

Kategoria: Zarządzanie Przestrzenią

Opublikowano: środa, 09, wrzesień 2026 09:07

Joanna Gryboś-Chechelska

Odsłony: 6

Podczas Forum Ekonomicznego w Karpaczu zaprezentowano raport „Bezpieczeństwo łańcuchów dostaw w polskim przemyśle obronnym w czasie pokoju” przygotowany przez sześć czołowych polskich uczelni we współpracy z resortami obrony, aktywów państwowych oraz rozwoju i technologii. Dokument, powstający od 2024 roku, odpowiada na pytanie, czy Polska – rekordowo zwiększając zakupy uzbrojenia – jest w stanie zapewnić ciągłość dostaw, serwisu i produkcji w warunkach kryzysu lub wojny. Kluczowa teza autorów brzmi: bezpieczeństwa nie buduje samowystarczalność, lecz świadome zarządzanie ryzykiem i znajomość własnych zależności.

Prezentację otworzył płk dr hab. Bartosz Kozicki, dziekan Wydziału Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania Wojskowej Akademii Technicznej, który przedstawił genezę i zakres opracowania. Raport przygotowały WAT, Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński, Politechnika Krakowska i Akademia Górniczo-Hutnicza, a patronem instytucjonalnym był koncern Orlen. Jak podkreślił, prace zainicjowano w 2024 roku z inicjatywy Zygmunta Berdychowskiego, przewodniczącego Rady Programowej Forum Ekonomicznego, kiedy to podpisano list intencyjny z udziałem wicepremiera i ministra obrony narodowej oraz rektorów. Głównym odbiorcą dokumentu jest minister obrony narodowej, ale – ze względu na systemowy charakter – adresatami są także administracja samorządowa i terytorialna, resort obrony oraz podmioty wchodzące w skład łańcuchów dostaw. Kozicki zaznaczył, że raport „opiera się wyłącznie na danych jawnych” i formułuje rekomendacje służące wzmocnieniu odporności łańcuchów dostaw.

Wicepremier i minister obrony narodowej Władysław Kosiniak-Kamysz zadeklarował wdrażanie wniosków raportu i przypomniał, że jego geneza sięga Karpacza. Argumentował, że „nie ma taniego bezpieczeństwa”, a koszt ujawnia się w momencie przerwania łańcucha dostaw. Wskazał na zmianę paradygmatu zakupowego – produkcja w Polsce i w Europie, w kooperacji z partnerami dysponującymi zdolnościami. Jako przykład podał niedobór efektorów do baterii Patriot wynikający ze scentralizowanej produkcji oraz zabiegi o przeniesienie części produkcji rakiet i serwisowania do Polski. Odwołał się też do doświadczeń pandemii COVID-19, przestrzegając, że utrata łańcucha dostaw z Azji w warunkach konfliktu może kosztować „cenę krwi”.

Dr Krzysztof Księżopolski (SGH), kierownik badawczo-rozwojowy projektu, przedstawił główny wniosek prawie dwuletnich badań: „skala zakupów uzbrojenia rośnie szybciej niż zdolności państwa do zapewnienia bezpieczeństwa i ciągłości dostaw”. Problemem nie jest finansowanie, lecz brak zintegrowanego systemu identyfikowania i ograniczania zależności technologicznych, materiałowych, infrastrukturalnych i kadrowych. Postulował zmianę paradygmatu – z pytania, ile sprzętu kupujemy, na pytanie, jaką zdolność obronną budujemy i czy utrzymamy ją w kryzysie. Zwrócił uwagę, że sama produkcja końcowa lub montaż w Polsce nie oznaczają suwerenności technologicznej, jeżeli niższe poziomy łańcucha pozostają zależne od dostawców zagranicznych.

Dr hab. Marzenna Cichosz, prof. SGH, rozwinęła wątek diagnostyczny, wskazując, że „aby być bezpiecznym i odpornym nie musimy być samowystarczalni”, musimy natomiast wiedzieć, od kogo i od czego zależy. Rekomendowała stworzenie mapy bezpieczeństwa obejmującej krytycznych dostawców – także dostawców naszych dostawców – surowce, materiały, komponenty i technologie, a równolegle zmapowanie infrastruktury krytycznej: transportowej, logistycznej, energetycznej i informatycznej. Podkreśliła znaczenie oceny zdolności produkcyjnych w czasie pokoju oraz tempa ich skalowania i odbudowy po kryzysie, a także zapasów, alternatywnych dostawców, zdolności sojuszników i długookresowych kontraktów. Wskazała, że odporność buduje zarządzanie ryzykiem oparte na metodyce ISO 31000, wykorzystywanej również w NATO. Definiowała zdolność obronną szeroko: to sprzęt,

Kategoria: Zarządzanie Przestrzenią

Opublikowano: środa, 09, wrzesień 2026 09:07

Joanna Gryboś-Chechelska

Odsłony: 6

ludzie, infrastruktura, logistyka, serwis i finansowanie, zarządzane w całym cyklu życia – od wymagań, przez pozyskanie i eksploatację, po modernizację i odtworzenie. Postulowała wieloletnie programy zapewniające ciągłość niezależnie od zmian politycznych oraz wzmocnienie roli MON i Agencji Uzbrojenia jako integratora zdolności „ponad kontraktami i silosami”. Powołując się na warsztaty i wywiady, m.in. w PGZ i Grupie WB, przekazała oczekiwania przedsiębiorców: informacji zwrotnej od sił zbrojnych o doświadczeniach z użytkowania sprzętu oraz przyspieszenia procesów regulacyjnych, certyfikacyjnych i finansowych.

Krzysztof Księżopolski uzupełnił wystąpienie o wymiar kadrowy, ostrzegając, że utrata kilku kluczowych ekspertów może oznaczać utratę całych kompetencji. Rekomendował identyfikację kompetencji krytycznych, programy sukcesji, upskillingu i reskillingu, współpracę z uczelniami i szkołami zawodowymi oraz powołanie korpusu menedżerów dla projektów strategicznych. Podważył także przekonanie, że monopol państwa oznacza bezpieczeństwo, opowiadając się za zwiększaniem konkurencyjności technologicznej i przemysłowej. Zaproponował pięć zasad zakupu zdolności obronnej: bezpieczeństwo łańcucha dostaw jako kryterium oceny produktu, konkurencję, analizę wywiadowczą, czas oraz elastyczność i kompetencje ludzi. Podsumował: „państwo, które nie zna swoich zależności, nie zarządza bezpieczeństwem”.

Przewodniczący Sejmowej Komisji Obrony Narodowej dr Andrzej Grzyb osadził raport w szerszym kontekście gospodarczym. Przypomniął raport Antonio Tajaniego z 2011 roku o pierwiastkach ziem rzadkich, wskazujący, że 80 procent światowych zasobów kontrolują Chiny, oraz opracowanie postulujące, by minimum 20 procent PKB pochodziło z realnej wytwórczości. Wskazał na uzależnienie od substancji czynnych produkowanych w Indiach i Chinach oraz na wzrost cen germanu jako miarę znaczenia optoelektroniki. Podkreślił, że „siła danego państwa mierzy się zdolnościami jej gospodarki”, i zapowiedział powrót Komisji Obrony Narodowej do finalnej wersji raportu podczas publicznego wysłuchania.

Uczestnicy byli zgodni co do trzech kwestii: bezpieczeństwo wymaga poznania i zabezpieczenia zależności, kosztuje więcej niż zakup najtańszy dostępny na rynku globalnym oraz wymaga horyzontalnego, a nie silosowego spojrzenia na gospodarkę. Napięcie między rekomendacją zwiększania konkurencji, także wobec podmiotów prywatnych, a praktyką koncentracji zamówień w spółkach państwowych pozostało punktem otwartym.

Szczegółowe informacje dostępne są na stronie www.forum-ekonomiczne.pl

Związek Powiatów Polskich jest partnerem instytucjonalnym wydarzenia.

Źródło: www.forum-ekonomiczne.pl