

# Tendencje w planowaniu rozwoju sił zbrojnych

Autor wskazuje, że ze względu na niepewność przyszłego środowiska bezpieczeństwa, jego dynamiczne zmiany, nowe wyzwania i zagrożenia, a także ograniczenia finansowe najkorzystniejsze jest zastosowanie podczas planowania rozwoju sił zbrojnych podejścia zdolnościowego. Wyraża się ono w poszukiwaniu rozwiązań systemowych pozwalających na osiągnięcie zakładanych efektów operacyjnych i odrzuceniu myślenia o zastępowaniu starszego sprzętu sprzętem nowocześniejszym. Autor argumentuje, że przyjęcie nowych rozwiązań procesualnych i zastosowanie narzędzi informatycznych pozwoli na zoptymalizowanie planowania oraz zapewni zdolności niezbędne do skutecznego przeciwstawienia się przyszłym zagrożeniom. Wskazuje, że podejście zdolnościowe pozwala na synchronizowanie planowania obronnego z planowaniem NATO i Unii Europejskiej oraz wpisuje się w proces wielonarodowych inicjatyw obronnych *Smart Defence* i *Pooling and Sharing*. Autor udowadnia, że korzyści wynikających z podejścia zdolnościowego należy oczekiwać również w sferze zwiększenia bezpieczeństwa Polski i środowiska międzynarodowego.

**Z**doświadczeń zdobytych w ostatniej dekadzie związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa wynika, że planowanie użycia sił zbrojnych należy oprzeć na założeniu osiągnięcia efektów dzięki wykorzystaniu posiadanych zdolności. Ta prosta konstatacja wymusza zmianę paradygmatu prowadzenia walki zbrojnej z siłowego na ukierunkowany na zdolności, odrzucenie destrukcji na dużą skalę i przypisanie dużego znaczenia osiąganym efektom. Niepewność przyszłego środowiska bezpieczeństwa, dynamika jego zmian oraz pojawienie się nowych wyzwań i zagrożeń – to czynniki uzasadniające odejście od dotychczasowego paradygmatu zagrożenie–przeciwdziałanie. By sprostać oczekiwaniom, należy przyjąć odmienne założenia metodologiczne planowania rozwoju sił zbrojnych, wyrażające się w podejściu zdolnościowym. Podejście takie, wynikające z ograniczeń budżetowych, jest stosowane w wielu krajach, między innymi w USA, Wielkiej Brytanii, Kanadzie, a zwłaszcza w Australii i Nowej Zelandii. Konieczność zmiany planowania rozwoju sił zbrojnych w NATO dostrzeżono w 2009 roku, a nowy cykl planistyczny zaimplementowano od 2012 roku. Charakteryzuje się on między innymi tym, że prognozowane zdolności nie są ukierunkowane na konkretne zagrożenia. Idee



płk dr  
**MIROSLAW  
BANASIK**

---

*Szef Centrum  
Zarządzania  
Kryzysowego  
Ministerstwa Obrony  
Narodowej. Absolwent  
Wyższej Oficerskiej  
Szkoły Radiotechnicznej  
oraz Akademii Obrony  
Narodowej. Ukończył  
podyplomowe studia  
polityki obronnej  
w Rzymie i w Akademii  
Obrony Narodowej.  
Specjalizuje się  
w problematyce  
bezpieczeństwa  
narodowego oraz  
zarządzania  
kryzysowego.*

---

planowania zdolnościowego, mocno zakotwiczone w procesie planowania obronnego NATO, zostały również przeniesione na grunt Unii Europejskiej. Wyrażają się one w procesach i programach *Pooling and Sharing*, które odpowiadają programom funkcjonującym w NATO pod nazwą *Smart Defence*.

### Planowanie zdolnościowe

Konieczność zmiany sposobu planowania rozwoju Sił Zbrojnych RP – pozyskiwania ich zdolności – została wskazana w sprawozdaniu Strategicznego Przeglądu Obronnego (SPO). Podkreślono w nim, że proces prognozowania rozwoju sił zbrojnych należy zdefiniować tak, by uwzględniał dynamiczne zmiany w środowisku bezpieczeństwa, w tym ewolucję zagrożeń, a także holistyczne podejście do rozwiązywania sytuacji kryzysowych i posiadania zdolności odpowiadających potrzebom operacyjnym. Nowe podejście w planowaniu rozwoju sił zbrojnych polega na tym, że główny wysiłek w prognozowaniu zdolności ma być skupiony na przeciwdziałaniu szerokiej gamie możliwych zagrożeń, a nie na konkretnym przeciwniku. Istotą podejścia zdolnościowego stanowi założenie, że pojawienie się nowych zagrożeń nie będzie wymagało posiadania nowego sprzętu. Najpierw będzie się poszukiwać bowiem odpowiedzi na pytanie, co należy zrobić, a później – jak można to osiągnąć. Myślenie w kategoriach zdolności wypiera myślenie w kategoriach zastępowania, rozumianego jako idea zastępowania starszej wersji sprzętu/systemu uzbrojenia wersją nowocześniejszą, ale wciąż tego samego sprzętu czy wyposażenia. Proces pozyskiwania nowych zdolności jest prowadzony z perspektywy strategicznej, tzn. odnosi się do całych sił zbrojnych, a nie tylko do ich elementów składowych. W związku z tym podstawowym założeniem jest wdrożenie procesu planistycznego opartego na podejściu holistycznym (*top-down*), które jest stosowane zarówno w NATO, jak i Unii Europejskiej. Przyszłe misje i zadania, ujmowane jako największe wyzwania dla sił zbrojnych, są prognozowane przez pryzmat przyszłego środowiska operacyjnego, przyszłych technologii i potencjalnych niebezpieczeństw. Przyjęcie takich założeń i uwarunkowań pozwala na zidentyfikowanie przyszłych potrzeb operacyjnych i wymagań w stosunku do zdolności. W dotychczasowym procesie dają się zauważyć liczne dychotomie, co w konsekwencji prowadzi do posiadania zdolności nieodpowiadających dynamice zmian zagrożeń. Koniecznością staje się więc nie tylko zmodyfikowanie procesu pozyskiwania zdolności, lecz także pozyskanie narzędzi informatycznych, które będą ten proces ułatwiały oraz umożliwiały definiowanie potrzeb operacyjnych. Pozwoliłoby to na skrócenie czasu potrzebnego na przygotowanie stosownych ocen i prowadzenie kalkulacji operacyjno-strategiczných oraz na ograniczenie liczby personelu sztabowego. Można by było również uniknąć subiektywnego, a niekiedy wręcz intuicyjnego podejmowania decyzji, które z założenia są obarczone błędem. Oprócz narzędzi informatycznych mających ułatwić przeprowadzenie uporządkowanych i zobiektywizowanych analiz oraz ocen operacyjno-strategiczných potrzebne są programy umożliwiające symulację, modelowanie i prognozowanie.

Negatywna ocena istniejącej rzeczywistości, uwzględnienie kryteriów i uwarunkowań wynikających z potrzeb przyszłego środowiska operacyjnego, a także ograniczenia nakładów finansowych wymagają postępowania według poprawnie sformułowanego procesu planistycznego wyrażającego się w paradygmacie zdolnościowym oraz posiadania infor-

matycznych narzędzi wspierających zarządzanie rozwojem zdolności. Należy dążyć do pozyskania narzędzi odpowiednio zaawansowanych technologicznie, które umożliwią realizowanie takich funkcji, jak: identyfikowanie zagrożeń bezpieczeństwa i ich ocenę, określanie potrzeb operacyjnych i – na ich podstawie – identyfikowanie niezbędnych zdolności, a także zarządzanie zdolnościami w procesie ich implementowania. Wdrożenie w Siłach Zbrojnych RP zasad planowania opartych na zdolnościach wraz z odpowiednim oprzyrządowaniem informatycznym pozwoli z jednej strony zoptymalizować procesy planistyczne, a z drugiej strony – zapewni posiadanie zdolności do prowadzenia w pełni interooperacyjnych koalicyjnych operacji reagowania kryzysowego.

### Podejście zdolnościowe a inicjatywy NATO i Unii Europejskiej

Planowanie obronne w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej powinno być ściśle powiązane, a wręcz zsynchronizowane z procesem planowania obronnego NATO i Unii Europejskiej. Obydwie te organizacje procesy opierają na pozyskiwaniu zdolności, dlatego, by zapewnić w nim aktywny udział polskich sił zbrojnych, zasady planowania narodowego muszą być spójne i kompatybilne z zasadami natowskimi i unijnymi.

Potrzebę posiadania nowych zdolności sojusz północnoatlantycki wyraźnie wyartykułował na szczycie w Pradze w 2002 roku, ale prace nad nowymi zasadami pozyskiwania zdolności rozpoczęto po szczycie w Rydze w 2006 roku. Po raz pierwszy podejście zdolnościowe NATO zastosowało w *Celach Sił Zbrojnych NATO 2008*. Ustalono, że integralną częścią propozycji celów będą ich kody i opisy, szczegółowo określające zdolności, jakie powinny posiadać jednostki wojskowe zadeklarowane do puli sił NATO.

W obecnym cyklu planistycznym, obejmującym lata 2013–2020, przy wykorzystaniu nowych procedur planistycznych sojusz zastosował podejście zdolnościowe w znacznie szerszym zakresie. W ramach przeglądu zdolności opracowano drzewo hierarchii zdolności, które będzie podstawą do planowania opartego na zdolnościach. Wraz z analizą potencjalnych misji, sytuacji i scenariuszy planistycznych będzie ono stanowiło ramy do zidentyfikowania minimalnych wymagań wobec zdolności sojuszu, niezbędnych do zapewnienia poziomu jego ambicji, a w konsekwencji do osiągnięcia przez państwa członkowskie określonych przez NATO zdolności. Katalog zdolności zawiera – na najwyższym poziomie w hierarchii zdolności – siedem obszarów zdolności koniecznych do realizacji pełnego spektrum misji sojuszu w trzech podstawowych, najważniejszych dla niego grupach misji, tj. obrony kolektywnej, operacji reagowania kryzysowego i współpracy partnerskiej. Zdolności te są ułożone hierarchicznie wraz z jakościowo-ilościowymi charakterystykami poszczególnych zdolności oraz komponentami funkcjonalnymi (Doctrine, Organization, Training, Materials, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability – DOTMLPFI), oznaczonymi specyficznymi literami.

Unia Europejska, mimo że jej funkcjonowanie nie opiera się na klasycznym, cyklicznym procesie planistycznym, również stosuje podejście zdolnościowe. W ramach prac nad rozwojem unijnych zdolności obronnych zidentyfikowano sześć głównych obszarów zdolności, zbieżnych z przyjętymi w NATO. W ramach tych obszarów odbywa się proces pozyskiwania nowych zdolności.

Ograniczanie budżetów obronnych z powodu kryzysu ekonomicznego oraz obciążenia związane z uczestnictwem w operacjach międzynarodowych spowodowały, że państwa członkowskie NATO i Unii Europejskiej uznały, iż sposobem na bardziej efektywny rozwój i utrzymanie zdolności obronnych może być współpraca międzynarodowa. W tym celu NATO przystąpiło do realizacji inicjatywy wielonarodowej *Smart Defence*, natomiast Unia Europejska rozpoczęła prace nad podobną inicjatywą *Pooling and Sharing*.

Obie inicjatywy obejmują kompleksowe, wielonarodowe działania w zakresie pozyskiwania zdolności obronnych. Zakłada się, że dzięki zacieśnieniu współpracy nad poszczególnymi zdolnościami, państwa członkowskie NATO i Unii będą zdolne do znacznego zmniejszenia kosztów rozwoju i utrzymania zdolności. Do realizacji tych inicjatyw służą wielonarodowe programy, które w odniesieniu do poszczególnych zdolności oferują między innymi wspólne zakupy uzbrojenia i sprzętu wojskowego, wspólne szkolenia i treningi, wymianę doświadczeń, tworzenie jednostek wielonarodowych oraz dzielenie się już posiadanymi zdolnościami z państwami, które nie mają do nich dostępu.

Inicjatywę *Smart Defence* zapoczątkowano podczas sesji ministerialnej w Kwaterze Głównej NATO 10 marca 2011 roku. W jej trakcie przedstawiono koncepcję zrationalizowania procesu osiągania zdolności obronnych, polegającą na unikaniu powielania wysiłków i zwiększeniu efektywności wydatków obronnych dzięki lepszemu skoordynowaniu działań oraz realizacji projektów międzynarodowych mających zapewnić zdolności wymagane przez NATO. Inicjatywa opiera się na trzech filarach: priorytetyzacji, specjalizacji oraz współpracy międzynarodowej.

Dowództwo NATO ds. Transformacji wstępnie przestawiło państwom około 50 propozycji programów. W ramach trzech kolejnych tur analiz i zgłoszeń, które trwały od listopada 2011 roku do kwietnia 2012 roku, lista proponowanych programów została rozszerzona i w nowej formie przedstawiona delegatom państw członkowskich sojuszu podczas szczytu NATO w Chicago w maju 2012 roku. Obecnie zawiera ona ponad 150 propozycji programów rozwoju zdolności.

Inicjatywa *Pooling and Sharing* została zapoczątkowana podczas nieformalnego spotkania ministrów obrony Unii Europejskiej, które odbyło się 23–24 września 2010 roku w Gandawie (Belgia). Ministrowie uznali, że za pomocą działań *pooling*<sup>1</sup> i *sharing*<sup>2</sup> jest możliwe częściowe przezwyciężenie kryzysu ekonomicznego. Prace zainicjował przewodniczący Komitetu Wojskowego Unii Europejskiej, który zwrócił się do szefów sztabów państw członkowskich o zgłaszanie propozycji konkretnych działań. Państwa przeprowadziły dwie tury analiz. W kwietniu 2011 roku wstępnie zgłoszono obszary zainteresowania, natomiast we wrześniu wskazano konkretne programy do realizacji. Wstępna faza realizacji inicjatywy już została zakończona, a jej początkowy cel – zgłoszenie konkretnych propozycji działań, które państwa chciałyby w przyszłości podejmować w ramach współpracy wielonarodowej pod egidą Unii Europejskiej – został osiągnięty. Opracowano bo-

---

<sup>1</sup> Wyłączenie zdolności obronnych z puli narodowej i połączenie ich z wydzielonymi przez inne państwa zdolnościami w osobną, wielonarodową całość.

<sup>2</sup> Udostępnianie na zasadzie wzajemności określonych zdolności obronnych innym państwom w sposób umożliwiający efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów.

wiem pełny katalog propozycji państw oraz wskazano działania priorytetowe. Katalog zawiera ponad 300 działań, z których wyselekcjonowano 15 priorytetów.

W wyniku rozpoczętych w 2010 prac Siły Zbrojne RP dotychczas zadeklarowały udział w 40 programach *Smart Defence* i *Pooling and Sharing*. W ramach inicjatywy NATO najbardziej zaawansowany jest program dotyczący morskich samolotów patrolowych. Sztab Generalny Wojska Polskiego za szczególnie perspektywiczne uznał programy utworzenia wielonarodowego, regionalnego batalionu obrony przed bronią masowego rażenia, wspólnej grupy dowodzenia wsparciem logistycznym oraz międzynarodowej grupy wsparcia geograficznego. Natomiast w wypadku inicjatywy unijnej prace koncentrują się na obszarze szkolenia i edukacji wojskowej, co do której Polska zaoferowała udostępnienie swoich zdolności w trzech programach: szkoleń z zakresu C-IED, kursów i studiów podyplomowych na wyższych uczelniach wojskowych oraz wykorzystania polskich poligonów.

Ze względu na konieczność zawarcia trudnych kompromisów politycznych i gospodarczych, pozwalających na zrealizowanie założeń obu inicjatyw, realnych efektów w postaci zmniejszenia kosztów pozyskania, rozwoju i utrzymania zdolności należy oczekiwać w perspektywie długoterminowej.

### Charakterystyka oczekiwanych efektów

Po podjęciu decyzji o wprowadzeniu nowego podejścia zdolnościowego trzeba będzie zweryfikować procesy planistyczne: ustalić nowe powiązania informacyjne i relacje zarówno między poszczególnymi fazami procesu, jak i między podmiotami zaangażowanymi w jego prowadzenie, a także między podmiotami a otoczeniem oraz określić związki i zależności w odniesieniu do teraźniejszości i do przyszłości.

Nowe podejście planistyczne pozwoli na osiągnięcie wymiernych i niewymiernych korzyści. Planowanie zdolnościowe w sposób naturalny wyeliminuje dotychczasową praktykę, polegającą na dążeniu do zastępowania starej wersji uzbrojenia wersją nowocześniejszą, ale wciąż tego samego sprzętu czy wyposażenia. Zaimplementowanie nowego podejścia pozwoli na odejście od sposobu myślenia przez pryzmat zastępowania jako sposobu niebezpiecznego i hamującego postęp. Po drugie, w okresie dynamicznych zmian technologicznych należy wprowadzać bardziej racjonalne i opłacalne nowe rozwiązania systemowe, ponieważ modernizacja sprzętu jest zazwyczaj bardzo kosztowna, zwłaszcza gdy próbuje się zastosować nowe technologie w starych konstrukcjach. Zaproponowana filozofia myślenia wyklucza przechodzenie do często sugerowanych szybkich rozwiązań problemu zastępowania sprzętu, bardziej skupia się bowiem na szczegółowym badaniu możliwych wariantów rozwiązania danego problemu i poszukiwaniu nowych rozwiązań systemowych. Na przykład pytanie o dostępne opcje dla nowej artylerii powinno być zastąpione pytaniem o efektywniejszy sposób prowadzenia wsparcia ogniowego wojsk. Rozwiązania sugerowane w ramach podejścia zdolnościowego promują nowe, często rewolucyjne technologie i umożliwiają wygenerowanie zdolności, które pozwolą skuteczniej reagować na przyszłe wyzwania i przeciwdziałać zagrożeniom, a tym samym zapewnią bezpieczeństwo. Jako przykład można podać wprowadzenie do uzbrojenia okrętów podwodnych oraz lotniskowców. Ponadto nowe podejście do identyfikowania zdolności jest otwarte i nie ogranicza się

do rozwiązań już istniejących, dostępnych. Przeciwnie, wymaga twórczego myślenia i uwzględniania technologii, które będą dostępne w przyszłości. Zaproponowane rozwiązania nie przypisują określonej zdolności określonemu rodzajowi sił zbrojnych czy rodzajowi wojsk. Zmierzają się bowiem do tego, by określona zdolność była wykreowana dzięki zastosowaniu kilku systemów uzbrojenia. Dąży się wręcz do tego, by zdolność była przypisana połączonemu rodzajowi sił zbrojnych, a w niektórych przypadkach odpowiadała nawet koalicyjnemu wykorzystaniu skomplikowanych i złożonych systemów uzbrojenia. Przykładem takiego dążenia sojuszu jest uzyskanie zdolności do nadzorowania pola walki z powietrza (Air Ground Surveillance – AGS) dzięki wykorzystaniu sprzętu i zasobów państw członkowskich, osiągnięte rezultaty zaś będą dostępne dla wszystkich państw członkowskich. W takich uwarunkowaniach nie będą dublowane wysiłki, a poniesione nakłady finansowe zostaną efektywnie wykorzystane. Zaproponowany sposób materializowania zdolności sprzyja również promowaniu inicjatyw międzynarodowych w ramach pozyskania określonej zdolności, np. *Pooling and Sharing czy Smart Defence*, i ułatwia planowanie obronne w NATO i Unii Europejskiej. Projekt pozwoli także na zidentyfikowanie priorytetów wyrażających się w architekturze zdolności. Usytuowanie w strukturze będzie wskazywało na rangę zdolności, tym samym decydowało o priorytetach finansowych. Cykl pozyskiwania określonej zdolności będzie odpowiadał zadaniu budżetowemu realizowanemu w długim horyzoncie czasowym. Urzeczywistniane programy rozwoju sił zbrojnych, tożsame z pozyskiwaniem określonej zdolności, będą odzwierciedlone w szczegółowych zapisach uwzględniających prognozę finansową zawartą w wieloletnim planie finansowym. Wszystkie przedsięwzięcia będą bilansowane w ramach budżetu zadaniowego realizowanego w wieloletnim planie wydatków resortu obrony narodowej. Nowoczesne systemy informatyczne pozwolą na monitorowanie nakładów finansowych oraz na ocenę w czasie rzeczywistym progresu materializowania określonej zdolności. Zasady przebiegu procesu zarządzania rozwojem zdolności z zastosowaniem narzędzi informatycznych zaprezentowane w projekcie są uniwersalne i umożliwią pozyskiwanie także zdolności niemilitarnych, które nabierają coraz większego znaczenia w operacjach o charakterze stabilizacyjnym, prowadzeniu rekonstrukcji i odbudowy

Wymiernym efektem będzie usprawnienie procesu planowania, programowania i budżetowania rozwoju Sił Zbrojnych RP, co odnosi się głównie do pracy organów sztabowych szczebla strategicznego. Ponadto zostanie wprowadzona standaryzacja procedur planistycznych. Osiągnięta zostanie synergia podmiotów i działań mających na celu dostarczenie siłom zbrojnym zdolności uwarunkowanych potrzebami operacyjnymi. Dzięki zaproponowanym rozwiązaniom zdolności będą spełniały wymóg interopereacyjności na poziomie narodowym i międzynarodowym.

Podejście zdolnościowe umożliwi użycie sił zbrojnych zgodnie z doktrynami obowiązującymi w nowoczesnych armiach świata i częściowo w NATO, zakładającymi prowadzenie operacji na zasadzie oczekiwanych rezultatów (*effects-based operations*). Zaproponowana koncepcja, wyrażająca się w uporządkowanym procesie planowania, programowania i budżetowania zdolności, spełnia kryteria podejścia holistycznego. Zidentyfikowane, a następnie zmaterializowane zdolności pozwolą na przeciwstawienie się szerokiemu spektrum przyszłych zagrożeń oraz na coraz częściej praktykowane w świecie rozwiązywanie



sytuacji kryzysowych na zasadzie *comprehensive approach*, czyli zastosowania instrumentu militarnego wraz z innymi niemilitarnymi instrumentami oddziaływania w celu osiągnięcia oczekiwanego stanu końcowego operacji.

### Wpływ zastosowania podejścia zdolnościowego na stan bezpieczeństwa

Wdrożenie zasad planowania zdolnościowego bezpośrednio wpłynie na stan bezpieczeństwa zarówno naszego kraju, jak i środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego. Zdolności Sił Zbrojnych RP pozyskane w wyniku wdrożenia nowego procesu planistycznego pozwolą skutecznie reagować na zagrożenia pojawiające się na terytorium Polski i w najbliższym jej otoczeniu oraz na zagrożenia globalne, o charakterze transcendentnym i transgranicznym, groźne dla bezpieczeństwa i interesów zarówno sojuszu północnoatlantyckiego, jak i naszego kraju.

Korzyści osiągnięte dzięki podejściu zdolnościowemu oraz zastosowaniu narzędzi informatycznych nie ograniczają się jedynie do obszaru obronności. Należy je ujmować także w kontekście pozyskiwania zdolności niemilitarnych, koniecznych do zapewnienia bezpieczeństwa państwa, oraz prowadzenia ekspedycyjnych operacji militarnych o charakterze stabilizacyjnym i odbudowy. Pozyskane zdolności będą miały bezpośredni wpływ na skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom o charakterze militarnym i niemilitarnym, a więc zapewnią bezpieczeństwo na terytorium Polski, w ramach prowadzenia obrony kolektywnej oraz poza obszarem odpowiedzialności traktatowej. Dzięki zastosowaniu narzędzi informatycznych będzie możliwe optymalizowanie sposobu pozyskiwania określonych zdolności, a dzięki koncentrowaniu się na efektach w procesie ich pozyskania zdolności będą stanowiły rezultat zastosowania różnych systemów uzbrojenia przynależnych do wszystkich rodzajów sił zbrojnych, a nie oddzielnych, odseparowanych i przeważnie dublujących się systemów. Praktycznie więc nakłady na obronność i zapewnienie bezpieczeństwa będą ponoszone w możliwie najbardziej racjonalny sposób, zgodnie z zasadą koszt–efekt, i umożliwią osiągnięcie celów wytyczonych przez polityków. Ponadto narzędzia informatyczne pozwolą na symulowanie możliwych do osiągnięcia efektów w sferze bezpieczeństwa stosownie do ponoszonych nakładów finansowych, a więc pozwolą również na podejmowanie trafnych decyzji w możliwym najwcześniejszym stadium pozyskiwania określonej zdolności. W praktyce będzie się to odbywało już w trakcie planowania potrzeb, ale przed rozpoczęciem procesu programowania.

### Wnioski

Współczesne planowanie systemów obronnych, mające odzwierciedlenie w paradygmacie zdolnościowym, jest zorientowane na osiąganie celów rozumianych jako rezultaty działania oraz na budżet wyrażający się w programowaniu ściśle powiązany z dostępnymi zasobami w celu pozyskania pożądanych zdolności.

Ponieważ środki finansowe przeznaczone na zaspokojenie potrzeb obronnych i zapewnienie bezpieczeństwa są ograniczone, a w przyszłości będą ograniczane jeszcze bardziej,

## Doświadczenia

to współczesne planowanie obronne powinno być ukierunkowane na zapewnienie skuteczności operacyjnej oraz przestrzeganie dyscypliny finansowej.

Z doświadczeń innych krajów wynika, że zaimplementowanie podejścia zdolnościowego istotnie wpływa na holistyczne prowadzenie reform obronnych oraz na integrowanie systemów obronnych w celu zapewnienia bezpieczeństwa euroatlantyckiego. Model planowania zdolnościowego z jednej strony zwiększa efektywność i skuteczność planowania obronnego, a z drugiej synchronizuje planowanie narodowe z planowaniem kolektywnym, zarówno natowskim, jak i unijnym.

Wdrożenie do praktyki sztabowej modelu planowania zdolnościowego, podobnie jak wszystkie inne nowe idee, wymaga zmian w sposobie myślenia i kulturze organizacji osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie zdolności obronnych. Prawdopodobnie więc największym wyzwaniem i kluczem do sukcesu będzie strategiczne przywództwo oraz postawa personelu sztabowego. ■