

# Rola sektora bankowego w rozbudowie potencjału wojskowego Polski i wspieraniu odporności systemowej



**MACIEJ NAŁĘCZ**

Dyrektor ds. Sektorów Strategicznych, Bank BNP Paribas

**Rosnące wydatki na obronność i przyspieszona modernizacja armii kierują uwagę przede wszystkim na przemysł zbrojeniowy oraz zdolności państwa do szybkiego zwiększania produkcji wojskowej. Rządziej dostrzega się, że jednym z warunków powodzenia tego procesu jest sprawnie działający sektor bankowy, który finansuje inwestycje, zabezpiecza kontrakty, wspiera łańcuchy dostaw i pomaga utrzymać stabilność społeczną oraz finansową w sytuacji kryzysu. Dziś odporność państwa coraz wyraźniej zależy więc także od tego, czy sektor finansowy potrafi jednocześnie wzmacniać modernizację sił zbrojnych, wspierać krajowy przemysł i chronić gospodarkę przed skutkami wojny lub długotrwałego napięcia geopolitycznego.**

## **Bariery finansowania sektora zbrojeniowego**

Sektor obronny oraz bankowy przez wiele lat współpracowały ze sobą w ograniczonym zakresie. Tylko na przestrzeni ostatnich pięciu lat wartość portfela uruchomionych i wykorzystanych kredytów inwestycyjnych wzrosła ze 140 mld PLN w I kwartale 2021 r. do ponad 185 mld PLN w I kwartale 2026 r. W tym wzroście w dużej mierze zabrakło jednak przemysłu obronnego, przede wszystkim z dwóch powodów.

W większości banków drzwi do finansowania branży zbrojeniowej, zwłaszcza broni

ofensywnej, były zamknięte przez polityki społecznej odpowiedzialności biznesu, m.in. po to, żeby zapewnić zgodność z międzynarodowymi konwencjami. Wybuch pełnoskalowej wojny w Ukrainie w 2022 r. zmienił tę sytuację i umożliwił zbliżenie sektora finansowego z przemysłem zbrojeniowym, uwypuklając potrzebę rozbudowy armii krajów europejskich.

Drugą kwestią były wyniki finansowe samych firm. Przez ostatnie dekady wydatki na sprzęt wojskowy i infrastrukturę były traktowane w Europie jako kosztowny wydatek, ginący

**Rozwój przemysłu obronnego wymaga dziś nie tylko rosnących zamówień publicznych, ale także włączenia w tradycyjne łańcuchy dostaw nowych, innowacyjnych firm oraz dopasowania oferty sektora finansowego do wspierania nie tylko produkcji, ale również innowacji. Dopiero takie połączenie stwarza warunki do długofalowego wzmocnienia bezpieczeństwa państwa.**

w morzu innych. Firmy zbrojeniowe musiały dywersyfikować swój biznes, a także szukać synergii i skali w przedsięwzięciach JV oraz procesach konsolidacyjnych. Na krajowym podwórku, jeszcze w 2021 r., w zasadzie cały ekosystem przemysłu zbrojeniowego – zarówno prywatnego, jak i z udziałem państwa – osiągał jednocyfrową stopę zwrotu na zainwestowanym kapitale. Obniżało to racjonalność inwestycji i sens finansowania dłużnego z perspektywy zarządczej.

Dziś, zarówno przemysł zbrojeniowy jak i sektor finansowy są w zupełnie innej sytuacji. Dynamiczny wzrost przychodów i zdrowy zwrot z inwestycji spotyka się z dedykowaną ofertą banków, z produktami dobranymi do potrzeb firm na wszystkich etapach – od innowacyjnych start-upów po dojrzałe firmy.

### **Specyficzne ryzyka i potrzeba gwarancji państwowych**

Obecna skala i tempo potrzebnego wzrostu produkcji obronnej, jak również związane z tym potrzeby finansowe, stanowią duże wyzwanie dla tradycyjnego finansowania dłużnego, zgodnego z ogólnymi wymogami oceny zdolności kredytowej. Decyduje to o specyfice finansowania sektora zbrojeniowego

i potrzebie systemowych rozwiązań usprawniających niezbędny przepływ kapitału do tego sektora.

Finansowanie branży zbrojeniowej wiąże się z bardzo charakterystycznymi wyzwaniami w ocenie ryzyka. Jest to rynek bardzo nietypowy, z wysoką koncentracją kapitału państwowego i bardzo ograniczoną liczbą podmiotów zamawiających. Powstają więc specyficzne ryzyka – niekoniecznie związane z wypłacalnością firm, ale np. z decyzjami politycznymi, elastycznością łańcuchów dostaw i autonomią operacyjną. Ich charakter oraz specyficzna rola takich inwestycji wskazują na zasadność objęcia tego typu przedsięwzięć systemowym wsparciem w postaci gwarancji rządowych. Pozwoliłoby to zapewnić stabilne i wieloletnie finansowanie branży zbrojeniowej, przy zachowaniu niskiego poziomu ryzyka dla sektora finansowego i uniknięciu kosztownych rezerw w przyszłości.

**Skala i specyfika inwestycji w sektorze zbrojeniowym wymagają systemowych instrumentów finansowania, uwzględniających ich strategiczne znaczenie dla bezpieczeństwa państwa. Gwarancje rządowe mogą stać się narzędziem, które połączy stabilny dopływ kapitału do przemysłu obronnego z utrzymaniem bezpieczeństwa i przewidywalności po stronie sektora finansowego.**

### **Pierwsza fala kontraktów**

Na obecnym etapie modernizacji Sił Zbrojnych, tam gdzie dostępny jest kapitał z mechanizmów m.in. dotacji Funduszu Inwestycji Kapitałowych, SAFE czy też przepływów z nowych kontraktów

podpisywanych z Agencją Uzbrojenia, finansowanych z Funduszu Wsparcia Sił Zbrojnych, główną rolą banków nie jest *stricto* zapewnienie finansowania dłużnego.

***Modernizacja sił zbrojnych wymaga dziś od banków przede wszystkim sprawnego zabezpieczania kontraktów i stabilizowania przepływów finansowych w całym łańcuchu wartości przemysłu obronnego. W realiach wielomiliardowych programów zbrojeniowych ich rola wykracza poza obsługę finansowania, polega także na zabezpieczeniu wykonalności strategicznych dla bezpieczeństwa państwa umów.***

Systemowy wpływ banków na rozbudowę sektora zbrojeniowego koncentruje się na zapewnieniu instrumentów zabezpieczających wykonanie kontraktów i finansowania handlu. Prowadzone programy modernizacji Sił Zbrojnych można wyraźnie podzielić na etapy, przy czym pierwsza fala wielomiliardowych kontraktów została podpisana z dostawcami z USA i Korei Płd. W tej sytuacji akredytywy i gwarancje zapewniają wykonanie kluczowych dla narodowego bezpieczeństwa kontraktów, a udział banków jest niezbędny do realizacji kontraktu nawet w sytuacji, gdy ma on już wynegocjowane warunki, zapewnione finansowanie i sprzęt gotowy do zakupu.

### **Nowa rola sektora finansowego**

Analiza kolejnych kontraktów podpisanych w ramach realizacji przyspieszonej modernizacji Sił Zbrojnych jasno pokazuje kierunek działań po uzupełnieniu najpilniejszych

luk w strategicznym wyposażeniu armii. Zwiększenie strumienia zamówień publicznych podpisanych ze spółkami tworzącymi polski ekosystem przemysłu zbrojeniowego wymiennie zmienia rolę sektora finansowego w nadchodzącej przyszłości.

Po raz pierwszy od dekad krajowy przemysł zbrojeniowy ma jasną, wieloletnią perspektywę zamówień, dokładnie określoną w kontraktach, zamiast umów ramowych będących bardziej wyrazem woli politycznej niż realnych zleceń na wiele lat w przód. Dotyczy to zwłaszcza firm będących dostawcami dla kluczowych dla krajowego przemysłu integratorów. Firmy te, często z sektora MŚP, nie zawsze mogą mieć zapewnione warunki kontraktowe, takie jak m.in. zaliczki, na takim poziomie jak ich klienci, będący bezpośrednio stronami umowy z Agencją Uzbrojenia. Kiedy mówimy nie tylko o zwiększeniu, ale wręcz o zwielokrotnieniu krajowych mocy produkcyjnych, w bilansach całego łańcucha dostaw przemysłu zbrojeniowego w pierwszej kolejności pojawia się potrzeba skokowego wzrostu zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Następnie pojawia się potrzeba pokrycia kosztów niezbędnych inwestycji w moce

***Kapitał wzmacnia dziś bezpieczeństwo państwa wtedy, gdy dociera do całego krajowego łańcucha dostaw przemysłu zbrojeniowego, a nie wyłącznie do jego największych integratorów. Rola sektora bankowego polega więc na tym, by zamieniać wieloletnie kontrakty obronne w realne moce produkcyjne, nowe kompetencje technologiczne i trwałą zdolność polskich firm do rozwoju.***

produkcyjne, które na obecnym etapie nie są dostosowane ani do planowanej skali, ani do charakteru niezbędnych inwestycji. W każdym z tych przypadków sektor bankowy dysponuje produktami i kapitałem niezbędnymi do realizacji tych planów.

W ramach uzupełniania strategicznych luk kompetencyjnych będziemy obserwować inwestycje w takich obszarach jak chociażby elektronika, układy scalone czy np. silniki do bezzałogowych statków powietrznych. Chcąc produkować polski sprzęt, nie tylko ten ciężki, trzeba myśleć również o rozbudowie krajowych łańcuchów dostaw właśnie w tych obszarach. Będzie to wymagać od firm nie tylko zwiększenia produkcji, ale również wejścia w nowe obszary działalności. Firmy będą ponosić konieczne do tego nakłady inwestycyjne opierając się na przepływach pieniężnych z ich podstawowej działalności. Tworzy to lukę kapitałową, w pokryciu której banki mogą skutecznie pomóc.

### **Elastyczność przemysłu jako warunek odporności państwa**

Mimo przewidywalności przychodów na kilka lat w przód, strumień kontraktów nie jest nieskończony. Firmy muszą liczyć się ze spadkiem zamówień na nowy sprzęt w pewnym, nawet bardziej odległym, horyzoncie czasowym. Stanowi to ograniczenie dla planów inwestycyjnych.

W czasie pokoju zwiększenie produkcji skutkuje wzrostem zapasów – potrzebnych na czas wojny. Z kolei już w trakcie trwania konfliktu zbrojnego cykl życia sprzętu ulega drastycznemu skróceniu, co uzasadnia rozbudowę potencjału przemysłowego na

znacznie większą skalę. Dlatego jedynym wyjściem dla państwa stojącego przed realnym zagrożeniem konfliktem zbrojnym jest inwestycja w elastyczność, rozumianą na różnych poziomach. Musi się ona wiązać z włączeniem szerszego łańcucha wartości pozostałych gałęzi przemysłu, początkowo nawet w niewielkiej skali, w ekosystem przemysłu zbrojeniowego. Firmy z szerszego sektora przemysłowego, stające się rezerwą przemysłu zbrojeniowego, muszą być w stanie zapewnić w krótkim czasie produkcję odpowiednich komponentów spełniających wojskowe standardy jakości, co wymaga wcześniejszego przygotowania, konsultacji i nawiązania relacji biznesowych. W każdym z tych aspektów sektor bankowy ma swoją rolę do odegrania – od finansowania CAPEX-u, przez gwarancje kontraktowe, po wykorzystanie szerokiej sieci kontaktów ze swoimi klientami korporacyjnymi.

***Odporność państwa buduje się dziś przede wszystkim dzięki elastyczności przemysłu, który potrafi szybko zwiększać moce, włączać nowych dostawców i odpowiadać na zmieniające się potrzeby bezpieczeństwa. Taka zdolność wymaga wcześniejszego przygotowania całego ekosystemu gospodarczego oraz stabilnego wsparcia finansowego, które pozwala przekuć potencjał przemysłu w realną gotowość państwa.***

### **Rynki kapitałowe i nowa koniunktura obronna**

Kolejną płaszczyzną, na jakiej można analizować rolę sektora bankowego w rozbudowie potencjału zbrojnego, jest

obszar rynków finansowych. Obecne otoczenie geopolityczne, z trwającą wojną w Ukrainie i gwałtownym przyspieszeniem odbudowy potencjału militarnego państw Europy, stworzyło bardzo korzystne warunki dla publicznie notowanych firm zbrojeniowych regionu. Wynika to z faktu, iż jest to wąskie grono firm, które posiadają zdolności do szybkiej odpowiedzi na skokowy wzrost popytu, mając portfolio gotowych produktów i istniejące, działające fabryki. Jest to zupełnie nowy, w perspektywie wcześniejszych lat, strumień kapitału, który płynie do stosunkowo wąskiego grona firm, z dużą przewidywalnością, biorąc chociażby pod uwagę podniesienie ambicji państw członkowskich NATO w kwestii dojścia do progu wydatków zbrojeniowych na poziomie 5% PKB. W tej sytuacji rolą sektora bankowego jest wspieranie firm w pozyskiwaniu kapitału bezpośrednio od inwestorów, czy to w drodze debiutów giełdowych, do czego w Polsce istnieje duża przestrzeń, czy też emisji wtórnych, obejmowanych po korzystnych dla firm zbrojeniowych wycenach.

### **Odporność społeczna i stabilność finansowa w warunkach wojny**

Banki, jako instytucje zaufania publicznego, mają dużą rolę do odegrania na płaszczyźnie budowania odporności społeczeństwa w czasach kryzysów. Krajowy sektor bankowy pokazał już w 2022 r., jak dzięki innowacjom produktowym, uproszczeniu procedur, wieloletnim inwestycjom w cyfryzację i sieć oddziałów sprawnie pełnił rolę przedłużenia niektórych funkcji administracji publicznej w procesie przyjęcia i integracji finansowej uchodźców wojennych z Ukrainy. Należy jednak mieć na uwadze specyficzne dla tego sektora

ryzyka związane z ewentualnym wybuchem konfliktu zbrojnego.

***Koniunktura obronna sprawia, że rynki kapitałowe mogą stać się ważnym źródłem finansowania firm zdolnych szybko zwiększać produkcję na potrzeby bezpieczeństwa państwa. Rolą sektora bankowego jest dziś nie tylko obsługa bieżących transakcji, lecz także wspieranie przedsiębiorstw zbrojeniowych oraz dual-use w skutecznym pozyskiwaniu kapitału na rozwój i wzmacnianie ich pozycji rynkowej.***

Zgodnie z historycznymi wzorcami, w momencie wybuchu konfliktu zbrojnego następuje odpływ kapitału zagranicznego, który w panice próbuje ograniczać ryzyko inwestycji w kraju nagle objętym wojną. Następuje gwałtowne osłabienie waluty, co szybko i znacząco podnosi koszt importu strategicznych towarów – paliwa, amunicji, żywności czy środków medycznych – prowadząc do wysokiej inflacji. Nie inaczej jest z długiem – państwo finansujące się zagranicznym kapitałem jest bardziej narażone na wzrost kosztów obsługi zadłużenia i wyprzedzą obligacji skarbowych, co jest jednym z mechanizmów transmisji konfliktu zbrojnego na sektor finansowy. Obligacje skarbowe stanowią bowiem największy składnik bilansów krajowego sektora bankowego. W momencie gwałtownej wyprzedazy długu konieczne jest zapewnienie odpowiedniej linii finansowania banków komercyjnych w Narodowym Banku Polskim, aby mogły one dalej pełnić swoją funkcję w gospodarce i społeczeństwie w zakresie ochrony depozytów i zapewnienia dostępności kapitału.

Wysoki, wręcz rekordowy, udział obligacji skarbowych w bilansach polskiego sektora bankowego oznacza, że mniejsza część długu jest zagrożona ryzykiem walutowym. Widać tu wyraźną analogię z sytuacją w Ukrainie. Potrzeby pożyczkowe rządu nie znikają w momencie wybuchu wojny – one rosną, wzmocnione dodatkowo spadkiem przychodów budżetowych w ślad za ograniczeniem aktywności gospodarczej. Mierząc się z oczekiwaniami inwestorów zagranicznych, ukraiński rząd finansuje się w dużym stopniu w krajowym sektorze bankowym, we własnej walucie, według stopy ustalonej przez własny bank centralny. Pokazuje to, że silny sektor bankowy z odpowiednią rezerwą kapitałów własnych to kluczowy filar zachowania stabilności finansowej nie tylko gospodarki, ale również samego państwa.

***Siła sektora bankowego staje się w warunkach wojny jednym z filarów odporności państwa, ponieważ współdecyduje o stabilności finansów publicznych, dostępności kapitału i bezpieczeństwie depozytów. Zdolność banków do podtrzymania ciągłości finansowania i zachowania zaufania społecznego może w czasie kryzysu przesądzać nie tylko o kondycji gospodarki, ale również o sprawności państwa.***

### **Koszt kapitału, kredyt i odporność społeczna**

Wzrost rentowności obligacji i nierynkowe zmiany popytu (koncentracja na dobrach pierwszej potrzeby, gwałtowne budowanie zapasów) prowadzą do konieczności utrzymywania wyższych stóp procentowych, co w bezpośredni sposób wpływa na

działanie banków. W momencie, gdy kapitał w gospodarce jest wyjątkowo drogi, rola banków związana z oceną ryzyka i efektywną alokacją kapitału nabiera jeszcze większego znaczenia. W czasie wojny w Ukrainie stopa procentowa ustalana przez Narodowy Bank Ukrainy sięgnęła 25%. Przy tak wysokim oprocentowaniu konieczne okazało się wprowadzenie rządowych programów osłonowych, takich jak wakacje kredytowe czy dopłaty do kredytów hipotecznych, służące obniżeniu efektywnego oprocentowania, płaconego przez kluczowe grupy społeczne, takie jak żołnierze zawodowi, personel medyczny czy nauczyciele, do 3%. Rozwiązania osłonowe nie obejmują wszystkich rodzajów kredytów ani wszystkich grup społecznych, lecz zapewniają niezbędną ochronę grup krytycznych dla funkcjonowania państwa w stanie wojny oraz osób najbardziej narażonych na załamanie budżetu domowego wskutek wzrostu rat kredytu. Mimo bardzo wysokich stóp procentowych udało się utrzymać w ukraińskiej gospodarce możliwie szeroki dostęp do kapitału, a bilanse banków pozostały względnie bezpieczne. Gdy sektor bankowy ogranicza kredyty z powodu wzrostu ryzyka i kosztu finansowania, odporność społeczna gwałtownie maleje. Uderza to jednocześnie w gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, samorządy i łańcuchy dostaw istotne dla obronności.

Nie można również pominąć faktu, iż wysokie oprocentowanie kredytów wiąże się ze wzrostem zysku sektora bankowego. Zyski te stanowią istotne źródło finansowania dla państwa. Ponownie sięgając do przykładu Ukrainy, w środowisku wysokich stóp procentowych banki zarabiają na obligacjach

skarbowych, w które lokują środki, zapewniając popyt na dług rządowy. Jednocześnie jednak obowiązuje tam 50-procentowa stawka podatku dochodowego w sektorze bankowym, co wspiera dochody podatkowe rządu w czasie wojny.

### **Wielowymiarowa rola sektora bankowego**

Banki mają do odegrania szereg ról wspierających odporność społeczną oraz rozbudowę potencjału wojskowego Polski. Zapewnienie sprawnego kanału efektywnej alokacji kapitału w gospodarce, przy racjonalnych kosztach kredytowania, oraz utrzymanie rozbudowanej, prywatnej infrastruktury cyfrowej, będącej efektywnym przedłużeniem administracji publicznej, to najważniejsze funkcje wspierające odporność społeczną. Finansowanie niezbędnych inwestycji zaplecza przemysłu zbrojeniowego

***W warunkach drogiego kapitału zdolność sektora bankowego do utrzymania finansowania współdecyduje o odporności społecznej, stabilności państwa oraz gospodarki. Doświadczenie wojny pokazuje, że sprawne mechanizmy osłonowe i silne banki mogą jednocześnie łagodzić skutki kryzysu, podtrzymywać popyt na dług publiczny i wzmacniać finansowe podstawy działania państwa.***

w sektorze MŚP, obsługa gwarancyjna kontraktów wojskowych oraz kierowanie kapitału na inwestycje o podwójnym, cywilno-wojskowym zastosowaniu to z kolei kluczowe funkcje sektora bankowego w aktywnym wspieraniu modernizacji Sił Zbrojnych i budowaniu odporności kraju. ■

#### **O AUTORZE**

**Maciej Nałęcz** – Dyrektor ds. Sektorów Strategicznych w Departamencie Ekspertyzy Branżowej w Banku BNP Paribas. Od ponad dekady związany z sektorem bankowym. Doświadczenie zdobywał jako analityk w wiodących instytucjach sektora finansowego koncentrując się na analizach sektorowych, polityce kredytowej oraz strategii. W Banku BNP Paribas prowadzi projekty analityczne dotyczące trendów rynkowych oraz oceny potencjału m.in. w branży sektora obronnego, budowlanego oraz wybranych branż przetwórstwa przemysłowego. Absolwent ekonomii w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz anglistyki i stosunków międzynarodowych na Uniwersytecie SWPS.

Partnerzy



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Pomorski Fundusz Rozwoju  
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku

Spółka Samorządu  
Województwa Pomorskiego



POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI

Maritex®  
ELECTRONIC COMPONENTS



BGK  
BANK GOSPODARSTWA  
KRAJOWEGO

PFR  
Polski Fundusz Rozwoju



Polska  
Strefa Inwestycji



POMORSKA  
SPECJALNA STREFA  
EKONOMICZNA



BNP PARIBAS



PGZ

ICEYE



Łukasiewicz  
Sieć Badawcza

Mazowsze.  
serce Polski

PODKARPACKIE  
przestrzeń otwarta

IRT

DOLNY  
ŚLĄSK

Podlaskie

Pomorski Thinkletter

2026 nr 2 (25)

## BEZPIECZEŃSTWO I ODPORNOŚĆ POLSKI W CZASACH PRZEŁOMU I NOWYCH ZAGROŻEŃ

MODERNIZACJA I ROZWÓJ ARMII

- JAK TO ZROBIĆ MĄDRZE I EFEKTYWNIER?

SUWERENNOŚĆ TECHNOLOGICZNA I RODZIMY PRZEMYSŁ

- NOWY EKOSYSTEM ROZWOJU POLSKI

SPÓJNE PAŃSTWO I SPOŁECZEŃSTWO

WOBEC WOJNY KOGNITYWNEJ I HYBRYDOWEJ

REGIONALNE I LOKALNE FILARY BEZPIECZEŃSTWA

- NOWE PRIORYTETY SAMORZĄDÓW

# POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

[www.kongresobywatelski.pl](http://www.kongresobywatelski.pl)

