AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ

Egz. Nr ...2...

Mjr dypl. mgr inż. Marek CHOJNACKI

KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM LOTNICTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH

Rozprawa doktorska

63775

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
57 87
05-005097-002-0

WARSZAWA 2002

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 63775
II
Akademii Obrony Narodowej

mjr dypl. mgr inż. Marek CHOJNACKI

KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM LOTNICTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH

Rozprawa doktorska

PROMOTOR

prof. dr hab. Romuald MAŃKOWSKI

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid. .....
Biblioteka Zbiorów Jawnych - Akademii ON

Warszawa **2002**

Spis treści

WYKAZ SKRÓTÓW i AKRONIMÓW..... 4

WSTĘP..... 10

1. METODYCZNE ASPEKTY BADAŃ..... 14

2. PODSTAWY TEORII KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH NATO..... 29

2.1. Główne pojęcia i klasyfikacje oraz zasady NATO w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych..... 29

2.2. Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych NATO w Europie Północnej oraz w ramach wielonarodowych połączonych sił zadaniowych 38

2.3. Właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego sił powietrznych NATO..... 48

2.4. Wnioski..... 62

3. PODSTAWY TEORII KIEROWANIA W ASPEKCIE ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO SIŁ POWIETRZNYCH RP W MODELU DOTYCHCZASOWYM KIEROWANIA SIŁAMI POWIETRZNYMI..... 65

3.1. Główne pojęcia i klasyfikacje oraz zasady w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP..... 65

3.2. Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych RP..... 71

3.3. Właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego przez organy logistyki Dowództwa Sił Powietrznych RP..... 79

3.4. Wnioski 84

4. ORGANIZACJA KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH W OKRESIE PRZECHODZENIA DO MODELU 2012 SIŁ ZBROJNYCH RP..... 86

4.1.Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych w koncepcji logistyki SZ RP do 2012 roku..... 86

4.2.Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych w koncepcji logistyki resortu obrony narodowej..... 90
4.3.Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych w koncepcji założeń systemu dowodzenia Siłami Powietrznymi RP..... 94
4.4.Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych RP w koncepcji systemu wsparcia narodowego..... 108
4.5.Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym w koncepcji Dowództwa Wsparcia Logistycznego Sił Powietrznych RP..... 117
4.6. Wnioski..... 122
5. UOGÓLNIENIA I WNIOSKI..... 124
6. MODEL ORGANÓW KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM LOTNICTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH NA SZCZEBLU DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH (PROPOZYCJA)..... 137
ZAKOŃCZENIE 166
BIBLIOGRAFIA..... 169
ZAŁĄCZNIKI – oddzielny tom.....

WYKAZ SKRÓTÓW I AKRONIMÓW

1	2	3	4
1.	ACE	Allied Command Europe	Dowództwo Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie
2.	ARM	Agencja Rezerw Materiałowych	
3.	ARR	Agencja Rynku Rolnego	
4.	basan	batalion autobusów sanitarnych	
5.	bda	batalion dowozu amunicji	
6.	BL	baza lotnicza	
7.	bmed	batalion medyczny	
8.	BMZ	brygada materiałowego zabezpieczenia	
9.	bpz	batalionowy punkt zaopatrywania	
10.	brem	batalion remontowy	
11.	BPZ	brygadowy punkt zaopatrywania	
12.	bwmed	batalion wzmocnienia medycznego	
13.	bzaop	batalion zaopatrzenia	
14.	CPMG	Centralny Program Mobilizacji Gospodarki	
15.	CZRSR	Centralne Zakłady Remontu Sprzętu Ratowniczego	
16.	DDUiSW	Departament Dostaw Uzbrojenia i Sprzętu Wojskowego	
17.	DKSP	dowództwo korpusu sił powietrznych	
18.	DODP	Dyrekcja Okręgowa Dróg Publicznych	
19.	DPO	dywizyjny punkt opatrunkowy	
20.	DPZ	dywizyjny punkt zaopatrywania	
21.	DSO	Departament Spraw Obronnych	
22.	FOW	Flotylla Obrony Wybrzeża	
23.	GDDP	Główna Dyrekcja Dróg Publicznych	
24.	GN	gospodarka narodowa	

25.	KKW	komenda komunikacji wojskowej	
26.	KW	komunikacja wojskowa	
27.	KRBM	komenda rejonowej bazy materiałowej	
28.	MC	Komitet Wojskowy NATO	
29.	OG	oddział gospodarczy	
30.	MPP	mechanizacja prac przeładunkowych	
31.	OLRC	operations and logistic review conference	konferencja korygująca
32.	OPS	oddział przechowywania sprzętu	
33.	OT	obrona terytorialna	
34.	Otr	oddział transportu	
35.	pk	pułk komunikacyjny	
36.	PWL	polowe warsztaty lotnicze	
37.	RB	remont bieżący	
38.	RG	remont główny	
39.	RPG	rezerwy państwowe gospodarcze	
40.	RL	rejon logistyczny	
41.	RS	remont średni	
42.	RSzW	rejonowy sztab wojskowy	
43.	RWKL	rejonowa wojskowa komisja lekarska	
44.	RWT	rejonowe warsztaty techniczne	
45.	SA	składnica amunicji	
46.	SM	skład materiałowy	
47.	SMWB	skład materiałowy wielobranżowy	
48.	wprp	wojskowe przedsiębiorstwo remontowo-produkcyjne	
49.	tśm	techniczne środki materiałowe	
50.	SzW	szpital wojskowy	
51.	WDS	wojskowa droga samochodowa	
52.	WIML	Wojskowy Instytut Medycyny Lotniczej	
53.	WKTr	wojskowa komenda transportowa	
54.	SŚB	składnica środków bojowych	
55.	WKTRP	wojskowa komenda tymczasowego rejonu przeładunkowego	

56.	WOWet	wojskowy ośrodek weterynaryjny	
57.	WPS	wojskowy pociąg sanitarny	
58.	WRZKB	wojskowy rejonowy zarząd kwaterunkowo – budowlany	
59.	WSzK	wojskowy szpital kliniczny	
60.	WTK	wojskowy tabor kolejowy	
61.	ZPL	zarząd planowania logistycznego	
62.	WZRB	wojskowy zakład remontowo-budowlany	
63.	ZWG	zmilitaryzowane warsztaty garnizonowe	
64.	ZWR	zmilitaryzowane warsztaty remontowe	
65.	WRL	wojskowy rejon leczniczy	
66.	RSK	rejonowa składnica kwatermistrzowska	
67.	OWT	okręgowe warsztaty techniczne	
68.	KPW	komenda portu wojennego	
69.	AIRNORTH		
70.	AMCC	allied movement coordination centre	sojusznicze centrum koordynowania przemieszczeniami
71.	AOD	air operational directive	operacyjna dyrektywa powietrzna
72.	ATO	air task order	rozkaz bojowy dla jednostek SP
73.	BLT	brygada lotnictwa taktycznego	
74.	BMT	baza materiałowo – techniczna	
75.	C2	command and control system	system dowodzenia
76.	CAOC	Combined Air Operations Centre	Połączony Ośrodek Dowodzenia Działaniami Powietrznymi
77.	CCA	Component Command Air	Dowództwo Komponentu Powietrznego
78.	CIS	communication and information system	system wspomagania dowodzenia
79.	CJTF	combined joint task forces	wielonarodowe siły zadaniowe
80.	CLC	combined logistic centre	centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym
81.	COM	Centrum Operacji Morskich	

82.	COP	contingency operational plan	plan działań
83.	COP	Centrum Operacji Powietrznych	
84.	CSD	centralne stanowisko dowodzenia	
85.	DSP	Dowództwo Sił Powietrznych	
86.	DWLOP	Dowództwo Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej	
87.	EE	emergency establishment	obsada etatowa na czas działań
88.	FLPC	final logistic planning conference	końcowa logistyczna konferencja planistyczna
89.	GR	grupy remontowe	
90.	GW	Garnizon Warszawa	
91.	GZL	Generalny Zarząd Logistyki	
92.	HNS	host nation support	wsparcie ze strony państwa gospodarza
93.	ILPC	initial logistic planning conference	wstępna logistyczna konferencja planistyczna
94.	JFACC	Joint Force Air Component Command	Dowództwo Połączonego Komponentu Powietrznego
95.	JMCC	joint movement coordination centre	połączone centrum koordynowania przemieszczeniami
96.	JTMS	joint theatre movement staff	połączony sztab ds. przemieszczeń na teatrze działań
97.	KOP	Korpus Obrony Powietrznej	
98.	LCC	logistic coordination centre	centrum koordynowania zabezpieczeniem logistycznym
99.	LN	lead nation	państwo wiodące
100.	MILS	multinational integrated logistic support	wielonarodowe zintegrowane zabezpieczenie logistyczne
101.	MILU	multinational integrated logistic unit	wielonarodowa zintegrowana jednostka logistyczna
102.	MJLC	multinational joint logistic centre	wielonarodowe połączone centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym

103.	MLPC	main logistic planning conference	główna logistyczna konferencja planistyczna
104.	MNLC	multinational logistic centre	wielonarodowe centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym
105.	MSA	multinational support agreement	uzgodnienia w zakresie wielonarodowego wsparcia
106.	MW	Marynarka Wojenna	
107.	NATINADS	NATO Integrated Air Defence System	Zintegrowany System Obrony Powietrznej NATO
108.	NATO	North Atlantic Treaty Organisation	Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego
109.	NLLT	national logistic liaison team	zespół narodowych oficerów łącznikowych logistyki
110.	NSE	national support element	narodowy element wsparcia
111.	ODN	ośrodek dowodzenia i naprowadzania	
112.	OPCOM	operational command	dowodzenie operacyjne
113.	OPCON	operational control	zarządzanie operacyjne
114.	OPLAN	operational plan	plan operacji
115.	OPORDER	operational order	rozkaz operacyjny
116.	OW	okręg wojskowy	
117.	PDO	punkt dowódczo – obserwacyjny	
118.	PŁSD	połączone stanowisko dowodzenia	
119.	POL	petrol oil and lubricants	materiały pędne i smary
120.	PPD	powietrzny punkt dowodzenia	
121.	PSD	pomocnicze stanowisko dowodzenia	
122.	RBM	rejonowa baza materiałowa	
123.	RC	regional command	dowództwo regionalne
124.	RSN	role specialist nation	państwo specjalizujące się w dostarczaniu danego środka materiałowego lub usług
125.	RSZ	rodzaj sił zbrojnych	
126.	RWiS	rodzaje wojsk i służb	
127.	SACEUR	Supreme Command Europe	Naczelne Dowództwo NATO w Europie
128.	SAMOC	surface to air missile operation centre	stanowisko dowodzenia wojskami rakietowymi

129.	SC	strategic command	dowództwo strategiczne
130.	SD	stanowisko dowodzenia	
131.	SP	siły powietrzne	
132.	SZ	siły zbrojne	
133.	TACOM	tactical command	dowodzenie taktyczne
134.	TACON	tactical control	zarządzanie taktyczne
135.	TOA	transfer of authority	przekazanie uprawnień
136.	WKU	wojskowa komenda uzupełnień	
137.	WLąd	Wojska Lądowe	
138.	WLOP	Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej	
139.	WOC	wing operation centre	stanowisko dowodzenia lotnictwem
140.	WR	wojska rakietowe	
141.	WRt	wojska radiotechniczne	
142.	WSD	wysunięte stanowisko dowodzenia	
143.	WSPL	wojskowa specjalistyczna przychodnia lekarska	
144.	WSyD	wojenny system dowodzenia	
145.	WSzW	wojewódzki sztab wojskowy	
146.	WZL	wojskowy zakład lotniczy	
147.	ZCSD	zapasowe centralne stanowisko dowodzenia	
148.	ZPŁSD	zapasowe połączone stanowisko dowodzenia	
149.	ZRW	zespół ruchomych warsztatów	
150.	ZSD	zapasowe stanowisko dowodzenia	

WSTĘP

Od początku przemian ustrojowych w Polsce dążeniem decydentów było wstąpienie naszego kraju do struktur obronnych Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO – North Atlantic Treaty Organization). Wiązało się to ściśle z przeorientowaniem polskich sił zbrojnych do wymagań i potrzeb Sojuszu. Wymagania te Sojusz przedstawia w postaci celów dla sił zbrojnych, których osiągnięcie ma doprowadzić do spełnienia jego standardów. W NATO funkcjonują cztery poziomy standaryzacji[1]: kompatybilność (compatibility), interoperacyjność (interoperability), wzajemna wymienialność (interchangeability) i wspólność (commonlity). Kompatybilność jest pierwszym poziomem standaryzacji, który dopuszcza funkcjonowanie (w tym samym systemie) dwu lub więcej składników wyposażenia, uzbrojenia, sprzętu czy też obiektu, bez wzajemnego niekorzystnego oddziaływania. Termin interoperacyjność często używany jest do określania wszystkich poziomów standaryzacji. Stanowi on o zdolności systemów, jednostek, wojsk do świadczenia usług lub ich przyjmowania (od innych systemów, jednostek, wojsk) oraz wykorzystania tych usług w celu bardziej skutecznego, wspólnego działania. Następnym poziomem jest wzajemna wymienialność. Opisuje on warunki, które muszą być spełnione w przypadku gdy dwa lub więcej obiektów posiadają takie same lub równoważne charakterystyki fizyczne i funkcjonalne, taką samą trwałość i mogą być wzajemnie wymieniane, bez zmian swoich własności oraz własności obiektów z nimi współdziałających, bez uzupełniania ich dodatkowymi obiektami za wyjątkiem dostrojenia, oraz bez dodatkowej selekcji, w celu ich dopasowania i działania. Z kolei, najwyższy poziom standaryzacji - wspólność - opisuje stan, w którym grupy osób , organizacji lub państw posługują się wspólną doktryną, procedurami i wyposażeniem. Wynika z tego jednoznacznie, że efektywnie funkcjonować w strukturach Sojuszu znaczy dążyć do unifikacji wyposażenia, jedności struktur i procedur. Termin procedury jest określany bardzo ogólnie i może dotyczyć zarówno procedur związanych z realizacją funkcji logistyki, w tym logistyki sił powietrznych, jak i procesów kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Kierowanie jakąkolwiek działalnością, aby było skuteczne i efektywne, musi być

---

[1] *Słownik terminów i definicji NATO* (AAP – 6 (U), MON, Warszawa 1998, s. 289.

realizowane przez odpowiednio funkcjonalnie zorganizowane organy. Między nimi powinny być zapewnione takie relacje, które pozwolą optymalnie – w danej chwili – wykorzystać posiadany potencjał, a tym samym osiągnięcie założonego celu. W pierwszym kwartale 2000 roku w naszych siłach zbrojnych rozpoczęto proces wprowadzania nowych struktur organizacyjnych, którego celem miała być ich unifikacja ze strukturami NATO. Dokonano tego we wszystkich dowództwach rodzajów sił zbrojnych RP. Logistykę podzielono na planistyczną oraz wykonawczą. Jednak w zakresie organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym nie dokonano jednoznacznego podziału kompetencji[2]. Nie określono bowiem, który z tych organów realizowałby to zadanie w działaniach sojuszniczych naszego lotnictwa. Prowadziło to do realizacji tych samych zadań przez oba te piony. Poza tym nie przewidziano np. utworzenia organów do realizacji zadań wsparcia przez państwo gospodarza (host nation support – HNS), a także uprawnień do zawierania wielonarodowych i lokalnych kontraktów (multinational and local contracting). Ważne jest też sprecyzowanie kto powinien kierować logistyką oraz jakie jest miejsce, rola i zadania tego organu w systemie dowodzenia lotnictwem. Dotychczasowe wnioski wynikające z codziennej działalności, a także przeprowadzonych ćwiczeń[3] przez ww. organy, świadczą o potrzebie dokonania odpowiednich korekt w tym zakresie. Problematyka ta, w odniesieniu do Dowództwa Sił Powietrznych RP, poddawana jest badaniom w Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej (WWLOP) Akademii Obrony Narodowej (AON). W badaniach tych, prowadzonych od połowy lat dziewięćdziesiątych, uczestniczyła m.in. katedra logistyki WWLOP AON, jako odpowiedzialna za problematykę narodowej logistyki sił powietrznych, jak i jej dostosowania do logistyki Sojuszu.

---

[2] Załączniki nr 3 i 4.

[3] Ćwiczenie dowódczo–sztabowe pk. Bizon przeprowadzone w 2000 roku z kierowniczą kadrą logistyki DWLOP oraz ćwiczenia (wydziałowe gry wojenne) przeprowadzone w Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON w latach 2000–2001.

Wymienione argumenty uzasadniają potrzebę i chęć podjęcia próby naukowego podejścia do powstałej sytuacji problemowej i napisania rozprawy doktorskiej na temat:

KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM LOTNICTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH

Prezentowana rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, wykazu literatury oraz załączników.

W rozdziale pierwszym zawarte są główne założenia sposobu podejścia do powyższego problemu, w tym przede wszystkim założone cele badań oraz hipotezy robocze.

Rozdział drugi to wyniki badań nad głównymi teoretycznymi oraz organizacyjnymi aspektami kierowania zabezpieczeniem logistycznym, a także właściwościami procesu planowania logistycznego w SP NATO podczas działań w terytorialnym systemie obrony oraz w ramach wielonarodowych połączonych sił zadaniowych (Combined Joint Task Forces-CJTF).

Rozdział trzeci to wyniki badań nad głównymi teoretycznymi oraz organizacyjnymi aspektami kierowania zabezpieczeniem logistycznym przez organy Dowództwa SP w działaniach sojuszniczych, a także właściwościami procesu planowania logistycznego w dowództwie SP RP. Konieczność przeprowadzenia badań i przedstawienia zasadniczych poglądów w tym zakresie jest wynikiem wprowadzenia na tym szczeblu, w pierwszym kwartale 2000 roku, nowych struktur organizacyjnych. W utworzonych strukturach zaczęły funkcjonować dwa piony logistyki: logistyka planistyczna oraz logistyka wykonawcza. Pierwsza podlega szefowi sztabu, druga zaś szefowi logistyki[4].

Rozdział czwarty obejmuje zasadnicze kierunki i zakresy przemian w etapie przechodzenia do „Modelu-2012 SZ RP", w tym SP RP.

Rozdział piąty to uogólnienia i wnioski, które zawierają przede wszystkim wyniki analiz porównawczych badanych problemów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP przez organy Dowództwa SP RP, co jest przydatne do budowy

---

[4] Załączniki nr 3 i 4.

modelu organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa SP RP. Ze względu na cel badań stanowi on ważną część wynikową i weryfikacyjną założonych hipotez badań.

Rozdział szósty to propozycja modelu organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa SP RP.

Zakończenie obejmuje przede wszystkim podsumowanie przeprowadzonych badań, w tym ocenę stopnia osiągnięcia celu badawczego. Zaznaczyłem w nim także potrzebę dalszych badań problemu.

Bibliografia obejmuje zasadniczą literaturę dotyczącą zagadnień metodycznych i merytorycznych studium. Umieściłem w niej również wydawnictwa o charakterze encyklopedycznym oraz słownikowym, w tym obcojęzyczne.

1. METODYCZNE ASPEKTY BADAŃ

Rozdział ten to przegląd całościowego procesu badawczego; zawiera m. in. ogólne wyniki weryfikacji założonych hipotez roboczych. Zakres i kolejność poszczególnych czynności badawczych przyjąłem na podstawie uznanej metodologii badań naukowych, w tym badań typowo specjalistycznych stosowanych w naukowych badaniach wojskowych[5]. Po pierwsze, dokonałem tzw. **otwarcia** problemu badawczego, w którym na tle ogólnej sytuacji problemowej określiłem problem naukowy i jego otoczenie oraz uzasadniłem celowość podjęcia badań. Następnie określiłem **cel** oraz **zakres** (problemowy, przedmiotowy i czasowy) badań, a także **szczegółowe problemy badawcze** i przyjęte do weryfikacji **hipotezy robocze** oraz określone na tej podstawie **zadania badawcze**. W części końcowej rozdziału przedstawiłem całościowy przebieg badań, w tym przyjętą **procedurę badań właściwych** i **zastosowane metody badawcze**, również **ogólną ocenę** przeprowadzonych badań i **zasadnicze wnioski** sformułowane na podstawie wyników procesu weryfikacji hipotez roboczych.

Przemiany w naszych siłach zbrojnych dokonują się od początku lat dziewięćdziesiątych. Sytuację, w której znalazły się one w końcu lat dziewięćdziesiątych, traktować należy jako poważną i złożoną **sytuację problemową**[6]. Wnioski ze wstępnej analizy powstałej sytuacji problemowej pozwalają stwierdzić, że w poważnym zakresie dotyczy ona również eksponowanych ostatnio problemów z zakresu szeroko rozumianego kierowania wojskami zarówno w teorii zagadnienia, jak i praktyce organizacyjno–funkcjonalnej, w tym skali i zakresie wykorzystywania w procesie przemian SZ wyników badań naukowych. Za jedną z głównych wad praktycznej sfery dotychczasowych przemian naszych SZ uznaje się wielość oraz treści opracowanych w ostatnich latach koncepcji, modeli i tzw.

---

[5] Za podstawowe źródła w tym zakresie przyjąłem opracowania: J.Pieter, *Zarys metodologii pracy naukowej*. PWN, Warszawa 1975; *Z zagadnień pracy naukowej*. Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1974; E. Wiśniewski, *Wprowadzenie do metodyki wojskowych badań naukowych* (wstępne wiadomości z metodologii nauk, metodologii nauk wojskowych i metodyki wojskowych nauk wojskowych), ASG WP, Warszawa 1984; oraz *Metodyka wojskowych badań naukowych* (cz. I, z. 3–metody – sposoby działania) i z. 4–proces wojskowych badań naukowych), AON, Warszawa 1990; M.Pelc, *Wybrane problemy metodologiczne wojskowych badań naukowych*, AON, Warszawa 1998.

[6] W grudniu 1999 roku podczas sesji parlamentu RP poświęconej obronności kraju dokonano mocnej krytyki dotychczasowych przemian, stanu oraz dalszych planów reformy wojska.

programów restrukturyzacyjnych[7]. Pomimo ich mnogości nie zawierają one w pełni prognostycznych i perspektywicznych założeń rozwojowych, a stanowią doraźne rozwiązania i przez to szybko dezaktualizują się. Wdrażana koncepcja oraz tzw. „Model-2012 SZ RP" w świetle nowej *Koncepcji strategicznej* Sojuszu wzbudzają zrozumiałe obawy co do zamiaru budowania przyszłościowych SZ RP na podstawie częściowo zdezaktualizowanych już podstaw.[8] Oprócz tego główny wysiłek przemian skupiono dotychczas na zapewnieniu minimalnych możliwości współdziałania w ramach terytorialnego systemu obrony NATO, nie przywiązując jeszcze większego znaczenia do problemów dotyczących powstającej wówczas koncepcji CJTF. Zmiany te zapoczątkowano dopiero w 2000 roku, kiedy to już szerzej sformułowano cele interoperacyjności[9] i opublikowano nową doktrynę strategiczną Polski i inaczej negocjowano cele SZ na lata 2001-2006 oraz rozpoczęto prace nad nowymi założeniami wojennego systemu dowodzenia. Kolejnym mankamentem rozwiązań praktycznych było początkowe traktowanie jako priorytetowych tylko tych celów, które bezpośrednio dotyczyły zwiększenia możliwości bojowych wojsk. Mniejszą uwagę poświęcano zagadnieniom związanym z bardzo eksponowanymi w NATO zagadnieniami działalności logistycznej, a umożliwiającymi prowadzenie jakichkolwiek działań militarnych. Wymienione przemiany w 2000 roku zaowocowały wprowadzeniem nowych struktur organizacyjnych w poszczególnych dowództwach, w tym w Dowództwie Sił Powietrznych RP. W strukturach tych przewidziano funkcjonowanie, na jednym szczeblu dowodzenia, dwóch pionów logistyki – planistycznej i wykonawczej. Poza tym, z różnych przyczyn nie dokonano przejrzystego podziału kompetencji między tymi organami w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP. W związku z tym podczas prowadzonych ćwiczeń dochodziło do dublowania wykonywanych czynności przez te organy logistyczne. Dodatkowo sytuację komplikował fakt funkcjonowania, na szczeblu dowództwa SP, stanowiska szefa logistyki wykonawczej na tym samym poziomie co szefa sztabu, któremu podlega szef logistyki planistycznej – szef Zarządu G-4 bez

---

[7] Kolejny program restrukturyzacyjny nazwany *Kierunkami zmian programu integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i modernizacji SZ RP na lata 1998-2012*, w świetle celów i wymagań długoterminowych dla SZ RP na lata 2001-2006 został przedstawiony przez ministra obrony narodowej podczas debaty sejmowej w grudniu 1999 roku.

[8] Koncepcję i „Model-2012" opracowano w latach 1997-1998 (na podstawie *Programu integracji z Organizacją* ...), a nowa *Koncepcja strategiczna Sojuszu* została przyjęta w kwietniu 1999 roku.

[9] Zadania przystosowania naszych SZ do działań poza obszarem kraju postawiono po raz pierwszy dopiero w *Rozkazie szefa SG WP do działalności SZ RP w 2000 roku.*

jednoznacznego określenia kompetencji i obowiązków tego ostatniego zarówno w czasie „P," jak i „W". Wnioski już ze wstępnej analizy powstałej sytuacji problemowej pozwalają na stwierdzenie, że w szerokim zakresie dotyczy ona tak ostatnio eksponowanych problemów nie tylko kierowania zabezpieczeniem logistycznym w skali SP RP, ale również w skali SZ. Do podstawowych wad opracowywanych dotychczas modeli programów restrukturyzacyjnych można zaliczyć struktury organizacyjne dowództw, w tym organów logistycznych Dowództwa Sił Powietrznych. Oprócz, wydawałoby się, jednoznacznie określonego „Modelu-2012 SZ RP" pojawiają się nowe koncepcje, które obejmują nowe rozwiązania w zakresie logistyki SZ (np. koncepcja tworzenia Inspektoratu Terytorialnego Wsparcia[10]), w tym oczywiście ich organów. Z analiz dokumentów dotyczących tego problemu wynika, że bardzo prawdopodobny jest fakt, iż w koncepcjach tych uwzględniane są jedynie problemy struktur, natomiast zbyt mały nacisk kładzie się na zagadnienia związane z funkcjonowaniem tych organów podczas kierowania działaniami, w tym zabezpieczeniem logistycznym. Faktem oczywistym jest, że każdy rodzaj sił zbrojnych posiada swoją specyfikę, również w działalności logistycznej.

Szczególnie dotyczy to sił powietrznych, w których jednostki lotnicze (uwzględniając ich skromną liczbę) muszą wykonywać szereg zadań, często w wielu odległych od siebie obszarach. I to właśnie lotnictwu należy zapewnić odpowiednie zabezpieczenie logistyczne. Jednak, aby spełnić te oczekiwane wymogi lotnictwa w zakresie logistyki, niezbędne jest, jak wskazują doświadczenia historyczne z licznych wojen i konfliktów zbrojnych oraz ćwiczeń, funkcjonowanie efektywnego systemu kierowania logistyką sił powietrznych, szczególnie w działaniach sojuszniczych. System ten powinien opierać się na odpowiednio (skutecznie i efektywnie) funkcjonujących organach kierowania powiązanych właściwymi relacjami funkcjonalnymi. Organy te, jak wspomniałem wcześniej, powołano realizując „cel interoperacyjności" bez jednoznacznego określenia ich kompetencji, co stwarza problem związany z dwutorowością kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Powyżej przedstawiłem związane z tym problemy.

Opisana sytuacja problemowa jest zjawiskiem nowym i przewija się w codziennej działalności sił logistycznych SP i nie tylko, i odczuwana jest jako rzecz

---

[10] *Koncepcja systemu wsparcia narodowego* – załącznik nr 8.

niepożądana, utrudniająca kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego SP RP, zaprzeczająca wyrazistości, jasności, kompetencjom i obowiązkom w trakcie tego procesu. Niedoskonałość przyjętych rozwiązań zauważona została przez naukowców i praktyków logistyki zajmujących się problemami kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP. I dlatego potrzebę rozwiązania tego problemu dostrzegano od chwili wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych w dowództwach rodzajów sił zbrojnych,[11] w tym w logistyce.

W związku z tym na podstawie wyników przeprowadzonej analizy ogólnej sytuacji problemowej przyjęty do badań **problem naukowy**, traktowany jako **główny problem badawczy**, sformułowałem w postaci następującego pytania:

JAKIM WYMAGANIOM POWINNA ODPOWIADAĆ STRUKTURA ORGANÓW LOGISTYCZNYCH DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP ABY EFEKTYWNIE KIEROWAĆ ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM LOTNICTWA W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH

Tendencje do postrzegania wysokiej rangi logistyki w działaniach wojsk są bardzo widoczne, w tym potrzeba efektywnego nią kierowania nieodbiegająca od potrzeb (wymogów) w zakresie kierowania (dowodzenia i zarządzania) wojskami operacyjnymi[12].

Poza tym rola sił powietrznych, ze względu na ich skuteczność, zasięg oddziaływania oraz realizacje celów - nie tylko militarnych - jest nie do przecenienia (np. operacje w Iraku, Bośni i Hercegowinie, Serbii, Kosowie, Czeczenii i Timorze)[13].

---

[11] VII Resortowa Konferencja Naukowa zorganizowana przez Generalny Zarząd Logistyki Sztabu Generalnego WP w dniach 22-23.11.2000 w Akademii Marynarki Wojennej RP n.t. *Logistyka sił zbrojnych,* w której omawiano problemy powstałe w wyniku wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych, w tym szczególnie organów logistyki.

[12] Znaczenie logistyki we współczesnych działaniach NATO podkreślali podczas omówienia dwustronnego, dwuszczeblowego ćwiczenia nt.: *Planowanie działań powietrznych na szczeblu operacyjnym (CCA-Component Command Air) i taktycznym (CAOC-Combined Air Operations Centre*), które odbyło się w Akademii Dowodzenia Bundeswehry w dniach 08.01.-06.02.2001, dowódca AIRNORTH generał Martin oraz dowódca CAOC 4 (Messtetten) generał Boecker. Obserwatorami ćwiczenia byli przedstawiciele Wydziału Wojsk lotniczych i Obrony Powietrznej (WWLOP) AON, w tym przedstawiciel Katedry Logistyki M. Chojnacki.

[13] W.Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000, s.13; informacje (Timor) uzyskane podczas seminarium zorganizowanego przez Centrum Wyższych Studiów Obronnych, Rzym, 18-22.11.2000, w którym uczestniczyli przedstawiciele WWLOP, w tym Katedry Logistyki.

Logistyka SP[14] obejmuje szerokie spektrum przedsięwzięć związanych z zaopatrywaniem, usługami specjalistycznymi oraz socjalno-bytowymi, które są nie tylko realizowane wobec SP, ale także dla pozostałych rodzajów sił zbrojnych.

Oczywiście ważne jest, aby odpowiednio i przez właściwe organy przedsięwzięcia te były kierowane. Poza tym uznaje się, że czynności kierownicze posiadają zasadnicze znaczenie w każdej zorganizowanej działalności. Dotyczy to szczególnie tak zhierarchizowanej organizacji, jaką są SZ i to w zakresie każdego rodzaju ich działań – w czasie pokoju, kryzysu, jak i prowadzenia działań bojowych. Szczególne wymogi w tym zakresie stawiane są organom kierowania, dla których kompetencje, relacje hierarchiczne, współdziałania i informacyjne powinny być przejrzyście określone przed wdrażaniem nowych struktur dowództw i sztabów. Nie ulega wątpliwości, że logistyce SP nadaje się coraz większe znaczenie, stąd interdyscyplinarna w swojej istocie działalność logistyczna wymaga prowadzenia intensywnych badań naukowych, ostatnio w zakresie organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa SP RP szczególnie w działaniach sojuszniczych. Z tych też względów, nie tylko logistycznych, ale i operacyjnych, podjęty problem badawczy można uznać za istotny nie tylko w skali SP, ale i całości SZ RP.

Założyłem, że badania pozwolą mi osiągnąć następujący **cel badawczy**:

DOSKONALENIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH LOGISTYKI DSP RP ORAZ OPRACOWANIE MODELU – PROPOZYCJI TYCH STRUKTUR POZWALAJĄCYCH ODPOWIEDNIO KIEROWAĆ PROCESAMI ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO LOTNICTWA SP RP W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH

Przyjmując treści zawarte w tytule rozprawy za główny problem badawczy, na podstawie celu badań, określiłem **szczegółowe problemy badawcze**, które ująłem w postaci pytań:

---

[14] *Regulamin działań taktycznych Sił Powietrznych,* DWLOP, Warszawa 1996, s.93-„Logistyka sił powietrznych to **odpowiednio zorganizowane organa kierowania**, wykonawcze (siły i środki) oraz infrastruktura sił powietrznych, których głównym przeznaczeniem jest realizacja zabezpieczenia logistycznego procesu szkolenia i walki".

1. **Jakie są aktualne wykładnie teorii NATO, a także założenia modelu organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO oraz właściwości procesu planowania logistycznego oraz czy występują, a jeżeli tak, to jakie są tendencje rozwojowe w tych zakresach?**
2. **Jakie są aktualne wykładnie teorii SP RP, a także założenia modelu organów DSP RP w procesie kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa SP RP oraz właściwości procesu planowania logistycznego oraz czy występują, a jeżeli tak, to jakie są tendencje rozwojowe w tych zakresach?**
3. **Jakie rozbieżności istnieją pomiędzy aktualną strukturą organów DSP RP w procesie kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa SP RP w działaniach sojuszniczych na szczeblu DSP RP a koncepcjami uwzględniającymi organizację tej działalności?**

Ustalając następnie przedmiotowy zakres badań, przyjąłem, że badaniami obejmę:

- Logistykę Sił Powietrznych NATO. Badania dotyczyć będą obu form współczesnych działań sojuszniczych w aspekcie kierowania zabezpieczeniem logistycznym;
- Logistykę Sił Powietrznych w obszarze kierowania zabezpieczeniem logistycznym przez organy DSP RP w działaniach sojuszniczych.

Założyłem również, że badania dotyczyć będą teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP zarówno narodowej, jak i sojuszniczej.

Przyjąłem, że badania ograniczę do zagadnień o zasadniczym znaczeniu.

Za główne elementy badanych teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP uznałem następujące zagadnienia:

- wykładnie pojęciowe „kierowania" w działalności wojsk;
- wewnętrzne klasyfikacje funkcji kierowniczych w zakresie zabezpieczenia logistycznego Sił Powietrznych RP;
- zasady kierowania realizacją funkcji logistycznych w Siłach Powietrznych RP.

W zakresie praktyki kierowania zabezpieczeniem logistycznym przez organy Dowództwa SP RP przyjąłem, że badaniom poddam ich podstawowe założenia

organizacyjne. Przyjąłem również, że badania wszystkich przedmiotów ograniczę w wymiarze czasowym do okresu od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych do czasu wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych w Dowództwie Sił Powietrznych RP, a tym samym nowych organów logistyki. Mimo to przewidziałem sytuacje, w których ograniczenie czasowe nie może mieć tak rygorystycznego charakteru i jeśli było to celowe, przemiany badanych przedmiotów odniosłem do innych okresów. Przyczyną tego był fakt, że właśnie w tych latach rozpoczął się i zakończył proces wstępowania Polski do NATO. Dokonano też w tym okresie podstawowych przemian dostosowawczych naszych SZ do działań w nowym układzie sojuszniczym. Jednocześnie w tych latach NATO przeprowadziło zasadnicze przemiany przystosowawcze do działań w warunkach rozszerzenia obszaru odpowiedzialności Sojuszu oraz prowadzenia nowych działań w doraźnych strukturach CJTF.

Kolejnym przedsięwzięciem badawczym było sformułowanie hipotez roboczych, które w części stanowiły już próbne rozwiązania przyjętych do badań problemów.

Mając na uwadze sformułowane szczegółowe problemy badawcze i przedmiotowy oraz czasowy zakres badań, na podstawie uzyskanej wiedzy oraz wyników wstępnej analizy materiałów źródłowych **hipotetycznie założyłem**, że:

Teoria kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO dotyczy, zarówno działań w terytorialnym systemie obrony, jak i działań w składzie CJTF i mieści się w ogólnej teorii dowodzenia siłami Sojuszu, a jej specyfika polega na właściwościach wynikających z przedmiotu kierowania (zabezpieczenie logistyczne) Teoria ta dotyczy jedynie zagadnień podstawowych, a poszczególne pojęcia i ich wykładnie zostały ustalone za zgodą wszystkich państw członkowskich i obowiązują w działaniach wielonarodowych struktur kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił Sojuszu. Teorie narodowe traktowane są w NATO jako suplement, zasadą jest jednak, że poglądy narodowe nie mogą pozostawać w sprzeczności z teorią NATO. Ponieważ standardy Sojuszu formułowane są kolektywnie, a ich podstawą są m.in. narodowe poglądy wiodących państw członkowskich, zagadnienia teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO są w większości przypadków jednocześnie poglądami narodowymi. ***Funkcjonowanie teorii narodowych w warunkach***

przynależności do NATO jest nie tylko możliwe, ale i pożądane dla zapewnienia naturalnego rozwoju teorii Sojuszu.

W NATO zakłada się obecnie funkcjonowanie trzech rodzajów organów kierowania działaniami wojsk: etatowe (permanent staff), powiększane (augumented staff) oraz organizowane doraźnie (ad hoc staff)[15].

W zakresie zabezpieczenia logistycznego sojuszniczych SP w terytorialnym systemie obrony Sojuszu zasadą jest funkcjonowanie etatowych (powiększanych w razie potrzeby) wielonarodowych sztabów lub zespołów logistycznych, a w CJTF – doraźnie organizowanych, wielonarodowych połączonych centrów (dowództw) logistycznych (Multinational Joint Logistic Centre – MJLC oraz Multinational Logistic Centre – MNLC) SP.

Rozwój koncepcji MJLC/MNLC wykazuje tendencje do etatyzacji i powoływania takich organów również w terytorialnym systemie obrony.

Proces planowania zabezpieczenia logistycznego SP NATO powiązany jest z procesem planowania ogólnego zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz planowania działań SP. Ponieważ planowanie działań SP charakteryzuje się cechami właściwymi tylko dla tego rodzaju SZ (RSZ), nazywanego też komponentem (component), to planowanie jego zabezpieczenia logistycznego posiada także określone właściwości.

Ostatnie wykładnie poszczególnych zagadnień teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP pochodzą z połowy lat dziewięćdziesiątych i nie w pełni odpowiadają warunkom działań sojuszniczych.

Wprowadzenie nowych struktur organizacyjnych w DSP RP spowodowało funkcjonowanie dwóch organów (ośrodków) kierowania zabezpieczeniem logistycznym na tym szczeblu. Stworzone zostały warunki do powstania zakłóceń m. in. w procesie planowania zabezpieczenia logistycznego lotnictwa SP RP w działaniach sojuszniczych, jak i narodowych oraz nie w pełni odzwierciedla dążenie do przyjmowania, w tym zakresie rozwiązań NATO. Stanowi to ważny z punktu widzenia osiągania celów działań logistycznych, problem, który powinien być jak najszybciej rozwiązany. Na szczeblu DSP RP powinien funkcjonować jeden ośrodek kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP.

---

[15] W.Drążczyk, M.Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP RP w działaniach sojuszniczych*, AON, Warszawa 2000, s. 38.

Koncepcja oraz **model organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP** były i są pochodnymi koncepcji działań i modelu organizacyjnego naszych SZ, w tym zabezpieczenia logistycznego wojsk. W latach dziewięćdziesiątych obowiązywała koncepcja tylko narodowego zabezpieczenia logistycznego oraz mieszany model częściowo zintegrowanej, a częściowo zdezintegrowanej, również jedynie narodowej logistyki SZ. Konieczność zmian koncepcyjno-modelowych w zakresie zabezpieczenia logistycznego SP jest konsekwencją przyjęcia Polski do NATO oraz ogłoszenia nowej doktryny obronnej kraju, zakładającej integrację w ramach Sojuszu i uczestnictwo w działaniach wielonarodowych CJTF. Aktualnie traktowane jako docelowe i wdrażane rozwiązania w zakresie organizacji kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP, wynikające z ogólnej koncepcji i „Modelu–2012", były opracowane w latach 1997-1998 i już z tego powodu, jak wykazuje analiza, wymagają korekty mimo poprawek określonych w połowie 2000 roku. Głównym ich mankamentem jest brak uwzględnienia pełnego zakresu specyfiki zadaniowej i wielowariantowej organizacji zabezpieczenia logistycznego SP NATO oraz konieczności uczestnictwa w wielonarodowych organach kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP struktur obronnych Sojuszu i CJTF.

Na podstawie sformułowanych hipotez roboczych określiłem następujące **zadania badawcze:**

1. **Sprecyzować wykładnie zasadniczych zagadnień teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO.**
2. **Określić aktualne modele organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO w terytorialnym systemie obrony Europy Północnej i CJTF oraz określić tendencje rozwojowe w tym zakresie.**
3. **Na tle przebiegu ogólnego procesu planowania logistycznego sprecyzować właściwości planowania zabezpieczenia logistycznego SP NATO.**
4. **Sprecyzować wykładnie zasadniczych zagadnień teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP.**
5. **Na podstawie Modelu 2012 SZ RP oraz założeń najnowszych modeli organizacyjnych logistyki tych sił określić aktualny model organów**

kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP na szczeblu DSP oraz określić tendencje rozwojowe w tym zakresie.

6. **Określić właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego w SP RP.**
7. **Na podstawie modeli organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SZ RP, w tym SP, zawartych w koncepcjach logistyki w okresie przechodzenia do Modelu 2012 określić aktualne tendencje w zakresie zmian organów kierowania DSP RP.**
8. **Na podstawie sformułowanych uogólnień i wniosków końcowych dotyczących zakresów i skali rozbieżności pomiędzy wykładniami zasadniczych zagadnień teorii, założeniami modeli organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP i przebiegu procesów planowania zabezpieczenia logistycznego w SP NATO oraz w SP RP opracować model – propozycję organów DSP RP w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa w działaniach sojuszniczych.**

Następnym przedsięwzięciem wstępnego etapu badań było wypracowanie procedury badań właściwych[16]. Przyjąłem, że badania obejmą dwa etapy, tzn. formułowanie oraz weryfikację hipotez roboczych metodą wnioskowania indukcyjnego[17]. Po sformułowaniu hipotez roboczych, w pierwszej części badań, zastosowałem metody teoretyczne – analizę, syntezę, uogólnienie oraz porównanie.

Analiza pozwoliła przede wszystkim na identyfikację systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP jako części wojskowego systemu celowego działania[18]. System ten jest częścią dwóch nadsystemów – logistyki SP oraz logistyki SZ, a jego wstępna dekompozycja pozwoliła wyróżnić podsystem zabezpieczenia logistycznego SP oraz podsystem kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP. Na tej podstawie, w obu podsystemach, wyodrębniłem sfery teorii oraz praktyki organizacyjno-funkcjonalnej, które są w konsekwencji częściami teorii i praktyki SP

---

[16] Badania właściwe rozumiane są jako proces przekształcania hipotez roboczych w hipotezy naukowe.

[17] Terminologię tę przyjąłem za: M. Pelc, *Wybrane problemy metodologiczne* ...,s.12-15.

[18] Podejście systemowe do logistyki wojskowej, w tym SP, oraz wyróżnianie w niej analogicznych podsystemów jest obecnie powszechnie uznawane i stosowane zarówno przez teoretyków (np. S.E. Dworecki, *Logistyka w wojsku...*, rozdział 3: *Wojskowy system logistyki*, czy R. Mańkowski, *Autonomiczny specjalistyczny system logistyczny* WLOP, AON, Warszawa 1996), jak i praktyków problemu (*Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP...*)

oraz logistyki SZ RP. Wyniki tak przeprowadzonej analizy, w połączeniu z **abstrachowaniem,** umożliwiły mi dobranie faktów istotnych ze względu na cel badań oraz ich odpowiednie usystematyzowanie. Do zbioru bazy faktów wykorzystałem szereg źródeł. Podstawowym źródłem danych, szczególnie w zakresie badanych zagadnień teoretycznych, była literatura przedmiotowa. Składały się na nią różnego rodzaju opracowania, w tym o charakterze naukowym. Literatura ta dotyczyła jednak głównie zagadnień ogólnych. Bardzo przydatnymi okazały się specjalistyczne publikacje wojskowe i cywilne[19].

Poszczególne zagadnienia i wykładnie teorii oraz założenia rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO prezentowane są w materiałach o charakterze normatywnym. Szczególnie przydatnymi okazały się *Zasady i założenia logistyki NATO*[20], *Regulamin połączonej sojuszniczej logistyki*[21], *Podręcznik logistyki NATO*[22] i inne.

Informacje co do wykładni teorii oraz założeń koncepcyjno–organizacyjnych logistyki SP NATO uzyskałem z projektu pierwszego i jedynego, zwartego opracowania *Regulaminu i procedur logistyki SP*[23] wydanego w drugiej połowie 1999 roku. Ze względu na ogólne ustalenia co do działań w układzie CJTF korzystałem z opracowań o charakterze ogólnym – *Regulaminu działań sojuszniczych sił połączonych*[24] oraz *Vademecum NATO* 1997 z 1999 roku. Oficjalną terminologię i jej ustalenia pojęciowe oraz klasyfikacje uznane za obowiązujące w skali Sojuszu przyjąłem na podstawie *Słownika pojęć i definicji NATO*[25], a skróty i akronimy – na podstawie *Słownika skrótów i akronimów stosowanych w dokumentach NATO*[26].

W zakresie problematyki kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP najcenniejszym materiałem było częściowo studyjne opracowanie koncepcji i modelu logistyki wynikających z założeń „*Modelu-2012*" naszych SZ. Materiał ten stanowił przede wszystkim wykładnię koncepcji dalszych zamiarów całościowych przemian w logistyce SZ, nie dając dostatecznego poglądu odnośnie szczegółowych zamiarów dalszych przemian w logistyce SP; nie zawiera też analiz dotychczasowych dokonań.

---

[19] Patrz wykaz literatury s. 169.
[20] *Nato Principles and Policy for Logistics* (MC 319 z 1992 oraz 319/1 z 1997).
[21] *Allied Joint Logistics Doctrine* (AJP-4 z 1996 oraz AJP-4(A) z 1998).
[22] *NATO Logistics Handbook.* SNLC, Brussels 1997.
[23] *Air Forces Logistic Doctrine and Procedures* (ALP-13).
[24] *Allied Joint Operations Doctrine* (AJP-1 z 1995 oraz AJP-1(A) z 1997).
[25] *NATO Glossary of Terms and Definitions* (AAP-6).
[26] *Glossary of Abreviations Used in NATO Documents* (AAP-15).

Problematyką całościowych zmian w naszych SP, w tym ich organów kierowania logistyką na szczeblu Dowództwa Sił Powietrznych, zajęto się w okresie nie tylko przystępowania Polski do NATO, ale również po zakończeniu tego procesu. Do obecnej chwili trwają prace nad opracowaniem nowych koncepcji logistyki SZ, w tym SP. Szczególnie istotny jest fakt modernizacji naszego systemu dowodzenia SP i dostosowywania go do potrzeb Sojuszu. W systemie tym na bieżąco rozważane są problemy związane z kierowaniem zabezpieczeniem logistycznym. Prace te nabrały swoistego tempa po wprowadzeniu, w pierwszym kwartale 2000 roku, nowych struktur organizacyjnych w dowództwach rodzajów sił zbrojnych.

Bardzo pomocne podczas badań problematyki związanej z kierowaniem zabezpieczeniem logistycznym przez organy logistyki DSP RP okazały się wnioski z odbytych przeze mnie wcześniej wizyt i kursów zagranicznych (Turcja, Włochy, Niemcy, Czechy i Słowacja)[27], a także kontaktów z przedstawicielami armii państw Sojuszu.

Kolejny etap badań dotyczył weryfikacji założonych hipotez roboczych. W etapie tym wykorzystałem metody teoretyczne – syntezy i szeroko rozumianą metodę uogólnienia oraz porównania. Częściowo wykorzystałem także empiryczną metodę obserwacji naukowej. Badania tego etapu pozwoliły sformułować pewne sądy i twierdzenia, będące podstawą do weryfikacji założonych hipotez roboczych. Wyniki tej fazy badań potwierdziły trafność zdecydowanej większości hipotez. Generalnie potwierdzone zostały przede wszystkim zasadnicze identyfikacje systemowe kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP oraz jego właściwości w stosunku do nadsystemów kierowania SP i kierowania logistyką SZ. Pozytywnie zweryfikowane zostały również inne hipotezy, w tym końcowa – dotycząca konieczności lepszego dopasowania teorii i praktyki organizacyjno – funkcjonalnej kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP.

Synteza i uogólnienie pozwoliły umiejscowić badane teorie, modele organizacyjne oraz procesy planowania logistycznego w otoczeniu systemowym, a także określić kierunki i tendencje ich zmian. Podstawowym wynikiem badań syntetyczno–

---

[27] M.Chojnacki: np. kursy logistyki NATO w Turcji (1999), kurs TACEVAL Niemcy, Oberammergau (2001), seminaria w Akademii Obrony Republiki Czeskiej (2000), seminarium w Centrum Wyższych Studiów Obronnych, Włochy (Rzym-2000), ćwiczenie w Akademii Dowodzenia Bundeswehry, Niemcy (2001) nt. Planowanie działań powietrznych na szczeblu operacyjnym (CCA-Component Command Air) i taktycznym (CAOC-Combined Air Operations Centre) NATO.

uogólniających jest wnioskowanie o organicznym zawieraniu się teorii i praktyki organizacyjnej kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP w szerszych teoriach i organizacjach–SP oraz logistyce SZ RP, a jednocześnie posiadanie przez nie wyraźnej specyfiki. Wnioski te dotyczyły zarówno kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP, jak i SP NATO.

Porównanie pozwoliło skonfrontować aktualną teorię i założenia modelu organizacyjno–funkcjonalnego kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP z wykładniami teorii i rozwiązaniami logistyki SP NATO w badanym zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Jako główne kryterium oceny przyjąłem stopień dopasowania, oddający potencjalne możliwości skutecznego kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP podczas wielu wariantów działań sojuszniczych.

Obserwacja naukowa pozwoliła przede wszystkim weryfikować projektowane, zasadnicze i wybrane elementy modelu organizacyjnego logistyki SP RP w działaniach sojuszniczych. Badania te prowadziłem podczas treningów szczebla operacyjno–taktycznego SP (m.in. ćwiczenie pionu logistyki WLOP, w którym uczestniczyła kierownicza kadra SP, które zostało przeprowadzone w kwietniu 2001 roku w m. Babimost) oraz ćwiczeń dowódczo–sztabowych szczebla operacyjnego, które corocznie prowadzone są w Wydziale Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej AON ze studentami Podyplomowego Studium Operacyjno–Logistycznego. Były to jedynie działania prowadzone w terytorialnym systemie obrony NATO, ale dostarczyły one wiele cennych doświadczeń i płynących z nich wniosków w zakresie ogólnych rozwiązań organizacyjnych w systemie kierowania logistyką SP. Kolejną nowością, wielce istotną z punktu widzenia celu badań było przyjęcie w obu ćwiczeniach nowych struktur SP i ich logistyki, wynikających z „Modelu 2012 SZ RP" oraz nowej organizacji NATO w Europie. W pierwszym ćwiczeniu założono konieczność wydzielenia ograniczonego kontyngentu z Korpusu Obrony Powietrznej (KOP) SP w ramach wsparcia sił państwa sojuszniczego. Ćwiczenie wykazało brak przystosowania aktualnie zakładanej, docelowej organizacji logistyki SP do tych zadań. Zadanie to zmusiło bowiem ćwiczące sztaby logistyki do oderwania się od kierowania zadaniami bieżącymi i skupienia głównego wysiłku na wielowariantowym przygotowaniu i wydzieleniu sił oraz środków do działań poza krajem. Dodatkowym

wynikiem tych badań był wniosek o konieczności uczestnictwa w takich zespołach nie tylko logistyków różnych specjalności, ale również oficerów łącznikowych, w tym prawników i finansistów, upoważnionych i odpowiednio przygotowanych do egzekwowania umów w zakresie HNS oraz zawierania doraźnych kontraktów miejscowych. Prowadzono również badania dotyczące sytuacji odwrotnej – oceny własnych możliwości przyjęcia sojuszniczych sił wzmocnienia na terenie kraju. Miało to miejsce podczas ćwiczenia pk. „Bizon 2000". Rangę i nowość tej problematyki doceniło również kierownictwo ćwiczenia, powołując wieloosobowy zespół badawczy i precyzując główny problem wymagający rozwiązania. Wyniki badań przeprowadzonych podczas tego ćwiczenia pozwoliły weryfikować hipotezy dotyczące ocen wewnętrznych struktur organizacyjnych logistyki SP.

Podczas ćwiczeń szczebla połączonego sojuszniczego centrum kierowania działaniami powietrznymi (CAOC – Combined Air Operations Centre) badania dotyczyły funkcjonowania podstawowego, taktycznego w klasyfikacji NATO, elementu systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym, tj. G-4 w czasie przygotowania (planowania) działań wielonarodowych lotnictwa SP w terytorialnym systemie obrony Sojuszu Europy Północnej. Należy zauważyć, że w ćwiczeniach tych (ze względów dydaktycznych oraz badawczych) ćwiczące zespoły logistyki CAOC realizowały także część zadań wyższego szczebla dowodzenia NATO (AirNorth). Głównymi wynikami tych badań były pozytywne weryfikacje hipotez w zakresie konieczności zapewnienia ciągłego współdziałania G-4 CAOC z G-4 DSP oraz dostosowania reżimów pracy i dokumentów logistycznych naszych SP do standardów NATO. Szczególnie ważne dla weryfikacji założonych hipotez w zakresie wewnętrznych rozwiązań organizacyjno–funkcjonalnych były ćwiczenia (grupowe i dowódczo–sztabowe) szczebla CAOC przeprowadzone w kwietniu i maju 2000 i 2001 roku. Po raz pierwszy uwzględniono wówczas narodowe organy kierowania logistyką SP RP oraz przyjęto w ćwiczeniach nową strukturę logistyki (planistyczną oraz wykonawczą). Założenia te pozwoliły przeprowadzić badania również w zakresie podziału kompetencji i organizacji współdziałania pomiędzy dwoma częściami logistyki SP w działaniach sojuszniczych. Wyniki tych badań potwierdziły hipotezy o konieczności modyfikacji pewnych założeń wynikających z „Modelu-2012" i

uszczegółowienia zakresów odpowiedzialności oraz zasad współdziałania pomiędzy sztabem DSP a szefostwem wsparcia logistycznego SP.

Ostatnim przedsięwzięciem całościowego procesu badawczego było opracowanie oraz prezentacja wyników badań. Oprócz niniejszej rozprawy częściowe wyniki badań upowszechniłem w formie artykułu w „Przeglądzie Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej", w treści referatu programowego wygłoszonego podczas konferencji logistyki SZ RP[28], szkolenia metodycznego kierowniczej kadry logistyki SP RP (Babimost 2001), programowego szkolenia kadry SP RP (DSP, dowództwa KOP i BLT) i w opublikowanych następnie w zwartych materiałach tzw. „Materiałach z ..." oraz jako informacje wygłaszane w czasie kursów i seminariów zagranicznych (Akademia Obrony Republiki Czeskiej oraz Akademia Wojskowa Republiki Słowackiej). Prezentowałem je również w czasie warsztatów HNS organizowanych przez sztab generalny WP. Wynikami badań dzieliłem się również w codziennej pracy badawczej i dydaktycznej w AON.

Wyniki tych badań posłużyły oficerom DSP do opracowania bardzo zbliżonego modelu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP w działaniach sojuszniczych[29].

---

[28] Materiały z VII resortowej konferencji naukowej logistyki SZ RP, Gdynia 2000.
[29] Materiały ze szkolenia z kierowniczą kadrą logistyki WLOP, Babimost 2001.

2. PODSTAWY TEORII KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH NATO

2.1. Główne pojęcia i klasyfikacje NATO w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych

W języku angielskim funkcjonuje powszechnie stosowane pojęcie „**management**", które tłumaczone jest zazwyczaj jako „zarządzanie". W odniesieniu natomiast do sił zbrojnych używane jest pojęcie „**direction of forces**", które utożsamiane jest z naszym ogólnym pojęciem „**kierowanie działaniami wojsk**".

Należy podkreślić, że w oficjalnych dokumentach NATO jednoznacznie stwierdza się, że efektywne kierowanie działaniami sił zbrojnych stanowi podstawę sukcesu działań militarnych. W NATO nadaje się więc bardzo duże znaczenie temu procesowi, czego przejawem jest oficjalne stwierdzenie, że *„efektywne i racjonalne kierowanie działaniami wojsk zależy m. in. od właściwego zrozumienia przez sojuszników roli i miejsca dowódcy (przełożonego) oraz jego uprawnień w tym procesie"*[1]. Przede wszystkim jednak bardzo istotny jest fakt przyswojenia przez każdego potencjalnego lub faktycznego dowódcę pojęć, które zawierają w sobie ogólny termin **kierowanie** (management), a który w oficjalnej terminologii używanej w siłach zbrojnych NATO oznacza dowodzenie i zarządzanie (command and control - C²). Terminy „command" i „control" są bliskoznaczne i zazwyczaj używane razem. Jednakże nie są one tożsame[2]. „Command" jest procesem, poprzez który dowódca przekazuje swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje on uprawnienia (władzę) i odpowiedzialność za rozwijanie sił zbrojnych (wojsk) w celu wypełnienia przez nie zadań (misji). „Control" natomiast jest procesem, poprzez który dowódca sił sojuszniczych wspomagany przez swój sztab organizuje, kieruje i koordynuje działaniami. Aby to realizować, dowódca tych sił i jego sztab powinni stosować procedury standaryzacyjne, a także wykorzystywać system informacyjny – communication and information system (CIS–communication and information system).

Dowodzenie i **zarządzanie** są zasadniczymi terminami w terminologii NATO dotyczącymi uprawnień (władzy) dowódcy. W dokumentach Sojuszu są one

---

[1] *Allied Joint Operations Doctrine* - AJP-01(A), s. 3-1.
[2] Tamże, s. 3-1.

definiowane następująco[3]: *„Command-dowodzenie jest to władza (uprawnienia) nadana do kierowania, koordynowania i zarządzania* ***siłami zbrojnymi****”*. Natomiast *„Control-zarządzanie to uprawnienia dowódcy nad* ***częścią działań*** *podległych sił lub związków (organizacji). Obejmują one odpowiedzialność za realizację zadań ujętych w rozkazach i dyrektywach*”. Oprócz tych pojęć funkcjonuje także termin „**Coordinating Authority**”, który oznacza ogólnie uprawnienia do koordynowania działalności wojsk. Wszystkie, bądź tylko część uprawnień w zakresie dowodzenia i zarządzania, mogą być przekazywane zgodnie z dokonanymi ustaleniami. Proces taki nosi nazwę „**Transfer of Authority**” (TOA). Aby przekazywanie (delegowanie) uprawnień spełniło swoją rolę muszą być spełnione trzy wstępne warunki, a mianowicie:

1. Dowódca sojuszniczych, połączonych sił musi mieć jasny obraz całej sytuacji w swoim obszarze odpowiedzialności przez cały czas prowadzenia działań.
2. Podległy dowódca musi w pełni rozumieć zamiary dowódcy sojuszniczych, połączonych sił.
3. Musi istnieć wspólne zrozumienie regulaminów określających użycie sił, co w NATO osiąga się również poprzez permanentne szkolenie w okresie pokoju.

Szczególnie istotne jest przyswojenie poszczególnych poziomów uprawnień w zakresie **dowodzenia** w działaniach sojuszniczych. Aktualnie wyróżnia się trzy rodzaje uprawnień w tym zakresie[4]:

– **Full Command** - tzw. „pełne dowodzenie” oznaczające wojskową władzę (uprawnienia) i odpowiedzialność przełożonego w zakresie wydawania rozkazów podwładnym. Obejmuje ono każdy aspekt działalności wojskowej i administracyjnej. **Uprawnienia te posiada dowódca sił narodowych**. Władza ta, w znaczeniu sojuszniczym, obejmuje niższy stopień uprawnień dowódcy w stosunku do jego uprawnień w sensie czysto narodowym. Wynika z tego fakt, że żaden dowódca NATO nie posiada pełnej władzy nad siłami, które są mu przydzielone. Może on natomiast posiadać uprawnienia w zakresie dowodzenia operacyjnego (operational command – OPCOM) lub zarządzania operacyjnego (operational control – OPCON).

–

---

[3]Tamże, s. 3A-1.
[4] Tamże, s. 3A-1.

– **Operational Command** jest to władza (uprawnienia) przekazana dowódcy do stawiania zadań podwładnym, rozwijania jednostek, ponownego wydzielania sił, pozostawiania ich na miejscu oraz przekazywania uprawnień w zakresie operacyjnego i taktycznego zarządzania (OPCON, tactical control - TACON). Nie obejmuje ona odpowiedzialności za administrację lub logistykę. OPCOM pozwala dowódcy na precyzowanie zadań, wyznaczanie sił i kierowanie ich do określonych jednostek danych komponentów oraz ponownego (kolejnego) wydzielania ich. Jednak nie uprawnia do zmiany struktury organizacyjnej jednostki, do jej powiększania, tak aby nie zaistniał problem braku możliwości wykonywania nowych zadań lub zmiany położenia. **Jest to najwyższy zakres uprawnień nadawany dowódcom NATO szczebla operacyjnego**, ale tylko w zakresie działań bojowych i zabezpieczenia bojowego. Nie dotyczą one pozostałych rodzajów zabezpieczeń, tzn. zabezpieczenia logistycznego i uzupełniania wojsk. Tak więc OPCOM dotyczy uprawnień, które ograniczone są do działalności bojowej. Również, co wynika z definicji tego terminu, dowódca posiadający te uprawnienia nie może stawiać takich zadań, które prowadziłyby do zmiany struktury organizacyjnej podległych mu jednostek, co w konsekwencji mogłoby spowodować uniemożliwienie im wykonywania postawionych zadań lub np. przemieszczenie się do nakazanego rejonu.
– **Tactical Command** (TACOM) - dowodzenie taktyczne określone jest jako władza przekazywana (udzielana) dowódcy do stawiania zadań wojskom będącym pod jego dowództwem w celu prowadzenia nakazanych działań przez dowódcę wyższego szczebla. Władza ta ma węższy zakres niż OPCOM, ale obejmuje uprawnienia do przekazywania bądź zachowania TACON. Są to uprawnienia w zakresie dowodzenia podległymi jednostkami na szczeblu taktycznym z analogicznymi ograniczeniami jak opisane wyżej.

Poza uprawnieniami w zakresie dowodzenia dowódcy NATO mogą otrzymać także zróżnicowane uprawnienia w zakresie **zarządzania**[5]. Są one definiowane następująco :

– **Zarządzanie operacyjne** (Operational Control – OPCON) – to władza (uprawnienia) nadana dowódcy do kierowania siłami tak, aby dowódca mógł

---

[5] Tamże, s. 3A-2.

przeprowadzać specyficzne (określone) działania, które zazwyczaj są ograniczone co do **funkcji**, **czasu** lub **miejsca**. Są to uprawnienia upoważniające dowódcę do rozwijania jednostek, a także utrzymywania bądź przekazania uprawnień do taktycznego zarządzania tymi jednostkami. Nie pozwalają one jednak dowódcy na użycie wydzielonych komponentów wymienionych jednostek. Nie obejmują one również uprawnień do administracyjnego i logistycznego zarządzania. Celem przekazania dowódcy uprawnień OPCON jest umożliwienie mu wsparcia swoich sił bez dalszego odwoływania się do przełożonych. Dowódca, któremu nadano te uprawnienia w stosunku do danej jednostki, nie może przekraczać określonych wymogów, zawartych w stosownej dyrektywie. Władza (uprawnienia) OPCON jest bardziej ograniczona niż OPCOM i nie obejmuje uprawnień do ponownego wydzielania sił lub użycia ich części do zadań innych niż wcześniej postawione. Nie uprawnia również do zmiany podstawowej organizacji jednostki, co mogłoby spowodować utracenie przez nią zdolności do przyjęcia nowego zadania lub zmiany położenia.

- **Zarządzanie taktyczne (**Tactical Control - TACON) - obejmuje szczegółowe i, zazwyczaj, **lokalne kierowanie** oraz **zarządzanie przemieszczeniami** lub **manewrami** koniecznymi do realizacji wyznaczonych zadań[6]. Przekazywanie uprawnień do taktycznego zarządzania jest potrzebne (uzasadnione) tylko w przypadku gdy dwie lub więcej jednostek, które nie znajdują się pod tym samym, operacyjnym zarządzaniem, są połączone w celu utworzenia zwartej jednostki taktycznej.
- Dowódca posiadający uprawnienia do zarządzania taktycznego odpowiedzialny jest za opracowanie planów oraz przekazywanie niezbędnych rozkazów do jednostek. Tactical Control, jak widać, stanowi najniższy poziom uprawnień dowódcy NATO. Uprawnienia te nie dotyczą sfery logistyki.
- **Zarządzanie administracyjne** (Administrative Control) - obejmuje kierowanie lub sprawowanie władzy nad podległymi lub innymi organizacjami, szczególnie w zakresie spraw administracyjnych, takich jak zarządzanie personelem, zaopatrywanie, usługi i inne, które nie dotyczą działań

---

[6] AAP – 6(U), s. 301.

operacyjnych. Z uprawnieniami tymi wiąże się pojęcie logistic support, które odnosi się zarówno do wsparcia, jak i zabezpieczenia logistycznego. Jest to termin istniejący w teorii logistyki NATO, natomiast w teorii logistyki poszczególnych państw Sojuszu można spotkać bardziej szczegółowe wyrażenia określające proces zabezpieczenia logistycznego. W niemieckiej teorii logistyki SZ funkcjonują pojęcia „pierwszego" i „drugiego" poziomu wsparcia logistycznego (first i second level logistic support) lub logistyki „bazowej" i „pozabazowej" (on base i off base), natomiast w angielskiej wyróżnia się „poziom operacyjny" i „poziom bazowy"(operational level i base level)[7].

Przekazywanie uprawnień OPCOM i OPCON nie powoduje jednoczesnego przekazania lub zmiany odpowiedzialności administracyjnej czy logistycznej. Udzielanie tych uprawnień lub ich zamiana muszą być również specjalnie przekazane– oddzielnie lub razem z udzieleniem uprawnień operacyjnych. Może zaistnieć sytuacja, w której zmiana operacyjnych uprawnień może spowodować potrzebę zmiany administracyjnej lub logistycznej odpowiedzialności i mogą pojawić się okoliczności, gdy administracyjne lub logistyczne ograniczenia wpłyną na realizację działań operacyjnych. Dlatego udzielanie uprawnień podczas przygotowania działań operacyjnych musi zawsze obejmować możliwe administracyjne i logistyczne implikacje. Poziomy poszczególnych uprawnień dowódców NATO w zakresie dowodzenia i zarządzania przedstawia rys.1.

Wcześniej wspomniałem, że poza wymienionymi wyżej uprawnieniami w zakresie dowodzenia i zarządzania, które mogą być nadawane dowódcom NATO, nadaje się również uprawnienia do **koordynowania** działań (Coordinating Authority). Uprawnienia te dotyczą władzy, którą nadaje się dowódcy w zakresie odpowiedzialności za koordynowanie specyficznymi funkcjami (działaniami) obejmującymi siły zbrojne dwu lub więcej państw lub dowództw lub dwu lub więcej RSZ, lub dwu lub więcej sił tego samego rodzaju.

---

[7] *Logistic der Bundeswehr/Luftwaffe*, Fuhrungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1996; Air Vice Marshal I Brackenbury (przewodniczacy SNLC NATO); *Nowa organizacja logistyki SZ Wielkiej Brytanii* (Defense Logistic Organisation – DLO). Informacja dla kierowniczej kadry logistyki SZ RP SG WP, Warszawa 25.02.2000.

Dowódca ma uprawnienia do prowadzenia rozmów i konsultacji pomiędzy różnego typu organizacjami i agencjami lub ich przedstawicielami, ale nie posiada uprawnień do zawierania z nimi umów. W wypadku braku zgody (umowy) pomiędzy wymienionymi agencjami powinien dążyć do uzyskania porozumienia na drodze dyskusji. W przypadku gdy nie jest w stanie uzyskać wymaganego porozumienia powinien przekazać sprawę do kompetentnym organom. Uprawnienia do koordynowania dotyczą szczególnie tych sytuacji, w których dwie - lub więcej - struktury dowodzenia i zarządzania są zaangażowane w działania na tym samym teatrze, gdzie koordynowanie ma bezpośredni wpływ na skuteczne działanie.

<table>
<tr><td rowspan="2">RODZAJ UPRAWNIEŃ</td><td colspan="2">RODZAJ DZIAŁAŃ</td></tr>
<tr><td>BOJOWE</td><td>ADMINISTRACYJNE</td></tr>
<tr><td>NIE WYSTĘPUJE</td><td colspan="2">PEŁNE DOWODZENIE
(FULL COMMAND)</td></tr>
<tr><td>SZCZEBEL OPERACYJNY</td><td>DOWODZENIE OPERACYJNE (OPCOM)

ZARZĄDZANIE OPERACYJNE (OPCON)</td><td rowspan="2">ZARZĄDZANIE ADMINISTRACYJNE
(ADMINISTATIVE CONTROL)</td></tr>
<tr><td>SZCZEBEL TAKTYCZNY</td><td>DOWODZENIE TAKTYCZNE (TACOM)

ZARZĄDZANIE TAKTYCZNE (TACON)</td></tr>
</table>

Źródło: W.Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000.

Rys.1. Uprawnienia dowódców NATO w zakresie dowodzenia i zarządzania

Zasady kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO

Doświadczenia z kryzysów, konfliktów oraz wojen[8] pozwalają wnioskować, że osiąganie celów militarnych podczas kryzysu lub konfliktu zbrojnego zależy przede wszystkim od możliwości rozmieszczenia najlepszych, w danej sytuacji, sił, w odpowiednim miejscu i czasie. Dlatego konieczna jest **skuteczność** i **elastyczność systemu dowodzenia i zarządzania** w działaniach sojuszniczych. Powinno to pozwolić dowódcy sojuszniczych sił, jego sztabowi oraz podwładnym na efektywne planowanie, kierowanie, koordynowanie i kontrolę działań. Aby to osiągnąć, w procesie tym, tzn. procesie dowodzenia i zarządzania sojuszniczymi, połączonymi siłami, należy uwzględniać **pięć zasad**[9]. Są to:

1. Jedność dowodzenia (unity of command).
2. Integracja struktury dowodzenia (integration of the C^2 structure).
3. Przejrzysta (jasna) struktura (łańcuch) dowodzenia (clear chain of command).
4. Ciągłość dowodzenia (continuity of C^2).
5. Odpowiedzialność i swoboda działania (command responsibility and freedom of action).

Jedność dowodzenia jest niezbędna do skutecznego, ekonomicznego, operacyjnego użycia wojsk oraz określonych zasobów. Jest ona osiągana poprzez przekazywanie władzy do kierowania i koordynowania działaniami wszystkich sił oraz wojskowych zasobów jednemu dowódcy. Relacje dowodzenia, zgodnie z którymi władza ta jest osiągana, będą określone głównie w składzie sił sojuszniczych. Jednakże ograniczenia mogą być nakładane na użycie komponentów sił narodowych i wspierających je narodowych środków, a także w wyniku rozwoju działań militarnych innych dowódców w obszarze odpowiedzialności danego dowódcy sił sojuszniczych. Jako minimum zapewniające jedność dowodzenia dowódca sojuszniczych sił mógłby posiadać uprawnienia OPCON nad wszystkimi wyznaczonymi i przydzielonymi siłami.

---

[8] Np. Zatoka Perska, Bliski Wschód, Afganistan.
[9] AJP-01(A), s. 3-1.

Integracja struktury dowodzenia wymaga, aby struktura dowodzenia zapewniała wykorzystanie w najbardziej efektywny sposób możliwości komponentów (rodzajów sił zbrojnych) uczestniczących w działaniach sojuszniczych. Dowodzenie poprzez komponent, w którym to narodowe komponenty są zintegrowane, może być: **funkcjonalne** (np. komponent morski, lądowy lub powietrzny), **dowodzenie w rodzajach sił zbrojnych** (np. Marynarka Wojenna, Wojska Lądowe lub Siły Powietrzne) bądź **poprzez kombinację wymienionych**. Ta specyficzna struktura organizacyjna ustanawiana jest przez przełożonego posiadającego wyższą władzę w zakresie dowodzenia, w celu zapewnienia skuteczności działań sił sojuszniczych.

Ze względu na **hierarchię struktury systemu dowodzenia** wymagana jest jej **przejrzystość**. W związku z tym, tam gdzie jest to konieczne i stosowne, kierowanie (podległymi siłami, podwładnymi) może obejmować zadania tylko dla określonych składników ich sił.

Ciągłość dowodzenia wymaga, aby dowodzenie podczas prowadzenia kampanii było ciągłe. W tym celu dowódca sojuszniczych, połączonych sił oraz jego podwładni powinni ustalić kolejność dowodzenia, a także określić (ustalić) dowództwo alternatywne (zapasowe), aby zapewnić efektywne dowodzenie bez względu na sytuację operacyjno-taktyczną.

Odpowiedzialność dowodzenia i swoboda działania polegają przede wszystkim na tym, że odpowiedzialność dowódcy sojuszniczych sił połączonych za realizację zadań jest niepodzielna, ale przekazywanie uprawnień może okazać się niezbędne. Przekazując je, dowódcy wszystkich podległych szczebli będą żądali jasnego określenia zamiarów przełożonego, wyznaczenia celów, które mają być osiągnięte, oraz zapewnienia zasobów i uprawnień pozwalających im wykonać postawione zadania. Dowódca sojuszniczych, połączonych sił musi określić im również zakres swobody działania, oczywiście w granicach określonych jego zamiarami działania. Dzięki temu podwładni mogą szybko i skutecznie reagować na zmiany sytuacji operacyjno-taktycznej, jednocześnie wykorzystując skutecznie swoje możliwości.

Dokonując analizy dokumentów NATO opisujących powyższe pojęcia w zakresie dowodzenia i zarządzania, należy generalnie stwierdzić, że Sojusz docenia ich znaczenie. Interpretując ww. terminy, należy więc mieć na uwadze ich podstawowe, fundamentalne znaczenie w procesie kierowania działaniami sojuszniczymi.

Niezrozumienie ich, może podczas uczestniczenia w działaniach sojuszniczych prowadzić do wydłużenia czasu wypracowania decyzji, a podczas kierowania działaniami do przekraczania przez dowódcę kompetencji, co może spowodować obniżenie skuteczności i efektywności prowadzonych działań, a tym samym opóźnienie osiągnięcia celu operacji. Odnosi się to też do działalności logistycznej.

2.2. ORGANY KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH NATO W EUROPIE PÓŁNOCNEJ ORAZ W CJTF

W obecnych warunkach połączonych działań wielonarodowych sił NATO wymaga się, aby ich zabezpieczenie logistyczne było skutecznie realizowane wobec ogółu jednostek i urządzeń logistycznych wielu państw o zróżnicowanym potencjale SZ. Ze względu na obowiązujące w NATO zasady podziału kompetencji w tym zakresie zauważa się poważne zagrożenia w pełni **scentralizowanego** kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Powoduje to, że znaczenie ewolucji w kierunku logistyki wielonarodowej traktuje się w NATO priorytetowo.

Logistyka wielonarodowa traktowana jest jako „*różnego rodzaju sposoby działań* (...) *inne niż stosowane przez poszczególne państwa*”[10]. W celu uzupełnienia wariantu czysto narodowego, odciążenia poszczególnych państw od części zadań oraz ze względów ekonomicznych, mogą być wykorzystane następujące **warianty** ich wielonarodowego zabezpieczenia logistycznego: państwo wiodące (Lead Nation - LN); państwo pełniące funkcje specjalistyczne (Role Specialization Nation - RSN); logistyczne porozumienia międzynarodowe (Multinational Support Arrangements - MSA); zapewnienie zasobów wspólnie finansowanych (Commonly Funded Logistic Resources); wielonarodowe, zintegrowane zabezpieczenie logistyczne (Multinational Integrated Logistic Support - MILS); wzajemne odtwarzanie gotowości bojowej statków powietrznych (Aircraft Cross-Servicing); kontrakty miejscowe (Local Contracting). W konkretnych warunkach działań warianty te, o ile są skuteczne i korzystne dla kontyngentów poszczególnych państw, mogą być stosowane na różnych szczeblach organizacyjnych wojsk i w różnych zakresach. To, które z nich będą wdrożone, na jak długo, gdzie i w jakim zakresie, zależne będzie od zainteresowanych

---

[10] *NATO Logistics Handbook*, SNLC 1997, roz.13.

państw. W każdym jednak wypadku dowódca NATO pełni funkcje mediacyjne oraz koordynujące w tym zakresie. Zazwyczaj jednak stosowany będzie wariant mieszany, powstały z różnych kombinacji omówionych niżej wariantów. Wyniknie to z tego, że przyjęty do realizacji wariant zabezpieczenia logistycznego będzie musiał nie tylko być zgodny z oficjalnymi zasadami i założeniami działań ale, przede wszystkim, zapewniać wykonanie zadań i osiągnięcie celów działań bojowych. W każdym z tych przypadków odpowiedzialność za zachowanie zdolności bojowej przez wojska ponosić będzie zarówno dowódca NATO, jak i dowódcy kontyngentów narodowych. Wszystkie omówione warianty wielonarodowego zabezpieczenia logistycznego mogą być stosowane zarówno w działaniach wynikających z artykułu 5, jak i innych, planowanych zawczasu, a także i organizowanych doraźnie, na oraz poza obszarem odpowiedzialności NATO.

Wariantowość **modeli logistyki SP NATO** wynika przede wszystkim z zakładanych obecnie dwóch typów (rodzajów) działań - tzw. wynikających i niewynikających z artykułu 5, przy czym w tych drugich przewiduje się także udział SZ państw spoza Sojuszu[11].

Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym w terytorialnym systemie obrony NATO

W aktualnych założeniach czterostopniowej struktury **terytorialnego systemu obrony NATO w Europie**[12] przedstawiciele narodowych organów kierowania logistyki SP funkcjonują na wszystkich jej szczeblach organizacyjnych – strategicznym (Strategic Command – SC), regionalnych (Regional Command – RC), lotniczych komponentów sił regionalnych (Component Command Air – CCA) oraz podległych im CAOC. Na szczeblu **dowództwa strategicznego** Europy (Strategic Command Europe - SC Europe), oprócz etatowego organu kierowania połączoną, wielonarodową logistyką C(J)-4 (Combined (Joint) – 4), funkcjonuje centrum koordynacyjne logistyki (Logistics Coordination Centre – LCC). Odpowiada ono za

---

[11] *Allied Joint Logistic Doctrine* - AJP-4(A)), MAS, 25.05.1999; *Air Force Logistic Doctrine and Procedures* (ALP-13).

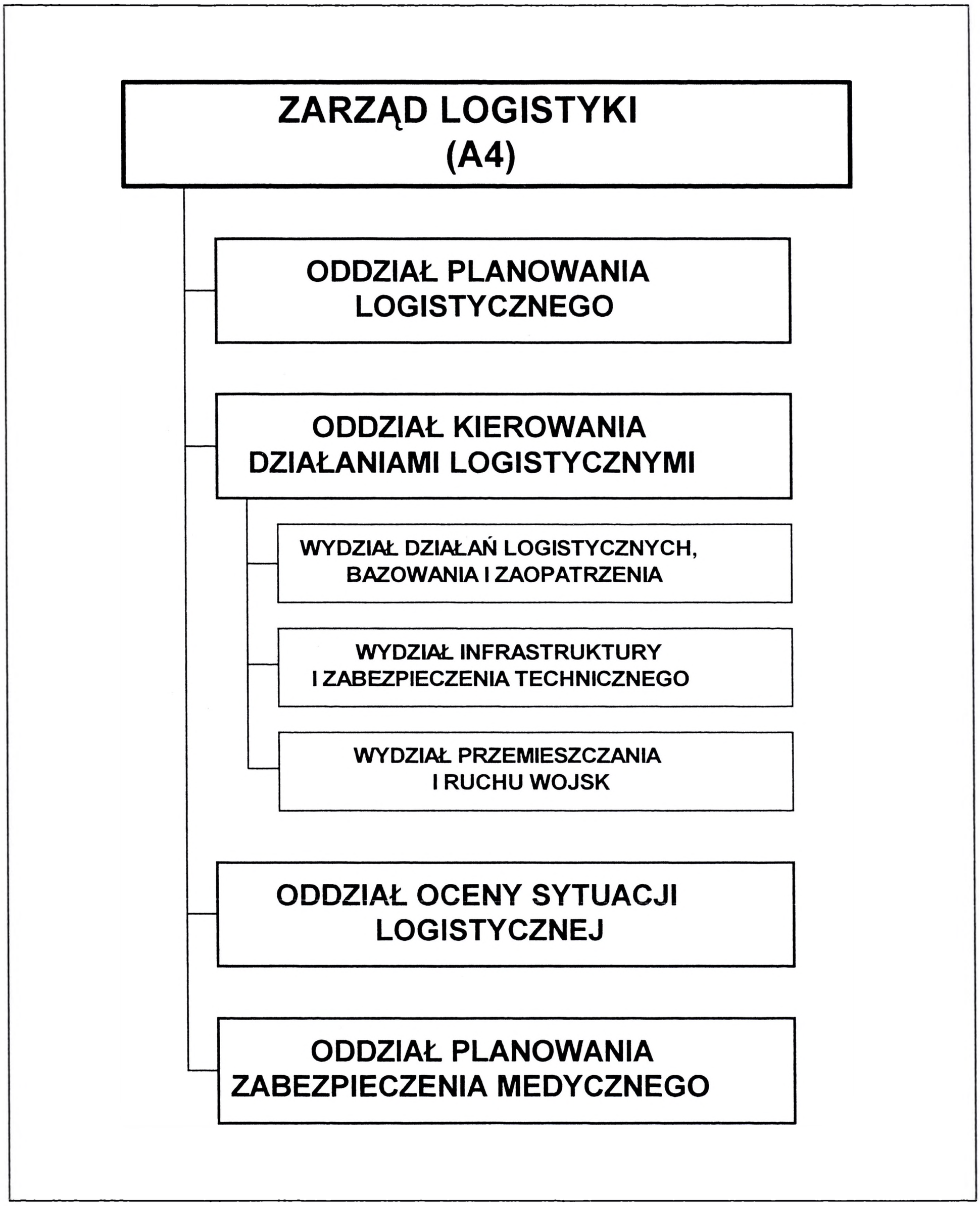
[12] Nowa struktura dowodzenia NATO w Europie wprowadzona została z dniem 03.03.2000 roku (*New Command Structure*, SHAPE, 25.02.2000).

koordynację działań logistycznych pomiędzy podległymi dowództwami (tzw. regionalnymi) a poszczególnymi państwami. Drugim elementem kierowania logistyką na tym szczeblu jest sojusznicze centrum koordynacyjne ruchu wojsk (Allied Movement Coordination Centre – AMCC) odpowiadające za zagadnienia transportu wojsk strategicznego znaczenia.

Na szczeblu **dowództwa regionalnego** Europy Północnej (Regional Command - RC North), oprócz etatowego organu - CJ-4, może funkcjonować połączone centrum koordynacyjne ruchu wojsk (Joint Movement Coordination Centre - JMCC). Koordynuje ono kierowanie ruchem wojsk w skali operacyjnej odpowiedzialności regionalnej, wykorzystując w tym zakresie zasoby narodowe udostępniane w ramach wsparcia przez państwo gospodarza (Host Nation Support – HNS). JMCC może być podporządkowane zarówno pod C-4, jak i pod C-3, co wynika z konieczności ścisłego współdziałania tego organu z obydwoma zespołami.

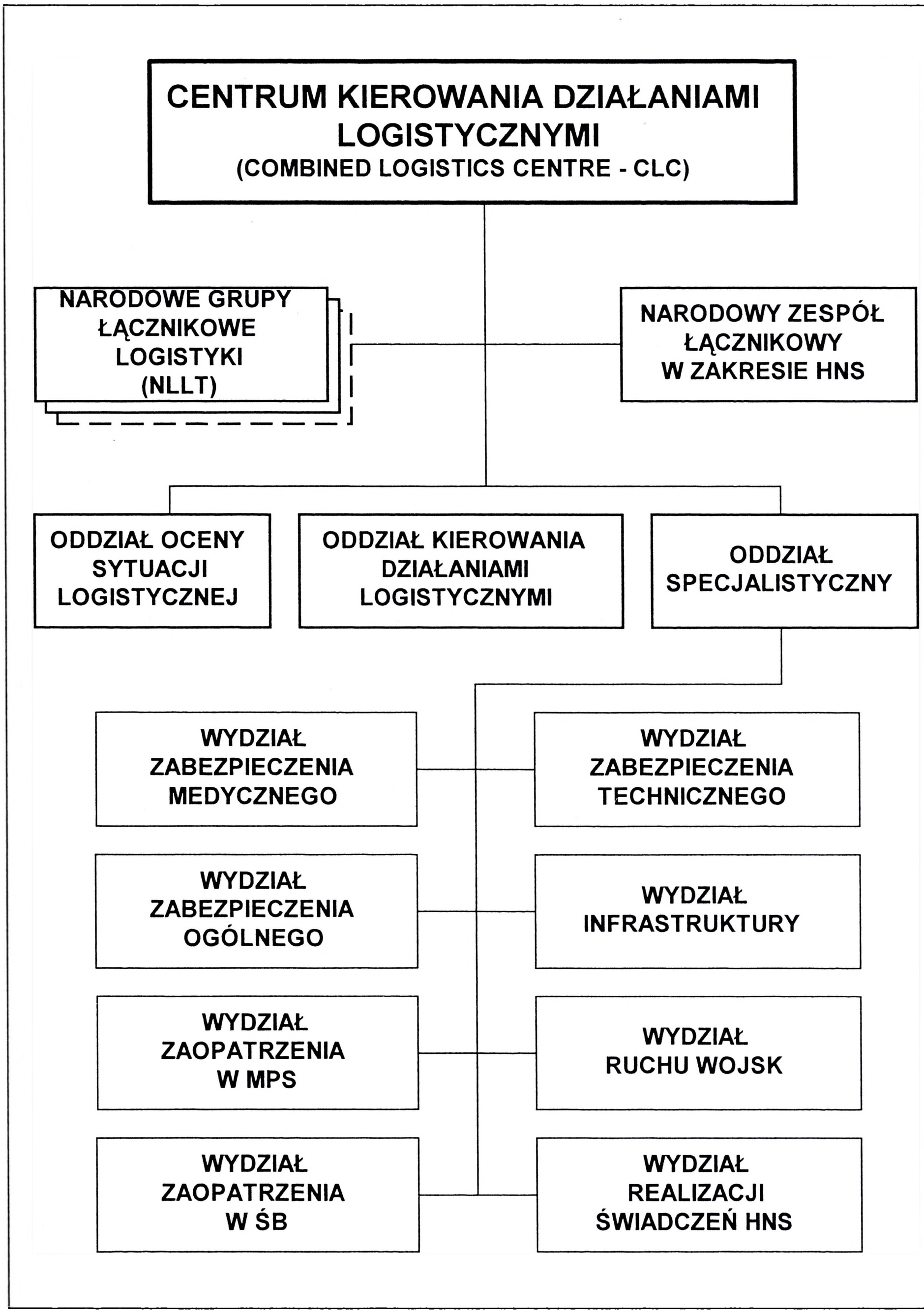
Na trzecim szczeblu – dowództwa SP w Europie Północnej (Air North) funkcjonują stałe elementy sztabowe logistyki SP (A-4): oddział planowania logistycznego, trzywydziałowy oddział działań logistycznych, oddział oceny i oszacowania oraz oddział planowania medycznego. W czasie kryzysu i konfliktu skład A-4 Air North powiększany jest do pełnych obsad (zgodnie z Emergency Establishment – EE). Powoływane jest także wielonarodowe centrum kierowania logistyką (Combined Logistics Centre – CLC), którego skład i organizacja uzależnione są od konkretnych potrzeb. W najbardziej rozwiniętej formie CLC zakłada się funkcjonowanie pięciu następujących zespołów: narodowych grup łącznikowych logistyki (National Logistics Liaison Teams – NLLTs); narodowych łączników logistyki odpowiadających za realizację świadczeń w zakresie HNS (HNS Liaison Team); oceny sytuacji logistycznej (Logistics Assessment); kierowania zabezpieczeniem logistycznym (Logistics Operations – Logs OPS); specjalistów logistyki (Logs Specjalists), w tym: zaopatrzenia ogólnego (Supply); zabezpieczenia w materiały pędne i smary - mps (POL – petrol, oil and lubricants); zabezpieczenia w środki bojowe - śb (munitions); zabezpieczenia medycznego (medical); zabezpieczenia technicznego (maintenance); zabezpieczenia obiektowego (infrastructure); zabezpieczenia komunikacyjnego (movement); uzgodnień w zakresie świadczeń w

ramach HNS. Strukturę organizacyjną A-4 AIRNORTH przedstawia rys.2, a strukturę CLC - rys.3.



Źródło: W. Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000.

Rys.2. Struktura organizacyjna sztabu logistyki (A-4) dowództwa sił powietrznych NATO w EUROPIE PÓŁNOCNEJ (AIR NORTH)



Źródło: W. Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000.

Rys.3. Struktura organizacyjna centrum kierowania logistyką (CLC) dowództwa sił powietrznych NATO w EUROPIE PÓŁNOCNEJ (AIR NORTH)

W poszczególnych **CAOC**[13] **podległych Air North** w składach ich zespołów logistyki A-4 funkcjonują specjaliści poszczególnych dziedzin logistyki. Zazwyczaj są to specjaliści z zakresu zaopatrzenia (supply) oraz infrastruktury (infrastructure) [14]. W procesie planowania działań bojowych w CAOC zespół logistyki wydziela ich jako ekspertów do poszczególnych zespołów planowania działań (ofensywnych oraz defensywnych). Przykładową strukturę organizacyjną tak dzielonego A-4 CAOC przedstawia rys.4, a organa logistyki SP na tle ogólnej struktury organizacyjnej logistyki sił NATO w terytorialnym systemie obrony w Europie rys.5.

Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym w działaniach poza obszarem odpowiedzialności NATO

W przypadkach prowadzenia działań **poza obszarem odpowiedzialności Sojuszu** dowódca sił NATO w Europie Północnej może otrzymać zadanie sformowania CJTF[15], w którego składzie z reguły występować będą także SP, w tym ich logistyka. W większości przypadków zakłada się, że dowódca SP CJTF (Air Component Commander – ACC) będzie pełnić funkcję dowódcy połączonych sił powietrznych CJTF (Joint Forces Air Component Commander – JFACC), co zapewni pełną koordynację działań w przestrzeni powietrznej i centralne wykorzystywanie ogółu sił lotniczych (sił powietrznych, marynarki wojennej i wojsk lądowych). Zazwyczaj w skład regionalnych CJTF będą także wchodziły siły szczebla nadrzędnego, innych regionów oraz doraźnie wydzielane siły narodowe.

W zakresie **organów kierowania logistyką** ze składu CJ-4 oraz połączonego centrum koordynacyjnego ruchu wojsk (JMCC) RC North wydzielane będą zasadnicze grupy (nucleuses) do analogicznych zespołów kierowania wielonarodową, połączoną logistyką (CJ-4) oraz połączonego sztabu kierowania ruchem wojsk (Joint Theatre Movement Staff – JTMS). Zadaniem połączonego sztabu kierowania ruchem wojsk (JTMS) będzie koordynacja ruchu wojsk (w tym drogą powietrzną) w skali teatru

---

[13] Dotyczy to także manewrowych CAOCs (deployable CAOCs - DCAOC).

[14] Problematyka składów oraz zasad funkcjonowania A-4 CAOC w konkretnych sytuacjach bojowych badana jest m.in. w ćwiczeniach głównych Wydziału WLOP AON, a omówiona jest m.in. w opracowaniu: W. Drążczyk, *Zadania, organizacja i funkcjonowanie sztabu logistyki (I)CAOC podczas przygotowania działań bojowych SP NATO*, AON, Warszawa 1998.

[15] W najnowszych założeniach działań CJTF przewiduje się także ich udział jako wzmocnienie innych sił regionalnych w terytorialnym systemie obrony NATO.

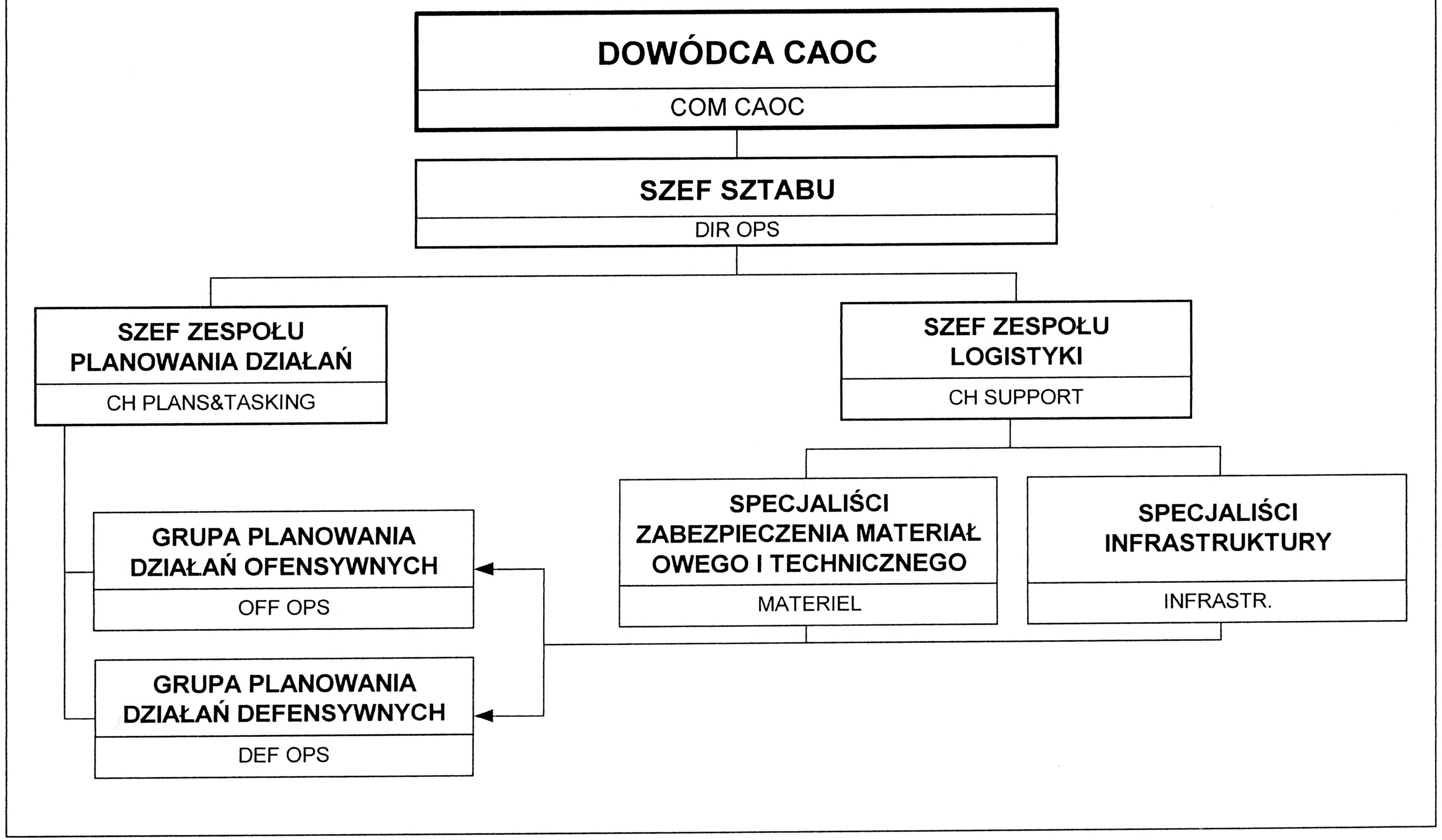
działań wykraczającego poza rejon odpowiedzialności regionalnej. Oprócz tego, w zależności od konkretnych potrzeb CJTF oraz przyjętej koncepcji ich zabezpieczenia logistycznego może być sformowane dodatkowo wielonarodowe połączone centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym - logistyką (Multinational Joint Logistic Centre – MJLC)[16]. Zadaniem MJLC jest szczegółowe opracowywanie planów sporządzanych przez CJ-4 oraz kierowanie ich realizacją w skali całych CJTF, koordynując działania narodowych elementów wsparcia logistycznego (National Support Elements - NSEs) i wielonarodowych, zintegrowanych jednostek logistycznych (Multinational Integrated Logistic Units – MILUs) oraz realizację świadczeń w ramach HNS i kontraktów. Podporządkowanie MJLC może być wariantowane[17], a ich skład uzależniony od konkretnych zadań. Wszystkie elementy MJLC tworzone są (uzupełniane) obsadami sztabów narodowych, w tym logistyki SP, według doraźnych potrzeb dowództwa SP CJTF (Air Component Command – ACC). W dowództwie SP CJTF funkcjonuje także A-4 oraz CLC o podobnych strukturach jak w działaniach w systemie obrony terytorialnej NATO. W przypadku dużych odległości A-4 od CJ-4 CJTF ze składu A-4 wydzielany jest zespół łącznikowy.

W przypadku pełnienia przez ACC funkcji JFACC oprócz MJLC funkcjonującego przy CJ-4 może wystąpić potrzeba powołania także wielonarodowego centrum kierowania logistyką (Multinational Logistic Centre – MNLC) przy JFACC, zapewniającego koordynację działań logistycznych wewnątrz komponentu powietrznego. W konsekwencji takiego podziału zadań przewiduje się także włączenie organów logistyki lotnictwa innych RSZ w struktury „logistyki lotniczej" JFACC, a organów logistycznych naziemnych rodzajów wojsk SP, tj. WOPL i WRt (Ground Based Air Defence – GBAD) - w struktury „logistyki lądowej" CJTF. Tak powstałe logistyki środowiskowe funkcjonowałyby ponadto w ramach wspólnego obszaru tyłowego CJTF (Joint Rear Area – JRA CJTF). Miejsce organów logistyki SP na tle ogólnej struktury logistyki CJTF przedstawia rys.6.

---

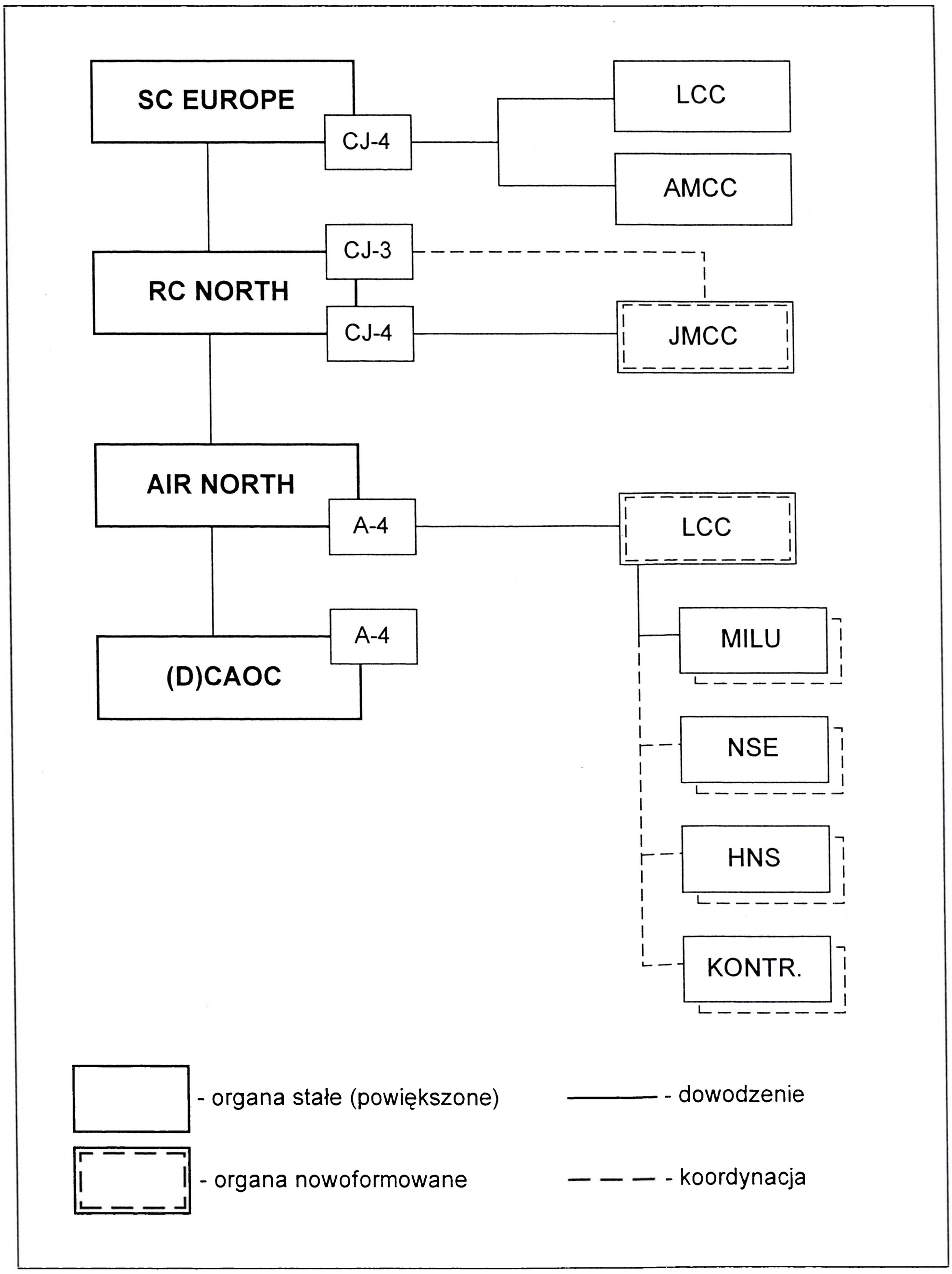
[16] Szerzej o MJLC m.in. w opracowaniu: W. Drążczyk W. *Koncepcja wielonarodowych centrów kierowania zabezpieczeniem logistycznym oraz ich organizacja i funkcjonowanie w SP NATO.* AON, Warszawa 1998.

[17] Przewiduje się cztery warianty podporządkowania MJLC: włączenie w skład CJ-4 CJTF, integrację z CJ-4 CJTF, samodzielne funkcjonowanie obok CJ-4 CJTF, włączenie w skład dowództwa komponentu powietrznego SZ państwa przyjmującego CJTF.



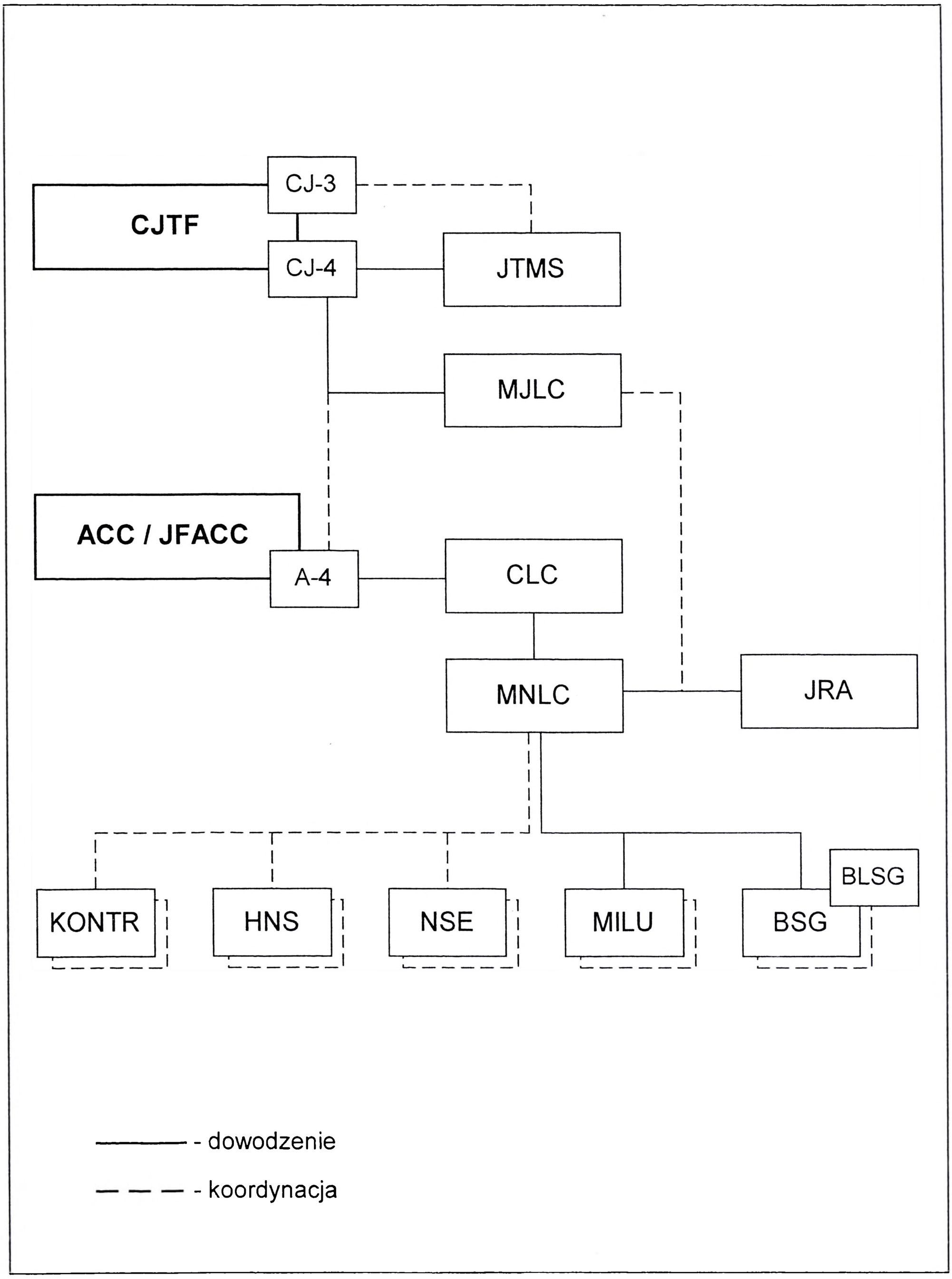
Źródło: W. Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000.

Rys.4. Struktura organizacyjna i podział zespołu logistyki (A-4) połączonego centrum kierowania działaniami powietrznymi (CAOC) w procesie planowania działań bojowych



Źródło: W. Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000.

Rys.5. Organy logistyki sił powietrznych w terytorialnym systemie obrony NATO W Europie



Źródło: W. Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000.

Rys.6. Organy logistyki sił powietrznych w strukturze CJTF NATO

2.3. Właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego sił powietrznych NATO

W procesie planowania logistycznego Sojuszu uwzględnia się możliwość opracowania i przygotowania planów tworzenia, rozwijania, użycia, ewakuacji i przebazowania wydzielonych sił, tak aby wspierały one koncepcję działania dowódcy[18]. Planowanie to musi również uwzględniać potrzeby w zakresie wsparcia sił sojuszniczych nie tylko w odpowiednim czasie, ale i przy wykorzystaniu odpowiedniego potencjału logistycznego. Koncepcje zabezpieczenia logistycznego, struktury i procedury muszą odpowiadać zaangażowanym siłom i ich wariantom użycia. Proces planowania logistycznego integruje możliwości NATO i poszczególnych państw w celu rozwijania, przyjmowania, przemieszczania, utrzymywania, ewakuacji i przebazowania sił poprzez wykorzystywanie zasobów logistycznych zarówno narodowych, jak i NATO. Oczywiste jest, że zasoby te muszą być wcześniej określone i zatwierdzone przez odpowiednie władze. W procesie tym zaangażowane są władze wojskowe i cywilne. Obejmuje on zabezpieczenie materiałowe, usługi specjalistyczne, transport stanów osobowych oraz infrastrukturę. Niezbędną częścią procesu planowania logistycznego w działaniach sojuszniczych jest planowanie wsparcia przez państwo gospodarza (Host Nation Support - HNS) oraz wykorzystywanie zasobów lokalnych. Generalnie możemy stwierdzić, że planowanie logistyczne stanowi nieodzowny i ważny element planowania obronnego oraz planowania operacyjnego.

Celem **planowania obronnego** w Sojuszu jest utworzenie takiej struktury wojsk, dzięki której narodowe i sojusznicze planowanie może być realizowane i uzgadniane tak, aby osiągnąć cele militarne w najbardziej efektywny sposób. Proces ten obejmuje planowanie: składu SZ; logistyczne; uzbrojenia; zasobów; wykorzystania systemu informacyjnego; wykorzystania zasobów cywilnych; użycia broni nuklearnej[19]. Proces ten, w tym planowanie logistyczne, jest procesem ciągłym, w którym poszczególne etapy powtarzają się cyklicznie.

---

[18] AJP-01(A), s. 4-1.
[19] Tamże, s. 4-1.

Planowanie logistyczne w planowaniu obronnym zazwyczaj obejmuje następujące zasadnicze obszary problemowe: organizowanie i utrzymywanie operacyjnych linii komunikacji; integrowanie potrzeb cywilnych i wojskowych; przemieszczenie i transport; potrzeby w zakresie HNS oraz infrastruktury; rozmieszczenie zapasów materiałowych (materialnych), w tym materiałów pędnych i smarów; amunicji oraz części zamiennych; **logistyczną strukturę dowodzenia i zarządzania**; ewakuację medyczną; planowanie zapasów[20].

Proces **planowania operacyjnego** jest skoordynowanym procesem realizacyjnym sztabu połączonego, którego rolą jest wypracowanie najlepszego sposobu realizacji wyznaczonych zadań operacyjnych lub planowania rozwiązań możliwych przyszłych działań. Proces planowania operacyjnego realizowany jest w pięciu fazach: inicjowanie – przyjęcie zadania, orientowanie – analiza zadania, określanie ograniczeń, potrzeb i celów; opracowanie koncepcji działania – opracowanie i wybór wariantu działania; opracowanie planu działania – przygotowanie i przedstawienie planu do zatwierdzenia; przegląd planu - zatwierdzenie planu. Ostatecznym celem procesu planowania operacyjnego jest wytworzenie planu organizacji sił (Contingency Operations Plan - COP), planu działań bojowych (Operational Plan - OPLAN) oraz rozkazu operacyjnego (Operational Order - OPORDER)[21].

Ogólnym natomiast celem **planowania logistycznego w planowaniu operacyjnym** NATO jest: opracowanie koncepcji zabezpieczenia logistycznego, określenie organizacji sił logistycznych i struktury zabezpieczenia logistycznego, określenie wymagań, niedoborów i niezbędnych działań logistycznych, określenie możliwości i wymagań w zakresie wsparcia przez państwo gospodarza (HNS), a także lokalnego kontraktowania, określenie wymagań i niezbędnych działań w zakresie ewakuacji jednostek uczestniczących w działaniach, a także środków materialnych z obszaru działań, do macierzystych baz[22].

Na proces planowania zabezpieczenia logistycznego mają wpływ różnego rodzaju **czynniki**, które należy w nim uwzględnić. Przede wszystkim należy do nich standaryzacja materiałów i usług, która ma zasadniczy wpływ na utrzymanie zdolności

---

[20] Tamże, s.7-1.
[21] Tamże, s.7-1.
[22] Tamże, s.7-1.

do działań oraz efektywność bojową. Minimum stanowi tu interoperacyjność (interoperability) zasadniczego wyposażenia, zamienialność (interchangeability) środków bojowych oraz wspólnota (commonlity) procedur. Następnym wymogiem jest aby koncepcje i procedury zabezpieczenia logistycznego były ze sobą ściśle związane, co umożliwi spełnienie wymagań sił sojuszniczych w różnych wariantach ich użycia. W działaniach wielonarodowych wymagane są również powiązania pomiędzy narodowym i wielonarodowym potencjałem zabezpieczenia logistycznego, co umożliwi przekazywanie priorytetów logistycznych przez dowódcę sojuszniczych, połączonych sił władzom wysyłającym swoje wojska. Powiązania te mają miejsce poza strefą działań bojowych. Kolejnym czynnikiem wpływającym na planowanie zabezpieczenia logistycznego jest planowanie transportu i wsparcia przez państwo gospodarza (HNS). Ważne też jest, aby procedury w zakresie obiegu informacji logistycznej (Logistic Reporting) dostarczały pełną informację, która zapewni odpowiednie i ciągłe wsparcie sojuszniczych, połączonych sił, a także pozwoli dowódcy zmienić decyzję w odpowiednim momencie[23].

Celem planowania logistycznego w planowaniu operacyjnym jest dostarczenie szczegółowych aneksów do OPPLAN lub OPORDER[24] na określone działania (operację). Poza tym, pożądane jest, aby podobne aneksy były dostarczone do planu organizacji sił (COP). Bardzo istotne w procesie planowania zabezpieczenia logistycznego jest zaangażowanie, od samego początku, wszystkich uczestniczących państw i odpowiednich **dowództw**. Zakłada się, że wówczas proces planowania będzie jasny na wszystkich szczeblach struktury dowodzenia NATO, a także dla jego członków. Przyjmowanie takiej zasady powoduje, że proces ten jest ekonomiczny, a jednocześnie osiąga się jedność wysiłków. Czynniki te są ważne w działaniach poza artykułem 5 ze względu na ograniczenia czasu, szczególnie gdy uczestniczą w nich państwa, które nie są członkami Sojuszu.

Zasadniczym narzędziem procesu planowania logistycznego są **konferencje logistyczne**[25], dzięki czemu planowanie jest odpowiednio koordynowane, a także uzyskiwana jest jasność sytuacji logistycznej na każdym etapie prac planistycznych. Poza zasadniczymi konferencjami logistycznymi, w których uczestniczą

---

[23] *Air Forces Logistic Doctrine and Procedures* (ALP-13).
[24] AJP – 4(A), s. 2-11.
[25] Tamże, s. 2-17.

przedstawiciele wszystkich pionów funkcjonalnych, może być również niezbędne przeprowadzenie konferencji specjalistycznych m.in. w zakresie problematyki związanej ze wsparciem przez państwo gospodarza, przemieszczeniem i transportem oraz zabezpieczeniem medycznym. W procesie planowania logistycznego w działaniach Sojuszu, na szczeblu dowództwa strategicznego (Strategic Command – SC), prowadzone są **cztery** podstawowe konferencje.

1. **Wstępna konferencja logistyczna – (**Initial Logistic Planning Conference -ILPC), która prowadzona jest przy współudziale przedstawicieli poszczególnych państw członkowskich oraz dowództw regionalnych (Regional Commands – RCs). Będzie ona zazwyczaj miała miejsce, gdy koncepcja działania znajduje się jeszcze w fazie opracowywania. Celem tej konferencji jest: poinformowanie państw o zadaniu i koncepcji działania; analiza i ocena wszystkich czynników mających wpływ na planowanie logistyczne; uzgadnianie zasad logistycznych, które będą obowiązywały w danej operacji; uzupełnianie koncepcji logistycznej; przegląd struktury logistyki oraz **systemu dowodzenia i zarządzania** zabezpieczeniem logistycznym. Wynikiem tej konferencji jest umożliwienie dowódcy szczebla strategicznego (S.C.) opracowania aneksu logistycznego do planu operacyjnego (OPLAN), jak również dostarczenie sojusznikom informacji, dzięki którym będą mogli rozpocząć narodowe planowanie logistyczne.
2. **Główna konferencja logistyczna** – (Main Logistic Planning Conference – MLPC), która jest również prowadzona przy udziale przedstawicieli państw członkowskich oraz dowództw regionalnych NATO. Prowadzi się ją w sytuacji, gdy został już opracowany pierwszy projekt planu działań dowództwa regionalnego łącznie z pierwszym projektem potrzeb SZ. Obejmuje ona: wyjaśnianie problemów i dyskusję związaną z zagadnieniami zawartymi w planie operacji; określenie potrzeb logistycznych; określenie wspólnych funkcji i procedur logistycznych oraz spraw związanych ze wsparciem przez państwo gospodarza; finansowych i prawnych; rozpoczęcie procesu określania niezbędnych sił logistycznych; ponowne rozwiązanie niektórych spraw, których nie rozwiązano podczas konferencji wstępnej. Wynikiem tej konferencji jest zakończenie opracowywania przez dowództwo regionalne OPLAN oraz opracowanie szczegółowych wymagań. Dowództwa strategiczne i regionalne mogą również

zainicjować negocjacje w zakresie wsparcia przez państwo gospodarza, spraw finansowych i prawnych. Dodatkowo państwa członkowskie NATO powinny przystąpić do dalszego opracowywania i uszczegółowiania narodowych planów logistycznych.

3. **Konferencja korygująca** – (Operations and Logistic Review Conference - OLRC). Również i ta konferencja prowadzona jest na szczeblu SC z udziałem państw członkowskich oraz dowództwa regionalnego. Konferencja ta nie jest prowadzona obligatoryjnie, a jedynie w przypadku zmian sytuacji militarnej, która spowoduje konieczność dokonania zasadniczej korekty planów logistycznych lub w sytuacji, gdy określone niedobory zasobów logistycznych mogłyby spowodować niewykonanie zadania. Celem tej konferencji jest ponowne rozpatrzenie i zaproponowanie rozwiązania niedostatecznie rozpatrzonych problemów, rozpatrzenie i korekta koncepcji logistycznej, a także planów logistycznych. Rezultatem konferencji korygującej powinien być taki aneks logistyczny do planu operacyjnego (OPLAN), na podstawie którego można skutecznie realizować zabezpieczenie logistyczne wojsk.
4. **Końcowa konferencja logistyczna** – (Final Logistic Planning Conference - FLPC) przeprowadzana jest na szczeblu dowództwa strategicznego lub regionalnego z udziałem państw uczestniczących. Odbywa się ona po formalnym zobowiązaniu państw do wysłania sił, ale przed wydaniem rozkazu do rozpoczęcia misji (Activation Order). Cele tej konferencji to: zakończenie i zatwierdzenie planowania logistycznego; optymalizacja całego procesu zabezpieczenia logistycznego operacji; zatwierdzenie **struktury dowodzenia i zarządzania** zabezpieczeniem logistycznym; ponowne rozpatrzenie i rozwiązanie pozostałych słabych punktów lub zaległych spraw logistycznych. Wynikiem tej konferencji powinien być wyważony i uzgodniony strategiczny i regionalny **system kierowania zabezpieczeniem logistycznym** wojsk.

Liczba konferencji i treści w nich poruszane pozwalają na przesłanie wymagań w zakresie uczestnictwa państw w procesie planowania kryzysowego, a także planowania operacji specjalnych, zarówno dla działań przewidzianych, jak i nieprzewidzianych w Artykule 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Opisane powyżej konferencje logistyczne powinny określić: **strukturę dowodzenia i zarządzania**

logistyką; optymalne sposoby zabezpieczenia logistycznego, które będą stosowane, a w tym rola państwa specjalizującego się w świadczeniu danego rodzaju usług lub zaopatrywaniu w dany rodzaj środków materiałowych (Role Specialist Nation - RSN), państwa wiodącego (Lead Nation - LN) w świadczeniu usług lub zaopatrywaniu w dany rodzaj środków materiałowych, wielonarodowego finansowania, scentralizowanego kontraktowania i wsparcia narodowego; sposób uzgadniania planów logistycznych na wszystkich poziomach dowodzenia; sposób ponownego rozwiązania słabych stron oraz zaległych spraw logistycznych.

Podczas planowania logistycznego należy, od jego początku, brać również pod uwagę właściwe **zakończenie działań** oraz związane z tym długoterminowe przedsięwzięcia. Zaniechanie ich bądź zaniedbania w tym zakresie mogą doprowadzić do niepotrzebnych strat finansowych, strat w wyposażeniu, a także obniżenia morale żołnierzy. Także działania mające powodzenie mogą pozostawać niezakończone w nakazanym czasie czy korzystnej chwili z powodu nieodpowiedniego ich zaplanowania oraz z tym związanego chaotycznego zakończenia. Ostatni etap działań - kończący działania - musi być także, na równi z innymi działaniami w kolejnych etapach, właściwe zaplanowany oraz **kierowany**. W związku z tym planowanie logistyczne w tym okresie powinno być skoncentrowane na dwóch głównych przedsięwzięciach: wycofania sił oraz zakończenia działalności logistycznej.

Wycofanie sił z działań stanowi oddzielny etap operacji[26]. Będzie ono prawdopodobnie wymagało użycia znacznych zasobów zewnętrznych. Wprowadzenie nowych (świeżych) sił wsparcia wraz ze specjalistami od m.in.: ochrony środowiska, zarządzania nieruchomościami, gospodarowania dysponowanymi zasobami może przyśpieszyć ten proces. Wojska po zakończeniu operacji muszą uczestniczyć w procesie zaprowadzania porządku przed opuszczeniem rejonu działań (chodzi tu o rozliczenie się jednostek z pobranego wyposażenia, spraw finansowych, rozwiązanie problemów ochrony środowiska itd.). Skala tych działań powinna być odpowiednio doceniana przez poszczególne państwa, ponieważ wiele z tych zasobów musi być rozliczone zgodnie z przekazanymi uprawnieniami do ich wykorzystania. Uwzględniając powyższe uwarunkowania, należy stwierdzić, że planowanie logistyczne podczas wycofania wojsk będzie musiało obejmować: plany wymiany

---

[26] Tamże, s. 2-20.

wyposażenia i urządzeń, plan zabezpieczenia logistycznego na okres wycofania wojsk, **logistyczną strukturę dowodzenia i zarządzania** oraz zarządzenia do wycofania sił włącznie z potrzebami komunikacyjnymi, inwentaryzację różnych rodzajów wyposażenia, żądanie daty zapoczątkowania przemieszczenia, wytyczne do usunięcia własnego wyposażenia NATO, finansowe potrzeby w celu przywrócenia odpowiedniego stanu środowiska naturalnego w obszarze prowadzonych przez NATO działań, plany zabezpieczenia medycznego podczas wycofania sił, wytyczne do zajęcia miejsc administrowanych przez państwo wiodące (Lead Nation - LN) oraz wyznaczenie odpowiedzialności za zarządzanie nieruchomościami i związanymi z tym możliwymi zażaleniami i roszczeniami, przygotowanie konferencji mającej na celu utworzenie sił do ochrony ważnych zasobów logistycznych, m.in. kontenerów, dźwigów, urządzeń regulacji ruchu, kolejowych, lotniczych i morskich portów rozładowania (Rail Ports of Debarcation, Air Ports of Debarcation - APOD, Sea Ports of Debarcation – SPOD), plan przemieszczenia i transportu.

Działania **po zakończeniu operacji**[27] w obszarze logistyki będą koncentrowały się na oczyszczaniu środowiska oraz pracach inżynieryjnych, jak np. składanie mostów, które wcześniej wykorzystywano do przepraw, gdzie można będzie w tym zakresie wykorzystać odpowiednio przeszkolony personel cywilny. Potrzebne do tego celu fundusze muszą być wcześniej oszacowane, a zapotrzebowanie będzie skierowane do Komitetu Infrastruktury (Infrastructure Committee) lub Wojskowego Komitetu Budżetowego (Military Budget Committee) NATO. Nawet gdy prace te wykonywane będą przez cywilnych kontrahentów, może wystąpić potrzeba, aby na danym teatrze działań zamknąć bądź zakończyć działalność komórek, które są odpowiedzialne za ich monitoring. W procesie planowania logistycznego należy również wziąć pod uwagę zawieranie z innymi członkami NATO, a także państwami nie należącymi do Sojuszu, wielonarodowych lub dwustronnych umów w zakresie wsparcia.

Planowanie logistyczne w SP NATO (w tym planowanie przemieszczenia i transportu) powinno być realizowane analogicznie jak w planowaniu obronnym i operacyjnym, tj. jako **integralna część** planowania obronnego oraz planowania

---

[27]Tamże, s. 2-20.

operacyjnego[28]. Podczas planowania wymaga się, aby zarówno narodowy, jak i sojuszniczy proces planowania logistycznego były zharmonizowane tak wcześnie, jak jest to tylko możliwe. Jest to istotne z tego względu, że zarówno sztaby logistyczne, jak i operacyjne muszą posiadać wzajemną jasność celów, wymagań i możliwości swoich sił. Planowanie logistyczne w SP NATO bazuje na możliwościach poszczególnych państw w zakresie rozwijania, przyjmowania i utrzymania wojsk, do czasu ponownego uzupełnienia zapasów na teatrze działań. W działalność tę zaangażowane są nie tylko władze wojskowe, ale również cywilne, które rozważają problemy kadrowe, materiałowe, infrastruktury oraz związane z realizacją usług. W procesie planowania zabezpieczenia logistycznego SP NATO wymagania w zakresie wsparcia logistycznego zależą od wielkości sił, wymaganych poziomów utrzymania zdolności do działań, standardów usług i urządzeń, możliwości wsparcia przez państwo gospodarza lub posiadanych zasobów lokalnych.

Proces planowania zabezpieczenia logistycznego SP NATO, tak jak ogółu sił podczas planowania obronnego i operacyjnego, **rozpoczyna Rada Północnoatlantycka** wysyłając do określonego państwa zadanie, w którym określa się użycie jego sił jako części sił połączonych przeznaczonych do działań. Proces planowania logistycznego przebiega podobnie podczas planowania obronnego jak i operacyjnego. Różnica polega na tym, że podczas planowania logistycznego w procesie planowania obronnego uczestniczy dowództwo strategiczne (SC), regionalne (RC) oraz przedstawiciele państw członkowskich NATO; natomiast w operacyjnym - ; regionalne, dowództwa komponentów sił powietrznych (Component Command Air - CCA), sojusznicze centra kierowania działaniami powietrznymi (Combined Air Operation Centre – CAOC) oraz przedstawiciele państw wydzielających kontyngenty SZ. Ze względu na wąski zakres planowania na szczeblach podległych CAOC, tzn. na szczeblu pododdziału, problematykę związaną z planowaniem zabezpieczenia logistycznego na tym szczeblu pominięto. Podczas planowania operacyjnego na szczeblu strategicznym i regionalnym opracowywane są aneksy logistyczne do wytycznych ich dowódców.

---

[28] AJP-4 (A), s. 2-4, ALP – 13, s. 4-19.

W czasie planowania operacyjnego zespoły logistyki pomagają i uczestniczą we wszystkich aspektach opracowania koncepcji działań, planach działań powietrznych i odpowiednich aneksów. Na szczeblu dowództwa komponentu powietrznego (Component Command Air - CCA), czyli dla Polski na szczeblu dowództwa komponentu powietrznego Europy Północnej (Air North), opracowywane są wytyczne i wskazówki, które w postaci dyrektyw działań powietrznych (Air Operation Directives - AOD) przesyłane są do CAOC.

Podczas analizy zadania poszczególne zespoły CAOC[29] określają cel działania, priorytety i ich hierarchię, a także istniejące ograniczenia. W czasie oceny sytuacji przedstawiany jest prawdopodobny zamiar działań przeciwnika (jego silne i słabe strony), możliwości sił własnych oraz ich zabezpieczenia bojowego i logistycznego (jedynie z punktu widzenia możliwości prowadzenia działań bojowych). Zespoły (przy udziale zespołu logistyki) opracowują warianty działań - przynajmniej dwa działań ofensywnych i dwa działań defensywnych. Warianty te oceniane są według jednakowych kryteriów . Następnie dowódca CAOC dokonuje wyboru najlepszego (optymalnego) wariantu działań ofensywnych oraz wariantu działań defensywnych. Po tym następuje planowanie szczegółowe wybranych wariantów działań oraz sprecyzowanie i przesłanie zadań do wykonawców **rozkazu bojowego** (Air Task Order – ATO).

Proces **planowania logistycznego** obejmuje ciągłe zbieranie informacji logistycznej, jej przetwarzanie, zobrazowanie i dystrybucję. Dowódca CAOC podczas planowania działań sojuszniczych SP, dla którego bazę stanowią dwie zasadnicze konferencje (wstępna konferencja planistyczna oraz konferencja decyzyjna), jako jednego z pierwszych szefów zespołów wysłuchuje szefa zespołu logistyki.

Informacje przekazywane przez szefa logistyki podczas obu konferencji stanowią bazę informacyjną do dalszego planowania.

Celem **konferencji planistycznej** jest przedstawienie wniosków z analizy zadania, dokonanie wstępnej oceny sytuacji oraz udzielenie wytycznych do planowania działań. Trwa ona określony przez dowódcę czas, w tym obejmuje

---

[29] Opracowano głównie na podstawie: W. Drążczyk, *Zadania, organizacja i funkcjonowanie sztabu logistyki (I)CAOC podczas przygotowania działań bojowych SP NATO,* AON, Warszawa 1998.

wystąpienie szefa zespołu logistyki w czasie niezbędnym do wyczerpującego zobrazowania danych potrzebnych do przedstawienia możliwości w zakresie zabezpieczenia logistycznego. Prezentowane treści obejmują głównie braki i ograniczenia w zasobach logistycznych, mające bezpośredni wpływ na możliwości prowadzenia działań przez oddziały i pododdziały podporządkowane dowódcy CAOC. Szef zespołu logistyki prezentuje stan sieci lotniskowej oraz terminy odtworzenia gotowości lotnisk po uderzeniach przeciwnika, liczbę i typ samolotów niesprawnych oraz zablokowanych na lotniskach, których użycia nie można planować, ograniczenia stanu zasadniczych środków bojowych i materiałowych, ograniczenia możliwości czasowych odtwarzania gotowości bojowej samolotów, zmiany możliwości przyjęcia i odtwarzania gotowości bojowej samolotów na lotniskach innych baz lotniczych, niezbędne zmiany rozmieszczenia oddziałów i pododdziałów podporządkowanych dowódcy CAOC, wynikające ze zmian sytuacji logistycznej, prognozę dalszych zmian potencjału logistycznego oraz wnioski dotyczące możliwości realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w okresie planowanych działań.

Celem **konferencji decyzyjnej** jest dokonanie oceny sytuacji oraz podjęcie przez dowódcę CAOC decyzji o wyborze wariantów dalszych działań. Czas trwania tej konferencji, tak jak poprzedniej, określa dowódca. Szef zespołu logistyki przedstawia meldunek o sytuacji logistycznej – oceny i wnioski, dotyczące możliwości realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w okresie planowanych działań. Szczegółowy zakres wystąpienia szefa zespołu logistyki obejmuje: wnioski z przebiegu procesu zabezpieczenia logistycznego i ogólną ocenę rezultatów zakłóceń tego procesu; ocenę stanu sieci lotniskowej; ocenę możliwości sił oraz stanu zasadniczych środków zabezpieczenia logistycznego (w tym ograniczenia możliwości czasowych odtwarzania gotowości bojowej samolotów); szczegółową ocenę możliwości zabezpieczenia logistycznego lotnictwa w działaniach manewrowych; możliwości przyjęcia i odtwarzania gotowości bojowej samolotów na lotniskach innych baz lotniczych, ocenę możliwości dokonania zmian rozmieszczenia sił i środków (przebazowania lub przemieszczenia) wynikających z dyrektywy operacyjnej (Air Operational Directive – AOD); potrzeby zmiany rozmieszczenia oddziałów i pododdziałów podporządkowanych dowódcy CAOC, wynikające ze zmian sytuacji

logistycznej; prognozę narastania stanu sił i środków zabezpieczenia logistycznego (poprawę sytuacji logistycznej), w tym uzyskania wsparcia; wnioski dotyczące możliwości realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w okresie planowanych działań.

Zespół logistyki CAOC w sposób ciągły wspiera pozostałe zespoły planistyczne poprzez udzielanie im bieżącej, przetworzonej informacji logistycznej.

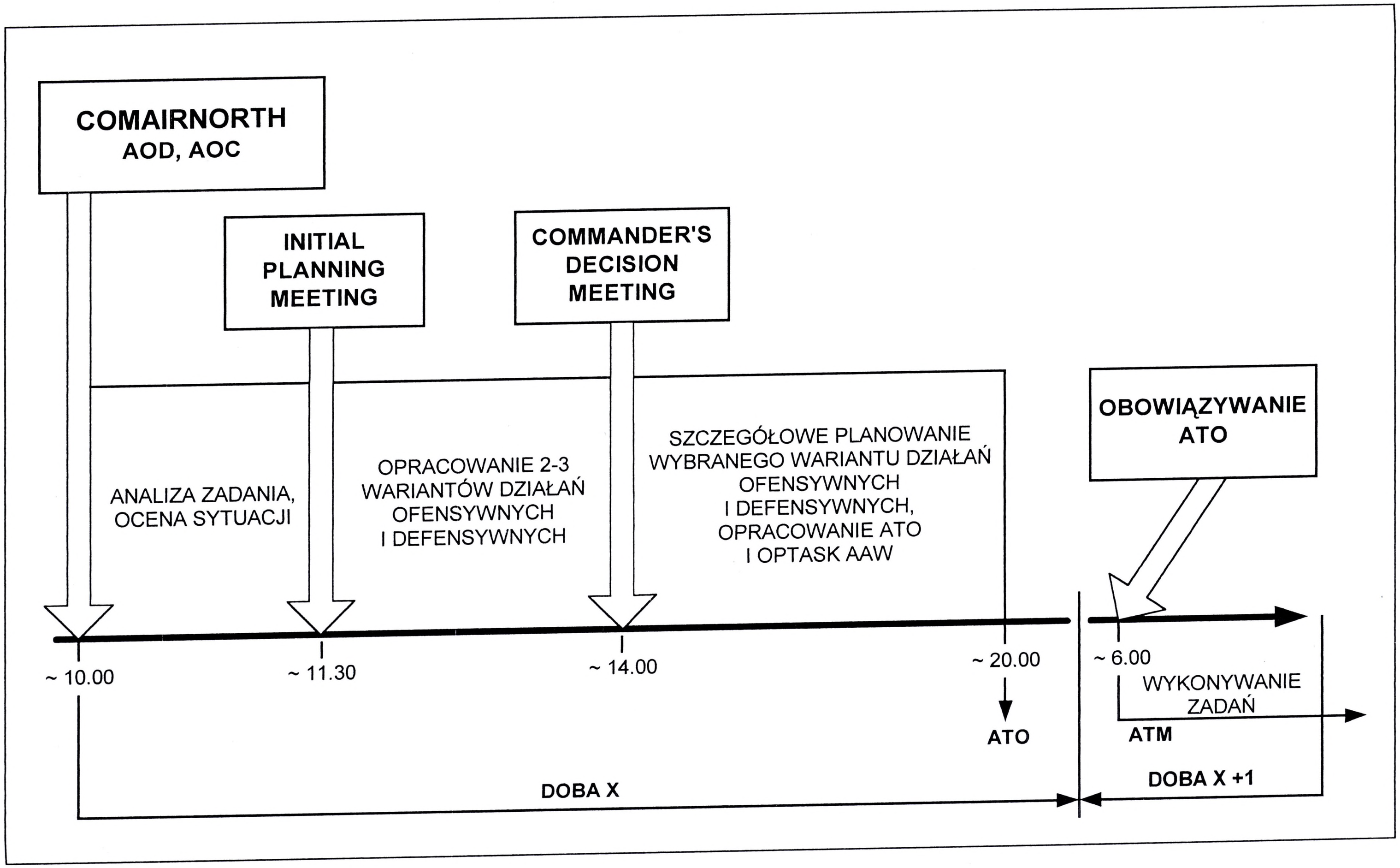
Szczególnie ważne jest przekazywanie informacji w zakresie ograniczeń potencjału logistycznego zabezpieczanych sił. Chodzi tu o ograniczenia dotyczące ilości lotnisk oraz możliwości ich personelu, obiektów i urządzeń do zabezpieczenia logistycznego jednostek bojowych, które realizują z nich swoje zadania. Bardzo istotny jest również stan oraz rodzaj środków bojowych i materiałowych potrzebnych do odtwarzania gotowości bojowej statków powietrznych. Zespoły logistyki CAOC są angażowane podczas całego procesu planowania użycia sił oraz ogólnego planowania logistycznego, aby zapewnić skuteczność i efektywność koncepcji działań i koncepcji wszechstronnego ich zabezpieczenia.

W celu realizacji tych zadań szef zespołu logistyki CAOC oraz zespół logistyki posiadają odpowiednie kompetencje i obowiązki. I tak **szef zespołu logistyki CAOC (Chief Support**) jest organizatorem przepływu informacji logistycznych w CAOC. Odpowiada za zbieranie, przetwarzanie i przechowywanie informacji logistycznych oraz zapewnienie dowódcy i szefowi sztabu CAOC jasności sytuacji logistycznej podporządkowanych oddziałów i pododdziałów SP. Bierze udział w procesie planowania działań bojowych. Uczestniczy czynnie we wstępnej konferencji planistycznej oraz konferencji decyzyjnej.

Zespół logistyki sztabu CAOC (Support Group) zapewnia natomiast dowódcy i szefowi sztabu CAOC jasność sytuacji logistycznej podporządkowanych oddziałów oraz pododdziałów SP. Koordynuje ich zabezpieczenie logistyczne, poprzez proponowanie dowódcy CAOC działań doraźnych, w ramach pozostających w dyspozycji taktycznych zasobów logistycznych (szczególnie w przypadku ograniczeń tych zasobów), mających bezpośredni wpływ na możliwości prowadzenia działań bojowych przez podporządkowane oddziały i pododdziały SP. Zespół logistyki zgłasza też do narodowych organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym (poprzez dowódcę CAOC oraz zespół sztabowy logistyki CCA) potrzeby (wnioski) dotyczące

poprawy sytuacji logistycznej zabezpieczanych przez nie oddziałów i pododdziałów SP. Prowadzi mapę roboczą szefa zespołu logistyki sztabu CAOC. Do podstawowych zadań tego zespołu należy: gromadzenie, przetwarzanie i przechowywanie informacji logistycznych z podporządkowanych oddziałów i pododdziałów SP, narodowych organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym oraz A-4 CCA, ocenianie sytuacji logistycznej podporządkowanych dowódcy CAOC oddziałów i pododdziałów SP; opracowywanie propozycji działań doraźnych, wynikających ze zmian sytuacji logistycznej, szczególnie ograniczeń dostępu do zasobów logistycznych, mających bezpośredni wpływ na możliwości prowadzenia działań przez oddziały i pododdziały SP, podporządkowane dowódcy CAOC; przygotowanie danych do meldunków (wystąpień) szefa zespołu logistyki podczas wstępnej konferencji planistycznej oraz konferencji decyzyjnej; udostępnianie niezbędnych informacji logistycznych oficerom zespołu planowania działań CAOC; przygotowanie danych do sprawozdania z działań. Wymagania w zakresie logistyki CAOC podczas prowadzenia działań będą uzależnione od rodzaju i czasu trwania działań, a także od innych czynników. Będą to zazwyczaj: zakres standaryzacji pomiędzy uczestniczącymi w działaniach SZ poszczególnych państw; rozmieszczenie głównych elementów SP; wsparcie przez państwo gospodarza, którego zakres będzie wpływał na potencjał logistyczny jednostek SP podległych CAOC, a także zakres zaangażowania takich agencji NATO jak Agencja ds. Techniki i Zaopatrzenia (Maintanance and Supply Agency - NAMSA).

Ogólny harmonogram czynności podczas procesu planowania działań sojuszniczych SP w CAOC przedstawia rys.7, a orientacyjne czasy poszczególnych przedsięwzięć tabela 1.



Źródło: W. Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000.

Rys.7. Harmonogram czynności podczas procesu planowania działań sojuszniczych SP W CAOC

Tabela 1

ORIENTACYJNE CZASY REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ W CAOC PODCZAS PROCESU PLANOWANIA DZIAŁAŃ SIŁ POWIETRZNYCH

LP.	CZYNNOŚĆ	CEL	CZAS
1	2	3	4
1.	**Zapoznanie się z AOD, analiza zadania**	Przygotowanie konferencji planistycznej - Initial Planning Meeting (IPM)	1h 30’
2.	**Konferencja planistyczna** (Initial Planning Meeting –IPM)	Przedstawienie wniosków z analizy zadania, dokonanie wstępnej oceny sytuacji, udzielenie wytycznych do planowania działań	30’
3.	**Planowanie działań**	Opracowanie wariantów działań, przygotowanie konferencji decyzyjnej – CDM (Commander’s Decision Meeting)	2h
4.	**Konferencja decyzyjna** (Commander’s Decision Meeting – CDM)	Dokonanie oceny sytuacji, podjęcie przez dowódcę CAOC decyzji o wyborze wariantów działań	30’
5.	**Planowanie szczegółowe**	Opracowanie wybranych wariantów działań, sprecyzowanie zadań	2h
6.	**Opracowanie dokumentów rozkazodawczych** (Air Task Order – ATO)	Przekazanie zadań wykonawcom	3h

Źródło: W. Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000.

2.4. Wnioski

Badania - głównie dostępnej literatury, dokumentacji normatywnej i danych z ćwiczeń[30] - pozwoliły sformułować wiele wniosków umożliwiających zweryfikowanie hipotezy roboczej dotyczącej podstaw teorii NATO oraz **struktur organizacyjnych** w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym, a także właściwości planowania logistycznego w SP Sojuszu.

Uznałem, że w teorii dowodzenia NATO występuje pojęcie command and control - dowodzenie i zarządzanie. Dowodzenie (command) dotyczy procesu realizacji wszystkich funkcji kierowniczych, natomiast control (zarządzanie) dotyczy uprawnień dowódcy nad częścią działań podległych sił i obejmuje odpowiedzialność za zadania ujęte w rozkazach i dyrektywach. Mogą być one przekazywane podległemu dowódcy w całości lub na okres realizacji części działań.

Ponadto w teorii i praktyce kierowania działaniami sojuszniczymi wyróżnia się poziomy nadawania uprawnień dowódcom określonych szczebli. Jednakże przed przekazaniem uprawnień do dowodzenia i zarządzania wojskami muszą być spełnione warunki wstępne, tzn. dowódca ma mieć jasny obraz sytuacji w swoim obszarze prowadzenia działań, dowódca natomiast podległy musi w pełni rozumieć zamiary przełożonego oraz posiadać wiedzę w zakresie użycia sił. Z analizy dokumentów normatywnych wynika też, że dowódcy NATO nie posiadają uprawnień do tzw. pełnego dowodzenia (full command) podległymi (przydzielonymi) siłami. Posiada je wyłącznie dowódca narodowy. Nadawanie uprawnień w zakresie kierowania dotyczy działań bojowych i administracyjnych. W obszarze tych działań uprawnienia te nadawane są tylko na szczeblach: operacyjnym i taktycznym. Na szczeblu operacyjnym mogą to być: dowodzenie operacyjne, zarządzanie operacyjne oraz zarządzanie administracyjne; na szczeblu taktycznym natomiast: dowodzenie taktyczne, zarządzanie taktyczne oraz zarządzanie administracyjne. Uprawnienia w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym lub administracyjnym nie są ściśle powiązane z działalnością dowódczą i są nadawane niezależnie od uprawnień dowódczych.

---

[30] Wykaz literatury i dokumentacji zawarty jest w spisie literatury, natomiast materiały badawcze w załącznikach do rozprawy.

W toku badań specjalistycznej literatury ustaliłem też, że w teorii NATO wyróżnia się pięć zasad dowodzenia i zarządzania, które bezpośrednio odnoszą się do kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP, wyniki zaś analiz najnowszych założeń modelowych logistyki ogólnej oraz logistyki SP NATO pozwalają sprecyzować wymogi wobec **potencjału narodowych organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP**, w tym ich lotnictwa zarówno w działaniach w terytorialnym systemie obrony Sojuszu, jak i w składach CJTF.

Wynika z tego, że w działaniach w **terytorialnym systemie obrony Sojuszu** narodowa logistyka SP powinna głównie zapewnić:

1. Delegowanie i rotowanie (zgodnie z dokonanymi ustaleniami) odpowiedniej liczby oficerów do stałych (permanent) obsad logistycznych organów kierowania (CJ-4, LCC, AMCC SC Europe; CJ-4 RC North; A-4 AIR NORTH oraz A-4 (D)CAOC).
2. Wydzielanie odpowiedniej liczby oficerów do powiększenia (augumentation) stałych obsad logistycznych organów kierowania zgodnie z obsadą na czas działań (Emergency Establishment – EE).
3. Delegowanie niezbędnej liczby oficerów do obsady ustalonej w EE nowo tworzonych logistycznych organów kierowania (JMCC RC NORTH oraz CLC AIR NORTH.

W odniesieniu natomiast do działań w **składzie CJTF,** narodowa logistyka SP powinna zapewnić ponadto uzupełnienie obsad nowo tworzonych logistycznych organów kierowania CJTF (CJ-4, JTMCC, MJLC CJTF oraz A-4, CLC, MNLC ACC/JFACC).

W wyniku przeprowadzonych analiz syntetyczne wymogi modelu logistyki SP NATO wobec narodowych organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP można przedstawić jako konieczność dysponowania możliwościami:

1. Wydzielenia stałych obsad organów kierowania logistyką SP NATO w Europie oraz Europie Północnej (zgodnie z przydziałem stanowisk w ramach Sojuszu).

2. Powiększenia stałych obsad sześciu logistycznych organów kierowania w strukturze logistyki SP NATO w Europie oraz Europie Północnej (w ramach planów EE).
3. Uzupełniania nowo formowanych obsad ośmiu logistycznych organów kierowania w strukturze logistyki SP CJTF (zgodnie z potrzebami właściwych CJTF).

Ponadto wszelkie analizy pozwalają wnioskować, że planowanie logistyczne w NATO stanowi ważną część planowania obronnego i operacyjnego, a w procesie planowania logistycznego w NATO uczestniczą przedstawiciele logistyki Strategic Command, Regional Command i państw, których siły biorą lub będą brały udział w działaniach sojuszniczych. Dlatego siły powietrzne RP, uwzględniając przedstawiony proces planowania logistycznego, powinny, a wręcz muszą również zaangażować swoje organy logistyki w tych przedsięwzięciach. Wymaga to realizacji dodatkowych zabiegów tym zakresie przez organy logistyki Dowództwa Sił Powietrznych, jako zadania bardzo ważnego, rzec by można priorytetowego.

3. PODSTAWY TEORII KIEROWANIA W ASPEKCIE ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO SIŁ POWIETRZNYCH RP W MODELU DOTYCHCZASOWYM KIEROWANIA SP

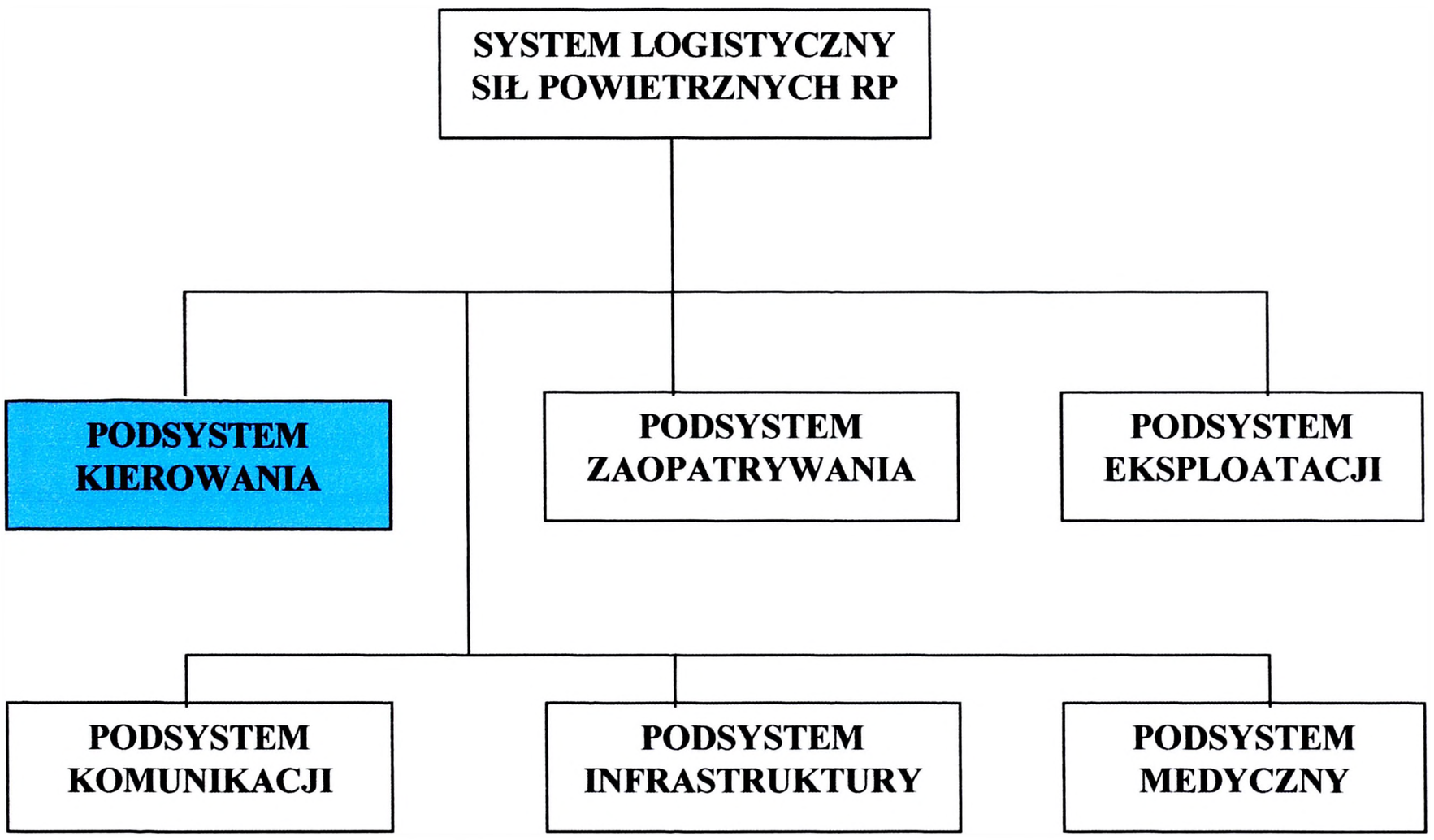
Od początku lat dziewięćdziesiątych kontynuowany jest proces przemian w polskich siłach zbrojnych (SZ), w tym również w Siłach Powietrznych (SP). Przeprowadzając go i tworząc coraz to nowe koncepcje, nie zawsze uwzględniano podstawy teorii kierowania lub inaczej dowodzenia i zarządzania. Dotyczy to także kierowania logistyką SP RP. Opracowując nowe struktury organizacyjne SZ, a w tym logistyki SP, należy wziąć pod uwagę uwarunkowania związane z jej sprawnym funkcjonowaniem w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Szczególnie ważnym problemem jest kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP RP, tym bardziej w okresie transformacji organów kierowania szczebla operacyjnego, od jakości funkcjonowania których zależy powodzenie nie tylko działań logistycznych, ale i operacyjnych. Odnosi się to przede wszystkim do najbardziej mobilnego i aktywnego rodzaju wojsk, jakim jest lotnictwo. To od sprawnego funkcjonowania organów kierowania logistyką DSP RP zależało będzie, czy zabezpieczenie logistyczne SP realizowane będzie w odpowiednim czasie, we właściwym miejscu, odpowiedniej jakości i ilości. Obecnie ważne jest także, aby odbywało się ono lepiej, szybciej oraz taniej. Podczas konstruowania nowych struktur organizacyjno – funkcjonalnych dowództw, w tym organów logistyki, ich autorzy powinni uwzględniać wszelkie aspekty realizowanych przez nie zadań. Dotyczy to nie tylko działań narodowych, ale obecnie przede wszystkim wynikających z zobowiązań wobec Sojuszu.

3.1. Główne pojęcia i klasyfikacje oraz zasady w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP

System logistyczny sił zbrojnych definiowany jest jako organizacja wojskowa, złożona z **organów kierowania** oraz jednostek i urządzeń logistycznych sprzężonych ze sobą relacjami, przeznaczona do realizacji dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług dla wszystkich rodzajów sił zbrojnych[1].

[1] *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP,* Sztab Generalny 1429/94, s. 9.

System logistyczny SZ RP tworzyły i tworzą podsystemy logistyczne poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, tzn. podsystem logistyczny wojsk lądowych, sił powietrznych oraz marynarki wojennej. **Organy kierowania**, jednostki i urządzenia logistyczne działały w ramach pionów funkcyjnych, tworzących podsystemy: kierowania, zaopatrywania, eksploatacji, medyczny, a na szczeblu operacyjnym ponadto komunikacyjny i infrastruktury[2]. W badaniach podejmuję i poddaję ocenie problematykę struktur organizacyjnych logistyki szczebla operacyjnego (Dowództwa Sił Powietrznych RP - DSP RP) w kontekście kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa w działaniach sojuszniczych i z uwagi na to, podsystem logistyczny sił powietrznych systemu logistycznego sił zbrojnych będę traktował jako system logistyczny sił powietrznych i tak go dalej nazywał.

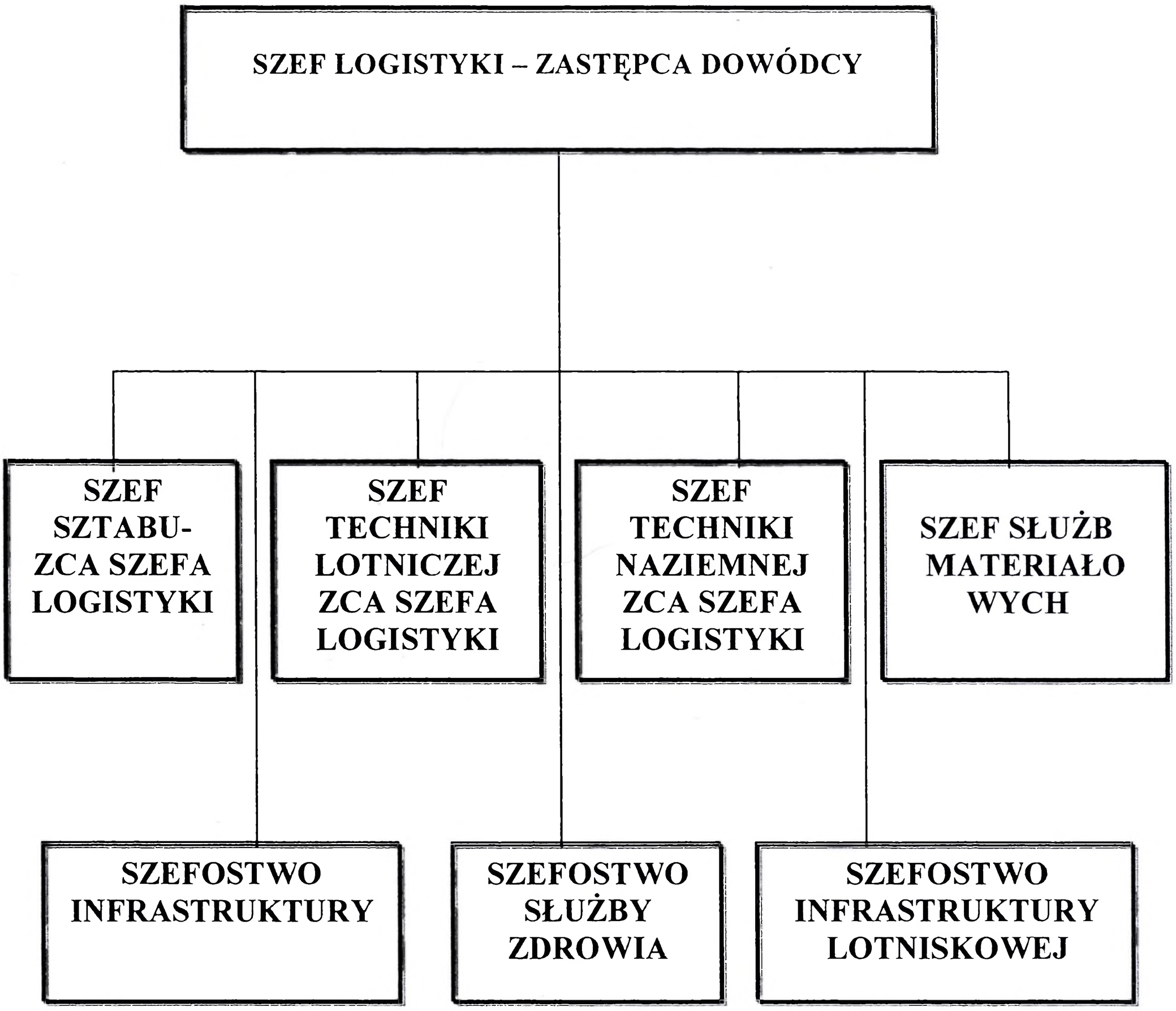


Rys.8. System logistyczny SP RP

Podsystem kierowania steruje działalnością poszczególnych pionów funkcyjnych oraz jednostek logistycznych. Wcześniej tworzyli go szefowie logistyki i ich zastępcy, sztaby logistyki, wydziały i sekcje właściwych dowództw i sztabów[3]- rys.9.

---

[2]Tamże, s. 9.
[3]Tamże, s. 9.

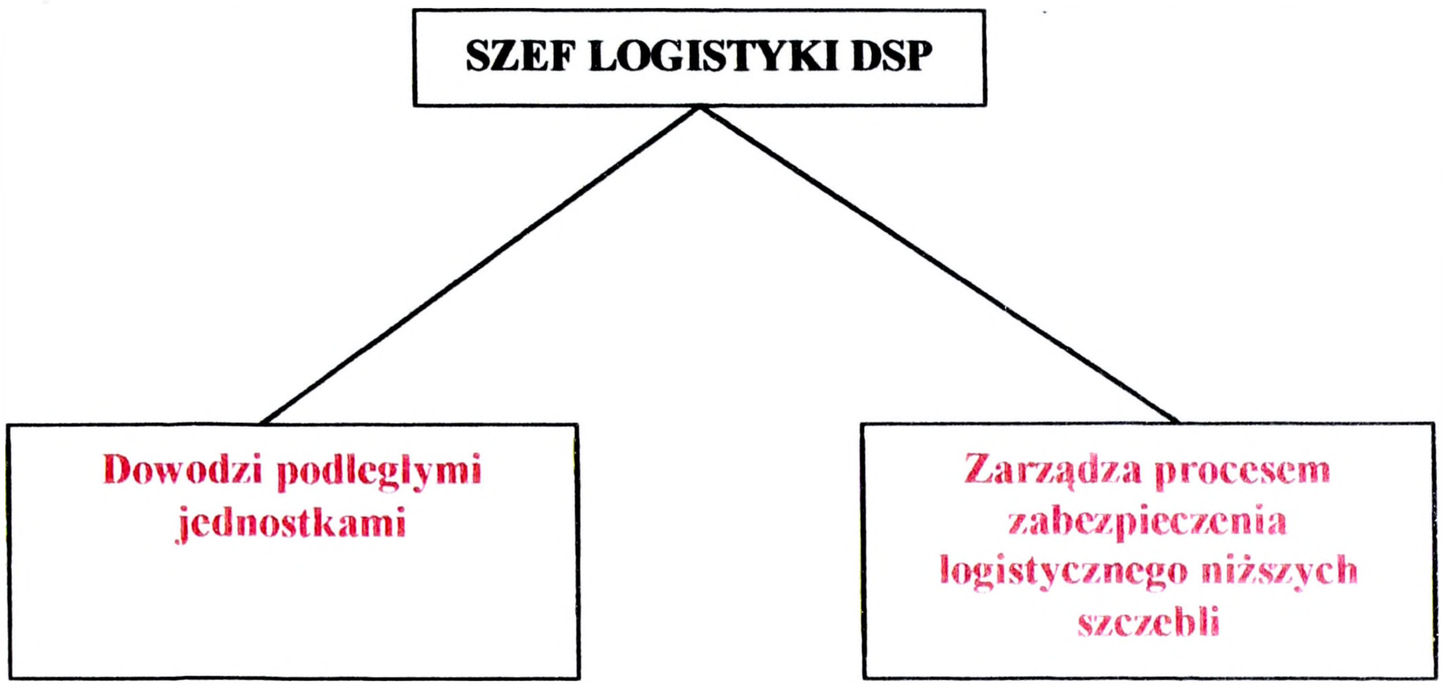


Rys.9. Struktura logistyki DWLOP (do I kwartału 2000 roku)

Istota kierowania systemem logistycznym sił zbrojnych wyraża się w ciągłym i zorganizowanym oddziaływaniu szefa logistyki na bezpośrednio podległe mu organa logistyczne niższych szczebli dowodzenia w celu zapewnienia wojskom skutecznej realizacji dostaw i usług[4]. Kierowanie systemem logistycznym realizowane jest poprzez dowodzenie i zarządzanie. Szef logistyki dowodzi podległymi jednostkami logistycznymi oraz zarządza procesem zabezpieczenia logistycznego niższych szczebli[5].

---

[4] Tamże, s. 37.
[5] Tamże, s. 37.



Leksykon wiedzy wojskowej[6] traktuje dowodzenie jako synonim kierowania i definiuje je następująco: *Dowodzenie oznacza całokształt działalności dowódcy i sztabów realizowany w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji, sprawne wypracowanie decyzji, we właściwym czasie postawienie zadań bojowych, organizowanie i utrzymywanie współdziałania oraz bojowego lub operacyjnego zabezpieczenia działań, a także kontrolę wykonania.* Wynika z tego, że w dowodzeniu zasadniczą rolę odgrywają: znajomość zadań sprecyzowanych przez przełożonego oraz jego zamiaru; operatywne i ciągłe zbieranie i opracowywanie informacji oraz terminowe ich przekazywanie zainteresowanym; wytyczanie kierunków i kierowanie podległymi dowódcami (sztabami, organami) dla jak najpełniejszego osiągania postawionego celu walki, bitwy lub operacji; rozsądne reagowanie na istotne zmiany w sytuacji taktyczno-operacyjnej wymagające podjęcia nowej decyzji lub wprowadzenia korekt do realizowanej.

Natomiast zarządzanie w wojsku to kierowanie całokształtem spraw związanych z życiem i działalnością sił zbrojnych w znaczeniu ogólnym forma decydowania, rozkazywania, kierowania, administrowania jednostkami i instytucjami wojskowymi. W ściślejszym znaczeniu zarządzanie to jeden z aspektów dowodzenia, obejmujący kierowanie działami gospodarki i administracji wojskowej. Zarządzanie jest atrybutem władzy dowódczej, wynikającym z uprawnień dowódcy (szefa, komendanta) do *wydawania rozkazów*[7]. *Leksykon wiedzy wojskowej* określa

---

[6] *Leksykon wiedzy wojskowej,* MON, Warszawa, 1979, s. 88.
[7] Tamże, s. 90.

zarządzanie jako jeden z aspektów dowodzenia. Natomiast w *Zasadach funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP* dowodzenie i zarządzanie są formą kierowania. Do dalszych rozważań przyjąłem tę ostatnią interpretację.

Kierowanie (dowodzenie i zarządzanie) zabezpieczeniem logistycznym realizowane jest poprzez: planowanie, organizowanie, inicjowanie oraz kontrolowanie[8]. Celem planowania jest m.in. określenie kolejności, sposobów i terminów wykonania zadań, rozwiązanie problemów współdziałania oraz organizacji dowodzenia. Z kolei celem organizowania jest przekazanie zadań wykonawcom, utworzenie ugrupowania i systemów zabezpieczających sprawne działanie wojsk[9]. Inicjowanie (pobudzanie, motywowanie) jest to wyzwalanie inicjatywy u podwładnych, a kontrolowanie - sprawdzanie stopnia realizacji zadań.

Podczas kierowania zabezpieczeniem logistycznym SZ należy uwzględniać ogólne zasady dowodzenia wojskami[10].Są to: **zasada jednoosobowości kierowania, konkretności, efektywności** i **decydującego ogniwa**.

Zasada **jednoosobowości** kierowania w procesie realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wyraża **pełną odpowiedzialność szefa logistyki** za całość procesu zasilania oraz świadczenia usług na rzecz wojska. Wynika z niej jednocześnie **konieczność rozłożenia kompetencji** między poszczególnych szefów pionów funkcyjnych systemu logistycznego. Zasada **konkretności** wyraża konieczność wyeliminowania szablonowych rozwiązań w kierowaniu systemem logistycznym przez uwzględnienie rzeczywistych treści procesu zasilania i świadczenia usług oraz warunków, miejsca i czasu ich realizacji. Nakazuje jednocześnie wnikliwe typowanie (wydzielanie) sił i środków logistycznych odpowiednio do rodzaju i założonego celu działań. Zasada **efektywności** kierowania systemem logistycznym oznacza dążenie do uzyskiwania najlepszych rezultatów w zarządzaniu procesem zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz dowodzenia jednostkami logistycznymi przy najmniejszym nakładzie sił i środków. W działaniach bojowych wyraża się w wykonywaniu zadań logistycznych przy minimalnych stratach własnych oraz jak najmniejszym zużyciu potencjału logistycznego. Zasada **decydującego ogniwa** wyraża konieczność skupienia wysiłku organów, jednostek

---

[8] *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP,* SG 1429/94, s. 38.
[9] *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych,* SG 1422/94, s. 103.
[10] *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP,* SG 1429/94, s. 39.

oraz wykorzystania urządzeń logistycznych w celu rozwiązywania i realizacji zadań zasadniczych (głównych), pomijając sprawy drugorzędne. Oznacza to potrzebę precyzyjnego określenia zadania głównego, którego wykonanie pozwoli osiągnąć założony cel[11]. W *Regulaminie działań taktycznych sił powietrznych* prezentowanych jest pięć zasad dowodzenia: **jedność**, **jednoosobowość**, **ciągłość**, **operatywność** i **skrytość**[12]. W *Teorii dowodzenia siłami powietrznymi w systemie zintegrowanym* przytaczane też są takie zasady: **jednoosobowość**, **operatywność**, **centralizacja**, **ciągłość** i **żywotność**, **zapewnienie stałej i wysokiej gotowości** oraz **sprawności organów dowodzenia**, **efektywność**[13].

Pierwszą rozumie się jako takie dowodzenie wojskami, podczas którego każdym organem wojskowym dowodzi odpowiedni dowódca skupiający funkcje dowódcze, logistyczne, administracyjne i kontrolne, za które ponosi pełną odpowiedzialność. Wynika z niej fakt, że dowodzenie powinno być scentralizowane, a jednocześnie połączone z racjonalnym podziałem funkcji i kompetencji między poszczególnymi szczeblami i organami dowodzenia. Zasada ta nie wykluczała wyzwalania inicjatywy oraz samodzielności podległych sztabów i wojsk podczas realizacji zadań. W miarę rozwoju systemów wsparcia dowodzenia (łączności, informatyki) rozważano potrzebę poszerzania i pogłębiania centralizacji w zakresie planowania i kierowania podległymi siłami, przy jednoczesnym przekazywaniu zadań dotyczących podejmowania bieżących decyzji na szczeble niższe[14].

Z zasady **ciągłości** i **żywotności** dowodzenia wynika potrzeba tworzenia, na wszystkich szczeblach dowodzenia, rozwinięcia zapasowych stanowisk dowodzenia. Na szczeblu operacyjnym, w korpusach obrony powietrznej oraz na szczeblu taktycznym (PŁSD – połączone stanowisko dowodzenia), na zapasowych stanowiskach dowodzenia rozmieszczano zmiany bojowe o strukturze identycznej jak na zasadniczych stanowiskach bojowych. Rozwinięty system łączności zapewniał równoległy do zasadniczego stanowiska dowodzenia zbiór informacji. Z operatywności dowodzenia wynika, że dowodzenie musi być nieszablonowe. Sposobem do osiągnięcia założonego poziomu operatywności w SP RP było i jest

---

[11] Tamże, s. 40.

[12] *Regulamin działań taktycznych sił powietrznych,* DWLOP, Warszawa 1996,s.105.

[13] S. Antczak, K. Koliński, A. Bobkowski, J. Kozioł, *Teoria dowodzenia siłami powietrznymi w systemie zintegrowanym,* AON 1999, s. 103.

[14] Tamże, s. 104.

ciągłe dążenie do skracania czasu realizacji cyklu informacyjno – decyzyjnego. Z zasady **centralizacji** dowodzenia w SP RP wynika, że w miarę rozwoju systemów dowodzenia dążono do **zwiększania zakresu centralizacji w zakresie planowania i kierowania**[15] podległymi siłami przy jednoczesnym przekazywaniu zadań dotyczących decyzji bieżących na szczeble niższe. Z zasady **wysokiej gotowości bojowej** wynika, że organa dowodzenia powinny być w stanie osiągnąć gotowość bojową jeszcze przed atakiem potencjalnego przeciwnika. Wynikało to z konieczności zorganizowania w odpowiednim czasie i wprowadzenia do walki podległych sił. Problem ten rozwiązywano poprzez utrzymywanie wszystkich zasadniczych elementów systemu dowodzenia w odpowiedniej gotowości[16]. Zasadę **efektywności** dowodzenia analizowałem wcześniej.

3.2. Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych RP

Dowodzenie i zarządzanie (kierowanie) zabezpieczeniem logistycznym SP przez organy logistyki DSP realizowane było w tzw. wojennym systemie dowodzenia (**WSyD**). Stanowi on zasadniczy element systemu kierowania obroną państwa[17].

Zasadniczymi elementami strukturalnymi systemu dowodzenia są: **organy dowodzenia**, stanowiska dowodzenia, systemy łączności, automatyzacja dowodzenia i infrastruktura informatyczna, siły i środki zabezpieczenia stanowisk dowodzenia[18].

Po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjno-funkcjonalnych w Dowództwie Sił Powietrznych RP[19], w pierwszym kwartale 2001 roku, powstały **dwa organy logistyki** (dwa ośrodki kierowania logistyką), funkcjonujące w dwóch różnych pionach: szefa sztabu DSP oraz szefa logistyki DSP.

Stanowiska dowodzenia rozwija się na bazie obiektów stałych i środków ruchomych (okrętów, statków powietrznych, pojazdów terenowych itp.). W czasie działań organizuje się stanowiska dowodzenia: funkcjonujące stale (stanowiska

---

[15] Jest to szczególnie widoczne w procesie kierowania działaniami sojuszniczymi SP szczebla taktycznego (CAOC), na którym zadania dla podległych sił opracowywane są w zakresie pozwalającym na skupienie przez nie wysiłku bezpośrednio na wykonaniu zadania.

[16] S. Antczak, K. Koliński, A. Bobkowski, J. Kozioł, *Teoria dowodzenia siłami powietrznymi w systemie zintegrowanym,* AON, Warszawa, 1999, s.109.

[17] *Regulamin pracy organów dowodzenia w SZ RP*, SG 1471/96, Warszawa 1996, s. 5.

[18] Tamże, s. 8.

[19] Decyzja nr 106/Org. Ministra Obrony Narodowej z dnia 10.11.1999 r. w sprawie reorganizacji dowództw sił zbrojnych, w ramach realizacji celu TG –2701 – „Jednolita struktura dowództw".

dowodzenia – SD, zapasowe stanowiska dowodzenia – ZSD, pomocnicze stanowiska dowodzenia – PSD i stanowiska dowódczo - obserwacyjne) oraz organizowane stosownie do potrzeb (wysunięte stanowiska dowodzenia – WSD, powietrzne punkty dowodzenia – PPD, punkty dowódczo - obserwacyjne - PDO)[20]. Stanowisko dowodzenia to główne miejsce pracy dowódcy i podległych mu **organów dowodzenia**. Organizowane jest na wszystkich szczeblach dowodzenia i we wszystkich rodzajach sił zbrojnych (RSZ) w celu planowania działań oraz bezpośredniego dowodzenia wojskami (siłami). W zależności od spełnianej funkcji w RSZ i wojsk może również występować jako: centralne stanowisko dowodzenia (CSD) w siłach powietrznych, połączone stanowisko dowodzenia (PŁSD) na taktycznych szczeblach dowodzenia SP itd. Zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD, ZCSD, ZPŁSD) jest organizowane w celu zapewnienia ciągłości dowodzenia wojskami i przejęcia dowodzenia w wypadku utraty zdolności funkcjonowania SD lub sprawowania funkcji na oddzielnym kierunku działań wojsk[21]. Pomocnicze stanowisko dowodzenia było organizowane na wyższych szczeblach dowodzenia w celu rozwiązywania problemów zabezpieczenia logistycznego, uzupełniania wojsk i przeszkalania rezerw osobowych oraz utrzymywania współdziałania z pozamilitarnymi ogniwami obronnymi[22]. W czasie „P" system dowodzenia SP jest rozwinięty. Stanowi integralną część WSyD SZ RP oraz podstawę jednolitego systemu dowodzenia OP RP[23].

Organy dowodzenia są przeznaczone do planowania działań zbrojnych (operacji, walki) oraz przygotowania podległych wojsk do sprawnego wykonywania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem, utrzymywania tych wojsk w wysokiej gotowości i zdolności bojowej oraz efektywnego kierowania nimi w działaniach zbrojnych. Każdy organ dowodzenia stanowi zespół ludzi powołanych do sprawnej realizacji funkcji dowodzenia. Działalnością organów dowodzenia kierują ich dowódcy (szefowie). Rozważając problematykę organów kierowania, należy stwierdzić, że w zależności od zakresu funkcji obejmują one: tzw. **głównego kierownika**

---

[20] *Regulamin pracy organów dowodzenia w SZ RP*, Szt. Gen. 1471/96, Warszawa 1996, s. 20.
[21] Tamże, s. 21.
[22] Tamże, s. 21.
[23] S. Antczak, K. Koliński, J. Kozioł, *Teoria dowodzenia siłami powietrznymi w systemie zintegrowanym* (studium operacyjne), AON, Warszawa 1999, s. 118.

(kierowników) oraz **organ** (organy) **pomocniczy**[24]. Dlatego na szczeblu DSP główny kierownik powinien posiadać odpowiednie, pomocnicze organy kierowania. W przypadku logistyki DSP ich liczba oraz specjalistyczne nazewnictwo powinny odpowiadać liczbie i nazewnictwu poszczególnych rodzajów zabezpieczenia logistycznego, a ich ranga organizacyjna – randze zakresu odpowiedzialności i kompetencji[25].

System łączności to organizacyjno – techniczny zespół sił i środków łączności oraz informatyki, umożliwiający sprawne dowodzenie wojskami i kierowanie środkami walki. Stanowi on główny element systemu informacyjnego obejmującego: węzły łączności SD, pomocnicze węzły łączności, międzywęzłowe linie i stacje łączności, elementy automatyzacji dowodzenia, podsystem kierowania systemem łączności, odwód sił i środków łączności oraz automatyzacji. W strukturze organizacyjnej CSD znajdują się piony: planowania, dowodzenia działaniami, rozpoznania i WRE, zabezpieczenia bojowego, logistycznego, uzupełniania wojsk, żandarmerii itd. Realizacją zadań w zakresie właściwego funkcjonowania poszczególnych stanowisk dowodzenia kierują dowódcy (komendanci) stanowisk dowodzenia (etatowi lub wyznaczeni – nieetatowi) – zgodnie z wytycznymi szefa sztabu. Etatową obsadę stanowiska dowodzenia w zależności od możliwości dzieli się na dwie wzmocnione zmiany dyżurne pracujące w systemie dwuzmianowym.

Skład tych zmian musi zapewniać realizację zbioru i wstępnej analizy informacji o sytuacji powietrznej, stanie wojsk i ich działaniach[26]. W czasie działań bojowych centralne stanowisko dowodzenia SP składa się z następujących elementów funkcjonalnych: centrum dowodzenia (zespół dowodzenia – dowódca SP i jego zastępcy, etatowa zmiana dyżurna grupy bojowej), centrum planowania działań bojowych (grupa szefa oddziału operacyjnego, wyznaczeni oficerowie rodzajów wojsk i służb – RWiS DSP), centrum informacyjno – rozpoznawczego (grupa szefa szefostwa WRt), ośrodka koordynacji SPiRL, zespołu kierowania mobilizacją SP, grupy szefów rodzajów wojsk i służb – oficerowie komórek organizacyjnych RWiS

---

[24] W. Drążczyk, *Kierowanie działalnością logistyczną w Siłach Powietrznych RP* (cz. I), AON, Warszawa 1996, s. 12.

[25] Tamże, s. 13.

[26] Chodzi tu o *Analizę podziału kompetencji między poszczególnymi szczeblami i stanowiskami dowodzenia obroną powietrzną NATO, ich struktury organizacyjno – funkcjonalne oraz określenie kierunków dostosowania systemu dowodzenia WLOP do pracy w ramach Zintegrowanego Systemu OP NATO,* DWLOP, 1998, s. 24.

SP, grupy szefa kontrwywiadu, centralnego biura hydrometeorologicznego, centralnego ośrodka koordynacji ruchu lotniczego, grupy szefa wojsk obrony przeciwchemicznej, węzła łączności oraz grupy zabezpieczenia funkcjonowania SD[27]. Do głównych zadań oficerów poszczególnych centrów i grup na tym stanowisku podczas działań należy: planowanie strategicznej powietrznej operacji obronnej, nadzorowanie i kierowanie rozwijaniem systemu OP RP, organizacja i nadzór nad funkcjonowaniem systemu OP RP, dowodzenie OP RP, planowanie wykonywania manewru sił i środków OP oraz użycia odwodów w toku walki, prowadzenie analizy skażeń na obszarze kraju oraz powiadamianie o jej wynikach wojsk własnych i współdziałających, kierowanie wsparciem logistycznym działań bojowych, gromadzenie, aktualizowanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji dotyczących sytuacji hydrometeorologicznej wszystkim współdziałającym stanowiskom dowodzenia[28].

Jak wynika z powyższego, w czasie prowadzenia działań centralne stanowisko dowodzenia SP jest zdolne do „...*prowadzenia procesu planowania, kierowania przygotowaniem i działaniami bojowymi*"[29].

Jednak w celu sprostania powyższym zadaniom należy w czasie pokoju, w DSP, prowadzić proces szkolenia i zgrywania organów dowodzenia.

Jest to tylko jeden z bardzo istotnych problemów, które należy na bieżąco rozwiązywać. Proces ten powinien dotyczyć również oficerów logistyki, których przedstawiciele poszczególnych pionów funkcjonalnych wchodzą w skład grup szefów rodzajów służb. Kolejnym problemem jest obsadzenie wszystkich stanowisk zmiany dowodzenia na zasadniczym i zapasowym SD w czasie prowadzenia działań. Wymusza to także konieczność utrzymywania odpowiednich stanów osobowych dowództw i sztabów w okresie pokoju, w tym w pionie logistyki.

Zespoły te, jak wspomniałem, powinny być odpowiednio zgrane w czasie pokoju, a jednocześnie struktura okresu pokoju nie powinna znacznie różnić się od struktury czasu wojennego.[30]

---

[27] Tamże, s. 42.
[28] Tamże, s. 43.
[29] Tamże, s. 44.
[30] S.E. Dworecki, *Logistyka w wojsku,* ATKA, Warszawa 1996, s. 64.

Od początku lat dziewięćdziesiątych tworzone były nowe koncepcje naszych sił zbrojnych, w tym sił powietrznych. Procesowi temu podlegała również logistyka. Sztab Generalny WP opracował w tym czasie kilka wariantów logistyki.[31]

Były to próby kompleksowego i usystematyzowanego przedstawienia propozycji przyszłościowych rozwiązań w tym zakresie. Zaproponowano wydzielenie z ogólnych struktur logistyki „logistyki konsumenta", która zgodnie ze standardami NATO stanowi część logistyki zajmującą się przyjmowaniem zaopatrzenia od dostawców, magazynowaniem, transportem, eksploatacją uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW), a także rozmieszczaniem, wykorzystywaniem i pozbywaniem się UiSW oraz środków materiałowych. Obejmuje ona również kierowanie zasobami, kierowanie przepływem ludzi i materiałów, ewidencję i sprawozdawczość itd. Jednym z priorytetów miało być wprowadzenie podziału w ramach logistyki konsumenta na „**logistykę operacyjno-planistyczną**" oraz „**logistykę wykonawczą**". Logistyka konsumenta miała podlegać szefowi Sztabu Generalnego WP, w tym jej część operacyjno-planistyczna (J4) znajdować się miała w strukturach Sztabu, a część wykonawcza byłaby kierowana - na szczeblu centralnym – przez Dowództwo Materiałowo-Techniczne WP, któremu podporządkowane miały być cztery Rejony Logistyczne (w wariancie I). Natomiast na szczeblu rodzajów sił zbrojnych (RSZ) część wykonawcza logistyki konsumenta dowodzona byłaby przez Dowództwa Materiałowo-Techniczne RSZ podległe dowódcom danego RSZ. „*Powyższe rozwiązanie zmierza w kierunku osiągnięcia wymogów interoperacyjności ze strukturami NATO oraz pozwala na realizację zabezpieczenia logistycznego w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym*"[32].

Przystępując do rozważań nad rolą i miejscem organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym DSP uznałem, że w pierwszej kolejności należy badaniom poddać jego organizację na szczeblu wyższym (centralnym – Sztabu Generalnego WP). Za podstawę do analizy problemu przyjąłem stwierdzenie zawarte w *Koncepcji logistyki resortu obrony narodowej* z 1998 roku[33], w której m.in. zakłada się, że: struktury organizacyjne naszych sztabów, dowództw i jednostek wojskowych

---

[31] M.in.: Koncepcja logistyki SZ RP do 2012 roku (opracowana na przełomie lat 1996/97 roku), której treści były przedmiotem dyskusji na V Konferencji Naukowej przeprowadzonej w Dęblinie w 1998 roku, nt. *Logistyka w SZ RP*; Koncepcja logistyki resortu obrony narodowej (opracowana w 1998 roku) – załącznik nr 6.

[32] Tamże, s. 4.

[33] Tamże, s. 19.

będą – podobnie jak innych państw Sojuszu – funkcjonowały w zbliżonym do siebie układzie organizacyjnym i kompetencyjnym. Ten nowy układ miałby polegać na **rozdzieleniu funkcji wykonawczych i planistycznych** oraz wyraźnym zarysowaniu podziału na logistykę produkcji i logistykę konsumenta (dystrybucji)[34]. I dalej: „...*za planowanie działań logistycznych odpowiadał będzie jeden dowódca oraz podległy mu sztab, opracowujący zadania dla wszystkich jednostek, w tym bojowych i logistycznych.*

Struktury tego typu będą funkcjonowały na wszystkich szczeblach organizacyjnych naszych SZ, od najwyższego do pododdziału włącznie"[35]. „...*pion wojskowy odpowiedzialny byłby za logistykę konsumenta, czyli za pozyskiwanie, przechowywanie i utrzymywanie, konserwację, dystrybucję, transport i dostarczanie zaopatrzenia do użytkowników*. W tym pionie ma być też wyodrębniona część **planistyczno-koordynująca** oraz **wykonawcza**. Pierwszą stanowić będą komórki odpowiadające natowskim organom **J4/G4/S4**, drugą zaś – **dowództwa materiałowo-techniczne** WP oraz rodzajów SZ"[36].

Pion operacyjno-planistyczny logistyki miał kreować całościową działalność logistyczną. Określałby ogólne wymogi oraz identyfikowałby ograniczenia, a także wydawałby wytyczne dla poszczególnych komponentów systemu logistycznego SZ RP[37]. Pion ten opracowywałby plany zabezpieczenia logistycznego do planów przeprowadzenia określonych operacji. Generalnie organy tego pionu odpowiadałyby za całe spektrum planowania logistycznego. Ich zadaniem miało być również koordynowanie planów logistycznych w ramach danego sztabu (tj. sztabu, którego byłyby częścią składową) oraz w układzie sojuszniczym. Miałby również zadanie określania ogólnych wymogów w zakresie zabezpieczenia logistycznego. Pion ten koordynowałby też i określał zadania w zakresie państwa gospodarza (HNS – Host Nation Support) oraz współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC – Civil Military Cooperation) w obszarze logistyki wojskowej. Organy J4, G4 i S4 miałyby być organami szefów sztabów danego szczebla dowodzenia w zakresie logistyki, *a nie*

---

[34] Chodzi tu o wywiad z gen. bryg. S. Filipiakiem, szefem Zarządu Planowania Logistycznego SG WP. „Polska Zbrojna", lipiec 1998, nr 30, s. 10

[35] Tamże, s. 10.

[36] Tamże, s. 10.

[37] Zakres kompetencyjny Zarządu Planowania Logistycznego SG WP – załącznik nr 2.

organami dowodzenia logistyką wykonawczą. Miały one stanowić części składowe sztabów[38].

Pion wykonawczy logistyki konsumenta miało natomiast stanowić, już wcześniej wymieniane, Dowództwo Materiałowo-Techniczne, w którym znajdowałby się potencjał logistyczny. Dowództwa te miały pełnić funkcje **organów dowodzenia** i **koordynowania** realizacją zadań, zgodnie z opracowanymi przez organy planistyczne logistyki planami zabezpieczenia logistycznego. Zasadniczymi zadaniami tych dowództw miałoby być organizowanie kompleksowego zabezpieczenia logistycznego[39]. Polegać to miało na tym, że Dowództwo Materiałowo-Techniczne SP RP organizowałoby kompleksowe zabezpieczenie logistyczne na rzecz SP RP na obszarze całego kraju. Poza tym kierowałoby realizacją zadań zabezpieczenia logistycznego określonych jednostek wojskowych wydzielanych do zadań w ramach operacji sojuszniczych, również poza granicami kraju, a także dowodziłoby logistyczną jednostką rozwiniętą na czas „P", realizując cel SZ TG – 4120 – „zabezpieczenie ciągłości wsparcia logistycznego".

I tak w ramach realizacji celu oznaczonego TG – 2701 („Jednolita struktura dowództw") w 2000 roku decyzją MON zostały wprowadzone nowe struktury dowództw, w tym DSP.

W logistyce DSP wprowadzono dwa organy: pion **G-4** oraz tzw. **logistykę wykonawczą**. Na szczeblu natomiast SG WP wprowadzono jeden organ logistyki, którym jest Generalny Zarząd Logistyki (GZL - P-4)[40]. Jest on komórką organizacyjną właściwą w ustalaniu kierunków rozwoju oraz wypracowywaniu modelu organizacyjno-funkcjonalnego logistyki SZ w czasie pokoju, kryzysu i na czas wojny. Nadzoruje gotowość operacyjną systemu logistycznego SZ. Ustala i wytycza główne kierunki oraz sposoby realizacji zadań wsparcia logistycznego w wymiarze narodowym i wielonarodowym. Do zadań P-4 m.in. należy: wypracowanie koncepcji wsparcia logistycznego oraz zasad kierowania i dowodzenia[41] wsparciem logistycznym SZ RP w okresie pokoju, kryzysu i wojny, koordynowanie planowania logistyczno-operacyjnego w SZ RP (co jest też sprzeczne z zasadami kierowania, w

---

[38] M.in. *Koncepcja logistyki resortu obrony narodowej* (1998) - załącznik nr 6.
[39] Tamże, s. 5.
[40] Wyciąg z zakresu kompetencyjnego GZL SG WP- załącznik nr 2.
[41] Np. w *Zasadach funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP* stwierdza się, że „kierowanie systemem logistycznym realizowane jest przez dowodzenie i zarządzanie", s. 37.

których mówi się, że kierowanie systemem logistycznym dokonywane jest w ramach dowodzenia i zarządzania. Brak jest więc konsekwencji w określaniu zakresu kierowania – dowodzenia i zarządzania. Z brakiem konsekwencji w tym zakresie w różnych dokumentach spotykałem się wielokrotnie.

Organem planistycznym GZL jest Zarząd Planowania Logistycznego.[42] Stanowi on jednostkę organizacyjną właściwą w zakresie planowania zabezpieczenia logistycznego SZ w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych i na czas wojny w opcjach od narodowej do wielonarodowej.

Na szczeblu DSP RP wprowadzono zarówno Zarząd G-4, jak i logistykę wykonawczą z szefem logistyki. Po wprowadzeniu nowych struktur (rys. nr...) opracowano zakres kompetencji dla Zarządu Logistyki[43]G-4 oraz pionu szefa logistyki wykonawczej[44] (co również nie jest zgodne z zasadami tworzenia organizacji, gdzie powinno się określić najpierw: cel, funkcje, zadania, a potem do nich dobudować ich struktury. Dlatego w zasadzie nie ustalono kompetencji i ich podziału między A-4 a logistyką wykonawczą adekwatnie do potrzeb, przez co dublowały się i wprowadzały chaos kompetencyjny i wiele niedomówień, a także brak jednoznaczności zadań i obowiązków. Problemy wynikające z funkcjonowania tych dwóch organów logistyki pojawiły się już w działalności bieżącej, w warunkach pokoju. Później, podczas ćwiczeń również one występowały w zakresie kompetencyjnym i odpowiedzialności za realizację zadań. Ze względu na ich olbrzymią wagę kierownik Katedry Logistyki WLOP AON umożliwił prowadzenie badań podczas corocznie przeprowadzanej Wydziałowej Gry Wojennej, m.in. w celu sprawdzenia zasadności funkcjonowania dwóch ośrodków (organów) decyzyjnych logistyki na
jednym szczeblu[45]. Rozwiązanie to z pewnymi modyfikacjami zostało przyjęte przez decydentów DSP, pokrywało się ono z praktycznymi doznaniami i odczuciami w tym zakresie oficerów A-4 i logistyki wykonawczej.

---

[42] Wyciąg z zakresu kompetencyjnego ZPL GZL SG WP – załącznik nr 2.
[43] Wyciąg z zakresu kompetencji Zarządu Logistyki G-4 – załącznik nr 3.
[44] Wyciąg z zakresu kompetencji szefa logistyki wykonawczej – załącznik nr 4.
[45] Koncepcja ćwiczenia „MAJ 2000" przeprowadzonego w WLiOP AON oraz wnioski z obserwacji czynności ćwiczących podczas planowania działań – załącznik nr 9.

3.3. Właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego przez organy DSP RP

Dążąc do określenia i scharakteryzowania właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego przez organy DSP, badano przebieg tego procesu podczas ćwiczeń przeprowadzanych przez DWLOP oraz w Wydziale WLOP AON. Jest to spowodowane tym, że to właśnie na podstawie wniosków z tych ćwiczeń określone zostały relacje pomiędzy poszczególnymi pionami funkcjonalnymi (organami) logistyki DSP i niejako były środkami weryfikacji opracowanych w Wydziale Lotnictwa i OP założeń funkcjonowania A-4 i logistyki wykonawczej. Określono te relacje, niejako korzystając z możliwości WLOP i przychylności przełożonych, określono również pomiędzy logistyką WLOP oraz CAOC[46]. Realizacja założeń tych ćwiczeń, w których przyjętą organizację procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym narodowych SP przedstawia rys. 8, określająca zakres obowiązków i kompetencji poszczególnym pionom funkcjonalnym logistyki SP, okazała się trafna i celowa. Efektem tego było ustalenie określonych kompetencji i obowiązków i określenie aktualnie obowiązujących relacji informacyjnych, współdziałania i hierarchicznych pomiędzy logistyką planistyczną i wykonawczą w toku kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP przez szczebel operacyjny.

Z badań prowadzonych podczas ww. ćwiczeń[47] wynika, że z dwóch funkcjonujących w logistyce szczebla operacyjnego organów (logistyka planistyczna i logistyka wykonawcza) organem posiadającym uprawnienia do stawiania zadań jest jednak organ logistyki planistycznej. Zgodnie z tym szef Zarządu Logistyki (A-4) jest organizatorem przepływu informacji logistycznych pomiędzy komórkami narodowymi i sojuszniczymi. Odpowiada za właściwy przepływ informacji logistycznej do sojuszniczych organów dowodzenia – CAOC, za jakość przetwarzania tych informacji oraz za planowanie działań logistycznych, a także za terminowe opracowanie i doprowadzanie zadań logistycznych do wykonawców. Koordynuje również realizację zadań logistycznych[48]. Opracowując ten model, należało ustalić, zgodnie z zasadami

---

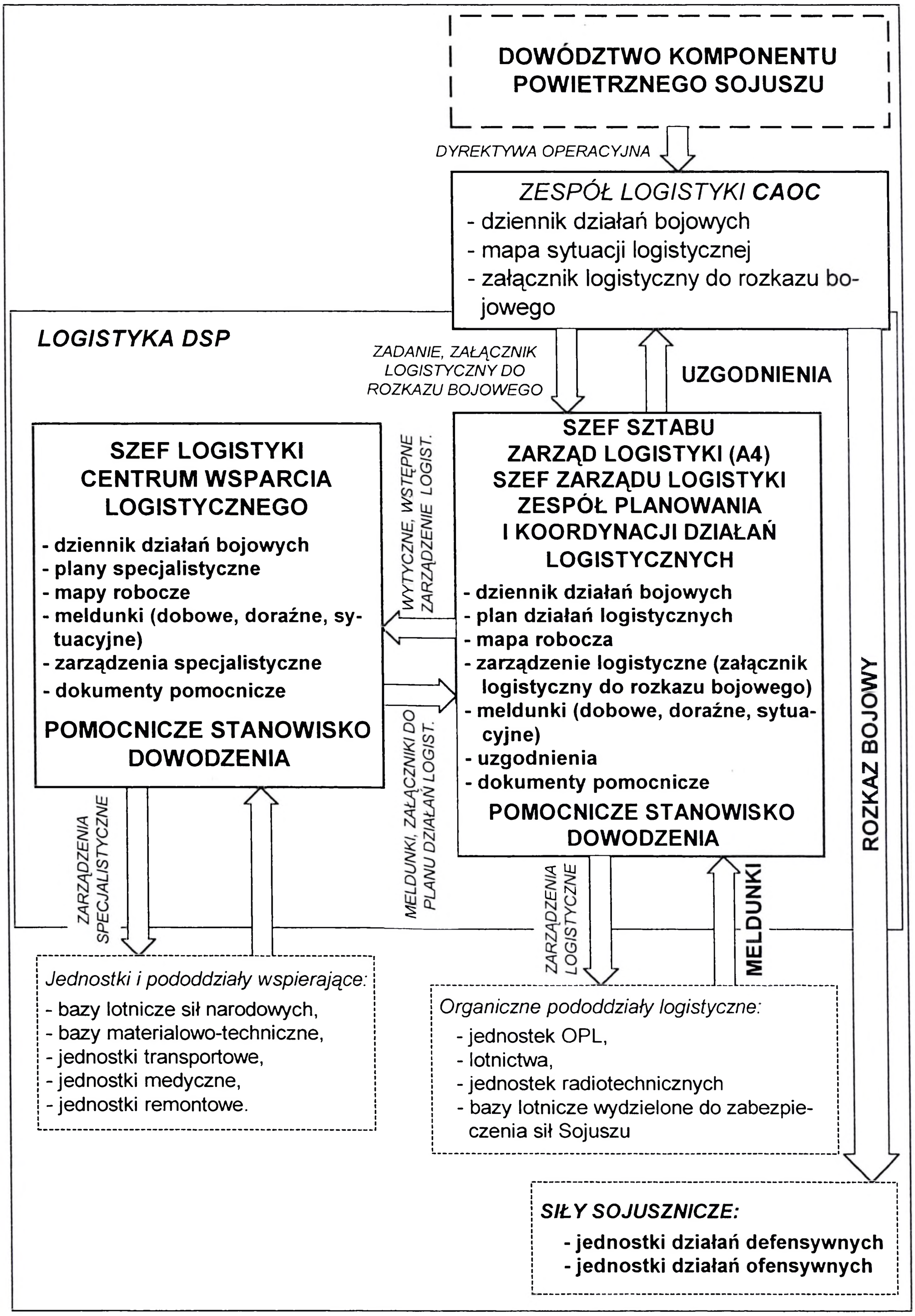
[46] Model funkcjonowania organów logistyki został opracowany przez mjr. dypl. mgr. inż. M. Chojnackiego i mjr. dypl. M. Fornala oraz sprawdzony podczas Wydziałowej Gry Wojennej w Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON, w której organy logistyki planistycznej i wykonawczej podgrywali oficerowie Podyplomowego Studium Operacyjno-Logistycznego, maj 2000 r. Założenia przyjęte w tym modelu stanowiły podstawę do przyjęcia w Dowództwie WLOP rozwiązań analogicznych – *Materiały ze szkolenia z kierowniczą kadrą logistyki WLOP*.

[47] Załącznik nr 9.

[48] Tamże.

dowodzenia, odpowiedzialnego za realizację zadań logistycznych. To z kolei spowodowało swoiste obniżenie rangi stanowiska szefa logistyki wykonawczej, gdyż w tym modelu to właśnie on ze swoimi organami wykonawczymi realizował przedsięwzięcia zawarte w planie opracowanym przez A-4.

W modelu tym zespół planowania i koordynacji działań logistycznych zapewnia szefowi Zarządu Logistyki (A-4) jasność sytuacji logistycznej, głównie sytuacji w podporządkowanych oddziałach oraz pododdziałach SP. Koordynuje ich zabezpieczenie logistyczne, poprzez proponowanie szefowi Zarządu doraźnych działań, mających bezpośredni wpływ na możliwości prowadzenia działań logistycznych przez podległe pododdziały i oddziały. Zgłasza, poprzez szefa logistyki, potrzeby dotyczące poprawy ich sytuacji logistycznej. Prowadzi mapę roboczą szefa Zarządu Logistyki. Do podstawowych zadań tego zespołu należy: gromadzenie, przetwarzanie i przechowywanie informacji logistycznych uzyskiwanych od podporządkowanych, organicznych pododdziałów logistycznych jednostek SP szefa logistyki wykonawczej; ocenianie sytuacji logistycznej i koordynowanie zabezpieczenia logistycznego podporządkowanych szefowi Zarządu Logistyki organicznych pododdziałów logistycznych jednostek SP; opracowywanie propozycji doraźnych działań wynikających ze zmian sytuacji bojowej i logistycznej; przygotowywanie danych do meldunków (wystąpień) szefa Zarządu Logistyki; udostępnianie niezbędnych informacji logistycznych oficerom zespołu logistyki



Źródło: W. Drążczyk, M. Chojnacki, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych,* AON, Warszawa 2000.

Rys. 10. Organizacja kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP

CAOC oraz szefowi logistyki wykonawczej; przygotowywanie danych do sprawozdania z działań.

W modelu tym szef logistyki wykonawczej jest organizatorem wsparcia procesów zaopatrywania oraz świadczenia usług specjalistycznych, a także socjalno-bytowych, niezbędnych wojskom do prowadzenia działań, a podległe mu centrum wsparcia logistycznego zapewnia ciągłość procesów zaopatrywania wojsk i świadczenia usług podczas działań.

Do podstawowych zadań Centrum Wsparcia Logistycznego należy: gromadzenie, przetwarzanie i przechowywanie informacji logistycznych z oddziałów i pododdziałów bojowych SP, podporządkowanych oddziałów i pododdziałów logistycznych SP, oddziałów i pododdziałów logistycznych wojsk lądowych, wojsk OT oraz marynarki wojennej; ocenianie sytuacji podporządkowanych szefowi logistyki wykonawczej oddziałów i pododdziałów logistycznych SP oraz opracowywanie propozycji doraźnych działań wynikających ze zmian tej sytuacji; przygotowywanie danych do meldunków (wystąpień) szefa logistyki wykonawczej; udostępnianie niezbędnych informacji logistycznych oficerom zespołu planowania i koordynacji działań logistycznych; przygotowywanie danych do sprawozdania z działań, a w tym liczbę i typ samolotów niesprawnych oraz zablokowanych na lotniskach, których użycia nie można planować, ograniczenia stanu zasadniczych środków bojowych i materiałowych, ograniczenia możliwości czasowych odtwarzania gotowości bojowej samolotów; zmiany możliwości przyjęcia i odtwarzania gotowości bojowej samolotów na lotniskach innych baz lotniczych, niezbędne zmiany rozmieszczenia oddziałów i pododdziałów podporządkowanych dowódcy CAOC, wynikające z sytuacji logistycznej, prognozę dalszych zmian potencjału logistycznego oraz wnioski dotyczące możliwości realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w okresie planowanych działań.

Proces przygotowania działań przez narodowe zespoły planowania i koordynacji działań logistycznych oraz Centrum Wsparcia Logistycznego realizowany jest według procedur stosowanych w CAOC. Nie rzadziej niż raz na dobę, szef logistyki wykonawczej otrzymuje zarządzenie szefa logistyki planistycznej (zarządzenie logistyczne - załącznik do rozkazu bojowego Dowódcy SP). Również raz na dobę szef logistyki wykonawczej stawia zadanie (zarządzenie szefa logistyki)

podporządkowanym mu logistycznym jednostkom wykonawczym. Ponadto dokonuje się podziału jednostek, których częścią (w ramach kierowania zabezpieczeniem logistycznym) zarządza szef Zarządu A-4 oraz szef logistyki wsparcia. Proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym w DSP, w działaniach sojuszniczych, rozpoczyna się od przyjęcia powietrznej dyrektywy operacyjnej (AOD) przez dowódcę SP. Jednocześnie taką dyrektywę operacyjną otrzymuje dowódca CAOC. Dyrektywa ta zawiera również załącznik logistyczny (aneks lub apendix), który wraz z odpowiednimi, innymi załącznikami logistycznymi stanowi podstawę dla zespołów logistyki do uruchomienia procesu planowania zabezpieczenia logistycznego.

Z treści zawartej w jednym z logistycznych dokumentów szefa logistyki planistycznej (A-4), tzn. w zarządzeniu logistycznym, wynika, że przekazuje on informacje o działaniach logistycznych, realizowanych na korzyść jednostek bojowych (nie logistycznych) przez jednostki podporządkowane szefowi logistyki wykonawczej. Natomiast dowódcy jednostek logistycznych i bojowych, w celu utrzymania jasności sytuacji logistycznej, co najmniej raz na dobę przesyłają meldunki sytuacyjne szefowi logistyki wykonawczej oraz szefowi logistyki planistycznej.

3.4. Wnioski

Na podstawie analiz teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP, a także w wyniku obserwacji prowadzonej podczas Wydziałowej Gry Wojennej, warsztatów oraz ćwiczeń w DWLOP i Sztabie Generalnym, można sformułować wiele wniosków pozwalających zweryfikować hipotezy robocze, oto one:

1. **W teorii dowodzenia SZ RP** funkcjonują terminy: kierowanie, dowodzenie i zarządzanie. Są one, zależnie od źródła, interpretowane różnie. W jednych dowodzenie generalnie oznacza całokształt działalności dowódcy i sztabów; zarządzanie zaś to jeden z aspektów dowodzenia obejmujący, w ścisłym znaczeniu, kierowanie działami gospodarki i administracji wojskowej. W innych kierowanie obejmuje zagadnienia dowodzenia i zarządzania, jako przedsięwzięcia realizowane równolegle.
2. **Zasady dowodzenia (kierowania) zabezpieczeniem logistycznym** wynikają z ogólnych zasad dowodzenia. W *Zasadach funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP* wymienione są cztery: zasada jednoosobowości kierowania, konkretności, efektywności i decydującego ogniwa. Z kolei w *Regulaminie działań taktycznych SP RP* wyróżnia się ich pięć: jedność, jednoosobowość, ciągłość, operatywność i skrytość. W *Teorii dowodzenia siłami powietrznymi w systemie zintegrowanym* przytaczane są natomiast takie zasady, jak: jednoosobowość, operatywność, centralizacja, ciągłość i żywotność, zapewnienie stałej i wysokiej gotowości oraz sprawności organów dowodzenia, efektywność.
3. **Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym** do momentu wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych w DSP RP mogło być realizowane w czasie kryzysu lub wojny w CSD. Głównym kierownikiem na tym stanowisku dowodzenia w zakresie logistyki był szef logistyki DSP. Dysponował on organami pomocniczymi z podległych mu pionów funkcjonalnych. Na stanowisku tym realizowano wszystkie funkcje związane z kierowaniem zabezpieczeniem logistycznym. Planowanie logistyczne stanowiło ważną część planowania operacyjnego SP. Kierowanie to obejmowało jednak logistykę narodową.

Wprowadzenie nowych struktur organizacyjnych w DSP RP spowodowało, że zaczęły funkcjonować na tym szczeblu **dwa organy logistyki**: pierwszy jako **Zarząd G-4** (logistyka operacyjno–planistyczna) i drugi jako logistyka wykonawcza z głównym kierownikiem–szefem logistyki. W wyniku takiego usytuowania tych organów powstał również problem kierowania przez nie zabezpieczeniem logistycznym. Szczególnie istotne znaczenie spełnia kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP RP w działaniach sojuszniczych. Uwidacznia się tu jednak nieodpowiednie umiejscowienie tych dwóch organów logistyki DSP, tj. Zarządu A-4 i logistyki wykonawczej, co wyraźnie jest w nich widoczne. Obrazuje to najlepiej proces planowania zabezpieczenia logistycznego. To w nim, aby spełnić standardy interoperacyjności, szef logistyki DSP (wykonawczej), pomimo zajmowania w czasie pokoju pozycji równej szefowi sztabu spełniał rolę podległą w stosunku do G-4 w czasie kierowania działaniami. Założenie takie zostało przyjęte podczas ćwiczeń w Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON, aby sprawdzić, czy nadal powinno uwzględniać się zasady dowodzenia przy konstruowaniu nowych struktur. Wyniki badań ww. problemu pozwalają wnioskować, że w logistyce niezbędne okazuje się wprowadzenie jednotorowego systemu kierowania procesami logistycznymi uwzględniającego wyraźny, jednoznaczny podział kompetencji i obowiązków pomiędzy organami logistyki planistycznej i wykonawczej. Sugeruje to potrzebę utworzenia **jednego pionu logistyki** z jednym kierownictwem.

4. ORGANIZACJA KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH W OKRESIE PRZECHODZENIA DO MODELU - 2012 SIŁ ZBROJNYCH RP

4.1.Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych w koncepcji logistyki SZ RP do 2012 roku

Niniejsza koncepcja była pierwszą próbą wytyczenia kierunków zmian w logistyce SZ RP, poprzez przyjęcie których i uwzględnienie docelowej struktury SZ ma osiągnąć drugi poziom standaryzacji, czyli poziom interoperacyjności.

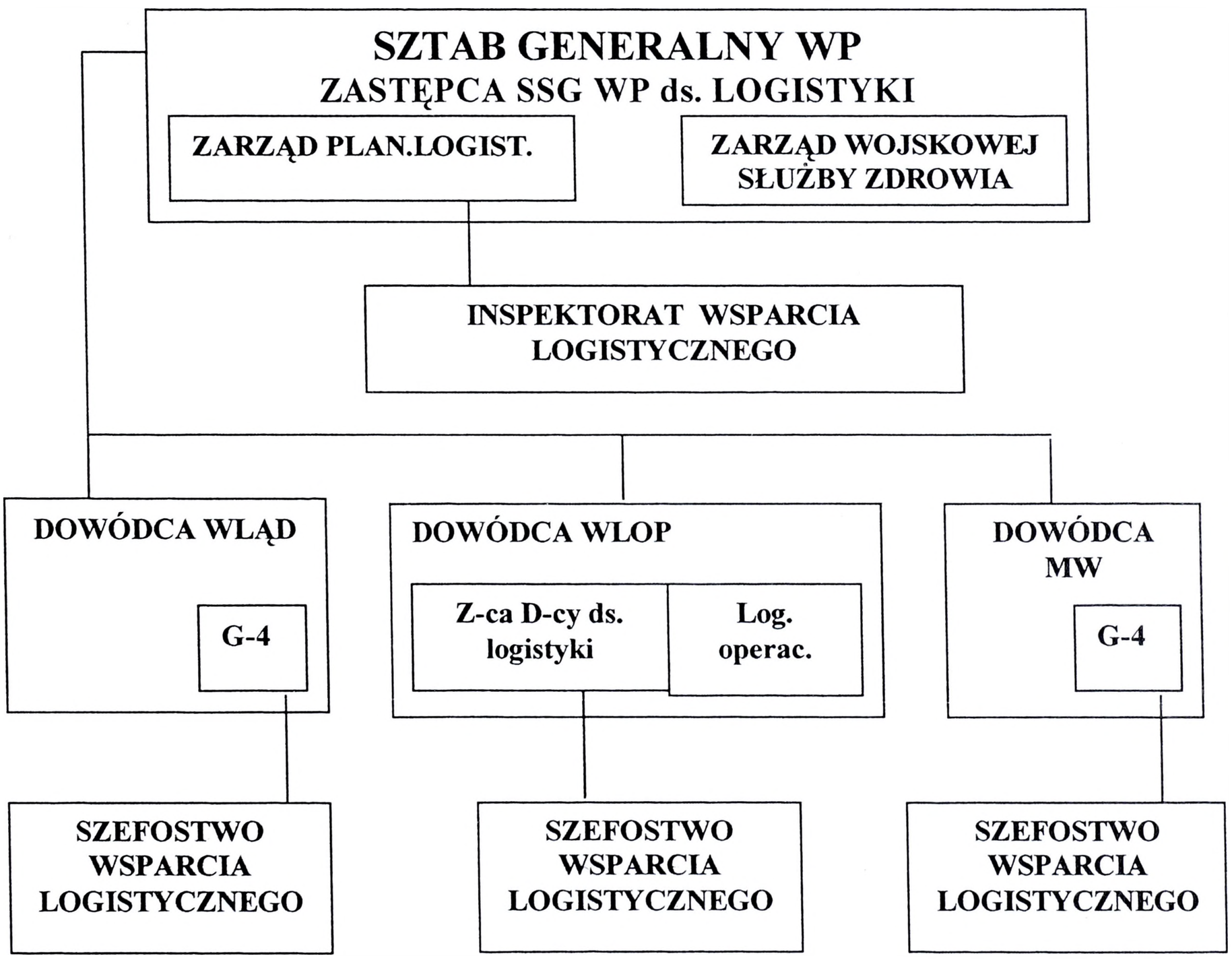
W zakresie dowodzenia celem było zwiększenie skuteczności kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk, w tym SP RP. Aby to osiągnąć, założono: dostosowanie struktur organizacyjnych jednostek logistycznych szczebla taktycznego do struktur organizacyjnych logistyki funkcjonujących w armiach NATO; podzielenie organów logistycznych na dwie zasadnicze części: pierwszą o charakterze koncepcyjno-planistycznym podporządkowaną szefowi sztabu i drugą o charakterze organizacyjno-realizacyjnym (wykonawczym) – podporządkowaną dowódcom i funkcjonującą w składzie dowództw jednostek logistycznych; **wydzielenie na szczeblu operacyjnym i RSZ** ze składu istniejących logistycznych organów kierowania logistyki operacyjnej z uprawnieniami adekwatnymi do uprawnień organów logistycznych G-4 sztabów szczebla taktycznego, a z pozostałej części odpowiednio w RSZ szefostw wsparcia logistycznego; zorganizowanie na szczeblu centralnym Inspektoratu Wsparcia Logistycznego z zadaniem organizacji i koordynacji przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego realizowanego na korzyść całych SZ RP; utworzenie na obszarach przyszłych dwóch okręgów wojskowych pełniących funkcje administracyjno-terytorialne siedmiu rejonów logistycznych skupiających stacjonarny potencjał logistyczny WLąd, SP i MW oraz mobilne (mobilizowane na czas „W") jednostki logistyczne szczebla operacyjnego i centralnego[1].

W koncepcji tej problematykę kierowania logistyką SZ rozważano wielowariantowo[2]. W wariancie pierwszym (rys.11) (odnoszę się jedynie do organów

---

[1] *Koncepcja logistyki SZ RP do 2012 roku* (1996)– załącznik nr 5.
[2] Tamże.

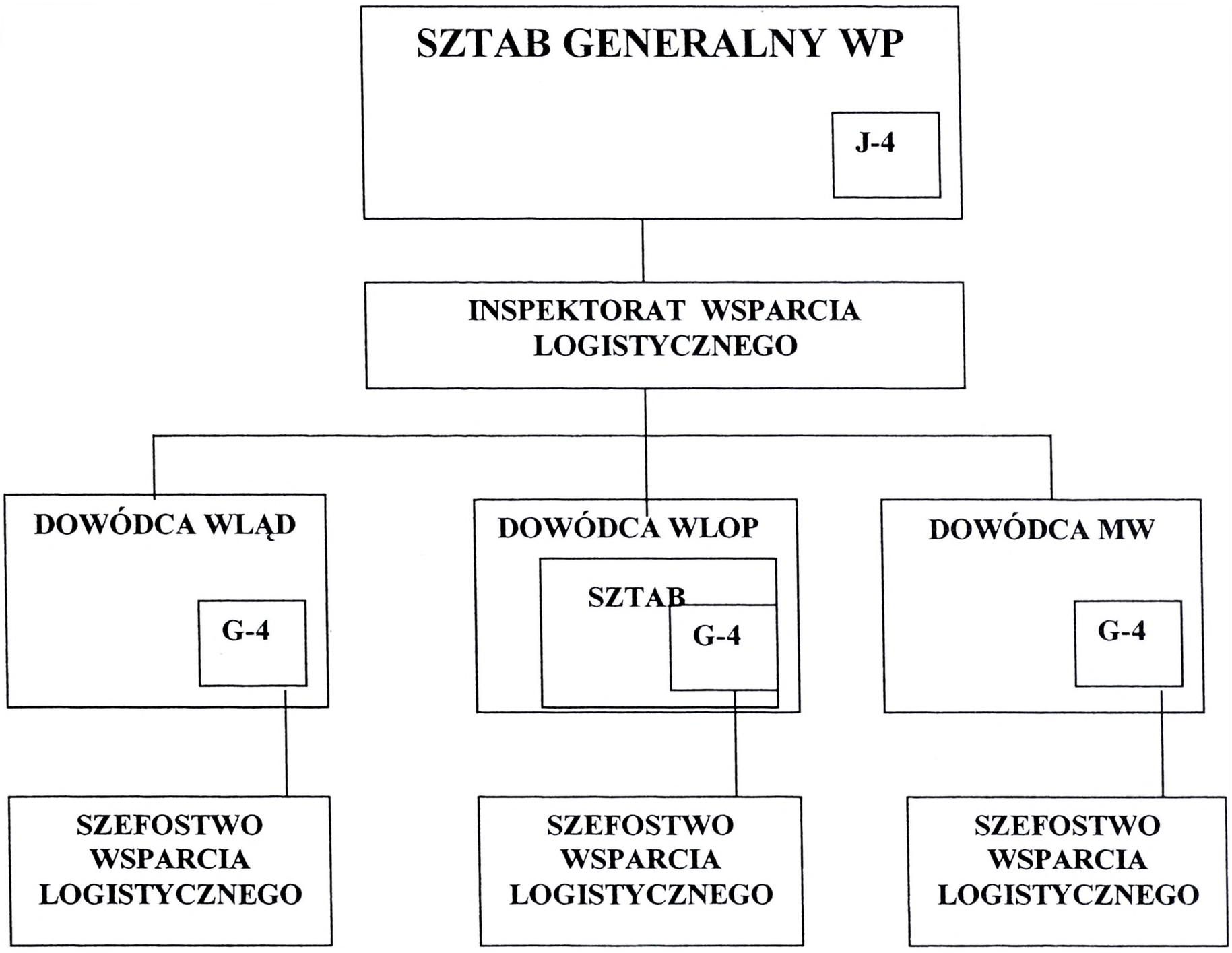
kierowania logistyką DSP RP) część wykonawcza logistyki (logistyka specjalistyczna) wydzielona z DSP miała tworzyć szefostwo wsparcia logistycznego i zakładano, że podlega dowódcy, poprzez jego zastępcę ds. logistyki. Poza tym przewidywano wydzielenie logistyki operacyjno-planistycznej realizującej zadania planistyczno-organizacyjne, analityczne i koordynujące. W drugim zaś wariancie (rys.12) część wykonawcza logistyki DSP miała tworzyć szefostwo wsparcia logistycznego podległe dowódcy SP. W tym wariancie zastępca ds. logistyki podlegałby szefowi sztabu DSP[3]. W DSP ponadto miały być wydzielone komórki logistyki operacyjnej (realizujące zadania planistyczno-organizacyjne i koordynujące – G-4) jako organ podlegający bezpośrednio szefowi sztabu.



Źródło: Załącznik nr 5.

Rys.11. Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym DSP (wariant I)

[3] Tamże.



Źródło: Załącznik nr 5.

Rys.12. Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym DSP (wariant II)

Pomimo chęci dostosowania organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym na szczeblu operacyjnym, m. in. SP, do standardów NATO widać w powyższej koncepcji tendencje do rozwiązań wielowariantowych. Umożliwiło to dokonanie jej oceny w kontekście organizowania organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym na szczeblu DSP RP. Wyniki oceny przedstawiłem w tabeli 2.

Tabela 2

Lp.	Zalety	Lp.	Wady
1.	Próba dostosowania organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP na szczeblu operacyjnym do rozwiązań sojuszniczych	1.	Nieuwzględnienie funkcjonowania dwóch organów logistyki na tym samym szczeblu w systemie dowodzenia wojskami, w tym kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Traktowanie podziału logistyki na logistykę planistyczną i wykonawczą jako celu samego w sobie bez uwzględnienia ewentualnych konsekwencji.
2.	Próba usytuowania organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym szczebla operacyjnego SP pod jednym kierownikiem. W wariancie drugim zastępca ds. (nie określono czyj zastępca) logistyki i G-4 miałyby podlegać pod szefa sztabu		
3.	Ze schematu (wariant drugi) wynika, że organ G-4 jest organem nadrzędnym w stosunku do szefostwa wsparcia logistycznego, w wyniku czego nie miałby faktycznie miejsca podział logistyki na szczeblu DSP.		

4.2.Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych w koncepcji logistyki resortu obrony narodowej (1998 rok)

W koncepcji tej przedstawiono wnioski wynikające z bezpośrednich kontaktów i współdziałania z organami logistyki państw Sojuszu, zarówno w praktycznym działaniu (np. IFOR, SFOR), jak i w czasie ćwiczeń. Potwierdzają one jednoznacznie potrzebę pilnego i zdecydowanego dokonania określonych przeobrażeń w obszarze działań systemowych, organizacyjnych i wykonawczych[4]. W wyniku prowadzonych analiz dotyczących przyszłego uczestnictwa w strukturach Sojuszu wygenerowano wnioski dotyczące kierunków przekształceń w systemie logistycznym SZ RP, w tym SP. Wynika z nich, że struktura ówczesnych struktur logistyki SZ RP wykazywała wiele istotnych różnic **organizacyjno-kompetencyjnych**, które miały wpływ na możliwość skutecznego współdziałania naszych i sojuszniczych systemów logistycznych. Konieczne było przeprowadzenie zmian w systemie ewidencji i sprawozdawczości dostosowujących go do współpracy w układzie sojuszniczym, w tym przyjęcie procedur NATO z jednoczesnym wykorzystaniem techniki komputerowej.

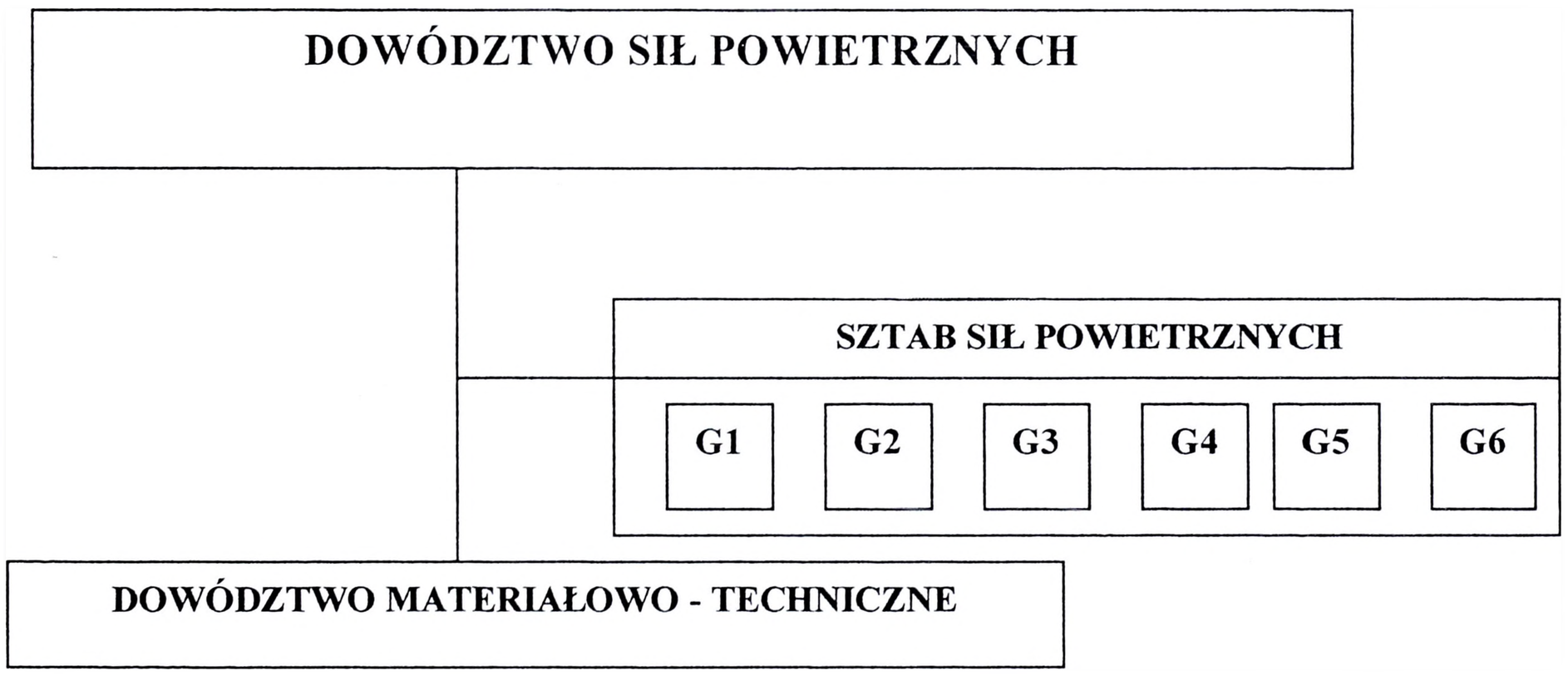
W wyniku przeprowadzonej analizy określono wówczas kierunki doskonalenia systemu logistycznego SZ RP. W zakresie dowodzenia i kierowania w ramach logistyki konsumenta zaproponowano podział logistyki na operacyjno-planistyczno-koordynującą, występującą w strukturze sztabów NATO jako J4/G4/S4 oraz na logistykę wykonawczą („*rozwiązanie takie jest powszechne w SZ Sojuszu i występuje zawsze w wielonarodowych organach dowodzenia i kierowania*[5]"). Przedstawiono również ogólny podział zadań i kompetencji pomiędzy poszczególnymi pionami. Pion G-4 stosownie do szczebla kreowałby całościową politykę logistyczną, określałby ogólne wymogi oraz identyfikowałby ograniczenia, a także wydawałby wytyczne dla poszczególnych komponentów systemu logistycznego, w tym dowództw.

---

[4] *Koncepcja logistyki resortu obrony narodowej* (1998 rok) – załącznik nr 6.
[5] Tamże.

Pion ten opracowywałby plany zabezpieczenia logistycznego wojsk jako część składową planów przeprowadzenia określonych operacji[6]. Poza tym stwierdzono, że komórki (organy) tego pionu byłyby odpowiedzialne za wszystkie aspekty planowania, polityki logistycznej i procedur, koordynację planów logistycznych w ramach własnych sztabów oraz w układzie sojuszniczym. Miały one nie być organami dowodzenia logistyką wykonawczą. Pion wykonawczy logistyki stanowiłyby zaś powołane dowództwa materiałowo-techniczne odpowiednich szczebli. Dowództwa te miały pełnić funkcje organów dowodzenia i koordynacji realizacji zadań, zgodnie z opracowanymi przez pion G-4 planami zabezpieczenia logistycznego. Na podstawie tych planów wymienione dowództwa opracowywałyby własne plany (szczegółowe) realizacji poszczególnych zadań. Przewidywano, że dowództwu materiałowo-technicznemu WP podporządkowane będą cztery rejony logistyczne. Natomiast na szczeblu RSZ występować miały odpowiednio dowództwa materiałowo-techniczne RSZ, które byłyby podległe dowódcom odpowiednich RSZ[7].

Proponowaną strukturę sztabu Dowództwa SP RP przedstawia rys.13, zaś szczegóły koncepcji zawiera załącznik nr 6.



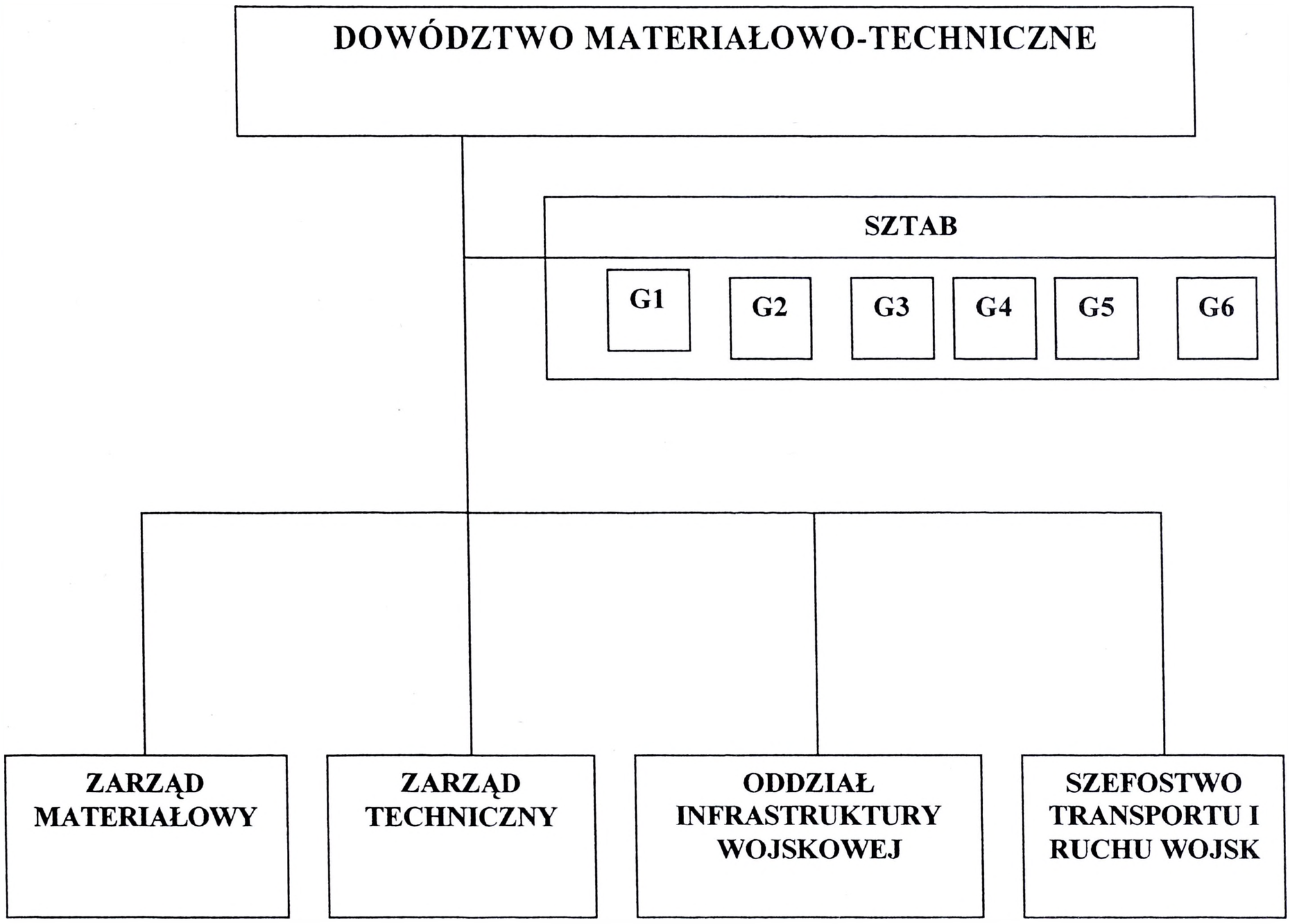
Źródło: Załącznik nr 6.

Rys. 13. Schemat organizacyjny sztabu dowództwa SP RP

---

[6] Tamże.
[7] Tamże.

Strukturę dowództwa materiałowo-technicznego przedstawia rys.14.



Źródło: Załącznik nr 6.

Rys. 14.Struktura dowództwa materiałowo - technicznego

Koncepcja logistyki resortu obrony narodowej była kolejną próbą dostosowania struktur organizacyjnych logistyki SZ RP, w tym DSP, do struktur NATO. Widoczny jest w niej wpływ doświadczeń wynikających ze wspólnych działań z państwami Sojuszu. Ocena koncepcji w kontekście organizowania organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym na szczeblu DSP RP pozwoliła na sformułowanie wad i zalet odnośnie jej przydatności w warunkach, w jakich miała funkcjonować.

Tabela 3

Lp.	Zalety	Lp.	Wady
1.	Próba dostosowania organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP na szczeblu operacyjnym do rozwiązań sojuszniczych	1.	Oddzielenie logistyki planistycznej od wykonawczej bez sprecyzowania funkcji i zadań tych organów w WSyD
2.	Na szczeblu DSP funkcjonowanie jednego organu logistyki G-4		
3.	Określenie funkcji w zakresie planowania logistycznego organowi G-4 oraz dowództwu materiałowo - technicznemu		
4.	Założenie, że organ G-4 powinien koordynować realizację zadań i określać obowiązki w zakresie HNS i CIMIC w zakresie dotyczącym logistyki wojskowej		

4.3. Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych w koncepcji założeń systemu dowodzenia[8] SP RP (kwiecień 2000 rok)

W rozdziale tym przedstawiam istotę koncepcji założeń systemu dowodzenia SP RP, aby później w modelu propozycji wskazać w nim miejsce organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa SP RP. Ważne jest tu również określenie miejsca organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym DSP w procesie dowodzenia.

W wyniku reformowania SZ RP, w tym Sił Powietrznych, oraz przyjętych celów dla SZ RP system dowodzenia wymaga dość istotnych przeobrażeń, zarówno w sferze organizacyjnej jak i technicznej[9]. Zmiany w naszym systemie dowodzenia powinny być zgodne z kierunkiem zmian dokonującym się w Sojuszu. Obecnie poza procesem doskonalenia procedur i środków dowodzenia dokonuje się kompleksowych zmian strukturalno-funkcjonalnych w całym systemie dowodzenia NATO. Dominuje tendencja **regionalizacji stanowisk dowodzenia szczebla strategicznego i operacyjnego** oraz zwiększania mobilności stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego, a ponadto: **integracja dowodzenia** wszystkimi rodzajami sił zbrojnych przez jeden połączony organ dowodzenia; **zmniejszenie liczby stanowisk dowodzenia**, a tym samym **skrócenie „łańcucha dowodzenia" i kierowania – od decydentów do wykonawców**; **uniwersalizacja procedur dowodzenia poprzez wdrożenie jednolitych systemów i programów.** Zasadnicze przedsięwzięcia w zakresie integracji systemu dowodzenia SP z systemem OP NATO zawarte są w **„Programie integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i modernizacji sił zbrojnych RP na lata 1998 – 2012**. Przyjęto w nim, że docelowa organizacja kierowania obroną powietrzną RP powinna: zapewniać optymalne wykorzystanie (w ramach jednolitego systemu OP RP) wszystkich sił i środków OP niezależnie od ich organizacyjnej podległości; zapewniać skuteczne dowodzenie siłami i środkami OP na wszystkich kierunkach zagrożenia oraz doraźnie tworzonymi zgrupowaniami sił i środków na wybranym kierunku zagrożenia; **posiadać prostą i**

---

[8] Zasadnicze założenia i kierunki zmian w systemie dowodzenia WLOP (Tezy na grę decyzyjną w dniu 04.04.2000), DWLOP, Warszawa 2000, s. 2 - załącznik nr 1.

[9] Tamże.

elastyczną strukturę – odpowiednią do jednoznacznie określonych zadań i kompetencji dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia i stanowisk dowodzenia – poprzez znaczne zmniejszenie liczby szczebli i stanowisk dowodzenia; zapewniać pełną interoperacyjność z systemem dowodzenia OP NATO; wykorzystać w maksymalnym stopniu obecnie posiadaną infrastrukturę, a w tym obiekty specjalne i system łączności. Opracowany model docelowego systemu **dowodzenia lotnictwem** i obroną powietrzną jest stale modyfikowany i aktualizowany w miarę zdobywania informacji o strukturach i zasadach funkcjonowania Zintegrowanego Systemu OP NATO (**NATO AIR DEFENCE SYSTEM – NATINADS**). Celem tych modyfikacji jest osiągnięcie struktury docelowego systemu dowodzenia obroną powietrzną (OP) RP zbliżonej do perspektywicznej struktury systemu OP NATO opracowywanej w ramach programu ACCS (Air Command and Control System – system dowodzenia i zarządzania SP)[10]. Zasadniczy wpływ na kształt docelowego systemu **dowodzenia lotnictwem** i OP RP, a szczególnie na koncepcję jego osiągania, miały rezultaty negocjacji z SHAPE (Supreme Headquarters Allied Powers Europe – Kwatera Główna Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie) w zakresie trybu osiągania „Celów dla SZ RP", a szczególnie celu TG-2900 – „Integracja z NATINADS"[11]. **Najtrudniejsze i realizowane najwolniej są przeobrażenia w sferze strukturalno - funkcjonalnej systemu dowodzenia**. Wdrożenie tej jednolitej struktury dowództw szczebla strategicznego i operacyjnego (cel TG – 2701) pozwoli na osiągnięcie wymaganego poziomu spójności rozwiązań organizacyjnych, a w konsekwencji na możliwość sprawnego współdziałania ze strukturami NATO.

W związku z tym **narodowy system dowodzenia powinien odznaczać się wysokim stopniem integracji oraz standaryzacji zasad i procedur działania, struktur organizacyjnych, sprzętu, obiektów oraz sytemu łączności zapewniających terminowe dostarczanie organom wszystkich szczebli odpowiednich danych niezbędnych do planowania, kierowania i kontroli działania**[12]. Autorzy *Zasadniczych założeń* określili zakres problemów, które należy rozwiązać. Są to: określenie i przyjęcie optymalnych rozwiązań **strukturalno-**

---

[10] Tamże, s. 3.
[11] Tamże, s. 3.
[12] Tamże, s. 3.

funkcjonalnych elementów składowych systemu dowodzenia w całych siłach zbrojnych na wszystkich szczeblach dowodzenia ze szczególnym uwzględnieniem poziomu strategicznego i operacyjnego; wypracowanie i przyjęcie właściwej roli strategicznych i operacyjnych organów dowodzenia oraz relacji pomiędzy nimi w **układzie narodowym i sojuszniczym; sprecyzowanie adekwatnych do standardów NATO i potrzeb dowodzenia w systemie narodowym struktur organizacyjno-funkcjonalnych organów dowodzenia na wszystkich szczeblach;** ustalenie niezbędnych sił i wyposażenia jednostek zapewniających sprawne rozwinięcie i zabezpieczenie pracy organów dowodzenia w miejscach do tego przeznaczonych.

Przystępując do konstruowania struktury systemu dowodzenia naszymi siłami zbrojnymi m.in. należy uwzględnić: obowiązujące podstawy prawne i zasady z nich wynikające oraz dokumenty normatywne wydane przez dowództwo NATO (np. Dyrektywa MC w sprawie nowej struktury dowodzenia – command and control - C2); strukturę naczelnych organów kierowania obronnością państwa, które będą kierować jego funkcjonowaniem w czasie kryzysu lub wojny; zapewnienie maksymalnie możliwej zbieżności w zakresie funkcji i struktury MON, w tym SG WP oraz dowództw i sztabów szczebla operacyjnego czasu pokoju, ze strukturami i zadaniami Systemu Dowodzenia SZ RP czasu kryzysu lub wojny; **zapewnienie możliwości dowodzenia zarówno w systemie narodowym jak i koalicyjnym**; zachowanie systemu dowodzenia na trzech poziomach: strategicznym, operacyjnym i taktycznym; uwzględnienie w realizacji tych zamierzeń polskich ograniczeń budżetowych; udział organów kierowania reagowaniem kryzysowym w etapie pośrednim pomiędzy czasem pokoju a wojny; zachowanie zasady **jednoosobowego dowodzenia** na wszystkich szczeblach dowodzenia[13].

*Zasadniczym uwarunkowaniem funkcjonowania przyszłej połączonej struktury dowodzenia (**integrującej rodzaje sił zbrojnych** oraz ogniwa pozamilitarne) jest stworzenie możliwości przygotowania i prowadzenia operacji połączonych w całej ich rozciągłości / od pokojowych do bojowych, w kraju i poza jego granicami/, samodzielnie w układzie narodowym oraz układzie sojuszniczym*[14]. Kolejnym (nowym) wymaganiem dla SZ RP, wynikającym z członkostwa w NATO, jest zasada zgodności działania z obowiązującymi doktrynami i dyrektywami oraz zdolność do realizacji

---

[13] Tamże, s. 5.
[14] Tamże, s. 5.

przedsięwzięć w zakresie: współpracy cywilno-wojskowej; kształtowania odpowiednich relacji cywilno-wojskowych oraz przedsięwzięcia wsparcia przez państwo gospodarza.

4.3.1. Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych RP w działaniach narodowych

Analiza rozwiązań przyjętych w armiach państw NATO jednoznacznie wskazuje, że systemy dowodzenia państw członkowskich Sojuszu funkcjonują w dwóch płaszczyznach. **Płaszczyzna pierwsza** to system dowodzenia w ramach koalicji obejmujący dowództwa strategiczne, regionalne, podregionalne, komponentowe oraz organy przeznaczone do dowodzenia formacjami zbrojnymi poszczególnych państw podporządkowanych tym dowództwom. **Płaszczyzna druga** to narodowy system dowodzenia siłami zbrojnymi, jako integralna część systemu kierowania obroną państwa, przeznaczony do dowodzenia siłami zbrojnymi na obszarze własnego państwa, współdziałający z systemem sojuszniczym. Spełniałby on także rolę zabezpieczającą działania wojsk operacyjnych wydzielanych do zgrupowań sojuszniczych oraz dowodzenia wojskami pozostającymi na obszarze kraju[15]. W *Zasadniczych założeniach...* zakłada się również, że jednym z podstawowych warunków organizacji nowego systemu dowodzenia SZ RP jest bezkolizyjne wpisanie się w całościowy system dowodzenia NATO.

I dalej: *Narodowy system dowodzenia musi odznaczać się* ***wysokim stopniem standaryzacji zasad i procedur działania****, spójnością struktur organizacyjnych, wysoką jakością sprzętu, obiektów itp.* **Kolejną grupę czynników** determinujących konieczność przeobrażeń w systemie dowodzenia stanowią tzw. czynniki wewnętrzne związane z przeobrażeniami w SZ, głównie z ich restrukturyzacją, która w ostatnich latach spowodowała dość istotne zmiany organizacyjno-strukturalne, **dezaktualizując w dużym stopniu dotychczasowe rozwiązania.** Jednym z najważniejszych czynników wpływających na proces organizowania i wdrażania nowego, wojennego systemu dowodzenia (WSyD) są decyzje określające docelowy kształt i liczebność SZ RP. W pewnym stopniu bazę do opracowania nowego WSyD stanowi struktura sił

---

[15] Tamże, s. 7.

zbrojnych określona w *Założeniach do opracowania Planu rozwoju SZ RP w latach 200-2006* oraz *Program integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i modernizacji sił zbrojnych RP na lata 1998-2012.* Oczywiste jest, że podczas rozwiązywania problemów nowego systemu dowodzenia należałoby korzystać z rozwiązań pozostałych państw członkowskich Sojuszu i przez analogię opracować jego koncepcję dla naszych sił zbrojnych. Jest to jednak niemożliwe, gdyż wojenne systemy dowodzenia tych państw stanowią ich tajemnicę[16]. Dowództwo Sił Powietrznych, opracowując *Założenia...,* nie posiadało wykonawczych aktów prawnych, które regulują kompetencje i odpowiedzialność naczelnych organów władzy państwa w czasie wojny. Nie pozwala to na jednoznaczne ich uwzględnienie w założeniach organizacyjnych WSyD SZ RP. Dlatego zawarte w założeniach jakiekolwiek odniesienie do Systemu Kierowania Obroną Państwa (SK OP) stanowi *hipotetyczną wizję autorów*[17], którzy rozważali niektóre akty prawne odnoszące się do czasu pokoju. Autorzy przewidują, że do realizacji zewnętrznych i wewnętrznych zadań obronnych utrzymywany będzie w czasie pokoju i rozwijany na czas zagrożenia **System Kierowania Obroną Państwa**. Jego częścią składową jest Wojenny System Dowodzenia SZ RP.

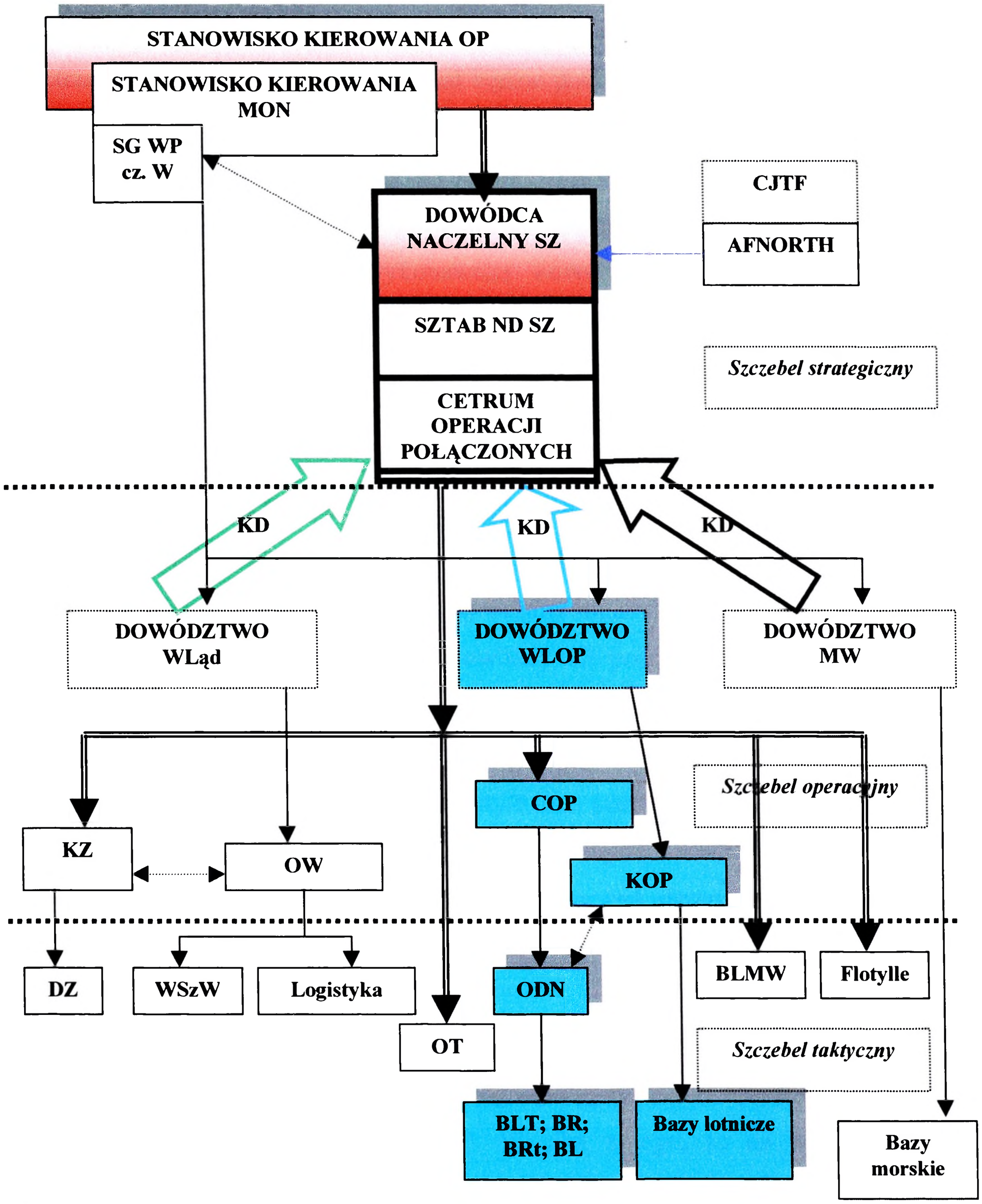
Opracowując *Założenia*, autorzy kierowali się treściami zawartymi w: Konstytucji RP; Ustawie o Urzędzie MON; Rozporządzeniu Rady Ministrów w sprawie nadania Statutu MON; Rozporządzeniu RM w sprawie szczegółowego zakresu działania MON; Uchwale nr 02/97 Komitetu Obrony Kraju z dn. 28.04. 1997 r. w sprawie systemu stanowisk kierowania. Biorąc pod uwagę zapis w Konstytucji RP, wojenny system dowodzenia powinien obejmować trzy szczeble dowodzenia, z odpowiednio zorganizowanymi stanowiskami dowodzenia na wszystkich szczeblach organizacyjnych SZ RP. Zgodnie jednak z kierunkiem zmian w systemie dowodzenia NATO (chodzi tu o tendencje do „**spłaszczania struktur dowodzenia**"), należałoby poddać analizie możliwość przyjęcia takiego rozwiązania, w którym rozgraniczonoby wyraźnie funkcje **dowodzenia operacyjnego** od funkcji **kierowania *wszechstronnym zabezpieczeniem działań zbrojnych***, *dowodzenia obroną terytorialną itd.*[18] Koncepcję systemu dowodzenia przedstawia rys. 15. Idea dowodzenia przedstawiona na tymże

---

[16]Tamże, s. 8.
[17]Tamże, s. 8.
[18]Tamże, s. 10.

rysunku polega na dowodzeniu wojskami operacyjnymi przez strategiczny organ dowodzenia bezpośrednio związkami operacyjnymi oraz związkami taktycznymi w systemie narodowym. Organ strategiczny – Sztab Naczelnego Dowódcy (ND) SZ stanowiłby autentycznie **połączony sztab** przeznaczony do **planowania połączonych operacji** trzech rodzajów sił zbrojnych w wyniku włączenia w skład Sztabu ND komponentów RSZ z ich dowódcami włącznie. Komponenty te zawierałyby oddziały[19] niezbędne do planowania użycia i zabezpieczenia danego RSZ, w ramach połączonej operacji, na obszarze kraju, w systemie narodowym. Pozostała część dowództw RSZ na czele z zastępcą dowódcy RSZ podlegałaby bezpośrednio SG czasu „W" i spełniałaby rolę **organu kierowania logistyką wykonawczą**, poprzez wszechstronne zabezpieczenie wojsk operacyjnych oraz administrację wojskową, odtwarzanie zdolności bojowej wojsk, **HNS** itd.

[19] Tamże, s. 10. Chodzi tu o oddziały z pionu planowania, operacyjnego, rozpoznania, logistyki, zabezpieczenia dowodzenia.



- element wsparcia sojuszniczych organów dowodzenia
- dowodzenie operacyjne
- współdziałanie
- kierowanie wszechstronnym zabezpieczeniem działań zbrojnych
- KD – komponent dowodzenia

Źródło: Zasadnicze założenia i kierunki zmian w systemie dowodzenia WLOP.

Rys.15. Koncepcja organizacji kierowania SP RP w układzie narodowym

Wynika z nich, że dowódca SP RP (lub dowódca Centrum Operacji Powietrznych - COP) podczas działań nie będzie posiadał pełni władzy nad organami logistyki, które są mu podległe w czasie pokoju. Ponieważ w tej koncepcji przełożonym Dowództwa SP czasu „W" będzie Sztab Generalny czasu „W". Dowódca COP, poprzez swój organiczny zespół logistyki (jeżeli będzie taki posiadał), będzie mógł współdziałać z logistyką wykonawczą. Powstaje sytuacja, w której na czas działań Dowództwo Sił Powietrznych pozbywa się logistyki wykonawczej i w znacznej mierze logistyki planistycznej, natomiast logistyka ta zaczyna funkcjonować w nowych strukturach, w innej podległości. Dowódcę COP nie tylko pozbawia się logistycznego potencjału wykonawczego, ale poprzez skierowanie uprawnień do koordynowania działań logistycznych szczeblowi wyższemu ulegnie wydłużeniu czas realizacji funkcji kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Znamienne jest też, że w państwach Sojuszu tendencja jest taka, aby organy logistyki wykonawczej (wsparcia), które w czasie pokoju nie podlegają dowódcy sił powietrznych, na czas działań zmieniały swoją podległość i były dowodzone właśnie przez niego[20].

Dla logistyki DSP w działaniach narodowych, wynika, że z tego szczebla należy wydzielić zespoły oficerów logistyki na stanowiska dowodzenia: Sztabu Generalnego czasu „W", Centrum Operacji Połączonych, Dowództwa SP czasu „W" oraz Centrum Operacji Powietrznych. Należałoby też przewidzieć, w przypadku zgłoszenia przez inne państwa chęci udzielenia pomocy, wydzielenie do nich oficerów łącznikowych.

Jednym z założeń tej koncepcji jest to, aby logistyka wykonawcza pozostała w DSP czasu „W" i kierowała wsparciem logistycznym SP. W ten sposób określono miejsce i rolę tego organu w DSP RP. Wynika z tego, że na ww. stanowiska dowodzenia trzeba skierować oficerów logistyki z Zarządu Logistyki (A-4). Biorąc pod uwagę aktualną obsadę etatową Zarządu wydelegowanie ich na te stanowiska mogłoby okazać się trudne. Oczywiste jest również, że w czasie działań należy rozwijać zapasowe stanowiska dowodzenia, w których powinny pracować też zespoły logistyki.

---

[20] Informacje uzyskane podczas wizyt przedstawicieli (uczestnikiem był również autor) WWLOP AON w Centrum Studiów Obronnych listopad 2000 r., Rzym, oraz w Akademii Dowodzenia Bundeswehry - w dn.17-25.01.2001 Hamburg, - w charakterze obserwatorów ćwiczenia nt. *Planowanie działań powietrznych na szczeblu operacyjnym (CCA-Component Command Air) i taktycznym (CAOC-Combined Air Operations Centre) NATO*, gdzie uzyskano informacje ogólne o strukturze dowodzenia niemieckimi siłami powietrznymi, a także o strukturze organizacyjnej logistyki tych sił.

4.3.2. Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych

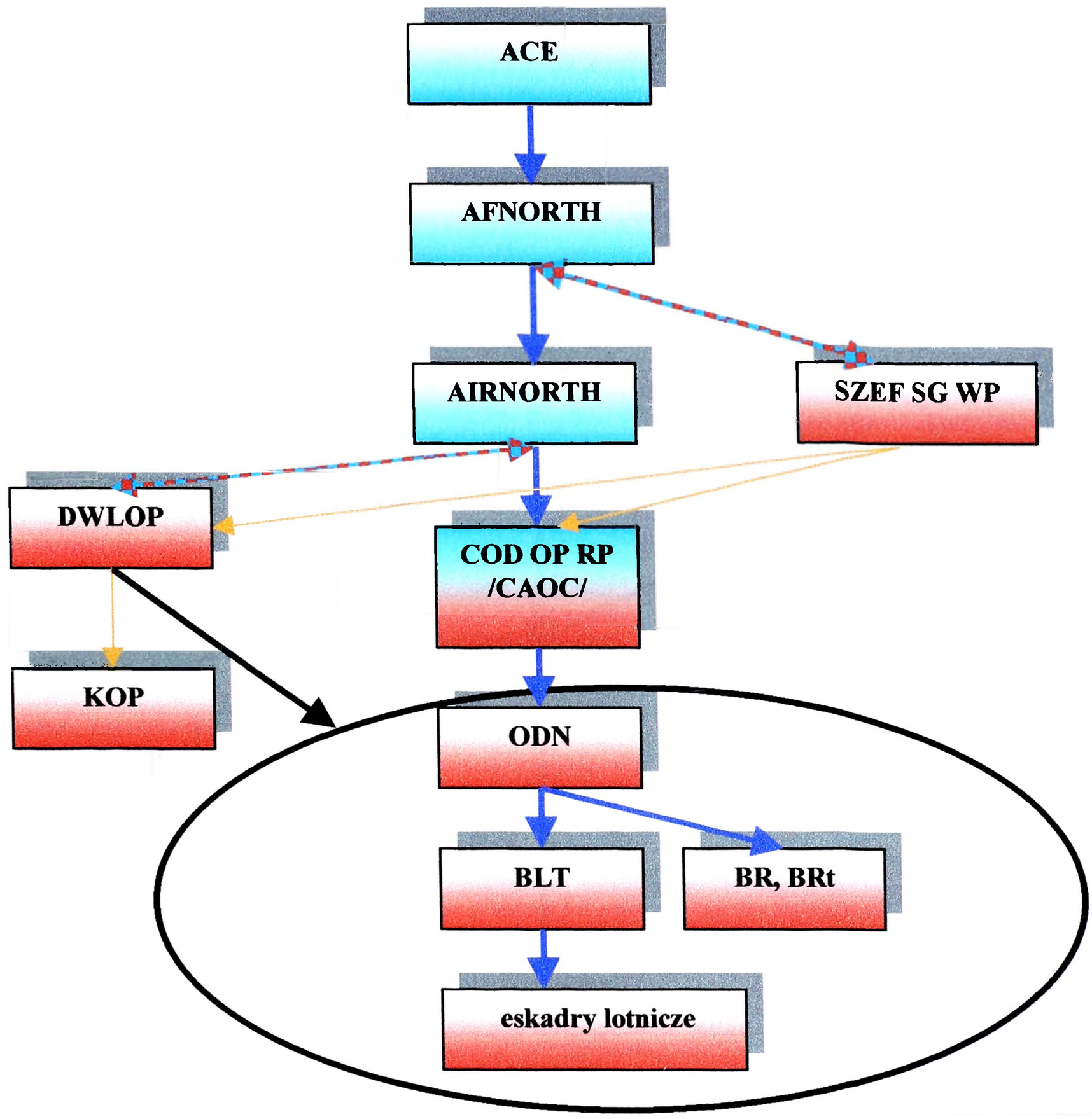
W przypadku przekazania wojsk operacyjnych pod dowództwa sojusznicze, sztab Naczelnego Dowódcy (ND) nadal może spełniać rolę organu dowodzenia siłami pozostającymi na obszarze kraju, w tym sił obrony terytorialnej (OT), a SG czasu „W" może być ukierunkowany na funkcje doradcze oraz przygotowanie dokumentów i propozycji dla naczelnych organów państwa rozmieszczonych na stanowisku kierowania obroną państwa.

Z kolei, ze względu na włączenie sił operacyjnych (bojowych) na stałe do zintegrowanego systemu obrony powietrznej obszaru NATO, w docelowej strukturze WLOP mogą funkcjonować **dwa spójne podsystemy dowodzenia**.

W pierwszym, funkcjonującym w ramach zintegrowanego systemu obrony powietrznej (OP), powinny być w pełni rozwinięte stanowiska w postaci COP, Ośrodków Dowodzenia i Naprowadzania (ODN) oraz stanowisk dowodzenia **BLT**, BR OP, BRt.

Drugi, obejmujący część Dowództwa SP na czele z zastępcą dowódcy, Dowództwo KOP oraz bazy lotnicze, realizowałby zadania dotyczące szkolenia, wszechstronnego zabezpieczenia wojsk oraz HNS. Przeobrażenia w wojennym systemie dowodzenia powinny również zapewnić wymagany poziom relacji dowodzenia i współpracy pomiędzy narodowym oraz sojuszniczym systemem dowodzenia, a także możliwość bezkolizyjnego wkomponowania narodowego systemu dowodzenia SZ (w szczególności dowodzenia operacyjnego) w struktury dowodzenia Sojuszu.

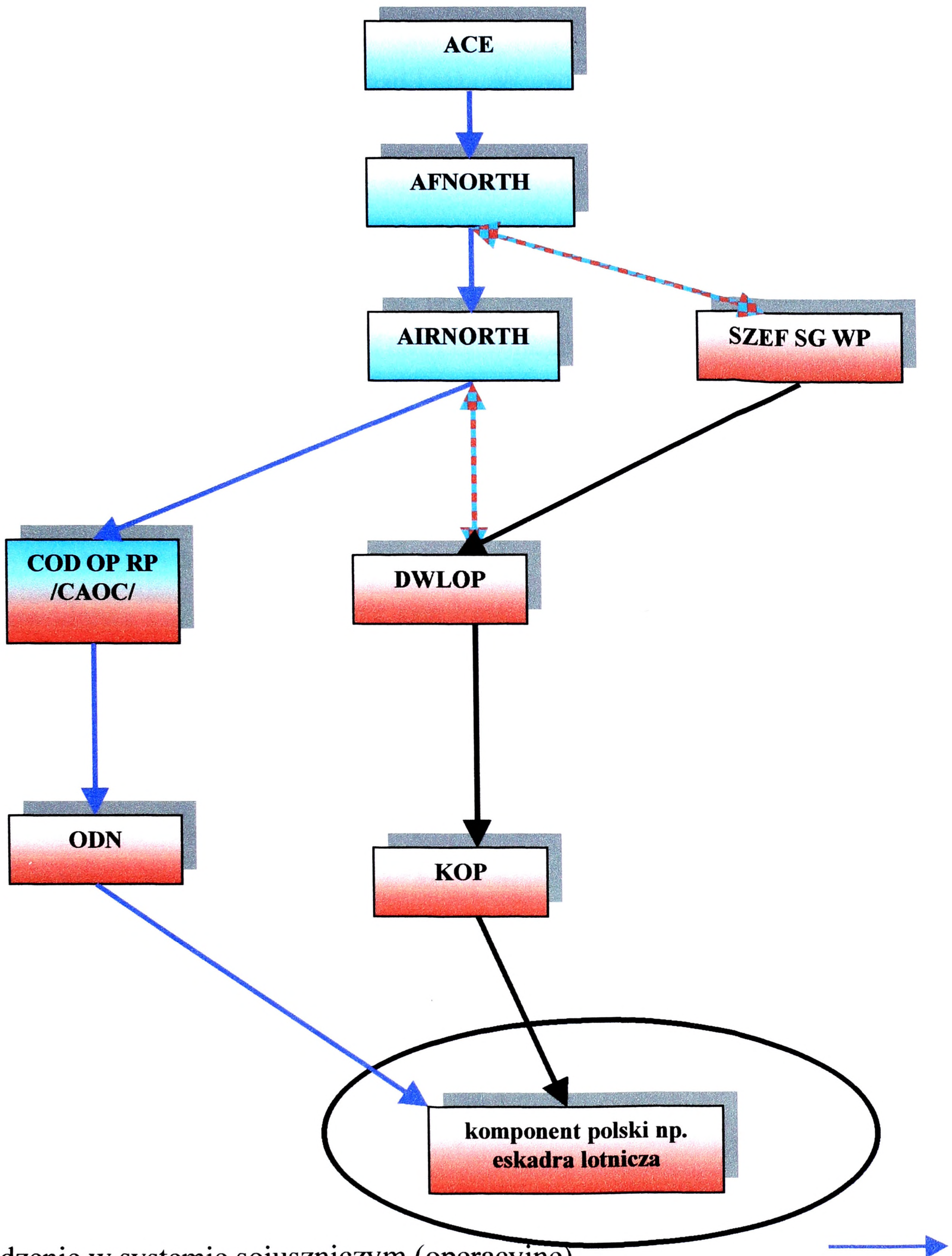
System dowodzenia całością sił operacyjnych przez organy sojusznicze przedstawia rys.16.



– dowodzenie w systemie sojuszniczym (operacyjne)
– dowodzenie w systemie narodowym (pozaoperacyjne)
– współpraca systemu narodowego i sojuszniczego
– wszechstronne zabezpieczenia działań
– COD OP – centralny ośrodek dowodzenia obroną powietrzną
– ACE – Allied Command Europe (Dowództwo Sił Sojuszu w Europie)
– AFNORTH – Allied Forces North (Dowództwo Sił Sojuszu w Europie Północnej)
– AIRNORTH – Air North (Dowództwo Sił Powietrznych w Europie Północnej)

Źródło: Zasadnicze założenia i kierunki zmian w systemie dowodzenia WLOP.

Rys. 16. Koncepcja systemu dowodzenia całością SP RP przez organy Sojuszu poza obszarem kraju



- dowodzenie w systemie sojuszniczym (operacyjne)
- dowodzenie w systemie narodowym (pozaoperacyjne)
- współpraca systemu narodowego i sojuszniczego

Źródło: Zasadnicze założenia i kierunki zmian w systemie dowodzenia WLOP.

Rys. 17. Koncepcja systemu dowodzenia częścią SP RP przez organy Sojuszu poza obszarem kraju

Organy dowodzenia szczebla operacyjnego SP współdziałałyby z Dowództwem Komponentu Sił Powietrznych (AIRNORTH). W wypadku zaistnienia konfliktu zbrojnego poza obszarem kraju i udziału polskiego komponentu (części sił) w wielonarodowym składzie sił zbrojnych relacje dowodzenia mogą być takie, jak to przedstawia rys.17.

Zgodnie z zasadniczymi dokumentami NATO, podstawowym zadaniem dowództw narodowych w ramach NATINADS (NATO integrated air defence system – zintedrowany system obrony powietrznej NATO) jest wyszkolenie, przygotowanie oraz wydzielanie jednostek, odpowiednio do ich zaszeregowania, w dowodzenie operacyjne SACEUR (Supreme Allied Commander Europe – Naczelny Dowódca Połączonych Sił NATO w Europie) w czasie pokoju, kryzysu lub wojny. Dlatego- jednostki, dowództwa i sztaby muszą być szkolone zgodnie z zasadami i procedurami NATO – w oparciu o dokumenty NATO; dowodzenie w układzie narodowym również musi być oparte o te same zasady, aby jednostki mogły działać wg tych samych reguł; organy narodowe muszą realizować funkcje odpowiednich dowództw NATO (ND SZ RP powinien spełniać zadania jak dowódca regionu; dowódca WLOP – pełni rolę COMAIRNORTH – Commander Allied Air Forces Northern Europe – Dowódca Sojuszniczych Sił Powietrznych w Europie Północnej, a komponent dowodzenia oraz DWLOP czasu „W" jest jego sztabem; COP spełnia rolę CAOC). Zespół opracował też struktury stanowisk dowodzenia[21].

W wyniku analizy koncepcji założeń organizacji kierowania SP RP dostrzega się kierunki zmian podczas konstruowania systemu dowodzenia SZ RP, w tym ich SP. Obejmują one: regionalizację stanowisk dowodzenia szczebla strategicznego i operacyjnego; zwiększanie mobilności stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego; integrację dowodzenia wszystkimi rodzajami SZ; zmniejszanie liczby stanowisk dowodzenia; skracanie „łańcucha" dowodzenia; uniwersalizację procedur dowodzenia; zwiększanie elastyczności i upraszczanie struktur kierowania OP; wdrażanie jednolitej struktury dowództw szczebla strategicznego i operacyjnego; stwarzanie warunków do kierowania operacjami w układzie narodowym i sojuszniczym.

[21]Załącznik nr 1.

Dokonując oceny koncepcji założeń organizacji kierowania SZ RP, w tym ich SP, można wyróżnić, w stosunku do roli, miejsca i zadań organów logistyki DSP, jej wady i zalety - tabela 4.

Tabela 4

Lp.	Zalety	Lp.	Wady
1.	Próba uwzględnienia spójności narodowych struktur dowodzenia SP, w tym kierowania logistyką	1.	Oddzielenie na cz. „W" logistyki wykonawczej spod dowodzenia operacyjnego SP i tworzenie dodatkowego łańcucha kierowania zabezpieczeniem logistycznym tzw. pozaoperacyjnego
			Brak precyzyjnego określenia składu komponentu dowodzenia (KD) (w tym organów logistyki DSP) wydzielanego z DSP do COP (Centrum Operacji Połączonych)
		3.	Zakłada się brak organów logistyki w COP (Centrum Operacji Powietrznych)
		4.	W wariancie dowodzenia całością SP RP przez organy sojusznicze współdziałanie pomiędzy organami logistyki CAOC (jeżeli takie będą), a DWLOP cz. „W" realizowane jest przez szczebel pośredni, czyli SG WP cz. „W" (rys.)
		5.	W wariancie dowodzenia częścią SP RP przez organy sojusznicze powstaje swoista dwuwładza w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym np. lotnictwa. Jeden szczebel to organy logistyki CAOC (jeżeli takie będą), a drugi DWLOP i KOP (rys.)
		6.	Nieuwzględnienie wydzielenia z organów logistyki DSP zespołów łącznikowych do struktur kierowania zabezpieczeniem logistycznym NATO i CJTF

4.4.Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym Dowództwa Sił Powietrznych RP w koncepcji systemu wsparcia narodowego

W przemianach strukturalnych naszych SZ będących wynikiem realizacji poszczególnych koncepcji SZ RP, w tym i logistyki, powstała „*Koncepcja Systemu Wsparcia Narodowego*"[22]. Idea opracowania *Koncepcji* wynikała z poglądu niektórych decydentów, iż podejmowane działania reorganizacyjne nie dają w wielu obszarach funkcjonowania obronności oczekiwanych rezultatów. W związku z tym w toku prac nad „Programem rozwoju SZ RP w latach 2001 - 2006 dokonano m.in. oceny stanu systemu obronnego państwa oraz SZ RP w dwóch zasadniczych aspektach:

pierwszy jako przegląd efektów wprowadzonych zmian w zakresie organizacyjnym, **sprawności kierowania i dowodzenia**, ekonomii kosztów, tempa modernizacji technicznej, **przygotowania dowództw** i wojsk do działań zgodnie z ich przeznaczeniem;

drugi jako porównanie wysiłków podejmowanych w Polsce na tle działań w innych państwach.

Należy stwierdzić, że kierunki zmian podejmowanych w SZ RP w ostatnich latach były niezbyt odważne, były połowiczne, a w ich realizacji często ograniczano się do stosunkowo równomiernej, arytmetycznej redukcji sił i środków[23]. Dalej wskazuje się w niej, że należyte funkcjonowanie SZ utrudniają także niekorzystne i pogarszające się **relacje pomiędzy ilością i liczebnością organów kierowania i dowodzenia** w stosunku do wielkości wojsk, **zbyt rozbudowane ilościowo i liczebnie organy**, instytucje, jednostki zabezpieczające funkcjonowanie SZ absorbujące siły i środki oraz **rozproszony potencjał logistyki** zarówno **planistycznej jak i wykonawczej**[24]. Następnie podczas planowania rozwoju SZ na kolejne sześć lat, decydenci stanęli przed dylematem czy poprawiać dotychczasowe **nie w pełni sprawne rozwiązania organizacyjno-funkcjonalne**, czy też podjąć nowe wyzwania i zapoczątkować zmiany w filozofii funkcjonowania SZ RP[25]. W związku z tym autorzy *Koncepcji* podjęli próbę „pójścia nową drogą" i w zakresie funkcjonalnym i organizacyjnym przyjęli, że w dziale *obrona narodowa* funkcjonować winny dwa wzajemnie

---

[22] Chodzi tu o *Koncepcję systemu wsparcia narodowego* opracowaną przez grupę organizacyjno-przygotowawczą do utworzenia Inspektoratu (Dowództwa) Wsparcia pod kierownictwem gen. dyw. J. Flisa, Warszawa 12.2000 – załącznik nr 8.

[23] Tamże, s. 3.

[24] Tamże, s. 3.

[25] Tamże, s. 3.

uzupełniające się systemy, **operacyjny** – składający się z trzech rodzajów SZ, obejmujący wojska wydzielane do NATO oraz **terytorialny** – wspierający i zabezpieczający funkcjonowanie SZ własnych i sojuszniczych na obszarze kraju, w ścisłym współdziałaniu z organami administracji rządowej i samorządowej[26]. Założono, że Minister Obrony Narodowej – jako koordynator przygotowań obronnych – powinien posiadać organ umożliwiający mu, z racji pełnionej funkcji, centralne oddziaływanie na organy administracji rządowej, samorządowej, podmioty gospodarcze i inne jednostki organizacyjne w zakresie przygotowań obronnych, a przede wszystkim wsparcia działań SZ własnych i sojuszniczych na terytorium kraju. Taką rolę, organu umożliwiającego utworzenie i zarządzanie szeroko pojętym systemem wsparcia narodowego, mógłby spełniać „Inspektorat Wsparcia", bezpośrednio podporządkowany Ministrowi Obrony Narodowej. Autorzy wskazują, że wszystkie państwa sojusznicze budują swoje systemy obronne uwzględniając fakt, że członkostwo w Sojuszu **wzmacnia, ale nie zastępuje narodowych rozwiązań.** Omawiają również tendencje zmian w systemach obronnych państw europejskich, z których m. in. wynika, że podejmują one szerokie spektrum działań optymalizujących struktury i funkcjonowanie sił zbrojnych poprzez: **zmniejszenie liczby poziomów, ilości organów dowodzenia**; **rozdzielenie funkcji planistycznych od wykonawczych**; koncentrację funkcji zabezpieczających w jak najmniejszej liczbie organów; centralizację dystrybucji środków od decydenta do bezpośredniego użytkownika z pominięciem szczebli pośrednich; rezygnację przez siły zbrojne z funkcji, które mogą realizować na ich rzecz inne organizacje[27].

Autorzy proponują również, poza umownym podziałem systemu obronnego RP na siły operacyjne i system wsparcia narodowego, aby odstąpić od kreowanego dotychczas systemu obrony terytorialnej i traktowania go w znacznie węższym zakresie niż nowo rozumiany system wsparcia narodowego[28]. Można w tym miejscu zauważyć, że autorzy w **systemie obronnym RP** widzą funkcjonowanie kolejnego **systemu wsparcia narodowego**.

Ten nowy system został zdefiniowany następująco: *System wsparcia narodowego to zespół elementów posiadających właściwości aktywnego, zbrojnego i pozazbrojnego*

---

[26] Tamże, s. 3.
[27] Tamże, s. 3.
[28] Tamże, s. 9.

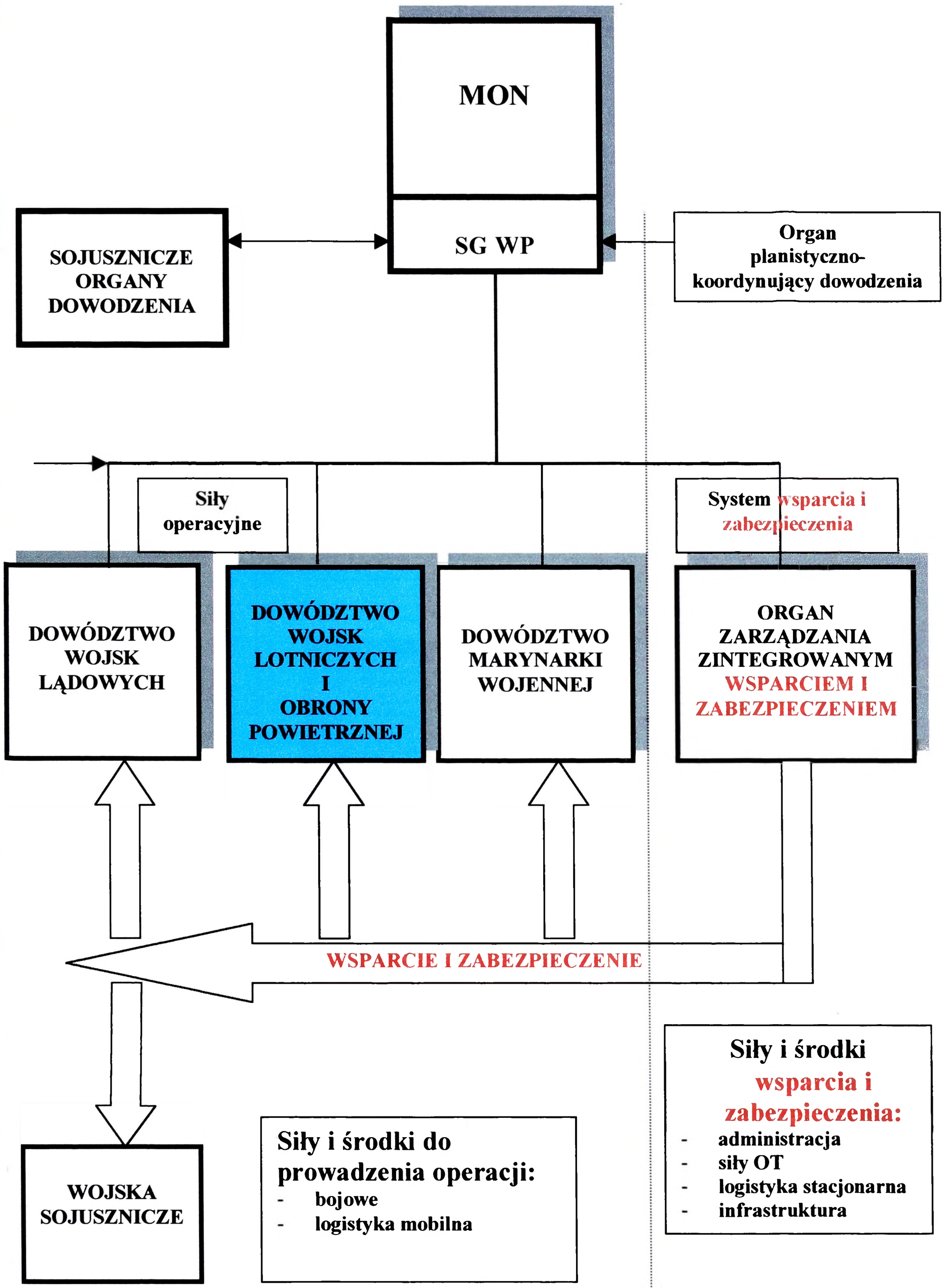
oddziaływania na przeciwnika oraz kompleksowego wsparcia sił własnych i sojuszniczych oraz ochrony i obrony ludności w sytuacjach zagrożenia jej życia i mienia na terytorium RP w ścisłym współdziałaniu z organami administracji rządowej i samorządowej[29]. W związku z powyższym autorzy podkreślają, że istotą i celem utworzenia tego systemu jest umożliwienie prowadzenia działań obronno-ochronnych na obszarze kraju oraz centralizacja wielorakiego wsparcia logistycznego na rzecz wojsk własnych i sojuszniczych, udziału w działaniach ratowniczych oraz likwidacji skutków klęsk żywiołowych, katastrof i awarii oraz patriotycznego i obronnego przygotowania społeczeństwa, a także realizacja zadań wynikających ze współpracy cywilno-wojskowej[30]. System ten obejmuje głównie: obronę terytorialną; administrowanie zasobami rezerw osobowych, współudział w pokojowym uzupełnianiu i mobilizacyjnym rozwinięciu SZ RP; przygotowanie i zarządzanie infrastrukturą obronną; **zarządzanie logistyką stacjonarną w części technicznej, materiałowej, transportu i służby zdrowia**; realizację zadań wynikających z roli państwa gospodarza; topografię i hydrometeorologię wojskową; obronę przed bronią masowego rażenia i inżynierię wojskową. Do wielu zadań, jakie autorzy przypisali temu systemowi, należy zarządzanie **logistyką stacjonarną**. Prawdopodobnie sformułowania tego użyto jako synonimu logistyki, która nie jest organiczną logistyką pododdziałów i oddziałów bojowych (np. RBM – rejonowe bazy materiałowe, BMT – bazy materiałowo-techniczne, RWT – rejonowe warsztaty techniczne, SzW – szpitale wojskowe, WSPL – wojskowe specjalistyczne przychodnie lekarskie, WZL – wojskowe zakłady lotnicze itd.). Jednak ta tzw. logistyka stacjonarna będzie wydzielała ze swoich składów grupy remontowe (GR), zespoły ruchomych warsztatów (ZRW) oraz realizowała zaopatrywanie jednostek również swoim, organicznym transportem. W związku z tym uważam, że nazwa ta nie w pełni odzwierciedla charakter ewentualnych, przyszłych zadań tej tzw. logistyki stacjonarnej i należałoby rozważyć jej modyfikację.

Aby podczas potencjalnych działań kierować taką organizacją, należy posiadać odpowiedni podsystem kierowania, z jego organami kierowania, stanowiskami dowodzenia (zasadniczymi, zapasowymi i w razie potrzeby pomocniczymi) oraz siecią łączności. Bardzo istotnym problemem, który należałoby rozważyć, jest

---

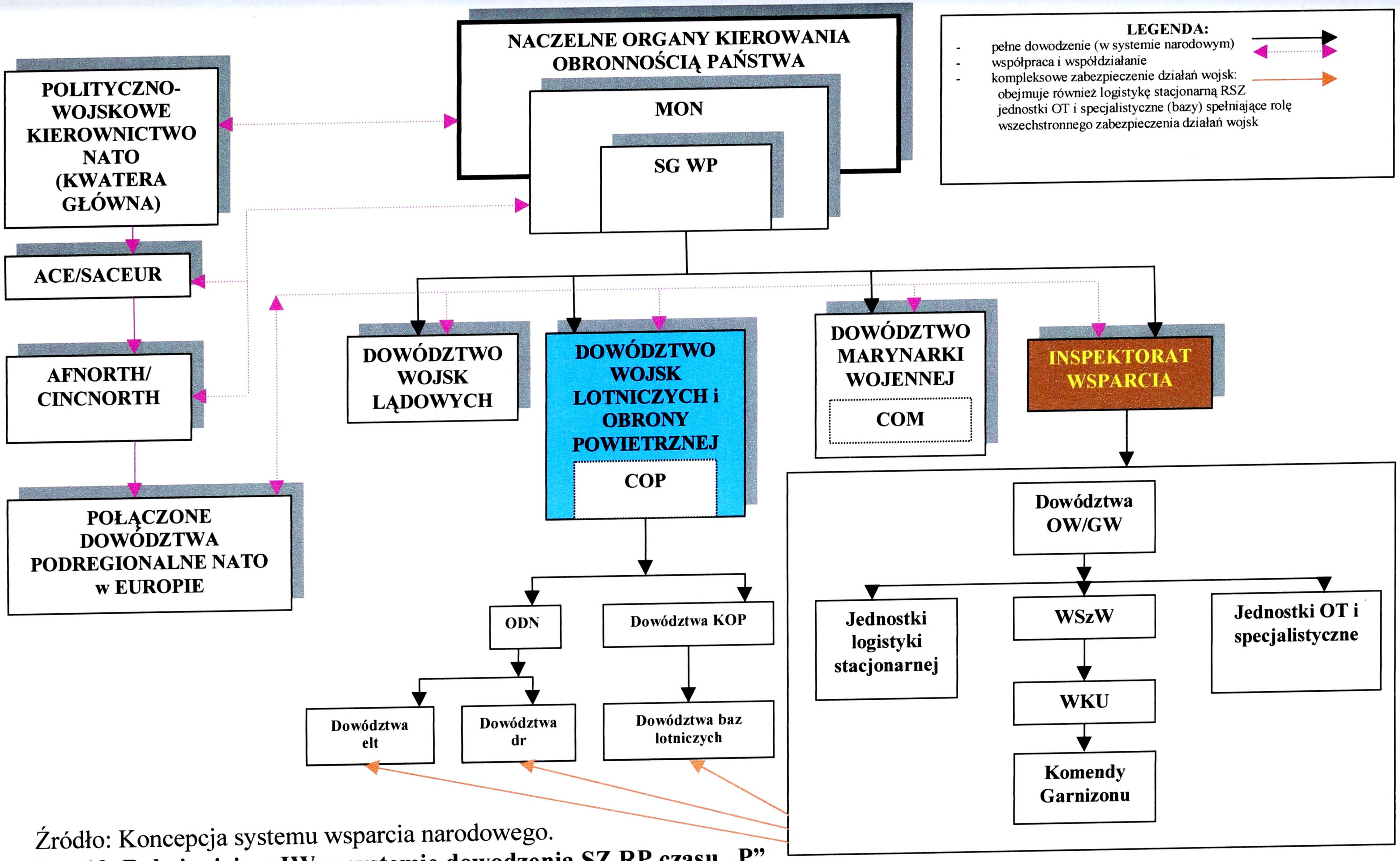
[29] Tamże, s. 10.
[30] Tamże, s. 10.

współdziałanie logistyki rodzajów sił zbrojnych z logistyką Inspektoratu Wsparcia, w tym szczególnie z logistyką dowództwa Sił Powietrznych RP (wcześniej wzmiankowałem o potrzebie zapewnienia zasobów logistycznych w odpowiednim czasie, ilości, miejscu i jakości) ze względu na lotnictwo jako najbardziej mobilny i wymagającego rodzaj wojsk. W wypadku funkcjonowania Inspektoratu Wsparcia może zaistnieć sytuacja, że czas w procesie kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP może zostać przedłużony właśnie ze względu na współdziałanie z nim. W *Koncepcji systemu wsparcia narodowego* przedstawiono potrzebę utworzenia *stosownych organów,* które kierowałyby podległymi wojskami. Przedstawia to rys.17. Sugeruje się więc, że aktualnie takich organów nie ma. W związku z tym zasadne jest rozważenie współdziałania pomiędzy organami kierowania logistyką DSP a (w ujęciu ogólnym) Inspektoratem Wsparcia podczas planowania działań SP. Należy rozważyć, które organy logistyki DSP i w jakim zakresie, podczas wymienionych działań, powinny współdziałać z odpowiednimi organami Inspektoratu, a także jaki organ powinien być koordynatorem w tym procesie. W celu przedstawienia problematyki związanej z możliwym przebiegiem procesu współdziałania pomiędzy organami kierowania logistyką DSP a organami Inspektoratu Wsparcia przedstawiono ich możliwą rolę i miejsce w systemie dowodzenia SZ czasu „P" i „W" na rysunkach 18 i 19.



Źródło: Koncepcja systemu wsparcia narodowego.

Rys. 18. Organy kierowania w koncepcji systemu wsparcia narodowego



Źródło: Koncepcja systemu wsparcia narodowego.

Rys.19. Rola i miejsce IW w systemie dowodzenia SZ RP czasu „P"

Jak widać Inspektorat Wsparcia jednocześnie wspiera i zabezpiecza[31].

W *Koncepcji* stawia się również tezę, że dotychczasowy system zabezpieczenia logistycznego cechuje brak jednolitego systemu zarządzania[32] i dalej, że istniejący system zabezpieczenia logistycznego, który jest oparty na bazie potencjałów logistycznych trzech RSZ, nie zapewnia możliwości budowy nowoczesnej logistyki wykonawczej[33]. W związku z tym, w ramach podziału kompetencji, zaproponowano, aby na szczeblu centralnym pozostawić część organizacyjno-planistyczną w strukturach Sztabu Generalnego WP, część zaś wykonawczą powierzyć Inspektoratowi Wsparcia, który odpowiadałby za *logistykę stacjonarną*[34] , a RSZ za *logistykę mobilną* [35] wojsk operacyjnych i *specjalistyczną logistykę wykonawczą* [36] SP oraz MW. Inspektorat Wsparcia miałby pełnić funkcje organu ***dowodzenia i koordynacji*** zadań zgodnie z opracowanymi przez SG WP planami zabezpieczenia logistycznego.[37] Inspektorat Wsparcia będzie zarządzał stacjonarnym potencjałem logistyki na obszarze kraju (z wyłączeniem specjalistycznej) bazy SP i MW

---

[31] R.Mańkowski, *Wsparcie logistyczne oddziału lotnictwa Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej. AON, Warszawa 1993, s.6.* Chodzi tu o definicję wsparcia logistycznego: *jest to kompleks przedsięwzięć mających na celu zapewnienie pełnego i terminowego zasilania oddziałów lotnictwa w UiST oraz środki materiałowe, techniczne środki bojowe, utrzymanie ich w gotowości do użycia w działaniach bojowych, a także sprawne odtwarzanie ich stanu zdolności w razie uszkodzenia, utrzymanie odpowiedniego stanu zdrowia żołnierzy oraz udzielenie we właściwym czasie pomocy porażonym i chorym.* Natomiast w *Leksykonie wiedzy wojskowej,* MON, Warszawa 1979, s. 495 – *Wsparcie – jest to działanie na korzyść pododdziału, oddziału lub związku, wykonującego określone zadanie bojowe, siłami i środkami walki, będącymi w dyspozycji dowódcy jednostki wspierającej. Zależnie od charakteru udzielanej pomocy oraz zaangażowanych do tego sił lub środków rozróżnia się m.in. wsparcie ogniowe (ogniem), wsparcie wojskami.* Są to wcześniejsze poglądy w zakresie pojęcia *wsparcie.* I dalej *Regulamin działań taktycznych Sił Powietrznych,* AON, Warszawa 1996, s.94. – *Organiczne logistyczne organa wykonawcze to: pododdziały i służby logistyczne oddziałów i samodzielnych pododdziałów RWiS SP, realizujące zadania zabezpieczenia logistycznego w procesie ich szkolenia i działań bojowych. Logistyczne rejonowe (korpuśne, sił powietrznych oraz OW - okręgów wojskowych) i centralne organa wykonawcze to: pododdziały, oddziały i służby logistyczne (składy, magazyny, warsztaty, zakłady produkcyjno-usługowe) będące w bezpośrednim podporządkowaniu dowództw: ZO-T sił powietrznych, OW, RSZ i Inspektoratu Logistyki SG WP, realizujące zadania* ***wsparcia*** *logistycznego na korzyść jednostek sił powietrznych oraz zadania zabezpieczenia logistycznego działań lotnictwa.* W. Drążczyk, w opracowaniu *Logistyka Sił Powietrznych w drugim etapie transformacji sił zbrojnych RP* wyjaśnia, że na początku lat 90. wyraz *zabezpieczenie* zastąpiono wyrazem *wsparcie.* I dalej, że *...organa logistyczne niskich oraz wyższych szczebli funkcjonują w jednym „ systemie zabezpieczenia logistycznego", a różnicą jest wielkość ich potencjału..."* Obecnie prof. R. Mańkowski uważa, że zabezpieczenie logistyczne realizowane jest przez organiczne pododdziały logistyczne pododdziałów i oddziałów bojowych, natomiast wsparcie logistyczne realizowane jest przez pozostałe („zewnętrzne") organy logistyczne (przełożonego i inne).

[32] Chodzi tu o *Koncepcję systemu wsparcia narodowego* opracowaną przez grupę organizacyjno-przygotowawczą do utworzenia Inspektoratu (Dowództwa) Wsparcia pod kierownictwem gen. dyw. J. Flisa, Warszawa 12.2000, s. 16. – załącznik nr 8.

[33] Tamże, s. 16.

[34] Tamże, s. 17.

[35] Tamże, s. 17.

[36] Tamże, s. 17.

[37] Tamże, s. 17.

w systemie zrejonizowanego zabezpieczenia wojsk własnych i sojuszniczych, wspartym niezbędnym potencjałem mobilnych jednostek logistycznych łączących źródła stacjonarne z wojskami[38]. Autorzy również uważają, że rozdzielenie funkcji planistycznych od wykonawczych ma pozwolić na uproszczenie **systemu dowodzenia logistyką** oraz zapewni sprawną realizację HNS[39]

W koncepcji tej także widoczne są kierunki do jakich dąży się podczas opracowywania założeń systemu dowodzenia, w tym przypadku przy uwzględnieniu funkcjonowania Inspektoratu Wsparcia. Są to: tendencje do tworzenia dwóch uzupełniających się systemów: operacyjnego (operacyjny to trzy rodzaje SZ) i terytorialnego (terytorialny – wspierający i zabezpieczający funkcjonowanie własnych i sojuszniczych SZ na obszarze kraju); zmniejszenie liczby szczebli dowodzenia oraz ilości organów dowodzenia; rozdzielenie funkcji planistycznych od wykonawczych; centralizacja „wielorakiego" wsparcia logistycznego; zarządzanie logistyką stacjonarną (częściowe).

Dokonując oceny założeń ww. koncepcji tworzenia Inspektoratu Wsparcia, można wyróżnić jej mocne i słabe strony w kontekście funkcjonowania organów kierowania logistyką szczebla operacyjnego SP RP. Przedstawione są w tabeli 5.

---

[38] Tamże, s. 17.
[39] Tamże, s. 17.

Tabela 5

Lp.	Zalety	Lp.	Wady
1.	Odciążenie organów logistyki DSP RP w działaniach sojuszniczych na obszarze kraju od zadań logistyki „stacjonarnej”	1.	Ze względu na przekazanie części zadań związanych z logistyką SP do IW prawdopodobne wydłużenie czasu obiegu informacji, a tym samym czasu wypracowania decyzji logistycznej
2.	Skoncentrowanie wysiłku organów logistyki DSP na zadaniach zabezpieczenia logistycznego SP RP, w tym szczególnie ich lotnictwa w działaniach sojuszniczych i narodowych	2.	Wydłużenie „łańcucha” obiegu informacji logistycznej ze względu na pełnienie funkcji koordynatora przez logistykę SG WP
3.	Prawdopodobne, przyszłe przejęcie zadań związanych ze wsparciem przez państwo gospodarza (HNS) na obszarze kraju, w zakresie realizowanym przez organy logistyki DSP RP	3.	W wyniku wydłużenia łańcucha obiegu informacji większa podatność na zakłócenia pracy organów logistyki DSP
		4.	W wyniku częściowego podziału zadań pomiędzy logistykę wykonawczą DSP RP a IW możliwe „rozmycie” odpowiedzialności za realizację zabezpieczenia logistycznego SP

4.5.Organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym w koncepcji Dowództwa Wsparcia Logistycznego

Od wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych w DSP, w 2000 roku, trwają próby rozwiązania niektórych problemów powstałych w wyniku umiejscowienia dwóch pionów logistyki na jednym, operacyjnym szczeblu. Problemy te zauważono już wkrótce po wprowadzeniu nowych struktur[40]. Można tylko zaznaczyć, że w szeroko rozumianej logistyce SZ znajduje się całe spektrum problemów oczekujących na rozwiązanie. Należą do nich: konieczność powiązania logistyki poszczególnych RSZ relacjami współdziałania; rozstrzygnięcie roli i miejsca logistyki okręgów wojskowych w systemie zabezpieczenia logistycznego SZ RP (w związku z planowanym rozformowaniem Rejonów Logistycznych); rozpatrzenie sposobów przyjęcia i wsparcia logistycznego wojsk sojuszniczych na terenie kraju; uszczegółowienie sposobu zabezpieczenia polskich kontyngentów wojskowych w misjach pokojowych, udziału w tworzeniu podstaw prawnych w zakresie zabezpieczenia logistycznego potrzeb obronnych, precyzowanie roli garnizonu (w ramach prowadzonego eksperymentu), bazy morskiej, bazy lotniczej w systemie logistycznym SZ RP; precyzowanie sposobu i zakresu wykorzystania potencjału logistycznego elementów gospodarki narodowej przez system logistyczny SZ RP; korygowanie zasad zabezpieczenia medycznego; zbudowanie systemu kierowania ruchem wojsk, jego organów i sił wykonawczych oraz osłony jego elementów w tyłowej strefie działań; uporządkowanie problematyki planowania zakupów i ich realizacji przez odpowiednie struktury (Sztab Generalny WP i Departament Zaopatrywania); uruchomienie systemu kodyfikacyjnego oraz utrzymanie i dystrybucja jednolitego indeksu materiałowego zasobów wojska; uporządkowanie problemów związanych z działalnością gestorów sprzętu i uzbrojenia wojskowego, centralnych organów logistycznych, użytkowników oraz organizatorów systemów; ustalenie podziału kompetencji w planowaniu potrzeb zapasów i ich utrzymaniu. Jednak przede wszystkim należy rozwiązać problemy związane z precyzyjnym **podziałem kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy logistyką planistyczną (G4/S4) a logistyką wykonawczą (pion szefa logistyki)**, a także dokończeniem

---

[40] *Koncepcja zmian w logistyce SZ RP*, GZL SG WP, Warszawa, czerwiec 2000 - załącznik nr 7.

procesu **korygowania struktur organizacyjnych logistyki**[41]. Problemy te zauważono tuż po wprowadzeniu nowych struktur, w tym m. in. w DSP RP. Niniejsza koncepcja logistyki DSP stanowi kolejną próbę ich rozwiązania. Głównym jej założeniem jest likwidacja pionu szefa logistyki (wykonawczej) na wszystkich szczeblach organizacyjnych SP oraz zwiększenie komórek organizacyjnych pionu G-4. Część potencjału logistyki wykonawczej DSP przekazana byłaby do Inspektoratu Wsparcia Terytorialnego, natomiast z pozostałej miałoby być tworzone Dowództwo Wsparcia Logistycznego SP, które bezpośrednio podlegałoby dowódcy SP RP[42]. Przewiduje się, że struktury te zostaną wprowadzone do 2006 roku. Rysunki 20 i 21 przedstawiają ich dwuwariantową propozycję. W każdym z nich na szczeblu DSP funkcjonowałby Zarząd Planowania Logistycznego (G-4).

Istnieje zasadnicza różnica między tymi wariantami. W wariancie pierwszym miałby funkcjonować, oprócz innych, zarząd techniki lotniczej i zarząd techniczny; w drugim zarząd techniczny obejmujący organy dwóch poprzednich. W jednej z propozycji rozdziału potencjału logistyki wykonawczej DSP jego G-4 miałby być wzmocniony poprzez włączenie do niego: 100% stanu osobowego oddziału planowania i programowania; 100% wydziału transportu i ruchu wojsk; 100% wydziału administracyjnego; po 1% z szefostwa techniki lotniczej, szefostwa techniki naziemnej, szefostwa służb materiałowych oraz szefostwa infrastruktury.

W koncepcji tej widoczny jest kierunek również, do jakiego dąży się podczas opracowywania koncepcji założeń dowództwa wsparcia logistycznego SP. Chodzi tu przede wszystkim o takie korygowanie struktur organizacyjnych logistyki DSP RP, które definitywnie rozwiązałoby problem podziału kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy logistyką planistyczną i wykonawczą szczebla operacyjnego.

Dokonując oceny założeń ww. koncepcji można także (jak poprzednio) wyróżnić jej mocne i słabe strony, oczywiście w kontekście funkcjonowania organów kierowania logistyką szczebla operacyjnego SP RP. Przedstawione są w tabeli 6.

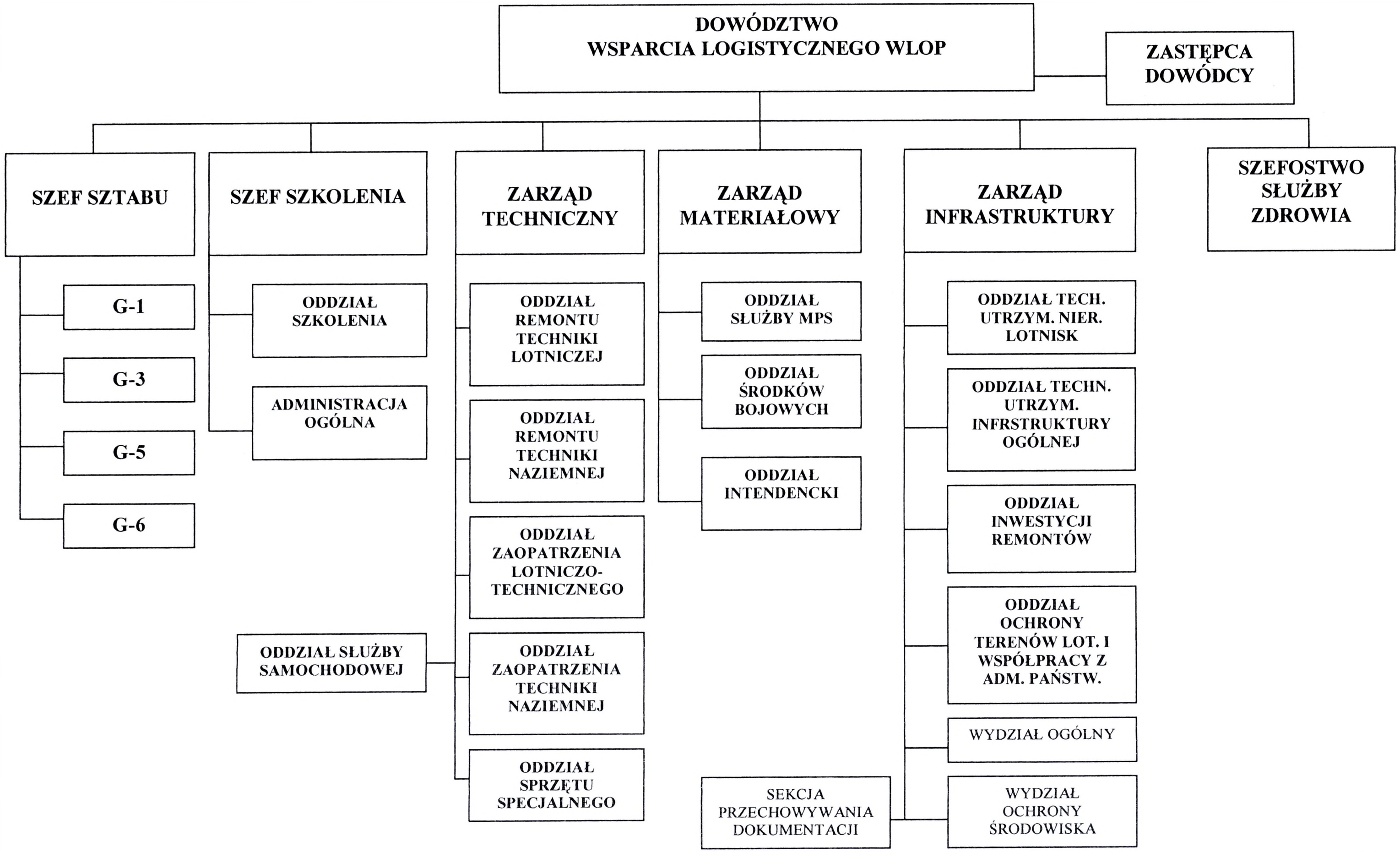
---

[41] Tamże, s. 8.

[42] Informacje uzyskane w DWLOP m.in. podczas szkolenia kierowniczej kadry logistyki WLOP, Babimost kwiecień 2001.

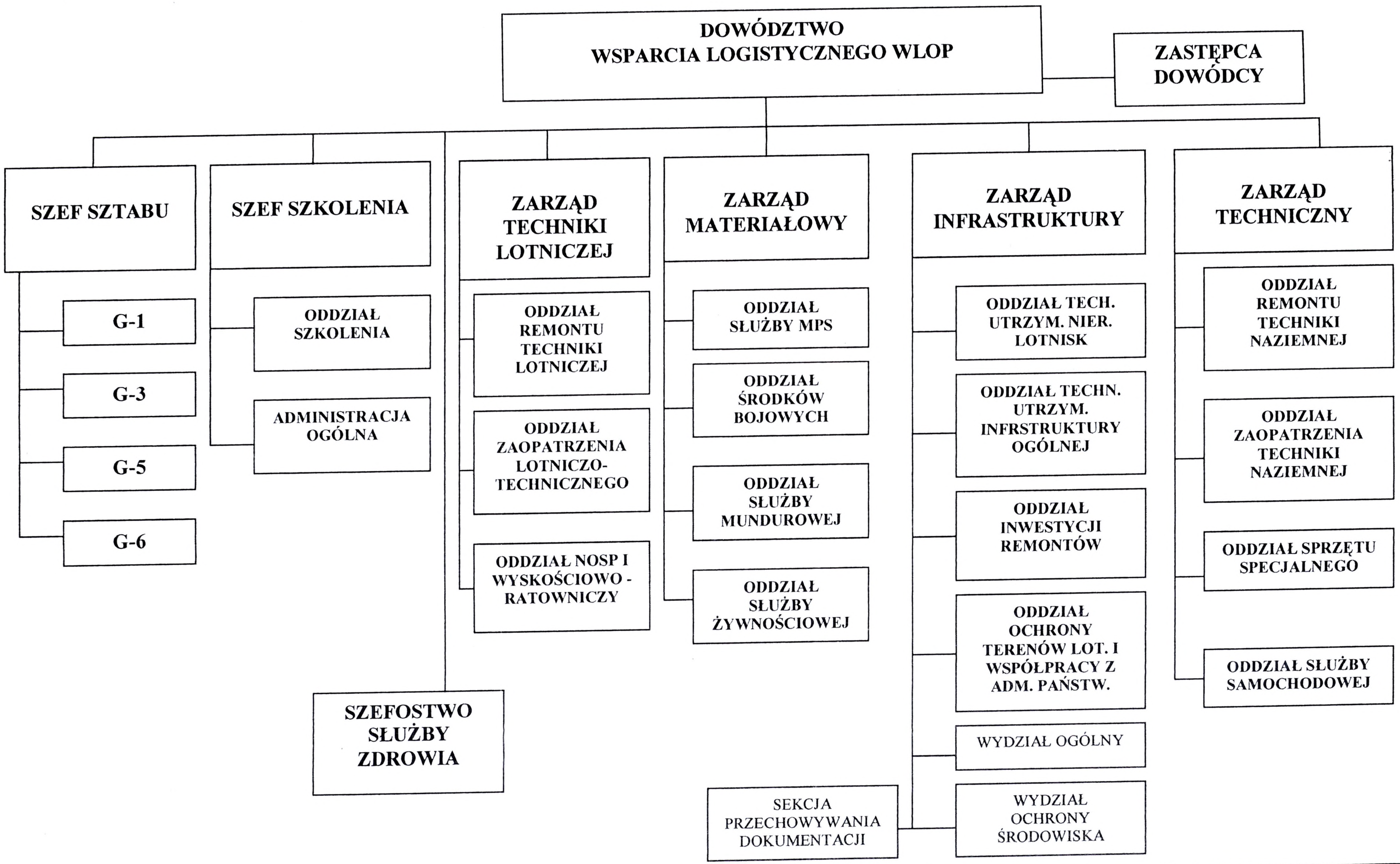
Tabela 6

Lp.	Zalety	Lp.	Wady
1.	Odciążenie organów logistyki G-4 DSP RP od zadań logistyki wykonawczej	1.	W obu wariantach nie uwzględniono funkcjonowania organów zajmujących się problematyką HNS oraz kontraktami
2.	Utworzenie Dowództwa Wsparcia Logistycznego na bazie organów logistyki wykonawczej spowoduje funkcjonowanie jednego ośrodka decyzyjnego w zakresie logistyki na szczeblu operacyjnym	2.	Wydzielenie do organu G-4 DSP z logistyki wykonawczej tylko kilku specjalistów (prawdopodobnie bez przeprowadzenia szczegółowej analizy bilansu potrzeb na cz. „W" w warunkach kierowania zabezpieczeniem logistycznym w układzie narodowym i sojuszniczym



Źródło: Koncepcja Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP RP.

Rys. 20. Struktura organizacyjna Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP RP (przewidywana na 2006 - wariant I)



Źródło: Koncepcja Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP RP.

Rys.21. Struktura organizacyjna Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP RP (przewidywana na 2006 - wariant II)

4.6. Wnioski

W wyniku przeprowadzonych badań poszczególnych koncepcji, a także opracowanych dokumentów dotyczących kierunków zmian w systemie dowodzenia SP RP dostrzegam, że w SZ RP równolegle do siebie przebiegają dwa procesy, a mianowicie tworzenie nowego wojennego systemu dowodzenia SZ RP oraz struktur organizacyjnych dowództw, w tym struktur logistyki SP RP. Jednocześnie rozważane są problemy kierowania, w tym kierowania działalnością logistyczną przez organy DSP, aby pozwalał on na elastyczne przechodzenie z układu narodowego do sojuszniczego. Z tego względu bardzo ważne jest zbudowanie takiego systemu, o takich możliwościach. W poszczególnych armiach państw Sojuszu systemy dowodzenia funkcjonują w dwóch płaszczyznach: sojuszniczej i narodowej.

System dowodzenia NATO ulega również modernizacji. W związku z tym w pracach nad polskim systemem dowodzenia należałoby uwzględnić i te zmiany, które idą w kierunku rozgraniczenia funkcji dowodzenia operacyjnego od funkcji kierowania wszechstronnym zabezpieczeniem (również logistycznym). Widać, że kierowanie działalnością logistyczną przebiega równolegle do dowodzenia operacyjnego. Należy zauważyć, że jednostki operacyjne są zabezpieczane przez swoje organiczne pododdziały logistyczne, pozostałe zaś (podległe DSP czasu „W") realizują wsparcie logistyczne, czyli równolegle do operacyjnego realizowane jest kierowanie wsparciem logistycznym. W danej sytuacji, funkcjonowania dwóch organów logistyki w DSP RP, należałoby rozważyć, oczywiście biorąc pod uwagę aktualną obsadę etatową, wydzielenie oficerów na odpowiednie stanowiska dowodzenia SP RP. Trzeba również wziąć pod uwagę fakt, podczas konstruowania wojennego systemu dowodzenia, czy wzmiankowana dwupłaszczyznowość kierowania jest przez nas właściwie rozumiana i interpretowana, gdyż w takich państwach, jak Niemcy i Włochy dowództwa wsparcia logistycznego na czas działań zmieniają podległość i podlegają dowództwom operacyjnym sił powietrznych. Narodowy dowódca sił powietrznych kieruje wówczas całym potencjałem logistycznym tych sił. W sytuacji kierowania działalnością logistyczną w operacjach sojuszniczych organy logistyki DSP RP realizowałyby te przedsięwzięcia podobnie jak podczas kierowania tą działalnością w układzie narodowym. Jedną z koncepcji,

która dotyczy potencjału logistycznego SP RP, a w tym i kierowania działalnością logistyczną, jest Koncepcja Systemu Wsparcia Narodowego. Zakłada ona, że tzw. stacjonarny potencjał logistyczny m.in. SP RP powinien wejść w struktury Inspektoratu Wsparcia. Aktualnie Inspektorat nie posiada stanowiska dowodzenia i wszelkich elementów, które składają się na system dowodzenia. Jedno z założeń wskazuje, że polskie SZ powinny modyfikować i dostosowywać wojenny system dowodzenia do systemu NATO, ale na bazie (ze względu m.in. na koszty) już funkcjonującego. Wdrożenie Koncepcji Systemu Wsparcia Narodowego może spowodować, że kierowanie działalnością logistyczną (wsparciem logistycznym) SP może doprowadzić do przekazania przez SP RP tych funkcji logistyki, które związane są z pełnieniem przez nią zadań COL - u. Rozwiązanie to w znacznej mierze ułatwiłoby kierowanie logistyką SP RP zarówno w działaniach polskich SP na obszarze, jak i poza obszarem kraju. W tym wypadku należałoby określić relacje współdziałania i informacyjne pomiędzy organami logistyki DSP a Inspektoratem Wsparcia.

Kolejna koncepcja logistyki SP RP zakłada utworzenie, na bazie logistyki wykonawczej DSP, Dowództwa Wsparcia Logistycznego. Rozwiązanie takie spowoduje, że na szczeblu operacyjnym będzie funkcjonował jeden ośrodek kierowania działalnością logistyczną. Pozwoli to na jednoznaczne określenie jego kompetencji, a także pozostałych relacji.

5. UOGÓLNIENIA I WNIOSKI

Rozdział zawiera wyniki analiz porównawczych badanych problemów kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa przez organy SP NATO oraz DSP RP. Pozwoliło to zweryfikować kolejną z założonych we wstępnym etapie badań hipotez roboczych i rozwiązać ostatni ze szczegółowych problemów badawczych, co stanowiło podstawę do opracowania rozdziału szóstego, a tym samym rozwiązania problemu głównego, oraz osiągnąć cel badań. Rozdział ten przedstawia kolejno zakresy rozbieżności pomiędzy badanymi zagadnieniami teorii oraz założeniami modeli organizacyjnych kierowania zabezpieczeniem logistycznym, w tym procesu planowania logistycznego w SP NATO oraz w SP RP. Wyniki tych analiz pozwoliły określić wymagania wobec struktur organizacyjnych logistyki DSP RP, których spełnienie powinno umożliwić skuteczne uczestnictwo naszych organów logistyki w działaniach sojuszniczych.

Główne wyniki analiz wykładni badanych zagadnień teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO oraz SP RP, które zawiera tabela 7, pozwalają przede wszystkim stwierdzić wyraźne podobieństwo traktowania i nazewnictwa ogólnego procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP. W języku angielskim najbardziej ogólnym terminem w tym zakresie jest „management", a w odniesieniu do SZ „direction of forces". O ile pierwszy termin używany jest zazwyczaj w sferze cywilnej i tłumaczony jako zarządzanie, to drugie pojęcie, stosowane oficjalnie w Sojuszu, interpretowane jest jako synonim polskiego „kierowania wojskami". Stosunkowo skomplikowana sytuacja występuje natomiast w zakresie terminologii i wykładni przedmiotu kierowania, tj. zabezpieczenia logistycznego SP. W teorii logistyki NATO mówi się tylko o jednej funkcji w tym zakresie, czyli „logistic support", co może być tłumaczone zarówno jako zabezpieczenie, jak i wsparcie logistyczne. Pomocnymi mogą okazać się tu szczegółowe klasyfikacje dwupoziomowego „logistic support" wyróżniane w teoriach logistyki Niemiec oraz Wielkiej Brytanii. Poziom pierwszy (first level logistics; on base logistics; operational logistics), a poziom drugi (second level logistics; off base logistics; base logistics) wspiera logistykę poziomu pierwszego. Również uzasadnione wydaje się zastosowanie, w naszej teorii, uogólnionego pojęcia „działania

logistyczne", którego odpowiednikiem w terminologii angielskiej jest pojęcie „logistic activities". Nie jest to jednak oficjalny termin NATO i nie powinien być traktowany jako zamiennik „logistic support"[1].

Tabela 7

Lp.	WYKŁADNIE TEORII SP NATO	WYKŁADNIE TEORII SP RP
1	2	3
1.	**kierowanie** (direction of forces)	**kierowanie**
2.	**zabezpieczenie** (wsparcie) **logistyczne** (logistic support); dwa poziomy organizacyjne (first level and second level; on and off base; base and operational) zabezpieczenia logistycznego	**działania logistyczne – zabezpieczenie logistyczne** lub **wsparcie logistyczne**
3.	**dowodzenie i zarządzanie** (command and control –C2)	**dowodzenie i zarządzanie**, ale także dowodzenie i kierowanie oraz dowodzenie i kontrolowanie
4.	– jedność dowodzenia – integracja struktury dowodzenia; – przejrzysta (jasna) struktura (łańcuch) dowodzenia – ciągłość dowodzenia – odpowiedzialność i swoboda działania	– jednoosobowość; celowość – jedność – harmonia – elastyczność – skrytość – operatywność – przewidywanie

Źródło: W. Drążczyk, *Logistyka Sił Powietrznych RP w połączonych działaniach wielonarodowych,* rozprawa habilitacyjna, „Zeszyty Naukowe AON", 2001.

[1] Potrzebne wydaje się dokonanie bardziej szczegółowych ustaleń w ogólnej teorii logistyki SP w zakresie nazewnictwa i wewnętrznej klasyfikacji specjalistycznych funkcji logistycznych.

Wyniki analiz pozwalają również stwierdzić wyraźne podobieństwo wewnętrznych klasyfikacji kierowania zabezpieczeniem logistycznym, traktowanym w obu teoriach jako zarządzanie (procesem zabezpieczenia logistycznego SP) oraz dowodzenie (jednostkami logistycznymi)[2].

Jednak należy zauważyć, że w Sojuszu, aby dowódca mógł wykonać postawione zadania, musi otrzymać wcześniej, w ramach transferu uprawnień (transfer of authority – TOA), określoną władzę. Najwyższa z nich określana jako full command, dotyczy tylko dowódców narodowych, natomiast dowodzenie operacyjne (operational command – OPCOM) lub zarządzanie operacyjne operational control – OPCON) nadawane jest na szczeblu operacyjnym. Z kolei dowódcy tego szczebla mogą przekazywać część uprawnień dowódcom szczebla taktycznego, tzn. dowodzenia taktycznego lub taktycznego zarządzania (tactical command – TACOM, tactical control – TACON).W działaniach narodowych dowódca posiada stosowne uprawnienia wynikające z faktu zajmowania przez niego określonego stanowiska. Dowódca narodowy posiada również władzę w zakresie logistyki, w Sojuszu zaś uprawnienia nadawane w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym lub administracyjnym nie są ściśle powiązane z działalnością dowódczą i są nadawane niezależnie od tych uprawnień.

Kolejnym zagadnieniem badanych teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP były obowiązujące zasady w tym zakresie. Stosując elastyczne kryterium porównania, można przyjąć, że cztery zasady stosowane w NATO są bliskie pięciu zasadom stosowanym w kierowaniu działalnością logistyczną w naszych SP (jedność dowodzenia z jednoosobowością oraz celowością; integracja struktury dowodzenia z celowością; przejrzystość struktury dowodzenia z harmonią; odpowiedzialność i swoboda działania z elastycznością). Nie ma natomiast odpowiednika sojusznicza zasada „ciągłości dowodzenia". W NATO z kolei nie funkcjonują nasze trzy zasady: skrytość, operatywność i przewidywanie. Ponieważ w obu teoriach podkreśla się tożsamość tych zasad z ogólnymi zasadami dowodzenia i zarządzania wojskami, to problem ich rozbieżności wykracza poza sferę logistyki SP,

---

[2] Pomimo, że w teoriach problemu NATO oraz SP RP wykładnie te są wyraźnie jednoznaczne, to w praktyce naszych SZ dominuje dowolność i nieprecyzyjność tłumaczeń terminologii anglojęzycznej datujących się z początku lat dziewięćdziesiątych. Stan ten wymaga poprawnego i wyraźnie jednoznacznego określenia wykładni terminologii NATO w tym zakresie i pełnej jej asymilacji do teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP.

a nawet SZ i powinien być rozwiązany w ramach ogólnej teorii dowodzenia (sztuki operacyjnej i taktyki). Niepokojący jest jednak fakt, że w naszej teorii logistyki SP, mimo deklaracji o przyjęciu ogólnych zasad dowodzenia w realizacji funkcji kierowniczych, występują pewne różnice. Jest to być może spowodowane okresem pewnej destabilizacji w naszej ogólnej teorii dowodzenia i braku jednoznacznych wykładni zasad w tym zakresie, ale niedopuszczalnym wydaje się fakt zróżnicowanych ich wykładni w podręcznikach i regulaminach.

Wyniki analiz porównawczych **organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP** pozwalają określić wymagania co do składu oraz zakresu kompetencyjnego polskich organów logistyki DSP, szczególnie w działaniach sojuszniczych. Pomimo że dzisiaj struktura NATO nie obejmuje struktur narodowych, należy, konstruując je, brać pod uwagę przyszłość. To poziomy standaryzacji NATO, a następnie zawierane (w węższym lub szerszym zakresie) na ich podstawie umowy standaryzacyjne (standarization agreement – STANAG) wskazują poszczególnym państwom członkowskim kierunki zmian w ich SZ, w tym logistyce, a przede wszystkim zmian jej organów kierowania, które źle skonstruowane mogą doprowadzić do zmarnowania potencjału logistycznego, a tym samym braku powodzenia danej operacji. Dlatego już teraz podejmując się zmian struktur organizacyjnych w SP RP, należy, przy tworzeniu organów kierowania logistyką na szczeblu DSP, szczególnie uwzględniać kierunki zmian w strukturach NATO, w tym w kontekście kierowania działaniami, gdzie bardzo wyraźnie uwidaczniają się niedoskonałości przyjętych, niespełniających standardów – np. brak unifikacji – struktur.

Poza tym z analiz struktur logistyki Sojuszu i DSP RP wynika, że istnieje pomiędzy nimi wiele różnic. Przede wszystkim w dowództwach NATO na jednym szczeblu dowodzenia funkcjonuje **jeden ośrodek kierowania zabezpieczeniem logistycznym** i to zarówno w działaniach w ramach *artykułu 5* (collective defense operations - CDO– operacje w ramach wspólnej obrony Sojuszu), czyli na szczeblu SC (CJ-4), RC (CJ-4), CCA (A-4) i CAOC (A-4), jak i poza nim (crisis response reaction – operacje w ramach reagowania kryzysowego), tzn. na szczeblu SC CJTF (CJ-4), CCA/JFACC (A-4), CAOC (A-4). Podczas działań w ramach wspólnej obrony, na szczeblu komponentu powietrznego (CCA) NATO, funkcjonuje centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym, natomiast na szczeblu CAOC zespół

kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Analogiczne organy funkcjonują w ramach działań sił zadaniowych CJTF, tzn. na szczeblu komponentu powietrznego, na bazie którego tworzone jest połączone centrum kierowania działaniami powietrznymi (Joint Force Air Component Command – JFACC), centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym (combined logistic centre – CLC) oraz CAOC zespół kierowania zabezpieczeniem logistycznym. W czasie prowadzenia działań to właśnie i z tymi centrami i zespołami będą współdziałały organy logistyki DSP RP. Powinny one zatem być analogicznie skonstruowane i spełniać te same funkcje. Okazuje się jednak, że w A-4 szczebla CCA już w czasie pokoju poza oddziałem planowania logistycznego i oddziałem planowania zabezpieczenia medycznego funkcjonuje **oddział kierowania działaniami logistycznymi**, a także **oddział oceny sytuacji logistycznej**. Po rozwinięciu centrum kierowania działaniami logistycznymi oddział kierowania tymi działaniami kieruje bieżącą działalnością logistyczną. Wydziały specjalistyczne i oddział planowania zabezpieczenia medycznego tworzą oddział specjalistyczny. Oznacza to, że w centrum tym (inaczej, stanowisku dowodzenia) znajdują się zarówno organy planowania w zakresie wszechstronnego zabezpieczenia logistycznego (w tym HNS), jak i kierowania działaniami bieżącymi. Poza tym funkcjonuje również oddział oceny sytuacji logistycznej. Organy te są organicznymi elementami A-4. Należy też zauważyć, że w skład CLC wchodzą również narodowe grupy łącznikowe (national logistic liaison teams – NLLTs) oraz narodowe zespoły ds. HNS. Również w CAOC znajduje się sekcja działań bieżących, w której w przyszłości, kiedy dowódca NATO będzie posiadał uprawnienia w zakresie full command (czyli również w stosunku do logistyki i administracji), będą funkcjonowały organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Obecnie wariant ten jest ćwiczony w akademii wojskowej w Hamburgu[3]. W strukturach organizacyjnych wprowadzonych w 2000 roku na szczeblach polskich dowództw RSZ, w tym SP, funkcjonują natomiast **dwa ośrodki kierowania zabezpieczeniem logistycznym,** tzn.

---

[3]Autor w 2001 r. był obserwatorem ćwiczenia przeprowadzanego w Akademii Bundeswehry w Hamburgu, gdzie studenci ostatniego roku planowali, jako organy dowództw i sztabów szczebla AirNorth i CAOC, działania sił powietrznych, w tym również ich logistyki. Można było zauważyć wychodzenie naprzeciw przyszłym, wydaje się nieuchronnym rozwiązaniom w zakresie roli i miejsca organów logistyki na tych, sojuszniczych szczeblach dowodzenia SP. Oczywisty jednak wydaje się fakt, że aby osiągnąć cel, jakim jest w NATO w zakresie standaryzacji poziom wspólnoty trzeba uwzględnić prawdopodobnie długotrwały okres przejściowy, w którym nadal zasadnicze znaczenie w kierowaniu zabezpieczeniem logistycznym odgrywały będą organy narodowe. Jednak chcąc odgrywać poważną rolę w Sojuszu, należy już teraz wdrażać rozwiązania m.in. w zakresie struktur logistyki adekwatne do już w nim istniejących.

pion szefa logistyki wykonawczej oraz Zarząd Logistyki A-4. Jest to całkowicie odmienne rozwiązanie od przyjętego w Sojuszu, bez względu na szczebel dowodzenia. Poza tym żaden z tych organów w czasie pokoju nie posiada oddziału kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Następnie, podczas prowadzenia działań np. na szczeblu CCA, w zależności od charakteru działań funkcjonuje LCC bądź CLC, w którym znajdują się przedstawiciele wszystkich organów A-4 czasu pokoju wraz z przedstawicielami (logistykami) państw biorących udział w operacji, a także łącznikami w zakresie HNS. Należy zauważyć, że obecnie, na szczeblu DSP RP nie jest jasno sprecyzowany skład organów logistyki COP (centrum operacji powietrznych), który w przyszłości miałby pełnić, w działaniach sojuszniczych, funkcję CAOC. W czasie pokoju nie funkcjonują też na tym szczeblu organy HNS[4] i kontraktów[5]. Chciałbym też podkreślić, że wprowadzenie dwóch ośrodków kierowania zabezpieczeniem logistycznym w DSP RP nie ma potwierdzenia w źródłach takich jak teoria kierowania zabezpieczeniem logistycznym zarówno NATO, jak i SP RP.

Ponadto w planowaniu obronnym i operacyjnym SP NATO ośrodkiem decyzyjnym (poza oczywiście przedstawicielami państw członków Sojuszu) w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym jest A-4. Stanowi to również problem w naszym, polskim DSP, gdyż pozycja szefa logistyki wykonawczej w stosunku do szefa Zarządu A-4 jest wyższa, natomiast to właśnie A-4 jest organem wzorowanym na strukturach NATO i jako takie powinno realizować funkcje kierownicze w zakresie logistyki SP. Również wyniki analiz najnowszych założeń modelowych logistyki ogólnej i logistyki SP NATO pozwalają sprecyzować wymogi wobec potencjału narodowych organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP, w tym lotnictwa zarówno w działaniach, w ramach kolektywnej obrony, jak i w operacjach reagowania kryzysowego. W wyniku więc przeprowadzonych analiz syntetyczne wymogi modelu logistyki SP NATO wobec narodowych organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP można przedstawić jako konieczność dysponowania możliwościami: wydzielenia przez DSP RP stałych obsad organów kierowania logistyką SP NATO w Europie oraz Europie Północnej; powiększenia stałych obsad logistycznych organów kierowania w strukturze logistyki SP NATO w

---

[4] Idea wprowadzenia organu HNS na tych szczeblach powstała w 2001 roku. M.in. w opracowaniu koncepcji założeń jego utworzenia w strukturze logistyki DSP RP uczestniczył prof. dr hab. R. Mańkowski.

[5] Ze względu na wagę oraz zakres przyszłych przedsięwzięć należy już teraz rozważyć jak najszybsze wprowadzenie tego organu w struktury logistyki DSP RP.

Europie (CJ-4, LCC, AMCC SC) oraz Europie Północnej (CJ-4 RC North, A-4 Air North, A-4 (D)CAOC); uzupełnienia nowo formowanych obsad logistycznych organów kierowania w strukturze logistyki SP CJTF (MJLC RC; CLC, MNLC JFACC) – zgodnie z potrzebami właściwych CJTF. Należy zdawać sobie sprawę z faktu, że brak dopasowania w tym zakresie może wyeliminować nas z uczestniczenia w działaniach NATO.

Oceniając ostatnie z badanych zagadnień, tj. organizację kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP w okresie przechodzenia do „Modelu-2012 SZ RP," trzeba zauważyć, że poszczególne państwa członkowskie konstruują swoje systemy kierowania wojskami, w tym zabezpieczeniem logistycznym, w taki sposób aby spełniały one wymagania narodowe i sojusznicze (część państw NATO w razie konfliktu przekazuje jednak kierowanie swoimi SP Sojuszowi ze względu m. in. na zbyt mały potencjał ich SZ)[6]. Od 1997 roku powstało kilka koncepcji logistyki SZ RP oraz innych, które w sposób pośredni dotyczą funkcjonowania organów logistyki DSP RP w działaniach sojuszniczych. Stawiane były też cele do osiągnięcia przez logistykę WLOP w tzw. materiałach pomocniczych do rozliczenia rozkazu szkoleniowego szefa sztabu generalnego WP za lata[7]:1999, 2000, 2001. Poza tym również zachodzą zmiany w systemie dowodzenia Sojuszu i idą one w kierunku rozgraniczenia funkcji dowodzenia operacyjnego od funkcji kierowania, szeroko rozumianym, zabezpieczeniem działań, tzw. wszechstronnym zabezpieczeniem[8]. Ponadto, w czasie budowania struktur dowództw, w tym organów logistyki DSP RP, nie można dostrzec spójności pomiędzy głoszoną ich wizją a faktycznym procesem implementacji.

---

[6] Takie rozwiązania funkcjonują m.in. w Holandii. Informację tę uzyskałem od oficerów holenderskich SZ podczas ćwiczenia komputerowego w 2001 roku przeprowadzonego w AON.

[7] Np. w *Materiałach* tych za 1999 rok m. in. zasadniczym zadaniem do realizacji przez logistykę WLOP na 2000 rok było kontynuowanie procesu przekształceń strukturalnych i kompetencyjnych na wszystkich szczeblach organizacyjnych logistyki pod kątem dostosowania do **współpracy z sojuszniczymi systemami logistycznymi**, w tym m. in. wprowadzenie w ramach logistyki konsumenta podziału na logistykę operacyjno-planistyczno-koordynującą (J4/G4/S4) oraz logistykę wykonawczą: poza tym kontynuowanie prac nad nowymi rozwiązaniami organizacyjno – strukturalnymi, umożliwiającymi unowocześnienie systemu logistycznego pod względem funkcjonalno-organizacyjnym - *Materiały pomocnicze do rozliczenia rozkazu szkoleniowego szefa sztabu generalnego WP za 1999 rok*, DWLOP 10.1999, s. 115. Z kolei w materiałach ze szkolenia z kierowniczą kadrą logistyki WLOP, które odbyło się w marcu 2000 roku w Babimoście (już po wprowadzeniu na szczeblu DSP nowych struktur organizacyjno – funkcjonalnych, w tym w logistyce) przyjęto, że jednym z kierunków zmian w systemie logistycznym WLOP miało być **ujednolicenie struktur organizacyjnych** logistyki na wszystkich szczeblach WLOP (planowania G4 oraz wykonawczej), z tym, że struktury te na szczeblach taktycznych były już częściowo wprowadzone – już w czerwcu 2000 roku można było zauważyć problemy w kierowaniu zabezpieczeniem logistycznym w bazie lotniczej Mirosławiec, gdzie logistyka funkcjonowała w nowych strukturach – m.in. wniosek z inspekcji przeprowadzonej przez Departament Kontroli MON, w której uczestniczył autor.

[8] Załącznik nr 1.

Niepokojącym jest też fakt istnienia wielu bardzo odmiennych w swojej treści koncepcji dotyczących organów logistyki, w tym SP RP[9]. Może to świadczyć o nie do końca określonym i spolaryzowanym kształcie struktur SZ RP, w tym SP. Konsekwencją wprowadzenia nowych struktur, także logistycznych w 2000 roku, również w DSP RP, była opracowana przez Generalny Zarząd Logistyki SG WP „Koncepcja zmian w logistyce SZ RP[10]" oraz zorganizowana VII Resortowa Konferencja Naukowa"[11].

Podczas badań analizowałem koncepcje logistyki SZ RP w aspekcie osiągnięcia interoperacyjności w zakresie struktur organizacyjnych logistyki DSP RP z analogicznymi strukturami funkcjonującymi w NATO, w tym szczególnie w kontekście wprowadzenia nowych organów logistyki na jednym szczeblu – operacyjnym – oraz, co stanowi cel rozprawy, doskonalenia struktur logistyki na wspomnianym szczeblu, aby m.in. uczestniczyć w procesie (wyzwaniu) poszukiwania takiego ich kształtu, który pozwoli na bezproblemowe ich funkcjonowanie, głównie w działaniach sojuszniczych. Dlatego też rozważałem nie tylko koncepcje logistyki, ale także inne dotyczące zmian w systemie dowodzenia SZ, w tym siłami powietrznymi, przez co mogłem określić w jakim kierunku one zmierzają i jaka w związku z tym będzie rola i miejsce organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym DSP RP przede wszystkim w działaniach sojuszniczych. Bardzo popularna w ostatnim okresie

---

[9] Chociażby korekta „Modelu-2012" i opracowanie tzw. „Programu przebudowy i modernizacji technicznej SZ RP w latach 2001-2006", gdzie w części dotyczącej reorganizacji Wojsk Lotniczych i OP mowa jest m. in. o utrzymaniu w latach 2001-2005 struktur Dowództwa WLOP, Centrum Operacji Powietrznych, dwóch korpusów OP z jednostkami lotnictwa (10 eskadr lotnictwa taktycznego) itd. W sprawie systemów dowodzenia mówi się o osiągnięciu niezbędnego poziomu interoperacyjności z systemami NATO w zakresie ich informatyzacji, co ma zapewnić doskonalenie i właściwe funkcjonowanie komputerowego wspomagania kierowania resortem obrony narodowej i dowodzenia SZ RP. Z kolei w sprawie dotyczącej systemu logistycznego mają być doskonalone podsystemy **kierowania i dowodzenia**, materiałowy, techniczny, transportowy i infrastruktury. „Polska Zbrojna" 2001, nr 21, s. 21.

[10] To w niej określono jeden z celów do osiągnięcia po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjnych w dowództwach RSZ, RP w tym w DSP, traktujący o potrzebie dokonania precyzyjnego **podziału kompetencji i odpowiedzialności** pomiędzy logistyką planistyczną (G4/S4) a logistyką wykonawczą (pion szefa logistyki). I to w niej stwierdzono również, że do pełnej realizacji zadań w zakresie logistyki niezbędne jest zakończenie prac nad systemem dowodzenia SZ RP (WSyD) z uwzględnieniem tworzenia logistycznych stanowisk dowodzenia na szczeblu dywizji i brygady (bez uwzględnienia logistycznych stanowisk kierowania logistyką SP RP). We wnioskach końcowych stwierdzono też, że należy uszczegółowić relacje pomiędzy pionem planistyczno-operacyjnym (P4/G4/S4) i pionem logistyki wykonawczej na poszczególnych szczeblach dowodzenia - załącznik nr 7.

[11] W założeniach tej konferencji określono potrzebę dogłębnego rozważenia relacji pomiędzy logistyką planistyczną i wykonawczą m. in. na szczeblu DSP RP. Problematyka ta oraz próba jej rozwiązania były w trakcie tej konferencji przedstawione przez przedstawicieli Katedry Logistyki WLiOP AON. Były to szczególnie ważne w kontekście działań sojuszniczych informacje opublikowane w *Materiałach z VII Konferencji Naukowej* przeprowadzonej w AMW (Z-154 z 2001 r. (nr rejestru Z-3/01).

stała się Koncepcja systemu wsparcia narodowego[12], w której autorzy stanęli przed dylematem, *czy poprawiać dotychczasowe nie w pełni sprawne rozwiązania organizacyjno-funkcjonalne, czy też podjąć nowe wyzwania i zapoczątkować zmiany w filozofii funkcjonowania SZ RP*[13]. Powrót natomiast do idei tworzenia dowództw materiałowo-technicznych może stanowić Koncepcja Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP RP, której opracowanie wynikało zapewne m.in. z potrzeby oddzielenia funkcjonujących, po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjnych w DSP, dwóch organów logistyki (ośrodków decyzyjnych w zakresie logistyki) na jednym szczeblu. Analiza i porównanie wymienionej koncepcji posłużyły jako materiał wyjściowy do opracowania modelu - propozycji organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym szczebla DSP RP w działaniach sojuszniczych.

Pierwszą z analizowanych koncepcji była Koncepcja Logistyki SZ RP do 2012 opracowana w 1996 roku. Zawiera one dwa warianty funkcjonowania organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym na szczeblu operacyjnym. W pierwszym funkcjonowałyby na jednym szczeblu dwa wspomniane organy: G-4 oraz zastępca dowódcy ds. logistyki. W drugim zaś G-4 i zastępca ds. logistyki podlegaliby szefowi sztabu, ale nadal tworzyliby dwa ośrodki logistyki na tym szczeblu. Żaden z tych wariantów, mimo wcześniej określonych zalet, w świetle badanej teorii nie może stanowić bazy do opracowania modelu propozycji organów kierowania logistyką na tym szczeblu.

Drugą z analizowanych koncepcji była Koncepcja Logistyki Resortu Obrony Narodowej z 1998 roku, w której miały być już uwzględnione wnioski wynikające z bezpośrednich kontaktów i współdziałania z organami logistyki państw Sojuszu. Była to wówczas, w porównaniu z późniejszymi i wcześniejszymi rozwiązaniami, koncepcja ponadczasowa. Jednak i w tej koncepcji stwierdza się, że G-4 nie będzie **organem dowodzenia logistyką wykonawczą** i prawdopodobnie nie zostało to wcześniej potwierdzone chociażby podczas ćwiczeń[14]. Nie stwierdzono również, czy organ ten powinien uczestniczyć w procesie kierowania (dowodzenia i zarządzania)

---

[12] Załącznik nr 8.

[13] Tamże.

[14] Jest to kolejny przykład na to, że nie powinno się wdrażać bezkrytycznie przyjętych nowych rozwiązań struktur organizacyjnych w SZ, w tym SP, bez wcześniejszego sprawdzenia ich funkcjonowania w zbliżonych do realnych warunkach. W tym określonym przypadku, który dotyczy organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa SP RP, również funkcjonowanie dwóch ośrodków kierowania logistyką na jednym szczeblu nie sprawdza się.

zabezpieczeniem logistycznym - chociaż funkcja planistyczna jest podstawową funkcją dowodzenia i już poprzez jej realizację organ ten uczestniczy w tym procesie. W tym przypadku daje o sobie znać stwierdzenie, że struktura organów kierowania (w tym zabezpieczeniem logistycznym) czasu „P" nie powinna znacząco różnić się od tej czasu „W"[15]. Kolejną przyczyną, która mogła mieć wpływ na funkcję i zadania G-4 w niniejszej koncepcji, mogło być nieuwzględnienie funkcjonowania tego organu w systemie dowodzenia SP zarówno w układzie narodowym, jak i wielonarodowym, również w aspekcie nowo tworzonego systemu dowodzenia WLOP[16], do budowania którego podstawę stanowiła Koncepcja Strategiczna Sojuszu (New Strategic Concept), przyjęta przez szefów państw i rządów podczas Szczytu Waszyngtońskiego w kwietniu 1999 roku. Nie precyzuje ona, w związku z powyższym, miejsca, roli i zadań organu G-4 w systemie dowodzenia, szczególnie w działaniach sojuszniczych, tzn. czy G-4 będzie planowało zabezpieczenie czy wsparcie, a może jedno i drugie? I dalej, czy będzie planowało działania logistyczne (działania logistyczne traktuję jako zabezpieczenie i wsparcie)[17], oczywiście w trakcie operacji, w układzie narodowym czy sojuszniczym, zakładając, że część jednostek SP wydzielona byłaby do uczestniczenia w realizacji jednych, pozostała zaś w drugich. Wówczas jeszcze nie mówiło się o dowodzeniu operacyjnym i pozaoperacyjnym. Jednak ten aspekt funkcjonowania organu G-4 nie był szczegółowo rozważany w żadnej koncepcji. Po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjnych, w tym logistyki, w DSP, już w czasie „P" zauważono po pierwsze, że sama implementacja struktur bez określenia zakresu kompetencyjnego i zadań, a także odpowiedzialności prowadzi do zakłóceń w ich funkcjonowaniu - szczególnie, że polskie SZ, w tym SP, od roku należały do NATO. I to stanowiło główne wyzwanie, jako problem do rozwiązania dla ówczesnej Katedry Logistyki Wydziału Lotnictwa i OP AON[18] oraz dla prowadzącego badania na ten temat. Ze wszystkich relacji koncepcja ta dotyka zaledwie pobieżnie relacji funkcjonalnych. Poza tym w kontekście obsady stanowisk dowodzenia nie był brany

---

[15] M.in. to również ta niekonsekwencja spowodowała opracowanie wniosków niedługo po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjnych w SZ RP, w tym SP – także w ich logistyce – dotyczących korekty rozwiązań wprowadzonych struktur i ujętych w Koncepcji zmian w logistyce SZ RP – załącznik nr 7.

[16] Zasadnicze założenia i kierunki zmian w systemie dowodzenia WLOP – załącznik nr 1.

[17] W. Drążczyk w rozprawie habilitacyjnej „Logistyka Sił Powietrznych RP w połączonych działaniach wielonarodowych" definiuje zabezpieczenie logistyczne i wsparcie logistyczne jako zabezpieczenie bezpośrednie i pośrednie.

[18] W Wydziale Lotnictwa i OP zostały przeprowadzone badania w zakresie tej tematyki, o czym pisałem wcześniej - załącznik nr 9.

pod uwagę potencjał organów logistyki tzn., ujmując generalnie, ich ilość i jakość, w tym również potrzeba wydelegowania profesjonalnie przygotowanej kadry do logistycznych struktur organizacyjnych NATO. O nieuwzględnianiu zasad dowodzenia podczas konstruowania struktur organizacyjnych już wspominałem. W tym przypadku też nie można znaleźć odpowiedzialnego funkcjonalnego (poza dowódcą) za całość działań logistycznych, bo stwierdzenie, że kto odpowiada za planowanie działań, ten również odpowiada za ich kierowanie, wydaje się nieuzasadnione. W związku z powyższym rozwiązania i tej koncepcji nie mogą stanowić podstawowej bazy do konstruowania modelu – propozycji organów DSP RP kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa w działaniach sojuszniczych.

Z kolei w Koncepcji[19] założeń systemu dowodzenia siłami powietrznymi RP analizowałem rolę, miejsce i zadania organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym DSP RP w przyszłym (planowanym) systemie dowodzenia siłami powietrznymi. Zgodnie z jej treścią w WLOP powinny funkcjonować dwa spójne podsystemy dowodzenia: jeden z nich to podsystem dowodzenia wojskami operacyjnymi wykorzystujący w pełni rozwinięte stanowiska dowodzenia (COP, ODN,WOC, SQOC, SAMOC); drugi, obejmujący część DSP RP na czele z zastępcą dowódcy, dowództwo KOP oraz bazy lotnicze, który realizowałby wszechstronne zabezpieczenie wojsk oraz zadania w ramach HNS. Tu też nie określono roli A-4 i logistyki wykonawczej w systemie dowodzenia SP w działaniach narodowych i sojuszniczych, odniesiono się zaś do zakresu przedsięwzięć Dowództwa WLOP cz. „W" jako stanowiska dowodzenia wszechstronnym zabezpieczeniem (w tym i logistycznym), jednak bez wskazania organu, który, kierowałby na tym szczeblu zabezpieczeniem i wsparciem logistycznym. Dokonano też swoistego podziału dowodzenia na dowodzenie w systemie koalicyjnym i narodowym, a także zauważalny jest podział na dowodzenie operacyjne i pozaoperacyjne. W wyniku analizy jej treści można jedynie przypuszczać, jaka będzie rola organów logistyki w systemie dowodzenia SP zarówno w działaniach sojuszniczych, jak i narodowych. Generalnie okazuje się, że w wyniku analizy treści tej koncepcji nie można określić roli i miejsca organów kierowania logistyką w DSP RP w planowanym do wprowadzenia, nowym systemie dowodzenia.

---

[19] Załącznik nr 1.

Następną koncepcją, której treści analizowałem w aspekcie organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym na szczeblu DSP RP, była Koncepcja systemu wsparcia narodowego[20], opracowaniu której przewodniczył gen. dywizji J. Flis. Była ona przygotowana w grudniu 2000 roku. To w niej przyjęto, że w dziale *obrona narodowa* powinny funkcjonować dwa, wzajemnie się uzupełniające systemy: **operacyjny,** składający się z trzech rodzajów sił zbrojnych, oraz **terytorialny,** wspierający i zabezpieczający funkcjonowanie sił zbrojnych własnych i sojuszniczych, **na obszarze kraju**, w ścisłym współdziałaniu z organami administracji rządowej i samorządowej. Znaczyłoby to, że w systemie operacyjnym nie powinny znajdować się elementy wsparcia, a więc i organy kierowania wsparciem, w tym w DSP, czyli logistyki wykonawczej. Jednak stwierdzenie, że wsparcie to będzie realizowane na obszarze kraju, implikuje pytanie, kto w takim razie będzie wspierał SP RP w działaniach **poza jej obszarem** i kto będzie nim kierował (A-4)[21] I ta koncepcja nie w pełni uwzględnia kierowanie działaniami logistycznymi przez SP RP w działaniach sojuszniczych, a przez to nie uwzględnia organów kierowania logistyką wykonawczą. Jednak to w niej, może nie tak jednoznacznie, określa się podmiot kierowania zabezpieczeniem. W DSP RP byłby to organ A-4, ale przecież powołany jest on do planowania.

Kolejną analizowaną koncepcją była Koncepcja Dowództwa Wsparcia Logistycznego (DWLog.) SP RP. To w niej dokonano próby rozdzielenia organów G-4 i logistyki wykonawczej, tworząc z tej ostatniej wspomniane dowództwo. Jednak nie zmieni to sytuacji, ponieważ dowódca DWLog. miałby bezpośrednio podlegać dowódcy SP, a G-4 szefowi sztabu. Poza tym DWLog. odpowiadałoby za wsparcie logistyczne, a G-4 za zabezpieczenie logistyczne. I znów powstałaby sytuacja, w której nie ma głównego kierownika odpowiedzialnego za całość działań logistycznych. W sytuacji, w której dowódca DWLog. bezpośrednio podlega dowódcy SP, a G-4 poprzez szefa sztabu, sugeruje się z góry ich wzajemne relacje. Będzie to szczególnie widoczne w działaniach sojuszniczych, w których organ A-4 CAOC powinien współdziałać z jego narodowym odpowiednikiem na narodowym stanowisku

---

[20] Załącznik nr 8.

[21] Jedną z propozycji zmian w urzędzie MON i w Sztabie Generalnym WP zawartej w tej koncepcji jest to, aby Sztab Generalny pozostał nadal głównym, centralnym organem planistycznym, a funkcja dowodzenia będzie realizowana przez dowództwa RSZ. Inne zaś realizowane przez niego funkcje, zwłaszcza wykonawcze, należałoby skupić w jednym organie, czyli Inspektoracie Wsparcia.

dowodzenia (COP), czyli G-4 SP RP. Koncepcja ta stanowi powrót do idei z lat 1996-1998 i również trudno brać jej wszystkie założenia jako podstawę do dalszych rozważań. Jednak jest to koncepcja opracowana przez DWLOP i świadczy o podejmowanym przez nie wysiłku w tym zakresie. Problemem, jak się wydaje, w jej opracowaniu jest fakt, że siły zbrojne RP, w tym SP, znajdują się, można by rzec, w okresie „przejściowym" dostosowywania do struktur NATO (zresztą jak pozostałych państw członkowskich). Prawdopodobnie okres ten będzie stosunkowo długotrwały i kosztowny, ponieważ wiąże się on z realizacją prac związanych z implementacją wszystkich umów standaryzacyjnych. Osiągnięcie poziomu „wspólnoty" powinno stanowić ten **model**, do którego osiągnięcia winny dążyć siły zbrojne poszczególnych państw, w tym i SP RP. Wówczas nie byłoby tych problemów, przed rozwiązaniem których stoją nasze SZ, w tym SP i ich logistyka. Niemniej jednak, obecnie w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa przez organy DSP RP w działaniach sojuszniczych trzeba opracować taki model, który nie będzie generował wyżej rozpatrywanych, ujawnionych i przedstawionych problemów, a jednocześnie pozwalał na efektywne i skuteczne realizowanie zadań w zakresie logistyki. Temu poświęciłem, jako bazę wyjściową do budowy modelu, niniejsze treści merytoryczne rozdziału. Model zaś przedstawiłem w rozdziale szóstym, jako rezultat prowadzonych dociekań i badań.

6.MODEL ORGANÓW KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM LOTNICTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH NA SZCZEBLU DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH (PROPOZYCJA)

Z analizy wad i zalet koncepcji dotyczących organów logistyki DSP RP najbliższa w obecnych warunkach ideałowi wydaje się koncepcja Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP. W związku z tym opracowując model – propozycję organów kierowania działalnością logistyczną lotnictwa SP RP w działaniach sojuszniczych na szczeblu operacyjnym przyjąłem, w rozdziale piątym, jako wyjściowy ten właśnie model. Stanowił on bazę do określenia założeń budowy własnego modelu organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa SP RP na szczeblu operacyjnym w działaniach sojuszniczych.

Jednak wcześniej należy podkreślić, że logistyka lotnictwa, tak jak całe SP i całe SZ RP, przechodzi głęboki okres głębokich zmian ilościowo-jakościowych, uczestnicząc jednocześnie w trudnym procesie dostosowania do struktur NATO. Jest to swoisty ***okres przejściowy***, w którym uczestniczą pozostałe państwa Sojuszu, mimo że większość z nich jest od dawna jego członkiem. Wiąże się to z poszukiwaniem przez logistykę SZ, w tym SP RP, takich rozwiązań, które nie tylko pozwolą na łagodne odczuwanie skutków tych zmian przez środowisko, ale także na dochodzenie do określonego modelu organów logistyki DSP RP uczestniczących w procesie kierowania działalnością logistyczną lotnictwa SP RP w działaniach sojuszniczych. Będzie to ***stan docelowy*** (idealny), w którym może funkcjonować ***model docelowy*** ww. organów. Uważam, że model docelowy organów kierowania SP, w tym logistyką Sojuszu, to taki, w którym zostały przyjęte i wdrożone założenia standaryzacyjne, gdzie logistyka narodowa będzie elementem logistyki sojuszniczej (rys. 25,26). Proponuję dokonać podziału narodowej logistyki SZ RP na **narodową logistykę operacyjną** oraz **narodową logistykę pozaoperacyjną**. Narodową logistykę operacyjną tworzyłaby logistyka RSZ, w tym SP. Powinna charakteryzować się mobilnością nie mniejszą niż zabezpieczane wojska i nie być obciążoną infrastrukturą. Narodowa logistyka pozaoperacyjna powinna zaś być

właścicielem tejże infrastruktury na obszarze kraju. Przyszłościowy, możliwy model logistyki operacyjnej, jako element RSZ, w połączonych lub samodzielnych działaniach sojuszniczych SP (rys. 22,23), to również taki, w którym nie będą rozpatrywane warianty działań sojuszniczych i narodowych, a jedynie te pierwsze, w których sojuszniczy dowódca będzie posiadał uprawnienia do kierowania ***narodową logistyką operacyjną***, zaś w gestii narodowej powinna być ***narodowa logistyka pozaoperacyjna*** (rys.22,26,27). Dokonuję tu, potrzebnej do celów dalszych rozważań, próby usystematyzowania w tym zakresie, terminologii, której niedoprecyzowanie powoduje swoisty chaos już w początkowym etapie opracowania modelu organów kierowania logistyką operacyjną. Ponadto należy określić ich cel, funkcje i zadania (rys.23,26). Uważam, że **celem** logistyki operacyjnej powinno być takie zasilanie jednostek bojowych SP, w tym szczególnie lotnictwa, które pozwoli im utrzymywać zdolność do działań oraz realizować zadania na obszarze i poza obszarem kraju w połączonych, a także samodzielnych działaniach sojuszniczych lub koalicyjnych. **Funkcją** przez nią pełnioną mogłoby zaś być zabezpieczenie logistyczne tych jednostek (uczestniczących w operacjach) i realizowane bezpośrednio na ich korzyść. Poza tym logistyka ta nie pełniłaby funkcji centralnego organu logistycznego, co pozwoliłoby na pozbycie się balastu wynikającego z odpowiedzialności i posiadanej infrastruktury. Natomiast pozaoperacyjna to ta, której **celem** byłoby takie zasilanie logistyki operacyjnej, które pozwalałoby na zachowanie ciągłości pełnionej przez nią funkcji. Spełniałaby ona (logistyka pozaoperacyjna) **funkcję** wsparcia logistycznego i nie byłaby bezpośrednio zaangażowana w realizację wsparcia jednostek bojowych. Jedną z jej najistotniejszych funkcji byłaby przejęta od RSZ, w tym SP, funkcja centralnego organu logistycznego (COL).Taki podział logistyki spowodowałby utrzymywanie w RSZ jedynie tzw. logistyki operacyjnej - mobilnej[1] odciążonej od dzisiaj posiadanego balastu szeroko rozumianej infrastruktury[2].

---

[1] Byłoby to również korzystne rozwiązanie z punktu widzenia programu DCI (Defensive Capability Initiative) dotyczącego zwiększenia mobilności SZ, w tym SP RP, oraz jej logistyki.

[2] Potwierdzenie słuszności przyjęcia tego kierunku uzyskałem podczas przeprowadzonych rozmów m.in. (podczas zajęć w terenie ze studentami I roku WLiOP AON w Lipowcu w dn. 06.03.2002 r.) z dowódcą brt mjr. Zdzisławem Lango oraz szefem logistyki bazy lotniczej w Powidzu mjr. Zbigniewem Zarębą.

Realizowałaby ona funkcję, którą jest, jak wspomniałem, zabezpieczenie logistyczne, rozumiane jako zabezpieczenie **bezpośrednie** i **pośrednie** (wcześniej wsparcie) – rys.25. W zakresie zabezpieczenia bezpośredniego i pośredniego powinny być realizowane **zadania** w zakresie:

- zaopatrywania;
- usług specjalistycznych: zabezpieczenie techniczne (techniki lotniczej i naziemnej), zabezpieczenie obiektowe, zabezpieczenie komunikacyjne, zabezpieczenie metrologiczne;
- usług socjalno-bytowych;
- wsparcia przez państwo gospodarza w celu pozyskania zasobów logistycznych dla jednostek SP RP;
- zawierania kontraktów w celu pozyskania zasobów logistycznych dla jednostek SP RP.

Zadania powyższe powinny być realizowane na poziomie podstawowym, natomiast wyższych rzędów przez logistykę pozaoperacyjną. Jest to również zgodne z ogólną tendencją zarysowującą się w SZ wiodących państw NATO, w których np. remonty wyższych rzędów techniki wojskowej nie są realizowane bezpośrednio w rejonie działań[3].

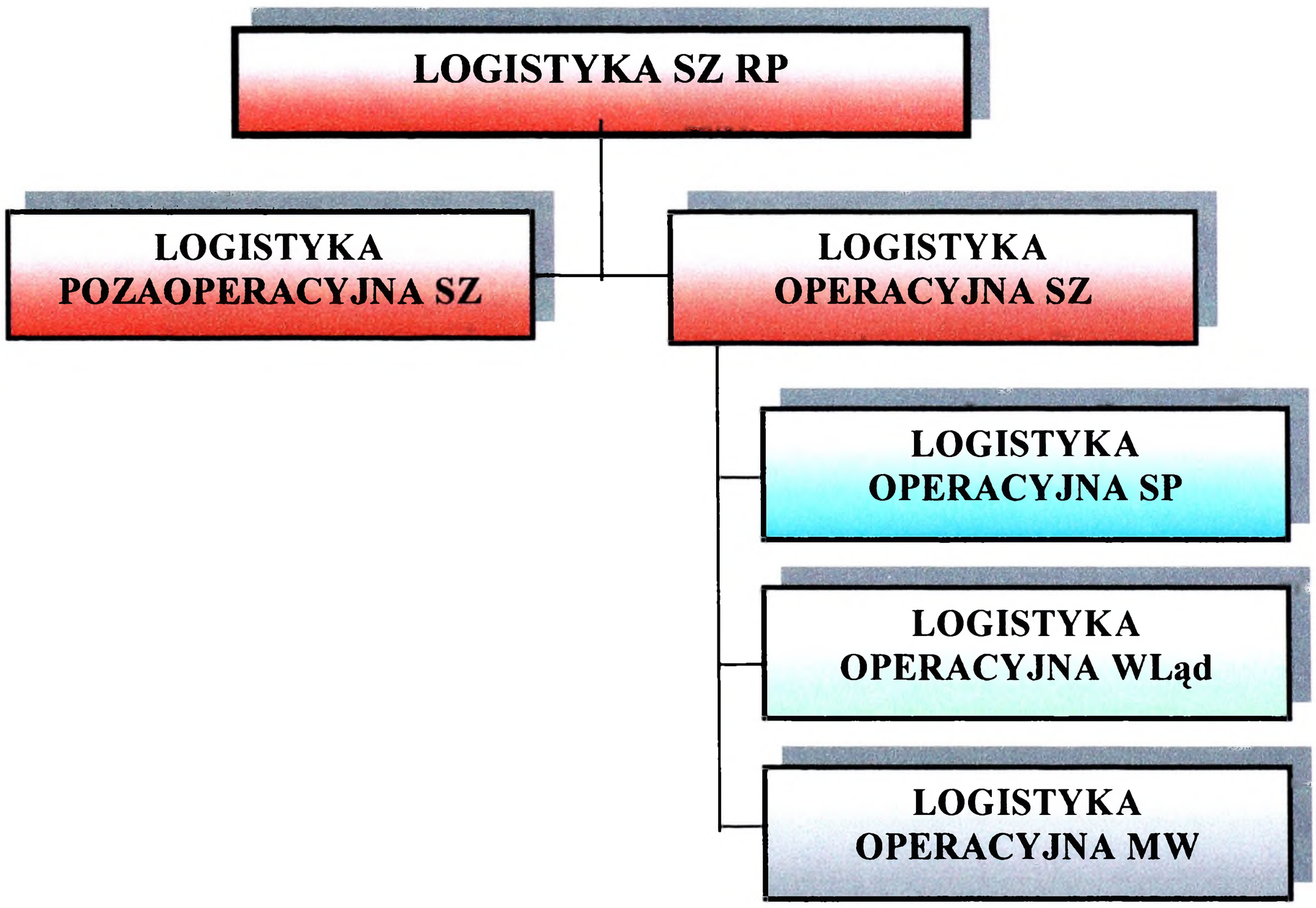
W celu doprecyzowania roli logistyki SZ RP, w tym SP, w Sojuszu dokonałem próby zidentyfikowania komponentów uczestniczących w działaniach logistyki NATO. Uważam, że w ramach logistyki konsumenta w NATO funkcjonuje logistyka operacyjna w działaniach, w której uczestniczy: logistyka planistyczna NATO; system kierowania NATO; logistyka operacyjna i pozaoperacyjna państw członkowskich Sojuszu. Obecnie logistyka operacyjna, lub jej część, podczas prowadzenia działań nie podlega Sojuszowi. Logistyka pozaoperacyjna z założenia nie powinna mu podlegać. Stanem idealnym byłby ten, w którym na czas działań narodowa logistyka operacyjna SP byłaby podporządkowana, tak jak SP, danemu CAOC i realizowałaby zadania przez niego określone (rys.28).

---

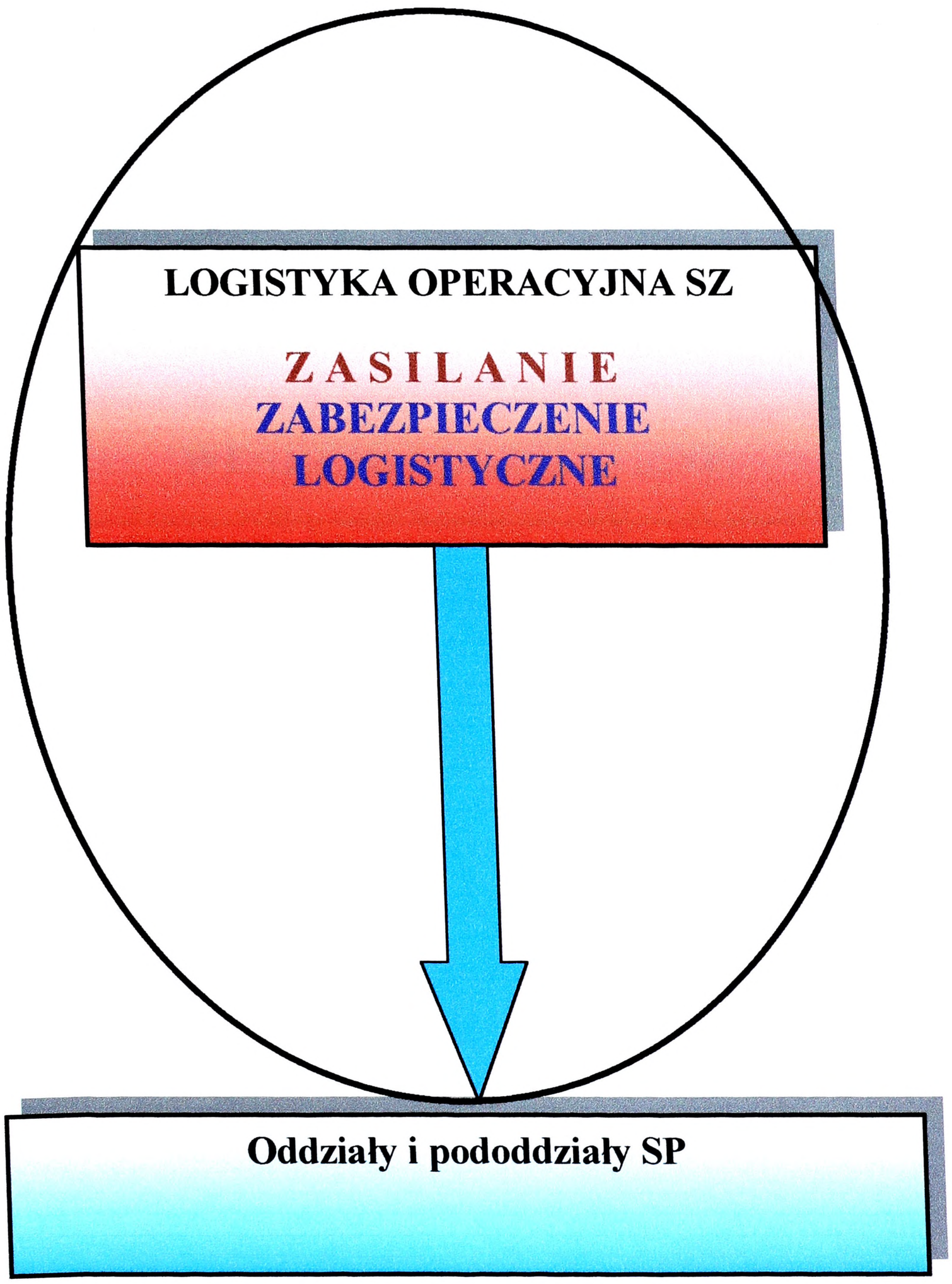
[3] Informacje uzyskane przez autora podczas kursu logistycznego przeprowadzonego w ramach programu Partnerstwo dla Pokoju, Turcja (Ankara) 1999 r.

Jednocześnie z rozważań powyższych wynika, że narodowa logistyka pełni rolę wykonawcy w stosunku do Sojuszu i dlatego logistykę SZ RP nazywam logistyką wykonawczą. Nie znaczy to, że nie realizuje ona funkcji planistycznych. Będzie to później miało również wpływ na model organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa SP RP w działaniach sojuszniczych. Uważam bowiem, że nie można przejmować automatycznie tej roli logistyki NATO, która w znacznym zakresie zajmuje się planowaniem, na grunt narodowy i oddzielając, na narodowych szczeblach operacyjnych, od logistyki organ planistyczny, nazywać go podobnie jak w strukturach Sojuszu, np.A-4. Nie neguję jednocześnie potrzeby stosowania w strukturach narodowych tego samego oznaczania komórek, zespołów, sekcji, zarządów, odpowiednio do szczebla S-4, G-4, A-4 i P-4, które pozwalają na szybkie zidentyfikowanie pełnionych funkcji i realizowanych zadań.

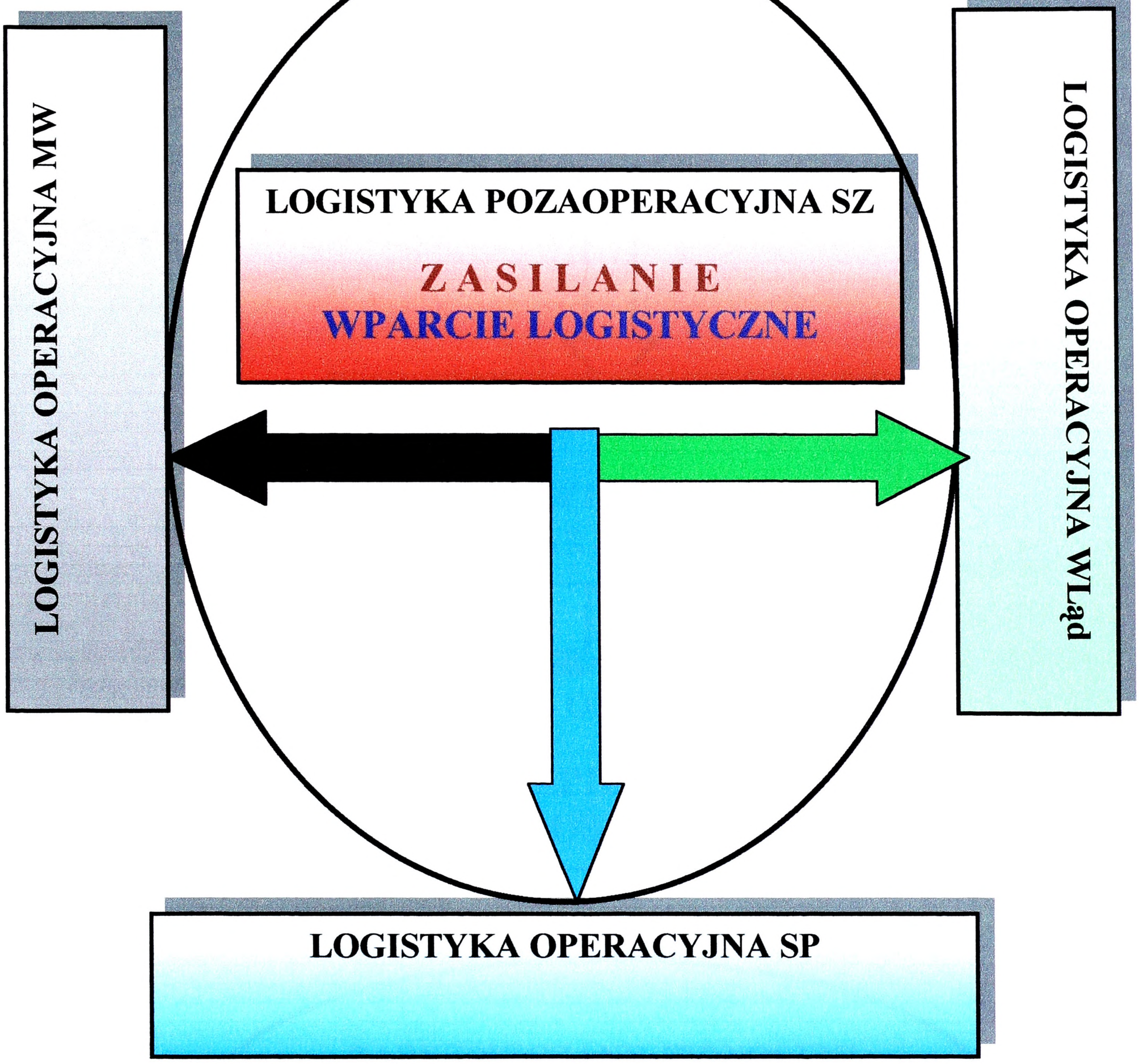
Po zidentyfikowaniu celu, funkcji i zadań logistyki operacyjnej, a także komponentów uczestniczących w działaniach logistyki Sojuszu, mogłem przystąpić do opracowania struktur organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP w działaniach sojuszniczych, w tym szczególnie lotnictwa.



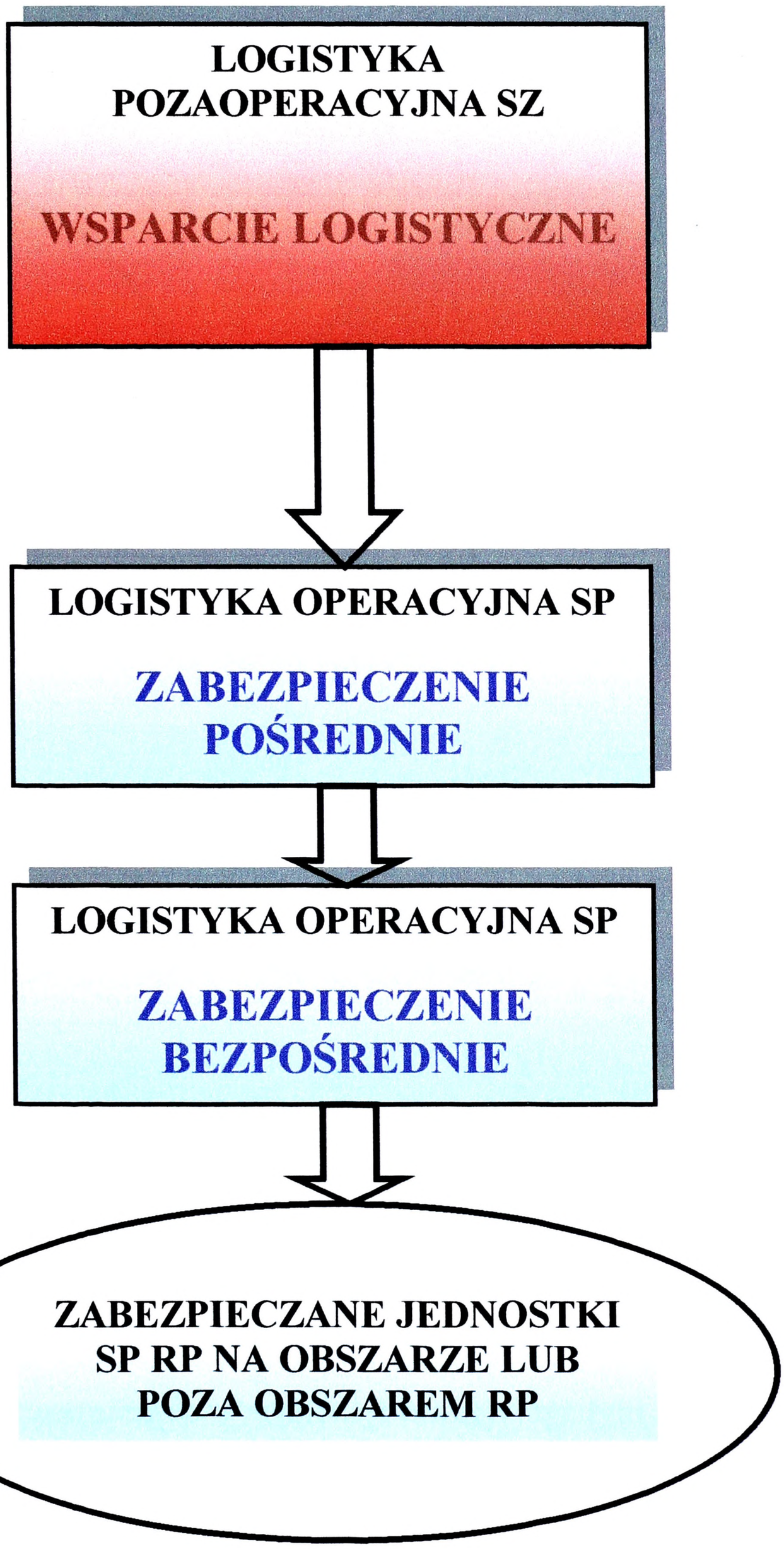
Rys.22. Proponowany, możliwy podział logistyki SZ RP



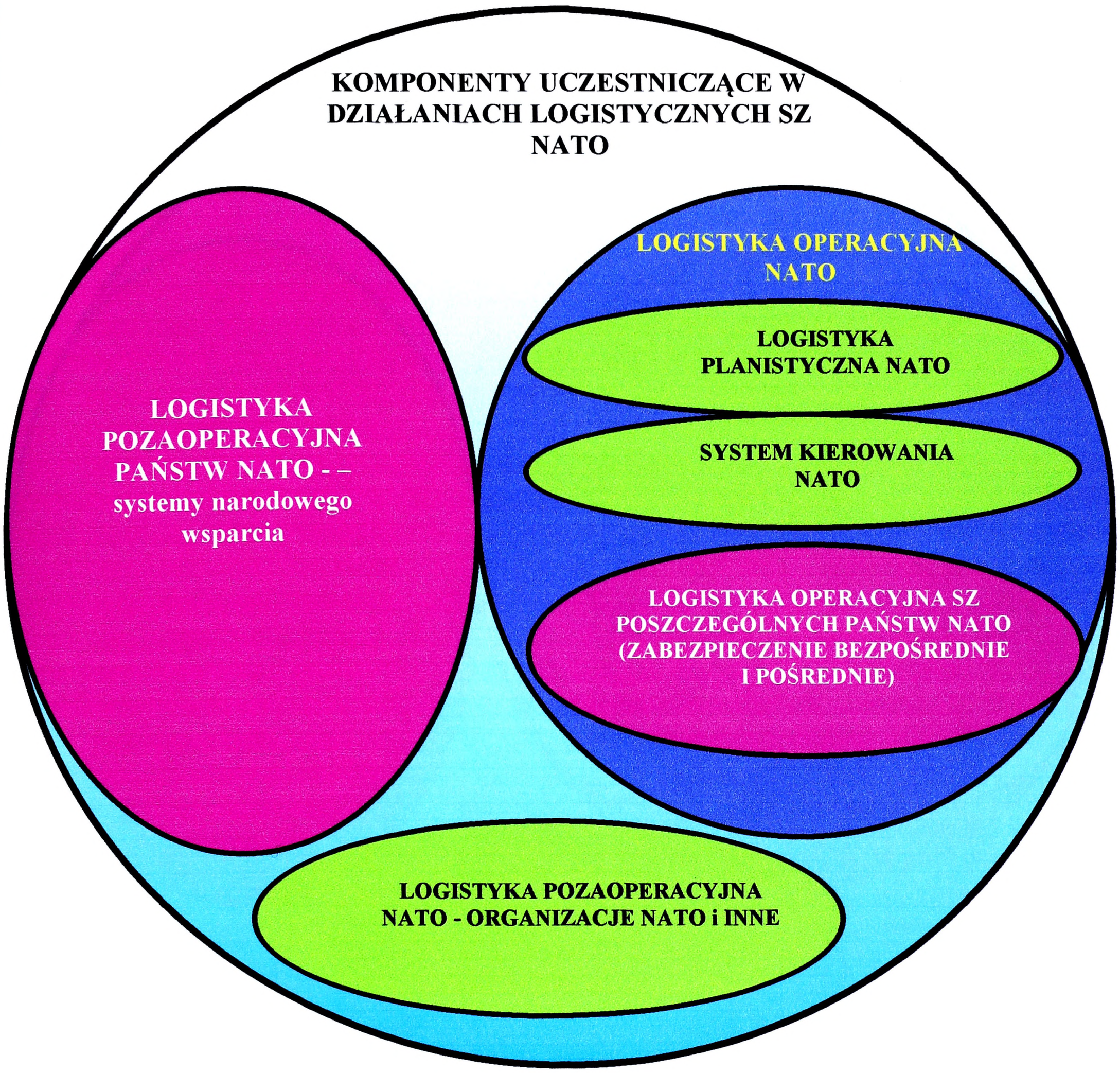
Rys. 23.Cel i funkcja logistyki operacyjnej SP RP



Rys. 24.Cel i funkcja logistyki pozaoperacyjnej SZ RP

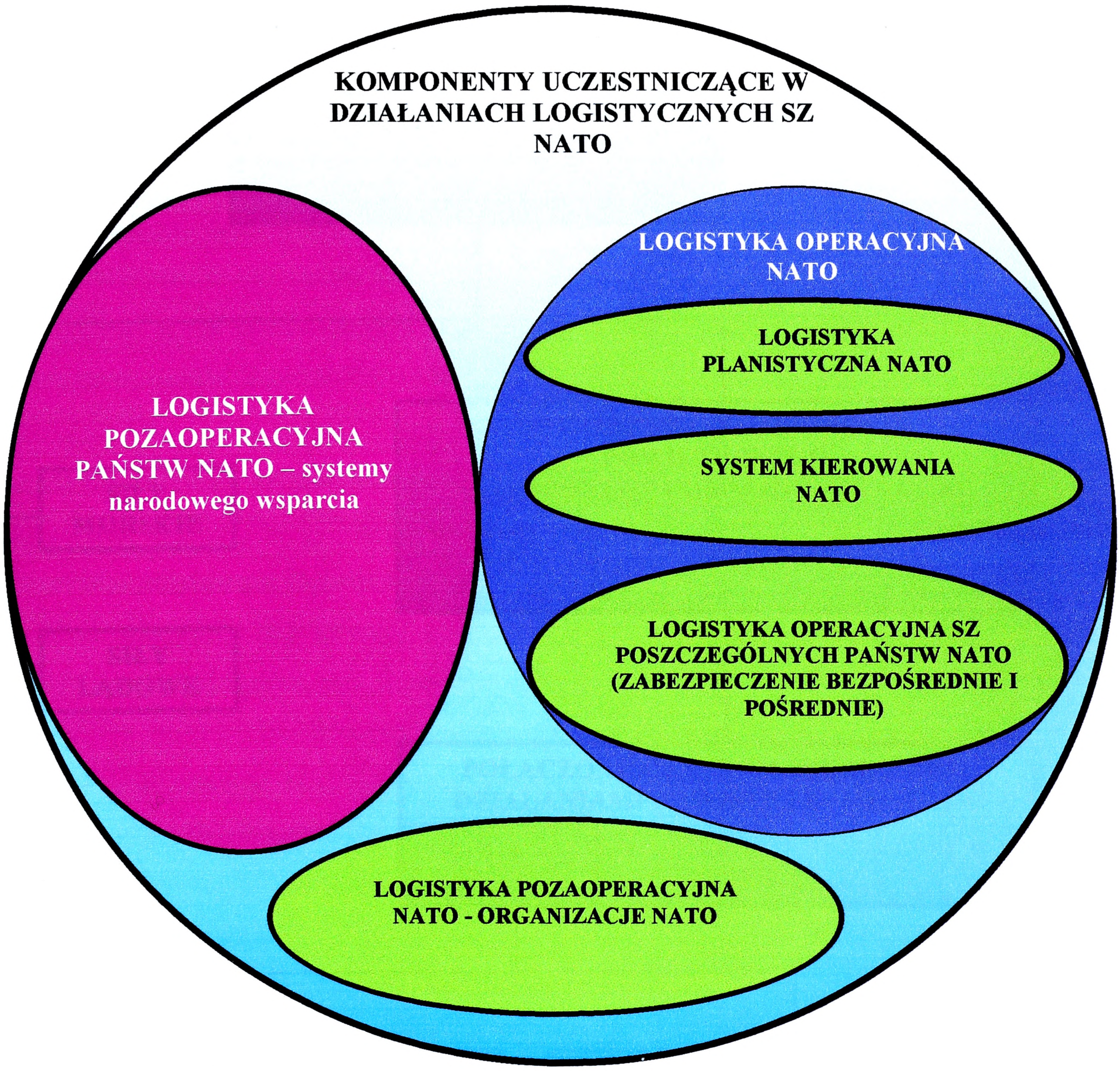


Rys.25. Relacje pomiędzy logistyką pozaoperacyjną SZ RP i operacyjną SP

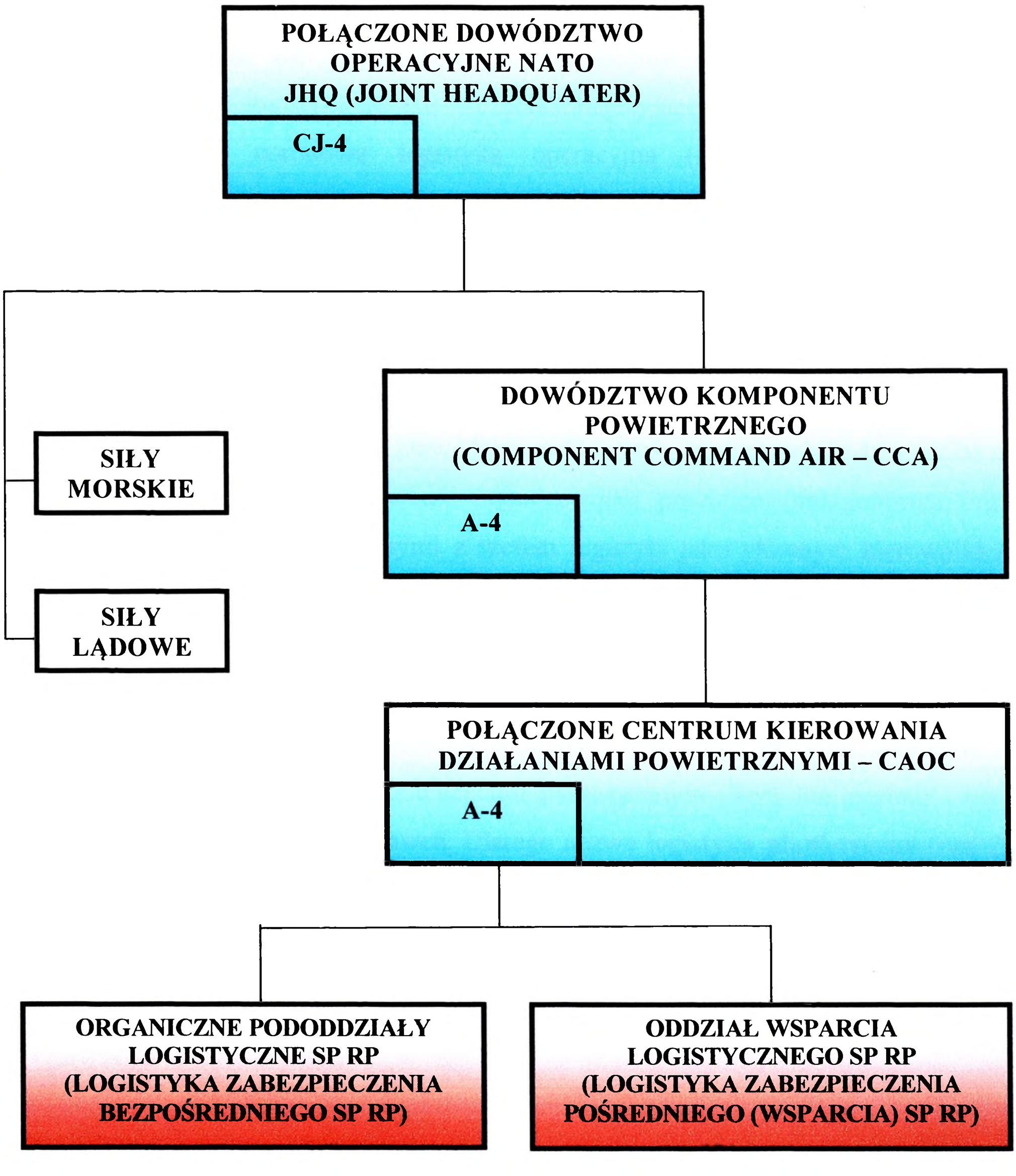


Rys. 26. Komponenty uczestniczące w realizacji funkcji logistyki konsumenta (SZ)

NATO – stan obecny



Rys. 27. Komponenty uczestniczące w realizacji funkcji logistyki konsumenta (SZ) NATO – proponowany stan docelowy



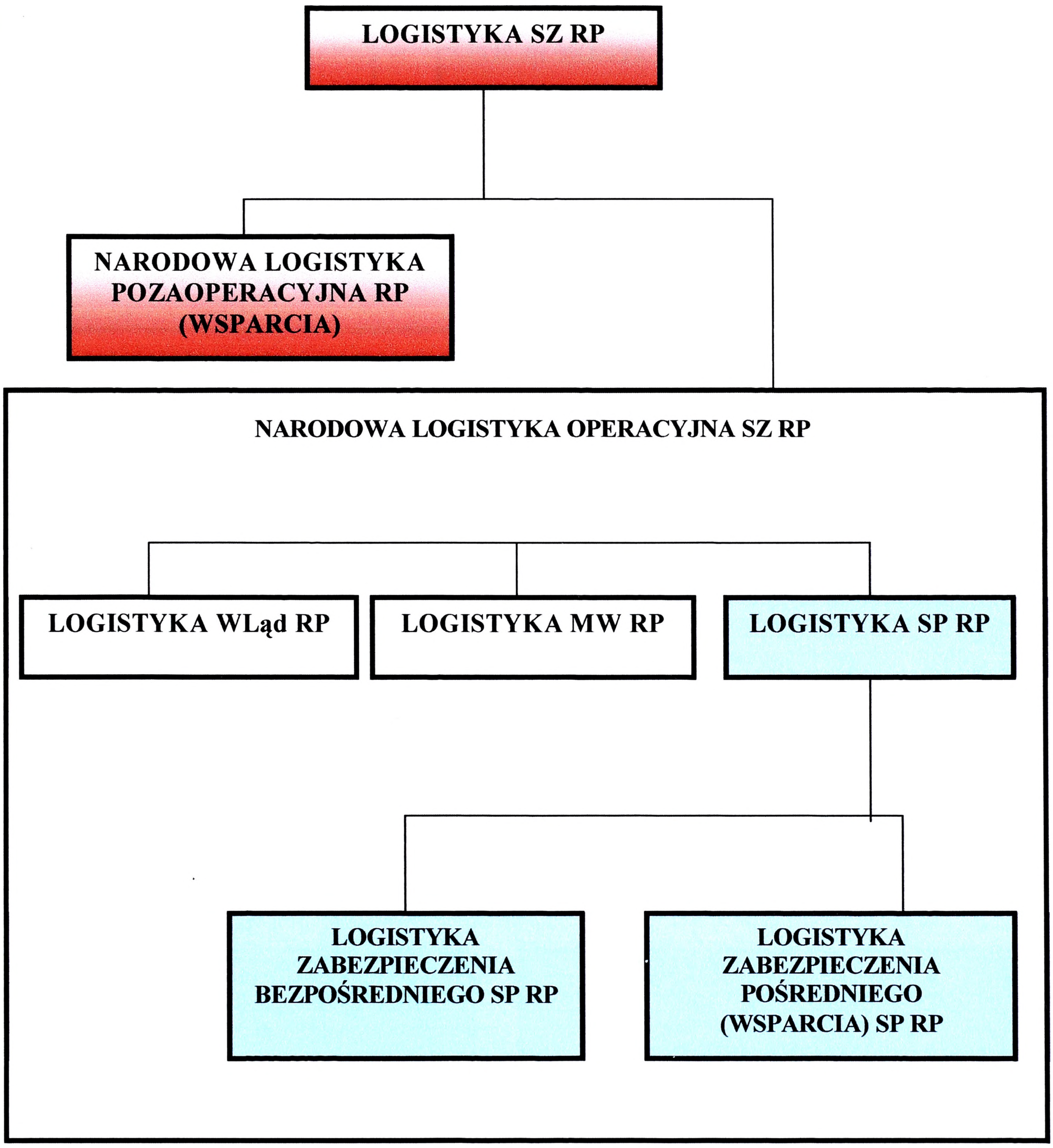
Rys. 28. Przyszłościowy (możliwy po osiągnięciu najwyższego poziomu standaryzacji) model funkcjonowania logistyki SP RP w działaniach połączonych lub samodzielnych SP NATO na obszarze lub poza obszarem RP

W modelu tym obsada A-4 CAOC składałaby się z szefów logistyki operacyjnej SP państw, których SP uczestniczą w danej operacji, oraz ich zespołów (grup operacyjnych). Skład ich byłby dobrany odpowiednio do sił zaangażowanych w działaniach. Organy logistyki SP RP szczebla operacyjnego oddelegowane do CAOC współdziałałyby z narodową logistyką operacyjną (np. Inspektorat Wsparcia Terytorialnego) oraz logistyką operacyjną i pozaoperacyjną komponentów SP pozostałych państw lub państw, których siły nie uczestniczą w działaniach, lecz operacje prowadzone są na ich terytorium. Należałoby też oddelegować grupy operacyjne do komponentu dowodzenia SP NATO (CCA – AirNorth) – rys. 33. Na obszarze RP zostaną wówczas organy, które będą znajdowały się w strukturach, których istnienie trudno dzisiaj przewidzieć[4]. Jednak poza Dowództwem Operacji Połączonych będzie istniał np. Inspektorat SP, w którego strukturze organizacyjnej powinien funkcjonować organ kierowania działaniami logistycznymi z szefem logistyki jako głównym kierownikiem. Uważam też, że w tej sytuacji powinien istnieć, na szczeblu nadrzędnym, organ sprawujący funkcję głównego kierownika nad logistyką operacyjną i pozaoperacyjną[5]. Dodatkowo logistykę narodową nazywam *narodową logistyką wykonawczą*, ponieważ to państwa członkowskie NATO posiadają potencjał logistyczny, w przeciwieństwie do Sojuszu, który dysponuje tylko potencjałem planistycznym. Ten, kto posiada „siły i środki", jest potencjalnym wykonawcą. Dlatego nazwę **logistyka planistyczna** (rys. 26, 27) pozostawiłbym na szczeblu struktur wojskowych Sojuszu, natomiast **logistyka wykonawcza** (rys.29) dotyczyłaby logistyki narodowej.

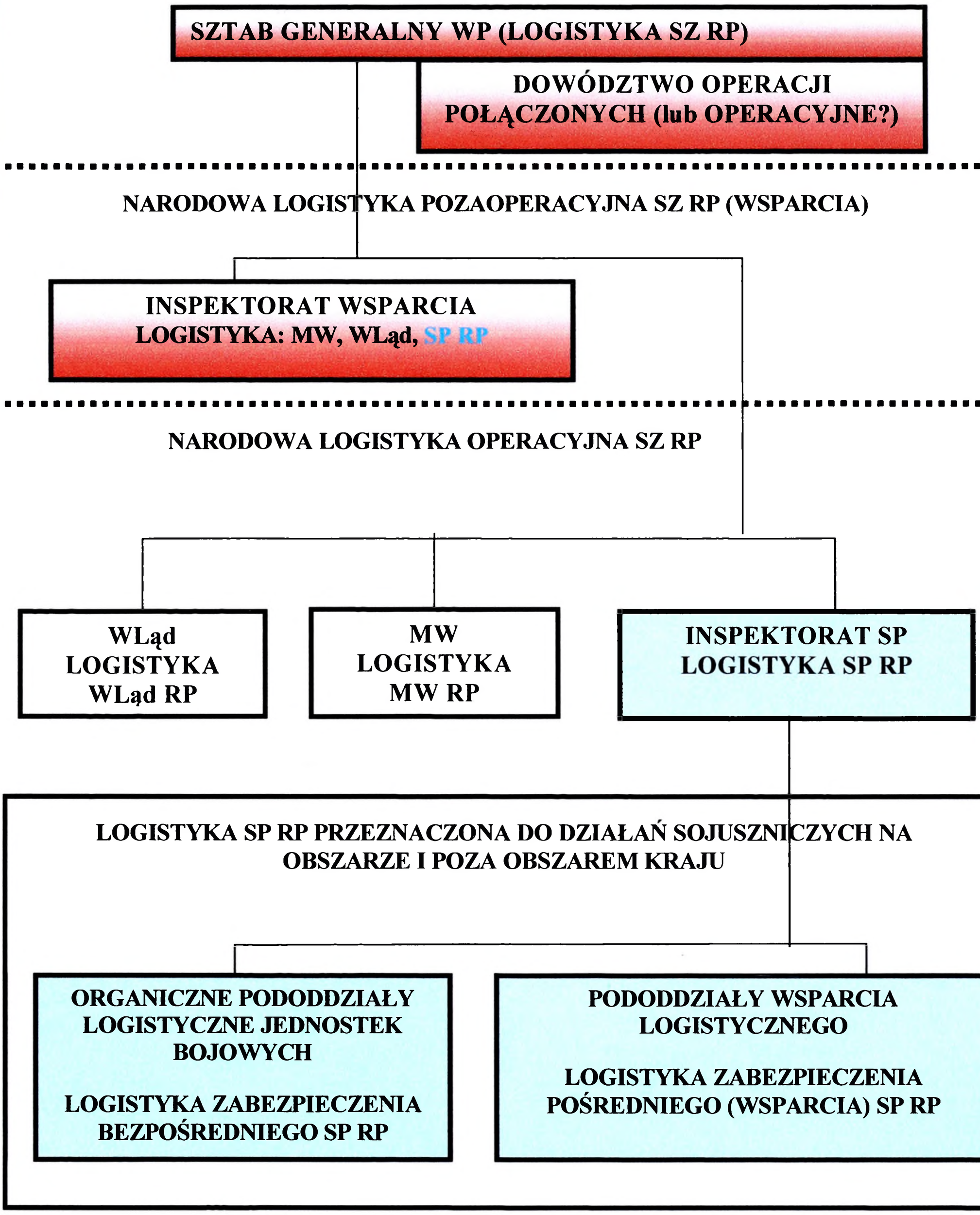
---

[4] Planuje się wprowadzić, w najbliższej perspektywie, na szczeblu strategicznym, Dowództwo Operacji Połączonych lub operacyjne, w skład którego wchodziłby też komponent powietrzny. Prawdopodobnie z DSP RP powstanie Inspektorat SP lub jego odpowiednik.

[5] Podobnie jak logistykę konsumenta i producenta koordynuje i jednocześnie „spina" na szczeblu nadrzędnym tzw. logistyka kooperatywna.

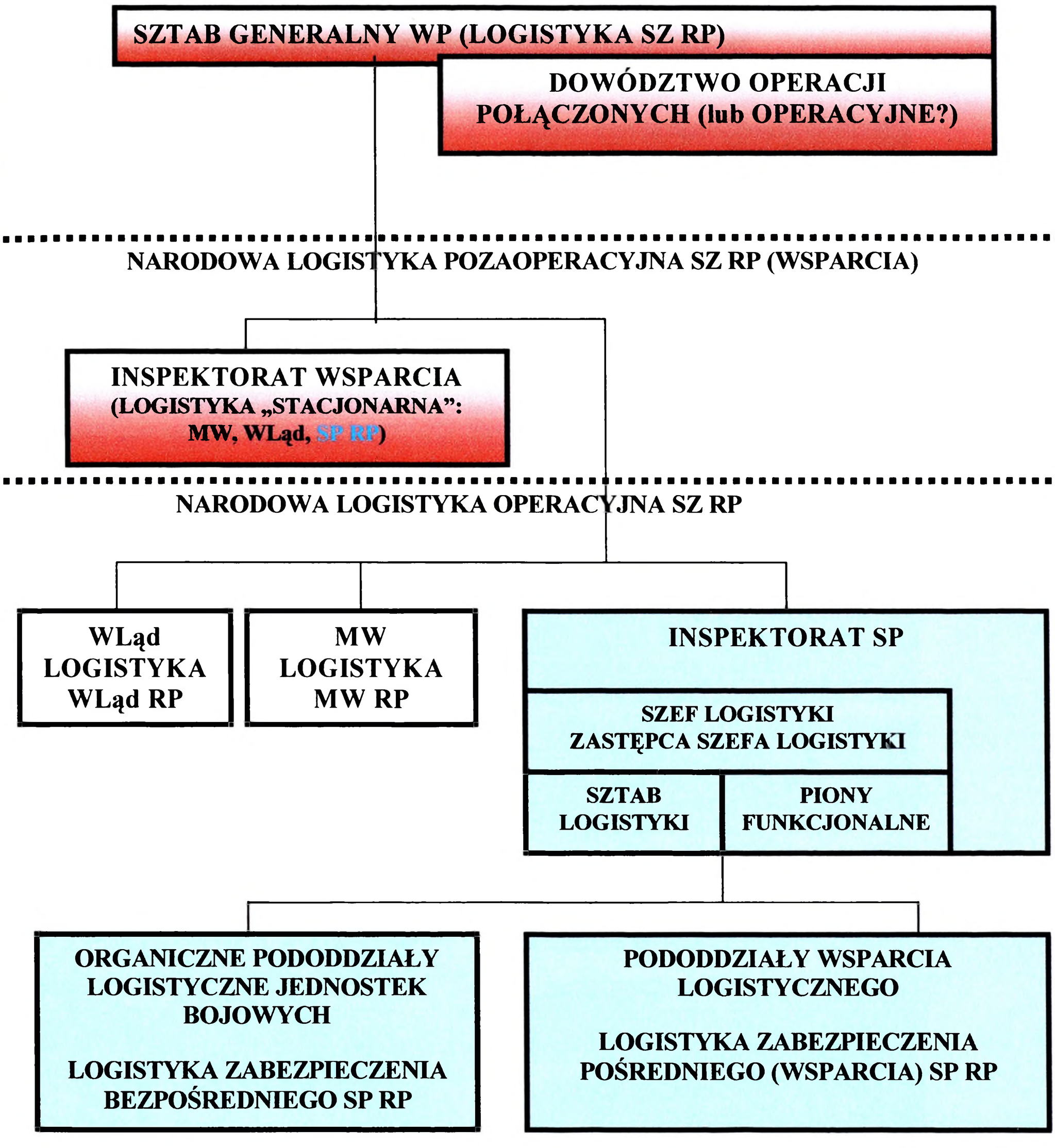


Rys. 29. Podział logistyki SZ RP w modelu perspektywicznym



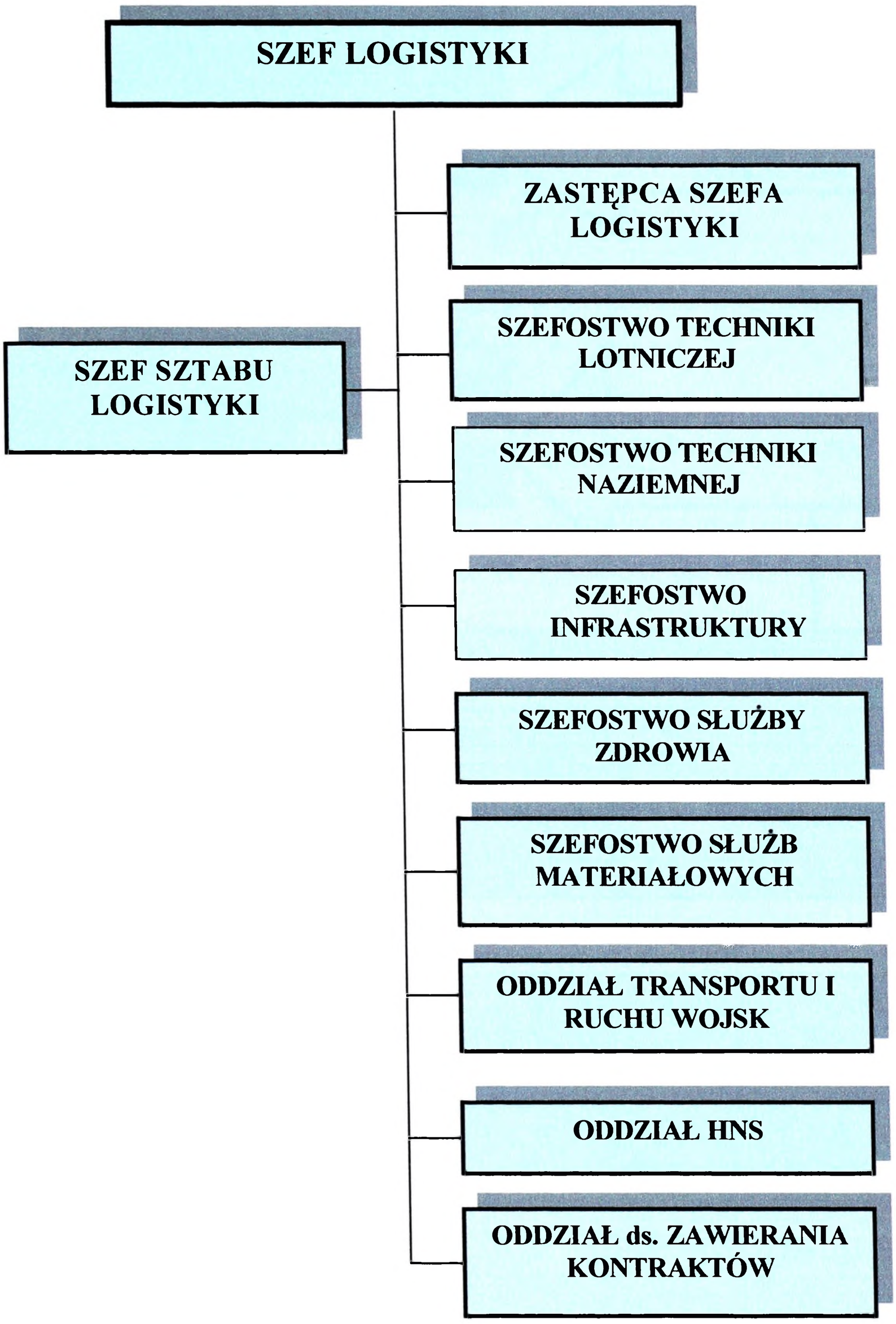
Rys. 30. Proponowany perspektywiczny model logistyki SZ, w tym SP RP, w cz. „P”

W oparciu o ten możliwy, perspektywiczny model logistyki SZ RP, w tym SP, czasu „P" można dokonać próby opracowania ogólnego modelu organów logistyki na poszczególnych szczeblach dowodzenia (rys. 34). W niniejszej rozprawie badam szczebel operacyjny (DSP RP) w związku z tym przedstawię model organów logistyki na tym szczeblu w czasie pokoju i prowadzenia działań sojuszniczych (rys. 33, 34, 35, 36, 37).

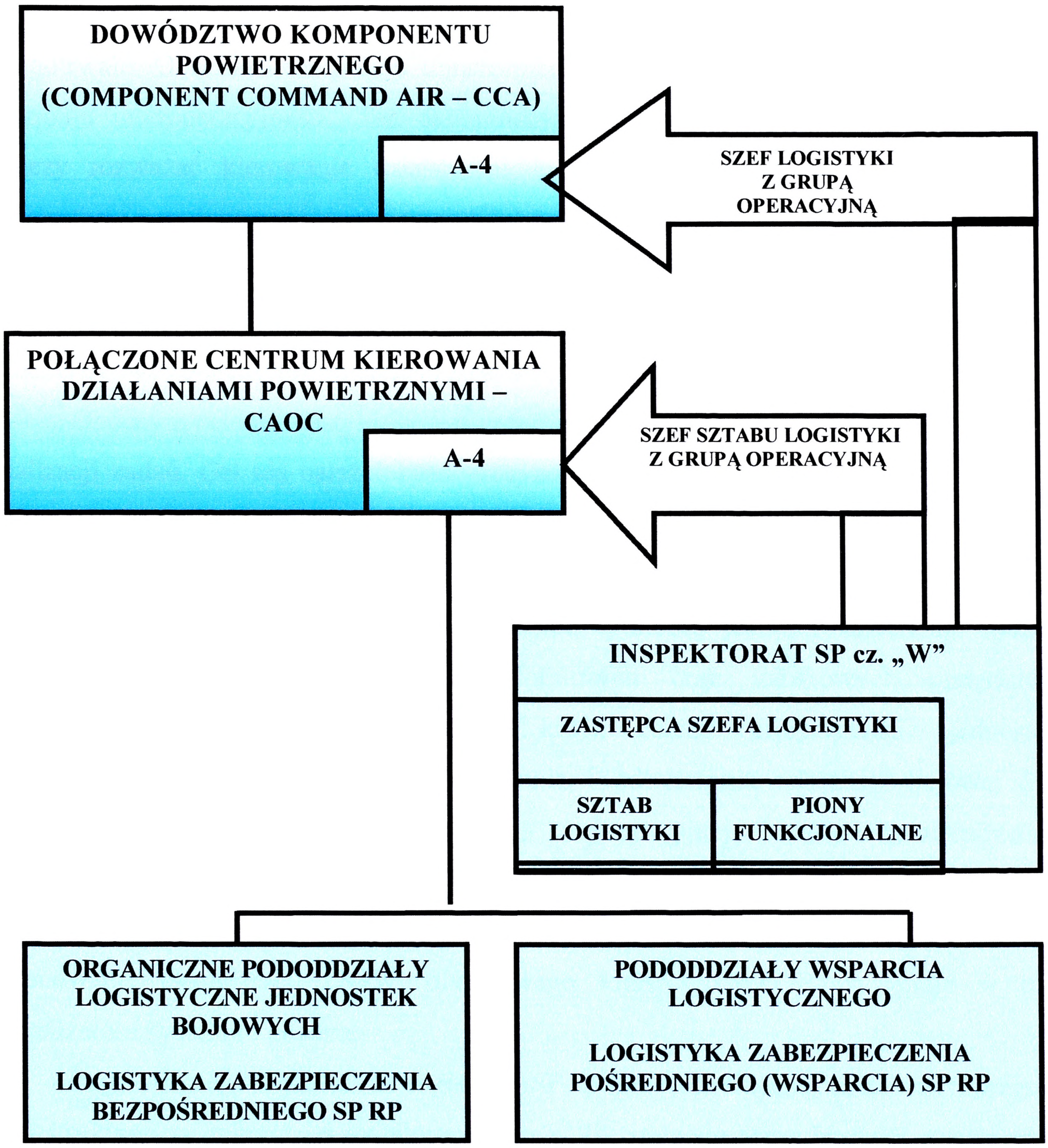


Rys. 31. Proponowany perspektywiczny model logistyki w cz. „P”

Proponowaną, perspektywiczną strukturę organizacyjną organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym Inspektoratu SP przedstawia rys.32.



Rys. 32. Proponowana perspektywiczna struktura organizacyjna logistyki inspektoratu SP RP cz. „P"



Rys. 33. Proponowany perspektywiczny model logistyki w czasie prowadzenia działań sojuszniczych

Jednak dojście do powyżej prezentowanego modelu, w którym SP RP, w tym ich logistyka, osiągną najwyższy poziom standaryzacji, będzie zapewne, jak wspomniałem, długotrwałe. Obecnie trwa proces transformacji i przystosowania ich do przynajmniej poziomu interoperacyjności. Ten okres nazywam ***okresem przejściowym***, w którym należy rozważać kierowanie działaniami logistycznymi przez organy DSP RP w wariantach: narodowym i sojuszniczym lub koalicyjnym.

Chcąc, w okresie przejściowym korygować strukturę organów kierowania działalnością logistyczną lotnictwa SP RP w działaniach sojuszniczych, należałoby zidentyfikować obecny cel, funkcje i zadania realizowane przez logistykę SP RP.

Obecnym **celem** logistyki SP jest utrzymywanie (odtwarzanie) zdolności wojsk do realizacji zadań. Cel ten należałoby doprecyzować, tzn określić, na jakim obszarze i w jakich działaniach. **Funkcją** natomiast logistyki SP jest ich zabezpieczenie logistyczne. Logistyka SP RP spełnia też specjalistyczną **funkcję** centralnego organu logistycznego (**COL**) w skali SZ RP w zakresach: techniki lotniczej, techniki naziemnej, lotnisk wojskowych, służby zdrowia, paliw lotniczych oraz rakietowych materiałów napędowych. Do głównych **zadań**, z kolei, należy: utrzymywanie jednostek logistycznych w gotowości do utrzymywania i odtwarzania zdolności bojowej SP; utrzymywanie i odtwarzanie gotowości eksploatacyjnej lotnisk; koordynowanie działalności w zakresie medycyny lotniczej i organizacji ochrony zdrowia wojsk w lotnictwie w odniesieniu do całości SZ RP; zaopatrywanie, modernizacja, remont i normowanie eksploatacji UiSW, dla którego logistyka WLOP występuje w roli organizatora systemu i gestora.

Z powyższego wynika, że logistyka SP, poprzez posiadaną, szeroko rozumianą infrastrukturę, w najbardziej mobilnym rodzaju SZ, staje się coraz bardziej stacjonarna. Stacjonarność tę pogłębia znacznie funkcja specjalistyczna, czyli wypełnianie roli centralnego organu logistycznego w ww. zakresie. Relacje stąd wynikające powodują, że stacjonarność ta silnie wiąże SP, w tym jej logistykę, z obszarem kraju. Poza tym podczas kierowania działaniami sojuszniczymi organy logistyki DSP RP muszą rozważać nie tylko zabezpieczenie i wsparcie logistyczne własnych SP, ale także pozostałych RSZ. W razie uczestniczenia polskich SP w połączonych działaniach sojuszniczych poza

obszarem kraju, gdzie pozostałe siły prowadzą działania na obszarze kraju, organy logistyki DSP RP kierowanie działalnością logistyczną muszą prowadzić dwutorowo, tzn. w aspekcie zabezpieczenia i wsparcia swoich wojsk oraz tych, dla których są COL-em, czyli wojsk lądowych i marynarki wojennej. Funkcja ta (COL) powinna być spełniana przez logistykę pozaoperacyjną. Podobna sytuacja wystąpi podczas prowadzenia połączonych działań sojuszniczych na obszarze kraju lub, w mniejszym stopniu, podczas prowadzenia połączonych działań narodowych.

Dokonując próby skorygowania struktury organów kierowania działalnością logistyczną SP, chcę podkreślić, że nie znajduję racjonalnego uzasadnienia na dokonanie ich podziału na tzw. logistykę planistyczną i tzw. wykonawczą. Nie wynika to z aktualnego celu, funkcji oraz zadań logistyki SP RP. Nie wynika to również z teorii logistyki SP RP, w tym szczególnie z zasad kierowania (dowodzenia i zarządzania). W strukturach Sojuszu również nie istnieje takie rozwiązanie. Funkcjonowanie logistyki planistycznej w NATO wynika z faktu braku posiadania sojuszniczych, logistycznych organów wykonawczych. Na szczeblu więc DSP RP mógłby funkcjonować organ A-4, który identyfikowany byłby jako ten kierujący aktualnie działalnością logistyczną, oczywiście, w różnych aspektach działań sojuszniczych, a także narodowych. Wprowadzenie dwóch organów logistyki na jednym szczeblu spowodowało potrzebę określenia roli, miejsca i zadań w systemie dowodzenia siłami powietrznymi zarówno w działaniach sojuszniczych, jak i narodowych, dla A-4 i szefa logistyki wykonawczej[6]. Wprowadzone pojęcie dowodzenia pozaoperacyjnego[7] i związane z nim funkcjonowanie DWLOP czasu „W" jako stanowiska dowodzenia wszechstronnym zabezpieczeniem logistycznym nie dotyczyłoby organów logistyki DSP RP, gdyby organy te realizowały funkcje logistyki operacyjnej. W związku z powyższym, uwzględniając istniejące uwarunkowania, w zakresie logistyki SP RP okresu przejściowego, proponuję skorygować funkcjonujące organy logistyki szczebla operacyjnego w czasie „P" oraz, jeszcze na obecnym stanowisku dowodzenia SP, w sposób następujący:

---

[6] Załączniki nr 3 i 4.
[7] Załącznik nr 1.

- w wariancie pierwszym (rys.34,35) proponuję, w czasie „P" pozostawienie Zarządu Logistyki A-4 w pionie szefa sztabu z jednoczesnym podporządkowaniem szefowi A-4 tzw. logistyki wykonawczej z uwzględnieniem oddziałów HNS oraz zawierania kontraktów. W wojennym systemie dowodzenia organ ten podlegałby szefowi sztabu.
- w wariancie drugim (rys. 36,37) proponuję zlikwidowanie pionu A-4 i pozostawienie na tym szczeblu tzw. logistyki wykonawczej, natomiast w wojennym systemie dowodzenia szef logistyki ze swoją grupą podlegałby szefowi sztabu.

Do zalet wariantu pierwszego zaliczam:

- funkcjonowanie jednego organu kierowania zabezpieczeniem logistycznym na szczeblu DSP RP;
- funkcjonowanie jednego głównego kierownika (szefa logistyki) na szczeblu DSP RP;
- struktura organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym cz. „P" nie różni się zasadniczo od struktury cz. „W";
- skrócenie łańcucha dowodzenia i zarządzania logistyką SP na szczeblu operacyjnym zarówno w działaniach narodowych, jak i sojuszniczych;
- nierozdzielanie funkcji dowodzenia;
- stosowanie się do narodowych i sojuszniczych zasad dowodzenia;
- stosowanie się do nazewnictwa organów stosowanych w NATO (S-4, G-4, A-4).

Do zalet wariantu drugiego zaliczam:

- funkcjonowanie jednego organu kierowania zabezpieczeniem logistycznym na szczeblu DSP RP;
- funkcjonowanie jednego głównego kierownika (szefa logistyki) na szczeblu DSP RP;
- struktura organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym cz. „P" nie różni się zasadniczo od struktury cz. „W";
- skrócenie łańcucha dowodzenia i zarządzania logistyką SP na szczeblu operacyjnym zarówno w działaniach narodowych, jak i sojuszniczych;
- nierozdzielanie funkcji dowodzenia;
- stosowanie się do narodowych i sojuszniczych zasad dowodzenia.

Do wad wariantu drugiego zaliczam:

– niestosowanie się do nazewnictwa organów stosowanych w NATO (S-4, G-4, A-4).

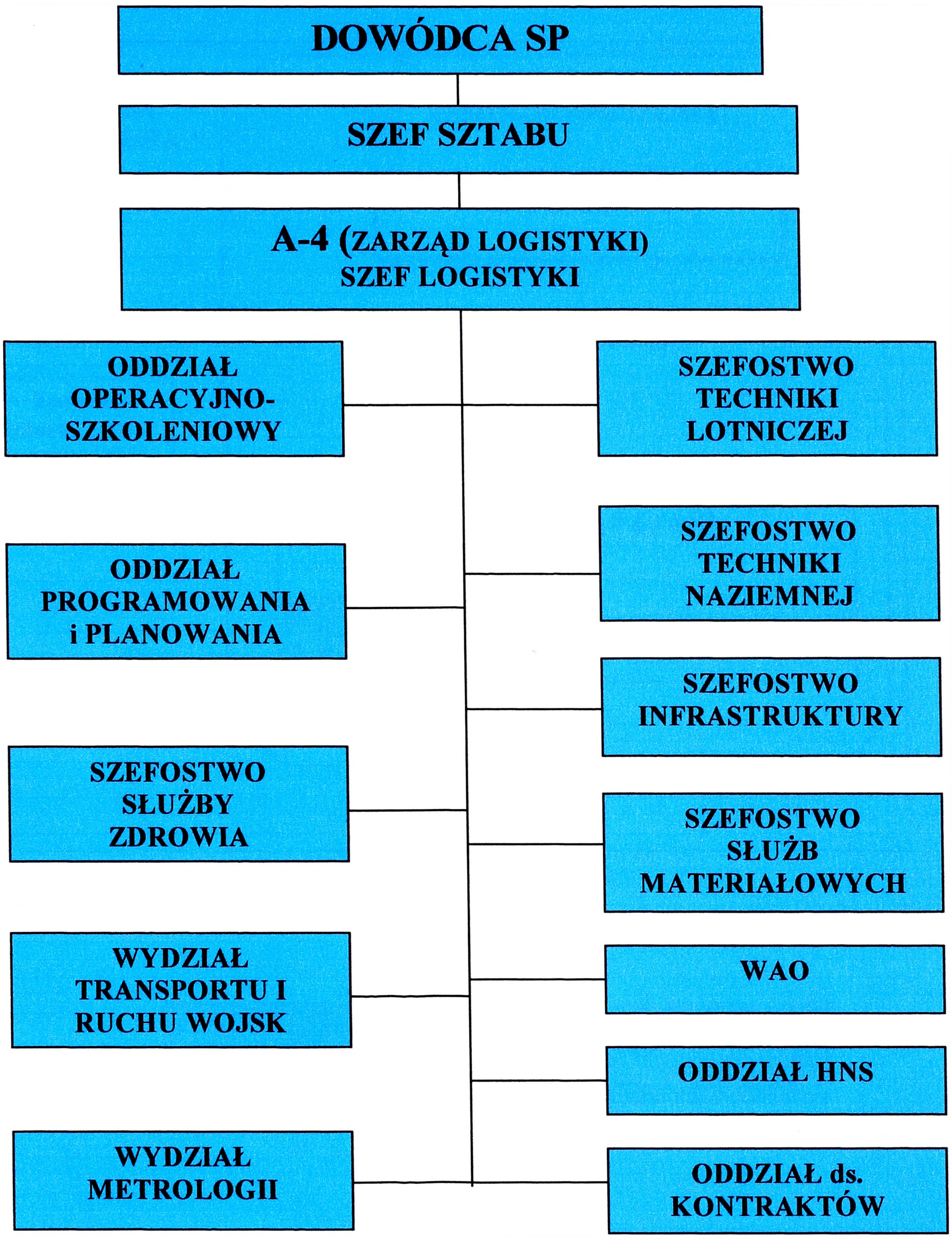
W związku z powyższym jako **optymalny** w obecnych uwarunkowaniach za uważam **wariant pierwszy.**

Rysunki przedstawiające stanowiska dowodzenia czasu „W" obrazują rozmieszczenie organów logistyki w dotychczasowym CSD. Natomiast należy też rozważyć ich rozmieszczenie w aspekcie koncepcji założeń i kierunków zmian w systemie dowodzenia WLOP[8]. Tu przewiduje się dwutorowe kierowanie działaniami SP RP: operacyjne i pozaoperacyjne. Ponadto w układzie narodowym i sojuszniczym. W pierwszym z nich kierowanie wsparciem[9] logistycznym SP realizowane byłoby ze stanowiska jakim byłoby Dowództwo WLOP czasu „W" (rys. 38). Poza tym, zadania te na wyższym szczeblu, realizowane byłyby na stanowisku jakim byłby Sztab Generalny czasu „W", a także Centrum Operacji Połączonych. W związku z tym do kierowania działaniami logistycznymi SP w układzie narodowym należałoby wydzielić cztery grupy logistyki DSP (rys. 39). W tej samej koncepcji rozważa się dowodzenie całością SP RP i ich częścią przez organy sojusznicze poza obszarem kraju (rys. 40,41).

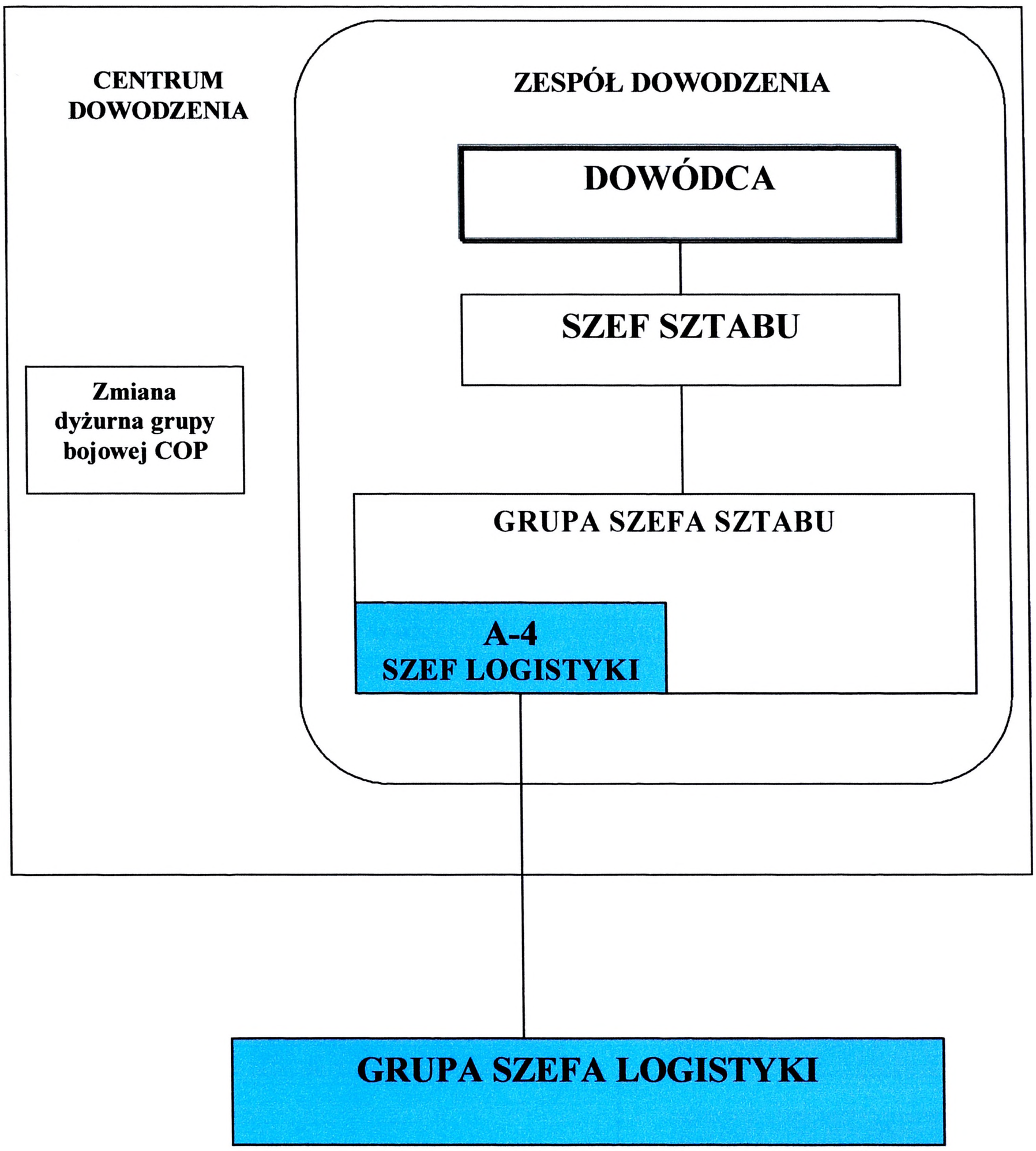
---

[8] Załącznik nr 1.

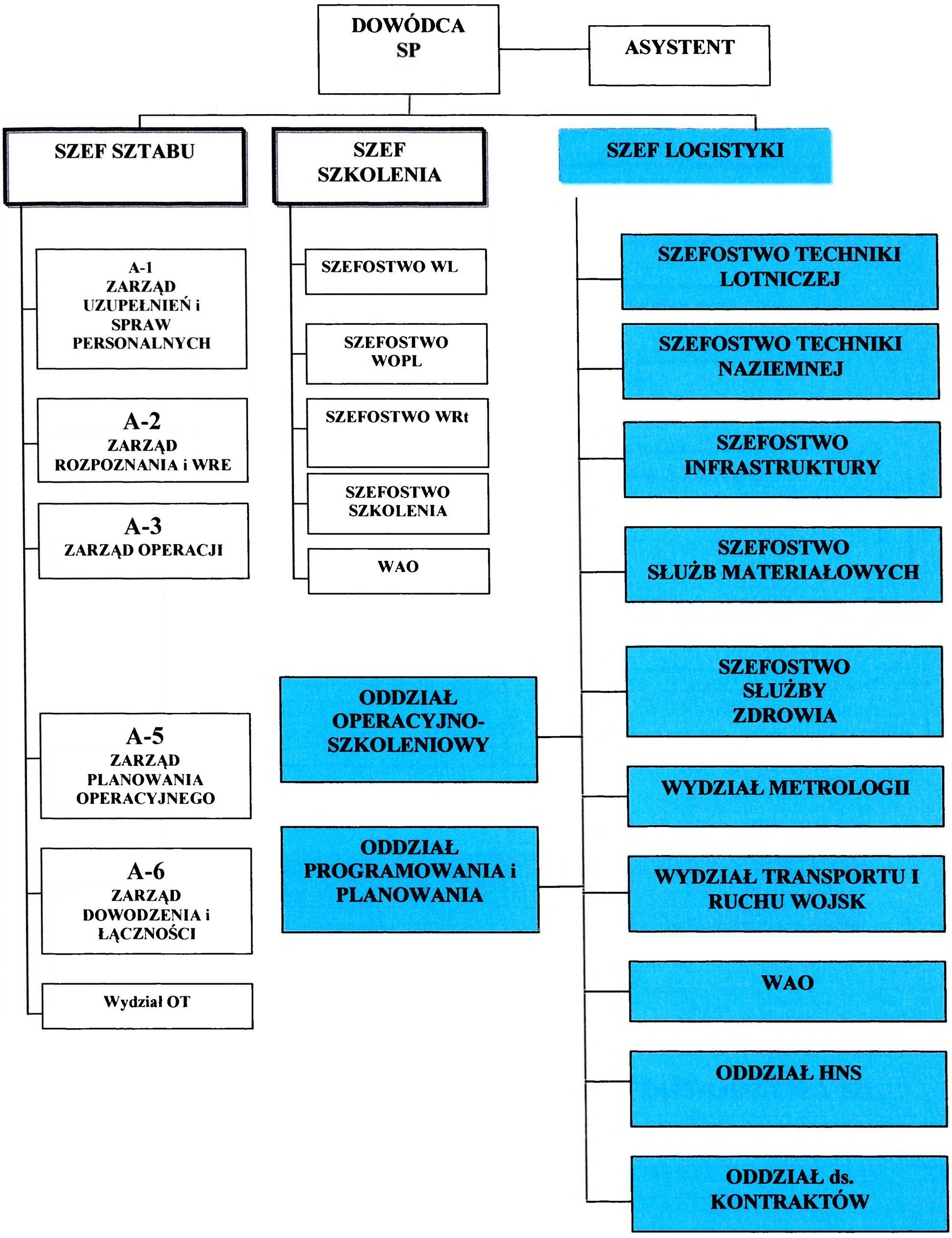
[9] Tamże.



Rys. 34. Model – propozycja organów logistyki Dowództwa Sił Powietrznych RP cz. „P” (wariant I)



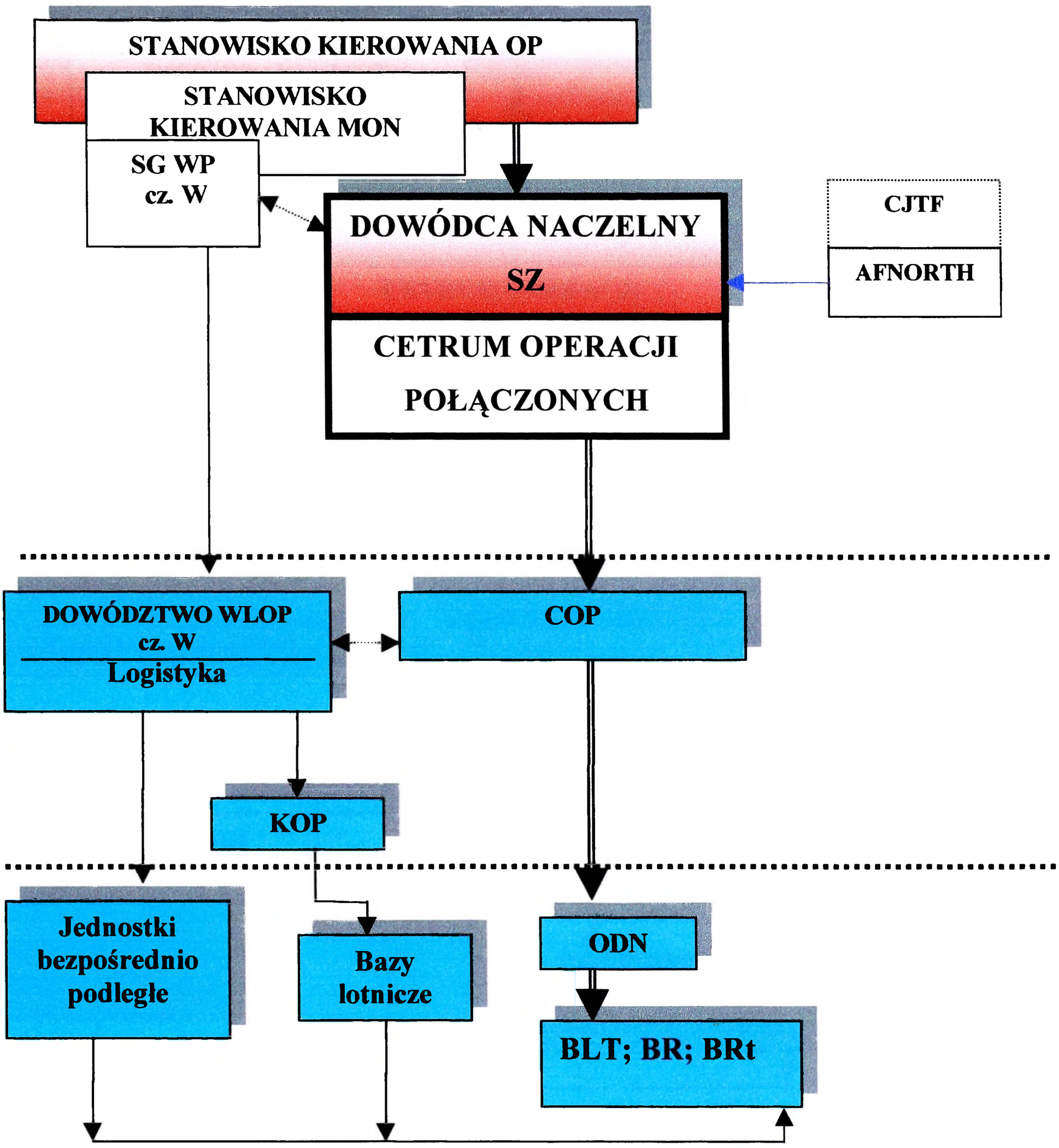
Rys. 35. Model – propozycja organów logistyki DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP cz. „W" na narodowym SD – COP (wariant I)



Rys. 36. Model – propozycja organów logistyki DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP cz. „P” (wariant II)

Rys. 37. Model – propozycja organów logistyki DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP cz. „W" na narodowym SD – COP

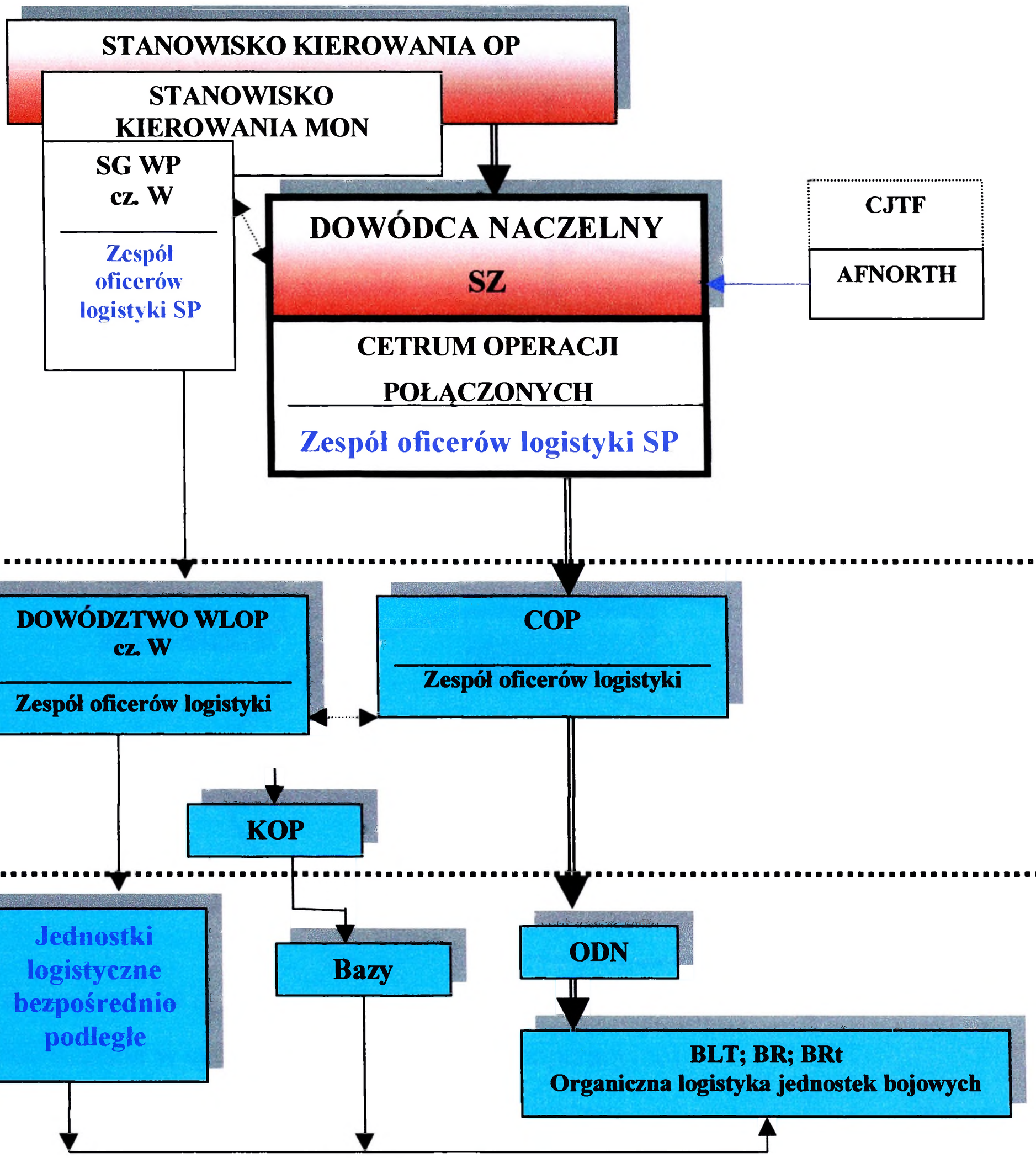
(wariant II)



- element wsparcia sojuszniczych organów dowodzenia
- dowodzenie operacyjne
- współdziałanie
- kierowanie wsparciem logistycznym
- KD – komponent dowodzenia

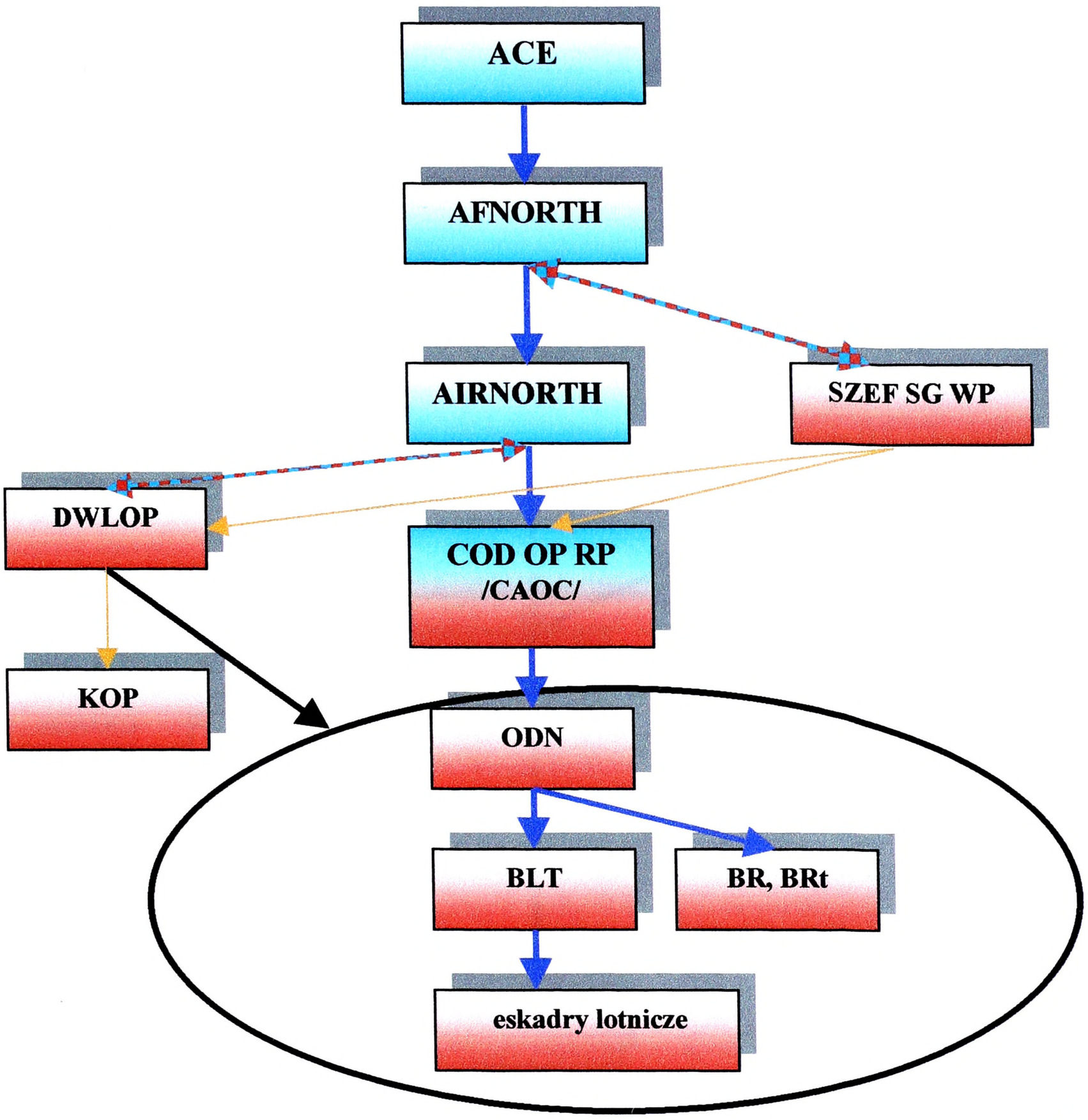
Źródło: Koncepcja założeń i kierunków zmian w systemie dowodzenia WLOP.

Rys. 38. Koncepcja organizacji SP w układzie narodowym



- element wsparcia sojuszniczych organów dowodzenia
- dowodzenie operacyjne
- współdziałanie
- kierowanie wsparciem logistycznym
- KD – komponent dowodzenia

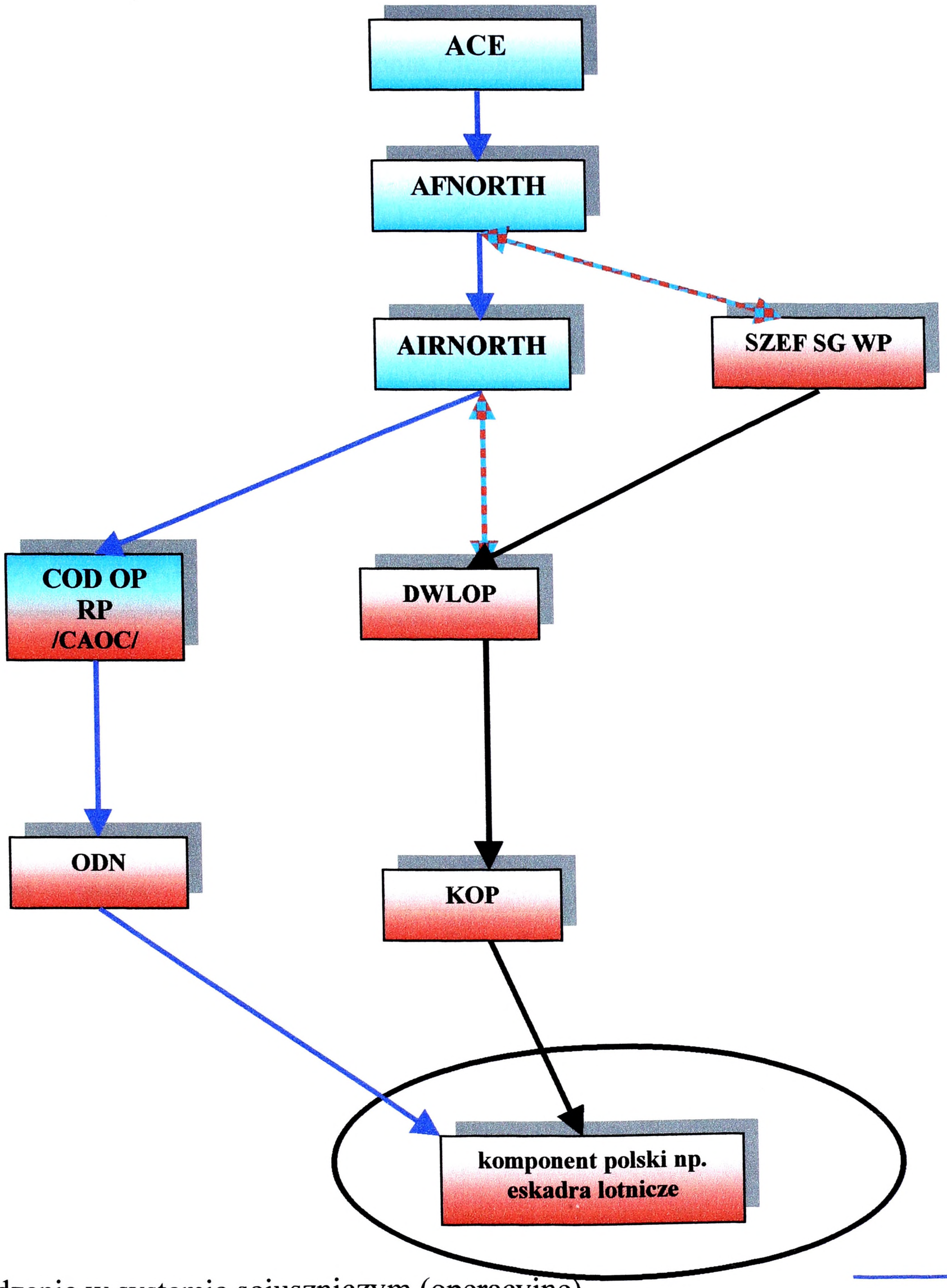
Rys.39. Koncepcja organizacji logistyki SP w układzie narodowym



– dowodzenie w systemie sojuszniczym (operacyjne)
– dowodzenie w systemie narodowym (pozaoperacyjne)
– współpraca systemu narodowego i sojuszniczego
– wszechstronne zabezpieczenia działań
– COD OP – centralny ośrodek dowodzenia obroną powietrzną
– ACE – Allied Command Europe (Dowództwo Sił Sojuszu w Europie)
– AFNORTH – Allied Forces North (Dowództwo Sił Sojuszu w Europie Północnej)
– AIRNORTH – Air North (Dowództwo Sił Powietrznych w Europie Północnej)

Źródło: Koncepcja założeń i kierunków zmian w systemie dowodzenia WLOP.

Rys. 40. Koncepcja systemu dowodzenia całością SP RP przez organy sojusznicze poza obszarem kraju



Źródło: Koncepcja założeń i kierunków zmian w systemie dowodzenia WLOP.

Rys. 41. Koncepcja systemu dowodzenia częścią SP RP przez organy Sojuszu poza obszarem kraju

ZAKOŃCZENIE

Uznaję, że dokonane oceny stopnia rozbieżności określonych zagadnień teorii i praktyki kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP oraz NATO pozwoliły rozwiązać problem badawczy, przez co osiągnąłem też założony cel badań. Chciałbym jednak podkreślić, że rozwiązanie problemu badawczego dotyczy okresu, nazwanego przeze mnie okresem przejściowym, w którym logistyka polskich SZ, w tym SP, poddawana jest różnego rodzaju modyfikacjom. Największym przemianom, poza organami i urządzeniami wykonawczymi, podlegają, na wszystkich szczeblach, jej struktury organizacyjne, w tym również w badanym przeze mnie Dowództwie Sił Powietrznych RP. Fakty zaistniałe w ostatnich latach, w tym zakresie, świadczą o często zbyt szybkim podejmowaniu decyzji czego skutkiem są kolejne „poprawki" struktur przeprowadzane ad hoc[1]. Proces ten, co zauważyłem podczas prowadzenia badań, nie jest zakończony, ponieważ pojawiają się coraz to nowe koncepcje z sugestią wprowadzenia ich do roku ... W związku z tym, za zgodą promotora niniejszej rozprawy, Pana płk. prof. dr. hab. Romualda MAŃKOWSKIEGO, który także od dawna uczestniczy w procesie rozwiązywania m.in. tego rodzaju problemów, dokonałem próby określenia docelowego modelu organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym nie tylko lotnictwa SP RP w działaniach sojuszniczych, ale też pozostałych rodzajów wojsk. Zamiarem moim nie było dogłębne rozważanie i ustalenie liczby personelu zaangażowanego w proces kierowania logistyką oraz zakresu wiedzy od niego wymaganej. Główny wysiłek skupiłem na przedstawieniu idei dążenia do konsekwentnego spełniania standardów Sojuszu. Nie jest to tym samym kwestią mojej wyobraźni. W wyniku badań, których efektem było opracowanie modelu kierowania logistyką doszedłem do przekonania, że konsekwentne jego wdrażanie pozwoliłoby na efektywne i skuteczne kierowanie logistyką SP RP. Dostrzegając ten docelowy model można określić i wdrażać przejściowe, logistyczne struktury organizacyjne na każdym szczeblu SP.

---

[1] W 1999 i 2000 roku uczestniczyłem w inspekcjach SZ prowadzonych przez Departament Kontroli MON. W trakcie inspekcji okazywało się, że mimo wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych logistyki w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym nie rezygnowano z wcześniejszych rozwiązań jednoosobowego kierowania tą działalnością. Okazywało się również, że w niedługim czasie zmodyfikowano je, wprowadzając np. w bazie lotniczej trzy organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym.

Poza potrzebą wskazania docelowego modelu organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP w działaniach sojuszniczych okazało się, że w nowych, sojuszniczych uwarunkowaniach działania mogą być prowadzone na obszarze lub poza obszarem kraju, a także może zaistnieć sytuacja, w której działania te będą prowadzone jednocześnie zarówno na obszarze kraju, jak i poza nim. W związku z tym należało zweryfikować przyszły cel, funkcje i zadania logistyki SP RP - oczywiście w sposób ogólny, ale pozwalający wskazać kierunek możliwej transformacji. Trzeba zauważyć, że w obecnych strukturach organizacyjnych logistyki nie funkcjonują organy realizujące zadania w zakresie wsparcia ze strony państwa gospodarza oraz zawierania kontraktów. Są to w Sojuszu podstawowe sposoby pozyskiwania zasobów nie tylko logistycznych. W NATO funkcje te spełniane są przez logistykę. Jednak konsekwencje przyjęcia na siebie tych funkcji przez m. in. logistykę SP RP powoduje, że jest ona w jeszcze większym zakresie związana z obszarem kraju niż przy spełnianiu roli centralnego organu logistycznego. Dlatego niezbędne jest utworzenie dodatkowego organu zajmującego się całościowo i tą problematyką. Problematyka ta jest nowym, kolejnym wyzwaniem w zakresie teorii i praktyki nie tylko SP RP, ale całych sił zaangażowanych w proces zasilania wojsk. Okazało się przy tym, że aby spełnić nowe wymagania, należy utworzyć nową strukturę, która zapewniałaby realizację wsparcia logistycznego, a jednocześnie, w wyniku przejęcia części zadań od m.in. logistyki SP RP, odciążyła ją od chociażby funkcji właściciela szeroko rozumianej infrastruktury, a także usługodawcy dla innych rodzajów SZ, oraz pozwoliła skupić wysiłek organów kierowania na zabezpieczeniu bezpośrednim i pośrednim SP RP nie tylko w działaniach wielonarodowych, ale również samodzielnych.

Ponadto nader ważnym zagadnieniem jest określenie, który z wprowadzonych organów logistyki, w wojennym systemie dowodzenia, będzie kierował działalnością logistyczną. W opracowanym modelu – propozycji organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP - problemy te już nie występują.

Opracowując rozprawę doktorską pod kierownictwem Pana płk. prof. dr. hab. Romualda Mańkowskiego, uczestniczyłem w próbach zbadania powyższych problemów, których rozwiązanie będzie ważne nie tylko w aspekcie zapewnienia właściwego funkcjonowania SP RP w połączonych działaniach wielonarodowych w

różnych uwarunkowaniach geograficznych, ale również prowadzonych samodzielnie. Nie było to jednak przedmiotem badań niniejszej rozprawy. Określając to zatem, wskazuję, że problem kierowania logistyką nie jest zamknięty, a badania w tym zakresie należy kontynuować, aby problem całościowo zamknąć. Uważam, że badania, z których sprawozdanie stanowi niniejsza dysertacja, jako jeden z ważnych, cząstkowych problemów kierowania logistyką SP RP na styku z NATO, mogą stanowić przyczynek do kontynuowania dalszych prac w tym zakresie.

BIBLIOGRAFIA

1.	NATO/MAS	Allied Joint Logistic Doctrine (AJP- 4), Bruksela 1999
2.	NATO/MAS	Allied Joint Operations Doctrine-AJP-1(A)), Bruksela 1997
3.	NATO/EAPC	Allied Logistic Publication 13 (ALP 13), Air Force Logistic Doctrine and Procedures, Bruksela 1999
4.	AON	Antczak S., Koliński K., Narodowe i koalicyjne procedury dowodzenia. Materiały z sympozjum zorganizowanego przez Katedrę SKIZ Wydziału LiOP, Warszawa 1999
5.	AON	Antczak S., Podstawy dowodzenia SP, Warszawa 1997
6.	AON	Balcerowicz B., Od Układu Warszawskiego do NATO. Pod wspólnymi sztandarami. Droga Polski do NATO, Warszawa 1999
7.	AON	Chojnacki M., Fornal M., Infrastruktura NATO. Charakterystyka Programu Inwestycji NATO na Rzecz Bezpieczeństwa (NSIP), Warszawa 2000
8.	AON	Chojnacki M., Fornal M., Procedury przygotowania i realizacji wsparcia przez państwo gospodarza, Warszawa 2002
9.	AON	Ciborowski L., Kierowanie obroną państwa i dowodzenie wojskami (analiza rozwiązań zachodnich), Warszawa 1998
10.	NATO/MAS	Dictionary of Military and Associated Terms (incorporating the NATO dictionaries), DOD, Washington 1999
11.	AON	Drążczyk W., Kierowanie działalnością logistyczną w SP RP, cz. II, szczebel operacyjno-taktyczny (studium operacyjno-logistyczne), Warszawa 1996
12.	AON	Drążczyk W., Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP według poglądów NATO (studium operacyjno-logistyczne pk. „NATO-LOG.SP-1"), Warszawa 1997
13.	AON	Drążczyk W., Logistyka SP RP w połączonych działaniach wielonarodowych „Zeszyty Naukowe AON", rozprawa habilitacyjna, Warszawa 2001
14.	AON	Drążczyk W., Nowe zasady i założenia logistyki NATO w aspekcie zabezpieczenia SP, Warszawa 1999
15.	AON	Drążczyk W., Zadania, organizacja i funkcjonowanie sztabu logistyki (I)CAOC podczas przygotowania działań bojowych SP NATO, Warszawa 1998

16.	AON	Drążczyk W., Zasady, procedury i zakres udziału logistyki Sił Powietrznych państwa gospodarza w zabezpieczeniu przyjmowanych wojsk NATO (Host Nation Support – HNS), Warszawa 1999
17.	ATKA	Dworecki S.E., Logistyka w wojsku, Warszawa 1996
18.	PWN	Encyklopedia powszechna (wyd. III), Warszawa 1983
19.	AON	Flanek Cz., Dowodzenie – teoria i praktyka (wybrane problemy), Warszawa 1999
20.	AON	Flanek Cz., Elementy teorii podejmowania decyzji, Koszalin 2000
21.	MON	Flis J., Przesłanki tworzenia systemu wsparcia narodowego (terytorialnego), „Myśl Wojskowa" nr 3, Warszawa 2001
22.	NATO/NACC	Glossary of Abreviations used in NATO documents, (AAP-15), Bruksela 1995
23.	SG WP	Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia SZ RP (WSyD), Warszawa 1995
24.	Szkoła Główna Handlowa	Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa 1997
25.	SG WP	Koncepcja logistyki resortu obrony narodowej RP, Warszawa 1998
26.	NATO/NAC	Koncepcja strategiczna Sojuszu, Waszyngton 1999
27.	SG WP	Koncepcja zmian w logistyce SZ RP, Warszawa 2000
28.	AON	Kozub M., Lotnictwo SZ w operacjach (studium operacyjne), Warszawa 2001
29.	MON	Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa 1978
30.	Akademia Dowodzenia Bundeswehry	Logistics der Bundeswehre/Luftwaffe. Fuhrungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1996
31.	MON	Mała encyklopedia wojskowa, Warszawa 1967
32.	AON	Mańkowski R., Chojnacki M., Organy logistyczne DSP RP w kierowaniu działalnością logistyczną (studium operacyjno-logistyczne), Warszawa 2001
33.	AON	Mańkowski R., Drążczyk W., Logistyka SP w końcu I etapu transformacji SZ RP, Warszawa 1995
34.	AON	Mańkowski R., Filar J., Fornal M., Logistyka SP, cz. I, Podstawy teorii działań logistycznych w SP, Warszawa 1997
35.	AON	Mańkowski R., Kierowanie działalnością logistyczną w SP RP, cz. I, szczebel operacyjny (studium operacyjno-logistyczne), Warszawa 1996
36.	AON	Mańkowski R., Zabezpieczenie logistyczne SP w operacjach, Warszawa 1998
37.	DWLOP	Materiały pomocnicze do rozliczenia rozkazu szkoleniowego szefa Sztabu Generalnego WP za 1999 rok, Warszawa 1999
38.	AMW	Materiały z VII Resortowej Konferencji Naukowej Logistyki SZ RP, Gdynia 2000

39.	DWLOP	Materiały ze szkolenia z kierowniczą kadrą logistyki, Babimost 2000
40.	DWLOP	Materiały ze szkolenia z kierowniczą kadrą logistyki, Babimost 2001
41.	AON	Michalak W., Dominacja z powietrza, Warszawa 1999
42.	NATO/MC	Military Concept for NATO Peace Support Operations (MC 327/1), Bruksela 1999
43.	NATO/EAPC	Multinational Joint Logistic Centre (MJLC), AJP-4.6, Bruksela 2000
44.	NATO/MAS	NATO Air Force Logistics Concept - draft (AJP-13 - projekt), Bruksela 1999
45.	NATO/MAS	NATO Air Force Logistics Concept - draft (ALP-13 - projekt), Bruksela 1999
46.	NATO/MAS	NATO Logistics Handbook. DPC, Bruksela 1997
47.	NATO/MC	NATO Principles and Policy for Logistics (MC 319 z 1992 i 319/1 z 1997), Bruksela
48.	BELLONA	NATO Vademecum, Warszawa 1999
49.	MON	NATO. AAP-(U). Słownik terminów i definicji NATO, Warszawa 1998
50.	NATO/SHAPE	New Command Structure, Bruksela 2000
51.	AON	Nowak E., Logistyka wojskowa. Zarys teorii, Warszawa 1994
52..	DWLOP	Osiemdziesiąt lat lotnictwa polskiego – Historia i współczesność, Warszawa 1998
53.	Profesjonalna Szkoła Biznesu	Penc J., Decyzje w zarządzaniu, Kraków 1997
54.	PWN	Pieter J., Zarys metodologii pracy naukowej, Warszawa 1975
55.	DWLOP	Polskie Siły Powietrzne w systemach obronnych RP oraz NATO, Warszawa 2000
56.	DWLOP	Regulamin działań taktycznych SP RP, Warszawa 1996
57.	DWL	Regulamin działań wojsk lądowych SZ RP. DWL, Warszawa 1999
58.	SG WP	Regulamin walki wojsk lądowych SZ RP, cz. I, 1985
59.	AON	Sienkiewicz P., Nowoczesne badania systemowe, „Zeszyty Naukowe AON", Warszawa 1990
60.	PWN	Słownik języka polskiego, Warszawa 1989
61.	Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne	Stoner A.F.J., Wankel Ch., Kierowanie, Warszawa 1994
62.	RM RP	Strategia bezpieczeństwa RP, Warszawa 2000

63.	DWLOP	Szpakowicz R. (kierownik zespołu), Analiza podziału kompetencji między poszczególnymi szczeblami i stanowiskami dowodzenia OP NATO, ich struktur organizacyjno-funkcjonalnych oraz określenie kierunków dostosowania systemu dowodzenia WLOP do pracy w ramach Zintegrowanego Systemu OP NATO, Warszawa 1998
64.	AON	Wiśniewski E., Metodyka wojskowych badań naukowych (cz. I, z. 3 – Metody – sposoby działania), Warszawa 1990
65.	AON	Wiśniewski E., Metodyka wojskowych badań naukowych (cz. I, z. 4 – Proces wojskowych badań naukowych), Warszawa 1990
66.	ASG	Wiśniewski E., Wprowadzenie do metodyki wojskowych badań naukowych (wstępne wiadomości z metodologii nauk, metodologii nauk wojskowych i metodyki wojskowych nauk wojskowych), Warszawa 1984
67.	AON	Wsparcie logistyczne wojsk (w operacji i walce) w latach 90. (materiały z sympozjum naukowego), Warszawa 1993
68.	DWLOP	Zabezpieczenie techniczne i tyłowe działań bojowych KL, Warszawa 1991
69.	AON	Zabłocki E., Dowodzenie przez cele siłami powietrznymi RP, Warszawa 1996
70.	AON	Zabłocki E., SP w systemie obronnym, Warszawa 1999
71.	AON	Zajas S., Kozub M., Nowak J., Dowodzenie siłami powietrznymi NATO, Warszawa 1998
72.	RM RP	Założenia polskiej polityki obronnej, Warszawa 2000
73.	SG WP	Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP, Warszawa 1994
74.	AON	Zdrodowski B., Marszałek M., Operacje pozawojenne sił powietrznych, Warszawa 2002