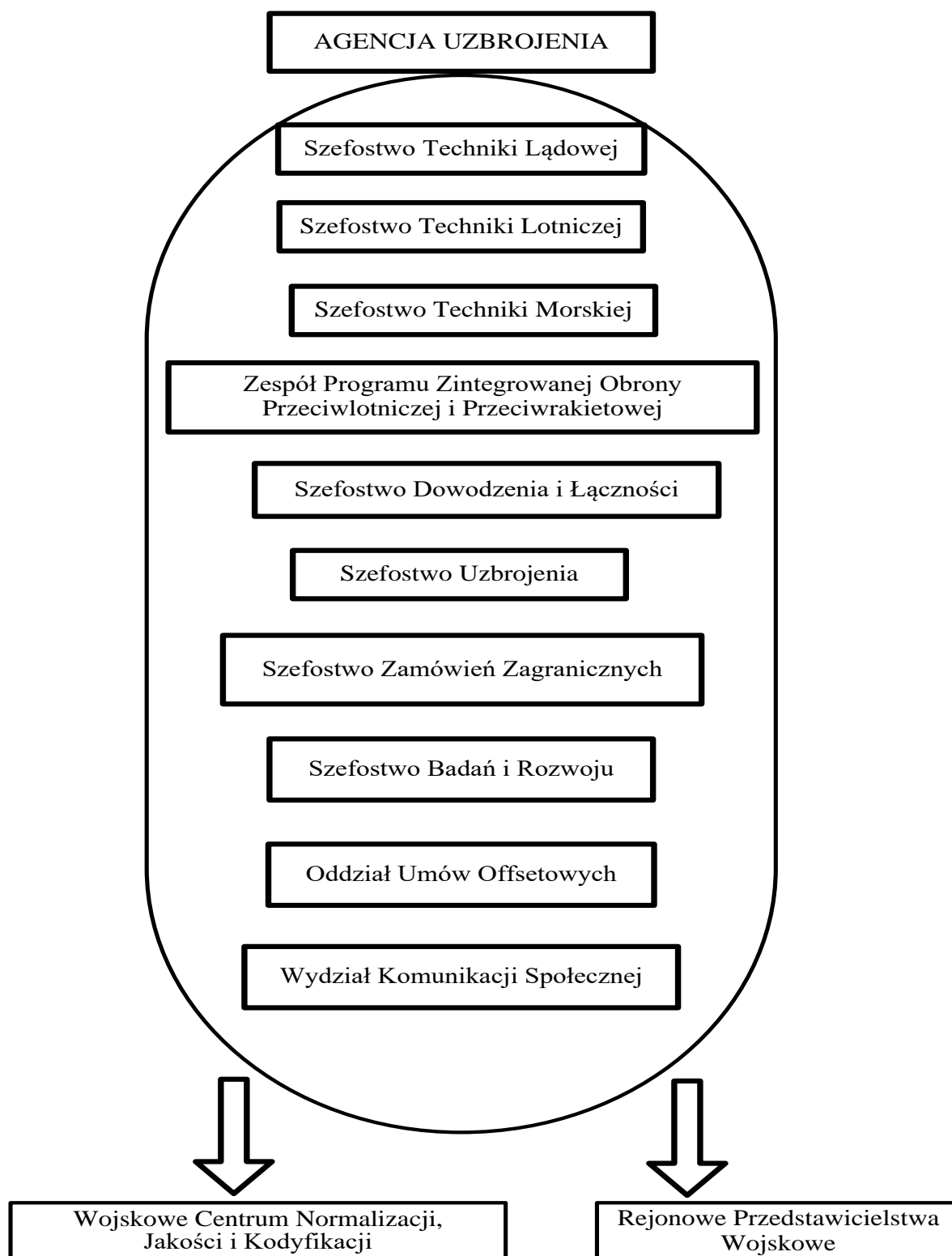
- 10) psychologii służby i pracy oraz pomocy psychologicznej na rzecz osób uprawnionych do jej uzyskania na podstawie przepisów ustawy z dnia 19 sierpnia 2011 r. o weteranach działań poza granicami państwa (Dz.U. z 2020 r. poz. 2055 oraz z 2022 r. poz. 655);
- 11) realizacji czynności w ramach gromadzenia zasobów osobowych na potrzeby uzupełnienia mobilizacyjnego Sił Zbrojnych i w czasie wojny;
- 12) promocji obronności i służby wojskowej.

Należy wspomnieć, że szefowie wojskowych centrów rekrutacji podlegają szefowi Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji, natomiast on bezpośrednio podlega Ministrowi Obrony Narodowej¹⁷³.

Silna armia to nie tylko duża liczba świetnie wyszkolonych żołnierzy, lecz także nowoczesny sprzęt wojskowy. Z początkiem 2022 roku została utworzona Agencja Uzbrojenia (głównie na bazie Inspektoratu Uzbrojenia), której zadaniem jest realizacja zadań służących zapewnieniu warunków sprzyjających osiągnięciu wymaganych zdolności operacyjnych przez SZ RP. Odpowiada przede wszystkim za realizację czynności związanych z definiowaniem wymagań sprzętowych dla zidentyfikowanych potrzeb operacyjnych, inicjowanie prac badawczo-rozwojowych oraz przeprowadzanie procedur pozyskiwania sprzętu wojskowego i usług dla Sił Zbrojnych RP wraz z powiązаныmi inwestycjami budowlanymi, nadzór nad jakością dostarczanych wyrobów, a także przygotowanie i nadzorowanie umów offsetowych oraz zarządzanie prawami własności intelektualnej stanowiącymi efekt prac badawczo-rozwojowych¹⁷⁴.

¹⁷³ Art. 33 ustawy z dnia 11 marca 2022 roku o obronie Ojczyzny.

¹⁷⁴ *Agencja Uzbrojenia*, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/agencja-uzbrojenia>, stan na 23.05.2023.



Rysunek 38. Uogólniona struktura Agencji Uzbrojenia wraz z jednostkami podległymi
 Źródło: opracowanie własne na podstawie *Struktura organizacyjna*, Wojsko Polskie,
<https://www.wojsko-polskie.pl/au/struktura-organizacyjna/>, stan na 23.05.2023

Kolejnym obszarem, który wymagał zmian i dostosowania do bieżących zagrożeń bezpieczeństwa państwa, było cyberbezpieczeństwo.

Podczas szczytu NATO w Warszawie w 2016 roku potwierdzono, że obrona cyberprzestrzeni należy do podstawowych zadań kolektywnej obrony Sojuszu, uznano ją za obszar działań militarnych. W odpowiedzi na wyzwania i zagrożenia związane z rozwojem nowych technologii Ministerstwo Obrony Narodowej konsoliduje potencjał i zasoby jednostek resortu obrony narodowej, które realizują zadania na rzecz zapewnienia Polakom bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni¹⁷⁵.

Wojska Obrony Cyberprzestrzeni (WOC) to nowy specjalistyczny komponent sił zbrojnych odpowiedzialny za zapewnienie bezpieczeństwa w kolejnej domenie operacyjnej, jaką jest, obok wody, lądu, powietrza i przestrzeni kosmicznej, cyberprzestrzeń. WOC ma zdolności do realizowania pełnego spektrum działań – od obronnych, przez rozpoznawcze, po ofensywne. Dowództwu Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni (DKWOC) podporządkowane są jednostki poziomu taktycznego. Ich prawidłowe funkcjonowanie zapewni Jednostka Wsparcia Działań. DKWOC odpowiada również w resorcie obrony narodowej za kluczowe obszary związane z kryptologią, cyberbezpieczeństwem oraz budową i eksploatacją systemów IT. Najważniejsze zadania jednostki to zapewnienie bezpieczeństwa teleinformatycznego całego resortu, prowadzenie badań, projektowanie, budowa, wdrażanie, użytkowanie oraz ochrona narodowych technologii kryptologicznych czy wytwarzanie nowych produktów dla państwa przez zespolenie potencjału naukowego i przemysłowego w obszarze zaawansowanych technologii informatycznych i kryptograficznych. Dowództwo Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni prowadzi też działalność naukowo-edukacyjną, wdrożeniową, badawczo-rozwojową i opiniodawczą. Eksperti DKWOC opracowują nowoczesne metody wykrywania incydentów w cyberprzestrzeni, projektują rozwiązania do ochrony i zabezpieczenia informacji, rozwijają też własne metody i urządzenia kryptograficzne. Zadaniem DKWOC jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania zespołu CSIRT MON (Zespołu Reagowania na Incydenty Bezpieczeństwa Komputerowego). Monitorując sieci resortu obrony narodowej w trybie 24/7, zespół ten realizuje obronę pasywną polskiej cyberprzestrzeni¹⁷⁶.

Dowódca Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni jest właściwy w zakresie dowodzenia jednostkami wojskowymi i związkami organizacyjnymi Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni i podlega:

¹⁷⁵ *Zwiększamy liczebność Wojska Polskiego*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/rosniemy-w-sile/>, stan na 19.05.2023.

¹⁷⁶ *Dowództwo Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni*, Cyber.Mil, <https://www.cyber.mil.pl/articles/o-nas-f/2018-10-268-dowodztwo-komponentu-wojsk-obrony-cyberprzestrzeni/>, stan na 19.05.2023.

- 1) Ministrowi Obrony Narodowej do czasu mianowania Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych;
- 2) Naczelnemu Dowódcy Sił Zbrojnych z chwilą jego mianowania i przejścia przez niego dowodzenia Siłami Zbrojnymi.

Do zakresu działania Dowódcy Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni należy w szczególności¹⁷⁷:

- 1) realizacja programu rozwoju Sił Zbrojnych;
- 2) programowanie, planowanie, organizowanie, prowadzenie oraz nadzorowanie prowadzenia szkoleń będących we właściwości Dowódcy Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni na rzecz podległych jednostek wojskowych i związków organizacyjnych, komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych, a także instytucji, organów i podmiotów, na podstawie zawartych porozumień;
- 3) planowanie oraz organizowanie mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz użycia Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni;
- 4) budowa, utrzymanie oraz ochrona infrastruktury, a także ochrona informacji w cyberprzestrzeni;
- 5) prowadzenie działań i operacji w cyberprzestrzeni;
- 6) zapewnienie wsparcia operacji militarnych prowadzonych przez Siły Zbrojne RP oraz operacji w układzie sojuszniczym i koalicyjnym;
- 7) współpraca z innymi organami i podmiotami w sprawach związanych z obronnością państwa.

W związku z wprowadzaniem nowego sprzętu oraz zwiększeniem liczebności Sił Zbrojnych RP zmiany organizacyjne są realizowane w instytucjach i jednostkach wojskowych podporządkowanych głównie Dowódcy Generalnemu Rodzajów Sił Zbrojnych.

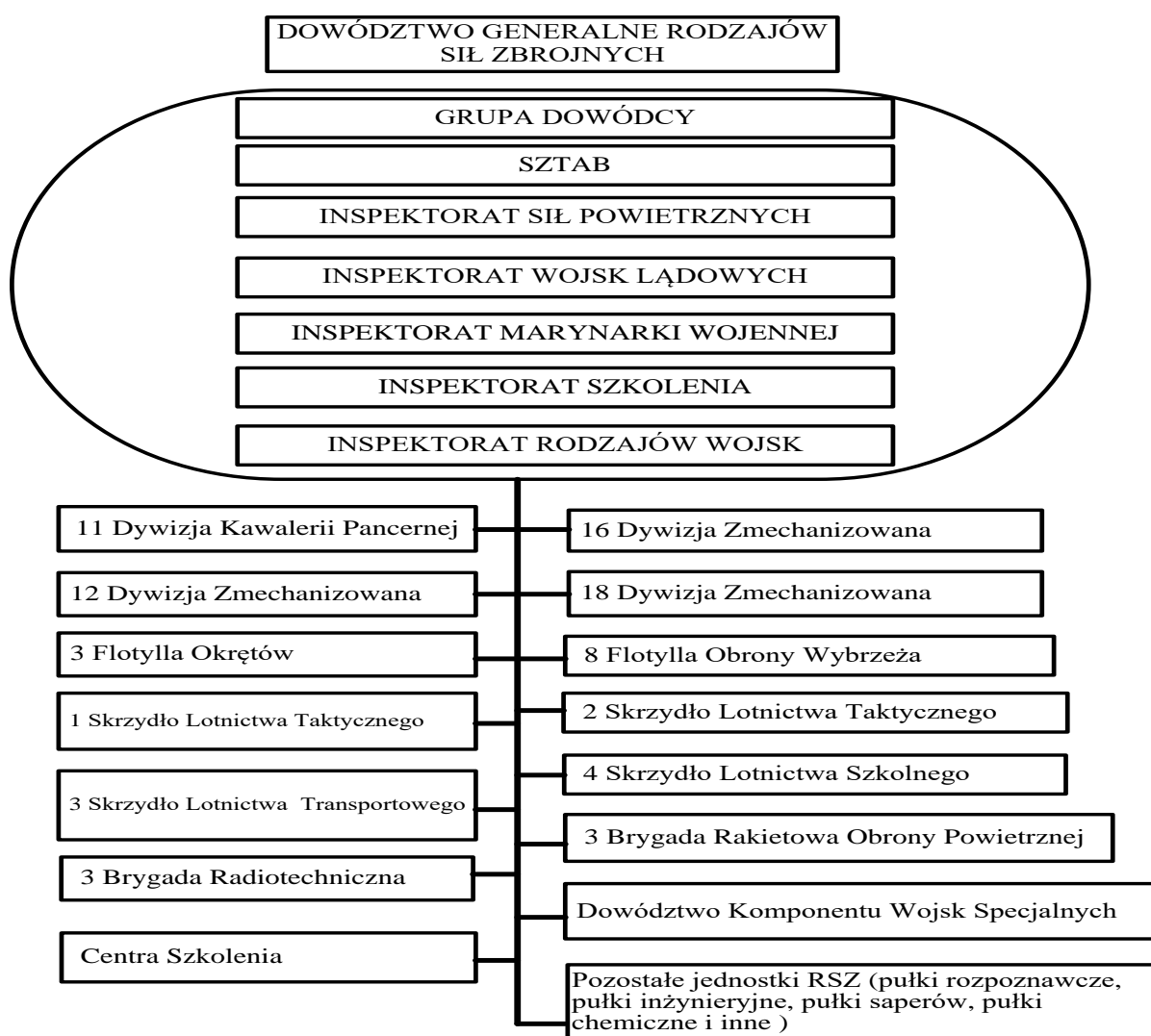
Do zakresu działania Dowódcy Generalnego należy w szczególności:

- 1) realizacja programu rozwoju Sił Zbrojnych;
- 2) planowanie, organizowanie i prowadzenie szkolenia podległych jednostek wojskowych i związków organizacyjnych;
- 3) organizowanie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk;
- 4) szkolenie rezerw osobowych na potrzeby użycia w sytuacji kryzysowej lub w czasie wojny oraz utrzymywanie ich w gotowości do tego użycia;

¹⁷⁷ Art. 23 [Dowódca Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni] ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. poz. 2305 z późn. zm).

- 5) realizacja zadań dotyczących logistyki wojskowej w jednostkach wojskowych i związkach organizacyjnych;
- 6) współpraca z innymi organami i podmiotami w sprawach związanych z obronnością państwa (...)¹⁷⁸.

Na rysunku 39 przedstawiono uogólnioną wewnętrzną strukturę Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, jak również najważniejsze związki organizacyjne i jednostki wojskowe podporządkowane DG RSZ.



Rysunek 39. Uogólniona struktura Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych wraz ze związkami organizacyjnymi i wybranymi jednostkami wojskowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Dowództwo*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/dgrsz/dowodztwo/>, stan na 24.05.2023

¹⁷⁸ Art. 20 [Dowódca Generalny] ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. poz. 2305 z późn. zm.).

Oprócz wyszczególnionych wyżej związków organizacyjnych i jednostek wojskowych podległych Dowódcy Generalnemu Rodzajów Sił Zbrojnych, w których na bieżąco, w zależności od sytuacji, dokonywane są zmiany organizacyjne, w 2022 roku Minister Obrony Narodowej zapowiedział sformowanie dwóch dodatkowych dywizji ogólnowojskowych zlokalizowanych wzdłuż Wisły, w centralnej części Polski. Docelowo Wojsko Polskie będzie posiadało sześć związków taktycznych z odpowiednim komponentem wsparcia i zabezpieczenia bojowego¹⁷⁹.

W styczniu 2023 roku przedstawiono koncepcję sformowania jednej z dwóch zapowiadanych dywizji, tj. 1. Dywizji Piechoty Legionów. Swoim zasięgiem obejmie ona obszar znajdujący się pomiędzy terenem odpowiedzialności 16. i 18. Dywizji Zmechanizowanej, a nazwa nawiązuje do związku taktycznego, który zapisał się w historii najdłuższą walką o niepodległość Polski w okresie I i II wojny światowej¹⁸⁰.

Powyżej przedstawiono tylko główne zmiany w strukturach organizacyjnych Sił Zbrojnych, które zdaniem autora mają zasadnicze znaczenie i wpływ na ich obecny i przyszły kształt. Należy jednak pamiętać, że również w jednostkach wojskowych i instytucjach, które nie podlegają wymienionym w tym rozdziale dowódcom/szefom, zmiany organizacyjne odbywają się na bieżąco i są dostosowywane do zaistniałych potrzeb. Przykładem mogą być jednostki wojskowe podlegające pod Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych (wojskowe oddziały gospodarcze i bazy logistyczne), gdzie zmiany są nieuniknione ze względu na zwiększony zakres zadań związanych z zabezpieczeniem logistycznym, finansowym i medycznym nie tylko żołnierzy służących w Siłach Zbrojnych RP, lecz także żołnierzy innych armii stacjonujących na terenie Polski. Innym przykładem są instytuty medyczne i wojskowe szpitale kliniczne, gdzie zwiększane są stany osobowe, w szczególności na stanowiskach lekarzy stażystów, w związku z rosnącą liczbą żołnierzy zawodowych kształcących się na kierunku medycznym w Akademii Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki. W przyszłości wymusi to zmiany organizacyjne w jednostkach wojskowych, do których oficerowie lekarze będą musieli być wyznaczeni.

Reasumując, zmiany w strukturach organizacji Sił Zbrojnych są procesem ciągłym, a ich dynamika wynika z bieżącej sytuacji i potrzeb.

¹⁷⁹ J. Palowski, *Błaszczak: będą nowe dywizje w Wojsku Polskim*, 13.06.2022, Defence24 <https://defence24.pl/sily-zbrojne/blaszczak-beda-nowe-dywizje-w-wojsku-polskim>, stan na 24.05.2023.

¹⁸⁰ *Nowa dywizja – 1. Dywizja Piechoty Legionów*, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/nowa-dywizja---1-dywizja-piechoty-legionow>, stan na 24.05.2023.

3.3. Rozwój potencjału sprzętowego Sił Zbrojnych RP

Potencjał Sił Zbrojnych RP jest kategorią wielowymiarową i dotyczy w różny sposób określonych możliwości, bazujących na szczególnych zdolnościach, kompetencjach, sprawnościach opierających się na posiadanych zasobach, a także na umiejętnym korzystaniu z zasobów otoczenia, które mają służyć osiągnięciu celów wyznaczonych przez przełożonych¹⁸¹. Zasadniczą miarą potencjału Sił Zbrojnych RP jest potencjał bojowy, który opisano funkcją¹⁸².

$$\Omega_b = \Omega_L \cup \Omega_T \cup \Omega_M \cup \Omega_D \quad (1)$$

gdzie:

Ω_B – potencjał bojowy,

Ω_L – potencjał osobowy,

Ω_T – potencjał techniczny,

Ω_M – potencjał materiałowy,

Ω_D – potencjał dowodzenia.

Potencjał bojowy to suma potencjałów: osobowego, technicznego (sprzętowego), materiałowego i dowodzenia. Ze względu na olbrzymie środki niezbędne na jego pozyskanie i utrzymanie należy omówić potencjał sprzętowy.

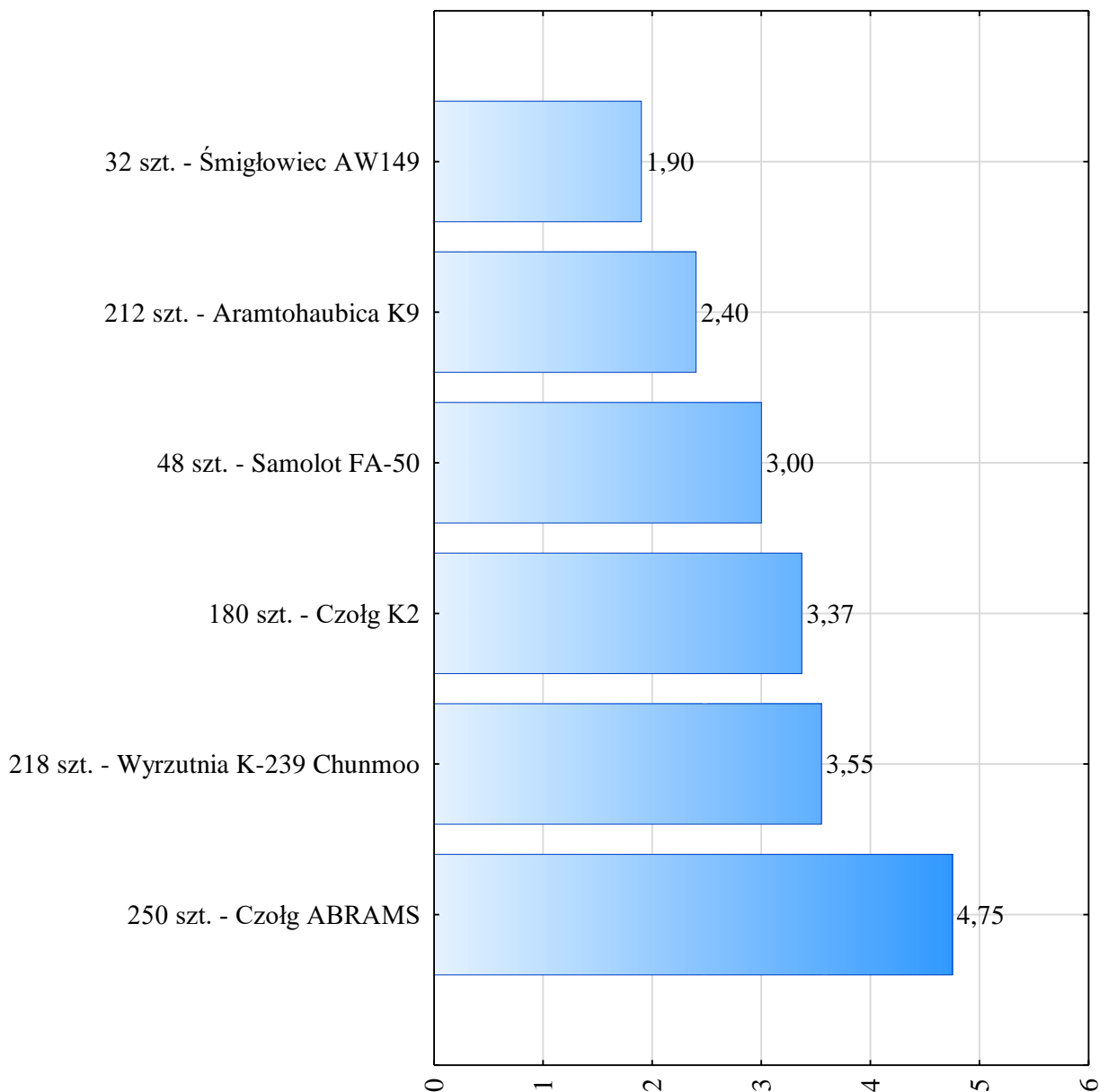
Rozwój potencjału Sił Zbrojnych RP jest procesem ciągłym, który ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa kraju oraz jego obywateli. Istotnymi elementami tego rozwoju są modernizacja wyposażenia, uzbrojenia, szkolenie żołnierzy, rozwój koncepcji obronności oraz współpraca z sojusznikami. W zakresie modernizacji wyposażenia i uzbrojenia Polska skupia się na zakupie i modernizacji sprzętu wojskowego, takiego jak czołgi, samoloty, śmigłowce, systemy artylerii raketowej i lufowej czy systemy obrony przeciwraketowej i przeciwlotniczej. Lata 2014-2022 były przełomem dla Europy, która pod wpływem wyzwań zaczęła przekształcać się z feudalnej w industrialną¹⁸³. Presja wojny, która toczy się za naszą wschodnią granicą, spowodowała podjęcie przez polityków decyzji rozwoju Sił Zbrojnych RP odwołanej przez kolejne partie rządzące przez dziesięciolecie. Polska jako członek NATO aktywnie uczestniczy w operacjach sojuszniczych, co pozytywnie wpływa na modernizację polskiego uzbrojenia. W 2022 roku po podpisaniu wielu umów i kontraktów zmiana

¹⁸¹ *Potencjał*, Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Potencja%C5%82>, stan na 12.06.2023.

¹⁸² G. Mizura, Sz. Mitkow, B. Kozicki, *Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2023, s. 70.

¹⁸³ T. Szczurek, *Wyzwania dla bezpieczeństwa – niepewna przyszłość – między zagrożeniami a szansami*, WAT, Warszawa 2019, passim.

generacyjna sprzętu będącego na wyposażeniu Sił Zbrojnych stała się faktem. Największe pod względem wartości zakupy uzbrojenia w 2022 roku dla resortu obrony narodowej zestawiono na rysunku 40.



Rysunek 40. Wykres słupkowy wydatków na zakupy sprzętu wojskowego od 2022 roku w mld dolarów

Źródło: <https://tech.wp.pl/polskie-zakupy-broni-w-2022-roku-kosztowna-droga-do-militarnej-potegi,6850521480411968a>, stan na 5.06.2023

W kwietniu 2022 roku Ministerstwo Obrony Narodowej poinformowało o podpisaniu umowy, na mocy której resort obrony narodowej zakupi 250 czołgów AIM2 Abrams o łącznej

wartości 4,75 mld dolarów. W ramach umowy strona amerykańska przeprowadzi z polskimi żołnierzami szereg szkoleń związanych z procesem eksploatacji zakupionego czołgu.



Rysunek 41. Czołg A1M2 Abrams

Źródło: <https://asc.army.mil/web/portfolio-item/abrams-main-battle-tank/>, stan na 5.06.2023

Głównym uzbrojeniem czołgów Abrams w wariantach M1A1 i M1A2 są gładkolufowe działa M256 – 120 mm. Dodatkowo wyposażone są w trzy karabiny maszynowe¹⁸⁴:

- 12,7 mm karabin maszynowy M2 zamontowany przy włązie dowódcy;
- 7,62 mm karabin maszynowy M240 zamontowany przy włązie ładowniczego na ruchomym wózku;
- 7,62 mm karabin maszynowy M240 sprzężony i umieszczony współosiowo z głównym działem.

Kolejną wielką inwestycją w aspekcie modernizacji Sił Zbrojnych RP był zakup 218 sztuk południowokoreańskich wyrzutni rakiet K239 Chunmoo.

¹⁸⁴ G. Mizura, Sz. Mitkow, B. Kozicki, *Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego*, op. cit., s. 74.



Rysunek 42. Wyrzutnia K239 CHUNMOO

Źródło: <https://tech.wp.pl/k239-chunmoo-himars-z-korei-poludniowej-wojsko-nie-wyklucza-zakupu-koreanskich-wyrzutni,6794509305965408a>, stan na 5.06.2023

K239 CHUNMOO to samobieźna wyrzutnia rakiet na kołach (8 x 8) z dwoma zasobnikami startowymi, które można załadować pociskami o różnych kalibrach¹⁸⁵:

- 40 niekierowanymi rakietami kal. 130 mm, donośność – 36 km;
- 12 niekierowanymi rakietami kal. 227 mm, donośność – 45 km;
- 12 kierowanymi pociskami kal. 239 mm naprowadzanymi przez GPS/INS, donośność – 85 km;
- 2-4 taktycznymi pociskami balistycznymi kal. 600 mm i 400 mm, donośność – ok. 100-200 km.

K239 CHUNMOO to system zbliżony do wyrzutni typu Himars, który daje szerokie możliwości użycia amunicji, począwszy od pocisków niekierowanych, przez kierowane, aż po rakietę dalekiego zasięgu. Od 2022 roku trwają prace modernizacyjne zwiększające potencjał sprzętu do zastosowania w K239 pocisków balistycznych o zasięgu setek kilometrów. Planowana jest modernizacja obecnego podwozia K239 w podwozie typu Jelcz i integracja z systemem kierowania ogniem Topaz. Szkolenie personelu technicznego K239 ma być realizowane zarówno na terenie Korei, jak i w Polsce. Z podpisanej umowy wynika, że

¹⁸⁵ R. Panas, *Chunmoo – azjatycka podróbka Himarsów czy nowa polska raketowa pięść. Sprawdzamy!*, 18.10.2022, Benchmark.pl https://www.benchmark.pl/testy_i_recenzje/czym-wyrzutnie-raketowe-chunmoo-roznia-sie-od-himarsow.html, stan na 5.06.2023.

wykonawca zapewni również wsparcie serwisowe na terenie Polski od chwili przybycia pierwszych wyrzutni.

W 2022 roku zakupiono w Korei 180 czołgów K2. Podpisana umowa obejmuje produkcję kolejnych 800 sztuk w standardzie K2PL na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.



Rysunek 43. Czołg K2

Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/K2_Black_Panther#/media/Plik:K2_black_panther.jpg, stan na 5.06.2023

Głównym uzbrojeniem czołgu K2 jest działo 120 mm, które dzięki wydłużonej konstrukcji zapewnia pociskom większą precyzję i siłę przebicia pancerza. Czołg korzysta także z automatycznego systemu ładowania. Potrafi wystrzeliwać do dziesięciu pocisków na minutę, przenosząc 40 sztuk amunicji.

Resort obrony narodowej zakupił w 2022 roku 48 samolotów FA-50.



Rysunek 44. Samolot FA-50PL

Źródło: <https://portalmilitarny.pl/wiadomosci/wojsko-polskie/polska-kupuje-samoloty-fa-50pl/>, stan na 5.06.2023

FA-50PL uznawane są za sprzęt o niskim zużyciu nakładów eksploatacyjnych, lekkiej konstrukcji, przeznaczony do mało wymagających zadań lotniczych. Przy ich wsparciu powietrznym najcenniejsze dla polskiego lotnictwa F-16 będą mogły zostać użyte podczas najtrudniejszych misji. Uzbrojenie to 20 mm działko oraz szeroki zakres podwieszanego uzbrojenia lotniczego, obejmujący pociski rakietowe powietrze–powietrze AIM-9 Sidewinder, pociski rakietowe powietrze–ziemia AGM-65 Maverick, a także kilka typów bomb lotniczych różnego typu. Napęd stanowi silnik turbowentylatorowy z dopalaczem o ciągu 17,7 tys. funtów (79 kN). Prędkość maksymalna FA-50PL wynosi 1,5 macha (1837,5 km/h). Zasięg operacyjny samolotu to 1800 km, a jego pułap maksymalny 14,6 km. Masa własna samolotu wynosi 6,47 t, przy maksymalnej masie startowej 12,3 t, co pozwala na przenoszenie uzbrojenia o masie do 4,5 t¹⁸⁶.

W 2022 roku zapadła także decyzja o zakupie w Korei 212 armatohaubic K9.

¹⁸⁶ *Samoloty FA-50 dla polskich Sił Powietrznych*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/au/articles/aktualnosci/samoloty-fa-50-dla-polskich-sil-powietrznych/>, stan na 9.06.2023.



Rysunek 45. K9 Thunder

Źródło: <https://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/37750?t=Globalny-Grzmot->, stan na 5.06.2023

Główne uzbrojenie haubicy K9 Thunder to 155-milimetrowa armata o długości lufy 52 kalibry i zasięgu 40 kilometrów. Haubica wyposażona jest w silnik o mocy 1000 KM oraz zawieszenie hydropneumatyczne. Zdolna jest do ostrzału w trybie MRSI, co oznacza, że wystrzeliwuje trzy pociski w odstępie 5 sekund na różnych kątach podniesienia w taki sposób, by wszystkie jednocześnie uderzyły w cel¹⁸⁷.

W polskiej wersji haubicy K9A1 wprowadzono wiele usprawnień. Zwiększono skuteczność i zasięg prowadzonego ognia do 54 km. Zautomatyzowano system ładowania i tym samym zwiększono szybkostrzelność z 6-8 strzałów na minutę do 9-10 strzałów na minutę, co wpłynie również na zmniejszenie liczby załogi z pięciu do trzech osób. Haubica K9A2, stanowiąca docelową podstawę dla spolonizowanej haubicy K9PL, zostanie także wyposażona w elektryczny system napędu wieży (zamiast dotychczasowego elektrohydraulicznego), automatyczny system gaśniczy, zdalnie sterowany moduł uzbrojenia, klimatyzację,

¹⁸⁷ K9 Thunder, hasło w Wikipedii, https://pl.wikipedia.org/wiki/K9_Thunder, stan na 9.12.2022; G. Mizura, Sz. Mitkow, B. Kozicki, *Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego*, op. cit., s. 74.

kompozytowe (gumowe) gaśienice oraz będzie miała zwiększoną odporność balistyczną i przeciwminową¹⁸⁸.

W 2022 roku zapadła decyzja o pozyskaniu 32 wielozadaniowych śmigłowców AW 149. Jest to rozwiązanie likwidujące problem, który polskie wojsko miało po zerwaniu przez Airbusa umowy dotyczącej śmigłowców Caracal.



Rysunek 46. Śmigłowiec AW149

Źródło: <https://www.wojsko-polskie.pl/au/articles/aktualnosci/umowa-na-dostawe-smiglowcow-aw-149/#gallery-1>, stan na 5.06.2023

AW149 to nowoczesny śmigłowiec produkowany od 2009 roku. Zamówione przez resort obrony narodowej AW149 mają docelowo być produkowane w polskich zakładach Leonardo, czyli w lotniczej wytwórni PZL Świdnik¹⁸⁹. Śmigłowiec jest wyposażony w dwa silniki turbowałowe typu GE CT7-2E1. Z danych taktyczno-technicznych AW149 wynika, że

¹⁸⁸ *Armatohaubice K9 wykonały pierwsze strzelanie*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/dgrsz/articles/aktualnosci-w/armatohaubice-k9-wykonal-y-pierwsze-strzelanie/>, stan na 9.06.2023.

¹⁸⁹ <https://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/37750?t=Globalny-Grzmot->, stan na 5.06.2023.

może wytrzymać przyziemienie przy prędkości opadania 9,5 m/s. Jest śmigłowcem będącym alternatywą dla maszyn z rodziny Sikorsky UH-60 Black Hawk¹⁹⁰.

Podsumowując, rok 2022 to plany ogromnych zakupów ciężkiego sprzętu zawarte w programach, których realizację zaplanowano na wiele lat. Jednym z takich programów jest NAREW, czyli budowa polskiej obrony przeciwlotniczej krótkiego zasięgu, czy program WISŁA (II faza programu), tj. budowa przeciwlotniczych i przeciwrakietowych zestawów rakietowych średniego zasięgu. Resort obrony kupił między innymi system Patriot, wyrzutnie Himars, śmigłowce z zakładów w Mielcu oraz Świdniku i nowoczesny sprzęt z polskiego przemysłu zbrojeniowego. Zrealizowano wiele projektów, podpisano nowe umowy i rozpoczęto kolejne kluczowe programy, takie jak np. HARPIA dotyczący pozyskania 32 najnowocześniejszych samolotów piątej generacji F-35.



Rysunek 47. Myśliwiec wielozadaniowy F-35

Źródło: [https://en.wikipedia.org/wiki/Lockheed_Martin_F-35_Lightning_II#/media/File:F-35A_flight_\(cropped\).jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Lockheed_Martin_F-35_Lightning_II#/media/File:F-35A_flight_(cropped).jpg), stan na 5.06.2023

¹⁹⁰ AugustaWestland, AW-149. Śmigłowiec wielozadaniowy dla Wojska Polskiego, 15.06.2022, Historia.org, <https://historia.org.pl/2022/06/15/agustawestland-aw149-smiglowiec-wielozadaniowy-wojska-polskiego/>, stan na 5.06.2023.

F-35 jest ponaddzwiękowym myśliwcem wielozadaniowym o niskiej wykrywalności podczas lotu. Zapewnia duże możliwości prowadzenia rozpoznania i walki elektronicznej w zakresie wykrywania, śledzenia, namierzania i zakłócania¹⁹¹. Samolot wyposażony jest w liczne sensory elektromagnetyczne i optyczne w zakresie 360° i w każdej płaszczyźnie wokół samolotu, które dzięki opracowanemu specjalnie dla tej konstrukcji zintegrowanemu systemowi zobrazowania *sensor fusion* zapewniają pilotowi zintegrowany sferyczny obraz sytuacji taktycznej wokół samolotu¹⁹². W skład sensorów F-35 wchodzi: radar z aktywnym elektronicznym skanowaniem fazowym (AESA), wysokiej rozdzielczości nahałmowy system zobrazowania sytuacji taktycznej (DAS – *Distributed Aperture System*) złożony z sześciu rozmieszczonych wokół samolotu sensorów w podczerwieni, elektrooptyczny system celowniczy (EOTS – *Electro-optical Targeting System*) oraz nahałmowy system celowniczy¹⁹³. F-35 zdolny jest do przenoszenia w jednym locie pocisków służących walce powietrznej na krótkich, średnich i dalekich dystansach, a także amunicji (w tym pocisków manewrujących i bomb lotniczych) służącej zwalczaniu celów lądowych oraz morskich¹⁹⁴.

W 2023 roku wartość podpisanych umów dotyczących uzbrojenia może być jeszcze większa niż w 2022 roku i zdecydowanie przekroczy 100 mld zł.

Kolejny podrozdział dotyczy roli i znaczenia korpusu szeregowych dla potencjału Sił Zbrojnych RP.

3.4. Rola i znaczenie korpusu szeregowych dla potencjału Sił Zbrojnych RP

W Siłach Zbrojnych RP wyróżnia się trzy zasadnicze korpusy: szeregowych, podoficerów i oficerów. Pełnienie służby wojskowej odbywa się¹⁹⁵:

- 1) na stanowisku służbowym;
- 2) w uczelni wojskowej, szkole podoficerskiej, centrum szkolenia i ośrodku szkolenia (pobierający naukę w ramach kształcenia – dawna służba kandydacka);
- 3) w dyspozycji Dyrektora Departamentu Kadr:
 - jeżeli przewiduje się wyznaczenie żołnierza na inne stanowisko służbowe;

¹⁹¹ G. Mizura, Sz. Mitkow, B. Kozicki, *Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego*, op. cit., s. 78.

¹⁹² Ibidem.

¹⁹³ Ibidem.

¹⁹⁴ Ibidem.

¹⁹⁵ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. poz. 2305 z późn. zm.), art. 200, ust. 1, 3 i 4.

- w przypadku oddelegowania żołnierza do pełnienia obowiązków do instytucji krajowej lub zagranicznej (przenosi do dyspozycji Minister Obrony Narodowej);
- w przypadku skierowania żołnierza na studia, kursy i szkolenia;
- w razie podjęcia przez żołnierza pracy poza granicami państwa w strukturach organizacji międzynarodowych lub międzynarodowych strukturach wojskowych (przenosi do dyspozycji Minister Obrony Narodowej);
- w przypadku udzielenia żołnierzowi zawodowemu urlopu wychowawczego (gdy urlop trwa powyżej 12 miesięcy);
- w razie wydania w stosunku do żołnierza decyzji o zwolnieniu z zawodowej służby wojskowej (właściwy dowódca może go zwolnić z wykonywania zadań służbowych);
- w okresie zawieszenia w czynnościach służbowych (żołnierz może być zwolniony ze stanowiska służbowego, w tym przeniesiony do dyspozycji poza jednostkę wojskową, w której pełnił służbę).

Istnieje możliwość mianowania żołnierza zawodowego na stopień wojskowy, który odpowiada stopniowi etatowemu stanowiska służbowego, na jakie żołnierz ma być wyznaczony, z dniem objęcia stanowiska służbowego. Dodatkowo mianuje się na kolejny stopień wojskowy w ramach zajmowanego stanowiska służbowego (stanowiska oficerów młodszych, podoficerów i szeregowych zawodowych), z dniem określonym w rozkazie o mianowaniu¹⁹⁶.

Korpus szeregowych jest niezwykle istotny dla Sił Zbrojnych RP w aspekcie wykonywanych zadań. Żołnierze zawodowi pełnią w nim wiele różnych specjalistycznych funkcji w różnych rodzajach sił zbrojnych.

Jednym z przykładów funkcji w korpusie szeregowych jest strzelec wyborowy. Wymaga ona opanowania i żelaznej psychiki. Żołnierz powinien umieć perfekcyjnie się maskować, obsługiwać broń i znać zasady przetrwania we wrogim terenie oraz precyzyjnie oddać celne strzały¹⁹⁷.

Inną funkcją jest zwiadowca-radiotelefonista. Jego działania decydują o skuteczności rozpoznania i o losach prowadzonej walki. Żołnierz pełniący tę funkcję odpowiada za szybkie

¹⁹⁶ Ibidem.

¹⁹⁷ *Specjalności, stanowiska i funkcje wojskowe*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/specjalnosci-wojskowe/>, stan na 10.06.2023.

meldowanie z pola walki, a także wskazuje cele dla środków rażenia i ocenia skutki ich uderzeń¹⁹⁸.

Kolejną funkcją w korpusie szeregowych mogą być stanowiska pozostające w obszarze szeroko pojętej informatyki. Tu można wskazać specjalności: kryptologia, systemy informatyczne, sieci teleinformatyczne. Informatycy potrafią modelować dane, projektować portale internetowe, znają automatykę i grafikę komputerową¹⁹⁹. Są specjalistami w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Wśród funkcji w korpusie szeregowych jest także rachmistrz. Jego obowiązki koncentrują się przede wszystkim na pracy na przyrządzie kierowania ogniem, kalkulatorze artyleryjskim, przyrządzie do wstrzeliwania. Nakreśla poprawki meteorologiczne i balistyczne dotyczące warunków strzelania, w tym nastawy przyrządów celowniczych²⁰⁰.

W korpusie szeregowych zawodowych jest również ratownik medyczny. Odpowiada on za wykonywanie czynności ratunkowych, w tym pierwszą pomoc poszkodowanym i ich transport. Jego wiedza i doświadczenie są ważne dla zdrowia i życia żołnierzy²⁰¹.

Specjalistyczną funkcją w korpusie szeregowych jest działonowy. Wchodzi on w skład załogi czołgu. Odpowiedzialny jest za zwalczanie przeciwnika na współczesnym polu walki przy użyciu uzbrojenia pokładowego wozu bojowego²⁰².

Kolejna funkcja w korpusie szeregowych to sygnalista. Jego zadaniem jest nawiązywanie i utrzymywanie łączności wzrokowej z innymi okrętami, a także nadawanie sygnałów świetlnych kodem Morse'a i komunikowanie się za pomocą flag sygnałowych²⁰³.

Po kilku latach służby i zdobyciu doświadczenia można w korpusie szeregowych zostać snajperem. Cechuje ich opanowanie i cierpliwość. Do pełnienia tej funkcji wybierani są najlepsi z najlepszych²⁰⁴. Ich zadaniem jest zwalczanie celów na dużą odległość z wykorzystaniem karabinów snajperskich.

Wśród funkcji w korpusie szeregowych jest również saper. To żołnierz, który jest ekspertem w dziedzinie wykorzystania materiałów wybuchowych i przygotowania zapór inżynieryjnych²⁰⁵.

¹⁹⁸ Ibidem.

¹⁹⁹ Ibidem.

²⁰⁰ Ibidem.

²⁰¹ Ibidem.

²⁰² Ibidem.

²⁰³ Ibidem.

²⁰⁴ Ibidem.

²⁰⁵ Ibidem.

Podsumowując, w korpusie szeregowych zawodowych służy ponad jedna trzecia stanu osobowego żołnierzy Sił Zbrojnych RP. Ich zadania związane są z obsługą sprzętu, pomocą medyczną, nastawianiem celów na przyrządach celowniczych i wieloma innymi specjalistycznymi pracami, które są niezbędne do poprawnego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa.

Kolejny podrozdział będzie dotyczył uposażeń i dodatków żołnierzy zawodowych w aspekcie wyzwań bezpieczeństwa XXI wieku.

3.5. Uposażenia, dodatki żołnierzy zawodowych w aspekcie wyzwań bezpieczeństwa XXI wieku

Jednym z głównych determinantów mających wpływ na pozyskiwanie żołnierzy do resortu obrony narodowej są uposażenia. Stawka wynagrodzenia jest uzależniona od grupy uposażenia, do której zaszeregowano stanowisko służbowe zajmowane przez żołnierza zawodowego. Stanowiska służbowe są zaszeregowywane do dwudziestu jeden podstawowych grup uposażenia. Uposażenie zasadnicze to 84,3% średniego uposażenia. Dodatki można podzielić na²⁰⁶:

- stałe – 13,4% (w tym dodatek za długoletnią służbę wojskową – 10,4%) średniego uposażenia;
- niestałe – 2,3% średniego uposażenia.

Największą część dodatków stałych stanowi dodatek za długoletnią służbę wojskową: około 10,4% średniego uposażenia. Pozostałe oscylują łącznie wokół 5,3% średniego uposażenia.

Prawo do uposażenia powstaje z dniem rozpoczęcia przez żołnierza zawodowego pełnienia zawodowej służby wojskowej, wówczas gdy stawi się do jednostki wojskowej²⁰⁷. Natomiast od dnia objęcia obowiązków na stanowisku służbowym żołnierzom zawodowym przysługuje uposażenie zasadnicze według grupy zaszeregowania stanowiska i pozostałe dodatki²⁰⁸. Prawo do uposażenia wygasa z ostatnim dniem miesiąca, w którym żołnierz został zwolniony z zawodowej służby wojskowej, zginął lub zmarł²⁰⁹.

W rozprawie doktorskiej przeprowadzono wielowymiarową analizę porównawczą uposażeń żołnierzy zawodowych w poszczególnych grupach osobowych w latach 2016-2023.

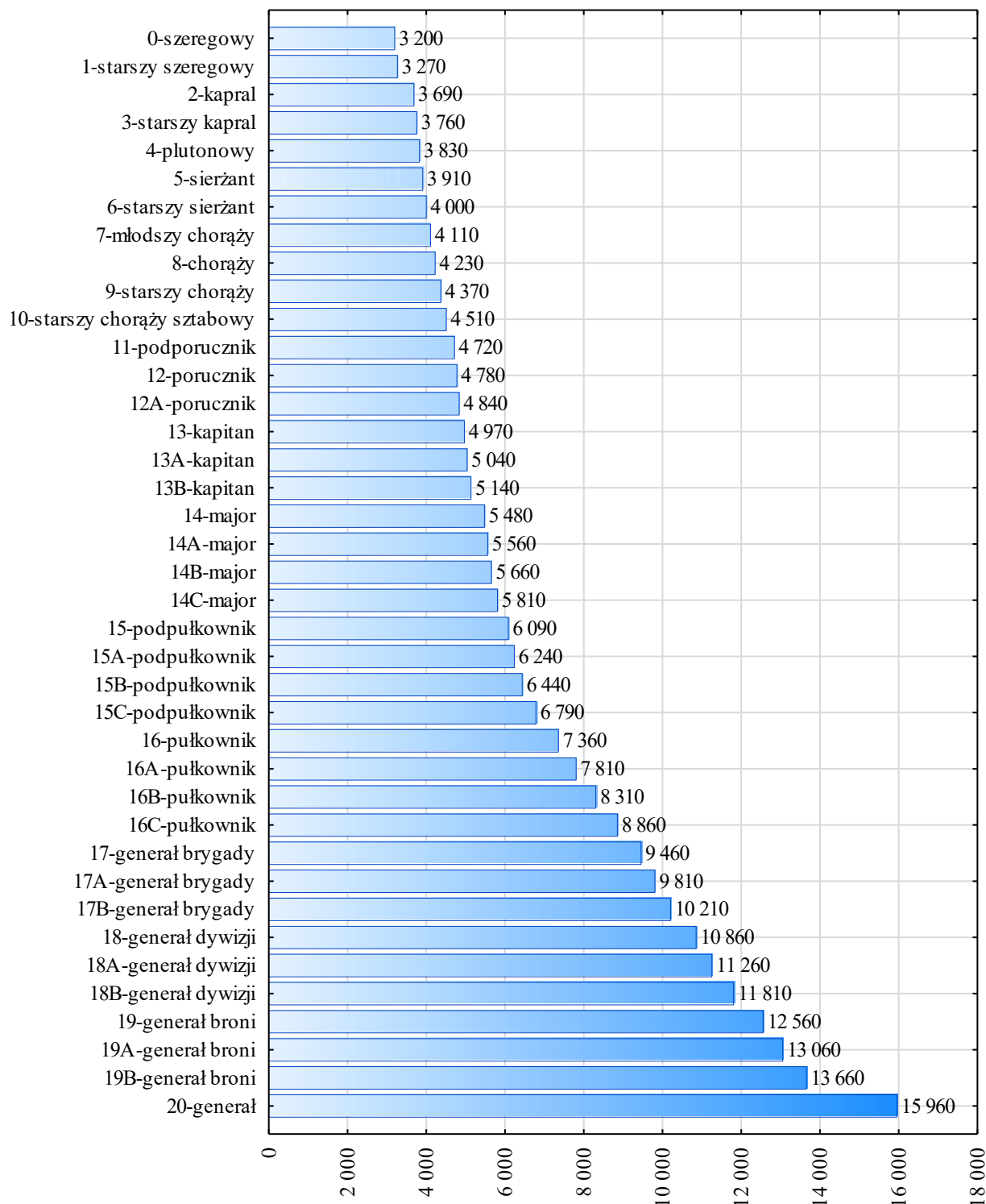
²⁰⁶ Ibidem.

²⁰⁷ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. poz. 2305 z późn. zm.), art. 435, ust. 1.

²⁰⁸ Ibidem.

²⁰⁹ Ibidem, ust. 4.

Jako pierwsze analizie poddano stawki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2016 roku.

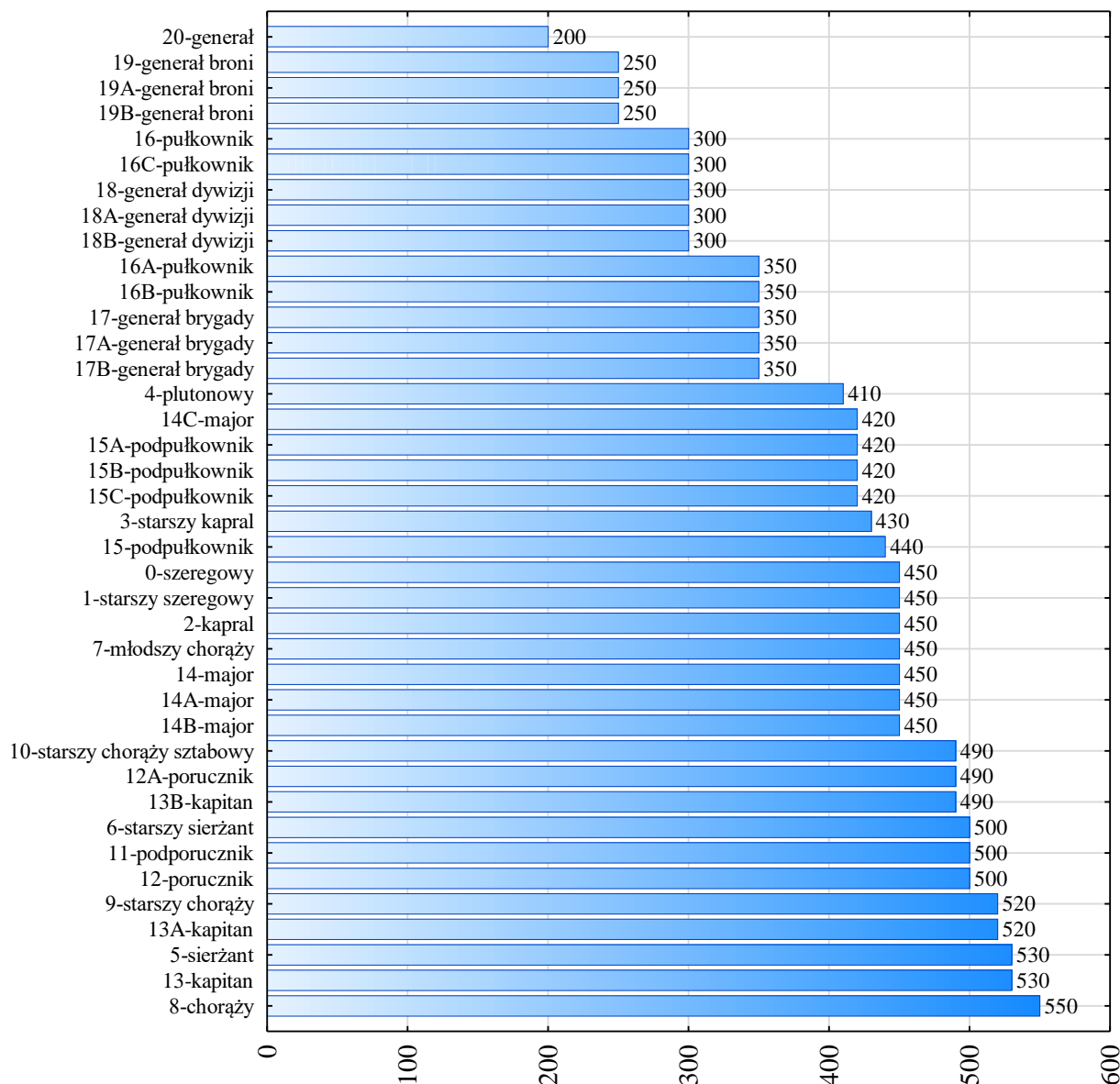


Rysunek 48. Stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2016 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 2278

Z danych na rysunku 48 wynika, że średnia arytmetyczna zasadniczego uposażenia wynosiła w 2016 roku 6960 zł, natomiast mediana 5660 zł. Wariancja analizowanych danych była na poziomie 11098076, a odchylenie standardowe 3331,38 zł. Rozkład uposażeń był prawostronnie skośny, nieznacznie bardziej wysmukły od normalnego. Najniższe uposażenie wynosiło 3200 zł, a najwyższe 15960 zł.

W 2019 roku wprowadzono podwyżki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w poszczególnych grupach (rys. 49).

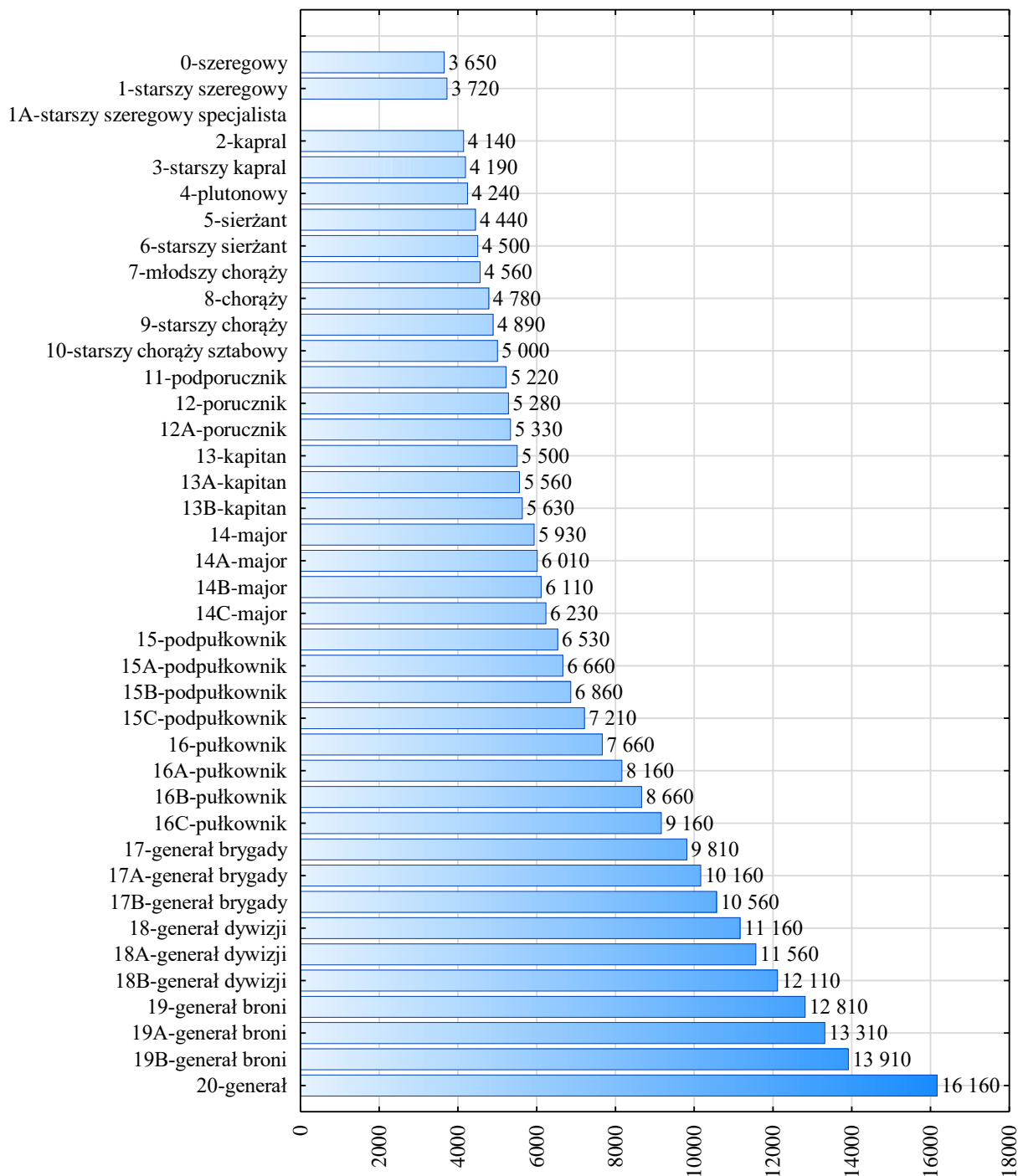


Rysunek 49. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2016 i 2019 rokiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 stycznia 2019 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 135

Najwyższe podwyżki uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych w grupach osobowych w 2019 roku zaewidencjonowano w grupie 8 w stopniu etatowym chorąży: 550 zł. Następnie w grupie 13 w stopniu etatowym kapitan i w grupie 5 w stopniu etatowym sierżant: 530 zł. Trzecie miejsce zajęła grupa osobowa 13A stopień etatowy kapitan i grupa 9 w stopniu starszy chorąży: 520 zł. Najniższe podwyżki odnotowano w grupie osobowej 20 w stopniu etatowym generał: 200 zł. Średnia arytmetyczna podwyżek w 2019 roku wyniosła 408,46 zł, mediana 430 zł. Odchylenie standardowe od średniej arytmetycznej w 2019 roku było na poziomie 92,95 zł. Rozkład podwyżek w poszczególnych grupach osobowych uposażeń był lewostronnie skośny, bardziej spłaszczony od normalnego.

Następnie na rysunku 50 przedstawiono stawki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2019 roku po podwyżkach.



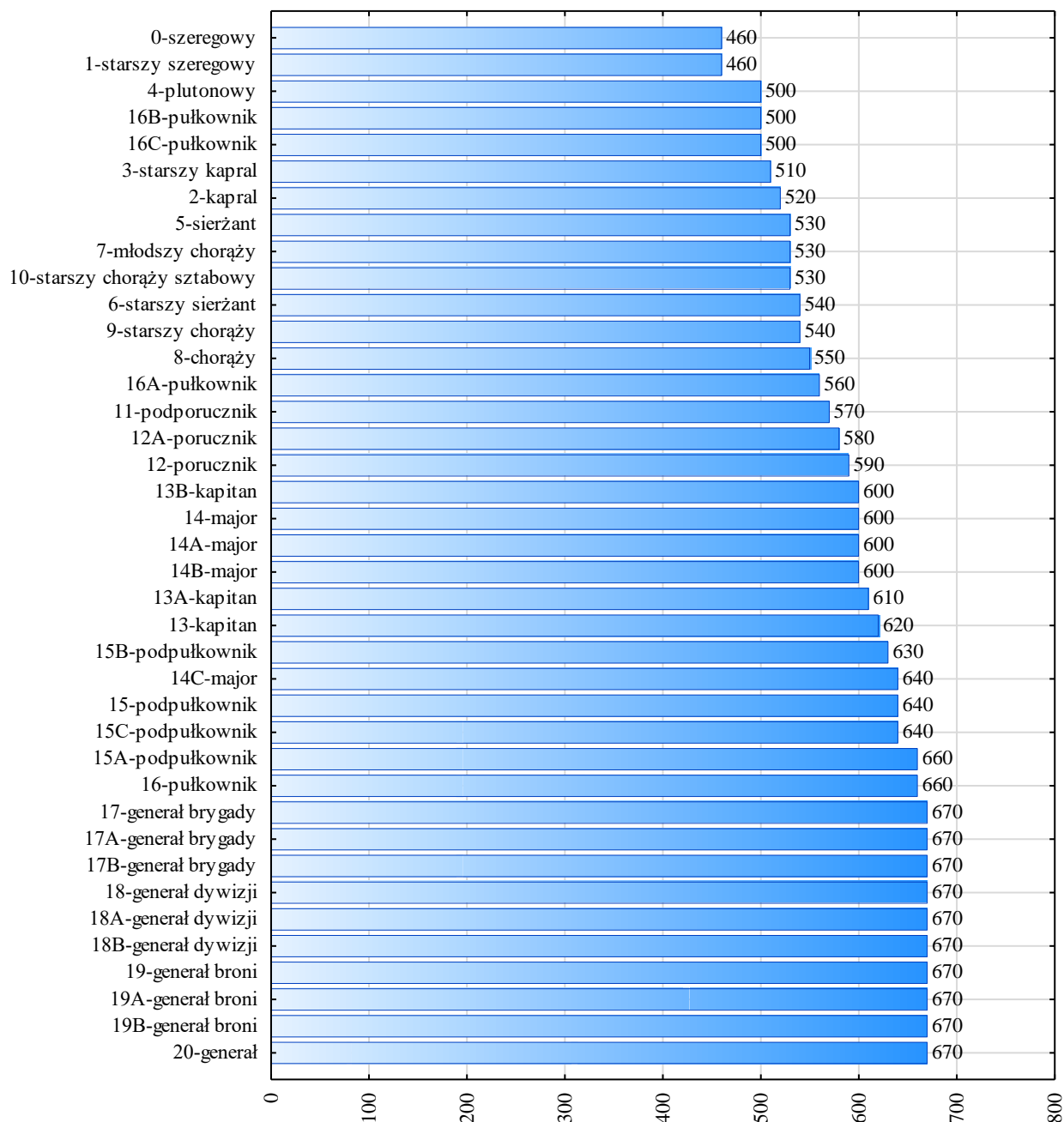
Rysunek 50. Stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2019 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 stycznia 2019 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 135

Dane na rysunku 50 wskazują, że średnia arytmetyczna zasadniczego uposażenia wynosiła w 2019 roku 7368 zł, natomiast mediana 6110 zł. Wariancja analizowanych danych była na poziomie 10545941, a odchylenie standardowe 3247,45 zł. Rozkład uposażeń był

prawostronnie skośny, nieznacznie bardziej wysmukły od normalnego. Najniższe uposażenie wynosiło 3650 zł w grupie osobowej uposażeń 0 w stopniu etatowym szeregowy, a najwyższe 16160 zł w grupie uposażeń 20 w stopniu etatowym generał.

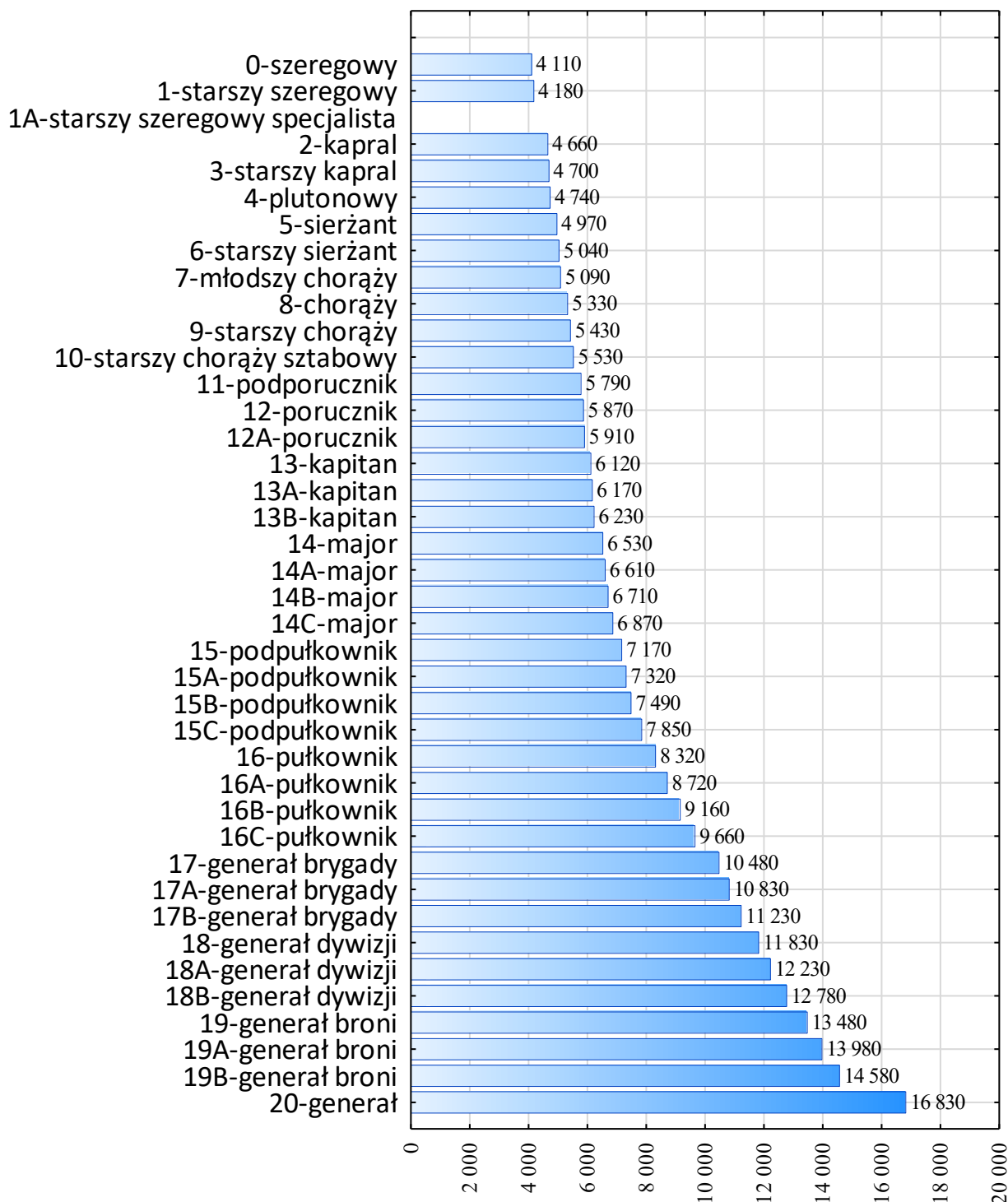
W 2020 roku wprowadzono podwyżki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w poszczególnych grupach (rys. 51).



Rysunek 51. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2019 i 2020 rokiem
 Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 572

Najwyższe podwyżki w 2020 roku zostały zaewidencjonowane w grupie uposażeń generalskich (od generała brygady do generała): 670 zł. Na drugim miejscu najwyższe podwyżki uposażeń odnotowano w grupach osobowych 16 i 15A, czyli pułkownik i podpułkownik: 660 zł. Trzecie miejsce w rankingu zajęły grupy: 15 (podpułkownik), 15A (podpułkownik), 15C (podpułkownik) i 14C (major). Najniższe podwyżki odnotowano w grupie osobowej uposażeń 0, czyli szeregowych: 460 zł. Średnia arytmetyczna podwyżek w 2020 roku wyniosła 594,10 zł, zaś mediana 600 zł. Odchylenie standardowe od średniej arytmetycznej podwyżek w 2019 roku było na poziomie 67,31 zł. Rozkład podwyżek w poszczególnych grupach osobowych uposażeń był lewostronnie skośny, bardziej spłaszczony od normalnego.

Następnie na rysunku 52 przedstawiono stawki uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2020 roku po podwyżkach.



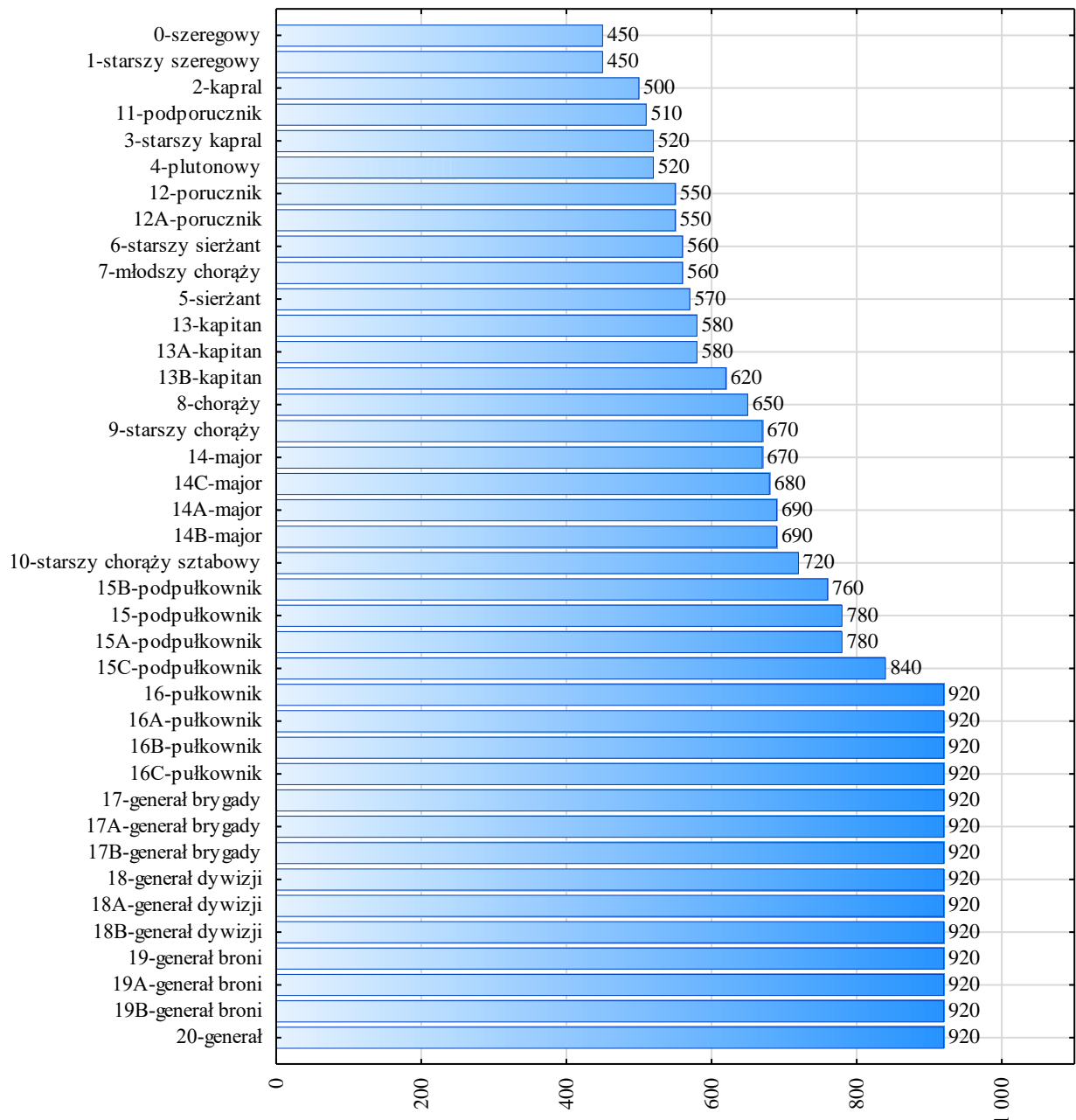
Rysunek 52. Stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 572

Z informacji zestawionych na rysunku 52 wynika, że średnia arytmetyczna zasadniczego uposażenia wynosiła w 2020 roku 7962 zł, natomiast mediana 6710 zł. Wariancja

analizowanych danych była na poziomie 10858981, a odchylenie standardowe 3295,30 zł. Rozkład uposażeń był prawostronnie skośny, nieznacznie bardziej wysmukły od normalnego. Najniższe uposażenie przyporządkowano dla stopnia etatowego szeregowy: 4110 zł, a najwyższe dla stopnia etatowego generała: 16 830 zł.

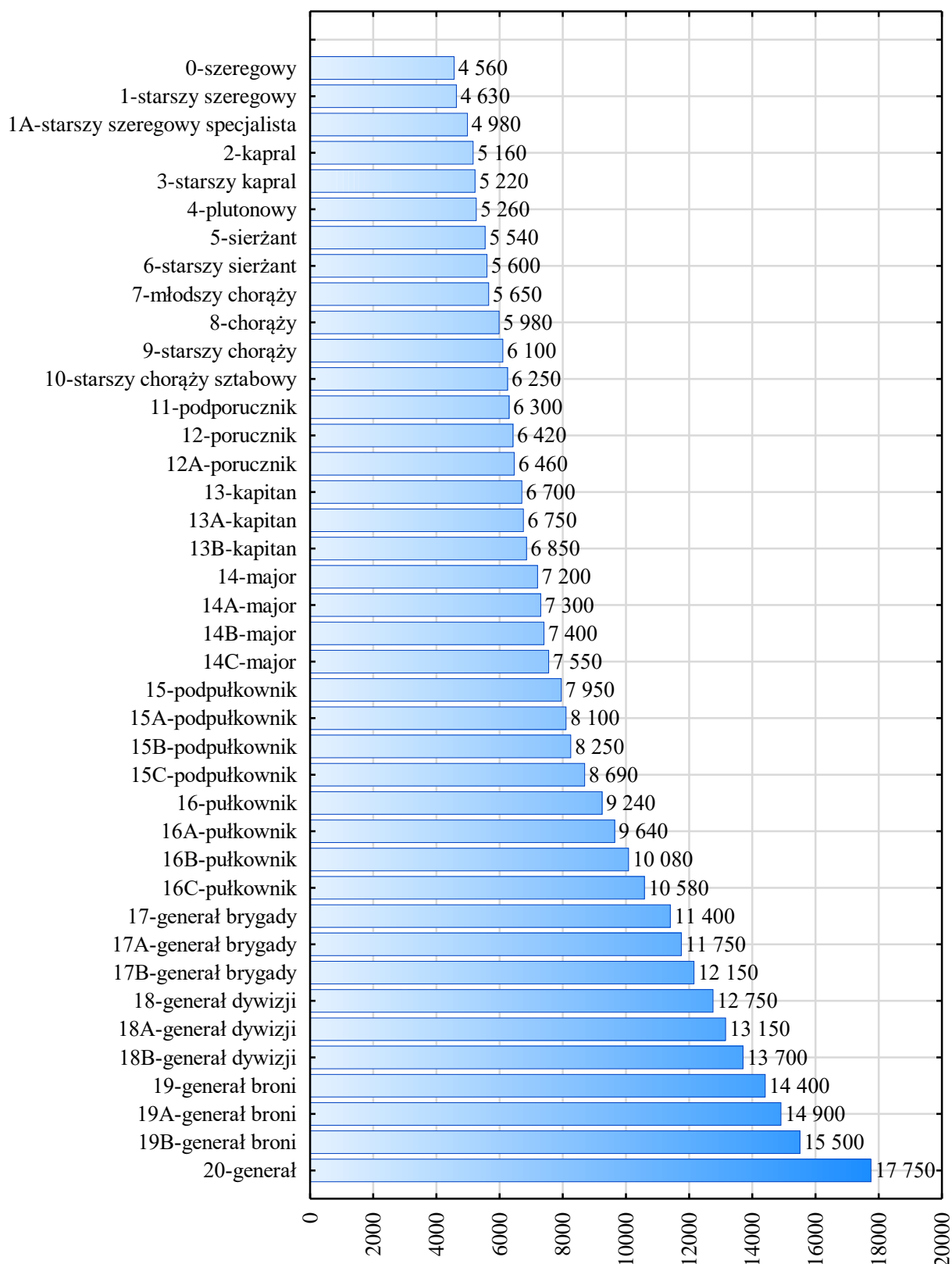
W 2022 roku wprowadzono kolejne podwyżki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w poszczególnych grupach (rys. 53).



Rysunek 53. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2020 i 2022 rokiem
 Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lipca 2022 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 1484

Najwyższe podwyżki w 2022 roku były w poszczególnych grupach osobowych od stopnia pułkownika do generała: 920 zł. Na drugim miejscu była grupa osobowa 15C, stopień etatowy podpułkownika. Zarejestrowano tam podwyżkę wynoszącą 840 zł. Trzecie miejsce w rankingu podwyżek w 2022 roku zajęły grupy osobowe 15 i 15A, stopień etatowy podpułkownika: 780 zł. Najniższe podwyżki odnotowano w grupach osobowych 0 i 1 w stopniach etatowych szeregowy i starszy szeregowy: 450 zł. Średnia arytmetyczna podwyżek w 2022 roku wyniosła 726,41 zł, natomiast mediana 690 zł. Odchylenie standardowe od średniej arytmetycznej podwyżek wyniosło 169,67 zł. Rozkład podwyżek w poszczególnych grupach osobowych uposażeń był lewostronnie skośny, bardziej spłaszczony od normalnego.

Następnie na rysunku 54 przedstawiono stawki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2022 roku po podwyżkach.

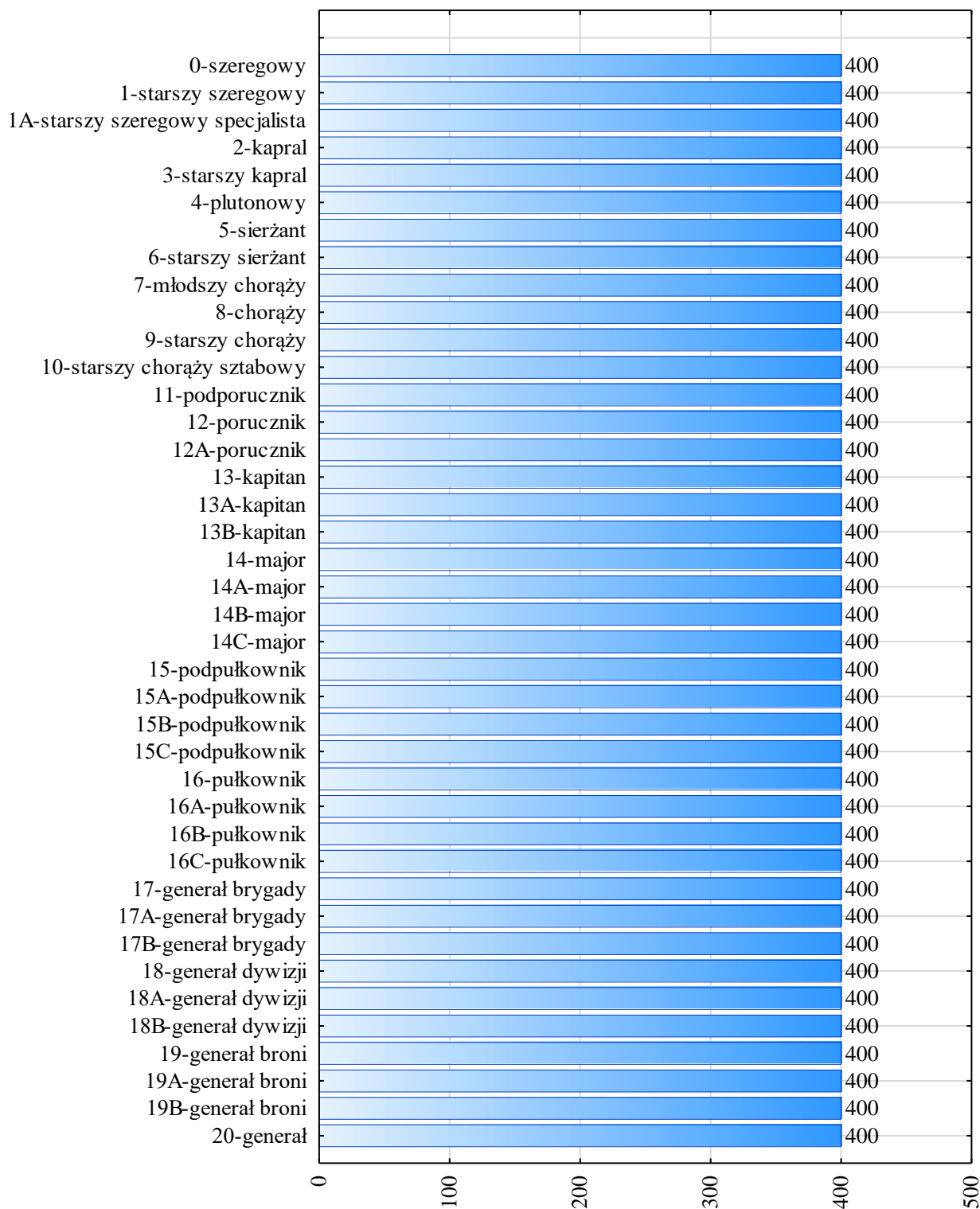


Rysunek 54. Stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2022 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lipca 2022 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 1484

Dane zestawione na rysunku 54 pokazują, że średnia arytmetyczna zasadniczego uposażenia wynosiła w 2022 roku 8596 zł, natomiast mediana 7350 zł. Wariancja analizowanych danych była na poziomie 11886666, a odchylenie standardowe to 3447,70 zł. Rozkład uposażeń był prawostronnie skośny, nieznacznie bardziej spłaszczony od normalnego. Najniższe uposażenie u żołnierzy w stopniu etatowym szeregowy wzrosło w porównaniu do 2020 roku i osiągnęło poziom 4560 zł. Najwyższa stawka uposażenia zasadniczego to 17 750 zł u żołnierzy w stopniu etatowym generał.

W 2023 roku zewidencjonowano kolejne podwyżki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w poszczególnych grupach (rys. 55).

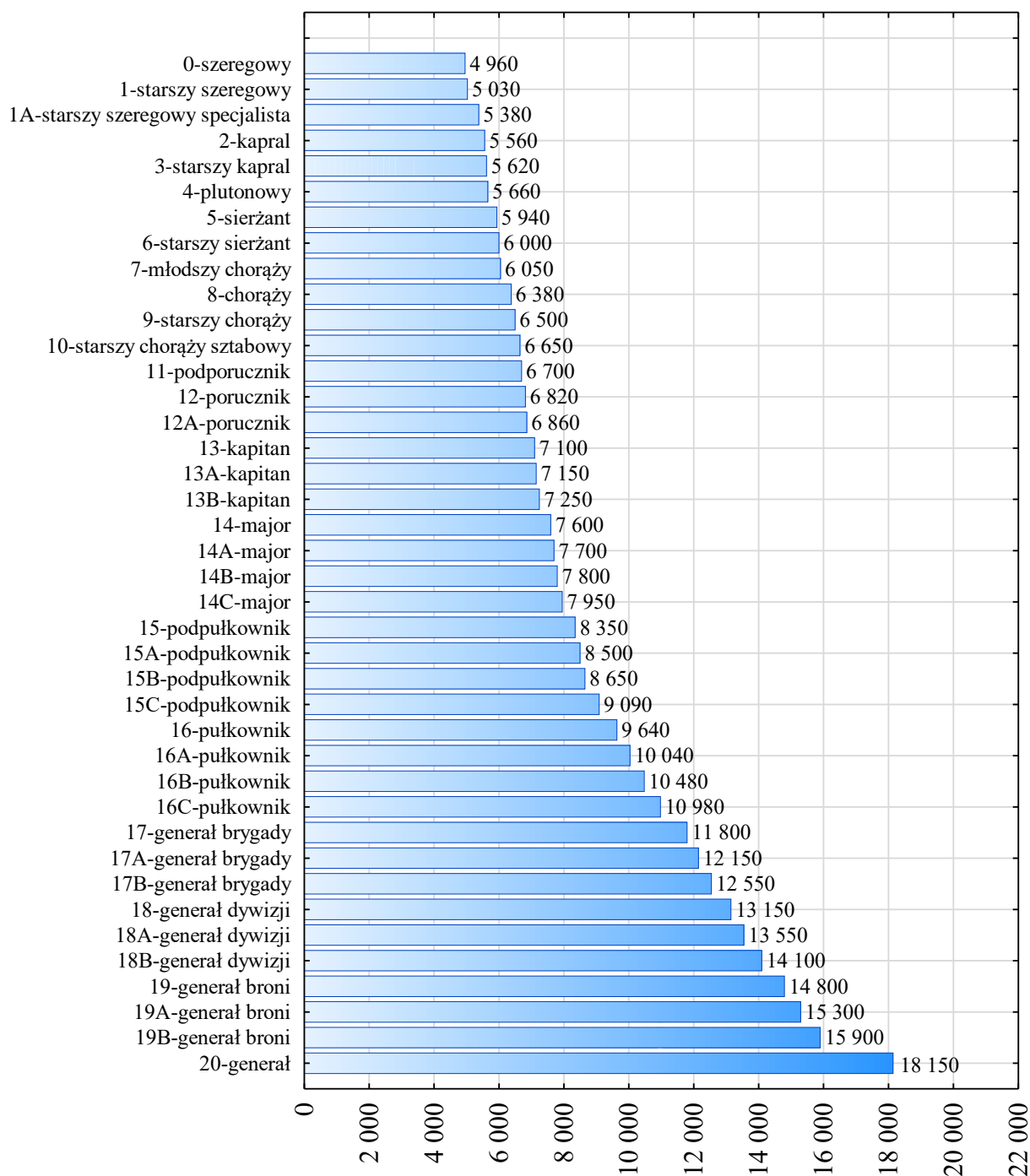


Rysunek 55. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2022 i 2023 rokiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 608

W 2023 roku podwyżki w każdej grupie osobowej żołnierzy zawodowych były na stałym poziomie i wyniosły 400 zł.

Stawki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2023 roku po podwyżkach zestawiono na rysunku 56.

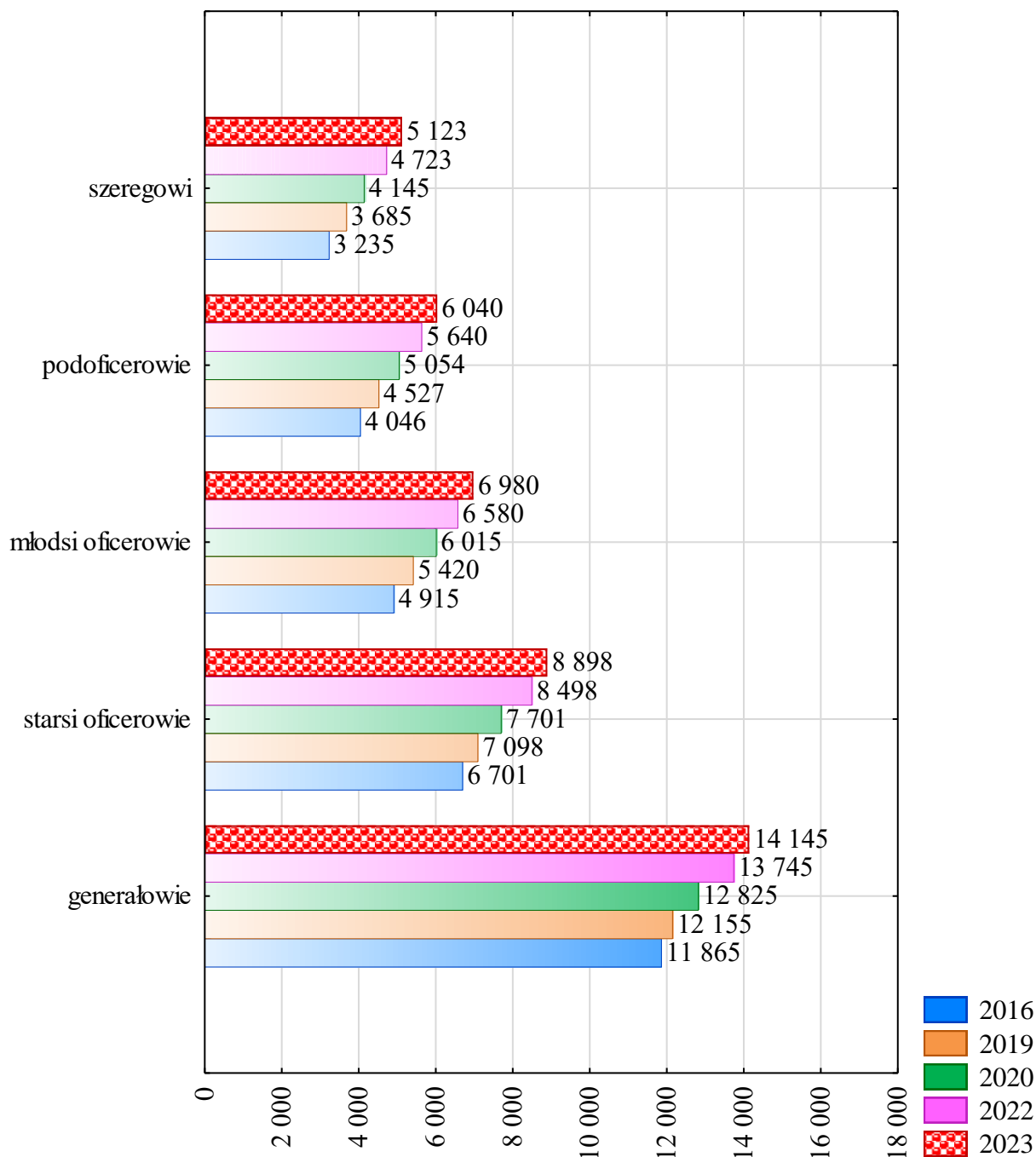


Rysunek 56. Stawki uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2023 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 608

Z informacji zestawionych na rysunku 56 wynika, że średnia arytmetyczna zasadniczego uposażenia wynosiła w 2023 roku 8996 zł, natomiast mediana 7750 zł. Wariancja analizowanych danych była na poziomie 11886666, a odchylenie standardowe 3447,70 zł. Rozkład uposażeń był prawostronnie skośny, nieznacznie bardziej spłaszczony od normalnego. Najniższe uposażenie żołnierzy o stopniu etatowym szeregowy osiągnęło poziom 4960 zł, a najwyższe w stopniu etatowym generał 18150 zł.

Następnie na rysunku 57 wielowymiarowej analizie porównawczej poddano średnią arytmetyczną stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w poszczególnych w latach: 2016, 2019, 2020, 2022 i 2023 roku w grupie zmiennej zależnej korpus osobowy.

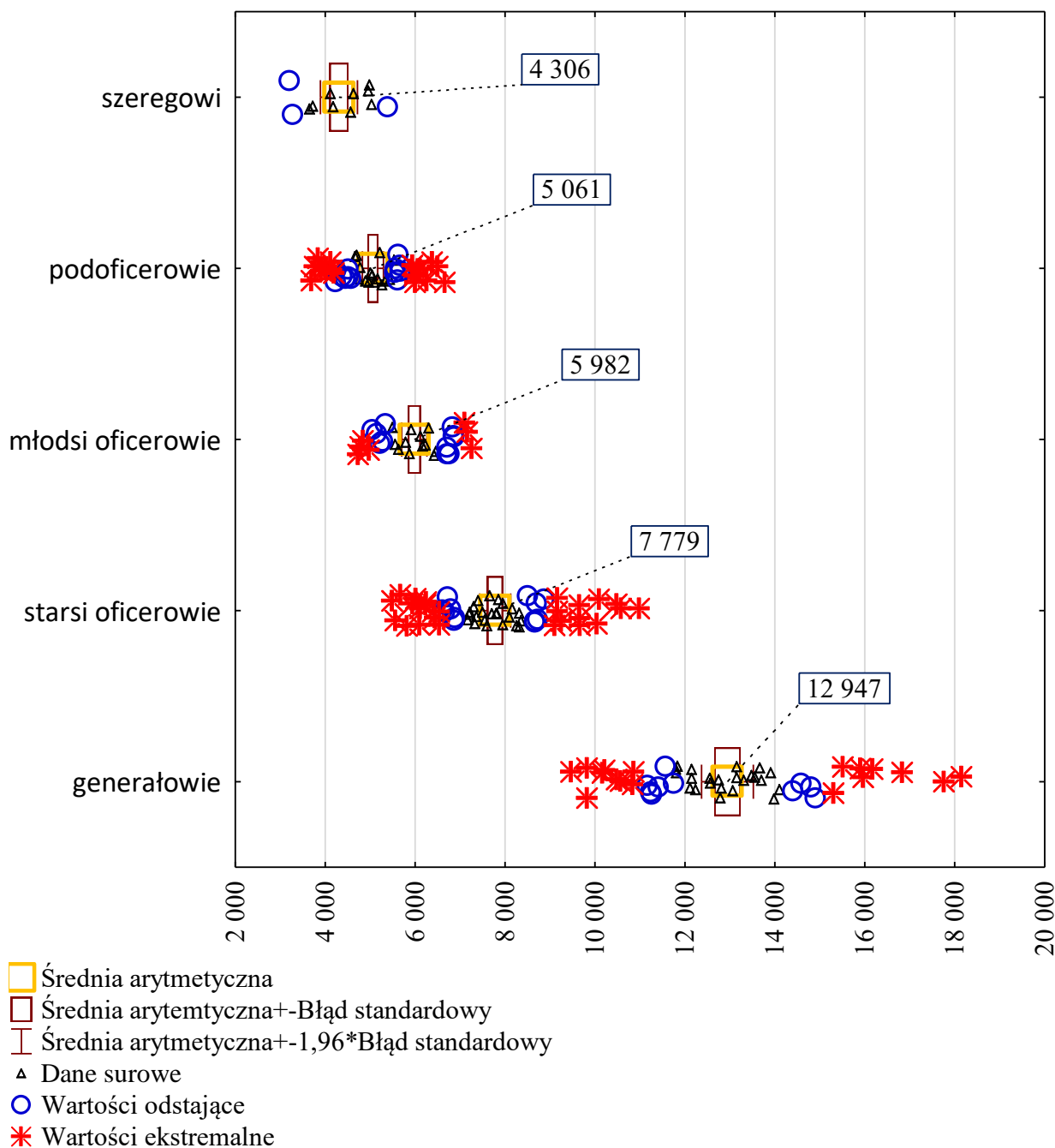


Rysunek 57. Średnia arytmetyczna stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w poszczególnych w latach: 2016, 2019, 2020, 2022 i 2023 w grupie zmiennej zależnej korpus osobowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 2278, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 stycznia 2019 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 135, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 572, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lipca 2022 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 1484, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 608

Rozpatrując dane zestawione na rysunku 57, można zaobserwować, że największe podwyżki, biorąc pod uwagę średnią arytmetyczną w korpusach osobowych w latach 2016-2023, były w grupie generałów i wyniosły 2280 zł. Na drugim miejscu był korpus osobowy oficerów starszych ze średnią arytmetyczną wzrostu płac wynoszącą 2197,50 zł. Trzecie miejsce w rankingu zajął korpus osobowy oficerów młodszych ze wzrostem płac wynoszącym 2065 zł. Kolejną grupą byli podoficerowie – ich płace wzrosły w rozpatrywanym okresie o 1994,44 zł. Ostatnią grupą w rankingu byli szeregowi ze średnią arytmetyczną podwyżek wynoszącą 1888,33 zł. Średnia arytmetyczna podwyżek uposażeń w latach 2016-2023 wyniosła 2085,06 zł, a mediana 2065 zł.

Na rysunku 58 znajduje się skategoryzowany wykres puszkowy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w latach: 2016, 2019, 2020, 2022 i 2023 w grupie zmiennej zależnej korpus osobowy.

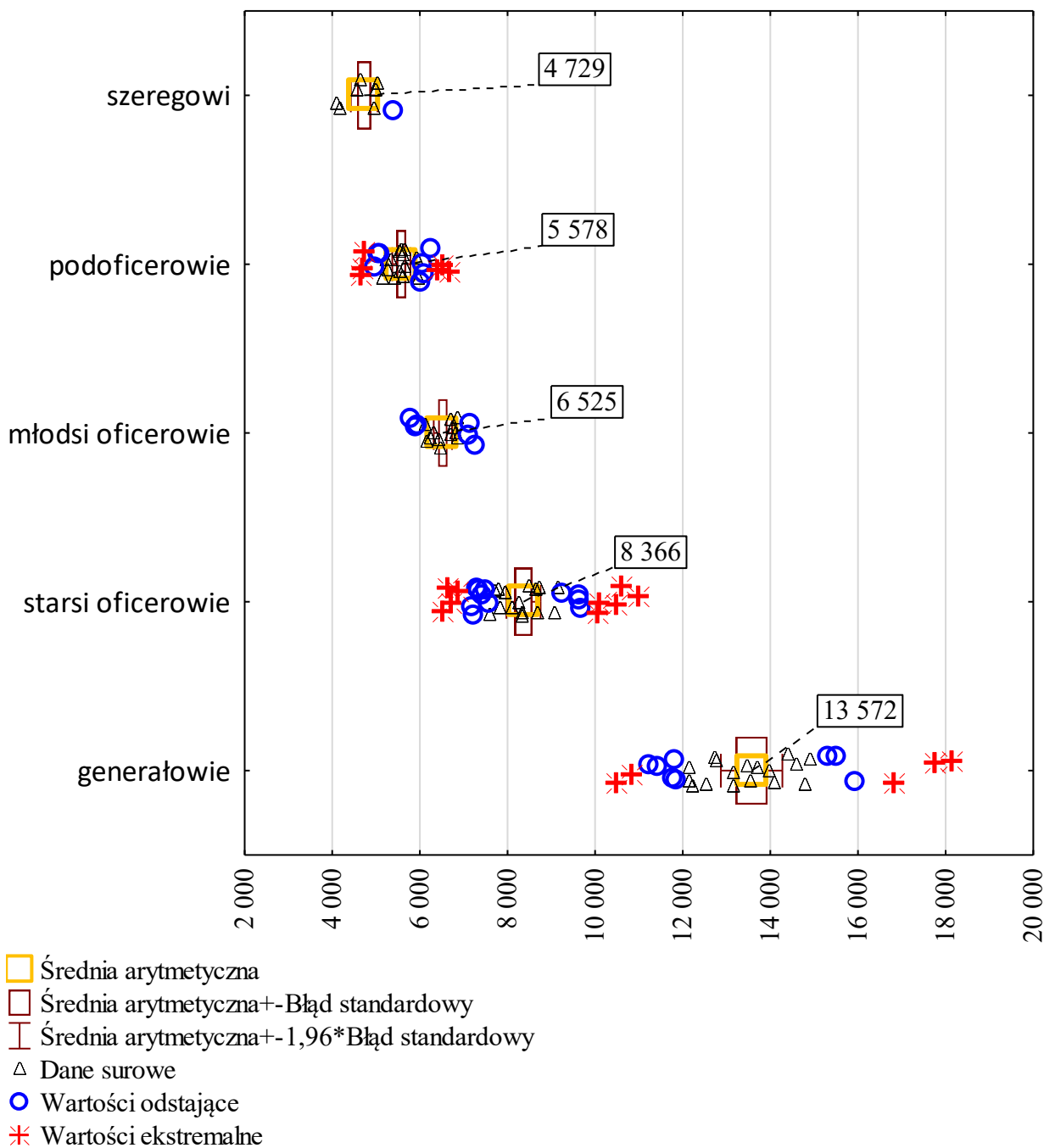


Rysunek 58. Skategoryzowany wykres puszkowy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w latach: 2016, 2019, 2020, 2022 i 2023 w grupie zmiennej zależnej korpus osobowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 2278, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 stycznia 2019 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 135, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 572, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lipca 2022 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 1484, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 608

Najwyższa średnia arytmetyczna uposażeń w latach 2016-2023 dotyczyła korpusu osobowego generałów i wyniosła 12947 zł, przy odchyleniu standardowym równym 2079,47 zł. Na drugim miejscu w rankingu był korpus osobowy oficerów starszych ze średnią arytmetyczną uposażeń wynoszącą 7779 zł, przy odchyleniu standardowym na poziomie 1360,04 zł. Trzecią jest korpus osobowy oficerów młodszych. Średnia arytmetyczna uposażenia zasadniczego wyniosła tu 5982, przy odchyleniu standardowym równym 782,49 zł. Kolejną grupę w rankingu stanowią podoficerowie ze średnią arytmetyczną uposażenia zasadniczego wynoszącą 5061 zł, przy odchyleniu standardowym wynoszącym 801,39 zł. Ostatnią grupę w rankingu stanowią szeregowi. Średnia arytmetyczna uposażeń wyniosła tu 4306 zł, a odchylenie standardowe 729,49 zł. Tylko w uposażeniach w korpusie szeregowych brakuje wartości ekstremalnie odstających od średniej arytmetycznej.

Następnie badaniu poddano dane dotyczące stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2023 roku w grupie zmiennej zależnej korpus osobowy.

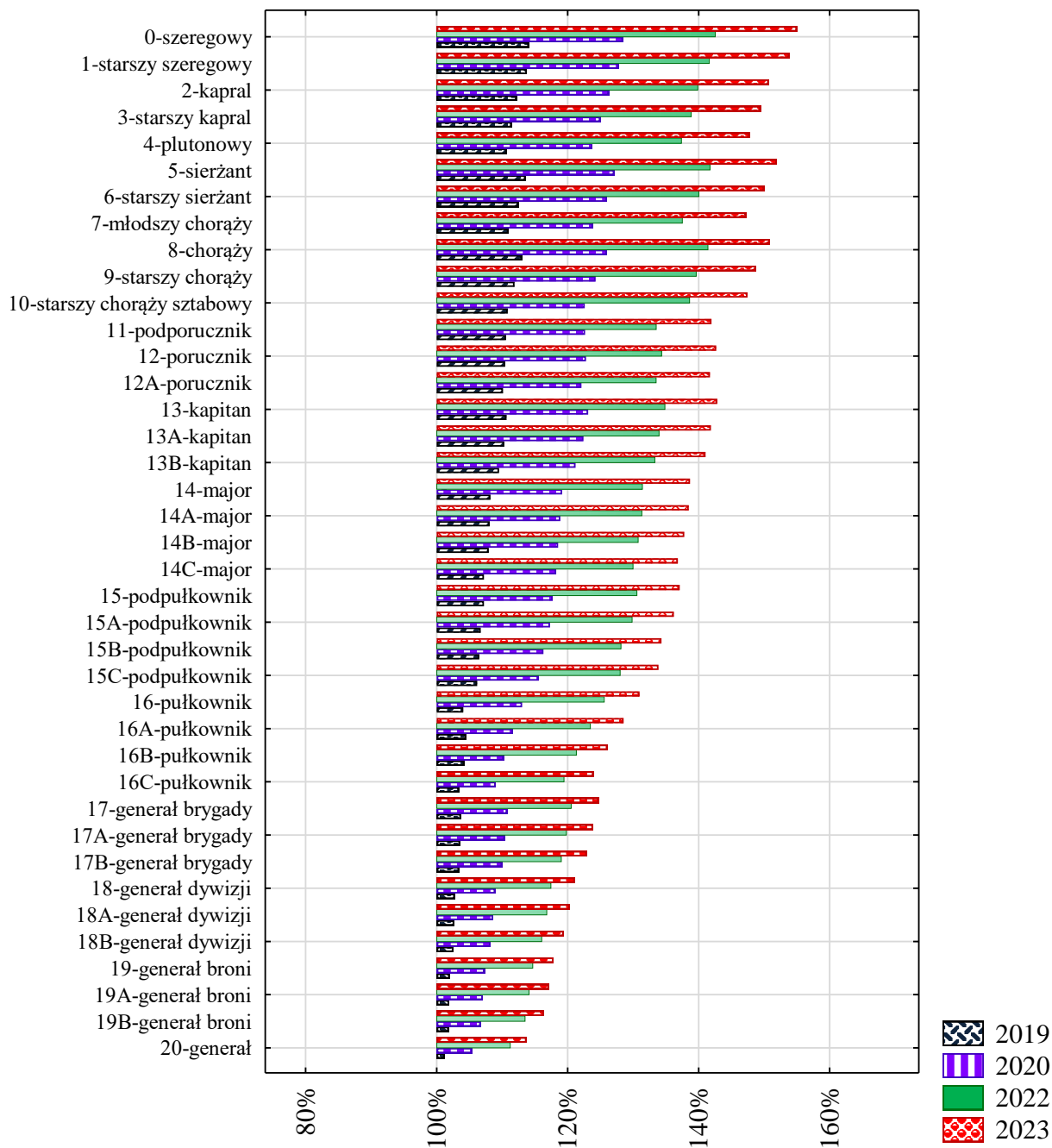


Rysunek 59. Skategoryzowany wykres puszkowy stawk uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2023 roku w grupie zmiennej zależnej korpus osobowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie stawk uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 2278, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 stycznia 2019 r. w sprawie stawk uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 135, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie stawk uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 572, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lipca 2022 r. w sprawie stawk uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 1484, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawk uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 608

Najwyższa średnia arytmetyczna uposażeń w 2023 roku była w korpusie osobowym generałów i wyniosła 14 145 zł. Odchylenie od średniej arytmetycznej było na poziomie 1950,85 zł. Na kolejnym miejscu w rankingu byli oficerowie starsi ze średnią arytmetyczną uposażeń wynoszącą w 2023 roku 8898 zł, przy odchyleniu standardowym równym 1147,07 zł. Trzecie miejsce zajął korpus osobowy oficerów młodszych ze średnią arytmetyczną uposażenia zasadniczego wynoszącą 6980 zł. Odchylenie standardowe w tym korpusie wyniosło 216,61 zł. Czwarte miejsce w rankingu zajęli podoficerowie ze średnią arytmetyczną zasadniczego uposażenia wynoszącą 6040, przy odchyleniu standardowym wynoszącym 397,21 zł. Ostatnia grupa w rankingu to korpus osobowy szeregowych ze średnią arytmetyczną zasadniczego uposażenia wynoszącą 5123 zł. Odchylenie standardowe w powyższym korpusie było na poziomie 225,02 zł.

Następnie dla celów badawczych na rysunku 60 przedstawiono indeksy dynamiki o podstawie stałej stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w latach: 2019, 2020, 2022 i 2023.



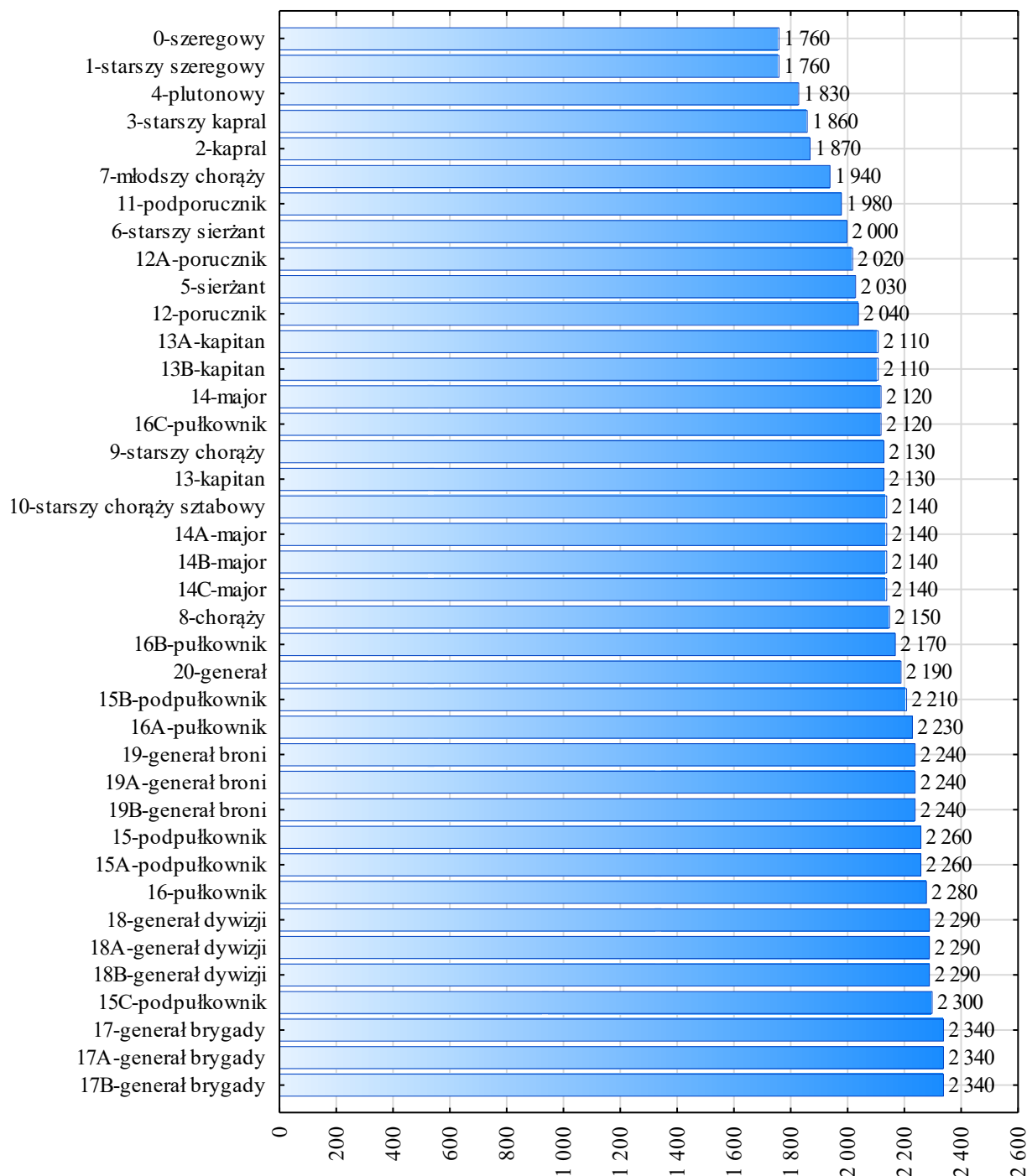
Rysunek 60. Indeksy dynamiki o podstawie stałej stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w latach: 2019, 2020, 2022 i 2023 (podstawa stała – stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w 2016 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 2278, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 stycznia 2019 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 135, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 572, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lipca 2022 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 1484, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 608

Z danych zestawionych na rysunku 60 wynika, że największe wzrosty indeksów dynamiki o podstawie stałej były w grupie uposażeń 0, czyli u żołnierzy szeregowych. Wzrost od 2016 do 2023 roku nastąpił tu o 55 punktów procentowych. Na drugim miejscu w rankingu była korpus osobowy z uposażeniem 1, czyli starsi szeregowi – wzrost indeksów dynamiki o podstawie stałej od 2016 do 2023 roku o 54 punkty procentowe. Trzecie miejsce w rankingu największych wzrostów indeksów dynamiki o podstawie stałej to korpus osobowy z uposażeniem 2, czyli żołnierze o stopniu wojskowym kaprała. Wzrost indeksów dynamiki o podstawie stałej od 2016 do 2023 roku wyniósł 51 punktów procentowych. Najniższe wzrosty zaobserwowano w grupie osobowej 20, czyli o stopniu etatowym generała. Wzrost wyniósł tu 14 punktów procentowych.

Średnia arytmetyczna indeksów dynamiki o podstawie stałej w 2019 roku w porównaniu do 2016 wyniosła 107,6%, a mediana 107,95%. Z kolei średnia arytmetyczna indeksów dynamiki o podstawie stałej w 2020 w porównaniu do 2016 roku wyniosła 117,56%, zaś mediana 118,55%. W 2022 roku średnia arytmetyczna indeksów dynamiki o podstawie stałej w porównaniu do 2016 była na poziomie 129,09%, natomiast mediana 130,74%. W 2023 roku średnia arytmetyczna indeksów dynamiki o podstawie stałej w porównaniu do 2016 roku wzrosła do 136,03%, zaś mediana do 137,81%.

Dalszym etapem badań była wielowymiarowa analiza różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2016 i 2023 rokiem (rys. 61).

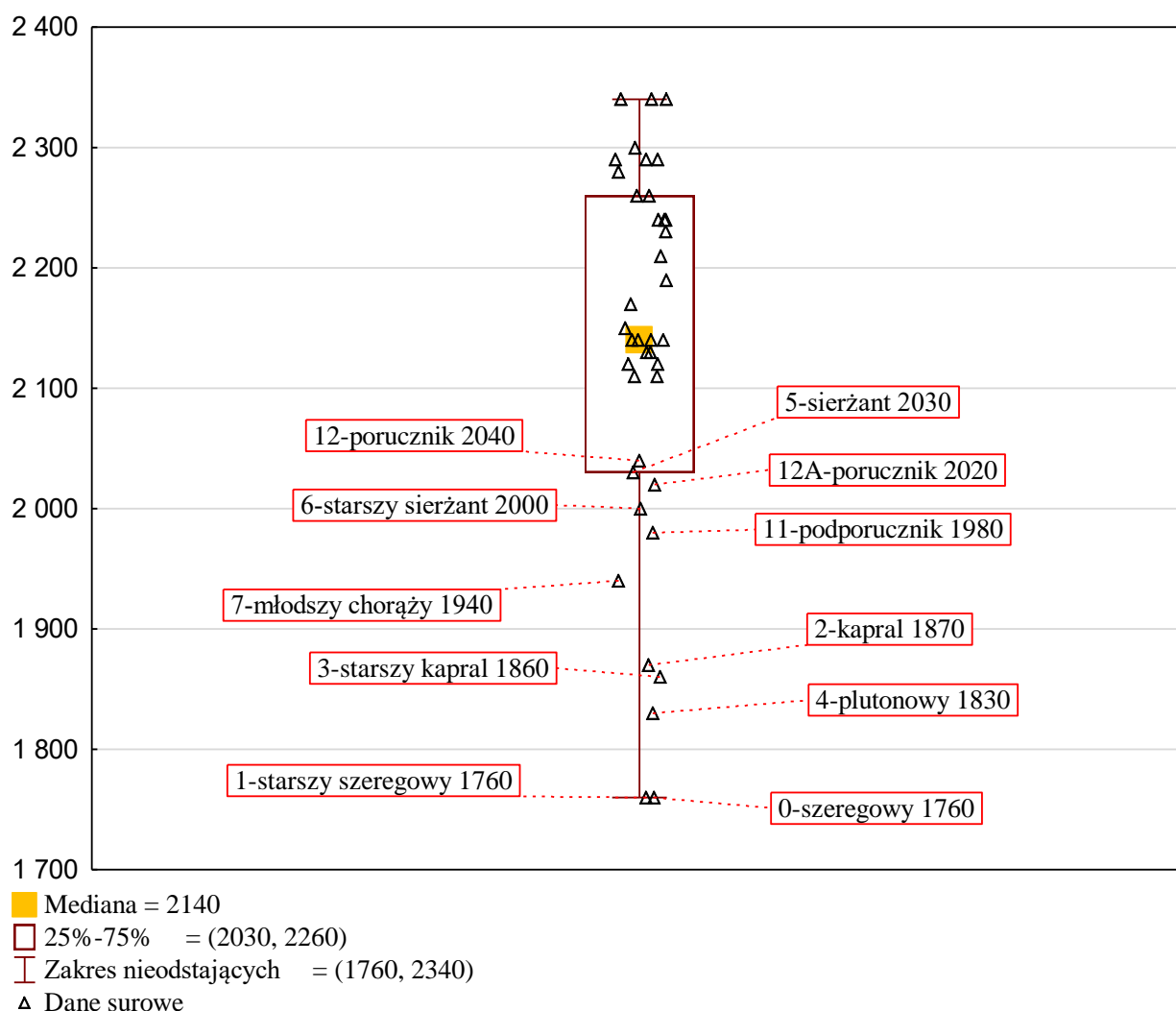


Rysunek 61. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2016 i 2023 rokiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 2278, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 stycznia 2019 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 135, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 572, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lipca 2022 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 1484, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 608

Najwyższe podwyżki stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych w latach 2016-2023 były w korpusie osobowym generałów w stopniu wojskowym generał brygady i wyniosły 2340 zł. Na drugim miejscu był korpus osobowy oficerów starszych i stopień wojskowy podpułkownik z grupą uposażenia 15C z wartością podwyżek wynoszącą 2300 zł. Trzecie miejsce to generał dywizji z kwotą podwyżek 2290 zł. Najniższe podwyżki odnotowano w grupach uposażeń 0 i 1, czyli szeregowy i starszy szeregowy: 1760 zł.

Następnie dla celów badawczych na rysunku 62 nakreślono wykres ramka-wąsy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej między 2016 i 2023 rokiem.



Rysunek 62. Wykres ramka-wąsy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2016 i 2023 rokiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 2278, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 stycznia 2019 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 135, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia

31 marca 2020 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 572, rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 1484 z dnia 10 lipca 2022 r., rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, poz. 608

Z danych na rysunku 62 wynika, że mediana podwyżek w grupach uposażeń żołnierzy zawodowych w latach 2016-2023 wyniosła 2140 zł. Poniżej pierwszego kwartyła znalazły się podwyżki w okresie od 2016 do 2023 roku w następujących korpusach osobowych w grupach uposażeń żołnierzy zawodowych:

- 1) 0, 1 – szeregowy, starszy szeregowy: 1760 zł;
- 2) 4 – plutonowy: 1830 zł;
- 3) 3 – starszy kapral: 1860 zł;
- 4) 7 – młodszy chorąży: 1940 zł;
- 5) 11 – podporucznik: 1980 zł;
- 6) 6 – starszy sierżant: 2000 zł;
- 7) 12A – porucznik: 2020 zł;
- 8) 5 – sierżant: 2030 zł.

Żołnierzom zawodowym w resorcie obrony narodowej przysługują dodatki. Poniżej zestawiono ich zasadnicze grupy²¹⁰:

- 1) za długoletnią służbę wojskową – odpowiednik funkcjonujących powszechnie dodatków stażowych;
- 2) specjalny – za szczególne warunki i właściwości pełnienia służby wojskowej (np. piloci, saperzy, nurkowie, skoczkowie spadochronowi);
- 3) służbowy – za pełnienie służby na określonych stanowiskach dowódczych lub samodzielnych albo w określonych jednostkach wojskowych;
- 4) motywacyjny – dla podoficerów i szeregowych otrzymujących ocenę co najmniej dobrą z opiniowania służbowego oraz uzyskujących klasy kwalifikacyjne zgodne ze specjalnością zajmowanego stanowiska służbowego;
- 5) funkcyjny – z tytułu pełnienia niektórych funkcji w uczelniach wojskowych;
- 6) wyrównawczy – dla sędziów i prokuratorów, wyrównuje uposażenie do poziomu wynagrodzeń cywilnych;

²¹⁰ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny; Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 maja 2022 r. w sprawie określenia grup uposażenia (Dz.U. poz. 1090), art. 437, ust. 3 i 4; Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych (Dz.U. poz. 608).

7) kompensacyjny.

Dodatki do uposażenia zasadniczego mogą być ustalane w stawkach miesięcznych jako dodatki stałe, dziennych lub za wykonanie określonych czynności. Organ przyznający dodatek do uposażenia, w przypadku niewykonywania zadań uzasadniających jego wypłacanie, w drodze decyzji je zawiesza, obniża albo wstrzymuje jego wypłacanie²¹¹.

Jednym z rodzajów dodatków dla żołnierzy zawodowych jest ten za długoletnią służbę. Jego wysokość jest uzależniona od²¹²:

- stażu służby wojskowej;
- uposażenia zasadniczego należnego żołnierzowi zawodowemu.

Dodatek za długoletnią służbę wojskową przyznaje się od dnia stawienia się żołnierza w jednostce wojskowej po spełnieniu podstawowego warunku, czyli uzyskania trzech lat służby wojskowej. W decyzji o przyznaniu dodatku podaje się jego wartość procentową i kwotową na dzień stawienia się żołnierza w jednostce wojskowej w przypadku powołania do zawodowej służby wojskowej lub dzień objęcia stanowiska służbowego w pozostałych przypadkach oraz wyrażone w procentach przewidywane zwiększenie tego dodatku powyżej piętnastu lat służby wojskowej²¹³. Do okresu służby wojskowej, od którego uzależniona jest wysokość dodatku, wlicza się²¹⁴:

- b) zawodową służbę wojskową
- c) służbę kandydacką (jako kandydat na żołnierza zawodowego);
- d) zasadniczą służbę wojskową;
- e) nadterminową zasadniczą służbę wojskową;
- f) przeszkolenie wojskowe;
- g) ćwiczenia wojskowe;
- h) służbę przygotowawczą;
- i) okresową służbę wojskową.

Do dodatków należą też te specjalne. Żołnierze zawodowi otrzymują dodatek specjalny za szczególne właściwości lub warunki pełnienia służby z tytułu²¹⁵:

²¹¹ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, art. 439 ust. 5; Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej poz. 11 z dnia 9 stycznia 2022 r. w sprawie dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych (Dz.U. poz. 149, z późn. zm.).

²¹² Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, art. 439 ust. 10, pkt 3, poz. 11.

²¹³ Ibidem.

²¹⁴ Ibidem.

²¹⁵ Ibidem, art. 439, ust. 1, pkt 1.

- 1) wykonywania lotów w składzie załóg wojskowych statków powietrznych lub statków powietrznych będących na wyposażeniu Lotniczej Akademii Wojskowej;
- 2) wykonywania zadań w związku z wyznaczeniem na stanowisko służbowe w jednostce wojskowej powyżej szczebla brygady lotnictwa (skrzydła lotnictwa) albo dowódcy związku taktycznego, jeżeli przez łączny okres co najmniej dziesięciu lat żołnierz wykonywał loty oznaczone statusem HEAD;
- 3) wykonywania bezpośredniej obsługi wojskowych statków powietrznych;
- 4) pełnienia służby w składzie załóg jednostek pływających Marynarki Wojennej wychodzących na morze;
- 5) wykonywania prac podwodnych z użyciem sprzętu nurkowego;
- 6) wykonywania skoków ze spadochronem;
- 7) wykonywania zadań w związku z wyznaczeniem na stanowisko służbowe w komórce organizacyjnej MON, dowództwie RSZ, Dowództwie WS lub w Centrum Szkolenia Wojsk Specjalnych, jeżeli przez łączny okres co najmniej dziesięciu lat żołnierz wykonywał zadania polegające na bezpośrednim fizycznym zwalczaniu terroryzmu lub szkoleniu w tym zakresie w Jednostce Wojskowej GROM;
- 8) pełnienia służby w Żandarmerii Wojskowej;
- 9) pełnienia służby w SKW i SWW;
- 10) wykonywania czynności polegających na rozminowywaniu terenu lub jego oczyszczaniu z przedmiotów wybuchowych albo niebezpiecznych;
- 11) pełnienia służby w warunkach szkodliwych dla zdrowia lub uciążliwych;

Żołnierzowi, który nie jest uprawniony do otrzymywania dodatku stałego, przysługuje dodatek niestały, w wysokości²¹⁶:

- okręt podwodny – 20 zł za każdy dzień zaokrętowania;
- pozostałe okręty – 10 zł za każdy dzień zaokrętowania;
- pozostałe jednostki pływające – 7,5 zł za każdy dzień zaokrętowania.

Wykonywanie prac podwodnych z użyciem sprzętu nurkowego, w wymiarze nie niższym w ciągu roku kalendarzowego niż²¹⁷:

- 15 godzin – w sprzęcie nurkowym, wykonując głębiny nurkowania i prace podwodne pod powierzchnią wody lub w komorach hiperbarycznych na głębokościach większych niż 50 metrów;

²¹⁶ Ibidem.

²¹⁷ Ibidem.

- 30 godzin – w autonomicznych aparatach nurkowych o zamkniętym obiegu tlenu albo zamkniętym lub półzamkniętym obiegu mieszaniny oddechowej;
- 45 godzin – w sprzęcie nurkowym zasilanym sprężonym powietrzem;
- wykonywania zadań związanych z bezpośrednim udziałem w zwalczaniu klęsk żywiołowych lub likwidacji ich skutków, w akcjach poszukiwawczych oraz ratowania lub ochrony życia ludzkiego albo z zakresu zarządzania kryzysowego;
- wykonywania zadań polegających na bezpośrednim fizycznym zwalczaniu terroryzmu lub szkoleniu w tym zakresie w Jednostce Wojskowej GROM.

Wysokość stałego dodatku specjalnego dla pilotów jest uzależniona od „życiowego” nalotu oraz wykonania w danym roku kalendarzowym co najmniej 30 godzin lotów na samolotach naddźwiękowych lub 40 godzin na pozostałych statkach powietrznych. Proponuje się, aby w przypadku pilotów uwzględniane byłyby tylko godziny lotów za sterami statku powietrznego (loty własne i instruktorskie) oraz loty inspektorskie wykonywane przez żołnierza zawodowego mającego licencję pilota klasy pierwszej lub mistrzowskiej oraz nalot powyżej 2000 godzin, zajmującego stanowisko służbowe w jednostce lub komórce organizacyjnej resortu obrony narodowej powyżej szczebla brygady (skrzydła) lotnictwa²¹⁸.

W Siłach Zbrojnych RP żołnierzom przysługuje również dodatek specjalny za wykonywanie skoków ze spadochronem. Warunkiem jego uzyskania jest²¹⁹:

- zajmowanie stanowiska służbowego, na którym jest obowiązek wykonywania skoków spadochronowych;
- wykonywanie skoków zgodnie z programem szkolenia jednostek wojskowych objętych szkoleniem spadochronowym (posiadanie planu szkolenia), w wymiarze nie niższym niż:
 - dla instruktora spadochronowego – 20 skoków.
 - dla pozostałych żołnierzy – 5 skoków.

Do liczby skoków ze spadochronem wlicza się skoki wykonane w ramach szkolenia jednostek lub pododdziałów wojskowych objętych szkoleniem spadochronowym w okresie pełnienia czynnej służby wojskowej przed powołaniem do służby wojskowej²²⁰.

W Siłach Zbrojnych RP istnieje również dodatek specjalny za pełnienie służby polegającej na bezpośrednim fizycznym zwalczaniu terroryzmu lub szkoleniu w tym zakresie

²¹⁸ Ibidem.

²¹⁹ Ibidem.

²²⁰ Ibidem.

w JW GROM. Warunkiem jego uzyskania jest bezpośredni udział w zwalczaniu terroryzmu lub szkoleniu w tym zakresie w jednostce wojskowej GROM²²¹.

Istnieje również dodatek specjalny za pełnienie służby w Żandarmerii Wojskowej. Jego wysokość jest określona grupą osobową operacyjno-rozpoznawczą lub dochodzeniowo-śledczą, w 2023 roku wynosił do 1350 zł. Z kolei na pozostałych stanowiskach służbowych w ŻW do 300 zł do 10 lat służby i do 450 zł powyżej 10 lat służby w Żandarmerii Wojskowej²²².

Kolejna grupa dodatków to specjalne z tytułu pełnienia służby w warunkach szkodliwych dla zdrowia lub uciążliwych. Warunkiem ich uzyskania jest zajmowanie stanowiska, na którym występują warunki szkodliwe dla zdrowia lub uciążliwe. Rozróżnia się cztery stopnie uciążliwości: stawki od 75 do 180 zł²²³.

W resorcie obrony narodowej istnieje również dodatek specjalny niestały z tytułu wykonywania zadań poza macierzystą jednostką wojskową związanych z bezpośrednim udziałem w²²⁴:

- zwalczaniu klęsk żywiołowych lub likwidacji ich skutków;
- w akcjach poszukiwawczych oraz ratowania lub ochrony zdrowia i życia ludzkiego;
- akcjach z zakresu zarządzania kryzysowego.

Wysokość powyższego dodatku to 45 złotych za dobę.

W ustawie o obronie ojczyzny można znaleźć dodatek służbowy z tytułu pełnienia służby w następujących jednostkach organizacyjnych²²⁵:

- Ataszacie Obrony dla attaché obrony przy przedstawicielstwie dyplomatycznym RP;
- Oddziale Specjalnym Żandarmerii Wojskowej w Warszawie;
- pełniących zawodową służbę w JW nr 4101 albo w JW nr 4026;
- Dowództwie Komponentu Wojsk Specjalnych, 7 Eskadrze Działań Specjalnych, Centrum Szkolenia Wojsk Specjalnych, Ośrodka Szkolenia Poligonowego Wojsk Specjalnych;
- JW GROM;
- Pułku Reprezentacyjnym Wojska Polskiego;
- JW Nr 4198, JW Nr 1155 (na stanowiskach oznaczonych cechą korpusu osobowego sił powietrznych – 22, grupy osobowej pilotów – B oraz cechą grupy osobowej pokładowej – D);

²²¹ Ibidem, art. 439, poz. 11.

²²² Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, art. 439, poz. 11.

²²³ Ibidem.

²²⁴ Ibidem.

²²⁵ Ibidem.

- jednostkach wojskowych określonych w § 28 ust. 1 pkt 9, łącznie siedemdziesiąt dwie jednostki wojskowe.

W wyniku zmiany zapisanej w ustawie o obronie ojczyzny wszyscy żołnierze Wojsk Specjalnych będą otrzymywać dodatek służbowy. Jego wysokość będzie wynosiła do 450 zł miesięcznie. Jest to zmiana, która spowoduje wzrost liczby żołnierzy uprawnionych do dodatku służbowego o ok. 250 osób, wobec czego zakłada się wzrost wydatków z tego tytułu na poziomie ok. 1,4 mln zł rocznie.

Następną grupą dodatków jest motywacyjny, za uzyskanie oceny co najmniej bardzo dobrej w opinii służbowej. Ma on charakter stały, wchodzi w skład podstawy wymiaru emerytury, jeżeli jest należny (jest wypłacany) w ostatnim dniu pełnienia zawodowej służby wojskowej. Obecnie jego wysokość jest ustalana przy zastosowaniu mnożników kwoty obliczeniowej, która wynosi 1500 zł. Dodatek motywacyjny otrzymują żołnierze pełniący służbę w korpusach podoficerów zawodowych i szeregowych zawodowych po objęciu stanowiska służbowego²²⁶:

- 1) 105 zł – z oceną ogólną bardzo dobrą w ostatniej opinii służbowej – na czas zajmowania stanowiska służbowego i uzyskania oceny w ostatniej opinii służbowej innej niż bardzo dobra;
- 2) 150 zł – z oceną ogólną co najmniej bardzo dobrą w dwóch następujących po sobie opiniach służbowych – na czas zajmowania stanowiska służbowego i uzyskania oceny w ostatniej opinii służbowej innej niż bardzo dobra;
- 3) 255 zł – z oceną ogólną wzorową w ostatniej opinii służbowej – na czas zajmowania stanowiska służbowego i uzyskania oceny w ostatniej opinii służbowej innej niż wzorowa;
- 4) 405 zł – z oceną ogólną wzorową w dwóch ostatnich następujących po sobie opiniach służbowych – na czas zajmowania stanowiska służbowego i uzyskania oceny w ostatniej opinii służbowej innej niż wzorowa.

Kolejnym istotnym dodatkiem jest specjalny, który ma na celu motywowanie żołnierzy do podejmowania służby wojskowej w szczególnych warunkach. Dodatek ten jest wypłacany obecnie²²⁷:

- 1) pilotom i innym członkom załóg statków powietrznych – wysokość dodatku wzrasta wraz z liczbą wykonanych godzin lotów;

²²⁶ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, art. 439, ust. 1, pkt 4.

²²⁷ Ibidem.

- 2) żołnierzom wykonującym bezpośrednią obsługę statków powietrznych – w wysokości uzależnionej od czasu służby wojskowej;
- 3) marynarzom – w wysokości uzależnionej od rodzaju jednostki pływającej, na której żołnierz pełni służbę, i czasu służby na jednostkach pływających;
- 4) nurkom – w zależności od liczby godzin wykonywania zadań pod wodą;
- 5) skoczkom spadochronowym – wysokość dodatku wzrasta wraz z liczbą skoków;
- 6) żołnierzom JW GROM – w wysokości uzależnionej od okresu służby w GROM;
- 7) żołnierzom SKW, SWW i ŻW;
- 8) żołnierzom etatowych patroli rozminowania;
- 9) żołnierzom pełniącym służbę w warunkach szkodliwych dla zdrowia lub uciążliwych – w wysokości uzależnionej od stopnia szkodliwości.

Zasadniczym dodatkiem jest również dodatek służbowy, który ma na celu motywowanie żołnierzy do pełnienia służby na określonych stanowiskach służbowych dowódczych i kierowniczych lub samodzielnych, albo w określonych jednostkach wojskowych. Jest wypłacany m.in. żołnierzom pełniącym służbę w niektórych jednostkach Wojsk Specjalnych (GROM, Formoza, Jednostka Wojskowa Komandosów) oraz w Oddziale Specjalnym Żandarmerii Wojskowej w Warszawie.

3.6. Podsumowanie

Zwiększenie liczebności Sił Zbrojnych RP wymagało zaplanowania w 2023 roku w budżecie resortu obrony narodowej o wiele wyższych niż do tej pory wydatków, stanowiących 3% PKB, w tym zupełnie nowych, takich jak te związane z rekrutacją wojskową. To z kolei spowodowało, że powstały nowe instytucje: Centralne Wojskowe Centrum Rekrutacji, oddziały zamiejscowe oraz wojskowe centra rekrutacji, których zadaniem jest promocja Wojska Polskiego w aspekcie naboru przyszłych żołnierzy do Sił Zbrojnych RP. Suma planowanych wydatków na rok 2022 to 57 051 608 tys. zł, a w 2023 roku wzrosła do 96 920 964 tys. zł. Wynika to z chęci pozyskania do resortu obrony narodowej większej niż dotychczas liczby zasobów osobowych przewidzianych na przyszłych żołnierzy zawodowych, głównie do korpusu szeregowych zawodowych. To z kolei wymusza nowe kierunki zmian w Siłach Zbrojnych RP.

Zmieniła się procedura naboru żołnierzy do Sił Zbrojnych RP, a jej aktualny proces zakłada, że kandydat zgłasza wniosek o powołanie do zawodowej służby wojskowej do

właściwego najbliższego wojskowego centrum rekrutacyjnego. Następnie po analizie i ocenie komplet dokumentów przesyłany jest do organu właściwego do powołania. Zmiana procedury przełożyła się na zwiększenie liczebności Sił Zbrojnych RP, głównie żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.

Warto podkreślić, że obecne i przyszłe konflikty są i będą determinowane przez rozwój technologii. Dlatego tak ważny jest narodowy przemysł obronny, jak również posiadanie najnowocześniejszego sprzętu i uzbrojenia. Wymaga to przede wszystkim dysponowania większymi niż dotychczas zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP, głównie w korpusie szeregowych. Wiąże się to z tym, że szeregowi zajmujący się bezpośrednio nowoczesnym sprzętem, uzbrojeniem muszą mieć olbrzymią specjalistyczną wiedzę, doświadczenie, umiejętności, tak aby móc skutecznie realizować zadania służące utrzymaniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa militarnego Rzeczypospolitej Polskiej.

Poddane wielowymiarowej analizie porównawczej wzrosty zasadniczego uposażenia żołnierzy zawodowych w latach 2016-2023 były podyktowane chęcią pozyskania do resortu obrony narodowej nowych żołnierzy oraz utrzymania w służbie aktualnie zatrudnionych. W 2023 roku średnia arytmetyczna wynagrodzenia na rynku w Polsce wynosi według danych Głównego Urzędu Statystycznego 7124,26 zł brutto. Dane podane jako stawka uposażenia zasadniczego żołnierza zawodowego są zwiększane o wiele różnych dodatków w zależności od rodzaju pełnionej służby i lat wysługi. Aktualne stawki uposażeń oraz dodatków, szczególnie w korpusie osobowym szeregowych, stanowią zachętę dla młodych ludzi po ukończonej szkole średniej, którzy wybierają przyszły zawód.

Podsumowując, powyższe działania, w aspekcie modernizacji sprzętu, uzbrojenia wojskowego i wzrostu liczby żołnierzy, mają na celu zwiększenie bezpieczeństwa militarnego Polski.

Kolejny rozdział będzie poświęcony planowaniu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych w Siłach Zbrojnych RP.

ROZDZIAŁ 4. PLANOWANIE NABORU ŻOŁNIERZY W KORPUSIE SZEREGOWYCH W SIŁACH ZBROJNYCH RP

Proces planowania w Siłach Zbrojnych RP w obliczu globalizacji, zmiennych czynników ekonomicznych, demograficznych i zagrożeń oraz chwiejnej sytuacji na rynku pracy wymusza poszukiwanie coraz bardziej efektywnych technik pozyskiwania zasobów ludzkich i zarządzania nimi. Od wielu lat aspekty personalne związane z wykorzystaniem wiedzy i umiejętności pracowników do realizacji celów organizacji stanowiły przedmiot badań i rozwiązań praktycznych. W rozprawie doktorskiej skoncentrowano się na planowaniu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP.

Badania w rozdziale trzecim rozpoczną się od ujęcia teoretycznego pierwszej funkcji zarządzania, którą jest planowanie.

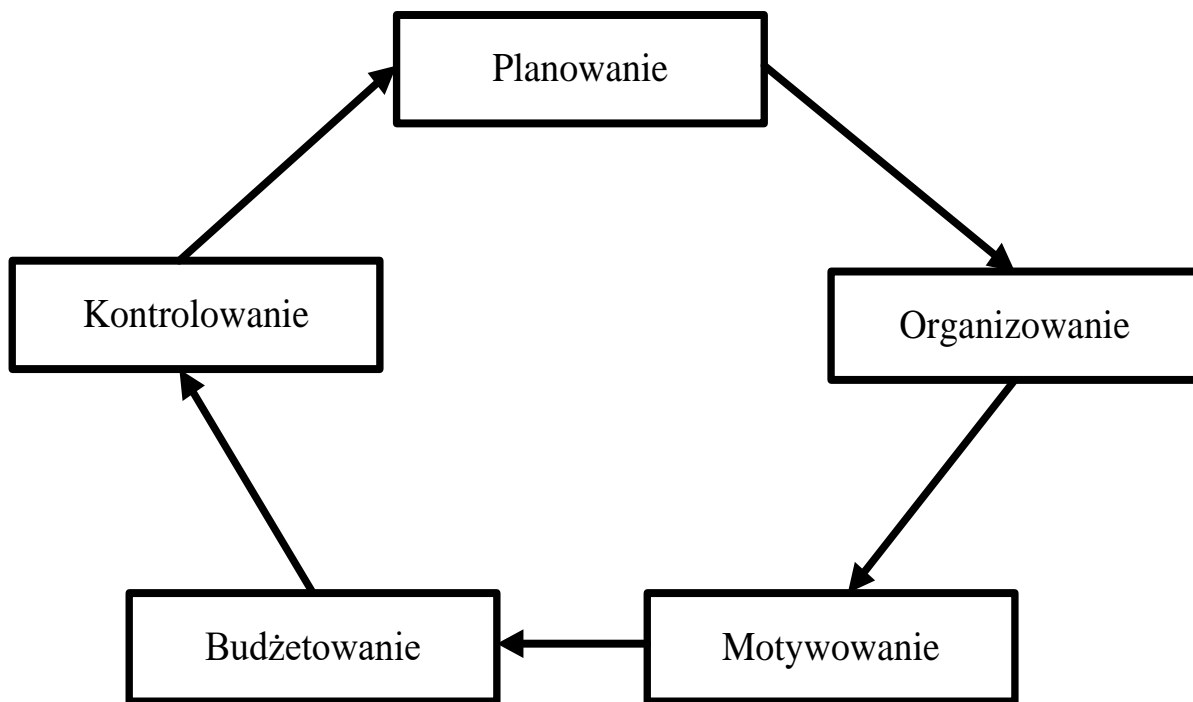
4.1. Proces planowania w ujęciu teoretycznym

Zarządzanie w literaturze uznawane jest za zestaw działań określanych jako funkcje skierowane na zasoby organizacji: „ludzi, finanse, zasoby rzeczowe, informacje i wykonywane zadania z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”²²⁸. Jest to dokładne poznanie tego, czego oczekuje się od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób²²⁹.

Zasadnicze funkcje zarządzania przedstawiono na rysunku 63.

²²⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

²²⁹ Ibidem, s. 36.



Rysunek 63. Funkcje zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Leszczyńska, strona managerka.com, <https://managerka.com/funkcje-zarzadzania-planowanie-dobry-plan-podstawa-sukcesu/>, stan na 10.06.2023 r.

Pierwszą funkcją zarządzania, uznawaną za fundamentalną, jest planowanie. W literaturze można znaleźć różne interpretacje tego terminu. Planowanie uznawane jest za proces podejmowania decyzji obejmujących wyznaczenie celów organizacji w konkretnej perspektywie czasu i określenia sposobów ich osiągnięcia oraz niezbędnych do tego zasobów²³⁰. Jest również kreatywnym określaniem oraz selekcją celów organizacji i wskazaniem najlepszych sposobów ich osiągnięcia, a następnie wyznaczeniem zadań, których wykonanie pozwoli te cele osiągnąć²³¹. Podsumowując, można przyjąć, że polega na ustalaniu celów i działań w aspekcie ich realizacji. Termin ten dotyczy przyszłości i środków pieniężnych, sposobów, zadań i informacji związanych z realizacją wskazanych celów.

Model procesu planowania odnoszący się do tematu rozprawy doktorskiej został stworzony przez M. Armstronga. Zakłada on, że kwestie pozyskiwania pracowników powinny być oparte na długookresowych planach biznesowych, a także krótkookresowych budżetach i programach. W tych dokumentach znajdują się informacje dotyczące przyszłej działalności przedsiębiorstwa, zapotrzebowania na umiejętności, kompetencje, struktur organizacyjnych

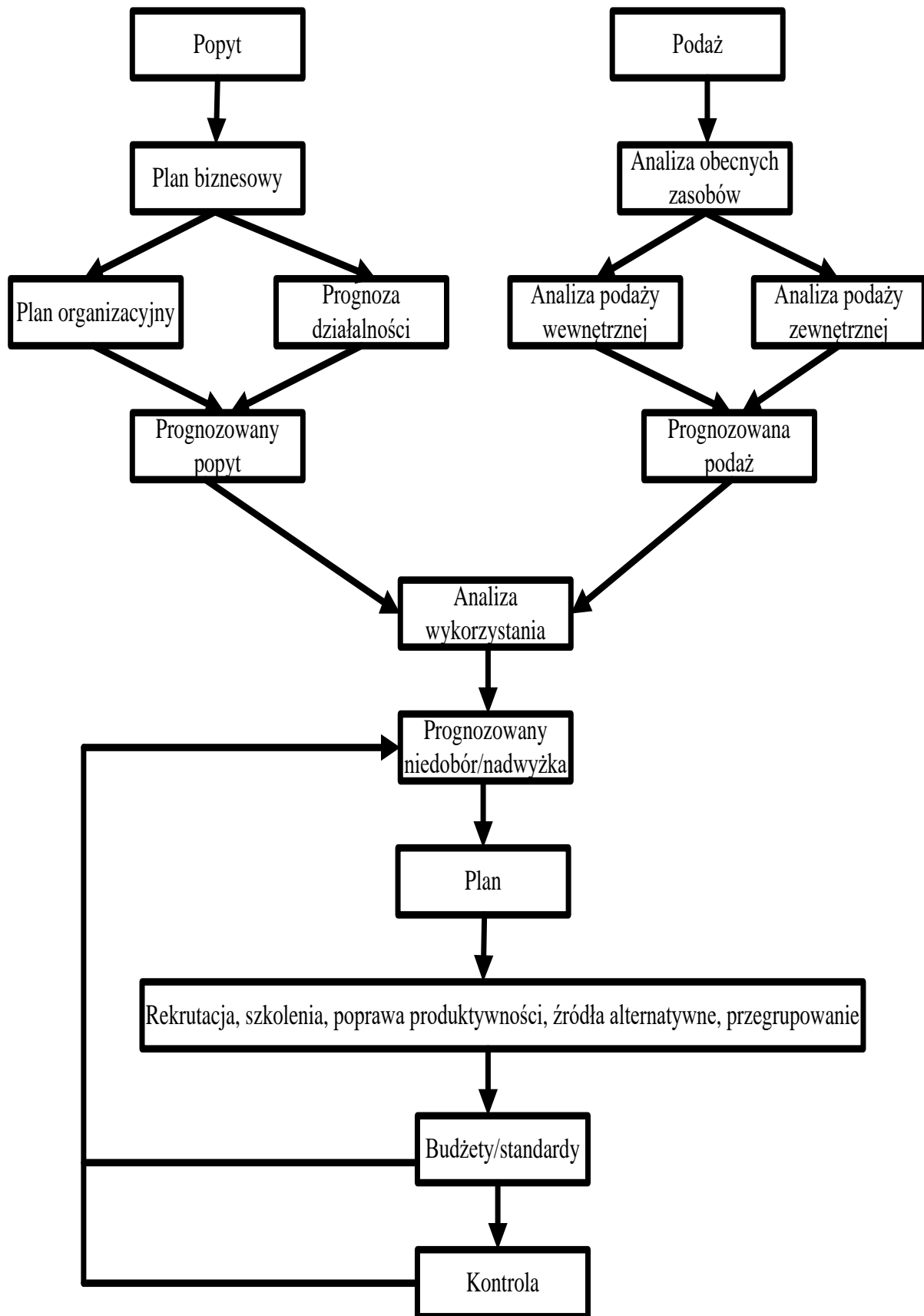
²³⁰ J. Bogdanienko, *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 21.

²³¹ S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 17.

oraz liczby pracowników i wymiaru czasu ich pracy. W strategii przedsiębiorstwa powinny się znaleźć ograniczenia i założenia dotyczące popytu na pracowników. Wymaga to analizy i oceny podaży zasobów ludzkich. To z kolei wiąże się z badaniami nad czynnikami demograficznymi. Analiza powinna objąć zmienne zależne dotyczące absolwentów szkół wkraczających na rynek pracy, a także ludzi o nabytych kwalifikacjach zawodowych²³².

Schemat modelu procesu planowania zasobów ludzkich przedstawiono na rysunku 64.

²³² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 282-284.



Rysunek 64. Proces planowania zasobów ludzkich

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 283

Proces planowania zasobów ludzkich bazuje na analizie popytu i podaży stanów osobowych. Analiza obejmuje dane retrospektywne, które następnie są prognozowane i stają się jednym z elementów wykorzystywanych podczas budowy planów. W nich zamieszczone są informacje dotyczące planowanych wielkości popytu i podaży zasobów ludzkich oraz prognozowane niedobory i nadwyżki. W powyższych dokumentach powinny być ujęte aspekty związane z procesami: rekrutacji, szkolenia, poprawy produktywności, źródłami alternatywnymi i przegrupowaniami. Całość wymaga zagospodarowania odpowiednich środków finansowych, które powinny być umieszczone w budżetach. Warto podkreślić, że proces planowania zasobów ludzkich należy poddawać ciągłej kontroli w ujęciu dynamicznym, a jednym z istotnych procesów wspomagających planowanie jest prognozowanie.

M. Armstrong wyróżnia cztery podstawowe metody prognozowania popytu zasobów osobowych²³³:

- 1) ocena menedżerska;
- 2) analiza trendu wskaźników;
- 3) techniki badania pracy;
- 4) modelowanie matematyczne.

Ocena menedżerska wykonywana jest za pomocą trzech podejść²³⁴:

- od dołu do góry;
- od góry do dołu;
- w sposób mieszany.

Pierwsze podejście zakłada, że planiści najniższego szczebla zbierają informacje dotyczące planowanych nakładów w zakresie zasobów osobowych i przekazują je do najwyższego szczebla.

Drugie założenie zakłada odwrotną sytuację, w której planiści najwyższego szczebla przesyłają informacje związane z planowanymi nakładami osobowymi do najniższych szczebli organizacyjnych.

Trzecie podejście jest połączeniem dwóch pierwszych założeń.

Metoda prognozowania oparta na analizie wskaźników polega na badaniu danych retrospektywnych wskaźników takich jak stosunek liczby bezpośrednich pracowników do pośrednich w zakładzie wytwórczym. Analogiczne wskaźniki po ich analizie i ocenie podlegają

²³³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 285-287.

²³⁴ Ibidem.

prognozowaniu w aspekcie uwzględniania zmian struktur organizacyjnych i zasad wykonywania pracy.

Trzecia metoda prognozowania oparta jest na technikach badania pracy. Polega na pomiarze pracy odnoszącym się do czasu jej trwania i liczby pracowników, którzy muszą ją wykonać.

Ostatnia metoda, modelowanie matematyczne, zakłada użycie arkuszy kalkulacyjnych do prognozowania popytu i podaży na pracę przez budowanie modeli matematycznych dostępnych za pomocą pakietów statystycznych.

Drugą funkcją zarządzania jest organizowanie. Polega na projektowaniu i wdrażaniu struktur organizacyjnych, w tym dostarczaniu i utrzymaniu odpowiedniego poziomu sił i środków. Koncentruje się na rozmieszczeniu i wyszkoleniu personelu przeznaczonego do wykonywania ściśle określonych zadań. W celu budowy organizacji w literaturze wyodrębnia się sześć podstawowych elementów konstrukcyjnych²³⁵:

- projektowanie stanowisk pracy;
- grupowanie stanowisk pracy;
- ustalanie hierarchicznej zależności, czyli stosunków służbowej podległości między poszczególnymi stanowiskami;
- rozdzielanie uprawnień decyzyjnych pomiędzy poszczególnymi stanowiskami;
- koordynacja czynności między stanowiskami;
- różnicowanie stanowisk pracy.

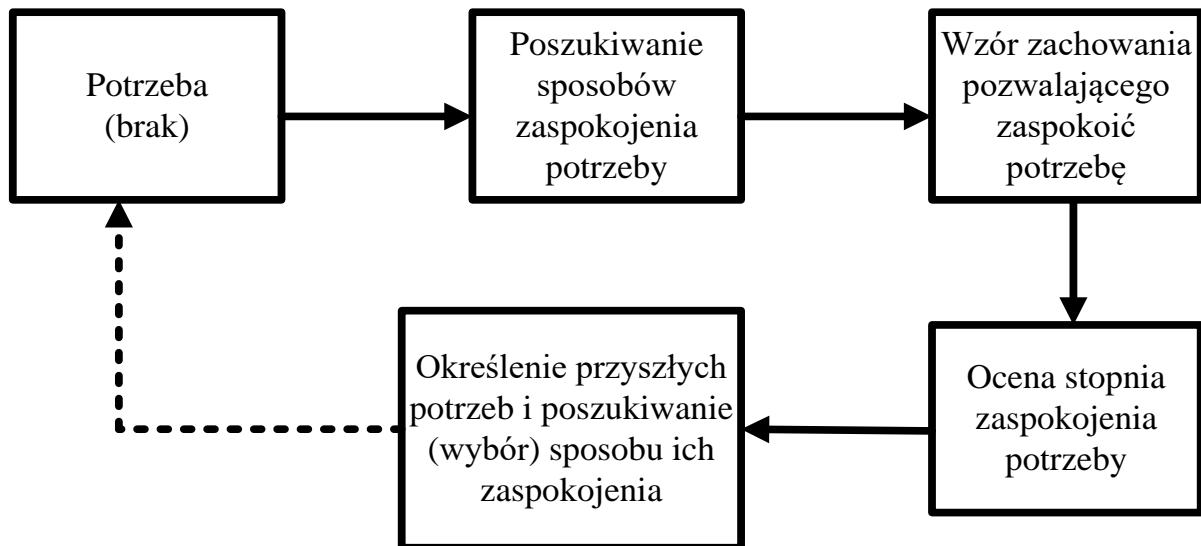
Trzecią funkcją zarządzania jest motywowanie. Proces ten koncentruje się na oddziaływaniu na personel w taki sposób, aby wykonywał zadania zgodnie z metodyką przyjętą w planie. Funkcja ta jest niezwykle istotna w przedsiębiorstwach, gdyż ma wpływ na wyniki pracy związane z realizacją przyjętych celów przedsiębiorstw. Podkreślić należy to, że zachowania, charakter personelu są zazwyczaj bardzo rozbieżne i złożone, a ich motywowanie często może wymagać indywidualnego podejścia do pracownika. W literaturze można znaleźć trzy podejścia do motywowania pracowników:

- tradycyjne, koncentrujące się na stawce płac;
- związane ze stosunkami międzyludzkimi, gdzie główną rolę odgrywają potrzeby pracownika bycia ważnym i użytecznym, w tym potrzeby społeczne, których znaczenie jest większe od pieniądza;

²³⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 334.

- dotyczące zasobów ludzkich, czyli takiego oddziaływania na personel, aby odczuwał potrzebę uczestnictwa i współtworzenia miejsca pracy, polegającą na efektywnym wykorzystaniu jego zdolności.

R.W. Griffin przedstawił model procesu motywowania (rys. 65).



Rysunek 65. Proces motywacji

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 515

Motywowanie wynika z powstałej potrzeby i poszukiwania sposobów jej zaspokojenia. Następnie analizuje się różne wzory zachowań pozwalających to zrobić. Kolejnym etapem jest ocena stopnia zaspokojenia potrzeby oraz określanie przyszłych potrzeb i sposobów ich spełnienia.

Kolejna funkcja zarządzania to budżetowanie. Polega na opracowywaniu i realizacji sporządzonych budżetów. Są to plany finansowe, które pozwalają ustalić cele działania i koordynować zakres odpowiedzialności poszczególnych komórek jednostki gospodarczej. Budżetowanie pozwala na monitorowanie wykonania poszczególnych zadań oraz sprawowanie kontroli nad kierownictwem niższego szczebla, wpływa także na świadome kształtowanie przychodów, kosztów, wpływów, wydatków i innych kategorii ekonomicznych.

Do podstawowych zadań i funkcji budżetowania zalicza się²³⁶:

1. formułowanie sposobu osiągnięcia założonych celów w przyszłości;

²³⁶ T. Kiziukiewicz, *Rachunkowość zarządcza*, Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo z zakresu rachunkowości i finansów, Wrocław 2009, s. 24.

2. koordynację procesów występujących w przedsiębiorstwie;
3. motywowanie osób odpowiedzialnych za opracowanie i realizację budżetu;
4. kontrolę procesu budżetowania i ocenę wyników.

Z analizy literatury wynika, że konstruując budżety, wykorzystuje się dwie metody²³⁷:

1. przyrostową;
2. budżetowanie od zera.

Metoda przyrostowa polega na korygowaniu danych wynikowych z ubiegłego okresu o przewidywane zmiany w następnych okresach objętych budżetem. Jej podstawową wadą jest niebezpieczeństwo uwzględniania w budżetach nieefektywnych procesów z przeszłości.

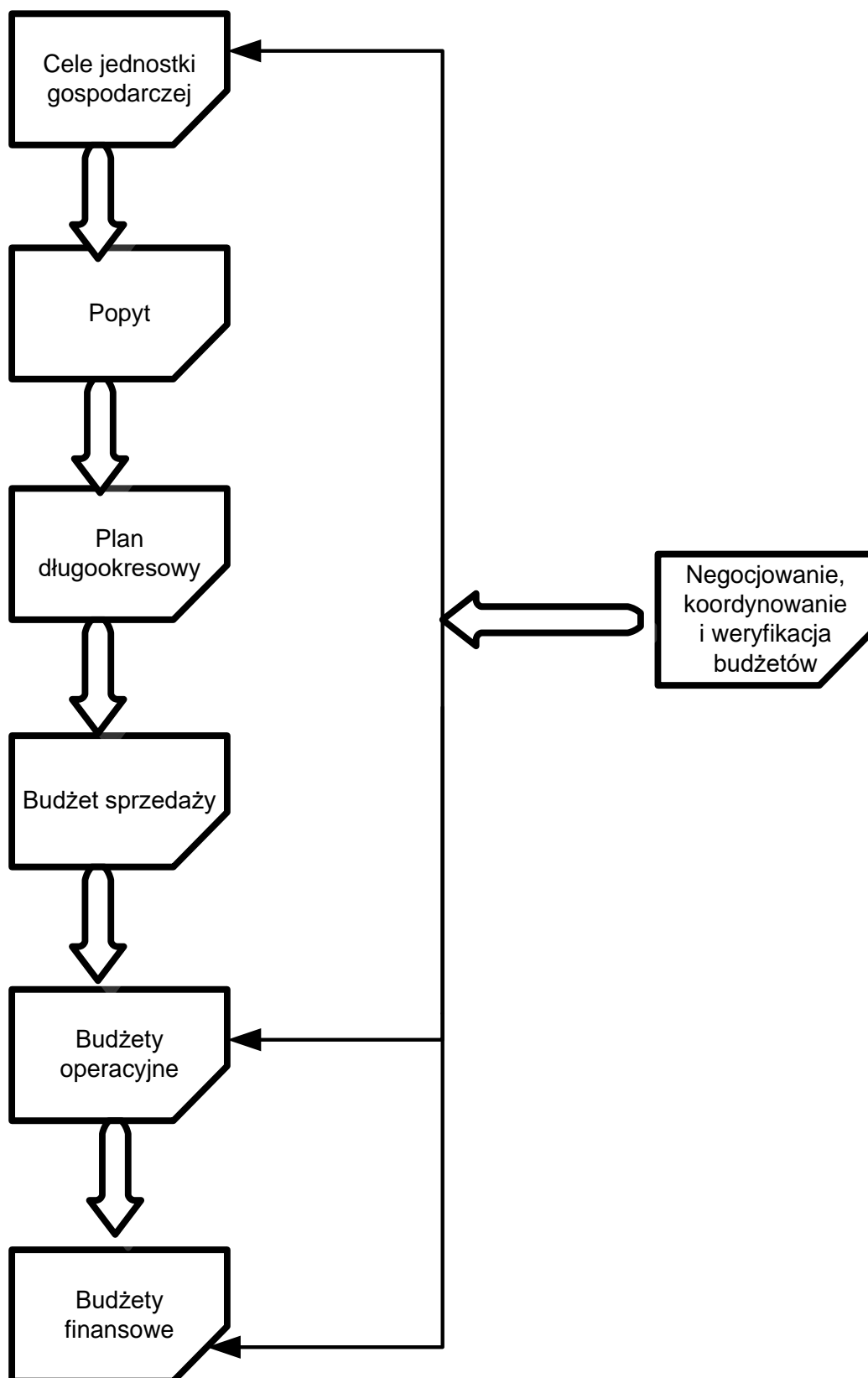
Budżetowanie od zera związane jest z szacowaniem przez jednostkę wielkości produkcji, sprzedaży, przychodów, wpływów, zapasów, kosztów, wydatków, zysków, jakby występowały po raz pierwszy. Zastosowanie tej metody budżetowania wymaga odpowiedzi na następujące pytania²³⁸:

- Czy dany proces powinien być wykonany?
- Jakie powinny być rozmiary tego procesu?
- Czy dany proces powinien być wykonany w dotychczasowy sposób?
- Jakie powinny być podstawowe wielkości ekonomiczne dla danego procesu?

Na rysunku 66 wskazano zasadnicze etapy procesu budżetowania.

²³⁷ Ibidem, s. 278-279.

²³⁸ Ibidem, s. 279-280.



Rysunek 66. Etapy budżetowania

Źródło: T. Kiziukiewicz, *Rachunkowość zarządcza*, Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo z zakresu rachunkowości i finansów, Wrocław 2009, s. 281

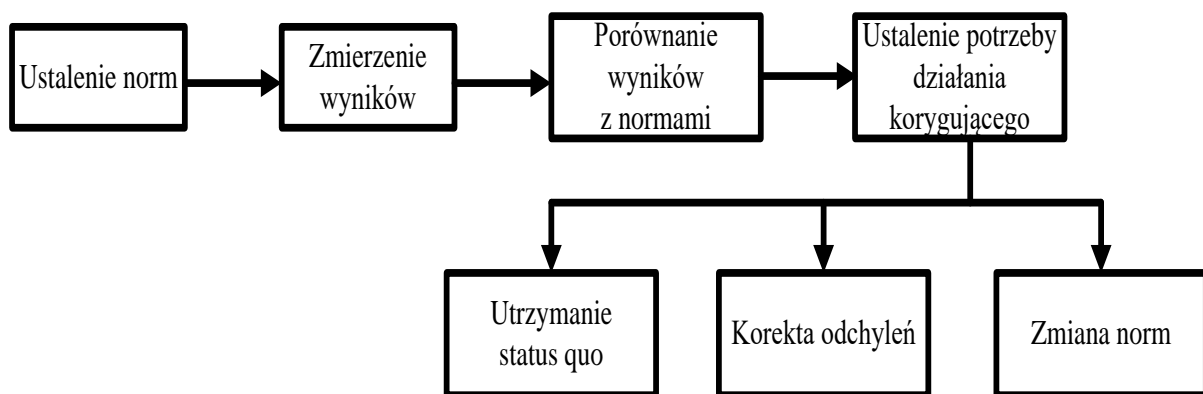
Budżetowanie rozpoczyna się od określenia celu jednostki oraz planowanej wielkości popytu. Pozwala to na sformułowanie planów długookresowych. Kolejnym etapem jest sporządzenie budżetu sprzedaży. Powinien on bazować na długookresowym rozpoznaniu popytu i pozwala na sporządzenie budżetów operacyjnych i finansowych.

W literaturze można znaleźć cztery zasadnicze funkcje budżetowania:

- 1) informacyjną, która koncentruje się na dostarczaniu informacji o stopniu realizacji zadań w postaci okresowych budżetów;
- 2) koordynacyjną, związaną z połączeniem zadań z różnych szczebli organizacyjnych w jednym spójnym budżecie;
- 3) motywacyjną, powiązaną z oddziaływaniem na osoby odpowiedzialne za wykonanie i realizację budżetów, tak aby były one realizowane zgodnie z przyjętymi celami przedsiębiorstw czy organizacji;
- 4) kontrolną, polegającą na porównywaniu stanu faktycznego z tym nakreślonym w planach.

Ostatnią funkcją zarządzania jest kontrolowanie. Polega na obserwowaniu postępów organizacji w realizowaniu jej celów. Koncentruje się na weryfikacji, czy cele postawione przez kierownictwo w procesie planowania zostały osiągnięte. Pozwala na obserwację błędów, czyli różnicy pomiędzy wartościami przewidywanymi i obserwowanymi. W przedsiębiorstwach przeprowadza się ich analizę i ocenę pod kątem ich minimalizacji w przyszłości.

Etap procesu kontroli został przedstawiony na rysunku 67.



Rysunek 67. Podproces kontroli

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 665

Proces kontroli składa się z czterech zasadniczych etapów. Pierwszym z nich jest ustalenie norm kontroli. Zdaniem R.W. Griffina powinny być one zgodne z celami organizacji. Normy określone są za pomocą wskaźników działalności określonych podmiotów

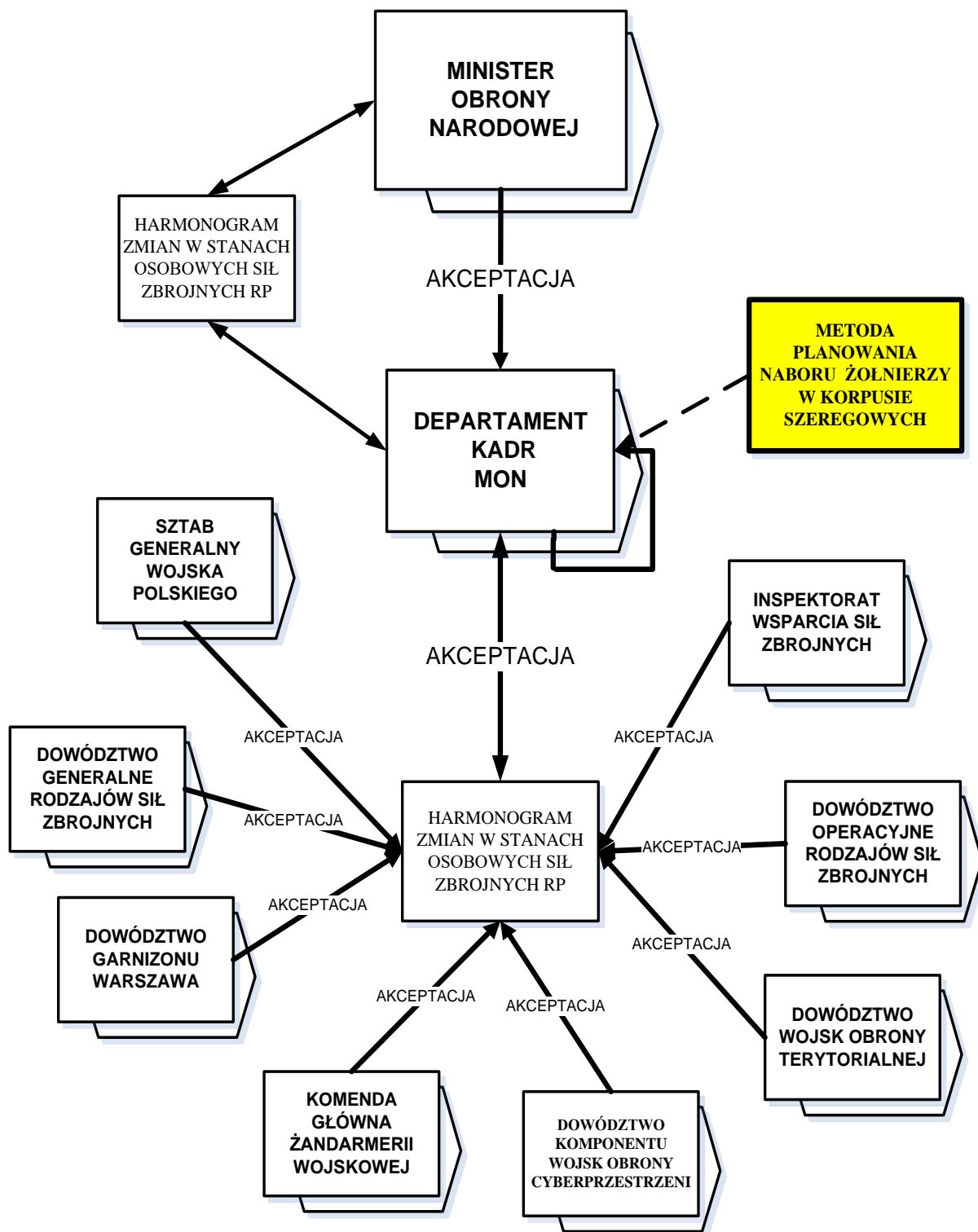
podlegających kontroli. Drugim etapem jest pomiar wyników. Na tym etapie kontroli ważne jest, aby pomiar danych był dokonywany stale w jednoimiennych przedziałach czasowych. Pomiar może być ilościowy i jakościowy. Trzeci etap polega na porównaniu zebranych danych z przyjętymi normami i analizie odchyleń. Czwartym etapem jest ustalanie potrzeb korygujących. Decyzje w tej kwestii wynikają z analitycznych i diagnostycznych możliwości osób przeprowadzających analizy statystyczne i zajmujących się zarządzaniem. Jedną z ocen ustalania potrzeby działania korygującego może być tzw. status quo, czyli zaniechanie wszelkich działań. Drugą możliwością jest potrzeba przeprowadzenia korekty odchyleń od przyjętej normy. Trzecią zaś może być zmiana wartości normy przyjętej na wstępie kontroli.

Następny podrozdział będzie poświęcony aktualnemu procesowi naboru żołnierzy w korpusie szeregowych w Siłach Zbrojnych RP.

4.2. Aktualny proces planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych w Siłach Zbrojnych RP

Aktualny proces naboru wszystkich żołnierzy do resortu obrony narodowej omówiono w monografii *Bezpieczeństwo militarne a potencjał osobowy Sił Zbrojnych RP*²³⁹. Z obserwacji i doświadczeń własnych wynika, że planowanie żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych również odbywa się zgodnie z tą metodyką, którą po nieznacznych modyfikacjach przedstawiono na rysunku 68.

²³⁹ Sz. Mitkow, J. Tomaszewski, B. Kozicki, *Bezpieczeństwo militarne a potencjał osobowy Sił Zbrojnych RP*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2021.



Rysunek 68. Obecnie stosowany model planowania naboru żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych Sił Zbrojnych RP

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sz. Mitkow, J. Tomaszewski, B. Kozicki, *Bezpieczeństwo militarne a potencjał osobowy Sił Zbrojnych RP*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2021, s. 165; G. Mizura, Sz. Mitkow, B. Kozicki, *Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2023, s. 140

Model przedstawiony powyżej zakłada, że planowanie naboru żołnierzy do korpusu szeregowych Sił Zbrojnych RP odbywa się na poziomie Departamentu Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej. Informacje dotyczące zwolnień i przyjęć żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych umieszczane są w *Harmonogramie zmian w stanach osobowych Sił Zbrojnych RP*. Dokument ten jest akceptowany przez różne komórki organizacyjne resortu obrony narodowej, a następnie przez ministra obrony narodowej. Ostatnim etapem jest realizacja przyjętych założeń przedstawionych w powyższym dokumencie²⁴⁰. Aktualna metoda planowania naboru żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP zakłada zbiorcze zestawienie²⁴¹ danych historycznych zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w latach z następującymi dokumentami planistycznymi:

- limit środków budżetowych;
- limit przyjęć;
- przepływ żołnierzy pomiędzy korpusami;
- struktura organizacyjna;
- liczba absolwentów;
- wycofanie/wprowadzenie sprzętu wojskowego do użytku;
- kategorie gotowości bojowej;
- decyzje i wytyczne ministra obrony narodowej.

Pozwala to na prognozowanie liczby zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych, a tym samym na określenie liczby ich naboru do Sił Zbrojnych RP.

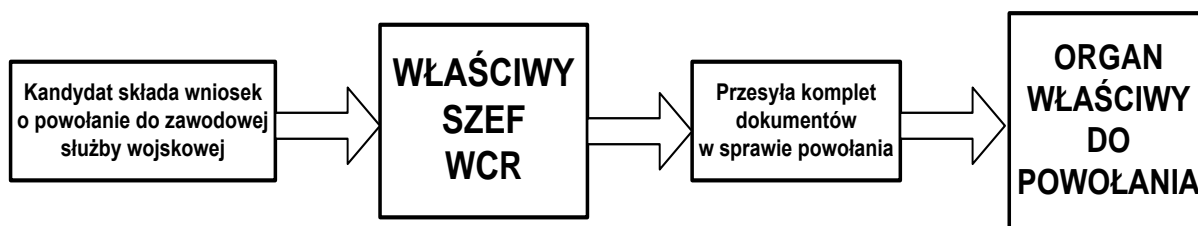
W rozprawie doktorskiej postanowiono zbadać również metodykę naboru żołnierzy do Sił Zbrojnych RP.

Z doświadczenia własnego i z dokumentów normatywnych²⁴² wynika, że osoba ubiegająca się o powołanie do służby wojskowej może zgłosić się do dowolnie wybranego wojskowego centrum rekrutacji w celu złożenia wniosku o powołanie do służby wojskowej albo przesłać ten wniosek za pośrednictwem strony internetowej lub środków komunikacji elektronicznej. Wniosek, o którym mowa, może zostać złożony również podczas kwalifikacji wojskowej (rys. 69).

²⁴⁰ G. Mizura, Sz. Mitkow, B. Kozicki, *Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego*, op. cit., s. 142.

²⁴¹ Ibidem, s. 138-139.

²⁴² Rozporządzenie MON z dnia 27 czerwca 2022 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby wojskowej (Dz.U. z 2022 r., poz. 1384).



Rysunek 69. Aktualny model procesu naboru żołnierzy do zawodowej służby wojskowej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: ustawa z dnia 11 marca 2022 roku o obronie ojczyzny (Dz.U. z 2022 r., poz. 655); Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 czerwca 2022 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby wojskowej (Dz.U. z 1 lipca 2022 r., poz. 1384)

Odnosząc się do aktualnego modelu procesu naboru żołnierzy do zawodowej służby wojskowej/dobrowolnej zasadniczej służby wojskowej, należy podkreślić, że do wniosku o powołanie kandydat dołącza²⁴³:

- odpis lub uwierzytelnioną kopię dokumentu stwierdzającego uzyskanie wymaganego wykształcenia;
- oświadczenie o nieprowadzeniu przeciwko niemu postępowania karnego;
- dokument potwierdzający posiadany stopień w przypadku powoływania osób mających stopień wojskowy z innych służb.

Z analizy dokumentów normatywnych wynika, że szef Wojskowego Centrum Rekrutacji (WCR)²⁴⁴:

- ustala, czy kandydat spełnia warunki do powołania do zawodowej/zasadniczej służby wojskowej w danym korpusie, a także dokonuje analizy wolnych stanowisk służbowych w jednostkach wojskowych pod względem możliwości wyznaczenia na stanowisko zgodnie z preferencjami kandydata oraz wymogami kwalifikacyjnymi określonymi w karcie opisu stanowiska służbowego;
- w przypadku gdy nie ma wolnych stanowisk służbowych odpowiadających tym kryteriom, a kandydat w dalszym ciągu wyraża wolę pełnienia służby wojskowej, szef WCR podejmuje działania zmierzające do powołania go na stanowisko służbowe zgodne z jego kwalifikacjami w innych jednostkach wojskowych;
- po wyrażeniu przez kandydata woli pełnienia służby na określonym stanowisku szef WCR informuje o tym dowódcę jednostki wojskowej, który weryfikuje i uzgadnia możliwość wyznaczenia kandydata na wskazane stanowisko. Jeżeli weryfikacja przebiegnie pomyślnie, dowódca JW przesyła do szefa WCR zaświadczenie o możliwości wyznaczenia

²⁴³ Ibidem.

²⁴⁴ Ibidem.

wraz z określeniem terminu jego ważności. W przypadku braku możliwości wyznaczenia na to stanowisko dowódca jednostki wojskowej przekazuje tę informację szefowi WCR i jednocześnie może zaproponować inne stanowisko służbowe.

Z analizy rozporządzenia MON w sprawie powoływania do służby wojskowej wynika, że Szef Wojskowego Centrum Rekrutacji zleca badania psychologiczne celem wydania orzeczenia stwierdzającego istnienie lub brak przeciwwskazań do pełnienia zawodowej służby wojskowej. Kieruje również kandydata do dowolnie wybranej przez niego wojskowej komisji lekarskiej w celu ustalenia zdolności fizycznej i psychicznej do pełnienia zawodowej służby wojskowej.

Z informacji zgromadzonych w aktach normatywnych wynika, że Szef WCR do wniosku złożonego przez kandydata dołącza²⁴⁵:

- 1) wtórnik karty ewidencyjnej;
- 2) orzeczenie psychologiczne;
- 3) orzeczenie wojskowej komisji lekarskiej;
- 4) informację o niekaralności z ewidencji wojskowej lub Krajowego Rejestru Karnego;
- 5) zaświadczenie o możliwości wyznaczenia na wskazane stanowisko służbowe;
- 6) opinię dotyczącą wcześniejszych okresów pełnienia służby wojskowej;
- 7) w przypadku byłych żołnierzy zawodowych teczkę akt personalnych.

Warto podkreślić, że do służby wojskowej może być powołana osoba, która spełnia następujące warunki²⁴⁶:

- posiada obywatelstwo polskie,
- cieszy się nieposzlakowaną opinią;
- ma zdolność fizyczną i psychiczną do pełnienia służby wojskowej;
- wiek co najmniej 18 lat;
- nie była karana za przestępstwo umyślne;
- ma wykształcenie:
 - co najmniej wyższe – w przypadku pełnienia służby na stanowisku służbowym w korpusie oficerów;
 - co najmniej średnie lub średnie branżowe – w przypadku pełnienia służby na stanowisku służbowym w korpusie podoficerów;

²⁴⁵ Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 czerwca 2022 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby wojskowej (Dz.U. poz. 1384).

²⁴⁶ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. z 2022 r., poz. 2305); Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 czerwca 2022 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby wojskowej (Dz.U. poz. 1384).

- co najmniej podstawowe – w przypadku pełnienia służby na stanowisku służbowym w korpusie szeregowych, jeżeli występują potrzeby uzupełnieniowe Sił Zbrojnych.

Do zawodowej służby wojskowej można powołać osobę, która²⁴⁷:

1) w korpusie oficerów:

- ma tytuł zawodowy co najmniej magistra lub równorzędny;
- ma stopień wojskowy równy stopniowi etatowego stanowiska służbowego, na jakie ma być wyznaczona, lub bezpośrednio niższy;

2) w korpusie podoficerów:

- ma co najmniej wykształcenie średnie lub średnie branżowe;
- ma stopień wojskowy równy lub bezpośrednio niższy od stopnia wojskowego stanowiska etatowego, do którego ma być zaszeregowana po powołaniu do zawodowej służby wojskowej;

3) w korpusie szeregowych:

- ma co najmniej wykształcenie podstawowe, gimnazjalne, zasadnicze zawodowe lub zasadnicze branżowe;
- ma przygotowanie zawodowe lub kwalifikacje albo umiejętności przydatne w korpusie osobowym, w jakim ma pełnić zawodową służbę wojskową;
- odbyła co najmniej szkolenie podstawowe, o ile nie pełniła wcześniej czynnej służby wojskowej.

Wniosek wraz z kompletem dokumentów w sprawie powołania Szef WCR przesyła do organu właściwego do powołania. W przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku organ właściwy do powołania przesyła rozkaz personalny o powołaniu kandydata albo żołnierza do zawodowej służby wojskowej organowi właściwemu do wyznaczenia na stanowisko służbowe, jeżeli sam nie jest tym organem. Odmowa powołania do zawodowej służby wojskowej następuje w formie decyzji wydanej przez właściwy organ wojskowy, która jest doręczana kandydatowi albo żołnierzowi oraz przesyłana do organu właściwego do wyznaczenia na stanowisko służbowe.

Następnie organ właściwy do wyznaczenia na stanowisko służbowe powiadamia szefa wojskowego centrum rekrutacji o powołaniu kandydata albo żołnierza do zawodowej służby wojskowej, a także o terminie i miejscu skierowania tego kandydata – w celu doręczenia decyzji.

²⁴⁷ Ibidem.

Szef wojskowego centrum rekrutacji lub dowódca jednostki wojskowej doręcza kandydatowi albo żołnierzowi skierowanie do jednostki wojskowej, w której ten kandydat albo żołnierz został wyznaczony na stanowisko służbowe.

Jednocześnie z doręczeniem skierowania szef wojskowego centrum rekrutacji lub dowódca jednostki wojskowej zawiadamia pracodawcę zatrudniającego kandydata albo żołnierza o powołaniu do służby. Kandydat, żołnierz rozpoczyna pełnienie zasadniczej służby wojskowej z dniem stawienia się w jednostce wojskowej. Dzień ten zatwierdza w rozkazie dziennym dowódca tej jednostki.

Rozkazy personalne o powołaniu do zawodowej służby wojskowej wydają²⁴⁸:

- dla stopni etatowych od pułkownika – Minister Obrony Narodowej;
- dla pozostałych oficerów oraz w korpusach podoficerów i szeregowych pomiędzy JW – kierownik komórki organizacyjnej właściwej do spraw kadr;
- w korpusach podoficerów i szeregowych – Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dowódca rodzajów Sił Zbrojnych, dowódca wojsk, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej i Dowódca Garnizonu Warszawa oraz Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych w podległych jednostkach wojskowych;
- w korpusie szeregowych – dowódca jednostki wojskowej zajmujący stanowisko służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego co najmniej pułkownika (komandora) wydaje rozkazy w podległych jednostkach wojskowych.

Rozkazy personalne o powołaniu do zawodowej służby wojskowej w stosunku do osób rozpoczynających naukę wydaje:

- na uczelni wojskowej – dyrektor departamentu właściwy do spraw kadr;
- w szkole podoficerskiej albo w centrum szkolenia lub ośrodku szkolenia – dowódca rodzaju Sił Zbrojnych RP, pod którego podlega szkoła, centrum lub ośrodek.

W przypadku złożenia wniosku o zmianę rodzaju pełnienia dobrowolnej służby wojskowej na zawodową służbę wojskową przez żołnierza odbywającego dobrowolną zasadniczą służbę wojskową (DZSW) dowódca jednostki wojskowej opiniuje ten wniosek i przesyła go do szefa WCR właściwego ze względu na stacjonowanie jednostki wojskowej, w której żołnierz ten pełni służbę.

Wniosek ten składa się nie wcześniej niż trzy miesiące przed upływem okresu odbywania DZSW, terytorialnej służby wojskowej lub przebywania w aktywnej rezerwie.

²⁴⁸ Ibidem.

Do powołania do zawodowej służby wojskowej z wyżej wymienionych rodzajów pełnienia służby realizuje się czynności opisane dla powołania do zawodowej służby wojskowej ujęte w tym rozdziale pracy.

Należy zauważyć, że dobrowolna zasadnicza służba wojskowa pełniona jest przez okres do 12 miesięcy. W jej ramach realizuje się:

- szkolenie podstawowe w wymiarze do 28 dni zakończone przysięgą wojskową i wydaniem książeczki wojskowej;
- szkolenie specjalistyczne połączone z wykonywaniem obowiązków na stanowisku – trwa do 11 miesięcy.

Tak jak w przypadku powoływania żołnierzy zawodowych organ wojskowy powiadamia szefa WCR o powołaniu kandydata oraz o terminie i miejscu skierowania go, a w przypadku żołnierza – dowódcę jednostki wojskowej. Szef Wojskowego Centrum Rekrutacyjnego lub dowódca jednostki wojskowej doręcza skierowanie oraz zawiadamia pracodawcę zatrudniającego kandydata o powołaniu.

Kolejną nowością wynikającą z przepisów ustawy o obronie ojczyzny jest fakt, że w jednostkach wojskowych oraz instytucjach, w których pełnią służbę żołnierze zawodowi, nie może powstać stosunek podległości służbowej między żołnierzami lub pracownikami będącymi małżonkami oraz osobami pozostającymi ze sobą we wspólnym pożyciu, a także osobami pozostającymi ze sobą w stosunku pokrewieństwa do drugiego stopnia włącznie lub powinowactwa pierwszego stopnia oraz w stosunku przysposobienia, opieki lub kurateli²⁴⁹.

Kolejny podrozdział będzie dotyczył procesu wyznaczania żołnierzy do pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa.

²⁴⁹ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U., poz. 2305, z późn. zm.).

4.3. Proces wyznaczania żołnierzy w korpusie szeregowych do pełnienia zawodowej służby wojskowej na stanowiska służbowe poza granicami państwa

Żołnierz zawodowy może być wyznaczony do pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa.

Do pełnienia tej służby wyznacza:

- 1) Minister Obrony Narodowej – żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe o stopniach etatowych od stopnia pułkownika (komandora) do stopnia generała (admirala);
- 2) Dyrektor Departamentu Kadr – pozostałych żołnierzy zawodowych.

Cały proces można podzielić na trzy części:

- rekrutację – proces obejmujący zespół czynności organów wskazanych w decyzji 209/MON²⁵⁰, mających na celu dobór kandydatów na stanowiska służbowe poza granicami państwa (SPGP);
- kwalifikowanie – akceptowanie przez organy właściwe do wyznaczenia do pełnienia SPGP kandydatów wybranych w trakcie rekrutacji, do przygotowania do pełnienia SPGP na stanowiskach służbowych podlegających rotacji;
- zagospodarowanie – zespół czynności podejmowanych w stosunku do żołnierza zawodowego w celu określenia dalszego przebiegu jego służby, przed zakończeniem służby na stanowisku służbowym poza granicami państwa.

Z doświadczenia własnego i przeprowadzonej analizy dokumentów normatywnych wynika, że rekrutację na stanowiska służbowe poza granicami państwa prowadzi się:

- w ataszatach obrony przy przedstawicielstwach dyplomatycznych Rzeczypospolitej Polskiej i w stałych przedstawicielstwach Rzeczypospolitej Polskiej przy organizacjach międzynarodowych;
- w polskich przedstawicielstwach wojskowych przy:
 - organizacjach międzynarodowych,
 - międzynarodowych strukturach wojskowych;
- w strukturach organizacji międzynarodowych i międzynarodowych strukturach wojskowych;
- przy siłach zbrojnych albo przy innych strukturach obronnych państw obcych.

²⁵⁰ Decyzja nr 209/MON z dnia 30 grudnia 2019 r. w sprawie zarządzania zasobami osobowymi żołnierzy zawodowych wyznaczonych na stanowiska służbowe poza granicami państwa. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 marca 2015 r. w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa (Dz.U. poz. 479).

Podczas rekrutacji do międzynarodowych struktur wojskowych analizuje się następujące kryteria:

- wykształcenie;
- wymaganą wiedzę i umiejętności;
- doświadczenie zawodowe, z uwzględnieniem służby poza granicami państwa, jeżeli jest to wymóg określony w opisie stanowiska służbowego poza granicami państwa;
- znajomość języków obcych;
- dostęp do informacji niejawnych;
- możliwości wykorzystania nabytych kwalifikacji po zakończeniu pełnienia służby poza granicami państwa;
- dotychczasowy poziom wywiązywania się z obowiązków służbowych, w tym wyników:
 - opiniowania służbowego,
 - wynik z rocznego sprawdzianu sprawności fizycznej.

W ramach prowadzonej rekrutacji mogą być stosowane dodatkowe metody i narzędzia rekrutacyjne, w szczególności:

- rozmowa kwalifikacyjna;
- test analityczny;
- test wiedzy lub umiejętności;
- studium przypadku.

Narzędzia rekrutacyjne przygotowywane są we współpracy z dyrektorem (szefem) komórki organizacyjnej Ministerstwa Obrony Narodowej lub osobą mającą kwalifikacje właściwe dla danego korpusu osobowego (grupy osobowej) w części dotyczącej zadań określonych w opisie stanowiska służbowego poza granicami państwa.

Rekrutację prowadzi się spośród żołnierzy zawodowych ujętych w:

- bazie danych osobowych kandydatów;
- zasobie żołnierzy zawodowych niewłączonych do bazy danych osobowych kandydatów.

Proces rekrutacji (rys. 70) rozpoczyna się od oceny i analizy stanowisk służbowych, które należy uzupełnić w ramach danej rotacji, lub/oraz stanowisk, które zostały w ostatnim czasie wynegocjowane, a Polska zobowiązała się je obsadzić. W dalszej kolejności w systemie SEW on-line pojawia się lista stanowisk służbowych, które będą obsadzone w konkretnym roku. Listę publikuje się z takim wyprzedzeniem, aby od momentu ogłoszenia stanowisk do wyjazdu żołnierza poza granicę kraju mijał co najmniej rok.

Dyrektor Departamentu Wojskowych Spraw Zagranicznych i Szef Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1 udostępniają wszystkim dowódcom jednostek wojskowych, w systemie ewidencji wojskowej żołnierzy zawodowych, prowadzonej w formie elektronicznej bazy danych, wykazy stanowisk służbowych poza granicami państwa podlegających obsadzie wraz z ich opisami. Kolejnym krokiem jest zasilanie bazy danych kandydatów w systemie informatycznym SEW on-line przez zebranie informacji dotyczących:

- 1) zgłoszenia dowódców i ich przełożonych oraz gestorów korpusów osobowych;
- 2) wniosków indywidualnych żołnierzy;
- 3) deklaracji w opinii służbowej;
- 4) indywidualnego zgłoszenia Dyrektora DWSZ oraz Szefa ZOiU-P1.

Dowódcy jednostek wojskowych informują żołnierzy o możliwości kandydowania do pełnienia służby na stanowiskach poza granicami państwa (udostępniają wykaz stanowisk podlegających rotacji).

Z analizy aktów normatywnych wynika, że dowódcy jednostek wojskowych informują żołnierzy pełniących zawodową służbę wojskową w kierowanych lub dowodzonych przez nich jednostkach wojskowych o możliwości kandydowania na stanowiska służbowe poza granicami państwa. Żołnierz zawodowy zainteresowany tym rodzajem służby przez dowódcę jednostki wojskowej uzyskuje dostęp do wykazów stanowisk (rys. 70).

Za rekrutację kandydatów odpowiadają:

- Dyrektor Departamentu Wojskowych Spraw Zagranicznych;
- Szef Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1;
- Dyrektor Departamentu Kadr – na stanowiska służbowe poza granicami państwa zaszerogowane od stopnia etatowego generała brygady (kontradmirala).

Należy podkreślić, że pierwszeństwo wyboru na stanowiska służbowe poza granicami państwa mają żołnierze zawodowi, którzy:

- nie pełnili służby na stanowiskach służbowych poza granicami państwa oraz pełnią lub pełnili służbę przez okres co najmniej dwóch lat na stanowiskach służbowych w międzynarodowych strukturach wojskowych dyslokowanych na terenie kraju;
- nie pełnili służby na stanowiskach służbowych poza granicami państwa, a pełnią lub pełnili służbę w polskich kontyngentach wojskowych lub na misjach obserwacyjnych;
- nie pełnili służby na stanowiskach służbowych poza granicami państwa.

Dane żołnierzy zawodowych przechowywane są w bazie danych osobowych kandydatów przez trzy lata, o ile osoby nie złożyły pisemnego oświadczenia o wycofaniu zgłoszenia, wniosku lub deklaracji.

Dostęp do bazy danych osobowych kandydatów mają:

- Szef Służby Wywiadu Wojskowego;
- Szef Służby Kontrwywiadu Wojskowego;
- Dyrektor Departamentu Kadr;
- Dyrektor Departamentu Wojskowych Spraw Zagranicznych;
- Szef Zarządu Organizacji i Uzupelnień – P1;
- Szef Zespołu do Spraw Służby w Międzynarodowych Strukturach Wojskowych;
- dowódcy jednostek wojskowych, w stosunku do żołnierzy zawodowych pozostających na ewidencji kierowanych lub dowodzonych przez nich jednostek wojskowych, oraz przełożeni tych dowódców;
- osoby posiadające kwalifikacje właściwe dla korpusu osobowego (grupy osobowej), w stosunku do żołnierzy zawodowych tych korpusów (grup), za pośrednictwem Dyrektora Departamentu Kadr.

Wyboru kandydatów na stanowiska służbowe poza granicami państwa w ramach rekrutacji dokonują komisje powołane przez (rys. 71):

- osobę zajmującą kierownicze stanowisko w Ministerstwie Obrony Narodowej właściwą w zakresie organizowania współpracy międzynarodowej, obecnie jest to Dyrektor Departamentu Wojskowych Spraw Zagranicznych;
- Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

Ostatnim etapem jest kwalifikacja realizowana przez ministra obrony narodowej (stanowiska o stopniu etatowym pułkownika i wyżej) oraz Dyrektora Departamentu Kadr (stanowiska służbowe do stopnia etatowego podpułkownika włącznie) poprzez zatwierdzenie protokołu sporządzonego z przeprowadzonego procesu rekrutacyjnego (rys. 71).

Na rok przed zakończeniem służby żołnierzy pełniących służbę poza granicami państwa następuje analiza i ocena powyższych informacji, a także nowych, dotyczących nabytego przez nich doświadczenia i wiedzy. W tym celu w systemie SEW on-line w specjalnym module publikowana jest lista żołnierzy kończących SPGP. Dowódcy jednostek, uwzględniając dotychczasowe doświadczenia i zdobyte kwalifikacje, proponują konkretne stanowiska dla tych żołnierzy. Następnie w Departamencie Kadr przeprowadzana jest analiza przedstawionych

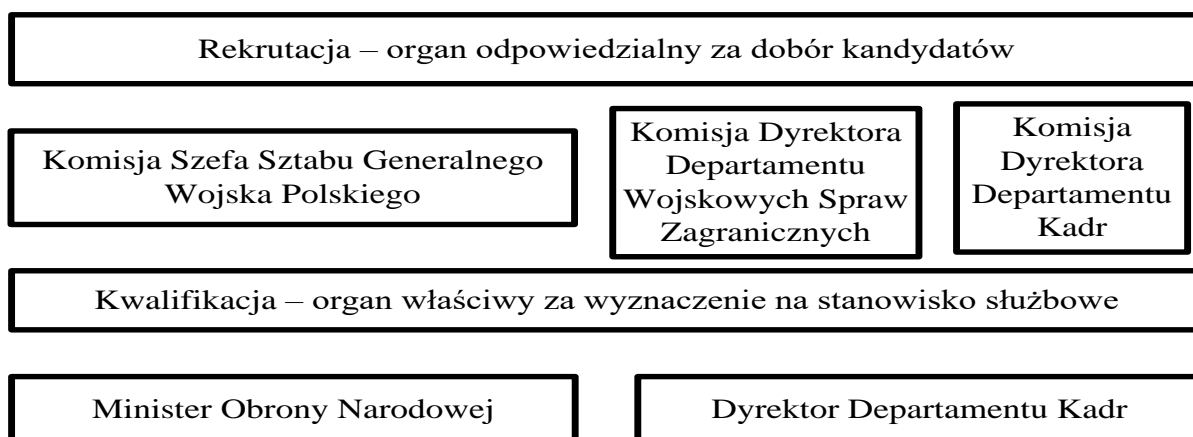
propozycji oraz następuje wskazanie optymalnego stanowiska zgodnie z potrzebami Sił Zbrojnych.

Metodyka procesu rekrutacji i kwalifikacji w aspekcie kandydowania i aplikowania na stanowiska służbowe poza granicami państwa została przedstawiona na rysunkach 70 i 71.



Rysunek 70. Proces rekrutacji i kwalifikacji – kandydowanie i aplikowanie

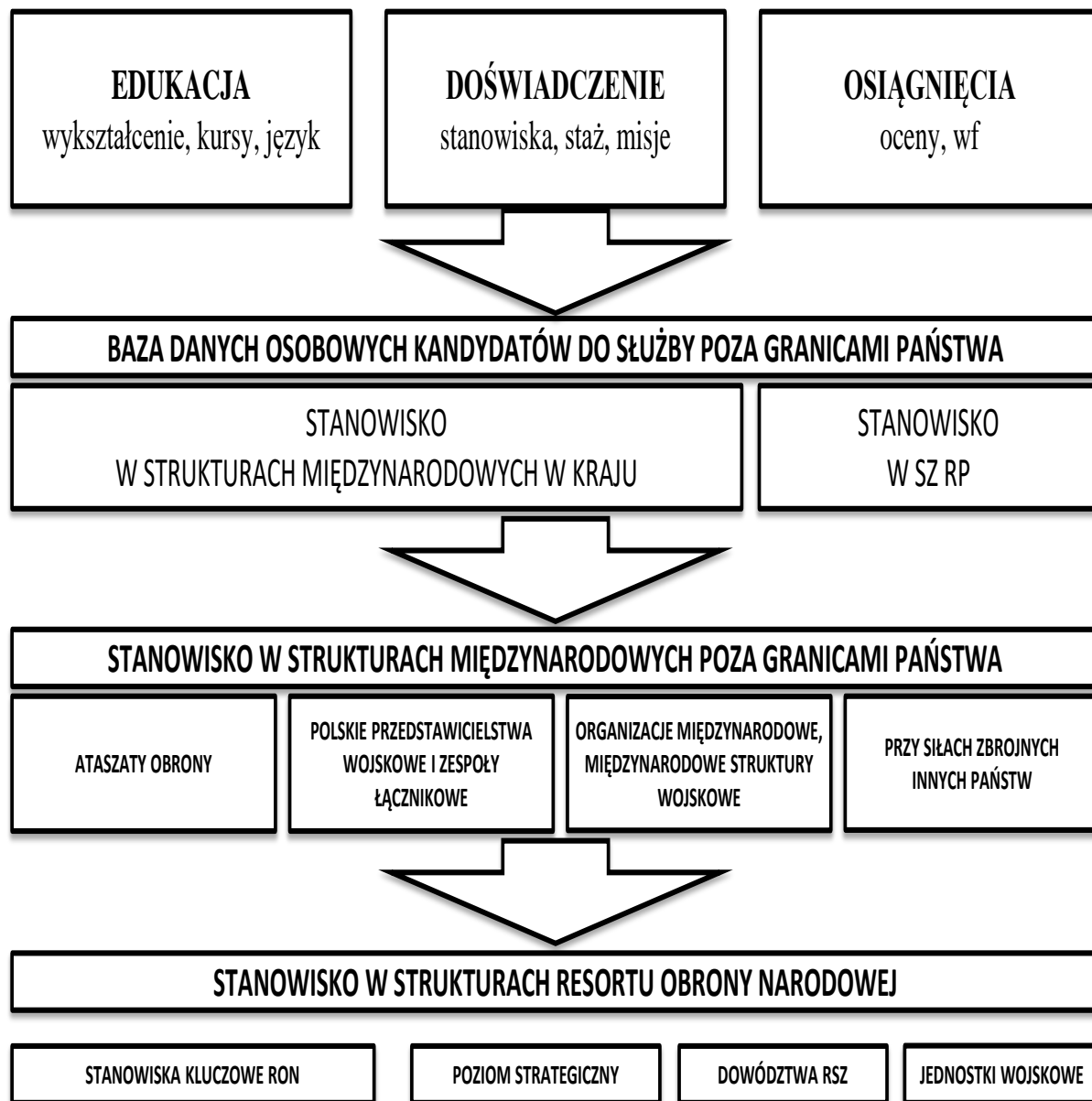
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Decyzji nr 209/MON z dnia 30 grudnia 2019 r. w sprawie zarządzania zasobami osobowymi żołnierzy zawodowych wyznaczanych na stanowiska służbowe poza granicami państwa; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 marca 2015 r. w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa



Rysunek 71. Proces rekrutacji i kwalifikacji – właściwości organów kadrowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Decyzji nr 209/MON z dnia 30 grudnia 2019 r. w sprawie zarządzania zasobami osobowymi żołnierzy zawodowych wyznaczanych na stanowiska służbowe poza granicami państwa; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 marca 2015 r. w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa

Dla celów poglądowych na rysunku 72 przedstawiono model kwalifikacji żołnierzy na stanowiska służbowe poza granicami państwa i następnie ich zagospodarowanie w resorcie obrony narodowej.



Rysunek 72. Model kwalifikacji żołnierzy na stanowiska w międzynarodowych strukturach poza granicami państwa i następnie w resorcie obrony narodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Decyzji nr 209/MON z dnia 30 grudnia 2019 r. w sprawie zarządzania zasobami osobowymi żołnierzy zawodowych wyznaczanych na stanowiska służbowe poza granicami państwa; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 marca 2015 r. w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa

Informacją wejściową dla modelu na rysunku 72 są dane o kandydacie obejmujące:

- edukację: wykształcenie, ukończone kursy oraz poziom znajomości języka obcego;
- doświadczenie zawodowe związane z zajmowanym stanowiskiem, odbytymi stażami krajowymi i zagranicznymi, w tym udział w misjach wojskowych;
- osiągnięcia zawodowe.

Powyższe informacje zestawiane są z bazą stanowisk dla kandydatów do służby poza granicami państwa, a także poddawane analizie i ocenie pod kątem doboru optymalnego stanowiska, co staje się informacją wyjściową w omawianym modelu.

W Sojuszu prowadzi się rekrutację opartą na doświadczeniu i stara się zbudować personel reprezentujący obywateli, którym służy. W 2019 roku Rada Północnoatlantycka uzgodniła nową strategię dotyczącą zasobów ludzkich, mającą na celu przyciągnięcie i rozwój najbardziej utalentowanych ludzi.

Podstawowym elementem procesu planowania stanów osobowych personelu wojskowego w wielonarodowych strukturach dowodzenia NATO jest kolektywna decyzja dotycząca kształtu wspólnych struktur organizacyjnych, a nabór na poszczególne stanowiska odbywa się z uwzględnieniem wymaganych kwalifikacji, doświadczenia i umiejętności określonych w międzynarodowych kartach opisu stanowisk służbowych (*Job Descriptions*). Jedną z najważniejszych zasad w NATO w procesie planowania struktur organizacyjnych jest prostota i elastyczność tych struktur – wykorzystanie minimum personelu do realizacji celów w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Sojusz uwzględnia zasadę partycypacji, stwarzając warunki uczestniczenia w utrzymywanych strukturach każdemu państwu członkowskiemu.

Proces planowania stanów osobowych należy podzielić na trzy zasadnicze elementy:

- 1) proces budowania funkcjonalnej struktury Sojuszu i jego komponentów względem określonych do wykonania zadań wraz z ilościowo-jakościową mapą stanowisk w organizacji/elementie oraz określeniem szczegółowych wymagań na stanowiskach służbowych;
- 2) selekcja, przygotowanie i wyznaczenie na szczeblu narodowym personelu do służby poza granicami państwa w strukturach dowodzenia NATO z określoną kadencją na stanowiskach służbowych, spełniającego kryteria określone w międzynarodowych kartach opisów stanowisk służbowych (*Job Descriptions*);
- 3) weryfikacja przez poszczególnych dowódców struktur sojuszniczych, na miejscu, „jakości” wyznaczonego personelu, od którego zależy efektywność i funkcjonalność dowództw, oraz dalsze doskonalenie żołnierzy z wykorzystaniem wewnętrznego systemu

szkolenia NATO (*NATO Induction Training for Newcomers, NATO Information Knowledge Management Course*).

W Sojuszu Północnoatlantyckim przydział stanowisk odbywa się w trakcie międzynarodowych konferencji, podczas których każde państwo reprezentowane jest przez narodowych przedstawicieli wojskowych lub wysłanników ze stolic. Produkt ostateczny w postaci gotowego etatu zatwierdzany jest przez Radę Północnoatlantycką i podlega aktywowaniu i implementacji.

Wszystkie nacje mają określony czas na wypełnienie zobowiązań i obsadę stanowisk. Zobowiązania są proporcjonalne do możliwości poszczególnych państw członkowskich i opierają się na zasadzie sprawiedliwego podziału obciążenia.

4.4. Podsumowanie

Z przeprowadzonej w rozdziale czwartym analizy literatury wynika, że proces planowania wymaga przyjęcia precyzyjnych założeń i ograniczeń w postaci norm. Kolejnym etapem jest realny pomiar rozpatrywanych zmiennych, ich porównanie do norm i przyjęcie odpowiednich działań korygujących obejmujących: utrzymanie tzw. statusu quo, korektę odchyłeń lub zmianę norm. Biorąc pod uwagę proces planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych, wymagało to analizy i oceny obecnie stosowanego procesu.

Aktualny model planowania naboru żołnierzy do korpusu szeregowych w Siłach Zbrojnych RP odbywa się na poziomie Departamentu Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej. Informacje dotyczące zwolnień i przyjęć żołnierzy do omawianego korpusu umieszczane są w *Harmonogramie zmian w stanach osobowych Sił Zbrojnych RP*. Dokument ten jest akceptowany przez różne komórki organizacyjne resortu obrony narodowej, a następnie przez Ministra Obrony Narodowej. Ostatni etap to realizacja przyjętych założeń przedstawionych w tym dokumencie. Z obserwacji uczestniczącej, doświadczenia własnego i potrzeb zgłaszanych przez resort obrony narodowej wynika, że istnieje potrzeba opracowania skutecznego modelu planowania naboru żołnierzy do Sił Zbrojnych RP w korpusie szeregowych wobec pojawiających się zagrożeń militarnych, a także zwiększonego zapotrzebowania żołnierzy, dotąd nieobserwowanego w resorcie obrony narodowej. Stało się to przesłanką do wykonania modelowania naboru w aspekcie wzmocnienia bezpieczeństwa militarnego Polski.

W celach badawczych przeprowadzono również analizę i ocenę naboru żołnierzy w korpusie szeregowych do międzynarodowych struktur wojskowych. Proces naboru oparty jest na systemie informatycznym SEW on-line i wymaga złożenia wniosku wraz z wieloma innymi dokumentami.

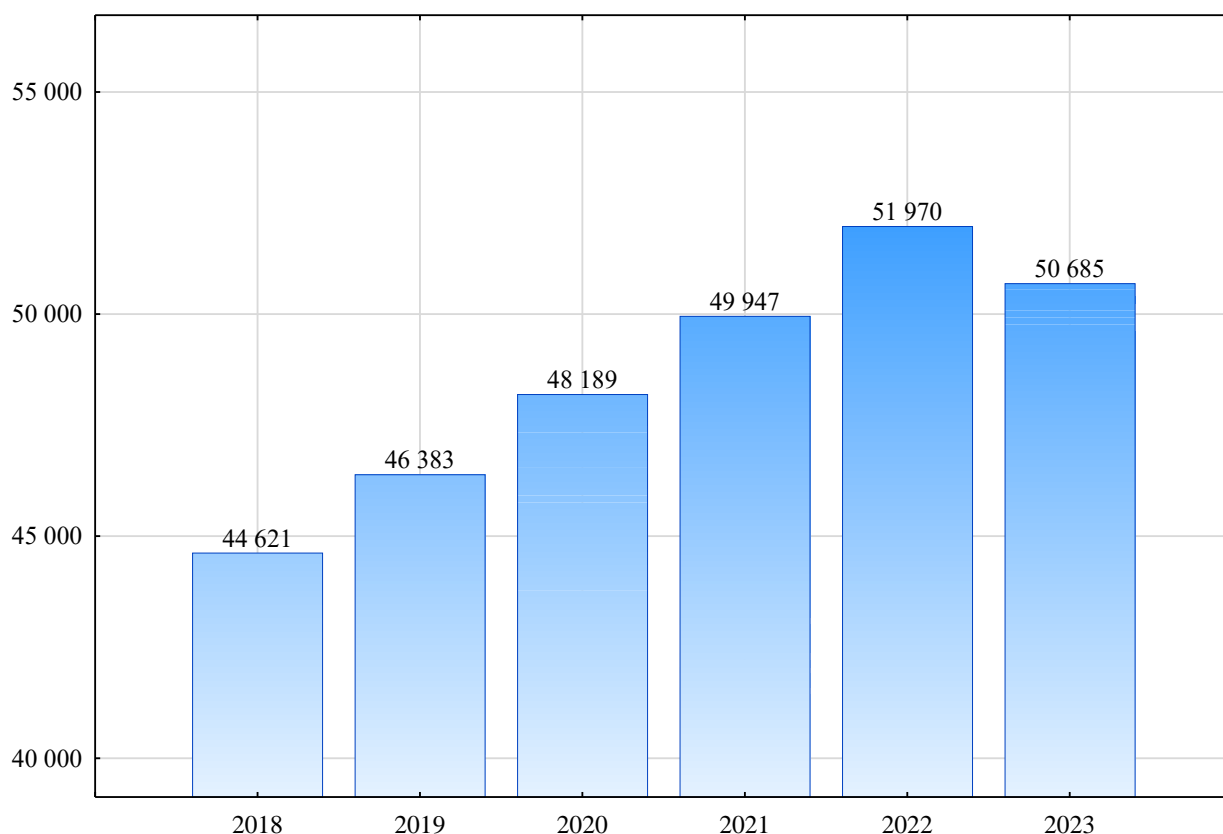
Z uwagi na niedociągnięcia i potrzeby zgłaszane przez resort obrony narodowej kolejny rozdział będzie poświęcony modelowaniu naboru żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w Siłach Zbrojnych RP.

ROZDZIAŁ 5. MODELOWANIE NABORU ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH W KORPUSIE SZEREGOWYCH

Przeprowadzone w rozdziale czwartym modelowanie poprzedzono wielowymiarowymi analizami porównawczymi stanów osobowych w korpusie szeregowych, a następnie ich zwolnień, przyjęć i przejść pomiędzy korpusami w ujęciu dynamicznym. Oceny tych analiz pozwoliły na przyjęcie ograniczeń, założeń, a następnie wykonanie modelowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych. Łącznie badaniom poddano około 400 000 danych pierwotnych.

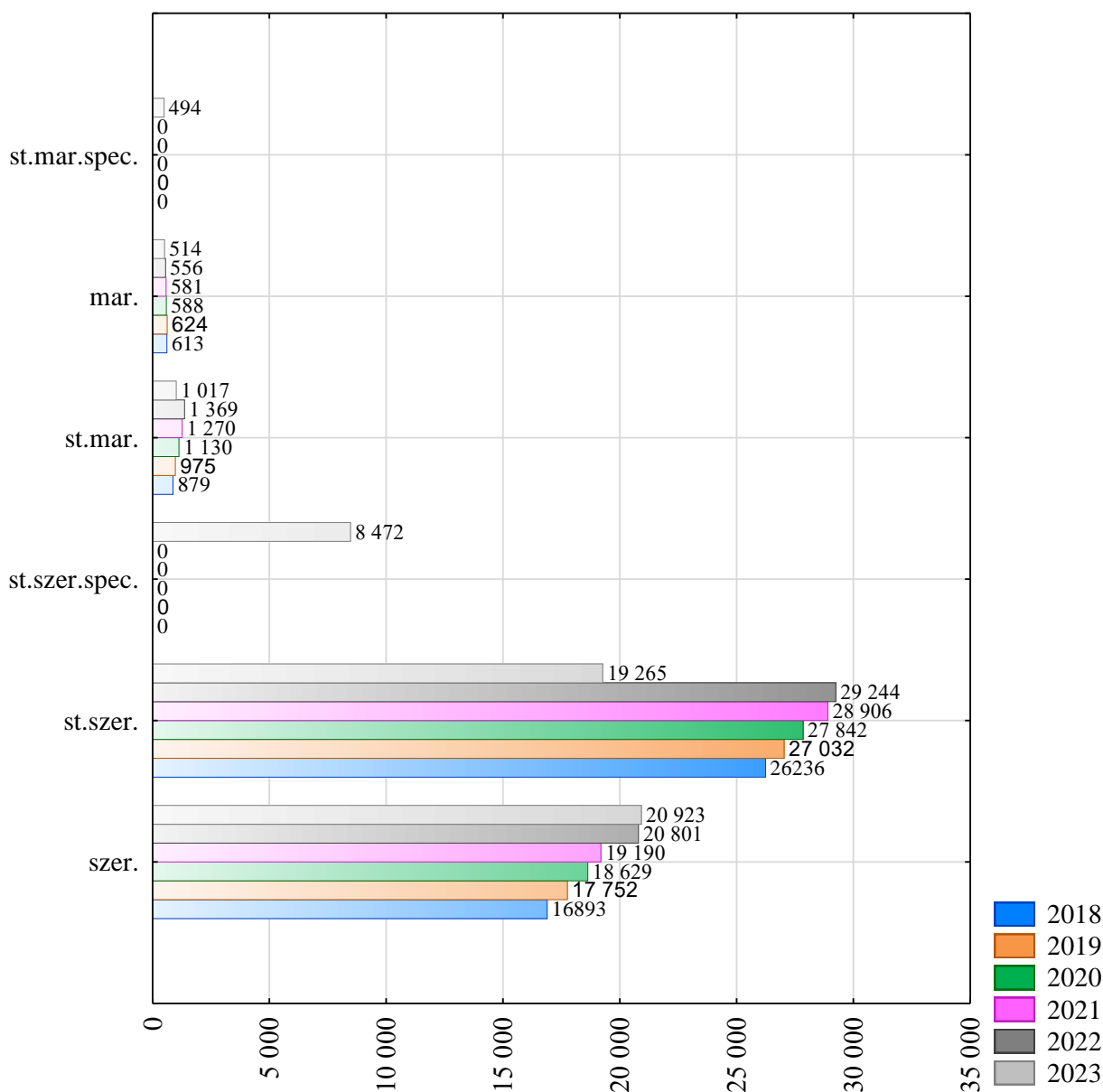
5.1. Wielowymiarowa analiza porównawcza stanów osobowych w korpusie szeregowych

Pierwszym etapem wielowymiarowej analizy porównawczej było stworzenie wykresu słupkowego, na którym zestawiono liczbę żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023.



Rysunek 73. Wykres słupkowy liczby żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych zestawionych na rysunku 73 wynika, że od 2018 (44 621 żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych) do 2022 roku (51 970 żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych) widoczna jest tendencja rosnąca liczby żołnierzy. W 2023 w porównaniu do 2022 roku zaobserwowano spadek liczby żołnierzy w tym korpusie – o 1258 żołnierzy. Na rysunku 74 zestawiono liczbę żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w poszczególnych latach 2018-2023 z podziałem na stopnie wojskowe.



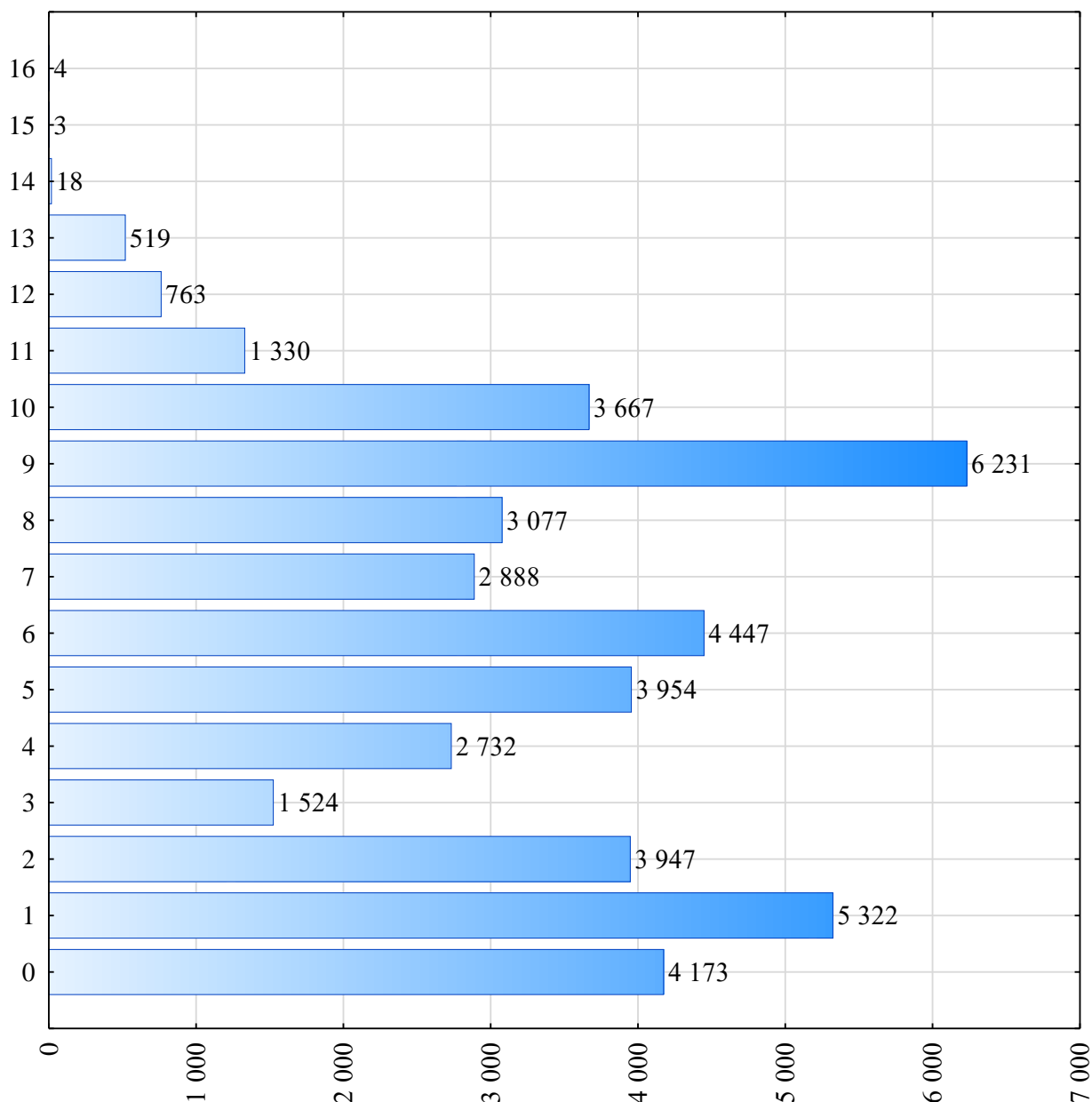
Rysunek 74. Skategoryzowany wykres słupkowy liczby żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 z podziałem na stopnie wojskowe (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych na rysunku 74 wynika, że od 2018 do 2022 roku największą liczbę w korpusie żołnierzy zawodowych, z widoczną tendencją rosnącą, stanowili żołnierze ze stopniem wojskowym starszy szeregowy. W 2018 roku zaewidencjonowano ich 26 236, a w 2022 ich liczba wzrosła do 29 244 osób. W 2023 roku w korpusie żołnierzy szeregowych pojawiły się dwa nowe stopnie wojskowe: starszy szeregowy specjalista i starszy marynarz specjalista. Spowodowało to, że w tym roku liczba żołnierzy ze stopniem starszy szeregowy zmalała do 19 265, a ze stopniem starszy szeregowy specjalista osiągnęła poziom 8472 osób. Dodatkowo zaobserwowano, że liczba żołnierzy ze stopniem wojskowym szeregowy od 2018 do 2023 wykazywała trend rosnący. W 2018 zaewidencjonowano 16 893 żołnierzy, a w 2023 ich liczba wzrosła do 20 923. Rozpatrując stopień wojskowy starszy marynarz, zauważono, że w latach 2018-2022 widoczna była tendencja rosnąca liczby żołnierzy z tym stopniem wojskowym. W 2018 było ich 879, a w 2022 roku 1369. W 2023 zaobserwowano spadek liczby żołnierzy z tym stopniem wojskowym – do 1017 osób – spowodowany pojawieniem się stopnia starszy marynarz specjalista. Stopień ten uzyskało w 2023 roku 494 żołnierzy.

W przypadku liczby żołnierzy ze stopniem wojskowym marynarz zauważono, że od 2018 do 2019 roku ich liczba wzrosła z 613 do 624, a w pozostałych latach do 2023 roku widoczny był trend malejący – do poziomu 514 żołnierzy.

Kolejnym etapem badań była wielowymiarowa analiza porównawcza stanu żołnierzy w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 w grupie zmiennych zależnych lata wysługi. Jako pierwsze analizie poddane zostały dane retrospektywne z 2018 roku (rys. 75).



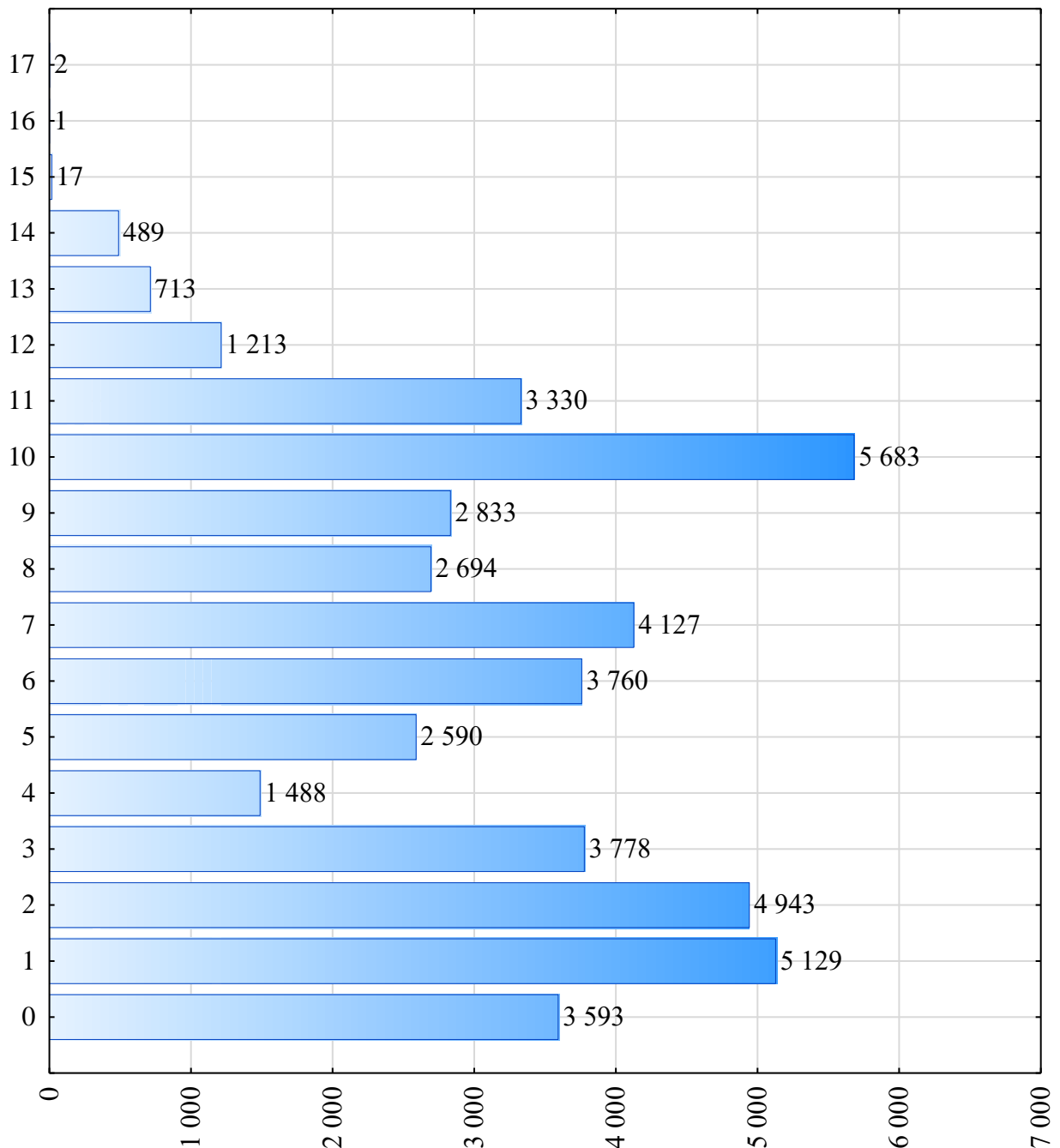
Rysunek 75. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2018 roku według lat wyслуги

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Maksymalna liczba żołnierzy w korpusie szeregowych była w grupie lata wyслуги obejmującej dziewięć lat (6231 żołnierzy). Na drugim miejscu była liczba żołnierzy z wyługą jeden rok – 5322 osoby. Następnie z wyługą sześć lat: 4447 żołnierzy. Średnia arytmetyczna w poszczególnych grupach wyniosła 2027, natomiast mediana 1427 żołnierzy. Odchylenie standardowe od średniej arytmetycznej osiągnęło wynik 2056,4 żołnierza. Rozkład analizowanych danych był bardziej wysmukły od normalnego, z tendencją lewostronnie skośną. W grupie lat wyслуги od 0 do 10 lat rozkład przyjmuje charakter dwusiodłowego. Ważne

jest również to, że maksymalna liczba lat wysługi w 2018 roku w korpusie szeregowych to szesnaście lat. W tej grupie jest czterech żołnierzy.

Następnie analizie poddano dane dotyczące stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2019 roku według lat wysługi.

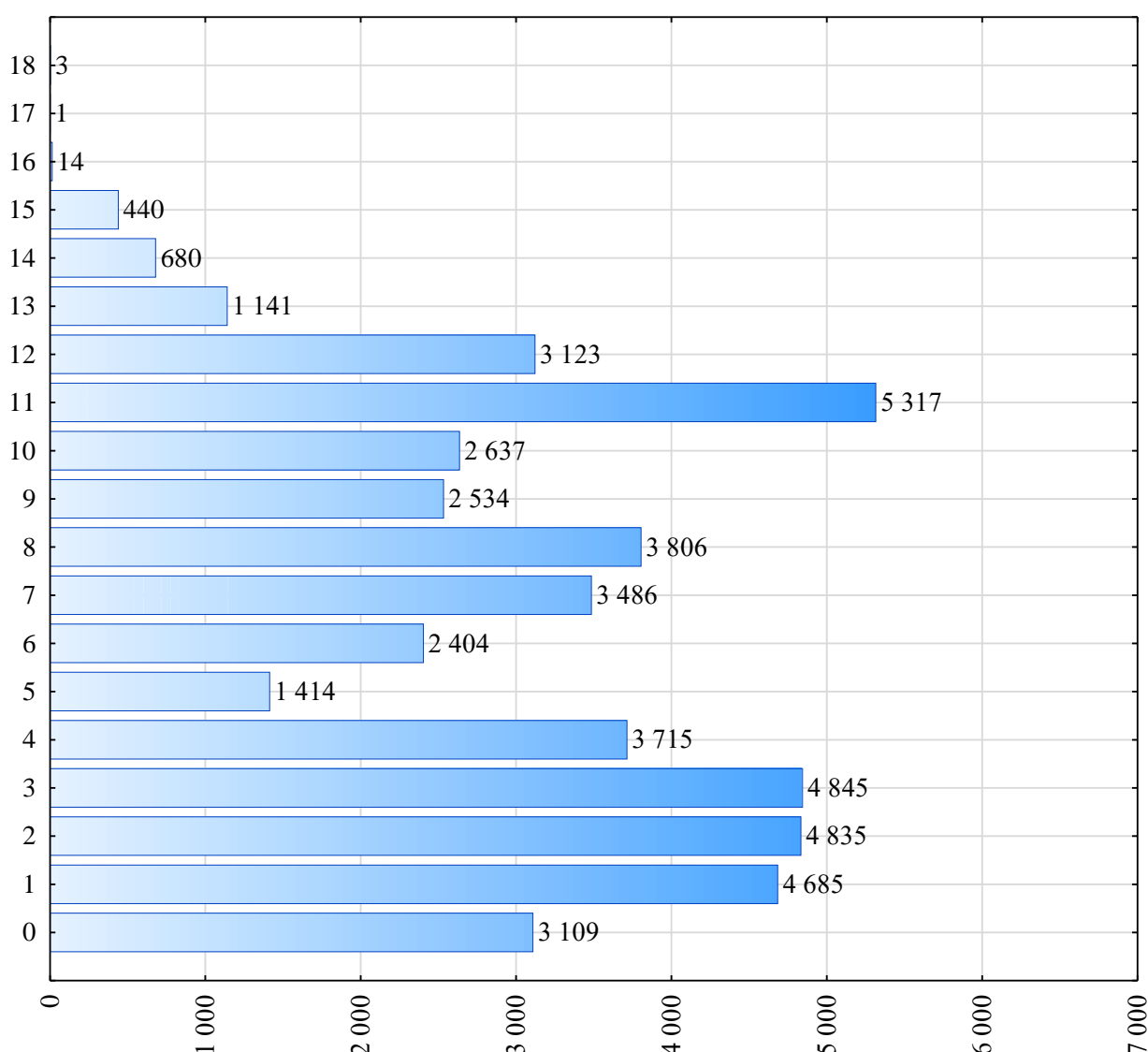


Rysunek 76. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2019 roku według lat wysługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych zestawionych na rysunku 76 wynika, że największa liczba żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2019 roku (5683) była w grupie dziesięciu lat wysługi. W poszczególnych grupach lat wysługi (od dwóch do siedemnastu) w 2019 roku zaobserwowano zmniejszenie liczby żołnierzy w porównaniu do każdego przesunięcia ich liczby w poszczególnych grupach lat wysługi (od roku do szesnastu lat) w 2018 roku. Rozkład analizowanych danych jest bardziej wysmukły od normalnego, lekko lewostronnie skośny. Kształtem przypomina rozkład dwusiodłowy.

Poniżej analizie poddano dane dotyczące stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2020 roku według lat wysługi.

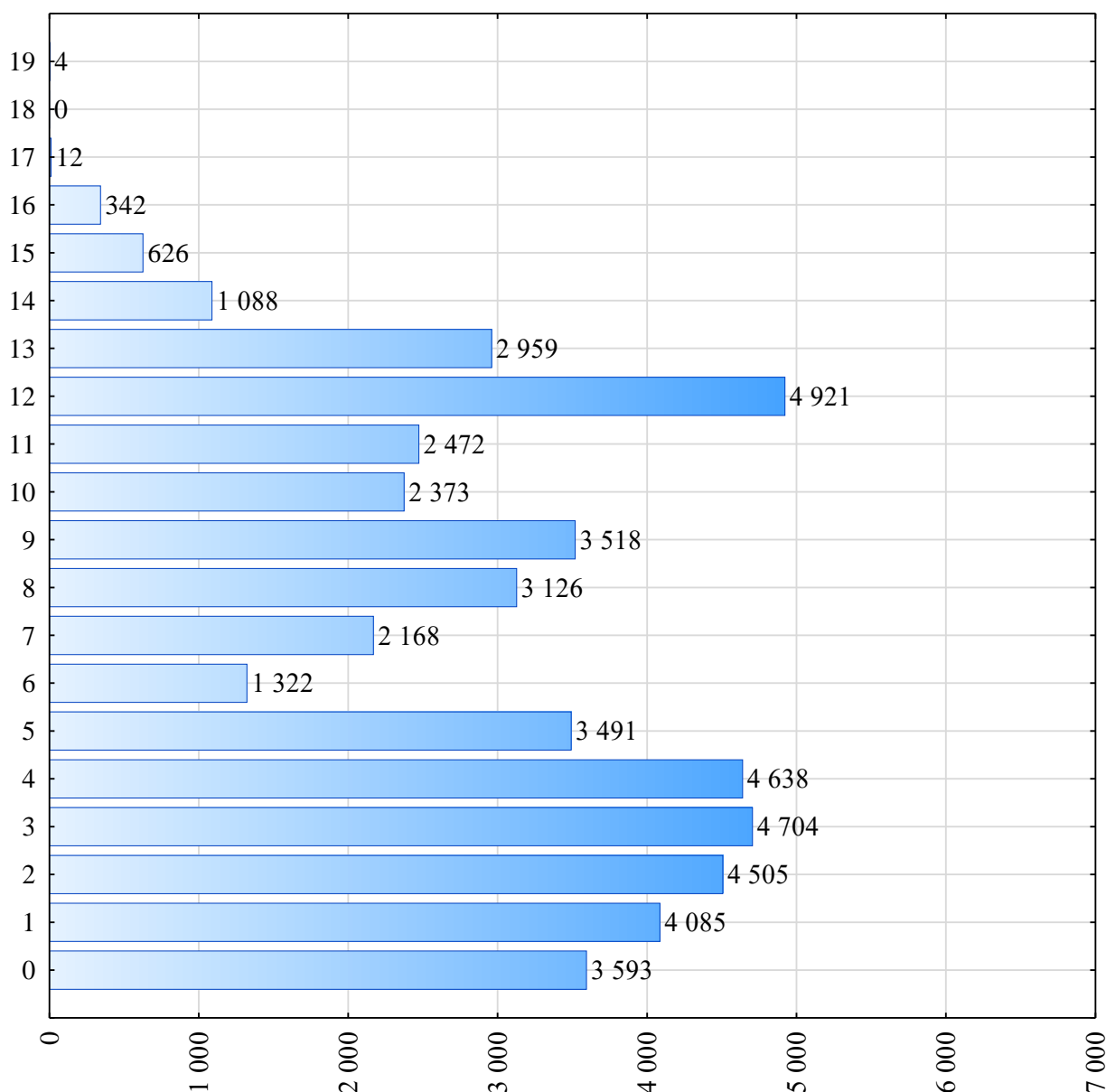


Rysunek 77. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2020 roku według lat wysługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Najliczniejszą grupę w korpusie szeregowych zawodowych w 2020 roku stanowi ta z wysługą jedenastu lat – 5317 żołnierzy. W poszczególnych grupach lat wysługi – od dwóch do siedemnastu – w 2020 roku zaobserwowano zmniejszenie liczby żołnierzy w porównaniu do każdego przesunięcia ich liczby w poszczególnych grupach lat wysługi (od roku do szesnastu lat) w 2019 roku. Rozkład analizowanych danych jest bardziej wysmukły od normalnego, lekko lewostronnie skośny. Kształtem przypomina rozkład dwusiodłowy.

Kolejny etap badań to analiza danych dotyczących stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2021 roku według lat wysługi.



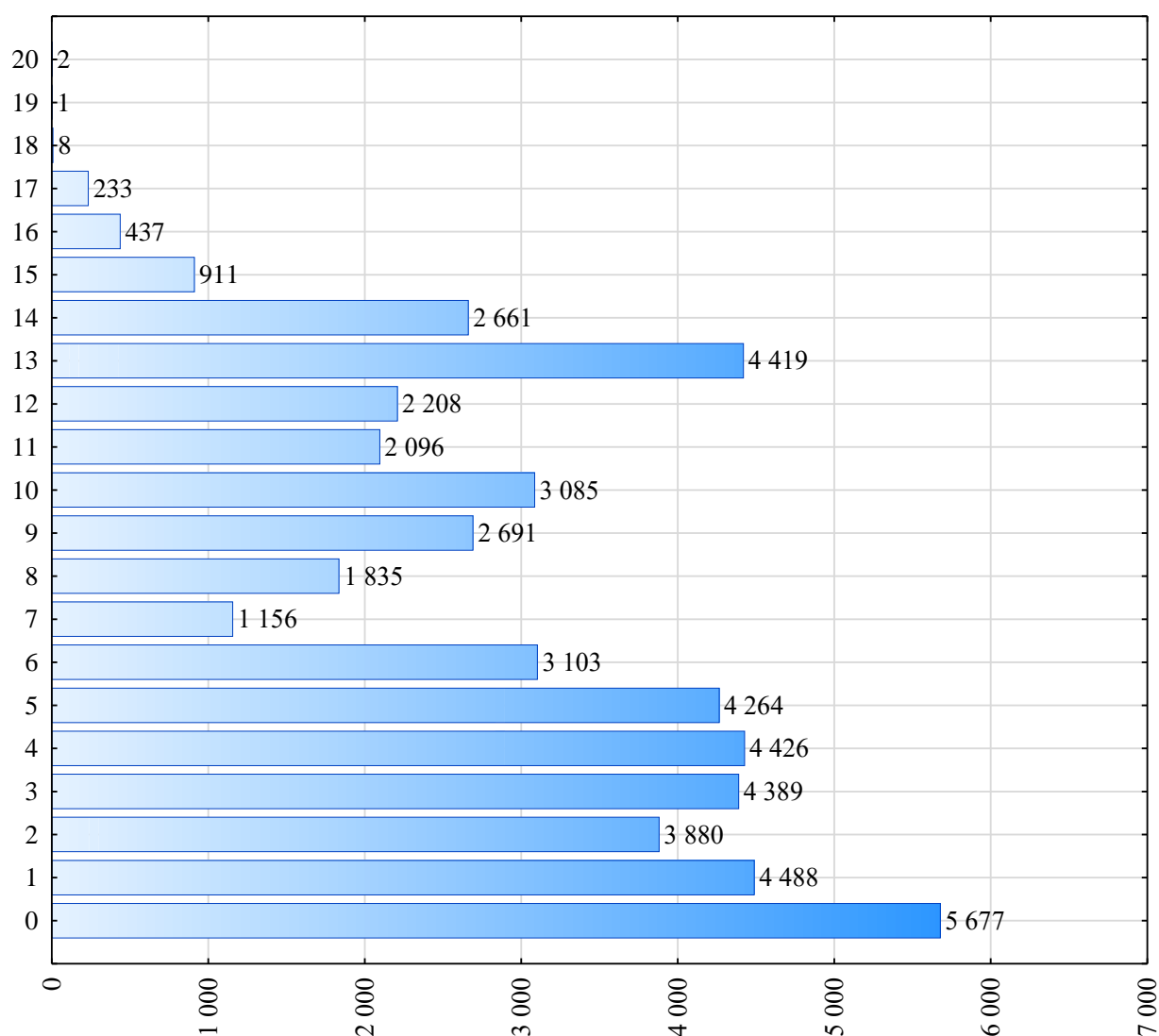
Rysunek 78. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2021 roku według lat wysługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych zestawionych na rysunku 78 wynika, że najliczniejszą grupę żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych stanowią ci z wysługą dwunastu lat: 4921 żołnierzy.

W poszczególnych grupach lat wysługi (od dwóch do siedemnastu lat w 2021 roku) zaobserwowano zmniejszenie liczby żołnierzy w porównaniu do każdego jednego przesunięcia tej liczby w poszczególnych grupach lat wysługi (od roku do szesnastu lat) w 2020 roku. Rozkład analizowanych danych jest bardziej spłaszczony od normalnego, lekko lewostronnie skośny. Kształtem przypomina rozkład dwusiodłowy.

Kolejnym etapem badań była analiza danych dotyczących stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2022 roku według lat wysługi.



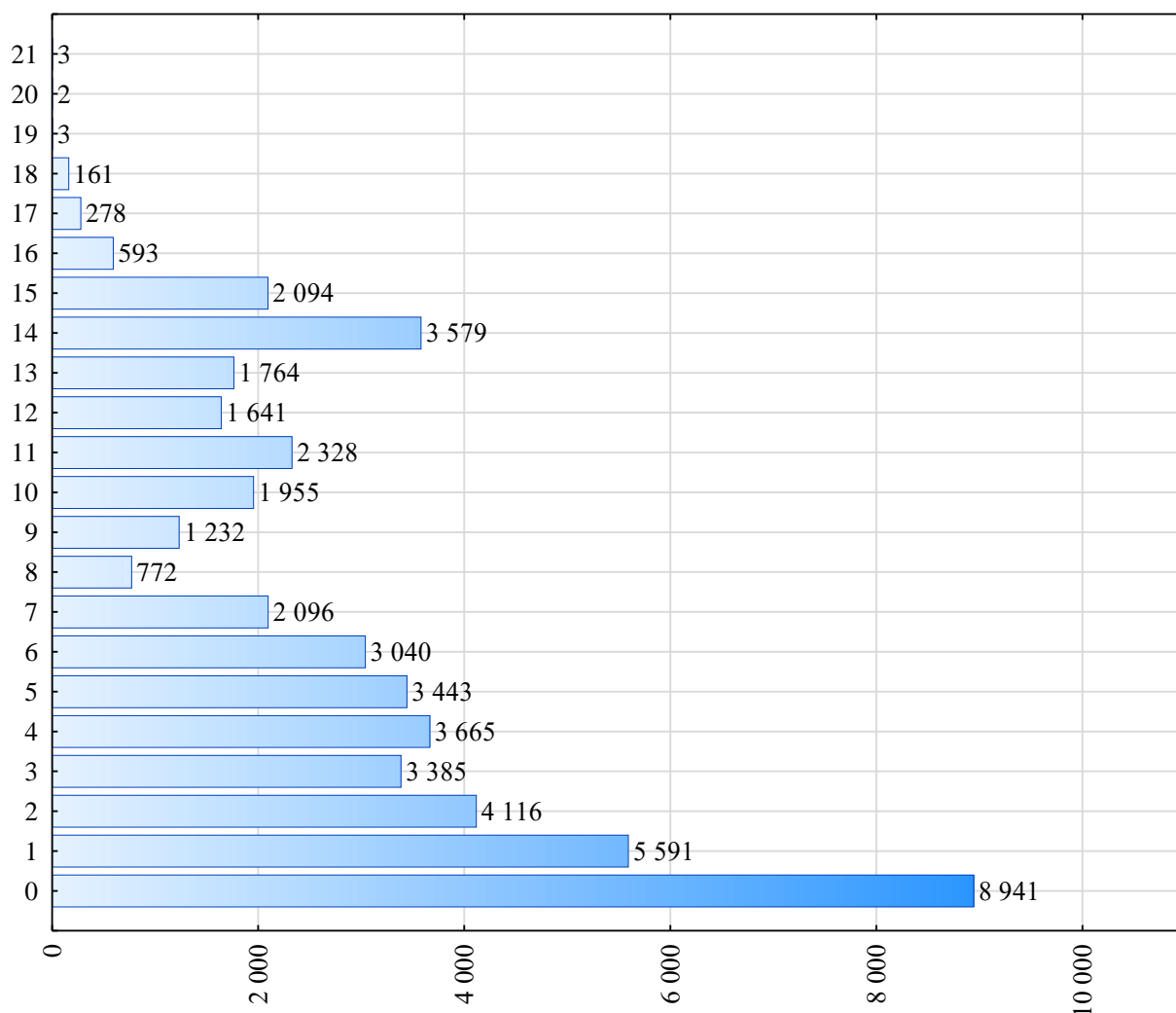
Rysunek 79. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2022 roku według lat wysługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Analiza danych zestawionych na rysunku 79 pokazuje, że najliczniejszą grupę żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych stanowią ci bez wysługi lat – 5677 żołnierzy. Świadczy to o zwiększonym w porównaniu do poprzednich lat naborze na stanowiska żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych.

W poszczególnych grupach lat wysługi (od dwóch do osiemnastu lat) w 2022 roku zaobserwowano zmniejszenie liczby żołnierzy w porównaniu do każdego jednego jej przesunięcia w poszczególnych grupach lat wysługi (od roku do siedemnastu lat) w 2021 roku. Rozkład analizowanych danych jest bardziej wysmukły od normalnego, lekko lewostronnie skośny. Kształtem przypomina rozkład dwusiodłowy.

Następnie analizie poddano dane dotyczące stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2023 roku według lat wysługi.



Rysunek 80. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2023 roku według lat wysługi (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

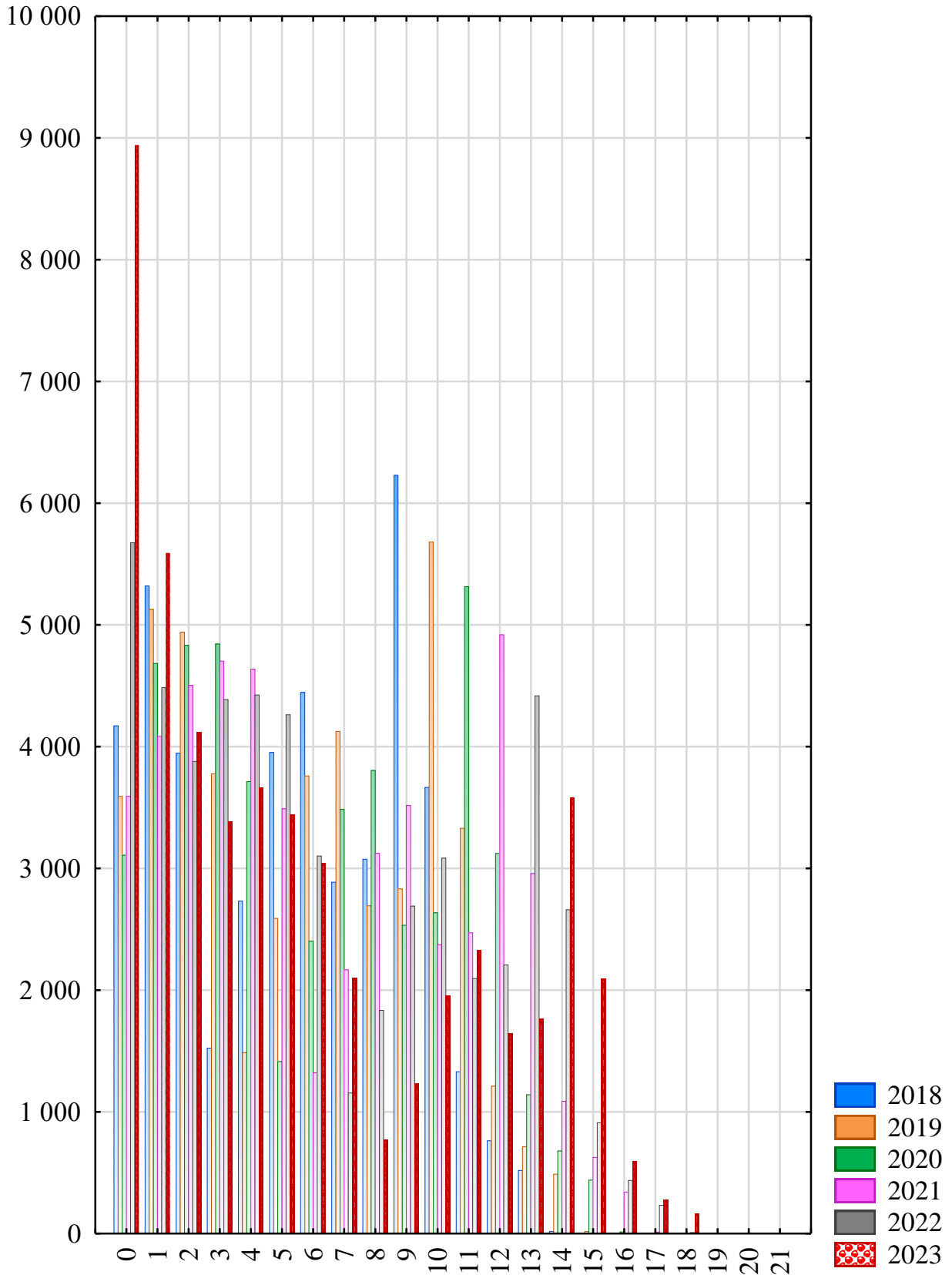
Z danych przedstawionych na rysunku 80 wynika, że najliczniejsza grupa żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych to ci bez wysługi lat: 8941 żołnierzy. Świadczy to o istnieniu trendu rosnącego w latach 2021-2022 naboru na stanowiska żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych.

W poszczególnych grupach lat wysługi (od roku do dziewiętnastu lat) w 2023 roku zaobserwowano zmniejszenie liczby żołnierzy w porównaniu do każdego przesunięcia ich liczby w poszczególnych grupach lat wysługi (od zera do osiemnastu lat) w 2022 roku. Rozkład analizowanych danych jest bardziej wysmukły od normalnego, prawostronnie skośny. Kształtem przypomina rozkład siodłowy.

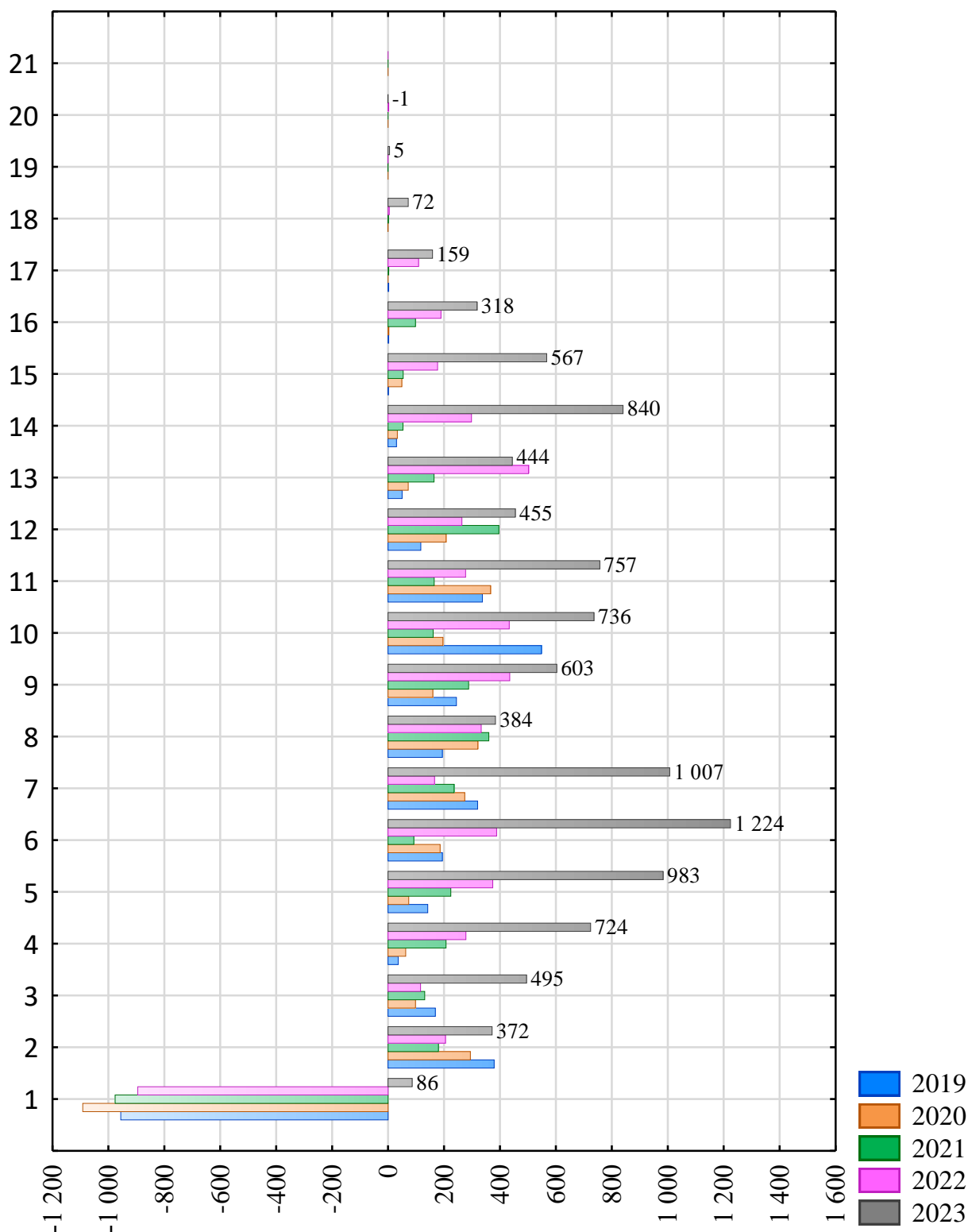
Kolejnym etapem badań była analiza stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 według lat wysługi.

Dane zestawione na rysunku 73 wskazują, że w 2023 w porównaniu do 2022 roku zwiększono nabór na stanowiska szeregowych zawodowych o 3262 osoby. Można również zobaczyć, że liczba żołnierzy w grupach od zera do dwudziestu jeden lat wysługi wykazuje trend malejący w ujęciu dynamicznym. Warto podkreślić, że duże odchylenie od powyższej prawidłowości widać w grupie dziewięciu lat wysługi w 2018 roku, gdzie zaobserwowano wzrost w stosunku do liczby żołnierzy w grupie ośmiu lat wysługi o około 3000 osób. W kolejnych latach 2019-2023 można zauważyć spadek liczby żołnierzy w grupie wysługa od dziesięciu do czternastu lat, czyli zachowanie tendencji trendu malejącego.

Następnie na rysunku 81 analizie poddano dane dotyczące różnicy pomiędzy stanem żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2019-2023 według lat wysługi a ich jednym przesunięciem w roku poprzednim.



Rysunek 81. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 według lat wysługi (dane do 30 kwietnia 2023 roku)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON



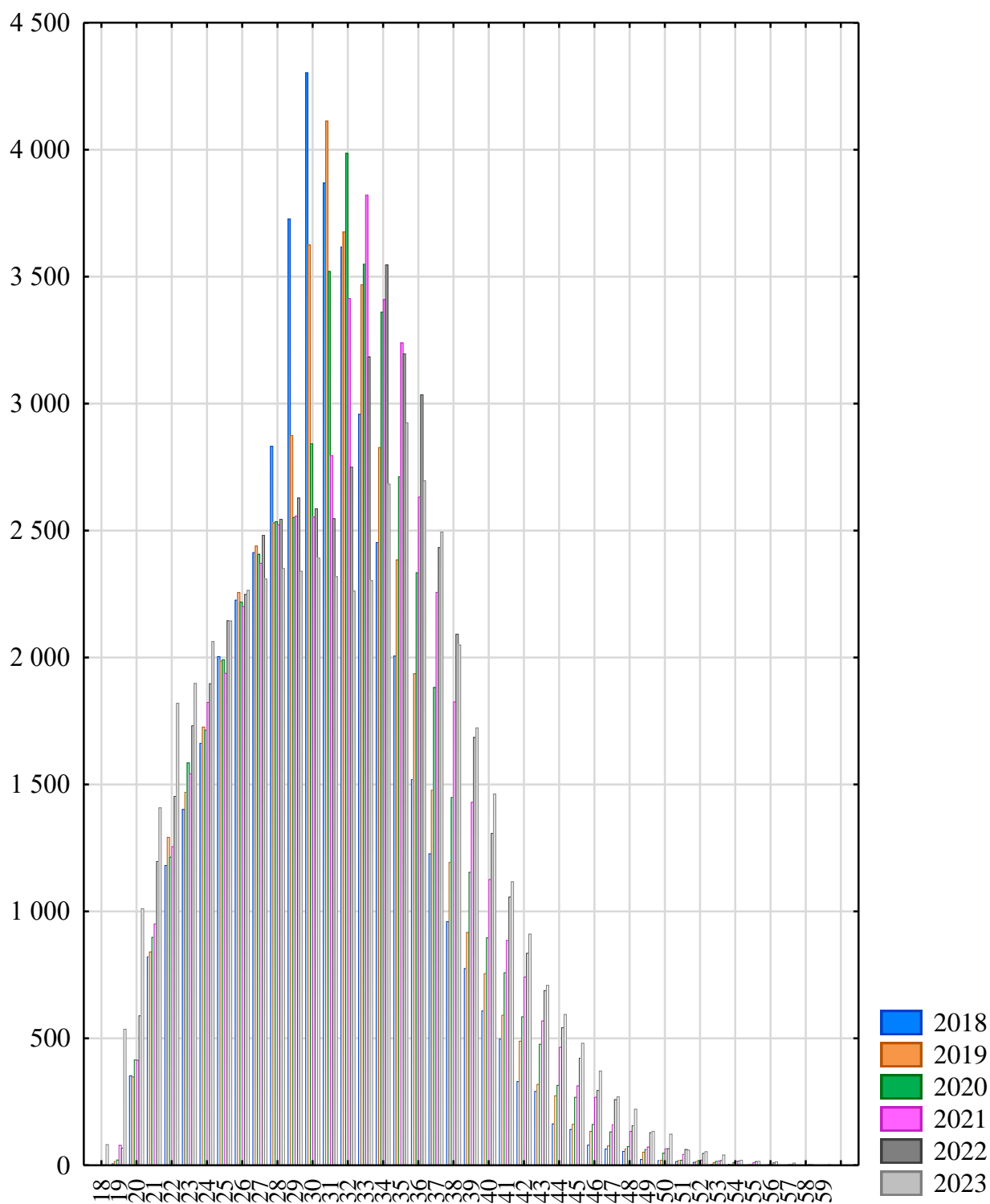
Rysunek 82. Wykres słupkowy różnicy pomiędzy stanem żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2019-2023 według lat wyслуги a jego jednym przesunięciem w roku poprzednim – przesunięcia obejmują poszczególne lata 2018-2022 według lat wyслуги (wysługa liczona w latach od roku do dwudziestu jeden); dane do 30 kwietnia 2023 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych na rysunku 82 wynika, że średnia arytmetyczna różnicy pomiędzy stanem żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2020-2023 łącznie według lat wysługi a ich przesunięciem w roku poprzednim rosła. W 2020 wyniosła 166,14, z kolei w 2021 była na poziomie 180,43. W 2020 nastąpił wzrost średniej arytmetycznej do 259,33, a w 2023 roku osiągnęła poziom 487,24. Jedynie pomiędzy rokiem 2019 i 2020 zaobserwowano spadek w poziomie średniej arytmetycznej o 11,05.

Największe różnice pomiędzy stanem żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2019-2023 łącznie według lat wysługi były w 2023 roku w grupie sześciu lat wysługi i wyniosły 1224. Na drugim miejscu były różnice w grupie siedmiu lat wysługi w 2023 roku z wynikiem 1007. Kolejne miejsce zajęła grupa pięciu lat wysługi w jednoimiennym roku 2023 z wynikiem 983.

Następnie badaniu poddano dane dotyczące stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 według wieku (rys. 83).



Rysunek 83. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 według wieku (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

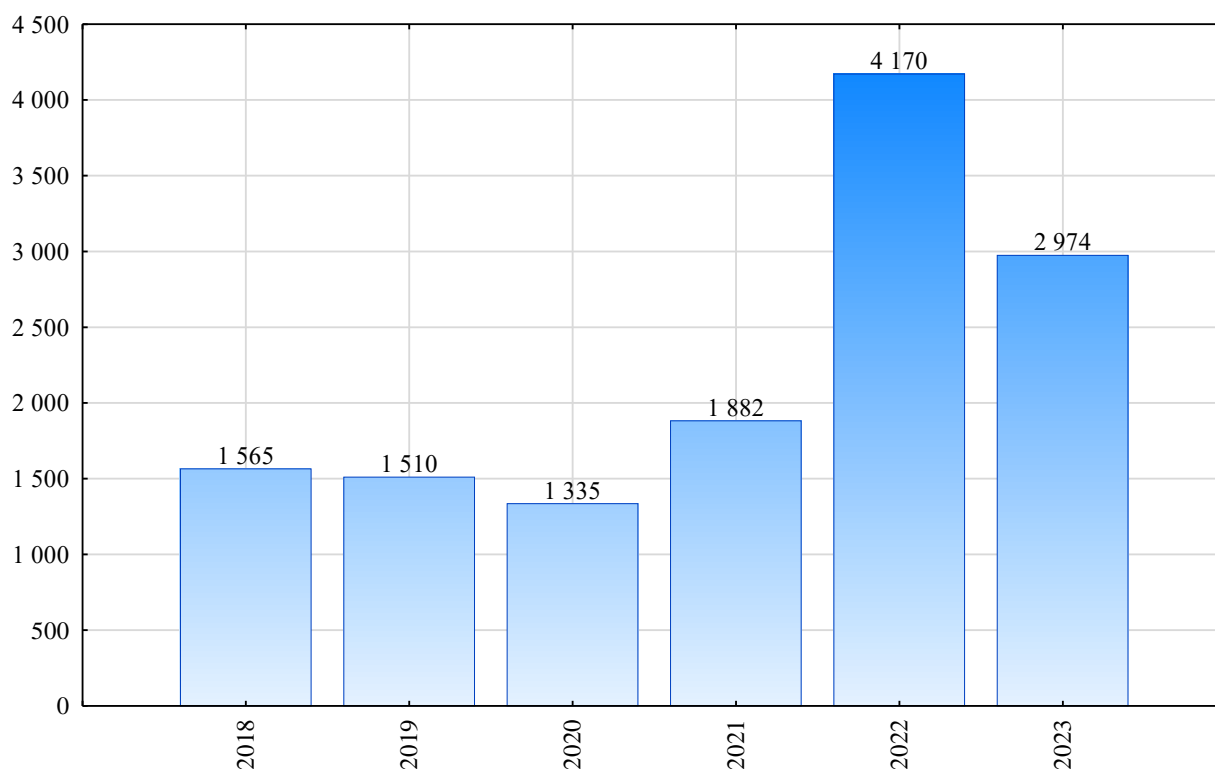
Analiza wskazuje, że od 2018 do 2022 roku widoczny był trend rosnący średniej arytmetycznej wieku w korpusie szeregowych. W 2018 średnia ta wynosiła 30,56. W 2019 roku

wzrosła do 30,99. Z kolei w 2020 roku była na poziomie 31,45, a w 2021 wzrosła do 31,89. W 2022 roku osiągnęła poziom 32,02. W 2023 zaobserwowano jej spadek do poziomu 31,74 (w 2023 roku badaniu poddano tylko 4 miesiące). W latach 2021-2023 widoczny jest wzrost liczby żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w poszczególnych grupach wiekowych od 31 do 59 lat.

Kolejny podrozdział będzie poświęcony zastosowaniu wielowymiarowej analizy porównawczej zwolnień i przyjęć w korpusie szeregowych zawodowych w ujęciu dynamicznym.

5.2. Wielowymiarowa analiza porównawcza i ocena zwolnień, przyjęć żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych

Wielowymiarową analizę porównawczą rozpoczęto od nakreślenia na rysunku 84 sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023.

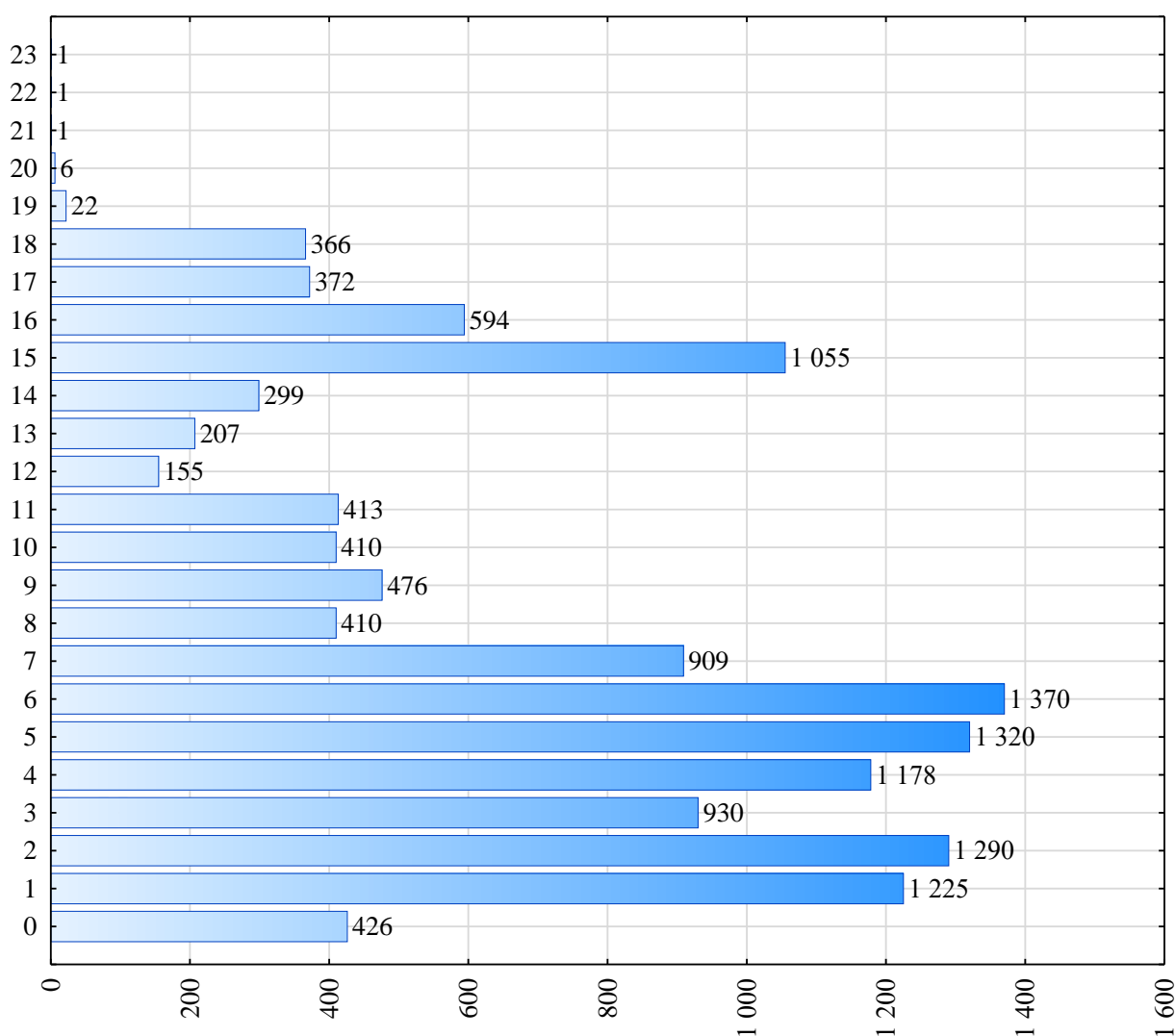


Rysunek 84. Wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych zestawionych na rysunku 84 wynika, że w latach 2018-2020 widoczny był trend malejący liczby zwolnionych żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych. W 2018 zwolniono 1565 żołnierzy, a w 2020 roku liczba zwolnień spadła do 1335 osób. W 2021 roku zaobserwowano wzrost liczby zwolnień do poziomu 1882 żołnierzy. W 2022 roku zarejestrowano największy wzrost liczby zwolnień w korpusie szeregowych – 4170 osób. Z kolei od stycznia od końca kwietnia 2023 roku zwolniono w resorcie obrony narodowej 2974 żołnierzy.

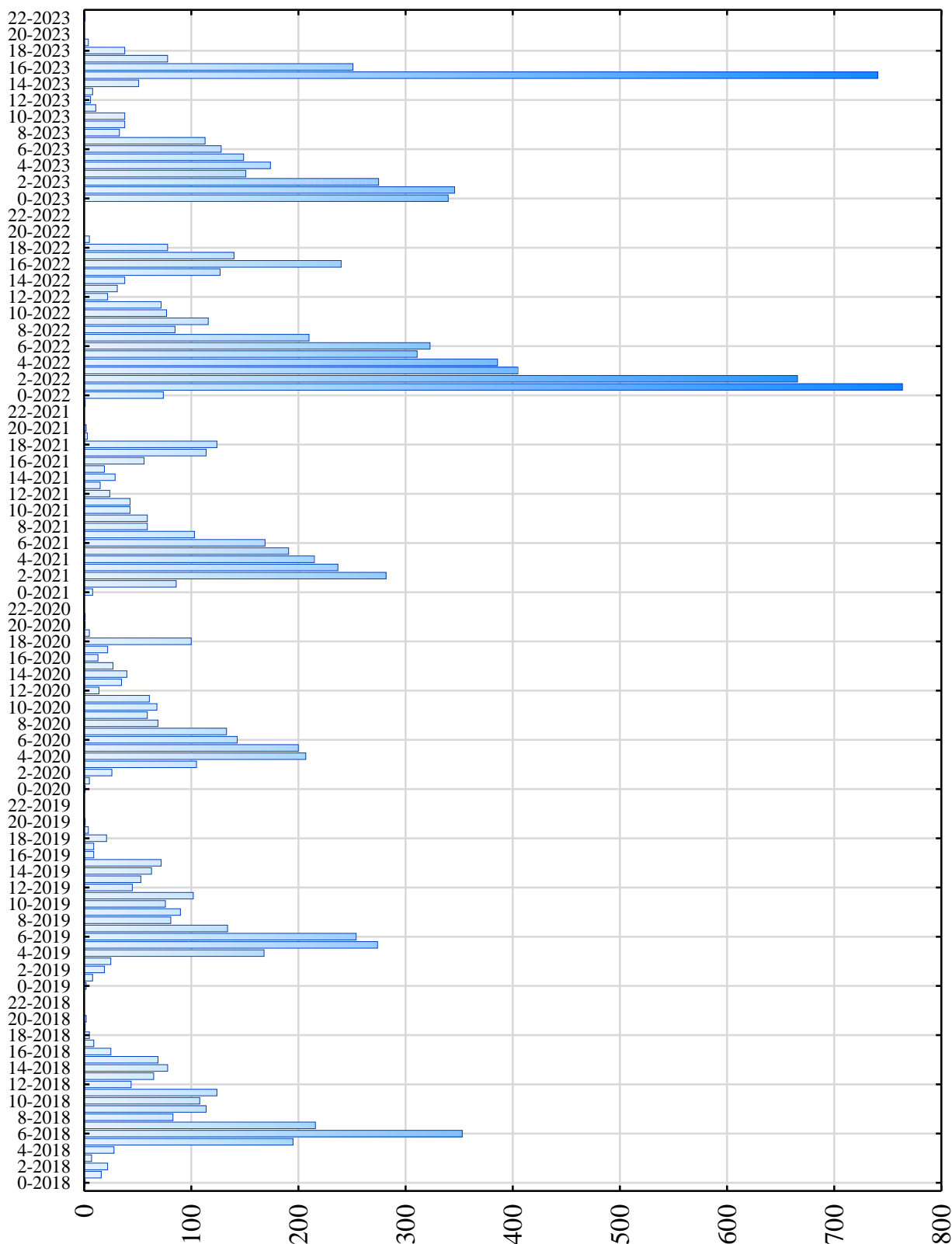
Dalszym etapem badań była analiza sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi łącznie za lata 2018-2023 (rys. 85).



Rysunek 85. Skategoryzowany wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi łącznie za lata 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych na rysunku 85 wynika, że liczba zwolnień żołnierzy zawodowych oscylująca wokół 600 osób w korpusie szeregowych łącznie za lata 2018-2023 była w grupach lat wysługi 1-7 oraz 15-16. W pozostałych grupach wynosiła poniżej 500 osób. Od 2018 do końca kwietnia 2023 roku zaobserwowano najwięcej zwolnień w grupie sześciu lat wysługi: 1370 osób. Na drugim miejscu była liczba zwolnionych osób z wysługą pięciu lat: 1320. Na trzecim miejscu znalazła się grupa ludzi z wysługą dwóch lat – w rozpatrywanym przedziale czasowym zwolniono 1209 żołnierzy.

Następnie badaniom poddano sumę zwolnień żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych według lat wysługi w poszczególnych latach 2018-2023 (rys. 86).

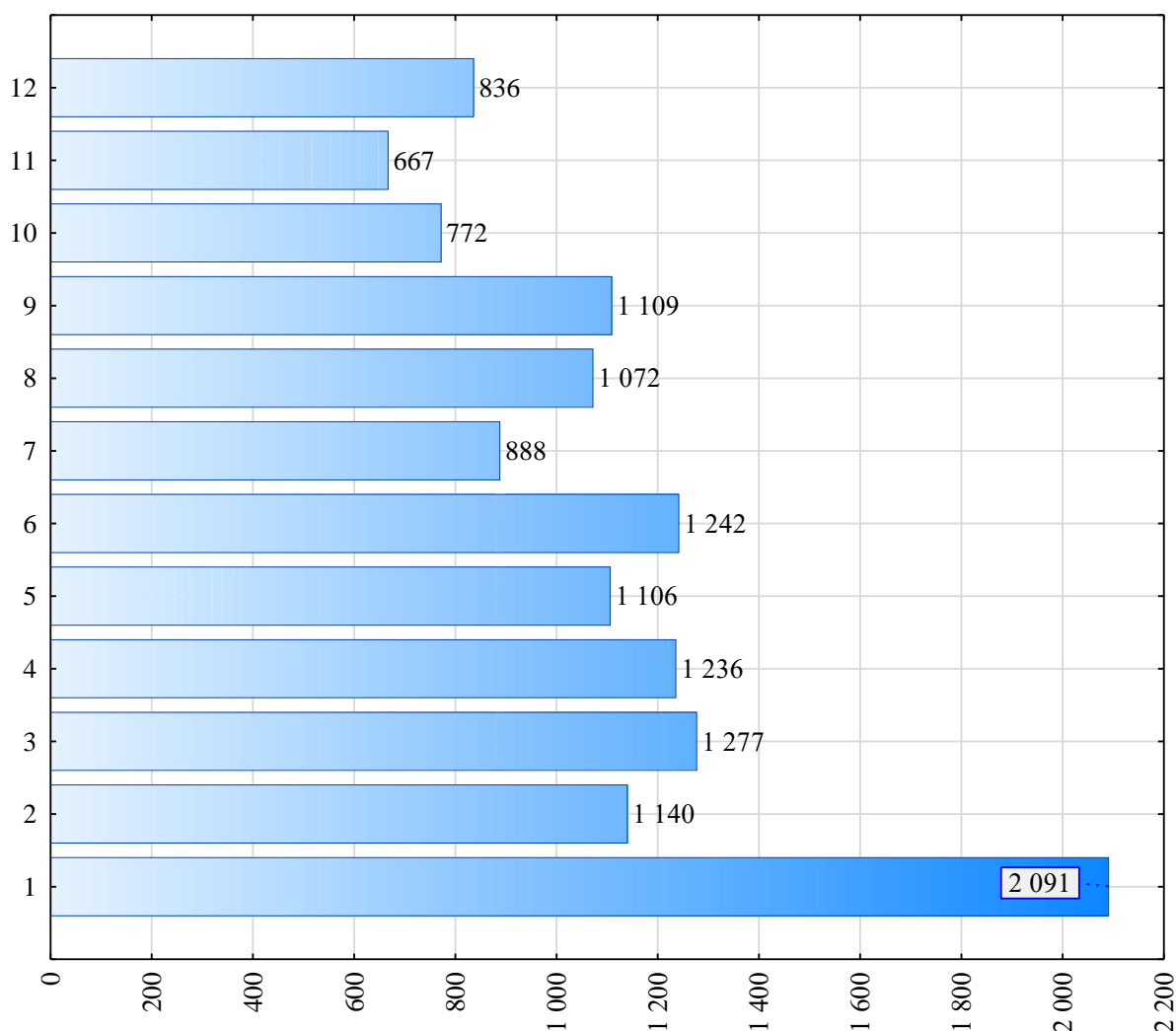


Rysunek 86. Skategoryzowany wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Analiza danych zestawionych na rysunku 86 pozwala na zaobserwowanie nietypowej sezonowości (powtarzalność co 23 okresy) w szeregu czasowym zwolnień żołnierzy zawodowych w grupie lat wysługi od 0 do 22 w latach 2020-2023. W 2022 i 2023 roku widoczny jest również wzrost liczby zwolnień żołnierzy zawodowych w tej grupie wywołany między innymi zwiększonym naborem w ujęciu dynamicznym w najniższych grupach wysługi od 0 do 22. Wraz z wprowadzonymi w resorcie obrony dodatkami za długoletnią służbę w przyszłości doprowadzi to do zwolnień w dalszych grupach lat wysługi: od 23 do 43.

Następnie analizie poddano dane pierwotne dotyczące sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w jednoimiennych miesiącach łącznie za okres od 2018 do 2023 roku (rys. 87).

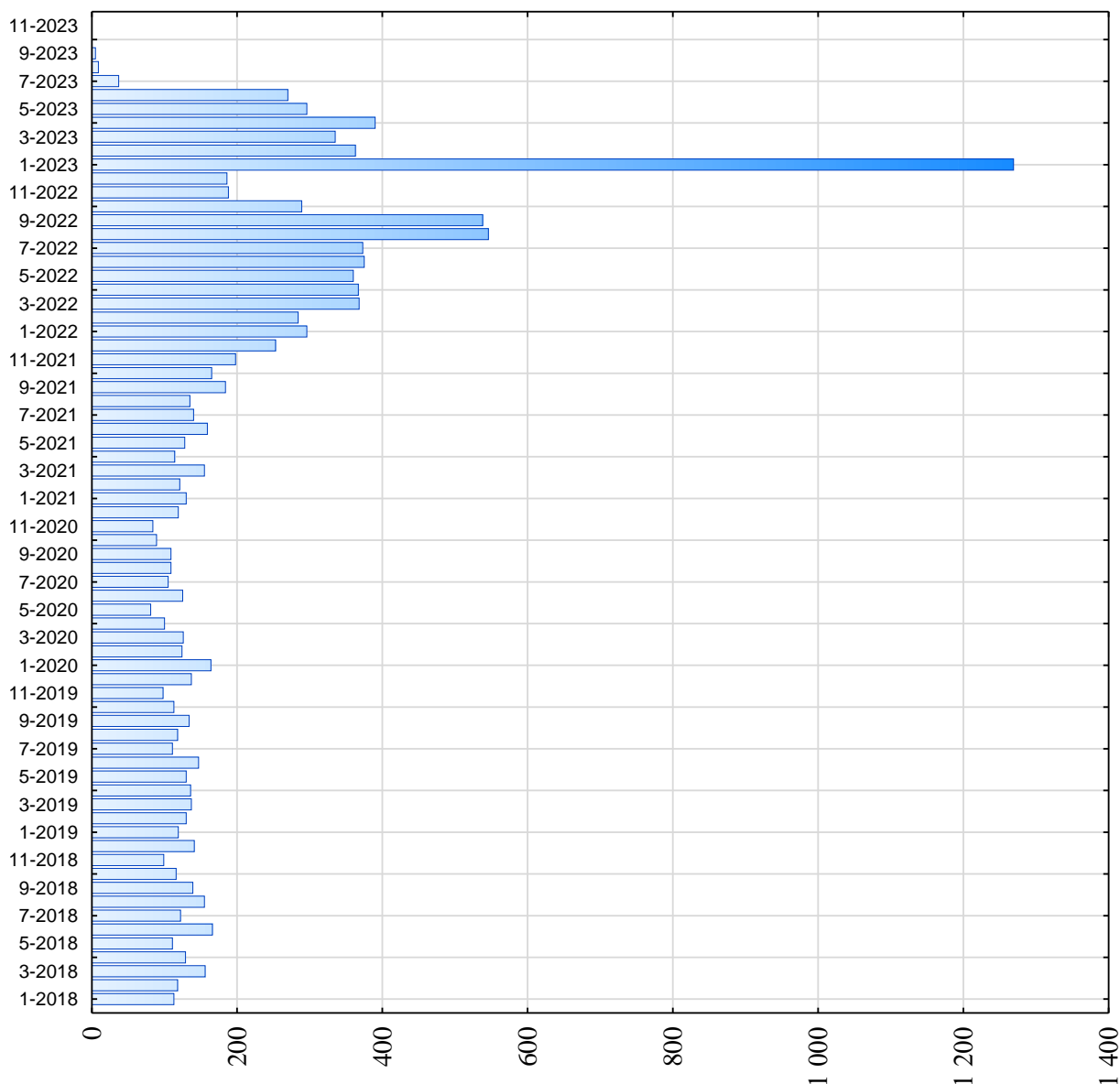


Rysunek 87. Skategoryzowany wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w jednoimiennych miesiącach łącznie za okres od 2018 do 2023 roku (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych przedstawionych na rysunku 87 wynika, że najwięcej zwolnień w jednoimiennych miesiącach w latach 2018-2023 było w styczniu: 2091 osób w korpusie szeregowych zawodowych. W pozostałych miesiącach zwolnienia oscylowały wokół średniej arytmetycznej wynoszącej 1031 żołnierzy.

Kolejnym etapem badań była analiza danych dotyczących sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w jednoimiennych miesiącach w poszczególnych latach 2018-2023.



Rysunek 88. Skategoryzowany wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w jednoimiennych miesiącach w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych przedstawionych na rysunku 88 wynika, że od stycznia 2018 roku do grudnia 2021 roku w każdym miesiącu widoczny był poziom zwolnień oscylujący wokół średniej arytmetycznej 131 żołnierzy, przy odchyleniu standardowym wynoszącym 30 osób. W latach 2022-2023 średnia arytmetyczna zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wzrosła do 340 żołnierzy, a odchylenie standardowe do 258.

Dalszym etapem badań było przedstawienie na rysunku 89 informacji dotyczących liczby żołnierzy w korpusie szeregowych bez wysługi lat w poszczególnych latach 2020-2023.

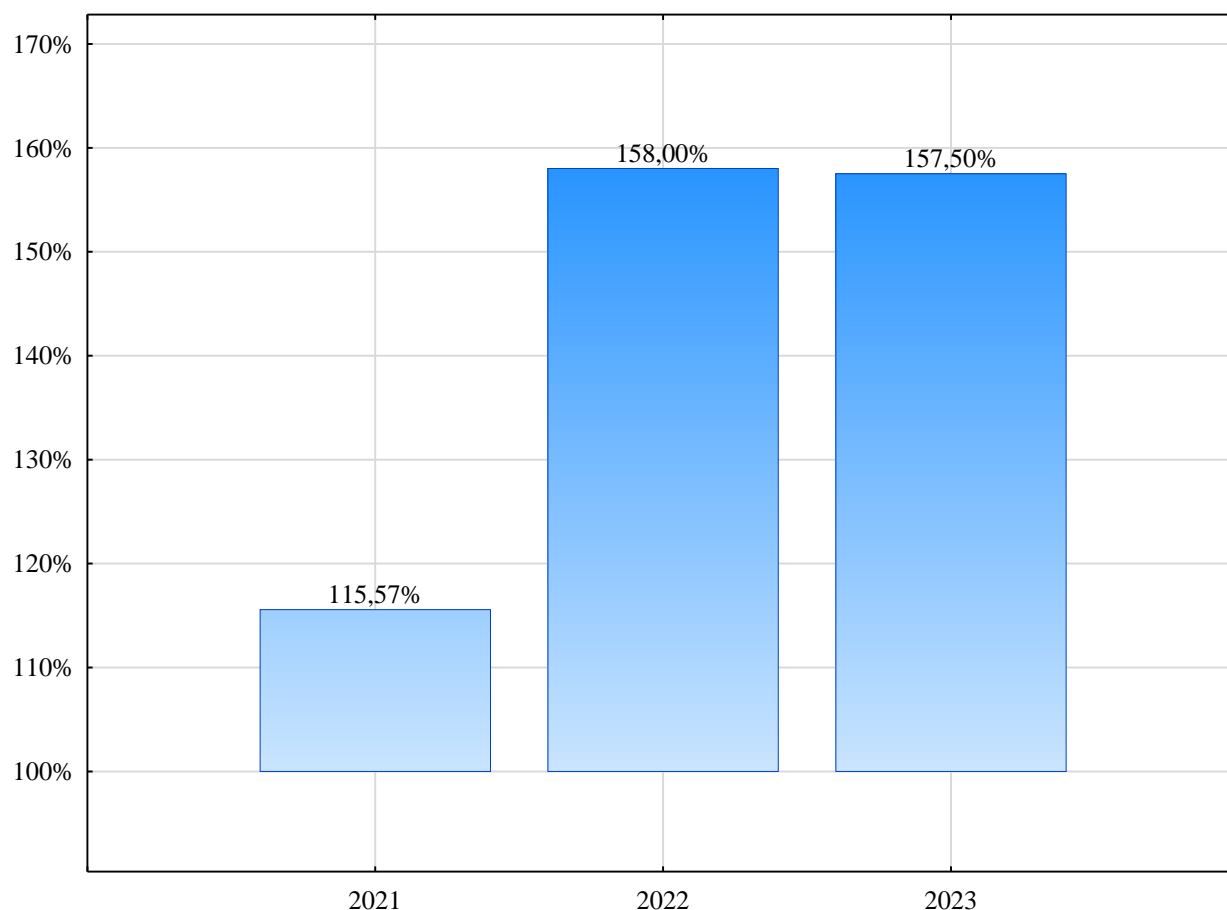


Rysunek 89. Skategoryzowany wykres słupkowy liczby żołnierzy w korpusie szeregowych bez wysługi lat w poszczególnych latach 2020-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Od 2020 do 2023 roku obserwuje się trend rosnący liczby żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych bez wysługi lat. W 2020 roku zaewidencjonowano ich 3109, a w 2023 ich liczba wzrosła do 8941.

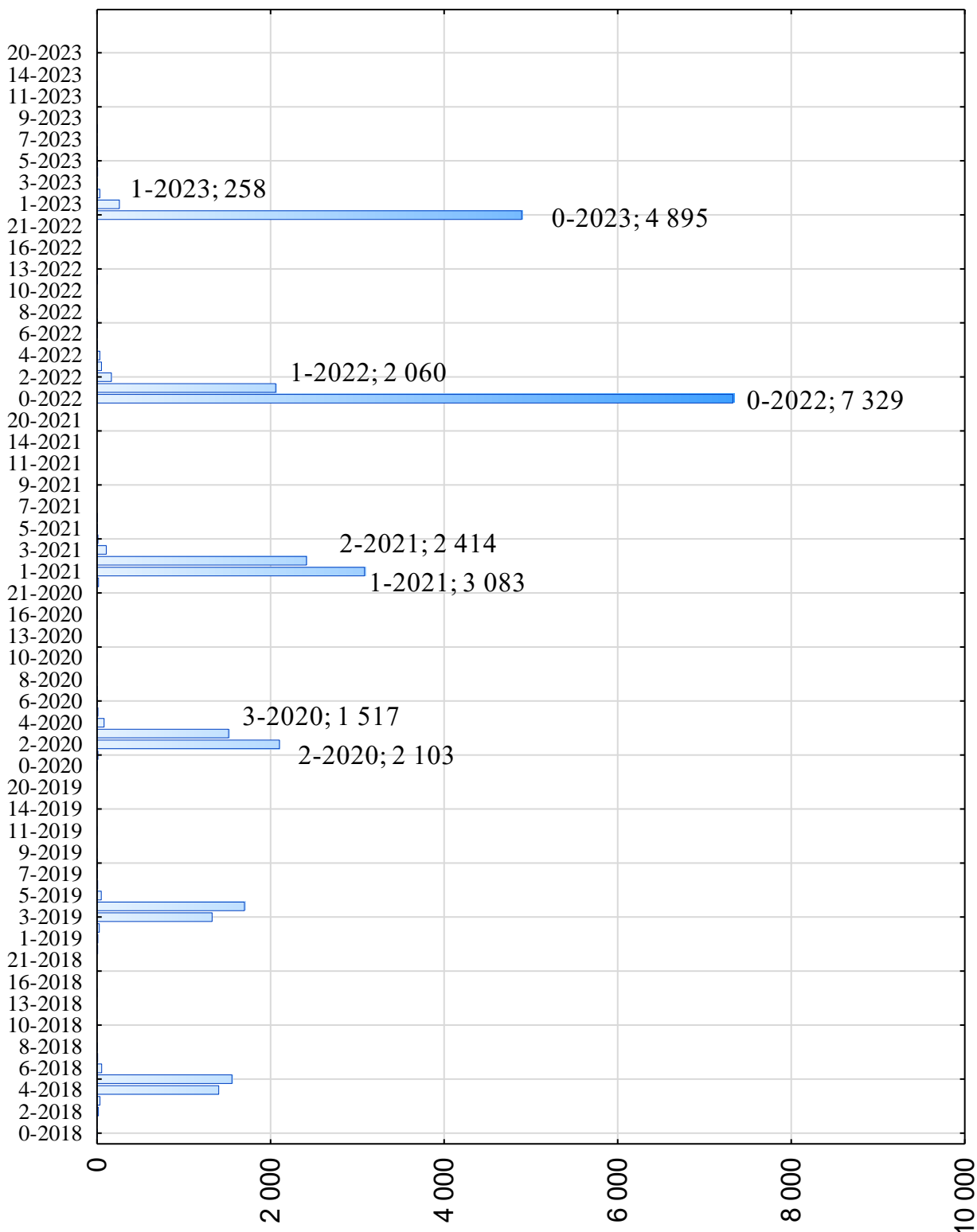
Następnie wyliczono wskaźniki dynamiki łańcuchowe liczby żołnierzy w korpusie szeregowych bez wysługi lat w poszczególnych latach 2021-2023, gdzie stałą do kalkulowania średniej ruchomej był rok poprzedni. Wyniki zestawiono na rysunku 90.



Rysunek 90. Skategoryzowany wykres słupkowy wskaźników dynamiki łańcuchowych liczby żołnierzy w korpusie szeregowych bez wysługi lat w poszczególnych latach 2021-2023 (podstawa ruchoma – rok poprzedni); dane do 30 kwietnia 2023 roku
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z przedstawionych na rysunku 90 łańcuchowych wskaźników dynamiki wynika, że największy procentowy wzrost liczby żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych bez wysługi lat nastąpił w 2022 roku i wyniósł w porównaniu do roku poprzedniego 158%. Zbliżony poziom wzrostu liczby żołnierzy w jednoimiennej grupie lat wysługi był w 2023 roku i wyniósł 157,50%. Najniższy wzrost w analizowanej grupie lat wysługi zaobserwowano w 2021 roku i w porównaniu do 2020 roku wyniósł on 115,57%.

Następnie badaniu poddano szereg czasowy danych dotyczących przyjęć żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi w poszczególnych latach 2018-2023 (rys. 91).



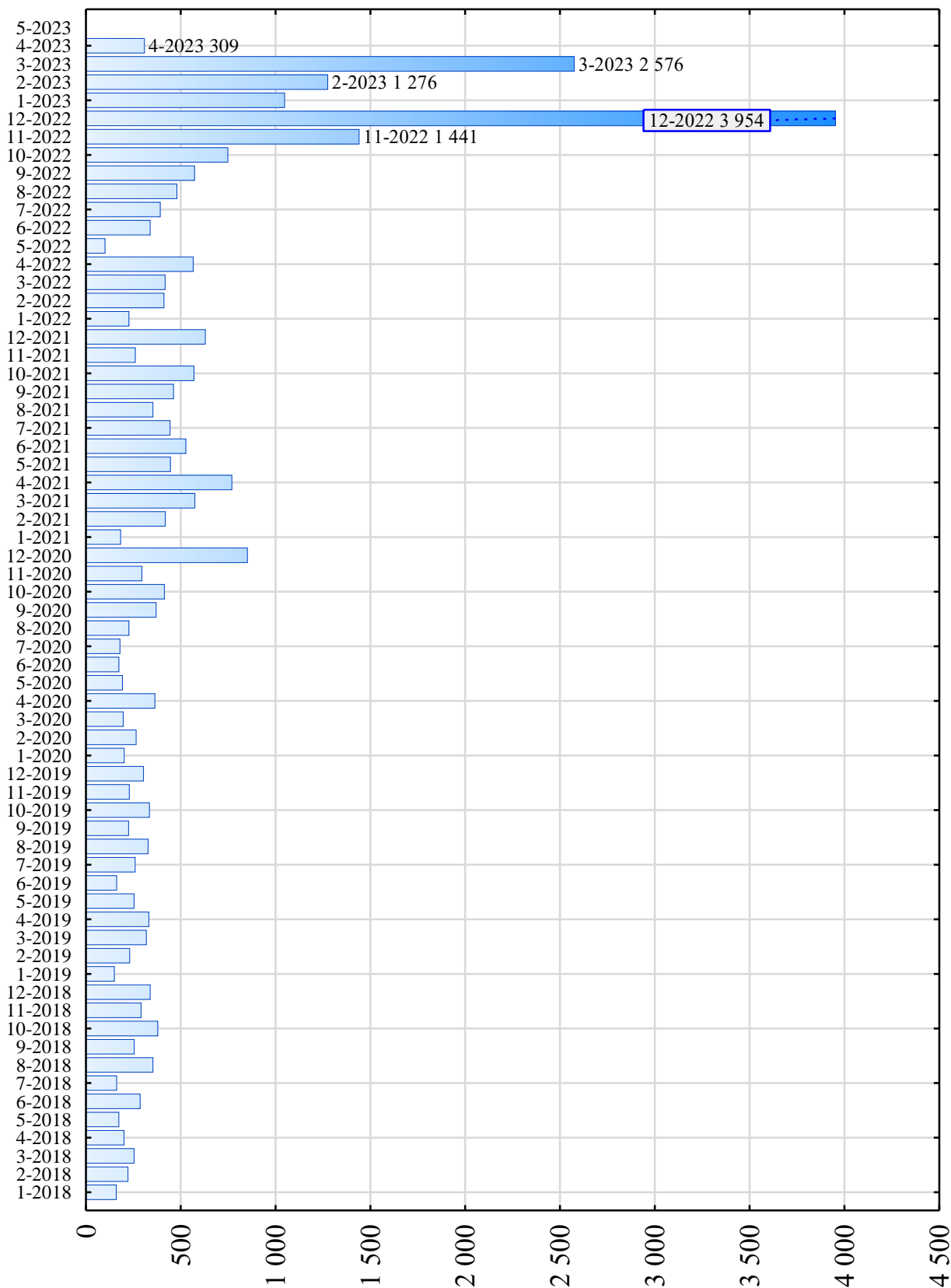
Rysunek 91. Skategoryzowany wykres słupkowy przyjęć żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi w poszczególnych latach 2018-2023 (w roku 2023 zgromadzone dane obejmują okres od stycznia do kwietnia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych zestawionych na rysunku 91 wynika, że najwięcej przyjęć w latach 2022-2023 było w grupie żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych bez wysługi lat. W 2022 roku w tej grupie przyjęto 7329 żołnierzy, a w 2023 roku (do końca kwietnia) 4895 żołnierzy. W latach 2022-2023 widoczne są również duże przyjęcia w jednoimiennych latach wysługi: jeden rok. W 2022 roku przyjęto w tej grupie 2060 żołnierzy, a w 2023 (do końca kwietnia) 258.

Z kolei w poszczególnych latach 2018-2021 przyjęto mniej żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych niż w 2022 roku. Największe przyjęcia zarejestrowano w grupie wysługi jeden rok w 2021 roku: 3083 żołnierzy. Następne w rankingu były przyjęcia w grupie wysługi dwa lata w 2021 roku: 2414 żołnierzy. Kolejne miejsce zajęła grupa wysługi dwa lata w 2020 roku: 2103 żołnierzy. Dodatkowo w jednoimiennym roku w grupie wysługi trzy lata przyjęto 1517 żołnierzy.

Następnie na rysunku 92 przedstawiono dane dotyczące przyjęć żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w ujęciu miesięcznym w poszczególnych latach 2018-2023.



Rysunek 92. Skategoryzowany wykres słupkowy przyjęć żołnierzy w korpusie szeregowych w ujęciu miesięcznym w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z danych zestawionych na rysunku 92 jednoznacznie wynika brak sezonowości w przyjmowaniu ludzi do korpusu szeregowych zawodowych w poszczególnych miesiącach w latach 2018-2023. W latach 2018-2020 liczba przyjęć żołnierzy do tego korpusu była na stałym poziomie – ok. 276, przy odchyleniu standardowym 122 żołnierzy. Z kolei od stycznia 2021 do kwietnia 2023 roku średnia arytmetyczna przyjęć to 732 żołnierzy przy odchyleniu standardowym wynoszącym 798 żołnierzy.

Największą liczbę przyjęć zarejestrowano w grudniu 2022 roku: 3954 żołnierzy. Na drugim miejscu był marzec 2023 roku z wynikiem 2576 żołnierzy. Trzecie miejsce zajął listopad 2022 roku z wynikiem 1441 żołnierzy. Podkreślić należy to, że od stycznia do końca kwietnia 2023 roku w korpusie szeregowych przyjęto 5209 żołnierzy.

Analizę przyjęć do resortu obrony narodowej żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych zawodowych w latach 2018-2023 przeprowadzono w tabeli 1.

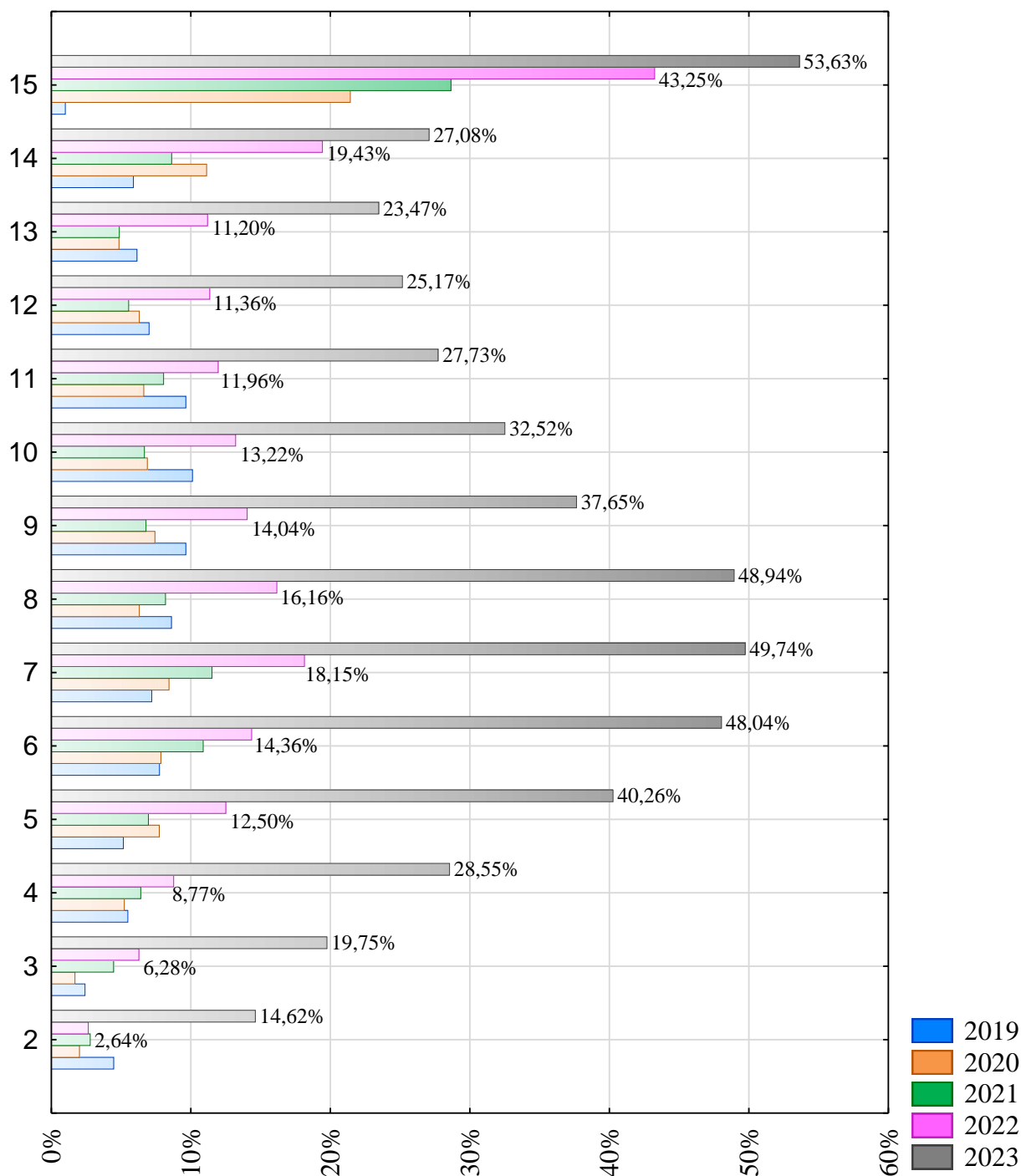
Tabela 1. Analiza przyjęć do RON żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych zawodowych w latach 2018-2023 (dane za rok 2023 od stycznia do 30 kwietnia)

Rok	Średnia arytmetyczna przyjęć w ujęciu miesięcznym	Suma przyjęć
2018	256	3077
2019	261	3129
2020	311	3734
2021	470	5641
2022	804	9652
2023	1302	5209
Ogółem	567,3	30 442

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pierwotnych pobranych z DKMON

Łącznie od stycznia 2018 do kwietnia 2023 roku przyjęto do korpusu szeregowych zawodowych 30 422 żołnierzy. Najwięcej w 2022 roku: 9652 osoby. Następnie w 2021 roku 5641 i w 2023 roku w okresie od stycznia do kwietnia 5209 żołnierzy. Dane zestawione w tabeli 1 wskazują na silny wzrost w 2023 roku średniej arytmetycznej przyjęć do korpusu szeregowych zawodowych w poszczególnych miesiącach. Od stycznia do kwietnia 2023 roku ta średnia arytmetyczna osiągnęła poziom 1302 żołnierzy. W 2022 roku była na poziomie 804 żołnierzy. Z kolei w 2021 wyniosła 470, a w pozostałych latach była poniżej 320 osób.

Następnie na rysunku 93 analizie poddano spadki liczby żołnierzy według grup lat wysługi od dwóch do piętnastu lat w ujęciu procentowym w poszczególnych latach 2019-2023 w porównaniu do wysługi z każdego poprzedniego przesunięcia w minionym roku.



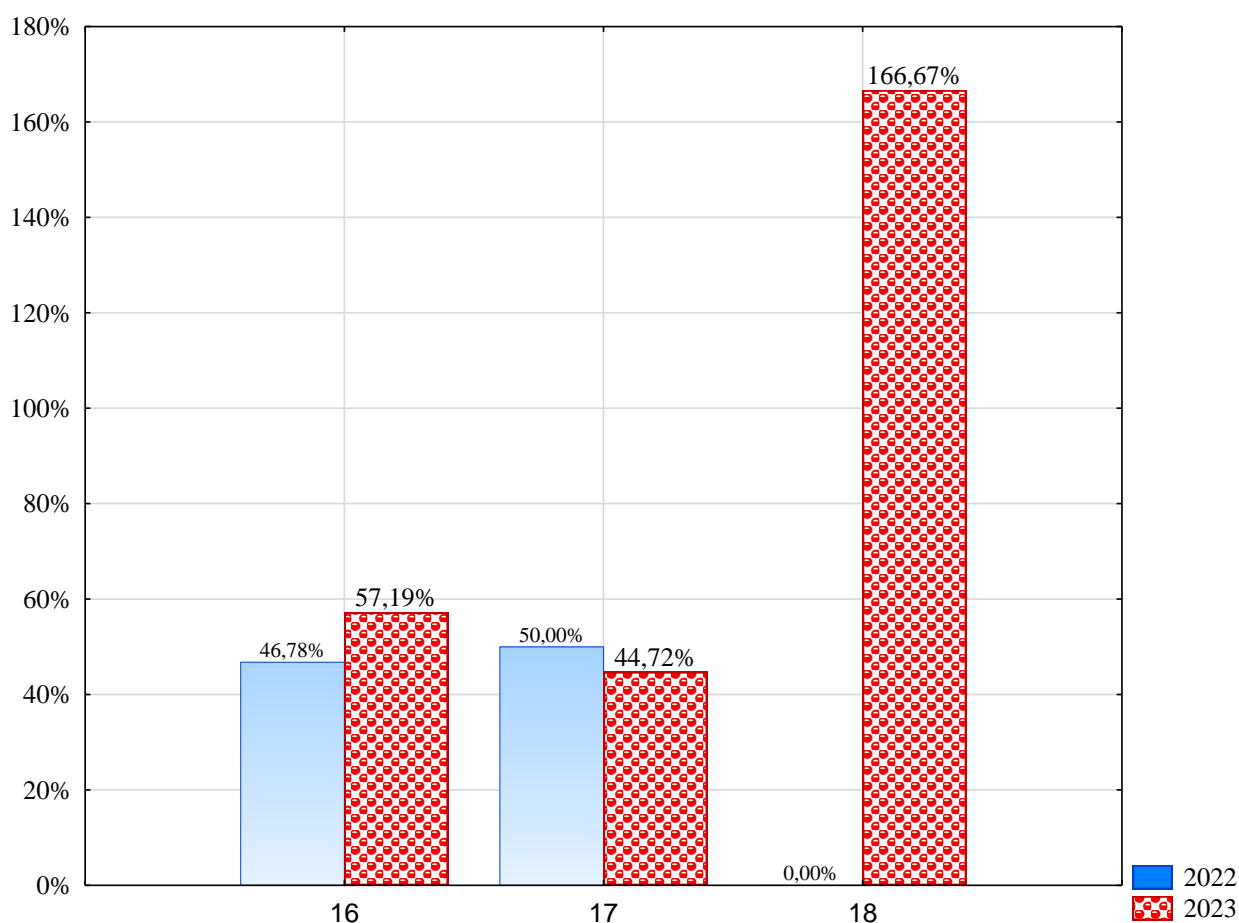
Rysunek 93. Skategoryzowany wykres słupkowy spadku liczby żołnierzy według grup wysługi od 2 do 15 lat w ujęciu procentowym w poszczególnych latach 2019-2023 w porównaniu do wysługi z każdego poprzedniego przesunięcia w minionym roku (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Analizując spadki liczby żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych jednoimiennych grupach lat wysługi od dwóch do piętnastu lat, można zaobserwować, że były one dużo większe w 2023 roku. W tym roku największy spadek liczby

żołnierzy odnotowano w grupie piętnastu lat wysługi: 53,63%. Kolejne miejsca to następujące grupy lat wysługi: siedem lat – 49,74%; osiem lat – 48,94% i sześć lat – 48,04%. W jednoimiennych latach wysługi w 2022 roku powyższe wartości były niższe o około 30 punktów procentowych.

Następnie analizie (rys. 94) poddano dane dotyczące spadków liczby żołnierzy według poszczególnych grup wysługi od szesnastu do osiemnastu lat w ujęciu procentowym w poszczególnych latach 2022-2023 w porównaniu do wysługi z każdego poprzedniego przesunięcia w minionym roku.



Rysunek 94. Skategoryzowany wykres słupkowy spadku liczby żołnierzy według grup wysługi od szesnastu do osiemnastu lat w ujęciu procentowym w poszczególnych latach 2022-2023 w porównaniu do wysługi z każdego poprzedniego przesunięcia w minionym roku (dane do 30 kwietnia 2023 roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Coraz większe procentowe spadki wynikają z rosnącej w kolejnych latach liczby żołnierzy z dłuższym stażem pracy. Obecnie wysługę wyższą niż piętnaście lat pracy ma stosunkowo mała liczba żołnierzy – szeregowi zawodowi – w porównaniu do tych z wysługą

z przedziału od zera do piętnastu lat. Warto podkreślić, że w grupach lat wysługi od szesnastu do siedemnastu lat spadek liczby żołnierzy oscyluje wokół wartości 50,92%, a w przypadku osiemnastu lat wysługi w 2023 roku wyniósł 166,67%.

5.3. Założenia i ograniczenia do modelowania

Dane uzyskane z przeprowadzonych wielowymiarowych analiz porównawczych pozwoliły na następujące założenia i ograniczenia do modelowania:

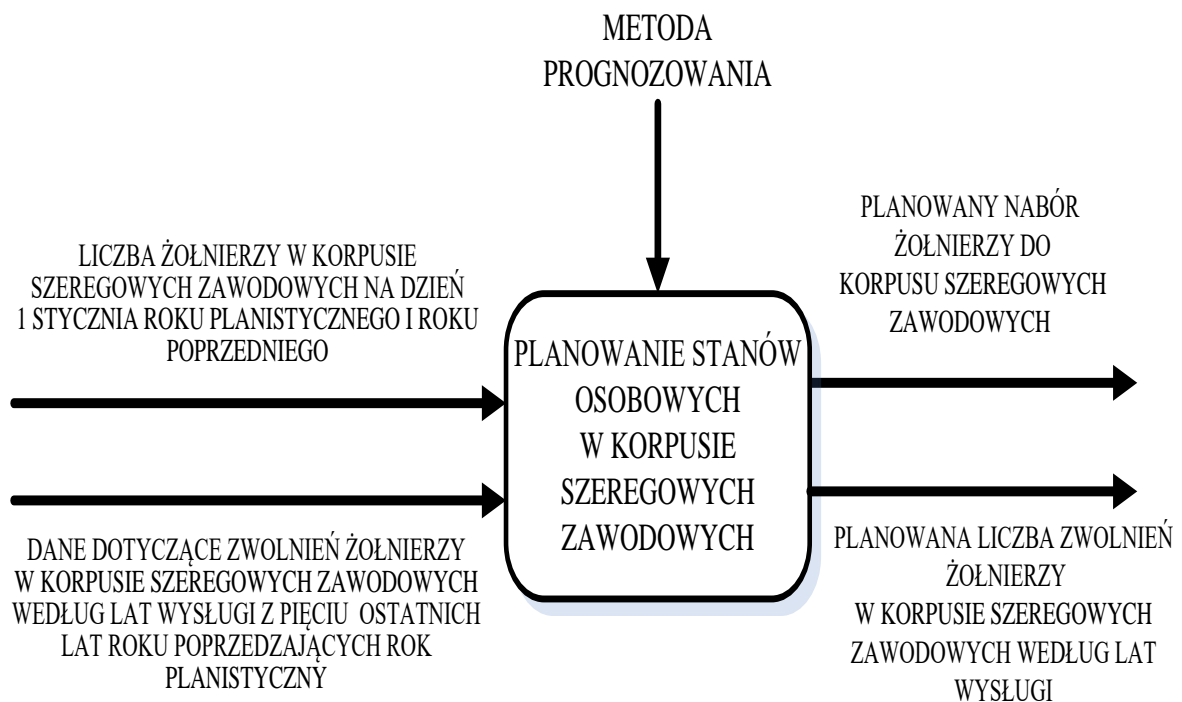
1. Do planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych będą wymagane cztery szeregi czasowe dotyczące: stanu osobowego szeregowych zawodowych na 1 stycznia roku planistycznego i roku poprzedniego oraz zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi z dwóch ostatnich lat poprzedzających rok planistyczny.
2. Dla grupy żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w grupie lat wysługi: rok przewiduje się odejścia w roku planistycznym stanowiące 5% liczby żołnierzy bez wysługi (z wysługą 0) z poprzedniego roku.
3. Dla żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w grupie lat wysługi: dwa lata przewiduje się odejścia w roku planistycznym stanowiące 10% liczby żołnierzy z wysługą lat z poprzedniego roku.
4. Do obliczenia liczby żołnierzy w korpusie szeregowych według poszczególnych lat wysługi (od trzech do osiemnastu) stan żołnierzy na 1 stycznia roku planistycznego wyliczony zostanie dzięki średniej arytmetycznej uzyskanej z wartości średniej arytmetycznej stanu przyrostu stanów osobowych w korpusie szeregowych z dwóch poprzednich lat w jednoimiennych poszczególnych grupach wysługi od trzech do osiemnastu lat, a także wyniku ilorazu: liczby zwolnionych żołnierzy w korpusie szeregowych w roku poprzedzającym rok planistyczny w poszczególnych jednoimiennych grupach lat wysługi oraz stanu osób na 1 stycznia roku poprzedzającego rok planistyczny w poszczególnych jednoimiennych grupach wysługi. Uzyskane poszczególne mierniki pomnożone przez liczbę żołnierzy na dzień 1 stycznia roku planistycznego w poszczególnych jednoimiennych grupach lat wysługi pozwolą na obliczenie stanu żołnierzy 1 stycznia kolejnego roku w poszczególnych grupach lat wysługi od trzech do osiemnastu lat.
5. Dla grupy żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w grupie lat wysługi powyżej osiemnastu przewiduje się odejścia w roku planistycznym stanowiące 10%

z poprzedniego jednoimiennego okresu z poszczególnych pojedynczych przesunięć w tej grupie.

Następnym etapem badań było wykonanie nowego modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.

5.4. Nowy model naboru żołnierzy w korpusie szeregowych

Nowy model został przedstawiony na rysunku 95.



Rysunek 95. Nowy model naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych
Źródło: opracowanie własne

Nowy model planowania naboru żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych zakłada zbiorcze zestawienie danych dotyczących:

- liczby żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych na 1 stycznia roku planistycznego i roku poprzedniego;
- zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych według lat wysługi z pięciu ostatnich lat poprzedzających rok planistyczny

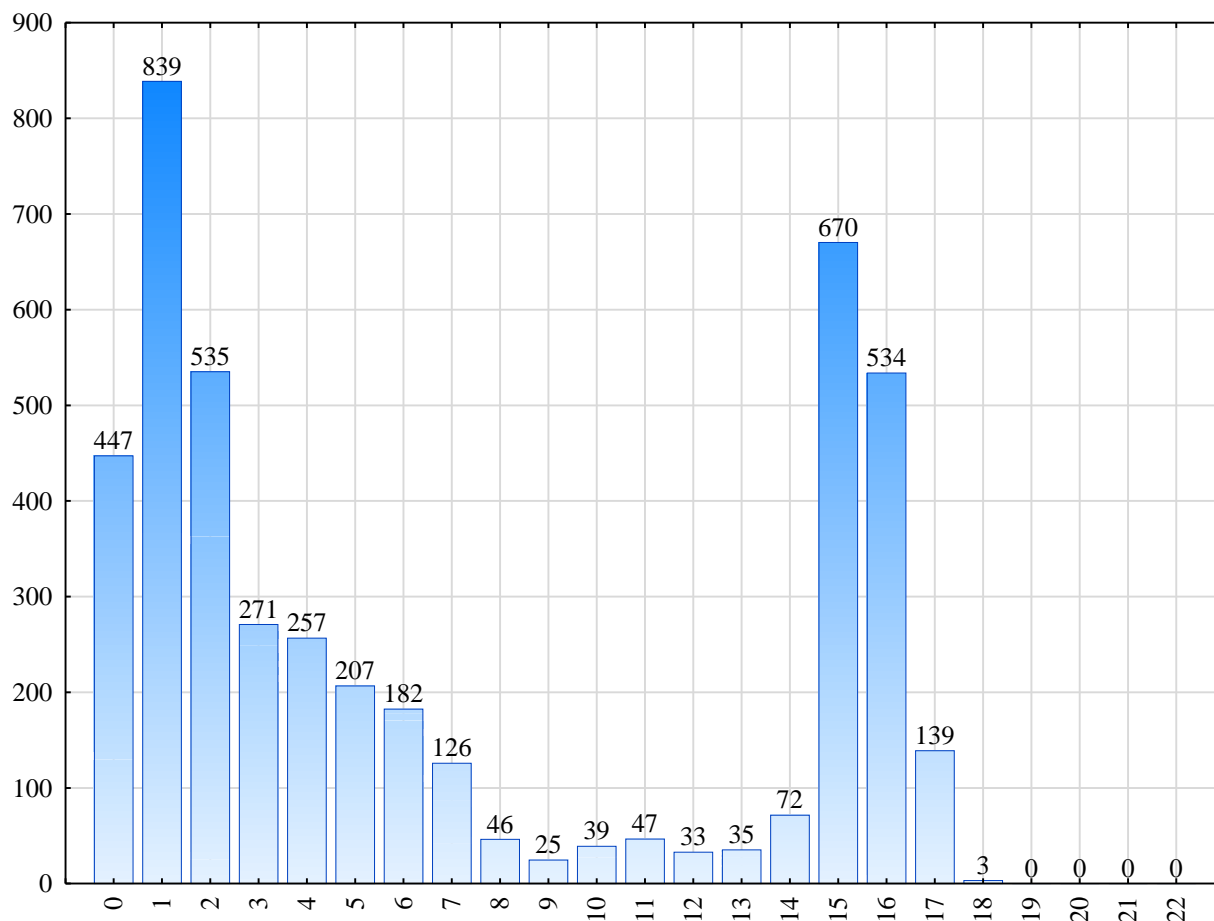
z metodą ich prognozowania (opisaną w ograniczeniach i założeniach).

Pozwoli to na uzyskanie następujących informacji wyjściowych:

- planowanej liczby zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych według lat wysługi,

– planowanego naboru żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych.

Następnie na podstawie powyższego modelu wyliczono planowaną liczbę zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych na 2023 rok. Wyniki zestawiono na rysunku 96.

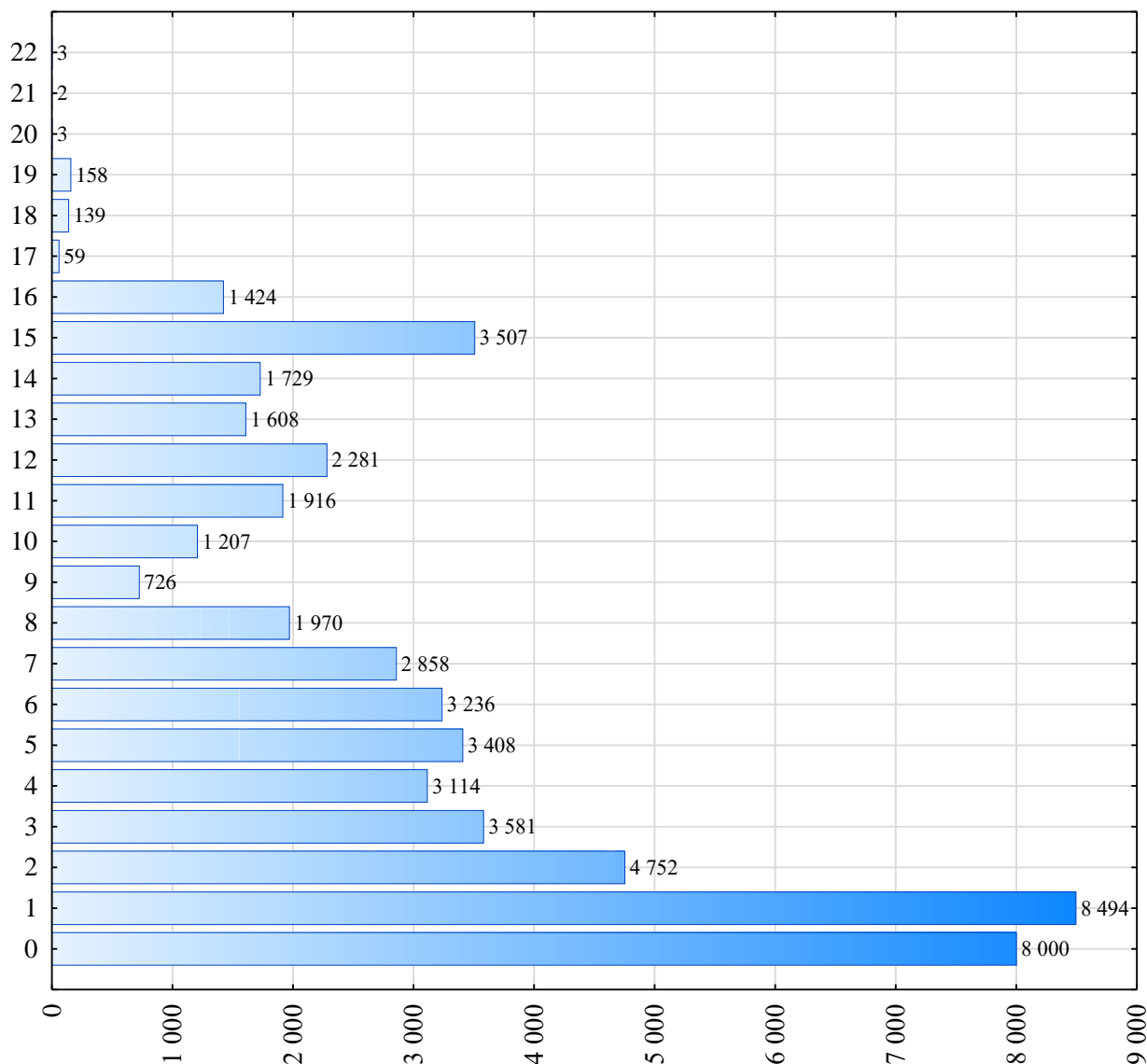


Rysunek 96. Skategoryzowany wykres słupkowy prognozy zwolnień w korpusie szeregowych zawodowych na 2023 rok według lat wyслуги

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z analiz wynika, że w 2023 roku w korpusie szeregowych powinno zwolnić się około 4505 żołnierzy zawodowych. Najwięcej, około 839, z wyslugą jeden rok, a następnie 670 z wyslugą piętnastu lat. Na kolejnym miejscu jest 535 żołnierzy z wyslugą dwóch lat.

Ostatnim etapem badań było wyliczenie naboru oraz planowanych stanów osobowych w korpusie szeregowych zawodowych na 1 stycznia 2024 roku. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 97.



Rysunek 97. Skategoryzowany wykres słupkowy prognozy stanów osobowych w korpusie szeregowych na 2024 rok według lat wysługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Z przeprowadzonych badań wynika, że w 2023 roku do korpusu szeregowych zawodowych należy przyjąć 8000 żołnierzy bez wysługi lat. Dane pierwotne wskazują, że od stycznia do końca kwietnia 2023 roku przyjęto do RON 5209 żołnierzy, więc trzeba ich liczbę uzupełnić o kolejne 3000 osób bez wysługi. Powinno to pozwolić na utrzymanie stanu żołnierzy w korpusie szeregowych w RON na poziomie powyżej 54 000 osób.

5.5. Podsumowanie

Zmiana tendencji zwiększania liczby żołnierzy w resorcie obrony narodowej doprowadziła do sytuacji, że od 2016 roku wiek w poszczególnych grupach lat wysługi w korpusie szeregowych zawodowych zaczyna systematycznie rosnąć, a liczba żołnierzy w najwyższych grupach lat wysługi zwiększa się. Do tej pory nie obserwowano tego zjawiska w resorcie obrony narodowej.

Z przeprowadzonych badań przedstawionych w rozprawie doktorskiej wynika, że do 2021 roku liczba zwalnających się żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w poszczególnych miesiącach miała charakter nieregularny. Obserwacja procesu planowania liczby żołnierzy w Siłach Zbrojnych RP pozwala na stwierdzenie, że do 2021 roku jej wartości wykazywały tendencję regularną o charakterze powtarzalnym w finansach nazywanym trendem bocznym bądź, mówiąc potocznie, brakiem trendu.

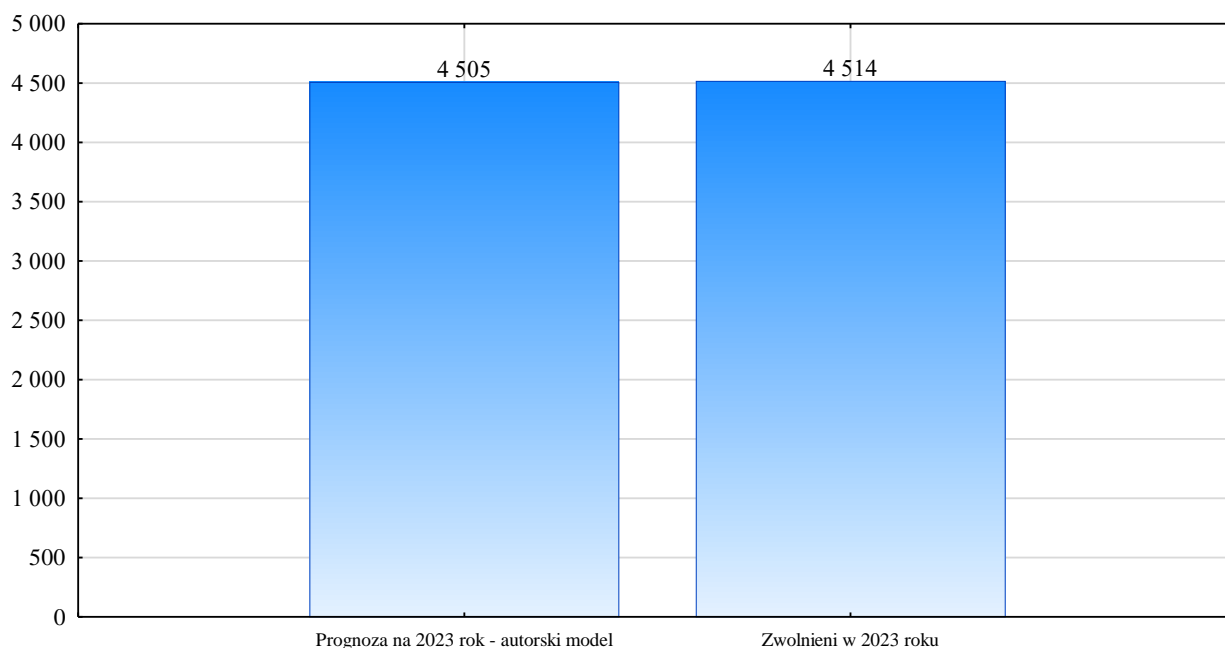
Oceny analiz przedstawionych w rozprawie, jak również te wynikające z wieloletniej pracy w Departamencie Kadr pozwoliły na stworzenie nowego modelu naboru żołnierzy do Sił Zbrojnych RP, który usprawni aktualnie obowiązujący proces pod kątem zmniejszenia różnic pomiędzy planowanym a rzeczywistym naborem żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych, a tym samym w przyszłości wzmocni bezpieczeństwo militarne Polski.

Zaproponowany nowy model pozwala na naliczanie zwolnień i określanie liczby planowanych stanów osobowych żołnierzy w tym korpusie w ujęciu dynamicznym. Jest narzędziem, które może wspomóc aktualny proces planowania w korpusie szeregowych zawodowych w resorcie obrony narodowej w aspekcie zmniejszenia odchyłeń pomiędzy wartościami rzeczywistymi i planowanymi. Z analiz wynika, że w 2023 roku powinno zwolnić się około 4505 żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych. Najwięcej, około 839, z wysługą jeden rok, a następnie 670 z wysługą piętnastu lat. Na kolejnym miejscu jest 535 żołnierzy z wysługą dwóch lat. Otrzymane prognozy były bardzo zbliżone do liczby żołnierzy faktycznie zwolnionych ze służby w 2023 roku w Siłach Zbrojnych RP. Podkreślić należy to, że brak takich precyzyjnych prognoz oznacza brak rozwoju przyszłych zdolności obronnych, a przede wszystkim zdolności operacyjnych. Ciągła obserwacja i doskonalenie modeli prognozowania naboru żołnierzy do Sił Zbrojnych RP jest jednym z czynników zapewniających przetrwanie w dynamicznym i zmiennym środowisku bezpieczeństwa XXI wieku.

ROZDZIAŁ 6. MOŻLIWOŚĆ IMPLEMENTACJI OPRACOWANEGO MODELU W SIŁACH ZBROJNYCH RP

6.1. Weryfikacja modelu naboru do Sił Zbrojnych RP w korpusie szeregowych

Z uzyskanych informacji wynika, że w Departamencie Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej nie wykonano planowania zwolnień żołnierzy na 2023 rok z podziałem na korpusy osobowe. Skoncentrowano się na naliczeniu liczby zwolnień dla całości stanów osobowych resortu obrony narodowej. W celu weryfikacji zbudowanego modelu kalkulowania zwolnień na rysunku 98 zestawiono planowane autorskim modelem i rzeczywiste dane dotyczące zwolnień w resorcie obrony narodowej w korpusie szeregowych zawodowych.

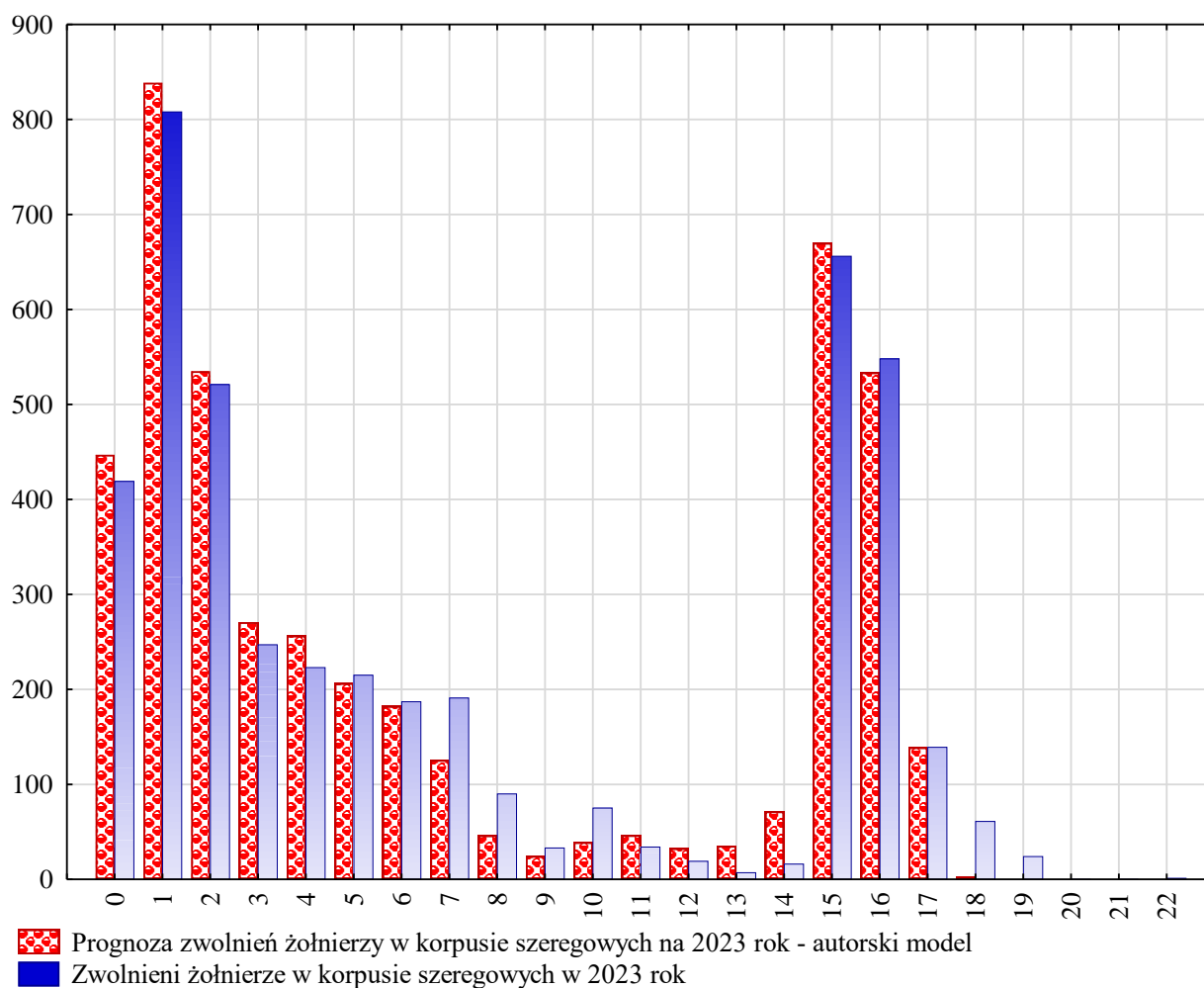


Rysunek 98. Wykres słupkowy sumy prognozy wykonanej autorskim modelem i zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w RON na 2023 rok

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Na rys. 98 możemy zauważyć bardzo dobre dopasowanie uzyskanej prognozy zwolnień do faktycznie zwolnionych żołnierzy w korpusie szeregowych w resorcie obrony narodowej. Błąd prognozy to dziewięciu żołnierzy.

Następnie dla celów badawczych zestawiono dane dotyczące prognozy wykonanej autorskim modelem i zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w RON na 2023 rok według jednoimiennych lat wysługi (rys. 99).



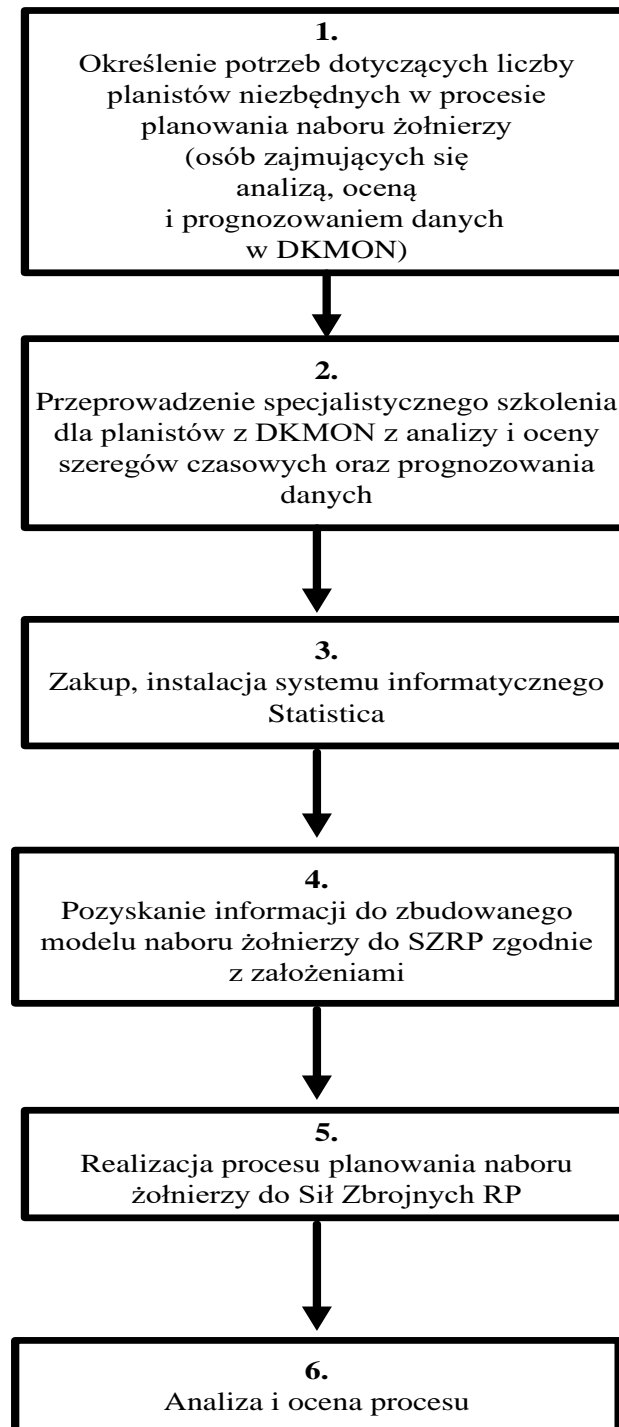
Rysunek 99. Wykres słupkowy prognozy wykonanej autorskim modelem i zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w RON na 2023 rok według jednoimiennej lat służby
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z DK MON

Analiza porównawcza (rys. 99) zestawionych danych dotyczących prognozy zwolnień i faktycznie zwolnionych żołnierzy w korpusie szeregowych wskazuje na ich dobre dopasowanie. Odchylenie standardowe różnicy wartości przewidywanych i obserwowanych, rozpatrując jednoimienne grupy służby, wyniosło 19,22. Mediana natomiast była równa 14,33.

6.2. Etapy implementacji modelu naboru do Sił Zbrojnych RP w korpusie szeregowych

Wieloletnia praca w Departamencie Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej oraz wiedza zdobyta podczas licznych kursów międzynarodowych, związana głównie z zarządzaniem zasobami ludzkimi, pozwoliła na wskazanie sześciu kroków implementacji

modelu naboru żołnierzy do Sił Zbrojnych RP w korpusie szeregowych. Etapy te zestawiono na rysunku 100.



Rysunek 100. Etapy implementacji modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych do Sił Zbrojnych RP w procesie planowania w DKMON
Źródło: opracowanie własne

Pierwszym krokiem podczas implementacji modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych do Sił Zbrojnych RP jest sprecyzowanie potrzeb dotyczących niezbędnej liczby osób, które będą uczestniczyły w procesie planowania naboru na poziomie Departamentu Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej. Z obserwacji uczestniczącej wynika, że obecnie w Departamencie Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej brakuje ludzi, którzy przeszli specjalistyczne szkolenia z prognozowania danych w zaawansowanych pakietach statystycznych, takich jak np. IBM SPSS czy Statistica.

Jest to przesłanka do wyboru trzech osób biorących udział w procesie planowania naboru do Sił Zbrojnych RP z Departamentu Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej do szkolenia z analizy, oceny i prognozowania szeregów czasowych. Szkolenie zostanie przeprowadzone na bazie danych historycznych dotyczących zwolnień żołnierzy w ujęciu dynamicznym w DK MON. Będzie obejmowało poszukiwanie tendencji w postaci: trendu, sezonowości i czynników losowych oraz budowanie modeli do prognozowania danych. Wykryte prawidłowości zostaną poddane dekompozycji. Omówione będą zagadnienia dotyczące identyfikacji wartości odstających i ekstremalnych, kreślenie i odczytywanie rozkładów rozpatrywanych danych, skośność i kurtoza. W ramach szkolenia przedstawione zostaną narzędzia do wykrywania zależności w opóźnieniach rozpatrywanych danych. Omówiona praktycznie zostanie analiza wariancji i jej możliwości do porównywania grup obiektów w czasie i przestrzeni. Ostatnim etapem szkolenia będzie prognozowanie danych z wykorzystaniem różnych metod prognozowania i ich łączenie. W ramach doboru najlepszej metody prognozowania będą tworzone szeregi uczące i testowe. Otrzymane prognozy zostaną poddane analizie i ocenie przez zastosowanie mierników w postaci błędów prognozowania. Wyniki przeprowadzonych badań zestawiane będą na różnych typach wykresów, w tym skategoryzowanych, tak aby jak najdokładniej przedstawić zaobserwowane prawidłowości.

Trzecim etapem implementacji będzie pozyskanie oprogramowania Statistica i jego instalacja oraz aktualizacja wybranych dodatkowych pakietów i konfiguracja oprogramowania.

Czwarty etap obejmuje uzyskanie z resortu obrony narodowej danych dotyczących zwolnień żołnierzy według lat wysługi w korpusie szeregowych z co najmniej pięciu ostatnich lat oraz liczby żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi na dzień 1 stycznia roku planistycznego i roku poprzedniego. Te dane stanowiąc będą informację wejściową do zbudowanego modelu naboru do Sił Zbrojnych RP.

Piąty etap to planowanie naboru żołnierzy w korpusie szeregowych. Obejmie analizę i ocenę posiadanych danych retrospektywnych. Uzyskane oceny będą przesłanką doboru

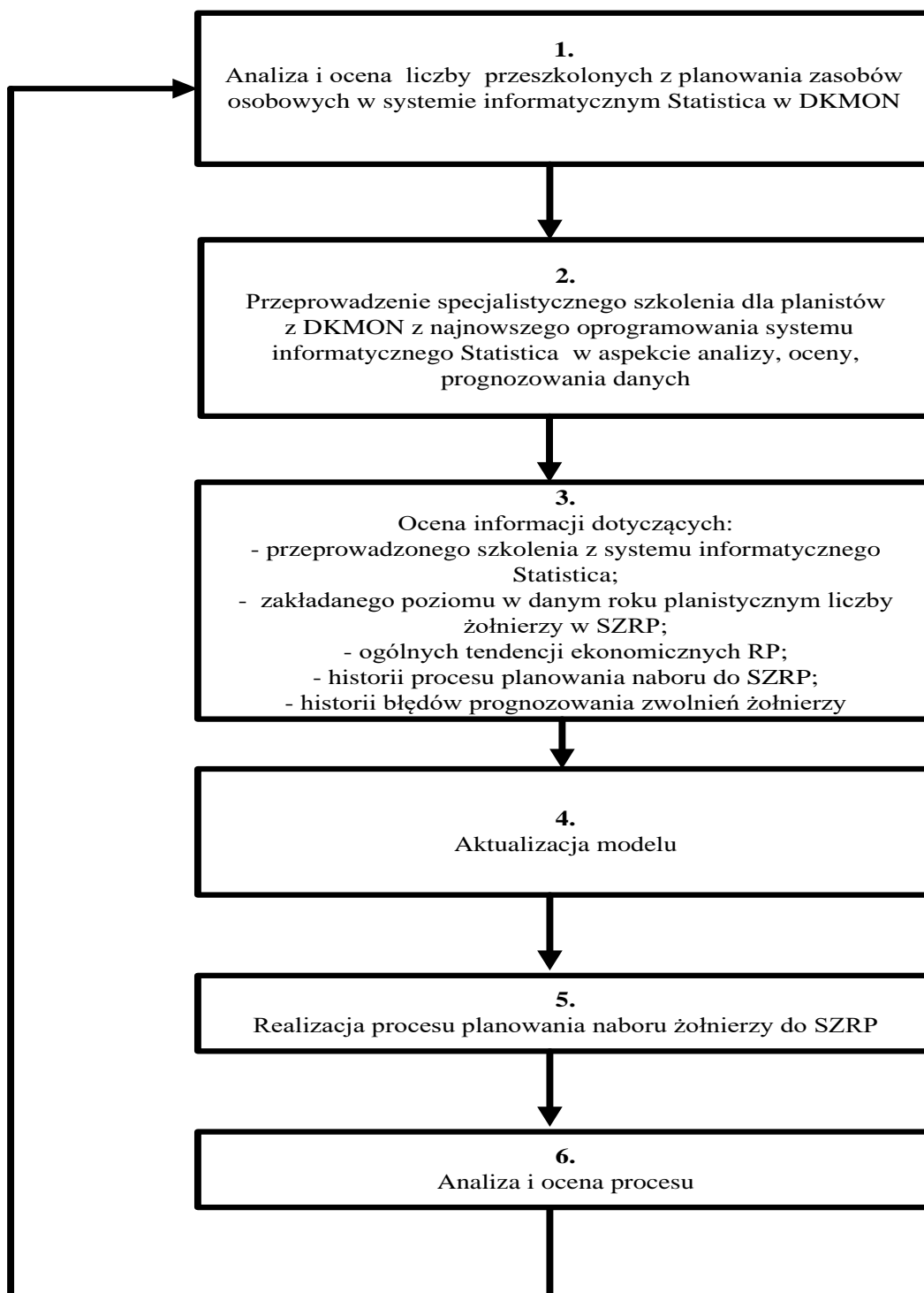
metody prognozowania zwolnień. Informacja wychodząca to prognoza zwolnień, która może zostać poddana korekcie po ocenie szeregu czasowego liczby żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi. Pozwoli to na określenie liczby naboru żołnierzy w korpusie szeregowych.

Ostatni szósty etap to analiza i ocena procesu, obejmie głównie ocenę uzyskanych prognoz przez porównanie ich z danymi rzeczywistymi. Posłużą do tego mierniki w postaci błędów prognozowania.

Wobec zagrożeń i wyzwań, przed którymi stoją Siły Zbrojne RP, model procesu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych musi ulegać zmianom, które będą miały wpływ na wykonywane zadania, struktury organizacyjne, a co jest z tym związane, wiąże się z potrzebą posiadania i wykorzystania odpowiedniej liczby żołnierzy w korpusie szeregowych do ich realizacji. To stało się przesłanką do opracowania procesu aktualizacji modelu naboru w korpusie szeregowych w Siłach Zbrojnych PR.

6.3. Proces aktualizacji modelu naboru do Sił Zbrojnych RP w korpusie szeregowych

Proces aktualizacji modelu naboru w korpusie szeregowych będzie wymagał sześciu etapów postępowania. Poszczególne kroki przedstawiono na rysunku 101.



Rysunek 101. Proces aktualizacji modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych do Sił Zbrojnych RP

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym etapem będzie analiza i ocena liczby personelu przeszkolonego w Departamencie Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej z najnowszego oprogramowania Statistica.

Drugi etap to przeprowadzenie specjalistycznego szkolenia z analizy, oceny i prognozowania szeregów czasowych na najnowszym dostępnym na rynku oprogramowaniu Statistica.

Trzeci etap to ocena informacji dotyczących:

- wyników uzyskanych z ankiet dotyczących przeprowadzonego szkolenia z systemu informatycznego Statistica;
- zakładanego poziomu liczby żołnierzy w SZ RP w danym roku planistycznym;
- ogólnych tendencji ekonomicznych Rzeczypospolitej Polskiej dotyczących planowanych wydatków budżetowych, poziomu bezrobocia, inflacji;
- historii procesu planowania naboru do SZ RP;
- a także historii błędów prognozowania zwolnień żołnierzy.

Oceny uzyskane z informacji zebranych w trzecim etapie pozwolą na aktualizację obecnie stosowanego modelu (etap czwarty). Być może na tym etapie zaistnieje potrzeba planowania w korpusie szeregowych zawodowych z wykorzystaniem metody, którą opracowano w monografii wydanej w Wojskowej Akademii Technicznej w 2023 roku (G. Mizura, Sz. Mitkow, B. Kozicki, *Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego*).

Etap piąty obejmie realizację procesu planowania z wykorzystaniem optymalnej metody na podstawie ocen z etapu czwartego.

Ostatnim szóstym etapem będzie analiza i ocena całego procesu aktualizacji modelu naboru żołnierzy do Sił Zbrojnych RP w korpusie szeregowych zawodowych, która zarazem będzie wchodziła do pierwszego etapu tego samego procesu.

6.4. Podsumowanie

Przeprowadzona w rozdziale szóstym weryfikacja pozwala na wniosek, że opracowany model naboru żołnierzy w korpusie szeregowych usprawnia aktualnie stosowany proces. Wartością dodaną rozprawy doktorskiej jest wskazanie etapów implementacji opracowanego modelu do Sił Zbrojnych RP oraz wobec ciągłych zagrożeń bezpieczeństwa RP sformułowanie procesu aktualizacji modelu naboru żołnierzy. Pozwoli to na otrzymywanie w ujęciu dynamicznym precyzyjniejszych informacji wychodzących w postaci liczby zwolnień żołnierzy oraz ich naboru, a tym samym wpływa na poprawę bezpieczeństwa militarnego Polski.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

W rozprawie doktorskiej znajdują się wyniki wieloletniej pracy dotyczącej planowania naboru żołnierzy. Skupiono się na korpusie szeregowych zawodowych, biorąc pod uwagę aktualne zagrożenia bezpieczeństwa militarnego. Autor wykorzystał swoje doświadczenie w zakresie prac naukowo-badawczych w naukach społecznych, a także z wieloletniej służby w Departamencie Kadr Ministerstwa Obrony Narodowej, pracy w placówkach zagranicznych oraz z krajowych i międzynarodowych szkoleń, kursów i ćwiczeń.

Rozprawa doktorska wychodzi naprzeciw zapotrzebowaniu Sił Zbrojnych RP w aspekcie usprawnienia aktualnie stosowanego modelu procesu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.

Zagrożenia bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku prowadzą do licznych problemów kadrowych w rezultacie dynamicznych zmian strukturalno-funkcjonalnych resortu obrony narodowej. Siły Zbrojne RP aktualnie są na etapie gruntownej przebudowy. Powstała pilna potrzeba zwiększenia liczby żołnierzy w resorcie obrony narodowej – do poziomu 300 000 żołnierzy. Jednocześnie coraz większe od 2020 roku nabory i szersze spektrum zadań powodują liczne zwolnienia w ujęciu dynamicznym, szczególnie w korpusie szeregowych zawodowych. Wymaga to zmiany podejścia do planowania przez oparcie go na analizie i ocenie danych retrospektywnych dotyczących zwolnień żołnierzy i stanu osobowego w korpusie szeregowych zawodowych w grupie jednoimiennych lat wysługi – na tej podstawie prognozowane są zwolnienia i liczba naboru w ujęciu dynamicznym.

Wskazane w dysertacji **cele badawcze pracy zostały zrealizowane**. Celem głównym było opracowanie autorskiego modelu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP wobec zagrożeń bezpieczeństwa militarnego XXI wieku. W rozprawie zbudowano ten model, uwzględnia on zmiany dotyczące planowania w Siłach Zbrojnych RP wywołane aktualnymi zagrożeniami bezpieczeństwa militarnego.

Teza główna i szczegółowe przedstawione w pierwszym rozdziale dysertacji zostały potwierdzone.

Główna teza badawcza

Autorski model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wzmocni bezpieczeństwo militarne wobec zagrożeń Rzeczypospolitej Polskiej. Pozwala na dokładniejsze prognozowanie liczby zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych, jak również ich naboru w ujęciu dynamicznym.

Pięć szczegółowych tez badawczych, które uściślają tezę główną, zostało potwierdzonych.

Pierwsza szczegółowa teza badawcza

Obecnym zagrożeniem dla państw należących do NATO jest Rosja, a jej atak na Ukrainę wpłynął na wzrost liczby żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP i ich finansowanie w 2023 roku.

Od czasu ataku Rosji na Ukrainę w lutym 2022 roku obserwuje się wzrost naboru żołnierzy w resorcie obrony narodowej, szczególnie w korpusie szeregowych zawodowych. Wpływa to też na zwiększoną liczbę ich zwolnień w ujęciu dynamicznym. Jedną z form zachęty do przyjścia i pozostania w służbie są wzrosty uposażeń żołnierzy, jak również dodatki za długoletnią służbę.

Druga szczegółowa teza badawcza

Modernizacja sprzętu wojskowego i planowany wzrost stanów osobowych żołnierzy w resorcie obrony narodowej wymuszają opracowanie nowego modelu naboru w korpusie szeregowych zawodowych w Siłach Zbrojnych RP.

Od 2022 roku obserwuje się proces intensywnej modernizacji sprzętu i uzbrojenia w Siłach Zbrojnych RP. Kupowane są sprzęt i uzbrojenie spełniające najwyższe standardy NATO, jak: samoloty myśliwskie F-35, wyrzutnie Patriot, czołgi ABRAMS itp. Dodatkowo powstają nowe jednostki wojskowe, takie jak 18 Dywizja Zmechanizowana i 1 Dywizja Piechoty Legionów. Związane jest to z dodatkowym naborem żołnierzy, jak również ich specjalistycznym przeszkoleniem. To z kolei przesłanka do przemodelowania aktualnie stosowanego modelu procesu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.

Trzecia szczegółowa teza badawcza

W aktualnym modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych brakuje precyzyjnego narzędzia do zaawansowanych analiz, ocen danych retrospektywnych dotyczących zwolnień i ich prognozowania na przyszłość na podstawie kilku grup zmiennych zależnych.

Z obserwacji uczestniczącej wynika, że w aktualnie stosowanym procesie planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych brakuje zaawansowanych narzędzi do analizy, oceny i prognozowania danych. Zdaniem autora warto zastanowić się nad zaawansowanymi pakietami statystycznymi (IBM SPSS i Statistica) dostępnymi na rynku

cywilnym. Umożliwi to precyzyjniejsze i szybsze planowanie zwolnień i naboru żołnierzy w omawianym korpusie.

Czwarta szczegółowa teza badawcza

Nowy model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych usprawni kalkulowanie ich liczby przez prognozowanie zwolnień żołnierzy na podstawie doboru metody wynikającej z analizy i oceny dwóch grup szeregów czasowych według jednoimiennych lat wysługi: zwolnień żołnierzy i stanów osobowych na dzień 1 stycznia roku planistycznego w ujęciu dynamicznym.

Zastosowanie autorskiego modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych zmniejszyło różnicę między przewidywanymi wartościami zwolnień a rzeczywistymi. Różnica pomiędzy prognozą zwolnień a faktycznie zwolnionymi w 2023 roku wyniosła dziewięciu żołnierzy. Wpłynęło to na precyzyjniejsze planowanie naboru żołnierzy w ujęciu dynamicznym. Tym samym nowy model naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych wzmocni bezpieczeństwo militarne Rzeczypospolitej Polskiej.

Piąta szczegółowa teza badawcza

Wykorzystanie przyjętych w rozprawie doktorskiej etapów implementacji modelu naboru żołnierzy do Sił Zbrojnych RP usprawni aktualnie stosowany proces.

Wykorzystanie przyjętych w rozprawie doktorskiej etapów implementacji zbudowanego modelu naboru szeregowych do Sił Zbrojnych RP usprawnia aktualny proces w aspekcie szybkiej, precyzyjnej analizy, oceny i prognozowania danych dotyczących zwolnień i naboru żołnierzy ujęciu dynamicznym.

Wkład do nauki, w tym praktyczne i teoretyczne wykorzystanie rezultatów pracy

Opracowany autorski model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych jest w trakcie procesu wdrażania do resortu obrony narodowej. Zebrany w dysertacji materiał zwiększa jej wartość naukową i poznawczą. **Wkładem do nauki jest autorski model planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych mający na celu zwiększenie zdolności obronnych państwa.** Wyniki badań mogą być wykorzystywane w przyszłych pracach badawczych dotyczących problematyki bezpieczeństwa i obronności państwa. Zastosowane rozwiązania wskazane w rozprawie doktorskiej mogą być użyte w procesach planowania na poziomie narodowym i sojuszniczym.

Wykorzystanie autorskiego modelu podczas procesu planowania naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych zmniejszy błędy związane z bilansowaniem się

planowanych i rzeczywistych zwolnień, a tym samym w przyszłości wpłynie na wzmocnienie bezpieczeństwa militarnego Polski.

BIBLIOGRAFIA

Pozycje zwarte

- [1] ADAMIK A., *Nauka o organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [2] ADAMUS W. (red.), *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2005.
- [3] ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [4] BALCEROWICZ B., *Bezpieczeństwo polityczne Rzeczypospolitej Polskiej*, ZUMS BN, AON, Warszawa 2004.
- [5] BANASZYK P., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002.
- [6] BANKOWICZ M., *Słownik polityki*, WP, Warszawa 1999, s. 270.
- [7] BAZYLOW L., WIECZORKIEWICZ P., *Historia Rosji*, Wrocław 2009.
- [8] BIELSKI M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [9] BODDY D., *Management. An Introduction*, Fourth Edition, Prentice Hall, 2008.
- [10] BOGDANIENKO J., *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
- [11] BRZEZIŃSKI M., *Inżynieria systemów logistycznych*, WAT, Warszawa 2015.
- [12] BULL H., *The Anarchical Society: A Study of Order in World Politics*, McMillan, London 1977.
- [13] BUZAN B., *People, States and Fear: an Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*, ECPR Press, Colchester 2007.
- [14] BUZAN B., WAEVER O., DE WILDE J., *Security: A New Framework for Analysis*, Boulder, London 1998.
- [15] CIANCIARA A., *Operacje pokojowe*, [w:] A. Florczak, A. Lisowska (red.), *Organizacje międzynarodowe w działaniu*, OTO Agencja Reklamowa, Wrocław 2014.
- [16] CIRINCIONE J., *Deadly Arsenals*, Carnegie Endowment for International Peace, 2005.
- [17] CLAUSEWITZ C., *O wojnie*, Bellona, Warszawa 2002.
- [18] COLE G.A., *Management: Theory and Practice*, 3th Edition, DP Publications LTG, 1990.

- [19] COOPER M.C., INNIS D.E., DICKSON P., *Strategic Planning for Logistic*, Oak Brook, Ill.: Council of Logistics Management, 1992.
- [20] CZAPUTOWICZ J., *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Współczesne koncepcje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [21] CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSKI B., RUTKA R., APANOWICZ J. (red.), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2002.
- [22] CZURAJ SZ., *Czy i dlaczego gospodarki liberalne szybciej wyjdą z kryzysu po pandemii koronawirusa?*, [w:] *Co zmienilibyśmy w Polsce i Europie? Eseje członków Akademii EFC*, Sopot 2020.
- [23] CZYŻEWSKI R., KLÓSKA R., *Wybrane zagadnienia z prognozowania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2019.
- [24] DAVID M., *US–Russia relations in Obama’s second term: a damage limitation exercise*, [in:] M. BENTLEY, J. HOLLAND (ed.), *The Obama Doctrine. A legacy of continuity in US foreign policy?*, Routledge, 2017, London–New York.
- [25] DAVIS R.T., *The Dilemma of NATO Strategy, 1949-1968*, a dissertation presented to the faculty of the College of Arts and Sciences of Ohio University, 2008.
- [26] DELONG M., JURGILEWICZ O., KOZICKI B. (red.), *Transgraniczny wymiar współczesnego bezpieczeństwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2022.
- [27] DESSLER G., *Management. Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders*, Florida International University, 1998, 2001, 2004.
- [28] DITTMANN P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [29] DITTMANN P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2016.
- [30] DITTMANN P., SZABELA-PASIERBIŃSKA E., DITTMANN I., SZPULAK A. (red.), *Prognozowanie w zarządzaniu sprzedażą i finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Nieoczywiste – Imprint GAB Media, Piaseczno 2016.
- [31] DOŁCHASZ M., FUDALIŃSKI J., KOSALA M., SMUTEK H., *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [32] DRUCKER P.F., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
- [33] DRUCKER P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
- [34] DRUCKER P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.

- [35] DUBISZ S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [36] FICOŃ K., *Bezpieczeństwo narodowe i jego typologie*, BEL Studio sp. z o.o., Warszawa 2020.
- [37] FICOŃ K., *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy*, BEL Studio sp. z o.o., Warszawa 2021.
- [38] FICOŃ K., *Propedeutyka bezpieczeństwa. Filozofia, nauka, fenomen*, BEL Studio sp. z o.o., Warszawa 2020.
- [39] FIRLEJ E., JOPEK Z., *Traktat o konwencjonalnych siłach zbrojnych w Europie (stan i perspektywy)*, Warszawa 1996.
- [40] FRIEDMAN T., *Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001.
- [41] GABRUSEWICZ W., KAMELA-SOWIŃSKA A., POETSCHKE H., *Rachunkowość zarządcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [42] GAWIN D., *Globalizacja i polityczność. Wybrane aspekty procesu globalizacji w świecie filozofii politycznej*, [w:] A. Szpociński (red.), *Lokalny, narodowy, ponadnarodowy. Wymiary świata kreowanego przez media*, Warszawa 2002.
- [43] GIERSZEWSKA G., *Zarządzanie strategiczne*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- [44] GLIŃSKI B., KUC R.B., FOLTYN H., *Menedżeryzm, strategię, zarządzanie*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- [45] GÓRNIKIEWICZ M., *Prognozowanie kulturowe zagrożeń bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2018.
- [46] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- [47] GRYZ J., *Bezpieczeństwo państwa. Władza – polityka – strategia*, AON, Warszawa 2013.
- [48] GRYZ J., KITLER W., *Identyfikacja, klasyfikacja, podział i uzasadnienie pojęcia, istoty, składników i zakresu bezpieczeństwa państwa (narodowego)*, AON, Warszawa 2014.
- [49] GRYZ J., *Zarys podstaw teorii bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2010.
- [50] HELLRIEGER D., SLOCUM J.W., WOODMANN R.W., *Organizational Behavior*, Third Edition, West publ. Co., St. Paul, New York 1983.
- [51] HUZARSKI M., *Sztuka wojenna XXI wieku. Wartość doświadczeń a realizm współczesności*, WAT, Warszawa 2017.

- [52] JAKUBCZYK R., FLIS J., *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategie*, Bellona, Warszawa 2006.
- [53] JURGILEWICZ M., KOZICKI B., DELONG M. (red.), *Prywatyzacja bezpieczeństwa. Wybrane aspekty administracyjnoprawne, ekonomiczne i polityczne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2022.
- [54] KATZ D., KAHN R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979.
- [55] KHUN T., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago 1962.
- [56] KITLER W., *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie. Uwarunkowania. System*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2011.
- [57] KITLER W., *Organizacja bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. Aspekty ustrojowe, prawno-administracyjne i systemowe*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2018.
- [58] KIZIUKIEWICZ T., *Rachunkowość zarządcza*, Ekspert. Wydawnictwo i Doradztwo z zakresu rachunkowości i finansów, Wrocław 2009.
- [59] KOLIŃSKI A., KOZICKI B. (red.), *Problemy, koncepcje i praktyczne rozwiązania w logistyce*, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, Radom 2022.
- [60] KORZENIOWSKI L., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2011.
- [61] KOSMAN M., *Polityka RFN wobec ZSRR/Rosji w latach 1989-2009*, Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz 2013.
- [62] KOSTECKI W., *Strach i potęga. Bezpieczeństwo międzynarodowe w XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.
- [63] KOT S.M., JAKUBOWSKI J., SOKOŁOWSKI A., *Statystyka*, Difin, Warszawa 2011.
- [64] KOTARBIŃSKI T., *Dzieła wszystkie. Prakseologia. Część 1*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław – Warszawa – Kraków 1999.
- [65] KOWALCZYK J., *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- [66] KOWALSKI L., *Komitet Obrony Kraju (MON-PZPR-MSW)*, Wydawnictwo Semper, Warszawa 2011.

- [67] KOZICKI B., *Model planowania potrzeb Sił Zbrojnych RP wobec aktualnych wyzwań bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2022.
- [68] KOZICKI B., *Planowanie potrzeb w Siłach Zbrojnych RP w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa militarnego Polski*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2022.
- [69] KOZIEJ S., *Główne ustalenia i rekomendacje Strategicznego Przeglądu Bezpieczeństwa Narodowego*, [w:] S. Koziej, *Studia o bezpieczeństwie*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2017.
- [70] KOZIEJ S., *Rozważania o bezpieczeństwie. O bezpieczeństwie narodowym Polski w latach 2010-2015 w wystąpieniach i referatach szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2016.
- [71] KOZIEJ S., *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 2011.
- [72] KOZIEJ S., *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993.
- [73] KOZIOŁ L., PIECHNIK-KURDZIEL A., KOPEĆ J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006.
- [74] KOZUB M., BRZOZOWSKI A., NIEDŹWIEDZKI R., *Wybrane problemy planowania strategii rozwoju zdolności sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2012.
- [75] KOŹMIŃSKI A.K., JEMIELNIAK D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [76] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [77] KOŹUCH B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2018.
- [78] KRAWCZYK S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
- [79] KRZECZUNOWICZ A., *Krok po kroku. Polska droga do NATO*, Kraków 1999.
- [80] KRZEKIEWICZ K., CYFERT SZ., KRAŚNIK J., STAŃDA A. (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [81] KRZYŻANOWSKI L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- [82] KUHN T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2011.
- [83] KUKUŁKA J. (red.), *Bezpieczeństwo międzynarodowe w Europie Środkowej po zimnej wojnie*, Instytut Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1994.

- [84] KUKUŁKA J., *Teoria stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- [85] KUPIECKI R., *NATO a operacje pokojowe. Studium sojuszu w transformacji*, Warszawa–Toruń 1998.
- [86] KURASIŃSKI Z., *Kompendium logistyka wojskowego*, WAT, Warszawa 2014.
- [87] KUS B.R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa 2009.
- [88] KWIATKOWSKA L., NIEŻURAWSKI L., OLIŃSKI M., SIEMIŃSKI M., STACHOWSKA S., *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2005.
- [89] LAMBERT D.M., STOCK J.R., *Strategic logistic management*, Irwin McGraw-Hill, New York, California, Madison 1993.
- [90] LARSON E., *Force Planning Scenarios, 1945-2016: Their Origins and Use in Defense Strategic Planning*, RAND Corporation, 2019.
- [91] LEAVITT H.J., *Applied Organizational Change in Industry*, [w:] G. March (ed.), *Handbook of Organization*, Chicago 1965.
- [92] Letter dated 7 December 1994 from the Permanent Representatives of the Russian Federation, Ukraine, the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland and the United States of America to the United Nations addressed to the Secretary-General, A/49/765* S/1994/1399* 19 December 1994, Agenda items 62 and 70 General and complete disarmament maintenance of international security.
- [93] *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r.*, Informacje statystyczne GUS, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2022.
- [94] ŁUNIEWSKA M., TARCZYŃSKI W., *Metody wielowymiarowej analizy porównawczej na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [95] MACFARLANE S.N., *Russia, NATO enlargement and the strengthening of democracy in the European space*, [in:] A. Braun (ed.), *NATO – Russia Relations in the Twenty-First Century*, Routledge, 2008, London–New York.
- [96] MARECKI K. (red.), *Podstawy finansów*, PWE, Warszawa 2008.
- [97] MAREK S., BIAŁASIEWICZ M., *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008.
- [98] MARQUES P.G., *Reinhold Niebuhr and International Relations Theory. Realism beyond Thomas Hobbes*, Routledge 2017.
- [99] MARSZAŁEK M., *Ewolucja Sojuszu Północnoatlantyckiego i jej wpływ na bezpieczeństwo międzynarodowe*, [w:] M. Marszałek, W. Kitler (red.), *Współczesne wyzwania dla*

- podmiotów euroatlantyckiego środowiska bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, 2015.
- [100] MEARSHEIMER J., *Anarchy and the Struggle for Power*, New York 2001.
- [101] MEARSHEIMER J., *The Tragedy of Great Power Politics*, W.W. Norton, New York 2001.
- [102] MILL J.S., *On Liberty*, Batoche Books, Kitchener Canada, 2001.
- [103] MILLER S., CATT S.E., CARLSON J.R., *Fundamentals of Management. A Framework for Excellence*, West Publishing Company, 1996.
- [104] MILNER H.V., *Globalization and its Political Consequences: The Effects on Party Politics in the West*, APSA Conference, August 2018, Boston.
- [105] MINTZBERG H., *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993.
- [106] MIRONOWICZ E., *Polityka zagraniczna Ukrainy 1990-2010*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2013.
- [107] MITKOW SZ., *Acquisition of military equipment vs Poland's defensive potential*, FNCE, Poznań 2019.
- [108] MITKOW SZ., *Bezpieczeństwo militarne Polski w realiach XXI wieku. Wybrane aspekty*, DIFIN, Warszawa 2023.
- [109] MITKOW SZ., *Pozyskiwanie sprzętu wojskowego a potencjał obronny Polski*, FNCE, Poznań 2019.
- [110] Mitkow Sz., Tomaszewski J., Kozicki B., *Bezpieczeństwo militarne a potencjał osobowy Sił Zbrojnych RP*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2021.
- [111] MIZURA G., MITKOW SZ., KOZICKI B., *Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2023.
- [112] MODELSKI G., *Long Cycles in World Politics*, University of Washington Press, Seattle 1987.
- [113] MOKRZYCKI J., RECZKOWSKI R., CIEŚLA S., *Analiza środowiska bezpieczeństwa w perspektywie 2035 roku*, Centrum Doktryn i Szkolenia SZ RP, Bydgoszcz 2020.
- [114] MORGENTHAU H., *Polityka między narodami. Walka o potęgę i pokój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- [115] MROZIEWICZ K., *Indie. Sztuka władzy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2017.
- [116] NEY B. (red.), *Prognoza warunków obronności Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2020*, PAN, Warszawa 1998, cz. 1.

- [117] OLSZEWSKI R., *Bezpieczeństwo współczesnego świata*, Adam Marszałek, Toruń 2005.
- [118] ONUF N., *Constructivism: A User's Manual*, [in:] V. Kubalkova (ed.), *International Relations in a Constructed World*, Armonk, M.E. Sharpe, 1998.
- [119] ONUF N., *World of our Making*, University of Southern California Press, South Carolina 1989.
- [120] ORZECZOWSKI M., *Stosunki Ukrainy z Federacją Rosyjską*, [w:] M. Pietraś, T. Kapuśniak (red.), *Ukraina w stosunkach międzynarodowych*, Lublin 2007.
- [121] OWSIAK S., *Finanse*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- [122] *Oxford. Wielka Encyklopedia Świata*, t. 17, Oxford Educational, Poznań 2005.
- [123] PACUŁA P., *USA – Rosja. Współpraca czy rywalizacja?*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2007, III-IV, 5-6.
- [124] PANEK T., ZWIERZCHOWSKI J., *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej. Teoria i zastosowania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013.
- [125] POLESZCZUK J., *Dyskurs o bezpieczeństwie i zagrożeniach. Refleksje socjologiczne*, [w:] D. Boćkowski, P. Goryń, K. Goryń (red.), *Bezpieczeństwo i jego percepcja w dyskursie społecznym i militarnym*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2020.
- [126] REISS H.S. (ed.), *Kant: Political Writings*, Cambridge University Press, Cambridge 1991.
- [127] ROBBINS S.P., DECENZO D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [128] RUGGIE J., *Constructing the World Polity*, Routledge, London 1999.
- [129] RUTKOWSKI C., *Bezpieczeństwo wewnętrzne. Tożsamość – kierowanie – zarządzanie*, Warszawa 2010.
- [130] SCHERMERHORN J.R., *Introduction to Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons Singapore, 2013.
- [131] SCHERMERHORN J.R., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- [132] SIENKIEWICZ P., MARSZAŁEK M., ŚWIEBODA H. (red.), *Metodologia badań bezpieczeństwa narodowego. Bezpieczeństwo 2010*, t. II, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2011.
- [133] SIKORSKI CZ., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [134] SIMONIDES J. (red.), *Świat wobec współczesnych wyzwań i zagrożeń*, Warszawa 2010.
- [135] SŁAWIŃSKA M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.

- [136] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, red. B. Balcerowicz, Biuro Prasy i Informacji Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1996.
- [137] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, red. W. Łepkowski, AON, Warszawa 2002.
- [138] SMITH A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1954.
- [139] STAŃCZYK J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa 1996.
- [140] STAŃCZYK K. (red.), *Potencjał obronny Rzeczypospolitej Polskiej*, PWN, Warszawa 2019.
- [141] STAŃCZYK K., *Racjonalizacja gospodarki finansowej wojska*, Ementon Monika Niewirowska, Warszawa 2015.
- [142] STEINMAN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [143] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [144] STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- [145] STRUŻYCKI M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- [146] SUDOŁ S., *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [147] SUDOŁ S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- [148] SUR S., *Stosunki międzynarodowe*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2012.
- [149] SZCZUREK T., *Wyzwania dla bezpieczeństwa – niepewna przyszłość – między zagrożeniami a szansami*, WAT, Warszawa 2019.
- [150] SZPYRA R., *Bezpieczeństwo militarne państwa*, AON, Warszawa 2012.
- [151] SZYMCZAK M. (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 1, Warszawa 1981.
- [152] TOYNBEE A.J., *Studium historii*, PWN, Warszawa 2000.
- [153] TYRANOWSKI J., *Układ Warszawski*, Lublin 1983.
- [154] WALAS-TRĘBACZ J., TYRAŃSKA M., STABRYŁA A., *Koncepcja sformalizowanej struktury organizacyjnej*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonolenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [155] WALKER E., *Dissolution, Sovereignty and the Breakup of the Soviet Union*, Cambridge University Press, Rowman & Littlefield 2003.

- [156] WALTZ K.N., *Struktura teorii stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
- [157] WASIUTA O. (red.), *Vademecum bezpieczeństwa*, Libron, Kraków 2018.
- [158] WASIUTA O., KLEPKA R., KOPEĆ R. (red.), *Vademecum bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Libron, Kraków 2018.
- [159] WAWRZYŃIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- [160] WENDT A., *Spoleczna teoria stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- [161] WERPACHOWSKI W., *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Działalności Gospodarczej, Warszawa 2004.
- [162] WILLIAMS P.D. (red.), *Studia bezpieczeństwa*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2012.
- [163] WIŚNIEWSKI B., *System bezpieczeństwa państwa. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno 2013.
- [164] WRZOSEK W., *Strategie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [165] ZAGDAŃSKI A., SUCHWAŁKO A., *Analiza i prognozowanie szeregów czasowych. Praktyczne wprowadzenie na podstawie środowiska R*, PWN, Warszawa 2016.
- [166] ZAJĄC J., *Bezpieczeństwo państwa*, [w:] A. Materska-Sosnowska, K.A. Wojtaszczyk (red.), *Bezpieczeństwo państwa. Wybrane problemy*, ASPRA-JR, Warszawa 2009.
- [167] ZAJĄC J., *NATO i UE w polskiej polityce bezpieczeństwa w XXI wieku*, [w:] K. Czornik, M. Łakomy, M. Stolarczyk (red.), *Dylematy polityki zagranicznej Polski na początku drugiej dekady XXI wieku*, Katowice 2014.
- [168] ZELIĄS A., PAWEŁEK B., WANAT S., *Prognozowanie ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [169] ZIELENIEWSKI J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
- [170] ZIELENIEWSKI J., *Organizacja zespołów ludzkich*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.
- [171] ZIĘBA R., BIELEŃ S., ZAJĄC J., *Teorie i podejścia badawcze w nauce o stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 2015.
- [172] ZIĘBA R., ZAJĄC J., *Budowa zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego Polski. Ekspertyza*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.
- [173] ZWOLIŃSKI A., *Etyka bogacenia*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2002.

Artykuły

- [1] BARANOVSKY V., *Russia: A Part of Europe or Apart from Europe?*, „International Affairs” (Royal Institute of International Affairs 1944-), Vol. 76, No. 3 *Europe: Where Does It Begin and End?* (July, 2000), pp. 443-458.
- [2] BARTNICKI A., *Borys Jelcyn jako przywódca polityczny*, „Studia Podlaskie” 2018, nr 1, Uniwersytet w Białymstoku.
- [3] BARTNICKI A., *Michaił Gorbaczow – prezydent upadającego państwa*, „Miscellanae Historico-Iuridica” 2009, t. 7, Uniwersytet w Białymstoku.
- [4] BRYJKA F., *Wpływ wojny na Ukrainie na politykę NATO w regionie Morza Czarnego*, „PISM” Nr 57 (2678), 12 maja 2023.
- [5] DUDEK A., *Problem zachodniej granicy Polski oraz zjednoczenia Niemiec w polityce zagranicznej rządu Tadeusza Mazowieckiego (1989–1990)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prace Historyczne” 2018, t. 145, z. 1, s. 135-156.
- [6] IZBIAŃSKA A., *Stosunki polityczno-ekonomiczne Rosji z Ukrainą po 1991 roku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2019, vol. 63, nr 3.
- [7] JURGILEWICZ M., KOZICKI B., PIWOWARSKI J., GRABOWSKA S., *Contemporary Challenges for the Economic Security of Enterprises in Poland*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2022, vol. 12, issue 1, pp. 71-80, DOI: 10.47459/jssi.2022.12.6.
- [8] JURGILEWICZ M., MALEC N., PIWOWARSKI J., KOZICKI B., *Forecasting the reserve money of the Central Bank of Poland in the aspects of economy security*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2021, vol. 11, no. 1, pp. 525-536, DOI: 10.47459/jssi.2021.11.48.
- [9] KACPRZYK A., *NATO wraca do wysuniętej obrony przed Rosją*, „PISM” Nr 1 (212), kwiecień 2023.
- [10] KĘPA P., KOZICKI B., *The impact of Russian policy on Saudi Arabia in terms of economy security*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2021, vol. 11, no. 1, pp. 97-108, DOI: 10.47459/jssi.2021.11.39, ISSN 2029-7017, print/ISSN 2029-7025 online.
- [11] KOTLIŃSKI A.Z., *Pozycja geopolityczna i geostrategiczna Rosji po rozpadzie ZSRR*, „Zeszyty Naukowe DWSPiT”, Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach, 14.12.2011, Nr 4, s. 83-94.

- [12] KOZICKI B., *A New Method for Planning Needs in Terms of Security*, [in:] 35th International Business Information Management Conference (IBIMA), 1-2 April 2020, Seville, Spain, 2020, pp. 16819-16829, ISBN: 978-0-9998551-4-0.
- [13] KOZICKI B., *Analysis of global population and fatalities caused by air pollution*, [in:] *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 30-31 May, Cordoba, Spain, 2021, pp. 16-28, ISSN: 978-0-9998551-6-4.
- [14] KOZICKI B., BRITCHENKO I., OVSEPYAN A., GRABOWSKA, S., *Prognozowanie liczby pasażerów lotniczych w Stanach Zjednoczonych pod kątem utrzymania bezpieczeństwa ekonomicznego w okresie skutków COVID-19*, „Polityka i Społeczeństwo” 2021, 19(3), s. 29-40, DOI: 10.15584/polispol.2021.3.3.
- [15] KOZICKI B., BRYCZEK-WRÓBEL P., GÓRNIKIEWICZ M., *The Impact of the Coronavirus Pandemic on Russia's Economic Security: Analysis of Exchange Rates of Selected Currencies and Energy Resources*, „European Research Studies Journal” 2020, vol. XXIII, Special Issue 3, pp. 228-238, DOI: 10.35808/ersj/1879.
- [16] KOZICKI B., BRYCZEK-WRÓBEL P., *The Impact of Covid-19 Pandemic on Energy Security by Demand Analysis for Oil and Air Passengers in European Countries*, „European Research Studies Journal” 2020, vol. XXIII, Special Issue 3, pp. 201-212, DOI: 10.35808/ersj/1862.
- [17] KOZICKI B., GÓRNIKIEWICZ M., *Unemployment Rate in Poland and USA during COVID-19 Pandemic: A Case Study*, „European Research Studies Journal” 2020, vol. XXIII, Special Issue 3, pp. 187-200, DOI: 10.35808/ersj/1861.
- [18] KOZICKI B., JAŚKIEWICZ P., LATOSIEWICZ D., WIĘCKIEWICZ M., SUROWIECKI G., *Multidimensional analysis of the number of passengers transported by air in Europe between 2019-2022 in terms of economic security*, 2023, *Journal of Security and Sustainability Issues* 13(2023), no. 1, 315-324, DOI 10.47459/jssi.2023.13.33.
- [19] KOZICKI B., JAŚKIEWICZ P., WŁOCH A., ZIELIŃSKI J., *The impact of the covid-19 pandemic and the war between Russia and Ukraine on electricity prices in selected European countries in 2022 in terms of economic security*, „Journal of Security and Sustainability Issues”, 13(2023), no. 1, pp. 75-84, <https://doi.org/10.47459/jssi.2023.13.7>.
- [20] KOZICKI B., KALWASIŃSKI M., *Multivariate comparative analysis of unemployment rates in the United States and China. COVID-19 versus economic security*, [in:] *Proceedings*

- of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 30-31 May, Cordoba, Spain, 2021, pp. 510-516, ISSN: 978-0-9998551-6-4.
- [21] KOZICKI B., KOSZAREK A., TOMASZEWSKI J., *Prognozowanie jedną metodą trzydziestu dwóch grup zmiennych*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2019, nr 5, s. 93-116, DOI: 10.37055/slsw/129224.
- [22] KOZICKI B., KUMOR K., ZELKOWSKI J., GLEN A., LATOSIEWICZ D., *Towards Economic Security Via Forecasting of Costs*, Journal of Security and Sustainability Issues 13(2023), no. 1, 133-142, DOI 10.47459/jssi.2023.13.13.
- [23] KOZICKI B., LATOSIEWICZ D., JAŚKIEWICZ P., KUMOR K., *Forecasting of total costs in a company in terms of economic security in Poland*, „Journal of Security and Sustainability Issues”, 13(2023), no. 2.
- [24] KOZICKI B., LATOSIEWICZ D., TOMASZEWSKI J., JAŚKIEWICZ P., *The economic security in terms of the impact of the COVID-19 pandemic in relation to the number of bus passengers transported in selected European countries*, [in:] *Proceedings of 27th International Scientific Conference*, Palanga (Lithuania) 2023.
- [25] KOZICKI B., MITKOW S., *Analysis of Human Deaths in Regard to Covid-19 Pandemic in European Countries*, „European Research Studies Journal” 2020, vol. XXIII, pp. 213-227, DOI: 10.35808/ersj/1878.
- [26] KOZICKI B., MITKOW SZ., *A multidimensional comparative analysis of the labor market in the United States in terms of economic security and its impact on providing logistical support for the US Armed Forces stationed in Poland*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 1/2021, vol. 54, s. 167-181, DOI: <https://doi.org/10.37055/slsw/140381>.
- [27] KOZICKI B., MITKOW SZ., BĄK T., TOPOLEWSKI S., *The impact of the COVID-19 pandemic on enterprises in Poland in view of economic safety*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2022, vol. 12, issue 1, pp. 97-108, DOI: 10.47459/jssi.2022.12.8.
- [28] KOZICKI B., MITKOW SZ., JAŚKIEWICZ P., *Covid-19 and the politics of Russia and Saudi Arabia – oil prices and security*, „Safety & Defence, Scientific and Technical Journal” 2021, vol. 7, no 3, pp. 22-31, ISSN: 2450-551X, DOI:10.37105/sd.133.
- [29] KOZICKI B., MITKOW SZ., SOWA B., JAŚKIEWICZ P., *COVID-19 and declines in the number of passengers transported by air in Europe*, [in:] *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 23-24 November, Seville, Spain, 2021, pp. 309-322, ISBN 978-0-9998551-7-1.

- [30] KOZICKI B., MITKOW SZ., SOWA B., RAJCHEL J., BŹDZIUCH S., *Methodology of road transport planning with the use of IT software in terms of military security maintenance*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2022, vol. 12, issue 1 (2022), pp. 121-130, DOI:10.47459/jssi.2022.12.10.
- [31] KOZICKI B., MITKOW SZ., TOMASZEWSKI J., JAŚKIEWICZ P., *Economic security and the forecasting of employee dismissals as a building block for creating a personnel strategy*, [in:] *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 23-24 November, Seville, Spain, 2021, pp. 1579-1590, ISBN 978-0-9998551-7-1.
- [32] KOZICKI B., STAJNIAK M., MAGNISZEWSKI M., LOREK M., MITKOW SZ., *Multidimensional Analysis of Real Estate Prices in Seventeen Cities in Poland in Terms of Economic Security*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2022, vol. 12, issue 1, pp. 27-38, DOI: 10.47459/jssi.2022.12.3.
- [33] KOZICKI B., TOMASZEWSKA A., JAŚKIEWICZ P., JURGILEWICZ O., PRZYBYLSKI P., *Multidimensional Comparative Analysis of the House Price Index in Europe Between 2021-2022 in the Aspect of Economic Security*, „Journal of Security and Sustainability Issues”, 2022, vol. 12, no. 1, pp. 131-138, DOI 10.47459/jssi.2022.12.11.
- [34] KOZICKI B., TOMASZEWSKA A., JAŚKIEWICZ P., TOPOLEWSKI S., LUBIEWSKI P., *The forecasting of salaries in European Countries in terms of economic security*, „Journal of Security and Sustainability Issues”, 2022, vol. 12, no. 1, pp. 171-181, DOI 10.47459/jssi.2022.12.14.
- [35] KOZICKI B., TOMASZEWSKI J., DYLAŁ A., *Prognozowanie kosztów całkowitych w przedsiębiorstwie Łukplast na rok 2020*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2020, 1/52, s. 79-94, DOI: 10.37055/slww/129246.
- [36] KOZICKI B., TOMASZEWSKI J., MIZURA G., JAŚKIEWICZ P., *Analysis of the CPI inflation index of selected world economies in the aspect of safety*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2020, nr 2, vol. 53, s. 21-31, DOI: 10.37055/slww/133854.
- [37] KOZICKI B., WALKOWIAK M., GÓRNIKIEWICZ M., *Correlation between the Dynamics of Changes in the Population of Selected European Societies and the Level of European Regional Security in the Day of Covid-19*, „European Research Studies Journal” 2020, vol. XXIII, Special Issue 3, pp. 311-323, DOI: 202010.35808/ersj/1885.

- [38] KOZICKI B., WALKOWIAK M., GÓRNIKIEWICZ M., *The Impact of COVID-19 Pandemic on the Economic Security of Russia and European Countries*, „European Research Studies Journal” 2020, vol. XXIII, pp. 324-338, DOI:10.35808/ersj/1886.
- [39] KOZICKI B., WŁOCH A., GRABOWSKI R., MITKOW SZ., *Impact of Covid-19 Pandemic on Economic Security – Multidimensional Analysis of Real Estate Market Across Poland*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2022, vol. 12, issue 1, pp. 5-15, DOI: 10.47459/jssi.2022.12.1.
- [40] KOZICKI B., *Zastosowanie modelu ARIMA do prognozy importu towarów do Polski na 2019 rok*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2019, nr 50, s. 127-141, DOI: 10.37055/slw/129236.
- [41] KOZICKI B., ZELKOWSKI J., LISOWSKA A., *Multidimensional analysis of human deaths in Europe during the COVID-19 pandemic in terms of economic security*, [in:] *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 23-24 November, Seville, Spain, 2021, pp. 1951-1960, ISBN 978-0-9998551-7-1.
- [42] KOZICKI B., ZELKOWSKI J., MITKOW SZ., GONTARCZYK M., *The forecast of the number of soldiers in the Saudi Arabian army in terms of military security*, „Polish Political Science Yearbook PPSY” 2021, Wydawnictwo Adam Marszałek, pp. 149-158, DOI: 10.15804/ppsy202147.
- [43] KOZICKI B., ZELKOWSKI J., MITKOW SZ., GONTARCZYK M., *The forecasting of military expenditure in Saudi Arabia in terms of military security*, „Polish Political Science Yearbook PPSY” 2022, Wydawnictwo Adam Marszałek, pp. 1-10, DOI: 10.15804/ppsy202204.
- [44] KOZICKI B., ZELKOWSKI J., MITKOW SZ., SOWA B., *The forecasting of total costs in the enterprise in the aspect of security*, [in:] *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 23-24 November, Seville, Spain, 2021, pp. 89-96, ISBN 978-0-9998551-7-1.
- [45] KOZIEJ S., *Refleksje na 100-lecie niepodległości: Transformacja strategiczna obronności III RP*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2018, nr 4.
- [46] LATOSIEWICZ D., KOZICKI B., MAGNISZEWSKI M., TOŁWIŃSKI M., *The impact of crises in the XXI century on the railway transport sector in Poland in terms of economic security*, „Polityka i Społeczeństwo” 2023, 1(21), s. 177-190, DOI: 10.15584/polispol.2023.1.12.

- [47] LORENZ W., *Wzmocnienie odstraszania – priorytet na szczycie NATO w Wilnie*, „PISM”, Nr 1(212), kwiecień 2023.
- [48] MADEJ M., *NATO after the Georgian Conflict: A New Course or Business as Usual?*, „PISM Strategic Files”, January 2009.
- [49] MAGNISZEWSKI M., KOZICKI B., *Multidimensional analysis of the decline of rail passengers in European Countries in 2020 in terms of economic security*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2021, vol. 11, no. 1, pp. 441-455, DOI: 10.47459/jssi.2021.11.40, ISSN 2029-7017, print/ISSN 2029-7025 online.
- [50] MEIJER A., WEBSTER C.W.R., *The COVID-19 crisis and the information polity: An overview of responses and discussions in twenty-one countries from six continents*, „Information Polity” 2020, 25(3), pp. 243-274.
- [51] MIRONOWICZ E., *Rosja – Ukraina. 25 lat między „ograniczoną współpracą a ograniczoną konfrontacją”*, „Studia z Dziejów Rosji i Europy Środkowo-Wschodniej” 2014, nr XLIX (zeszyt 2).
- [52] MITKOW SZ., KOZICKI B., BRYCZEK-WRÓBEL P., SOCHA R., OSTROWSKA-DANKIEWICZ A., *The covid-19 pandemic and the impact of passenger air transport in Europe on crude oil prices in terms of economic security*, „Journal of Security and Sustainability Issues”, 2023, vol. 13, no. 1, pp. 5-16, <https://doi.org/10.47459/jssi.2023.13.1>.
- [53] MITKOW SZ., KOZICKI B., MIZURA G., *Metodyka wielomodelowego prognozowania wydatków w aspekcie bezpieczeństwa ekonomicznego*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2020, nr 2, z. 53, s. 59-72, DOI: <https://doi.org/10.37055/slw/133857>.
- [54] MITKOW SZ., KOZICKI B., *Multidimensional comparative analysis and forecasting of unemployment in the USA for 2021 in the aspect of economic security*, [in:] *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 30-31 May, Cordoba, Spain, 2021, pp. 8-15, ISSN: 978-0-9998551-6-4.
- [55] NORRIS R.S., *The Soviet Nuclear Archipelago*, „Arms Control Today” 1992, January/February.
- [56] NUÑEZ M., *Invasion Science and the Global Spread of SARS-CoV-2*, „Trends in Ecology and Evolution” 2020, nr 35(8), pp. 642-645.
- [57] PAWLISIAK M., KOZICKI B., *Multivariate comparative analysis of quantity of passengers transported by air in the United States and Great Britain. COVID-19 pandemic versus economic security*, [in:] *Proceedings of the 37th International Business Information*

- Management Association Conference (IBIMA)*, 30-31 May, Cordoba, Spain, 2021, pp. 227-234, ISSN: 978-0-9998551-6-4.
- [58] PIWOWARSKI J., KOZICKI B., JURGILEWICZ M., MALEC N., *Managing the Financial Security of Organizations During the Covid-19 Pandemic – Multivariate Analysis*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2021, vol. 11, no. 1, pp. 537-546, DOI: 110.47459/jssi.2021.11.49.
- [59] SATOMI E., et al., *Alocação justa de recursos de saúde escassos diante da pandemia de COVID-19. Considerações éticas*, „Einstein” 2020, São Paulo, 18(2), 1-5, DOI: 10.31744/Einstein_Journal/2020AE5775.
- [60] SKRUKWA G., „*Nam strzelać nie kazano...?*” *Sily Zbrojne Ukrainy na Krymie w obliczu rosyjskiej operacji hybrydowej w lutym i marcu 2014. Przebieg i uwarunkowania kryzysu lojalności*, „Studia Historica Gedanensia” 2021, tom XII, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, s. 474-491.
- [61] SOŁTYK R., *Juszczenko w Europie*, „Gazeta Wyborcza”, 26.01.2005.
- [62] STAJNIAK M., KOZICKI B., *Air passenger transport in Europe before and during the COVID-19 pandemic versus economic security*, [in:] *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 30-31 May, Cordoba, Spain, 2021, pp. 1784-1793, ISSN: 978-0-9998551-6-4.
- [63] STAJNIAK M., KOZICKI B., JAŚKIEWICZ P., SZCZUPAK L., *The forecasting of dangerous goods transport by rail in Poland in terms of environmental security*, „European Research Studies Journal” 2022, vol. XXV, Special Issue 2B, pp. 359-368, DOI: 10.35808/ersj/2968.
- [64] STAJNIAK M., KOZICKI B., WENERSKA B., *The number of passengers transported by air in the world and the impact of the COVID-19 pandemic on air passenger transport in the USA in terms of economic security*, „European Research Studies Journal” 2022, vol. XXV, Special Issue 2B, pp. 173-183, DOI: 10.35808/ersj/2951.
- [65] SUŁEK M., *Syntetyczna ocena bezpieczeństwa narodowego – od diagnozy do prognozy*, „Studia Bezpieczeństwa Narodowego” 2011, nr 2.
- [66] TOPOLEWSKI S., MITKOW SZ., KOZICKI B., WIŚNIEWSKI B., *Multidimensional comparative analysis of passenger rail transport in selected European countries in terms of economic security*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2023, vol. 13, no. 1, pp. 29-39, DOI 10.47459/jssi.2023.13.3.

- [67] VASYLENKO V., *Non-nuclear status of Ukraine: past, present, and future* (Без'ядерний статус України: минуле, сучасне, майбутнє), „The Ukrainian Week”, 31.05.2018, No 21(549).
- [68] WIERSINGA W.J., *Pathophysiology, Transmission, Diagnosis, and Treatment of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). A review*, „JAMA. The Journal of the American Medical Association” 2020, 324(8), pp. 782-793.
- [69] ZELKOWSKI J., KOZICKI B., TOMASZEWSKI J., MIZURA G., *Multidimensional analysis of the number of deaths in European countries during the Covid-19 pandemic in terms of economic security*, [in:] *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 30-31 May, Cordoba, Spain, 2021, pp. 722-728, ISSN: 978-0-9998551-6-4.
- [70] ZHU N., ZHANG D., WANG W., LI X., YANG B., SONG J., *A Novel Coronavirus from Patients with Pneumonia in China*, „New England Journal of Medicine”, 24 January 2020, 382, pp. 727-733.

Dokumenty normatywne

- [1] Decyzja nr 209/MON z dnia 30 grudnia 2019 r. w sprawie zarządzania zasobami osobowymi żołnierzy zawodowych wyznaczanych na stanowiska służbowe poza granicami państwa.
- [2] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 stycznia 2019 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, Dz.U. z 2019 r., poz. 135.
- [3] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lipca 2022 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, Dz.U. z 2022 r., poz. 1484.
- [4] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, Dz.U. z 2016 r., poz. 2278.
- [5] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, Dz.U. z 2020 r., poz. 572.
- [6] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, Dz.U. z 2023 r., poz. 608.
- [7] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 maja 2022 r. w sprawie określenia grup uposażenia, Dz.U. z 2022 r., poz. 1090.
- [8] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 marca 2023 r. w sprawie stawek uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych, Dz.U. z 2023 r., poz. 608.
- [9] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 marca 2015 r. w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa, Dz.U. z 2015 r., poz. 479.
- [10] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 czerwca 2022 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby wojskowej, Dz.U. z 1 lipca 2022 r., poz. 1384.
- [11] Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, Dz.U. poz. 2305 z późn. zm.

Strony internetowe

- [1] *41 milionów Amerykanów straciło pracę podczas epidemii koronawirusa*, 28.05.2020, Dziennik. Gazeta Prawna, <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/1479930,usa-koronawirus-bezrobocie-rynek-pracy.html>, stan na 8.07.2023.
- [2] Abrams Main Battle Tank, United States Army Acquisition Support Center, <https://asc.army.mil/web/portfolio-item/abrams-main-battle-tank/>, stan na 5.06.2023.
- [3] *Agencja Uzbrojenia*, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/agencja-uzbrojenia>, stan na 23.05.2023.
- [4] *Aktualna sytuacja dotycząca opracowania szczepionki przeciw Covid-19*, 14.04.2020, Szczepienia.info, <https://szczepienia.pzh.gov.pl/aktualna-sytuacja-dotyczaca-opracowania-szczepionki-przeciw-covid-19/>, stan na 7.07.2023.
- [5] *Alliance's Strategic Concept*, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_27433.htm
- [6] *Analiza: czym jest dziś „Państwo Związkowe” Białorusi i Rosji?*, Uniwersytet Warszawski, Studium Europy Wschodniej, Biuletyn Informacyjny Studium, 13.01.2023, <https://studium.uw.edu.pl/analiza-czym-jest-dzis-panstwo-zwiazkowe-bialorusi-i-rosji/>
- [7] *Armatohaubice K9 wykonały pierwsze strzelanie*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/dgrsz/articles/aktualnosci-w/armatohaubice-k9-wykonal-y-pierwsze-strzelanie/>, stan na 9.06.2023.
- [8] *AugustaWestland, AW-149. Śmigłowiec wielozadaniowy dla Wojska Polskiego*, 15.06.2022, Historia.org, <https://historia.org.pl/2022/06/15/agustawestland-aw149-smiglowiec-wielozadaniowy-wojska-polskiego/>, stan na 5.06.2023.
- [9] *Błaszczak: Przystajemy być członkiem NATO drugiej kategorii*, 8.09.2020, Defense 24, <https://defence24.pl/geopolityka/blaszczak-przystajemy-byc-czlonkiem-nato-drugiej-kategorii>
- [10] BREŻNIEV L., *Speech by First Secretary of the Soviet Union Leonid Brezhnev*, 13 November 1968, <https://loveman.sdsu.edu/docs/1968BrezhnevDoctrine.pdf>
- [11] Brussels Summit Declaration, Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Brussels, 11-12 July 2018, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_156624.htm

- [12] BRZEZIŃSKI Z., *Brzeziński: Zachód musi wspomóc Ukrainę bronią. „Bez Ukrainy Rosja jest tylko wielkim krajem”*, Forsal.pl, 14.09.2014 r. <https://forsal.pl/artykuly/821174,brzezinski-zachod-musi-wspomoc-ukraine-bronia-bez-ukrainy-rosja-jest-tylko-wielkim-krajem.html>
- [13] Bucharest Summit Declaration, Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Bucharest on 3 April 2008, paragraf 23, https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_8443.htm
- [14] Budżet MON, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/budzet-mon>, stan na 14.06.2023.
- [15] BUSH G., *Remarks to the Supreme Soviet of the Republic of the Ukraine in Kiev, Soviet Union*, Public Papers, George H.W. Bush, Presidential Library & Museum, <https://bush41library.tamu.edu/archives/public-papers/3267>
- [16] *Co straci Ukraina bez Umowy Stowarzyszeniowej?*, 29.12.2013, Newsweek, <http://swiat.newsweek.pl/ukraina-unia-europejska-umowa-stowarzyszeniowa-kijow-protesty-newsweek-pl,artykuly,275746,1.html>.
- [17] Concept of the NATO Security Force Assistance Centre of Excellence, 2.05.2017, <https://www.esercito.difesa.it/en/organization/The-Chief-of-General-Staff-of-the-Army/Training-Specialization-and-Doctrine-Command/Infantry-School/Documents/2nd-Establishment-Conference-SFA/05%20-%20Last%20Version%20as%20of%202%20May%202017%20Concept%20of%20the%20NATO%20SFA%20COE.pdf>, stan na 8.07.2023.
- [18] *Czym jest NATO? Wybieraj zagadnienia i odkrywaj NATO*, strona NATO, https://www.nato.int/nato-welcome/index_pl.html, stan na 27.06.2023.
- [19] *Defence Expenditures of NATO Countries (2014-2023)*, 2023, https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_216897.htm, stan na 15.09.2023.
- [20] DOMAŃSKA M., *Putin: Ukraińcy to Rosjanie, Ukraina to „anty-Rosja”*, 13.07.2021, OSW, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2021-07-13/putin-ukraincy-to-rosjanie-ukraina-to-anty-rosja>
- [21] Dowództwo Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni, Cyber.mil, <https://www.cyber.mil.pl/articles/o-nas-f/2018-10-268-dowodztwo-komponentu-wojsk-obrony-cyberprzestrzeni/>, stan na 19.05.2023.
- [22] *Dowództwo*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/dgrsz/dowodztwo/>, stan na 24.05.2023.

- [23] DYNER A., *Nowa doktryna wojenna Państwa Związkowego Białorusi i Rosji*, PISM, 1.02.2022, <https://www.pism.pl/publikacje/nowa-doktryna-wojenna-panstwa-zwiazkowego-bialorusi-i-rosji>
- [24] DYNER A., *Rosyjska polityka w zakresie odstraszania jądrowego*, PISM, 8.06.2020, https://www.pism.pl/publikacje/Rosyjska_polityka_w_zakresie_odstraszania_jadrowego
- [25] Founding Act on Mutual Relations, Cooperation and Security between NATO and the Russian Federation, <http://www.nato.int/docu/basic/txt/fndact-b.htm>
- [26] Four positions in EUPM Moldova for local staff, June 9, 2023, EU Neighbours East, <https://euneighbourseast.eu/opportunities/four-positions-in-eupm-moldova-for-local-staff/>, stan na 8.07.2023.
- [27] FRIED D., VOLKER K., *15 lat temu Władimir Putin powiedział nam, kim jest naprawdę. Nikt go nie słuchał*, 21.02.2022, Onet/Politico, <https://wiadomosci.onet.pl/politico/rosja-15-lat-temu-wladimir-putin-powiedzial-nam-kim-jest-naprawde-nikt-go-nie-sluchal/gkdkqqf>
- [28] *Funkcje zarządzania: planowanie. Dobry plan podstawą sukcesu*, Managerka.pl, <https://managerka.com/funkcje-zarzadzania-planowanie-dobry-plan-podstawa-sukcesu/>, stan na 10.06.2023.
- [29] Globalny „Grzmot”, 27.07.2020, Polska Zbrojna, <https://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/37750?t=Globalny-Grzmot->, stan na 5.06.2023.
- [30] GOTKOWSKA J., TAROCIŃSKI J., *Finlandia trzydziestym pierwszym państwem członkowskim NATO*, 4.04.2023, Ośrodek Studiów Wschodnich, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2023-04-04/finlandia-trzydziestym-pierwszym-panstwem-czlonkowskim-nato>, stan na 28.06.2023.
- [31] GOTTEMOELLER R., *NATO, 'brain dead' no more, Military alliance is finally rethinking its strategic concept*, 18.12.2020, Politico, <https://www.politico.eu/article/nato-military-alliance-emmanuel-macron-russia-baltic-brain-dead-no-more/>
- [32] HERMANN V.C., 6/2023, Rosja, Dokumenty informacyjne o Unii Europejskiej – 2023, s. 1, www.europarl.europa.eu/factsheets/pl
- [33] <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2023-04-04/finlandia-trzydziestym-pierwszym-panstwem-czlonkowskim-nato>; stan na 27.06.2023.
- [34] <https://www.wojsko-polskie.pl/articles/tym-zyjemy-v/pierwsza-umowa-offsetowa-dla-smiglowcow-uderzeniowych-apache-podpisana/>, stan na 5.06.2023.

- [35] *Igor Girkin vel Strielkow: armia rosyjska pomogła w referendum na Krymie*, 25.01.2015, Onet, https://wiadomosci.onet.pl/swiat/igor-girkin-vel-strielkow-armia-rosyjska-pomogla-w-referendum-na-krymie/8rp4j?utm_source=pl.wikipedia.org_viasg_wiadomosci&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&srcc=undefined&utm_v=2
- [36] *K2 Black Panther*, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/K2_Black_Panther#/media/Plik:K2_black_panther.jpg, stan na 5.06.2023.
- [37] *K9 Thunder*, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/K9_Thunder, stan na 9.12.2022.
- [38] KACZMARSKI M., *Kruchy „reset”. Bilans i perspektywy przemian w relacjach rosyjsko-amerykańskich*, kwiecień 2011, OSW, Punkt Widzenia, s. 5, https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/PUNKT_WIDZENIA_24.pdf
- [39] KACZYŃSKI L., *Przemówienie z 12.08.2008 z Tbilisi*, <https://www.prezydent.pl/kancelaria/archiwum/archiwum-lecha-kaczynskiego/aktualnosci/rok-2008/wizyta-prezydenta-rp-w-gruzji,26753,archive>
- [40] KĘDZIERSKA J., *Oto dlaczego USA wspierają Ukrainę. „Wojna ma potencjał, by rozszerzyć się na sojusz”*, wywiad z *Michaelem O’Hanlonem*, 3.05.2022, WP.pl, <https://wiadomosci.wp.pl/oto-dlaczego-usa-wspieraja-ukraine-wojna-ma-potencjal-by-rozszerzyc-sie-na-sojusz-6764158525635360a>
- [41] KIELAR A., *Włoski minister: od 2021 roku są sygnały, że Grupa Wagnera stoi za napływem migrantów do Europy*, 14.03.2023, i.pl, <https://i.pl/wloski-minister-od-2021-roku-sa-sygnały-ze-grupa-wagnera-stoi-za-napływem-migrantow-do-europy/ar/c1-17370469>
- [42] KLICH B., *Rezygnacja z poboru to prawdziwa rewolucja*, *Gazeta Prawna*, <https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/29671,klich-rezygnacja-z-poboru-to-prawdziwa-rewolucja.html>
- [43] KLIMECKI M., *Wojno gruzińsko-rosyjska w 2018 roku. Trwała niespełna tydzień, ale konsekwencje odczuwamy do dzisiaj*, 20.10.2021, *Wielka Historia*, <https://wielkahistoria.pl/wojna-gruzińsko-rosyjska-w-2008-roku-trwała-niespełna-tydzien-ale-konsekwencje-odczuwamy-do-dzisiaj/>, stan na 8.07.2022.
- [44] *Koncepcja obronna kraju*, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/koncepcja-obronna-krajuu>, stan na 19.05.2023.

- [45] *Kongres USA potępia interwencję Rosji; Jaceniuk u Obamy*, 23.05.2014, <http://www.tvp.info/14355784/kongres-usa-potepia-interwencje-rosji-jaceniuk-u-obamy>
- [46] KOWALCZYK M., *Pierwszy dzień wojny w Ukrainie. Co powinniśmy wiedzieć [Najważniejsze informacje]*, 24.02.2022, Newsweek.pl, <https://www.newsweek.pl/swiat/ukraina-rosja-wojna-co-sie-stalo-24-lutego/8ehyvne>, stan na 8.07.2023.
- [47] KOWALSKI J., *Wystąpienie Władimira Putina w Monachium – Reakcje w Niemczech*, 12.02.2007, Deutsche Welle, <https://www.dw.com/pl/wyst%C4%85pienie-w%C5%82adimira-putina-w-monachium-reakcje-w-niemczech/a-2684523>
- [48] KUŹNIAR R., *Warunki Zachodu dla Moskwy*, 6.03.2022, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/publicystyka/art35813311-roman-kuzniar-warunki-zachodu-dla-moskwy>
- [49] LEONARD P., *Ukraine: Air Force Jet Downed by Russian Missile*, ABC News, 17.07.2014, <http://abcnews.go.com/International/wireStory/ukraine-air-force-jet-downed-russian-missile-24598894>
- [50] Lockheed Martin F-35 Lightning II, Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Lockheed_Martin_F-35_Lightning_II#/media/File:F-35A_flight_\(cropped\).jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Lockheed_Martin_F-35_Lightning_II#/media/File:F-35A_flight_(cropped).jpg), stan na 5.06.2023.
- [51] Madrid Summit Declaration, Issued by NATO Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Madrid, 29 June 2022, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_196951.htm.
- [52] Memorandum on security assurances in connection with Ukraine's accession to the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons, Registration Number 52241, <https://treaties.un.org/Pages/showDetails.aspx?objid=0800000280401fbb>
- [53] MENDELSON J., *The NATO Russian Founding Act*, Arms Control Association, <https://www.armscontrol.org/act/1997-05/features/nato-russian-founding-act#:~:text=Jeremy%20Rosner%2C%20Special%20Assistant%20to%20the%20President%20for,limitations%20on%20NATO%27s%20military%20policy%20from%20the%20outside.%22>
- [54] MENKISZAK M., *Rosyjski szantaż wobec Zachodu*, 2012, OSW, 2021, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2021-12-20/rosyjski-szantaz-wobec-zachodu>

- [55] MIASTOWSKA A., *Czym jest „ruski mir”?* *Zwykłym Rosjanom demokracja nie jest potrzebna, oni chcą powrotu imperium*, 19.03.2022, Na Temat, <https://natemat.pl/402259,co-znaczy-ruski-mir-rosyjski-mir-upada-przez-putina-na-oczach-swiata>
- [56] MICHALIK Ł., *239 Chunmoo – HIMARS z Korei Południowej. Wojsko nie wyklucza zakupu koreańskich wyrzutni*, 26.07.2022, WP.Tech, <https://tech.wp.pl/k239-chunmoo-himars-z-korei-poludniowej-wojsko-nie-wyklucza-zakupu-koreanskich-wyrzutni,6794509305965408a>, stan na 5.06.2023.
- [57] MICHALIK Ł., *Polskie zakupy broni w 2022 roku. Kosztowna droga do militarnej potęgi*, 31.12.2022, WP.Tech, <https://tech.wp.pl/polskie-zakupy-broni-w-2022-roku-kosztowna-droga-do-militarnej-potegi,6850521480411968a>, stan na 5.06.2023.
- [58] Minsk Protocol, 12.02.2015, 123258.pdf (osce.org)
- [59] MUSIAŁEK P., *Janukowycz nie był źródłem problemów Ukrainy, ale ich przejawem. Dlatego potrzebuje ona politycznego wstrząsu i głębokiej transformacji*, 13.04.2014, Dyplomacja, <http://www.dyplomacja.org/index.php/pl/osmsz/83-omsz/210-janukowycz-nie-byl-zrodlem-problemow-ukrainy-ale-ich-przejawem-dlatego-potrzebuje-ona-politycznego-wstrzasu-i-glebokiej-transformacji.html>
- [60] NATO (Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego), EUR-Lex, <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/glossary/nato-north-atlantic-treaty-organisation.html>, stan na 6.07.2023.
- [61] NATO (Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego), http://publications.europa.eu/resource/cellar/55442169-d6c1-11e7-a506-01aa75ed71a1.0019.02/DOC_1, stan na 8.07.2023.
- [62] NATO 2022 Strategic Concept, Adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Madrid 29 June 2022, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_210907.htm
- [63] NATO Readiness Initiative, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_119353.htm
- [64] NATO Strategic Concept 2010, Active Engagement, Modern Defence, 19 Nov. 2010, p. 10, para 7, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_82705.htm
- [65] *NATO's military presence in the east of the Alliance*, strona NATO, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_136388.htm, stan na 2.07.2023.
- [66] Nowa dywizja – 1. Dywizja Piechoty Legionów, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/nowa-dywizja---1-dywizja-piechoty-legionow>, stan na 24.05.2023.

- [67] OLCHOWSKI J., *Ukraina – NATO: burzliwy związek*, Instytut Europy Wschodniej, Komentarze, <https://ies.lublin.pl/komentarze/ukraina-nato-burzliwy-zwiazek>
- [68] OLSZAŃSKI T.A., SARNA A., WIERZBOWSKA-MIAZGA A., *Konsekwencje aneksji Krymu*, 19.03.2014, Ośrodek Studiów Wschodnich, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2014-03-19/konsekwencje-aneksji-krymu>, stan na 8.07.2023.
- [69] ORZECHOWSKI M., *Noworosja jako element dekonstrukcji państwowości Ukrainy i odbudowy mocarstwowej pozycji Rosji w regionie*, „Wschodni Rocznik Humanistyczny”, Tom XIV (2017), Nr 4, s. 129-141, http://wrh.edu.pl/wp-content/uploads/2018/06/08_Marcin_Orzechowski_WRH_14_2017_4.pdf
- [70] PALOWSKI J., *Błaszczak: będą nowe dywizje w Wojsku Polskim*, 13.06.2022, Defence24, <https://defence24.pl/sily-zbrojne/blaszczak-beda-nowe-dywizje-w-wojsku-polskim>, stan na 24.05.2023.
- [71] PANAS R., *Chunmoo – azjatycka podróbka Himarsów czy nowa polska raketowa pięść. Sprawdzamy!*, 18.10.2022, Benchmark.pl, https://www.benchmark.pl/testy_i_recenzje/czym-wyrzutnie-raketowe-chunmoo-roznia-sie-od-himarsow.html, stan na 5.06.2023.
- [72] *Pandemia koronawirusa na świecie i w Polsce – kalendarium*, Medicover, <https://www.medicover.pl/o-zdrowiu/pandemia-koronawirusa-na-swiecie-i-w-polsce-kalendarium,7252,n,192>, stan na 24.03.2021.
- [73] PATYK A., *Głód benzyny, czyli jak kształtowały się ceny ropy na przestrzeni lat*, 31.07.2022, Obserwator Gospodarczy, <https://obserwatorgospodarczy.pl/2022/07/31/glod-benzyny-czyli-jak-ksztaltowaly-sie-ceny-ropy-na-przestrzeni-lat>
- [74] PAWŁOWSKA A., *2 maja w Odessie zginęło 48 osób. Co naprawdę się wydarzyło? Dziennikarka szuka odpowiedzi*, 24.05.2014, Gazeta.pl, <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114871,16027455,2-maja-w-odessie-zginelo-48-osob-co-naprawde-sie-wydarzylo.html>
- [75] PKB, Business Insider, <https://businessinsider.com.pl/pkb>, stan na 8.07.2023.
- [76] *Potencjał*, Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Potencja%C5%82>, stan na 12.06.2023.
- [77] POTOCKI M., *Pięć dni wojny, lata konsekwencji. Zobacz, co zmienił atak Rosji na Gruzję*, 8.08.2018, Forsal, <https://forsal.pl/artykuly/1208406,atak-rosji-na-gruzje-2008-piec-dni-wojny-lata-konsekwencji-zobacz-co-zmienil-atak-rosji-na-gruzje.html>

- [78] Press statement following the meeting between Türkiye, Sweden, and the NATO Secretary General, NATO, 10.07.2023, nato.int
- [79] Protocol on the results of consultations of the Trilateral Contact Group (Minsk, 05/09/2014) – News from Ukraine’s diplomatic missions, <https://peacemaker.un.org/UA-ceasefire-2014> – MFA of Ukraine (archive.org)
- [80] RADÜNZEL C., *The speech of president Putin in the Munich security conference in 2007*, dostępne na: https://www.researchgate.net/publication/295152283_The_speech_of_president_Putin_in_the_Munich_security_conference_in_2007
- [81] RASMUSSEN A.F., Secretary General’s Annual Report 2013, 27.01.2014, NATO – Opinion: Secretary General’s Annual Report 2013, 27.01.2014.
- [82] Readiness Action Plan, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_119353.htm
- [83] RÜHLE M., *Rozszerzenie NATO i Rosja: mity i rzeczywistość*, 1.07.2014, „NATO Review”, <https://www.nato.int/docu/review/pl/articles/2014/07/01/rozszerzenie-nato-i-rosja-mity-i-rzeczywistosc/index.html>
- [84] *Russian and NATO jets to hold first ever joint exercise*, The Telegraph, 1.06.2011, <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/russia/8550653/Russian-and-Nato-jets-to-hold-first-ever-joint-exercise.html>
- [85] Russian Meddling in Elections and Referenda in the Alliance, General Report by Susan DAVIS (United States) General Rapporteur – 181 STC 18 E fin. 11 November 2018, <https://www.nato-pa.int/sites/default/files/201811/181%20STC%2018%20E%20fin%20-%20RUSSIAN%20MEDDLING%20-%20DAVIS%20REPORT.pdf>
- [86] *Ruszyło formowanie nowej dywizji Wojska Polskiego – I. Dywizji Piechoty Legionów*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/articles/tym-zyjemy-v/ruszylo-formowanie-nowej-dywizji-wojska-polskiego-1-dywizji-piechoty-legionow/>, stan na 24.05.2023.
- [87] *Samoloty FA-50 dla polskich Sił Powietrznych*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/au/articles/aktualnosci/samoloty-fa-50-dla-polskich-sil-powietrznych/>, stan na 9.06.2023.
- [88] *Sierakowski i Haszczyński: Polska członkiem NATO drugiej kategorii*, 23.08.2014, Onet.pl, <https://wiadomosci.onet.pl/swiat/sierakowski-i-haszczyński-polska-członkiem-nato-drugiej-kategorii/my124>

- [89] SMITH M., *Gorbachev and Reagan: the capitalist and communist who helped end the cold war*, 31.08.2022, The Guardian, <https://www.theguardian.com/world/2022/aug/31/gorbachev-and-reagan-the-capitalist-and-communist-who-helped-end-the-cold-war>
- [90] *Specjalności, stanowiska i funkcje wojskowe*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/specjalnosci-wojskowe/>, stan na 10.06.2023.
- [91] STRACHOTA K., *Koniec fantomowego imperium. Jak Rosja traci Kaukaz i Azję Centralną*, 10.09.2022, Klub Jagielloński, <https://klubjagiellonski.pl/2022/09/10/koniec-fantomowego-imperium-jak-rosja-traci-kaukaz-i-azje-centralna/>
- [92] Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf, stan na 7.07.2023.
- [93] Strategia obronności RP, dostępna na https://biblioteka.womczest.edu.pl/new/wp-content/uploads/2013/09/webowa_biblioteka_educacja_dla_bezpieczenstwa_strategia_obronnosci_rzeczypospolitej_polskiej.pdf
- [94] Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, przyjęta uchwałą Rady ministrów z 9 kwietnia 2013, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/strategia_rozwoju_systemu_bezpieczenstwa_narodowego_rp_2022.pdf, stan na 8.07.2023.
- [95] STREMBSKI M., *Polska kupuje samoloty Fa-50Pl*, 27.07.2020, Portal Militarny, <https://portalmilitarny.pl/wiadomosci/wojsko-polskie/polska-kupuje-samoloty-fa-50pl/>; stan na 5.06.2023.
- [96] *Struktura NATO*, WOS na 6, https://www.na6.pl/wos/struktura_nato, stan na 6.07.2023.
- [97] Szczyt NATO w Wilnie, <https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wizyty-zagraniczne/szczyt-nato-w-wilnie,71728>, stan na 31.08.2023 r.
- [98] SZYMAŃSKI M., STRACHOTA K., *Erozja postsowieckiego systemu w Azji Centralnej*, 30.09.2022, Komentarze OSW, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2022-09-30/erozja-postsowieckiego-systemu-w-azji-centralnej>
- [99] ŚWIERCZYŃSKI M., *Finlandia wchodzi do NATO, Szwecja w poczekalni. Wojna Putina zmieniła wszystko*, 4.04.2023, Polityka, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/swiat/2207464,1,finlandia-wchodzi-do-nato-szwecja-w-poczekalni-wojna-putina-zmieniła-wszystko.read>, stan na 27.06.2023.

- [100] TAMMEN W., *NATO's Warfighting Capstone Concept: anticipating the changing character of war*, 9.07.2021, <https://www.nato.int/docu/review/articles/2021/07/09/natos-warfighting-capstone-concept-anticipating-the-changing-character-of-war/index.html>
- [101] TARDY T., *NATO 2030. United for a new era: a Digest*, NDC Policy Brief No. 23 – December 2020, s. 1-4, <https://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=1509>
- [102] *Transmission of SARS-CoV-2: implications for infection prevention precautions. Scientific brief* [online], Geneva: World Health Organization 2020 [przeładowany 1 czerwca 2021], dostępnny w: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/333114>.
- [103] *Trójstronny szczyt społeczny*, 22 marca 2023, strona Rady Europejskiej, <https://www.consilium.europa.eu/pl/meetings/european-council/2023/03/22/>, stan na 8.07.2023.
- [104] TRUSEWICZ I., *Najwięcej broni Ukraina sprzedaje... Rosji*, 21.02.2017, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/biznes/art2905441-najwiecej-broni-ukraina-sprzedaje-rosji>
- [105] TRZMIEL A., *Anatolij Czerniajew: W 1981 roku Breżniew wykluczał interwencję w Polsce*, 8.12.2011, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/publicystyka/art14048011-anatolij-czerniajew-w-1981-roku-brezniew-wykluczal-interwencje-w-polsce>
- [106] U.S. – Soviet Relations, 1981-1991, Office of the Historian, Foreign Service Institute, United States Department of State, <https://history.state.gov/milestones/1981-1988/u.s.-soviet-relations>
- [107] *Ukraina dostała ulgę na rosyjski gaz*, 6.12.2013, Forbes, <http://www.forbes.pl/ukraina-dostala-ulge-na-rosyjski-gaz,artykuly,164204,1,1.html>
- [108] *Ukraina rezygnuje z członkostwa w NATO*, 9.06.2010, OSW, Analizy, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2010-06-09/ukraina-rezygnuje-z-czlonkostwa-w-nato>
- [109] *Ukraina: upadek reżimu*, 15.03.2014, Krytyka Polityczna, <http://www.krytykapolityczna.pl/multimedia/20140314/ukraina-upadek-rezimu>
- [110] *Ukraine in maps: Tracking the war with Russia*, 25.08.2023, BBC News, <https://www.bbc.com/news/world-europe-60506682>
- [111] *Ursula von der Leyen: Nord Stream 2 to projekt polityczny*, 21.09.2020, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/swiat/art8816931-ursula-von-der-leyen-nord-stream-2-to-projekt-polityczny>

- [112] Wales Summit Declaration, Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Wales, 05 Sep. 2014, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_112964.htm
- [113] Warsaw Summit Communiqué, Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Warsaw 8-9 July 2016, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133169.htm
- [114] WASYLENKO W., *Przyczyna, charakter i cel zbrojnej agresji Rosji przeciwko Ukrainie*, „Pomiędzy. Polonistyczno-Ukrainoznawcze Studia Naukowe” 2017, vol. 3, s. 21-26, <https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/pomi/03/pomi201702.pdf>
- [115] WASZCZYKOWSKI W., *Korupcja polityczna w UE na rzecz rosyjskich koncernów energetycznych*, 1.12.2021, Pytanie poselskie – P-005375/2021, Parlament Europejski, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-9-2021-005375_PL.html
- [116] WASZCZYKOWSKI W., *Obyśmy dostali kolejną szansę*, BBN, <https://www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/1905,Witold-Waszczykowski-quotObysmy-dostali-kolejna-szansequot.html>
- [117] Wzmocniona wysunięta obecność (*enhanced Forward Presence*, eFP), <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/batalionowa-grupa-bojowa>, stan na 8.07.2023.
- [118] *Zwiększamy liczebność Wojska Polskiego*, Wojsko Polskie, <https://www.wojsko-polskie.pl/rosniemy-w-sile/>, stan na 19.05.2023.
- [119] *Zwiększenie liczebności Wojska Polskiego*, Ministerstwo Obrony Narodowej, <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/zwiekszenie-liczebnosci-wojska-polskiego->, stan na 19.05.2023.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Struktura NATO	23
Rysunek 2. Cechy medyczno-społeczne pandemii COVID-19	25
Rysunek 3. Strategiczne dylematy bieżącej fazy COVID-19	27
Rysunek 4. Typologia współczesnych globalnych problemów	29
Rysunek 5. Pojęcie, istota i atrybuty wojny.....	32
Rysunek 6. Przesłanki strategiczne i taktyka działań podczas wojny Rosji z Ukrainą.....	72
Rysunek 7. Wejście Finlandii do NATO w 2023 roku.....	78
Rysunek 8. Łączne wydatki na obronność w dwóch grupach zmiennych zależnych: NATO i NATO: Europa i Kanada w mln dolarów w latach 2019-2023	82
Rysunek 9. Wskaźniki dynamiki o podstawie stałej łącznych wydatków na obronność w dwóch grupach zmiennych zależnych: NATO i NATO: Europa i Kanada w latach 2020-2023 (stała: wydatki w poszczególnych dwóch grupach zmiennych zależnych w 2019 roku)	83
Rysunek 10. Rangowanie planowanych wydatków na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO (na podstawie danych z 2023 roku) w latach 2019-2023 w mln dolarów (skala od 700 000 do 900 000 mln dolarów)	84
Rysunek 11. Rangowanie planowanych wydatków na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO (na bazie danych z 2023 roku) w latach 2019-2023 w mln dolarów (dziewięć państw NATO: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy, Polska, Kanada, Hiszpania, Holandia i Turcja) – skala od 10 000 do 80 000 mln dolarów.....	85
Rysunek 12. Rangowanie planowanych wydatków na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO (na bazie danych z 2023 roku) w latach 2019-2023 w mln dolarów (trzynaście państw NATO: Norwegia, Rumunia, Finlandia, Grecja, Belgia, Dania, Węgry, Czechy, Portugalia, Słowacja, Litwa, Bułgaria i Chorwacja) – skala od 1200 do 10 000 mln dolarów	87
Rysunek 13. Rangowanie planowanych wydatków na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO (na bazie danych z 2023 roku) w latach 2019-2023 w mln dolarów (siedem państw NATO: Estonia, Łotwa, Słowenia, Luksemburg, Albania, Macedonia Północna, Czarnogóra) – skala od 0 do 1200 mln dolarów	89
Rysunek 14. Rangowanie różnicy pomiędzy planowanymi wydatkami w latach 2019-2023 w poszczególnych trzydziestu analizowanych państwach NATO w mln dolarów	90

Rysunek 15. Rangowanie wskaźników dynamiki o podstawie stałej wydatków poniesionych na obronność w poszczególnych trzydziestu państwach NATO w 2023 roku w procentach (stała – wydatki poszczególnych państw NATO w 2019 roku)	91
Rysunek 16. Planowane wydatki nakreślone w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w tys. zł	94
Rysunek 17. Planowane wydatki nakreślone w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dwóch największych działach: obrona narodowa i obowiązkowe ubezpieczenia społeczne w tys. zł.....	95
Rysunek 18. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, ujętymi w budżecie resortu obrony narodowej w dwóch największych poszczególnych działach: obrona narodowa i obowiązkowe ubezpieczenia społeczne	96
Rysunek 19. Planowane wydatki w tys. zł nakreślone w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w pięciu działach: szkolnictwo wyższe i nauka, administracja publiczna, ochrona zdrowia, kultura i ochrona dziedzictwa narodowego oraz wymiar sprawiedliwości	97
Rysunek 20. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w pięciu poszczególnych działach: szkolnictwo wyższe i nauka, kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, administracja publiczna, ochrona zdrowia oraz wymiar sprawiedliwości	99
Rysunek 21. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale obrona narodowa w czterech największych rozdziałach: centralne wsparcie, zabezpieczenie wojsk, pozostała działalność i Wojska Lądowe	100
Rysunek 22. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obrona narodowa w czterech największych rozdziałach: centralne wsparcie, zabezpieczenie wojsk, pozostała działalność i Wojska Lądowe.....	101
Rysunek 23. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale obrona narodowa w szesnastu rozdziałach: Siły Powietrzne, Agencja Mienia Wojskowego, Cyberbezpieczeństwo i Wsparcie Kryptologiczne, Marynarka Wojenna, działalność badawczo-rozwojowa, Wojska Obrony Terytorialnej, dowodzenie i kierowanie Siłami Zbrojnymi RP, Wojska Specjalne, Służba Kontrwywiadu Wojskowego, Żandarmeria Wojskowa, Wojskowe Misje Pokojowe, kwalifikacja wojskowa, Służba	

Wywiadu Wojskowego, zabezpieczenie potrzeb Sił Zbrojnych, Duszpasterstwa Wojskowe, zadania związane z utrzymaniem mocy produkcyjnych	103
Rysunek 24. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi na 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obrona narodowa w szesnastu rozdziałach: Siły Powietrzne, Agencja Mienia Wojskowego, Cyberbezpieczeństwo i Wsparcie Kryptologiczne, Marynarka Wojenna, działalność badawczo-rozwojowa, Wojska Obrony Terytorialnej, dowodzenie i kierowanie Siłami Zbrojnymi RP, Wojska Specjalne, Służba Kontrwywiadu Wojskowego, Żandarmeria Wojskowa, Wojskowe Misje Pokojowe, kwalifikacja wojskowa, Służba Wywiadu Wojskowego, zabezpieczenie potrzeb Sił Zbrojnych, Duszpasterstwa Wojskowe, zadania związane z utrzymaniem mocy produkcyjnych	105
Rysunek 25. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale szkolnictwo wyższe i nauka w rozdziałach: działalność dydaktyczna w zakresie związanym z obroną narodową, działalność dydaktyczna i badawcza, pomoc materialna dla studentów i doktorantów	107
Rysunek 26. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi na 2022 nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale szkolnictwo wyższe i nauka w rozdziałach: działalność dydaktyczna w zakresie związanym z obroną narodową, działalność dydaktyczna i badawcza, pomoc materialna dla studentów i doktorantów.....	108
Rysunek 27. Planowane wydatki w tys. zł nakreślone w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale administracja publiczna w rozdziałach: urzędy naczelnych i centralnych organów administracji rządowej oraz placówki zagraniczne	109
Rysunek 28. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale administracja publiczna w rozdziałach: urzędy naczelnych i centralnych organów administracji rządowej, a także placówki zagraniczne	110
Rysunek 29. Wydatki planowane w tys. zł w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne w rozdziałach: świadczenia pieniężne z zaopatrzenia emerytalnego, uposażenia prokuratorów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne, uposażenia sędziów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne.....	111
Rysunek 30. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale obowiązkowe ubezpieczenia społeczne w rozdziałach: świadczenia pieniężne z zaopatrzenia emerytalnego,	

uposażenia prokuratorów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne, uposażenia sędziów w stanie spoczynku oraz uposażenia rodzinne	112
Rysunek 31. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale wymiar sprawiedliwości w rozdziale: sądy wojskowe	113
Rysunek 32. Różnica pomiędzy wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale wymiar sprawiedliwości w rozdziale: sądy wojskowe	114
Rysunek 33. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale ochrona zdrowia w rozdziałach: pozostała działalność, staże i specjalizacje medyczne, składki na ubezpieczenia zdrowotne	115
Rysunek 34. Różnica między wydatkami w tys. zł planowanymi w roku 2023 a tymi w 2022, nakreślonymi w budżecie resortu obrony narodowej w dziale ochrona zdrowia w rozdziałach: pozostała działalność, staże i specjalizacje medyczne, składki na ubezpieczenia zdrowotne	116
Rysunek 35. Wydatki w tys. zł planowane w budżecie resortu obrony narodowej na lata 2022-2023 w dziale kultura i ochrona dziedzictwa narodowego w rozdziałach: muzea oraz pozostałe instytucje kultury	117
Rysunek 36. Różnica pomiędzy planowanymi wydatkami w tys. zł w roku 2023 a tymi na 2022 rok w budżecie resortu obrony narodowej w dziale kultura i ochrona dziedzictwa narodowego w rozdziałach: muzea, pozostałe instytucje kultury	118
Rysunek 37. Uogólniona struktura Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji	121
Rysunek 38. Uogólniona struktura Agencji Uzbrojenia wraz z jednostkami podległymi.....	125
Rysunek 39. Uogólniona struktura Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych wraz ze związkami organizacyjnymi i wybranymi jednostkami wojskowymi.....	128
Rysunek 40. Wykres słupkowy wydatków na zakupy sprzętu wojskowego od 2022 roku w mld dolarów.....	131
Rysunek 41. Czołg A1M2 Abrams	132
Rysunek 42. Wyrzutnia K239 CHUNMOO.....	133
Rysunek 43. Czołg K2.....	134
Rysunek 44. Samolot FA-50PL.....	135
Rysunek 45. K9 Thunder	136
Rysunek 46. Śmigłowiec AW149.....	137
Rysunek 47. Myśliwiec wielozadaniowy F-35	138

Rysunek 48. Stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2016 roku	143
Rysunek 49. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2016 i 2019 rokiem	144
Rysunek 50. Stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2019 roku	146
Rysunek 51. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2019 i 2020 rokiem	147
Rysunek 52. Stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2020 roku	149
Rysunek 53. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2020 i 2022 rokiem	150
Rysunek 54. Stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2022 roku	152
Rysunek 55. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2022 i 2023 rokiem	154
Rysunek 56. Stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2023 roku	155
Rysunek 57. Średnia arytmetyczna stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w poszczególnych w latach: 2016, 2019, 2020, 2022 i 2023 w grupie zmiennej zależnej korpus osobowy	157
Rysunek 58. Skategoryzowany wykres puszkowy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w latach: 2016, 2019, 2020, 2022 i 2023 w grupie zmiennej zależnej korpus osobowy	159
Rysunek 59. Skategoryzowany wykres puszkowy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w 2023 roku w grupie zmiennej zależnej korpus osobowy	161
Rysunek 60. Indeksy dynamiki o podstawie stałej stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej w latach: 2019, 2020, 2022 i 2023 (podstawa stała – stawka uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w 2016 roku)	163
Rysunek 61. Skategoryzowany wykres słupkowy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2016 i 2023 rokiem	165

Rysunek 62. Wykres ramka–wasy różnicy stawek uposażeń zasadniczych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej pomiędzy 2016 i 2023 rokiem	166
Rysunek 63. Funkcje zarządzania	176
Rysunek 64. Proces planowania zasobów ludzkich	178
Rysunek 65. Proces motywacji	181
Rysunek 66. Etapy budżetowania.....	183
Rysunek 67. Podproces kontroli.....	184
Rysunek 68. Obecnie stosowany model planowania naboru żołnierzy do korpusu szeregowych zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	186
Rysunek 69. Aktualny model procesu naboru żołnierzy do zawodowej służby wojskowej ..	188
Rysunek 70. Proces rekrutacji i kwalifikacji – kandydowanie i aplikowanie	197
Rysunek 71. Proces rekrutacji i kwalifikacji – właściwości organów kadrowych	197
Rysunek 72. Model kwalifikacji żołnierzy na stanowiska w międzynarodowych strukturach poza granicami państwa i następnie w resorcie obrony narodowej	198
Rysunek 73. Wykres słupkowy liczby żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	202
Rysunek 74. Skategoryzowany wykres słupkowy liczby żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 z podziałem na stopnie wojskowe (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	203
Rysunek 75. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2018 roku według lat wysługi	205
Rysunek 76. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2019 roku według lat wysługi	206
Rysunek 77. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2020 roku według lat wysługi	207
Rysunek 78. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2021 roku według lat wysługi	208
Rysunek 79. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2022 roku według lat wysługi	209
Rysunek 80. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w 2023 roku według lat wysługi (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	210

Rysunek 81. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 według lat wysługi (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	212
Rysunek 82. Wykres słupkowy różnicy pomiędzy stanem żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2019-2023 według lat wysługi a jego jednym przesunięciem w roku poprzednim – przesunięcia obejmują poszczególne lata 2018-2022 według lat wysługi (wysługa liczona w latach od roku do dwudziestu jeden) (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	213
Rysunek 83. Wykres słupkowy stanu żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 według wieku (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	215
Rysunek 84. Wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	216
Rysunek 85. Skategoryzowany wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi łącznie za lata 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	217
Rysunek 86. Skategoryzowany wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	219
Rysunek 87. Skategoryzowany wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w jednoimiennych miesiącach łącznie za okres od 2018 do 2023 roku (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	220
Rysunek 88. Skategoryzowany wykres słupkowy sumy zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w jednoimiennych miesiącach w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	221
Rysunek 89. Skategoryzowany wykres słupkowy liczby żołnierzy w korpusie szeregowych bez wysługi lat w poszczególnych latach 2020-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku)	222
Rysunek 90. Skategoryzowany wykres słupkowy wskaźników dynamiki łańcuchowych liczby żołnierzy w korpusie szeregowych bez wysługi lat w poszczególnych latach 2021-2023 (podstawa ruchoma – rok poprzedni) (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	223
Rysunek 91. Skategoryzowany wykres słupkowy przyjęć żołnierzy w korpusie szeregowych według lat wysługi w poszczególnych latach 2018-2023 (w roku 2023 zgromadzone dane obejmują okres od stycznia do kwietnia).....	224

Rysunek 92. Skategoryzowany wykres słupkowy przyjęć żołnierzy w korpusie szeregowych w ujęciu miesięcznym w poszczególnych latach 2018-2023 (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	226
Rysunek 93. Skategoryzowany wykres słupkowy spadku liczby żołnierzy według grup wysługi od 2 do 15 lat w ujęciu procentowym w poszczególnych latach 2019-2023 w porównaniu do wysługi z każdego poprzedniego przesunięcia w minionym roku (dane do 30 kwietnia 2023 roku).....	228
Rysunek 94. Skategoryzowany wykres słupkowy spadku liczby żołnierzy według grup wysługi od szesnastu do osiemnastu lat w ujęciu procentowym w poszczególnych latach 2022-2023 w porównaniu do wysługi z każdego poprzedniego przesunięcia w minionym roku (dane do 30 kwietnia 2023 roku)	229
Rysunek 95. Nowy model naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych.....	231
Rysunek 96. Skategoryzowany wykres słupkowy prognozy zwolnień w korpusie szeregowych na 2023 rok według lat wysługi	232
Rysunek 97. Skategoryzowany wykres słupkowy prognozy stanów osobowych w korpusie szeregowych na 2024 rok według lat wysługi	233
Rysunek 98. Wykres słupkowy sumy prognozy wykonanej autorskim modelem i zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w RON na 2023 rok	235
Rysunek 99. Wykres słupkowy prognozy wykonanej autorskim modelem i zwolnień żołnierzy w korpusie szeregowych w RON na 2023 rok według jednoimiennych lat wysługi.....	236
Rysunek 100. Etapy implementacji modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych do Sił Zbrojnych RP w procesie planowania w DKMON.....	237
Rysunek 101. Proces aktualizacji modelu naboru żołnierzy w korpusie szeregowych zawodowych do Sił Zbrojnych RP	240

SPIS TABEL

Tabela 1. Analiza przyjęć do RON żołnierzy zawodowych w korpusie szeregowych zawodowych w latach 2018-2023 (dane za rok 2023 od stycznia do kwietnia).....	227
--	-----

SPIS WZORÓW

(1) Wzór na potencjał bojowy.....	130
-----------------------------------	-----