Grey Scale #13
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

JAWNE
[redacted]

AON wewn. 4900/96

[redacted]
Egz. Nr 10
77 472/S
I 24/S

Płk dr hab. Romuald MAŃKOWSKI

LOGISTYKA SIŁ POWIETRZNYCH

Część III

KIEROWANIE DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ W SIŁACH POWIETRZNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

(szczebel operacyjny)

BIBLIOTEKA GŁÓWNA-ARCHIWUM
Nr ewid.
60191

WARSZAWA 1996

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ
KATEDRA LOGISTYKI WLOP

Przeklasyfikowana z Zastrzeżona na Jawne
podstawa przekl. Wykaz Aktualnych Wojskowych
Wydawnictw Wewnętrznych szt. gen. 1527/01
data i podpis 12 12 2005 Kolecki Mirosław

ZASTRZEŻONE
JAWNE
POUFNE

AON wewn. 4900/96

Egz. nr 10

Przeklasyfikowana z Poufne na Zastrzeżone
podstawa przekl. Wykaz Aktualnych Wojskowych
Wydawnictw Wewnętrznych szt. gen. 1527/2021
data i podpis 23 10 02 Kolecki Mirosław

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr 472/S

BIBLIOTEKA NIEJAWNA
Nr ewid. I-24/S
Akademii Obrony Narodowej

Płk dr hab. Romuald MAŃKOWSKI

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 60191
II
Akademii Obrony Narodowej

LOGISTYKA SIŁ POWIETRZNYCH

CZĘŚĆ III

KIEROWANIE DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ W SIŁACH POWIETRZNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

(szczebel operacyjny)

WARSZAWA 1996

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5
1. Rola i miejsce systemu logistycznego w zabezpieczeniu działań bojowych Polskich Sił Powietrznych 14
1.1. Istota, treść, zasady, formy i metody kierowania zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych 23
1.1.1. Podstawy teoretyczne. Istota i treść kierowania zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych 23
1.1.2. Zasady sztuki operacyjnej w kierowaniu systemem logistycznym Sił Powietrznych 26
1.1.3. Formy, metody i środki kierowania w systemie logistycznym Sił Powietrznych 33
1.2. System kierowania zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych 40
2. Model procesu decyzyjnego w logistyce Sił Powietrznych 48
3. Działalność dowództwa i sztabu Sił Powietrznych w procesie kierowania zabezpieczeniem logistycznym 60
4. Przedsięwzięcia kierowania zabezpieczeniem logistycznym w Siłach Powietrznych 64
4.1. Podczas przygotowania do zabezpieczenia logistycznego 64
4.1.1. Ogólne (wstępne) przygotowanie do działań, w tym do zabezpieczenia logistycznego 66
4.1.2. Wypracowanie decyzji o zabezpieczeniu logistycznym 68
4.2. Podczas zabezpieczenia logistycznego 79
4.3. Po wykonaniu zadań zabezpieczenia logistycznego Sił Powietrznych 81
5. Kompetencje ważniejszych osób funkcyjnych i organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych 82
5.1. Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego Wojska Polskiego 82
5.2. Dowódcy i szefa logistyki Sił Powietrznych 85
5.3. Sztabu logistyki Sił Powietrznych 95
6. Prognozy zmian w systemie kierowania zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych 109
ZAKOŃCZENIE 132
BIBLIOGRAFIA 136
ZAŁĄCZNIKI 138

WSTĘP

Opracowanie stanowi część trzecią monografii nt.: *Logistyka Sił Powietrznych* i odnosi się do „Kierowania działaniami logistycznymi w Siłach Powietrznych" i dotyczy szczebla operacyjnego. W szczególności problemy zawarte w opracowaniu stanowią teoretyczno-praktyczne wskazówki realizacji zadań przez zastępcę dowódcy - szefa logistyki Sił Powietrznych (SP) w okresie organizacji (wypracowania decyzji logistycznej) działalności logistycznej.

Materiał ten opracowany został w okresie wciąż dokonujących się zmian restrukturyzacyjnych w SP. Stanowi próby zaprezentowania wyników z przeprowadzonych własnych badań i przemyśleń, a także zebranych doświadczeń podczas ćwiczeń na temat funkcjonowania systemu kierowania logistyką SP i koniecznych zmian funkcjonalno-organizacyjnych w systemie tzn. takich, aby spełniał on swoją rolę w nowych uwarunkowaniach.

Treść opracowania zawarta została w sześciu rozdziałach.

W rozdziale pierwszym określone zostały rola i miejsce systemu logistycznego SP w zabezpieczeniu działań bojowych. Wskazałem dotychczasowe zmiany w systemie i w zasadach działania. Wykazałem istotę, treść, formy i metody kierowania zabezpieczeniem logistycznym w odniesieniu do nowych warunków funkcjonowania systemu logistycznego SP, a także obowiązujące zasady stosowane w kierowaniu, przedsięwzięcia realizowane w toku kierowania w systemie logistycznym SP i w końcu przedstawiłem struktury systemu kierowania tego układu.

W rozdziale drugim opisałem model procesu decyzyjnego w logistyce SP. Natomiast rozdział trzeci zawiera treści dotyczące działalności dowództwa i sztabu SP w procesie kierowania zabezpieczeniem logistycznym, czyli w całościowym cyklu dowodzenia tym związkiem operacyjnym.

W czwartym rozdziale prezentowane są przedsięwzięcia realizowane w poszczególnych etapach cyklu organizacyjnego zabezpieczenia logistycznego SP przez zastępcę do spraw logistycznych. Natomiast w rozdziale piątym dokonałem próby określenia, zebrania i usystematyzowania kompetencji ważniejszych osób funkcyjnych i organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP.

Naukową analizę systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym rozpocząłem od określenia celu tegoż systemu. Można go najogólniej określić jako: *zabezpieczenie decyzyjne procesów roboczych w systemie realizacji zabezpieczenia logistycznego*[1].

---

[1] W. Kulik, W. Misztalski, *Problemy kierowania systemami zabezpieczenia materiałowo-technicznego wojsk*, Systemy Zabezpieczenia Wojsk, Zeszyt 4, WAT 1979, s. 105-106.

Decyzja, jako produkt finalny układu kierowania powstaje w kilku etapach (stadiach):

1. Zdobywania informacji - jest to stadium opisu systemu zabezpieczenia logistycznego, ewidencjonowania i obróbki danych dotyczących zabezpieczenia logistycznego, agregowania danych i przedstawiania ich w modułach niezbędnych do studiów o kierowaniu.

2. Analizy - jest to stadium modelowania sytuacji, wnioskowania, określania (formułowania) problemów, budowy modelu decyzyjnego, opracowywania wariantów decyzji. Stadium to w literaturze nosi nazwę analizy systemowej, mimo że zawiera również elementy syntezy i weryfikacji.

3. Decydowania - jest to stadium wyboru, w wyniku którego spośród wielu wariantów przeanalizowanych na poprzednim etapie, do realizacji wyselekcjonowany zostaje jeden wariant.

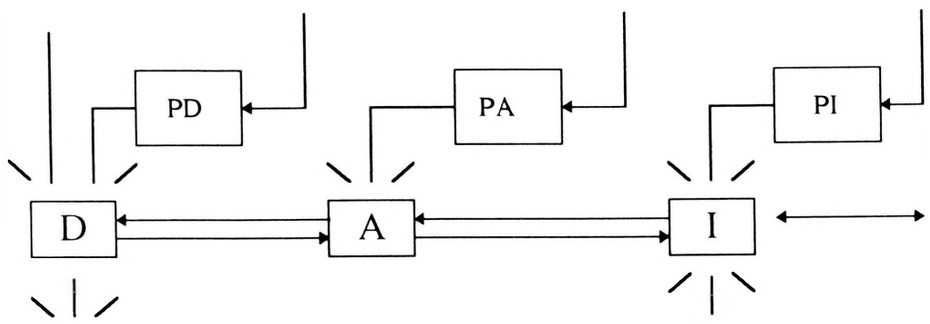
Powyższe trzy stadia występują na każdym poziomie kierowania, niezależnie od tego czy kierowanie realizuje jeden człowiek, zespół ludzi, czy też cała instytucja. Należy przyjąć, że podstawowe (elementarne) ogniwo kierowania zabezpieczeniem logistycznym składa się z trzech elementów: informatora (I), analizatora (A) i decydenta (D) - rys. 1.

W budowie modelu relacji między podstawowymi ogniwami systemu kierowania zabezpieczenia logistycznym SP należy przyjąć następujące założenia:

1. System kierowania zabezpieczeniem logistycznym jest częścią składową systemu kierowania wojskami ze wszystkimi implikacjami stąd wynikającymi, tzn. obowiązują go zasady: jednoosobowego kierowania, centralizacji kierowania, hierarchicznego podporządkowania decydentów, jednolitości interpretacji decyzji, rozkazu (natychmiastowej wykonalności, bezdyskusyjności, posłuszeństwa), zasada stałej gotowości do wykonywania funkcji kierowniczej.

2. System kierowania zabezpieczeniem logistycznym jest systemem kierowania działaniami, które tworzą ciąg prakseologiczny lub sieć prakseologiczną, w której każde działanie następne zabezpiecza lub inaczej mówiąc stwarza możliwości realizacji poprzedniego. Typowym przykładem jest ciąg: użytkowanie - obsługiwanie - zaopatrywanie.

3. W systemie kierowania zabezpieczeniem logistycznym na różnych szczeblach kierowania potrzebna jest specjalizacja według podstawowych rodzajów techniki.



LEGENDA:

D - decydent

A - Analityk

I - informator

PD - program decydenta

PA - program analityka

PI - program informatora

Rys. 1. Schemat elementarnego ogniwa kierowania

Głównym elementem systemu kierowania jest decydent, czyli w przypadku zabezpieczenia logistycznego tym elementem będzie szef logistyki określonego szczebla dowodzenia. Należy również pamiętać, że każda wygenerowana przez określonego decydenta decyzja powoduje pojawienie się w systemie relacji nowych stanów, które będą wymagały nowych decyzji. Współcześnie decydent dysponuje szeregiem elementów wspomagających, ułatwiających podejmowanie decyzji. Jednym z nich jest cały kompleks technik informatycznych. Tak więc decydent winien mieć na względzie podstawowe klasy uwarunkowań zastosowania informatyki:

1. System kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP powinien dysponować odpowiednim zbiorem modeli matematyczno-logicznych odwzorowujących proces decydowania.

2. System kierowania powinien dysponować zestawem algorytmów przetwarzania informacji, wynikających z odpowiednio zorganizowanego procesu decyzyjnego. Organizacja systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym, by wykorzystać do jej celów informatykę, musi być przystosowana pod względem:

- form i sposobów zbierania oraz opracowywania danych źródłowych do przetwarzania;
- symboliki przedmiotów i zjawisk, których przetwarzane informacje dotyczą;
- formy i sposobu przekazywania wyników rozwiązań.

W procesie kierowania występuje szereg problemów ważących o jego „jakości". Można je podzielić na następujące grupy:

- Problemy ogólnosystemowe kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP traktujące o: potrzebach systemu zabezpieczenia logistycznego w zakresie kierowania (koordynacja, synchronizacja, stabilizacja i optymalizacja procesów roboczych); celach systemu kierowania; cechach systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym we współczesnych armiach; potrzebie, możliwościach wydzielenia podstawowych podsystemów układu kierowania zabezpieczeniem logistycznym; odporności systemu na zakłócenia informacyjne i decyzyjne (wewnątrzsystemowe i pochodzące z zewnątrz); ograniczeniach wywierających wpływ na strukturę i funkcjonowanie systemu kierowania jakie narzucają warunki współczesnych działań bojowych; pożądanym składzie, celach i metodach działania organów kierowania szefa logistyki SP jako elementu realizującego permanentną analizę systemową i przygotowującego warianty decyzji;

- Problemy informacji w kierowaniu zabezpieczeniem logistycznym SP dotyczące: podstawowych źródeł informacji dla potrzeb kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP na poszczególnych szczeblach dowodzenia; potrzeby informacyjne decydentów systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym na poszczególnych szczeblach; struktur informacyjnych systemu kierowania (stopień agregacji informacji, ilość szczebli informacyjnych); ogniw kierowania jakie powinny zajmować się zbieraniem, opracowywaniem i dystrybucją informacji; potrzebnych typów informacji z innych podsystemów systemu obronnego do kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP; podejmowania decyzji w kierowaniu systemem zabezpieczenia logistycznego SP; potrzeb decyzyjnych systemu zabezpieczenia logistycznego SP (zakres, częstotliwość, horyzont decyzji); struktury decyzyjnej systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP (stopień centralizacji decyzji, ilość szczebli decyzyjnych); zakresu „swobody decyzyjnej" (autonomii decyzyjnej) decydentów na poszczególnych szczeblach kierowania.

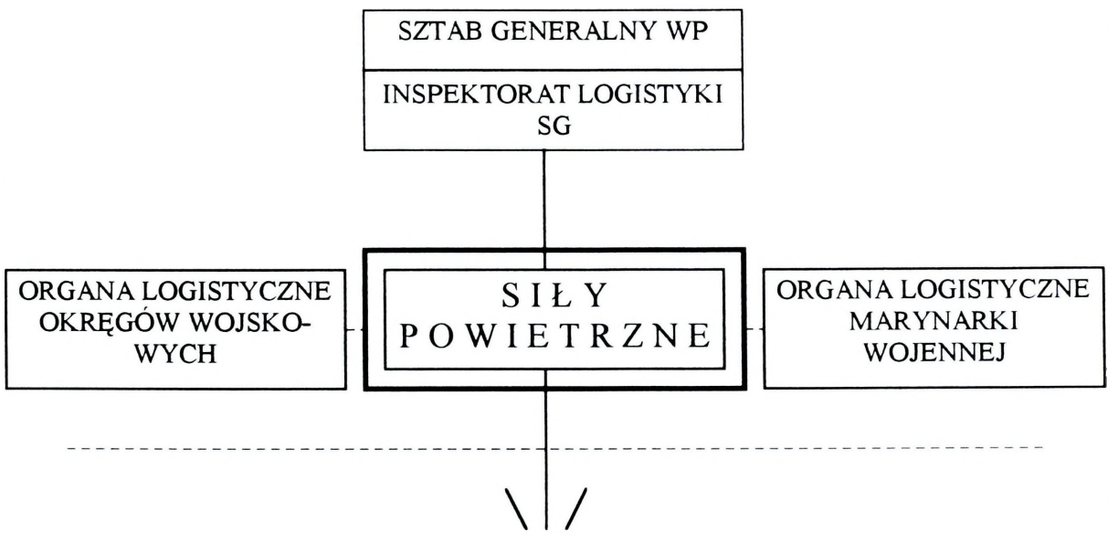
Kierowanie (dowodzenie i zarządzanie) zabezpieczeniem logistycznym SP ma swoją specyfikę. Wynika ona z różnorodności wojsk wchodzących w skład SP (WL, WRt, WR), a co się z tym wiąże różnych wymagań sprzętowych i organizacyjnych.

System z rejonami logistycznymi i zakładowym manewrem pododdziałami, głównie lotniczymi, do źródeł zaopatrzenia stawia organom kierowania zabezpieczeniem logistycznym szereg nowych wymagań. Pierwsze to znaczne usamodzielnienie logistycznych organów kie-

rowania. Typowym przykładem, mającym wręcz decydujące znaczenie przy tworzeniu systemu kierowania, mają bazy lotnicze (BL).

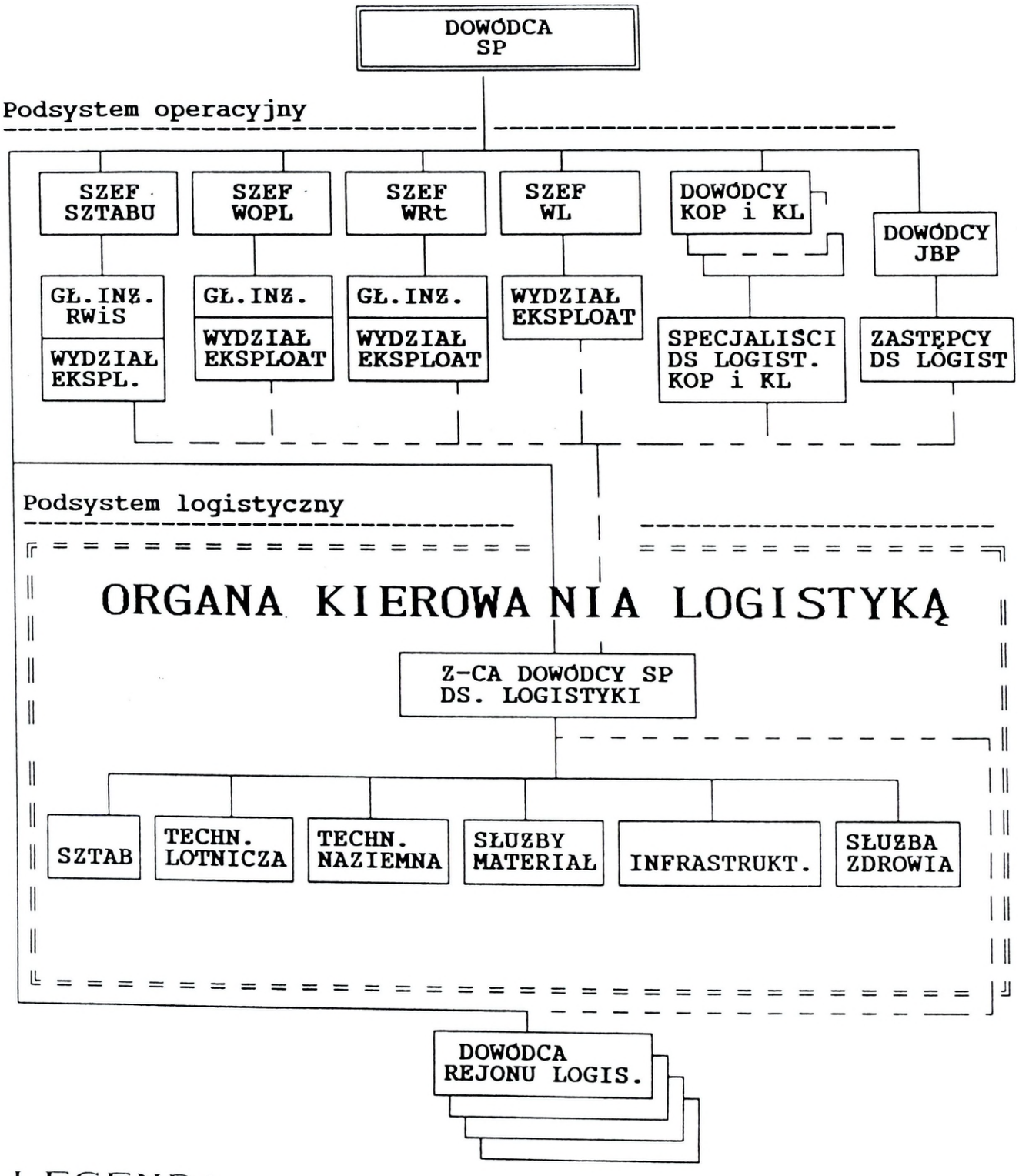
Samodzielność baz zrodziła problem ich operacyjnego podporządkowania i współpracy z dowódcami oddziałów i pododdziałów lotniczych w okresie wykonywania zadań z węzła lotniskowego bazy lotniczej.

Drugie z wymagań to konieczność współpracy na poszczególnych szczeblach kierowania z rejonowymi organami kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych i marynarki wojennej (rys. 2) i własnymi elementami systemu operacyjnego (rys. 3).



Rys. 2. Powiązania informacyjno-decyzyjne zewnętrzne

Za logistykę szczebla podstawowego wojsk walczących odpowiadają szefowie poszczególnych rodzajów wojsk, mając do pomocy zespoły specjalistów pod kierownictwem głównych inżynierów. Jest to w zasadzie obszar obsługiwań podstawowych, do których nie odnosi się zakres niniejszego podręcznika. Ze strony szefa logistyki, w odniesieniu do wspomnianych obsługiwań podstawowych, występuje wyłącznie zależność funkcjonalna. Dotychczasowe doświadczenia potwierdziły, że zasada centralizacji kierowania we wszystkich sferach działalności wojennej logistyki jest właściwą z punktu widzenia operatywności i efektywności wykorzystania posiadanych sił i środków. W związku z przewidywanym charakterem współczesnych operacji obronnych problem centralizacji kierowania procesami zabezpieczenia logistycznego powinien być rozwiązany kompleksowo i racjonalnie.



Rys. 3. Powiązania informacyjno-decyzyjne wewnętrzne

Wynika to z konieczności harmonizowania możliwych sposobów operatywnego i efektywnego kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP z bojowymi właściwościami środków walki, których stosowanie może wiązać się z powstaniem znacznych strat, a to z kolei stwarza potrzebę szybkiego odtwarzania zdolności jednostek bojowych oraz sił i środków zabezpieczenia logistycznego. Ponadto olbrzymie potrzeby SP, w tym głównie lotnictwa (dla którego SP są organem centralnym w skali SZ), w zakresie środków technicznych, materiałowych, medycznych itd. oraz znaczne przewidywane zniszczenia w rejonach działań bojowych i na zapleczu wymagają bardziej efektywnego wykorzystania możliwości rozwiązywania tych zadań.

Kierowanie procesami zabezpieczenia logistycznego odbywać się będzie na wszystkich poziomach struktury organizacyjno-funkcjonalnej SP. Wyrażać się to głównie będzie poprzez dowodzenie jednostkami logistycznymi bezpośrednio podległymi oraz zarządzanie organicznymi służbami i pododdziałami logistycznymi jednostek (SP) zależnie od szczebla organizacyjnego oraz rodzaju powiązań organizacyjno-funkcjonalnych.

Kierowanie odbywa się w systemie dowodzenia logistyką SP z trzech rodzajów SD tzn. pomocniczego, zapasowego oraz manewrowego na każdym z trzech podstawowych szczebli dowodzenia tzn. centralnym (operacyjnym) korpuśnym (operacyjno-taktycznym, oddziałowym taktycznym) - schemat nr 4.

Z PSD KZL SP i ZPSD KZL SP oraz MnPSD KZL SP, odbywa się kierowanie zabezpieczeniem logistycznym w rejonach logistycznych oraz zarządzanie logistycznymi jednostkami bezpośrednio podległymi (jbp).

Z PSD KZL KOP-SD RL i ZPSD KZL KOP-ZSD RL oraz MnPSD KZL KOP-MnSD RL, odbywa się kierowanie zabezpieczeniem logistycznym w jednostkach korpusu oraz dowodzenie logistycznymi jbp rejonom logistycznym.

Z SD i ZSD oddziałów i pododdziałów WR, WRt, WRe i pozostałych, odbywa się dowodzenie i kierowanie organicznymi pododdziałami i służbami logistycznymi tych jednostek.

Centralne ogniwo kierowania zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych SP tworzą: grupy operacyjne logistyki SP na PSD KZL SP i ZPSD KZL SP oraz MnPSD KZL SP, pod kierownictwem: na PSD KZL SP - zastępcy dowódcy WLOP-SP ds. logistycznych, na ZPSD KZL SP - zastępcy szefa logistyki SP, na MnPSD KZL SP szefa sztabu logistyki SP.

W skład wyżej wymienionych grup wchodzą przedstawiciele - specjaliści z komórek organizacyjnych szefostw logistyki SP tj. ze: sztabu logistyki, szefostwa techniki lotniczej, szefo-

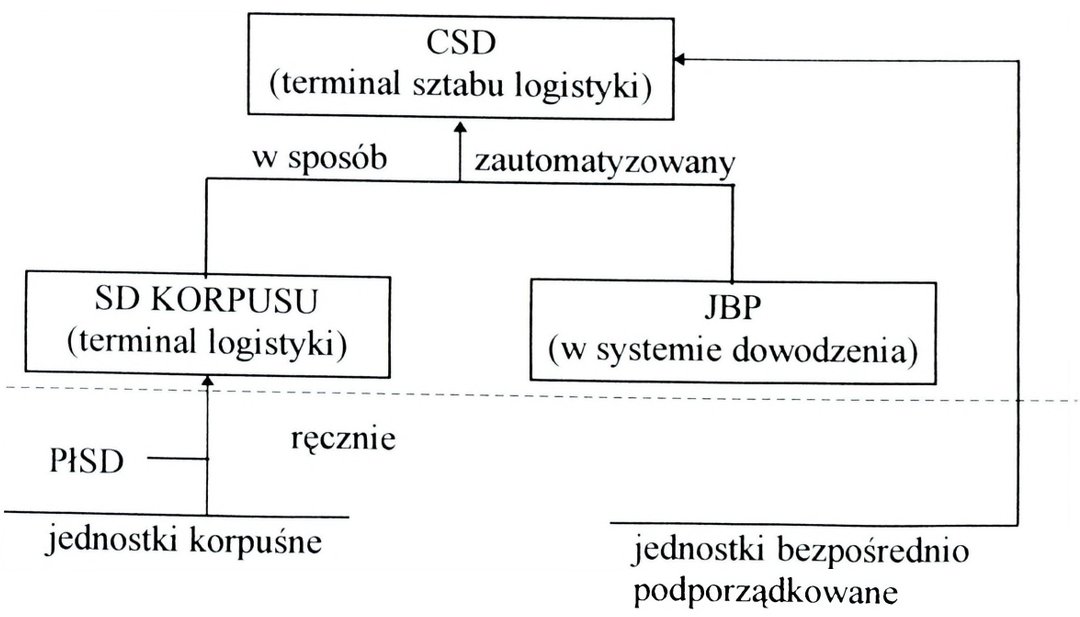
stwa techniki naziemnej, szefostwa infrastruktury, szefostwa zaopatrywania materiałowego, szefostwa służby zdrowia.

Następne ogniwo kierowania zabezpieczeniem logistycznym ZOT SP tworzą podobnie logistyczne grupy operacyjne. Na PSD KZL KOP-SD RL pod kierownictwem zastępców dowódców KOP - dowódców rejonów logistycznych, na ZPSD KZL KOP-ZSD RL pod kierownictwem zastępcy dowódcy rejonu logistycznego, na MnPSD KZL KOP-MnSD RL, pod kierownictwem szefa sztabu logistyki KOP.

Podstawowym ogniwem dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych na szczeblu taktycznym są SD i ZSD jednostek logistycznych oraz oddziałów i WR, WRt, WRe i pozostałych jednostek SP. Zespoły specjalistów oficerów i chorążych służb logistycznych pod kierownictwem szefa logistyki - zastępcy dowódcy odpowiedzialni są za organizację i realizację zaplanowanych przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego w swoich jednostkach.

W procesie dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych SP wszystkie ogniwa dokonują wymiany informacji wykorzystując kanały łączności w sieci dowodzenia logistyką. Większość informacji przekazywana będzie automatycznie przy wykorzystaniu sieci mikrokomputerowej.

Należy zauważyć, że praktycznie podstawowe informacje o stanie etatowym specjalistów logistyki są wprowadzone do systemu już w okresie „P". Dokonuje się to z wykorzystaniem zautomatyzowanego podsystemu „Bodziszek" kierowania zabezpieczeniem logistycznym na Centralnym Stanowisku Dowodzenia (CSD) SP. Jednym z integralnych jego elementów jest sieć lokalna „Novell", w której ta informacja jest jedną z podstawowych w bazie danych.



Rys. 4. Sposób wprowadzania informacji

Zakłada się, że jej aktualizacja będzie następowała w sposób automatyczny (za pomocą łącz modemowych) lub w sposób ręczny z częstotliwością jeden raz w miesiącu. W ten sposób można uzyskać w pewien sposób w miarę wiarygodną informację o stanie aktualnym.

Podstawowym dokumentem w okresie „W", na podstawie którego aktualizowane będą wykazy specjalistów logistyki będzie meldunek o stratach.

1. ROLA I MIEJSCE SYSTEMU LOGISTYCZNEGO W ZABEZPIECZENIU DZIAŁAŃ BOJOWYCH POLSKICH SIŁ POWIETRZNYCH

Docelowy kształt naszych sił powietrznych to prawdopodobnie dwa korpusy obrony powietrznej (KOP), oraz manewrowy korpus lotniczy (KL)[2].

Mimo to, że wszystko wskazuje na potrzebę przyjęcia granicy pomiędzy obydwoma KOP w układzie: „wschód - zachód" („W-Z"), to wydaje się możliwa jej zmiana, np. na „północ - południe". Jest to jednak decyzja o wielkim znaczeniu operacyjnym, również w wymiarze logistyki[3].

W każdym bądź razie, jakie by nie były ostateczne rozwiązania terytorialne, potencjał operacyjny SP stanowić będzie sumę potencjałów dwóch KOP, pamiętając oczywiście o prowadzonych w tym zakresie zmianach ilościowo-jakościowych.

Rozmieszczenie terytorialne trzeciego korpusu naszych sił powietrznych, jakim jest KL, nie jest i praktycznie nie może być bliżej określone, co wynika z jego wybitnie manewrowego charakteru i będzie uzależnione od potrzeb jego wykorzystania na przyszłym ewentualnym polu walki[4].

Siły powietrzne, wzorem byłych WOPK, składają się nadal z trzech rodzajów wojsk, tj. Wojsk Lotniczych (WL), WR i WRT.

Potencjał operacyjny WL, stanowić będą w niedługim czasie przede wszystkim, brygady lotnictwa taktycznego o charakterze uderzeniowym oraz rozpoznawczym, prawdopodobnie w nowej, eskadrowej strukturze organizacyjnej. Brygady te, stanowią zasadniczą siłę KL, w skład którego wchodzą także inne, samodzielne, specjalistycznego przeznaczenia oddziały (pododdziały), poza lotnictwem myśliwskim oraz śmigłowcami transportowymi[5].

---

[2] Zmieniana jest także wizja LWL. Jednoznacznie psb przechodzą w etatowe podporządkowanie dowództwu OW. Powstaje też dywizja Kawalerii Powietrznej centralnego już podporządkowania, również nowo formowanemu dowództwu wojsk lądowych. Także lotnictwo MW centralizuje swoje struktury, tworząc z samodzielnych dotychczas oddziałów i pododdziałów, związek taktyczny (brygadę lotnictwa MW).

[3] Wynika to, z jednej strony, w miarę jednoznacznej, geopolitycznej oceny kierunków zagrożeń agresją militarną i odpowiedniego do niej „urzutowania" obu KOP - jako I i II rzut (odwód) obrony powietrznej Polski. Natomiast z drugiej, z faktu nierównomiernego potencjału korpusów OPK byłych WOPK (kiedy to, ze zrozumiałych względów, o wiele silniejsze były korpusy „zachodnie"), a także, z faktu naturalnego podziału kraju, wzdłuż tak poważnej przeszkody wodnej, jaką jest Wisła.

[4] Jego aktualne rozmieszczenie w zachodniej części Polski, należy traktować jako rozwiązanie doraźne, które podyktowane jest przede wszystkim ograniczonymi możliwościami sieci lotniskowej kraju.

[5] Całość lotnictwa myśliwskiego wchodzi w składy poszczególnych KOP, a śmigłowce transportowe - w skład dywizji kawalerii powietrznej wojsk lądowych. Szczegółowo o składzie KL: Michalak W. *Działania bojowe KL*, część I (podstawy użycia KL), rozdział 2, AON, Warszawa 1993 oraz publikacje uaktualniające.

WR sił powietrznych, to brygady rakietowe, o strukturze pułkowej lub dywizjonowej (w zależności od typu i ilości zestawów rakietowych), wchodzące w składy KOP.

Również WRT, już o strukturze pułkowej, są elementem obu KOP.

Czwartym komponentem sił powietrznych jest specjalistyczny, autonomiczny i jednolity system logistyczny, przeznaczony do zabezpieczenia nie tylko sił powietrznych(WLOP), ale także częściowo LWL oraz lotnictwa MW.

W teoretycznych podstawach logistyki wojskowej, usankcjonowano jedność jej treści oraz miejsce i znaczenie w działaniach bojowych. Po pierwsze, w regulaminowych ustaleniach funkcjonują jednoznacznie określone terminy „logistyka wojskowa" i „zabezpieczenie logistyczne"[6]. Po drugie, zabezpieczenie to, po „zabezpieczeniu bojowym" ale przed „uzupełnianiem wojsk", uznano jako „podstawowy warunek skuteczności działań wojsk"[7]. Po trzecie, „zabezpieczenie logistyczne" traktuje się jako jeden z podstawowych czynników „zasady zachowania zdolności bojowej wojsk"[8]. I w końcu po czwarte, coraz powszechniejszą staje się świadomość konieczności kierowania logistyką według uznanych zasad sztuki wojennej[9].

Aktualnie, generalnie rzecz ujmując, zabezpieczenie logistyczne to „zasilanie" wojsk oraz „świadczenie im niezbędnych usług". Obejmuje ono: zaopatrywanie; zabezpieczenie techniczne; zabezpieczenie medyczne; inne przedsięwzięcia (zabezpieczenie techniczno-lotni-skowe; zaspokajanie potrzeb bytowych jeńców wojennych oraz grzebanie poległych i zmarłych żołnierzy)[10].

W praktyce logistyki, nie tylko WLOP, ale w skali całych sił zbrojnych, wprowadzono również szereg zmian, dotyczących **organizacji i zasad funkcjonowania, zarówno podsystemu kierowania, jak i wykonawczego.**

Obowiązuje więc zasada **jednoosobowego kierowania logistyką na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojska.** W przypadku **oddziałów i ZT lotnictwa,** decyzje w tym zakresie są jeszcze radykalniejsze, gdyż, z ich struktur organizacyjnych wyłączone będą zarówno **organa kierowania logistyką, jak i organa wykonawcze.** Ma to pełne **uzasadnienie funkcjonalne,** gdyż w ten sposób, dowództwa oddziałów i ZT lotnictwa zostają „odciążone" od problematyki logistycznej, mogąc skupić się na ich zasadniczych, „powietrznych" zadaniach bojowych. Podobne rozwiązanie skutecznie funkcjonowało w lotnictwie czasu II Wojny Światowej, a nawet w okresie późniejszym, kiedy to oddziały lotnicze, a nawet ich ZT, zabez-

---

[6] *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, część I (ZT, oddział), SG WP, Warszawa 1994.

[7] *Regulamin działań taktycznych* ..., op cit., pkt. 15, s. 11.

[8] Jest to jedna z głównych zasad sztuki wojennej. Por. *Regulamin działań taktycznych* ..., op. cit., pkt. 16-22, s. 11-15.

[9] M. in. R. Mańkowski, *Logistyka WLOP w świetle współczesnych zasad sztuki operacyjnej*, AON, Warszawa, 1994.

[10] *Regulamin działań taktycznych* ..., op. Cit., pkt. 281-292, s. 87-90.

pieczane były **przez samodzielne organa logistyczne**. Funkcje te pełnią **„szefowie logistyki - zastępcy dowódców",** co sankcjonuje powszechne stosowanie „zintegrowanego" modelu kierowania logistyką, preferowanego właśnie przez nasze siły powietrzne.

Kierowanie logistyką dokonuje się w następujących pionach funkcjonalnych (podsystemach)[11]: kierowania; zaopatrywania; eksploatacji; medycznym, a na szczeblu operacyjnym (tj. również korpusu - KL i KOP) ponadto, przez: komunikacyjny; infrastruktury.

Poważne zmiany nastąpiły również w **zasadach budowy i funkcjonowania systemu logistycznego, traktowanego już całościowo w skali sił zbrojnych.** Zmiany te, dotyczą również i sił powietrznych, których logistyka **musi być wkomponowana** w nowy system.

Obowiązuje więc zasada tzw. „rejonizacji" systemu logistycznego. Polega to na „dopasowaniu" terytorialnym dotychczasowych systemów (podsystemów) logistycznych do ogólnego systemu logistycznego obszaru kraju. Zasada ta wynika z jednoznacznych ustaleń Sztabu Generalnego w tym zakresie i dotyczy całości sił zbrojnych[12]. To generalne ujednolicenie organizacyjne systemu logistycznego, w skali całego wojska, sankcjonuje „autonomiczne rejony logistyczne" (RL), funkcjonujące w ramach stref odpowiedzialności OW i które są centralnie kierowane przez szefów logistyki OW[13]. Zasada ta dotyczy także sił powietrznych, których każdy KOP, generalnie rzecz biorąc, stanowi jednocześnie terytoria dwóch OW. W zakresie „ogólnowojskowego" zaopatrywania materiałowego oraz również „ogólnowojskowego" zabezpieczenia technicznego i medycznego każdy z RL, podzielony jest na mniejsze, specjalistyczne „obszary odpowiedzialności", którymi są Rejonowe Bazy Materiałowe (RBM) oraz Rejonowe Warsztaty Techniczne (RWT) i Rejonowe Obszary Medyczne (ROMed)[14].

Oprócz tego, dopuszcza się „zachowanie niezbędnych elementów innych rodzajów sił zbrojnych do realizacji specyficznych dostaw i usług" ale „funkcjonują one w ramach rejonów logistycznych OW" [15]. W odniesieniu do specjalistycznych, często pojedynczych w skali

---

[11] Coraz powszechniejszym , wyrażanym min. przez Sztab Gen. WP, jest pogląd o konieczności stosowania bardziej adekwatnych nazw tych pionów do zakresów ich kompetencji. Tak więc, zamiast pionu „zaopatrywania" występować będzie najprawdopodobniej pion „materiałowy", zajmujący się tylko „środkami materiałowymi", a pion „eksploatacji" zmieni nazwę na techniczny", przejmując część zadań zaopatrywania, związanych z „uzbrojeniem" i „sprzętem wojskowym" oraz środkami bojowymi. Patrz: *Zasady funkcjonowania* ... op. cit., s. 51 oraz *Regulamin działań taktycznych* ... op. cit., pkt 284, s. 88.

[12] *Zasady funkcjonowania* ... op. cit., pkt 2.1, s. 9.

[13] *Zasady funkcjonowania* ... op. cit., pkt 2.3, s. 13.

[14] Nazwy tych specjalistycznych „subrejonów" mogą jeszcze ulec zmianie.

[15] *Zasady funkcjonowania* ... op. cit., pkt 2.3, s. 14.

sił zbrojnych jednostek logistycznych sił powietrznych[16], „funkcjonowanie w ramach OW" nie oznacza automatycznego ich „przekazania" RL OW. Wynika to, z jednej strony, z ich całkowitej bądź niewielkiej przydatności w realizacji zadań „ogólnowojskowych", a z drugiej, z priorytetu ich zadań specjalistycznych w skali SZ, w tym lotnictwa innych rodzajów sił zbrojnych. Tak więc, siły powietrzne dysponują własnymi, wyspecjalizowanymi organami logistycznymi, których wykorzystanie uzależnione będzie od szefa logistyki sił powietrznych. Nie łamie to zasady ich „funkcjonowania w ramach RL OW", gdyż od decyzji szefa logistyki OW uzależnione będzie wykorzystanie przez nie infrastruktury logistycznej, w tym przede wszystkim możliwość ich manewru. Organa te, pełnią funkcje źródeł specjalistycznego zasilania, specjalistycznych odwodów szefów logistyki innych niż lądowe rodzajów sił zbrojnych oraz specjalistycznych organów o wyższym standarcie usług w skali całych sił zbrojnych[17].

W obszarze odpowiedzialności każdego z RL SP, występują 3-4 bazy lotnicze, obejmujące z zasady 2-4 lotniska w tym odcinki lotniskowe (dol). Bazy te, posiadają charakter „interfunkcyjności logistycznej". Oznacza to możliwość zabezpieczenia wszystkich rodzajów i typów statków powietrznych, w które wyposażone są siły powietrzne i lotnictwo innych rodzajów sił zbrojnych. Generalnie rzecz ujmując, bazy te, rozmieszczone będą równomiernie na terenie kraju, na pożądanej, taktyczno-operacyjnej głębokości od granicy państwowej. Oprócz baz lotniczych, każdy z rejonów posiadać ma inne specjalistyczne logistyczne elementy wykonawcze, stacjonarne lub manewrowe. Pełnią one funkcje źródeł zasilania baz lotniczych, bądź też organów o wyższym standardzie zabezpieczenia w tym zakresie.

Wymóg takiego „dopasowania" terytorialnego RL SP oraz ścisłej współpracy z RL OW, wynika ze słusznego uznania OW, za jedynego dysponenta infrastrukturą logistyczną obszaru kraju, z której korzystać będą również inne rodzaje sił zbrojnych, w tym i siły powietrzne. Ponadto system logistyczny sił powietrznych będzie uzupełniany oraz częściej zasilany przez logistyczne organa wykonawcze poszczególnych RL, w zakresie tzw. „ogólnowojskowym". Z drugiej strony, jednostki czy urządzenia logistyczne sił powietrznych mogą, a w określonych sytuacjach operacyjno-taktycznych nawet powinny realizować „ogólnowojskowe" przedsięwzięcia logistyczne na rzecz innych rodzajów sił zbrojnych, rozmieszczonych (działających) w ich pobliżu. Na szczeblu RL OW następuje więc konieczna koordynacja kierowaniem ogółu systemów (podsystemów) logistycznych, w tym i systemu sił powietrznych.

[16] Chodzi tu o Wojskowy Instytut Medycyny Lotniczej - WIML, Wojskowe Zakłady Lotnicze - WZL, czy Wojskowe Zakłady Elektroniczne - WZE SP.

[17] W bezpośredniej podległości szefa logistyki sił powietrznych pozostaną m.in. również szkoły, centra i ośrodki szkoleniowe, przygotowujące specjalistów dla sił powietrznych oraz lotnictwa innych rodzajów sił zbrojnych.

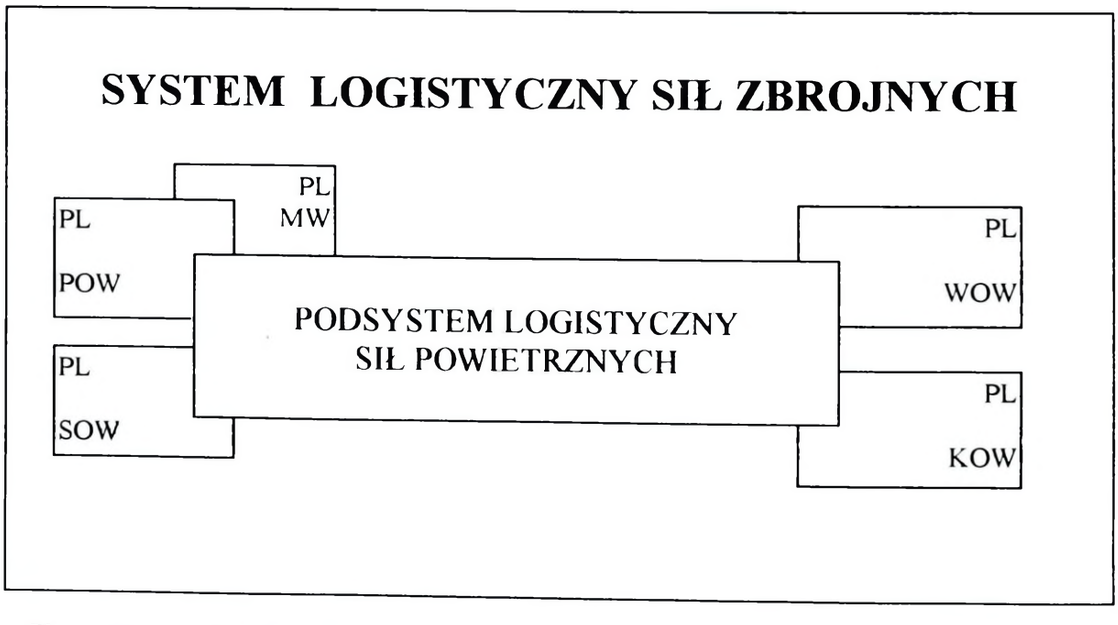
Tak więc, na szczeblu RL OW następuje konieczna koordynacja kierowaniem ogółu systemów (podsystemów) logistycznych, w tym i systemu sił powietrznych.

Kolejną, charakterystyczną cechą nowego systemu logistycznego jest uznanie pierwszeństwa wykorzystywania „stacjonarnego potencjału logistycznego wojsk oraz układu pozamilitarnego (wydzielanego przez gospodarkę narodową), a dopiero następnie **„ruchomych" (polowych) sił i środków logistycznych wojska**[18] . Zakłada się również pozyskiwanie środków bojowych i materiałowych z zasobów miejscowych, zdobyczy wojennych i ewakuacji materiałowej[19].

Na szczeblach taktycznych, co dotyczy również baz lotniczych, podstawowym rodzajem transportu jest transport samochodowy. Na szczeblach operacyjnych mogą być również wykorzystane inne środki transportu jak transport kolejowy i rurociągowy, a także wodny (śródlądowy i morski) oraz powietrzny.

Utrzymana jest zasada dowozu zaopatrzenia transportem szczebla nadrzędnego. Dotyczy to jednak tylko wojsk wykonujących główne zadania i jest traktowana jako uzupełnienie transportu własnego odbiorców[20]. We wszystkich innych przypadkach, należy zakładać konieczność dowozu tzw. sposobem „na siebie", czyli transportem odbiorców.

Usytuowanie systemu logistycznego SP w układzie logistycznym SZ RP przedstawia rys. 5.



PL - podsystem logistyczny:
MW - Marynarki Wojennej
WOW, POW, SOW, KOW - Wojsk Lądowych z podziałem na OW

Rys. 5. Miejsce systemu logistycznego SP RP w systemie logistycznym SZ RP

[18] *Regulamin działań taktycznych* ... op. cit., pkt 281, s. 87.
[19] *Zasady funkcjonowania* ... op. cit., pkt 3.1.3, s. 18.
[20] Tamże, s. 18, a także *Regulamin działań taktycznych* ..., op. cit., s. 88.

Do głównych zadań systemu logistycznego SP należą:

- zabezpieczenie procesu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej, mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz zabezpieczenie logistyczne SP podczas działań bojowych;
- utrzymanie jednostek (pododdziałów) logistycznych w stałej gotowości, w celu zapewnienia ciągłości zabezpieczenia logistycznego SP;
- utrzymanie i odtwarzanie sprawności technicznej uzbrojenia oraz sprzętu wojskowego SP;
- planowanie potrzeb, gromadzenie, właściwe urzutowanie i utrzymanie normatywnych zapasów środków zaopatrzenia SP;
- zaopatrywanie jednostek SP w niezbędną ilość i odpowiedni asortyment środków zaopatrzenia;
- utrzymanie i odtwarzanie gotowości eksploatacyjnej sieci lotniskowej oraz zabezpieczenie inżynieryjne działań bojowych SP;
- zaspokajanie potrzeb medycznych oraz warunków bytowych żołnierzy SP.

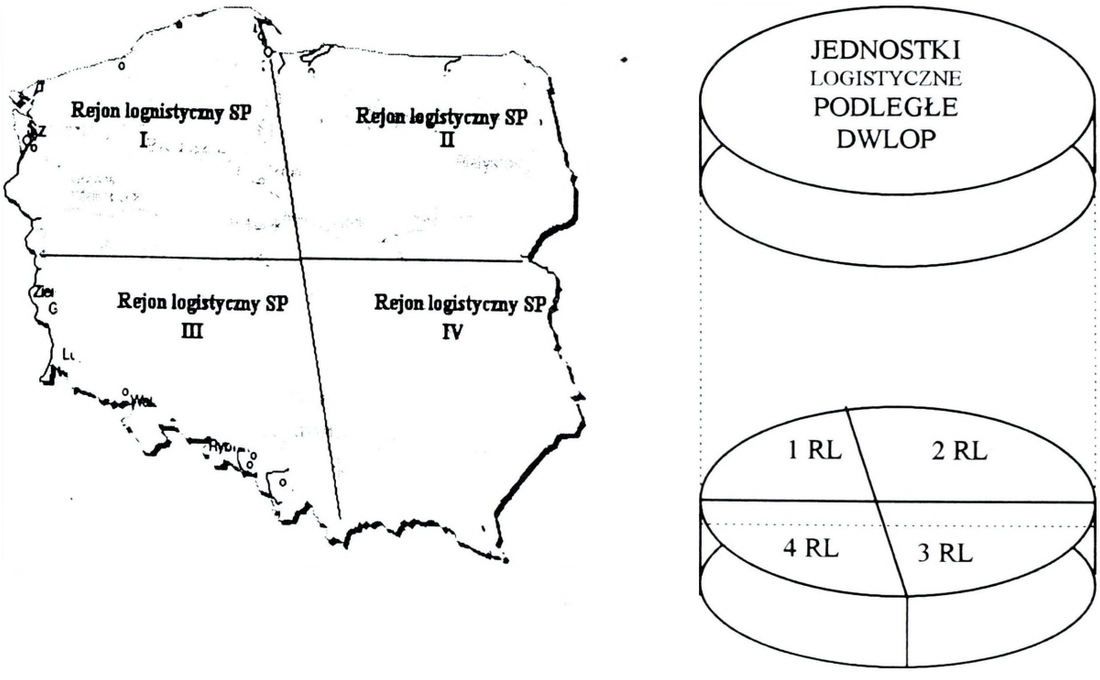
Tak budowana logistyka SP będzie więc ich organicznym elementem ale jednocześnie częścią (podsystemem) całościowego systemu logistycznego SZ RP.

Widoczne przenikanie się (zawieranie) systemów logistycznych czterech OW, MW i SP wynika z tego, że system logistyczny SP w pewnych dziedzinach (techniki lotniczej, lotniskowej, itp.) spełnia rolę nadsystemu dla systemów logistycznych OW i MW, natomiast w pozostałych - korzysta z ich usług. Jest to efektem szeregu funkcji (zadań) jakie spełnia system logistyczny SP. Są to funkcje:

- centralnego organu zaopatrywania (CDZ) i eksploatacji (COE) w następujących działaniach uzbrojenia i techniki wojskowej: lotniczej, lotniskowej, radiolokacyjnej, metrologii, łączności lotniczej oraz ubezpieczenia lotów;
- centralnego organu służby zdrowia w zakresie specjalistycznej opieki zdrowotnej personelu latającego i technicznego SZ RP;
- centralnego organu służby zdrowia w zakresie specjalistycznej opieki zdrowotnej personelu latającego i technicznego SZ RP;
- okręgowego organu zaopatrywania (OOZ) w zakresie zaopatrywania w paliwa lotnicze;
- nadzoru i koordynacji w ramach terytorialnego (okręgowego) systemu logistycznego SZ RP w następujących grupach uzbrojenia i techniki wojskowej: samochodowej, uzbrojenia klasycznego (ogólnowojskowego) i elektroniki, łączności (z wyjątkiem lotniczej), żywno-

ściowej, mundurowej, mps (z wyjątkiem paliw lotniczych), zakwaterowania i budownictwa, komunikacji wojskowej, zdrowia (z wyjątkiem medycyny lotniczej).

System logistyczny SP obejmuje swoim zasięgiem obszar całego kraju i tworzony jest w ramach skoordynowanego podziału obszaru kraju. Składa się on obecnie z czterech możliwie jednolitych strukturalnie „rejonów logistycznych" SP (RL SP), powiązanych terytorialnie z RL OW poprzez zbieżne granice. Docelowo, jak już wspomniano, prawdopodobnie będą funkcjonowały tylko **dwa RL SP**, co nastąpi w ślad z redukcją ilości KOP SP. Aktualny wariant przedstawiono na rys. 6.



Rys. 6. Orientacyjny podział obszaru kraju na cztery rejony logistyczne w ramach skorygowanego podziału terytorialnego OW oraz dwuwarstwowość systemu logistycznego WLOP (SP)

Właściwością struktury organizacyjnej systemu logistycznego SP jest jej niezmienność oraz jednorodność na wszystkich poziomach i w pionie wszystkich organów dowodzenia i kierowania oraz wykonawczych, zarówno w okresie „P" jak i „W". Dlatego na szczeblu dowództwa SP funkcjonują specjalistyczne szefostwa służb logistycznych, podlegające dowódcy SP poprzez szefa logistyki SP - zastępcę dowódcy. Szefostwa (oddziały) te posiadają swoje odpowiedniki w strukturze Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego WP. Szefostwa te to: zaopatrzenia (materiałowe), techniki (eksploatacji), służby zdrowia, infrastruktury.

W każdym z rejonów logistycznych SP istnieją analogiczne szefostwa służb logistycznych pod kierownictwem dowódcy rejonu.

Trzecim poziomem kierowania są szefowie logistyki ZT i samodzielnych oddziałów WR i WRT SP wraz ze swoimi wydziałami i szefami służb logistycznych. Elementy wykonawcze systemu logistyki SP stanowią oddziały i pododdziały logistyczne znajdujące się również na wszystkich trzech poziomach systemu. Na poziomie pierwszym występuje tylko kilka jednostek logistycznych, wysoko wyspecjalizowanych, będących jedynymi w skali SZ RP. Jednostki wykonawcze, realizujące bezpośrednio zadania zabezpieczenia logistycznego, znajdować się będą głównie na poziomie drugim (szczególnie dla lotnictwa - bazy lotnicze) lub na poziomie trzecim dla WR i WRt. Tak więc:

Poziom I - to - służby i oddziały logistyczne bezpośrednio podległe dowódcy SP.

Poziom II - to służby, oddziały i pododdziały logistyczne podległe dowódcy rejonu logistycznego SP.

Poziom III - tworzą służby i pododdziały logistyczne ZT, oddziałów i pododdziałów bojowych WR i WRt SP.

Taka struktura organizacyjno-funkcjonalna logistyki SP warunkuje konstrukcję systemu kierowania logistyką SP.

Istnienie rejonów logistycznych w systemie logistycznym SZ RP, w tym SP i dokonywania manewru pododdziałami bojowymi (głównie lotnictwa) do źródeł zaopatrzenia (baz lotniczych) postawiła szereg istotnych wymagań organom kierowania systemem logistycznym walczących wojsk. Pierwszą konsekwencją tego była potrzeba znacznego usamodzielnienia się logistycznych organów kierowania. W SP będą to rejony logistyczne i bazy lotnicze. Samodzielność ta (szczególnie baz) zrodziła problem ich podporządkowania i współpracy organów logistycznych z wieloma dowódcami oddziałów lotniczych w okresie wykonywania zadań bojowych z węzła lotniskowego bazy. W tym układzie podległości służbowej ważnym elementem procesu kierowania będzie czynność informowania logistycznego oraz formalności przekazania odnośnym dowódcom rzutów bojowych uprawnień kierowniczych w zakresie zarządzania logistyką. Informowanie logistyczne - niezależnie od szczebla dowodzenia - uruchamia zapoczątkowany przez określonego dowódcę (szefa logistyki) proces podejmowania decyzji, w tym logistycznej, w ramach otrzymanego zadania bojowego. W sytuacji znacznego zróżnicowania warunków realizacji zabezpieczenia i wsparcia logistycznego w określonych rejonach logistycznych, dowódcy (szefowie logistyki) wszystkich szczebli dowodzenia SP, w celu ureal-

nienia swoich decyzji powinni rozpoczynać proces decyzyjny od zapoznania się z ograniczeniami (możliwościami) systemu logistycznego czyli właśnie od informowania logistycznego.

Ponadto, w takich warunkach jest potrzeba współpracy z rejonowymi ośrodkami logistycznymi, które pozostają w dosyć luźnych powiązaniach i podległościach operacyjnych z SP. W tej sytuacji powstaje problem ciągłej wymiany dosyć obszernej informacji o aktualnym stanie i możliwościach logistycznych organów wykonawczych. Zadanie to wymaga organizacji sieci autonomicznych kanałów łączności w systemie logistycznym Sił Zbrojnych RP obejmujących sieć logistycznych kanałów łączności SP. Przekazywanie, ciągle aktualizowanych informacji wymaga zastosowania technicznych środków wspomagania procesów jej ewidencjonowania i przetwarzania. Nowym elementem w procesie kierowania będzie obieg informacji między systemem operacyjnym i logistycznym w przypadkach przechodzenia pododdziałów (oddziałów) z jednego rejonu logistycznego do drugiego. Dotyczy to głównie więzi procesów kierowania korpusu lotniczego na kierunkach KOP. Jednym z rozwiązań jest wyznaczenie w organach kierowania rejonów logistycznych OP oraz w bazach lotniczych oficerów kierunkowych koordynujących organizację zabezpieczenia logistycznego korpusu lotniczego. W korpusie lotniczym do tego utworzona została - operacyjna grupa logistyczna (ogl), która w czasie osiągania gotowości bojowej organizować będzie wysunięte stanowisko kierowania zabezpieczeniem logistycznym (wskzl) KL.

Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych SP odbywa się ze stanowisk dowodzenia (SD). System SD obejmuje:

- stanowisko dowodzenia dowódcy SP (CSD i ZCSD);
- stanowiska dowodzenia dowódców KOP (ROP) i KL;
- połączone stanowiska dowodzenia (PłSD);
- stanowiska (centra) dowodzenia poszczególnych szczebli kierowania logistyką SP.

Stanowiska (centra) kierowania zabezpieczeniem logistycznym są zorganizowane na każdym szczeblu dowodzenia SP (CSD, ZCSD, SD KOP lub ROP, w bazach lotniczych).

Niezależnie od sieci łączności dowodzenia operacyjnego jest zorganizowana sieć łączności dowodzenia i kierowania w systemie logistycznym SP. Podczas działań bojowych niezbędne informacje i zadania są przekazywane z wykorzystaniem wszystkich dostępnych technicznych środków łączności, z szerokim wykorzystaniem sieci komputerowej.

Informacje i zadania są przekazywane w formie zarządzeń i wytycznych szefów logistyki odpowiednich szczebli dowodzenia.

1.1. Istota, treść, zasady, formy i metody kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych

1.1.1. Podstawy teoretyczne. Istota i treść kierowania zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych

W opracowaniu nie przypadkowo posługuję się terminem „kierowanie" zabezpieczeniem logistycznym, uznając, że na hasło to składa się „dowodzenie" i „zarządzanie".

W literaturze można spotkać wiele definicji pojęcia „kierowanie". Profesor Tadeusz Kotarbiński uważa, że kierownictwo najogólniej pojęte polega na tym, że impuls dowolny danego osobnika jest dziełem innego osobnika. Osobnik „B" działa przeto starając się wykonać plan przyjęty przez innego osobnika, „A" w odniesieniu do działania osobnika „B"[21].

W słowniku terminologicznym informacji naukowej hasło „kierowanie" - określane jest jako proces wywierania przez kierującego (kierownika) wpływu na działanie ludzi przebywających w organizacji oraz na ich postawy w celu osiągnięcia efektu ustalonego przez kierującego[22].

Teoria „organizacji i zarządzania" określa „kierowanie" jako integralną część wszelkiego zorganizowanego działania. W praktyce wyraża się ona w formie czterech ściśle powiązanych ze sobą sprzężonych i tworzących zwartą całość funkcji kierowania, do których należą: planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie[23].

Przez kierowanie rozumie się też działanie powodujące zachowanie się człowieka (ludzi) lub rzeczy zgodnie z zamiarem kierującego[24].

We wszystkich tych definicjach występują trzy składniki: podmiot kierowania - to kierujący, przedmiot kierowania - czyli kierowany - oraz trzeci sprzężenia zachodzące między nimi.

Podmiotem kierowania jest zawsze członek tzn: przełożony, kierownik, dowódca, szef, komendant, starszy, itp.

---

[21] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, s. 101.

[22] *Słownik terminologiczny informacji naukowej*, s. 63.

[23] W. Mróz, *Organizacja i sposoby doskonalenia funkcji systemów. Infrastruktura organów kierowania szczebla taktycznego wojsk lądowych (DZ Dpanc) w świetle teorii organizacji i zarządzania*, s. 14.

[24] W. Mróz, *Zarys kierowania i organizacji pracy dowodczej i sztabowej*, Warszawa 1978, s. 11-12.

Przedmiotem kierowania może być członek (np. podwładny, młodszy) lub rzecz (np. określony sprzęt techniczny), a także zespół ludzi lub rzeczy (np. brygada, ekipa, drużyna, pododdział, zautomatyzowany system kierowania, urządzenie radionawigacyjne, itp.).

Sprzężeniem między podmiotem a przedmiotem kierowania jest informacja przekazywana pisemnie, ustnie, z pomocą sygnałów, znaków, itp.

Celem kierowania wojskowego jest utrzymywanie w podległych wojskach (pododdziałach, oddziałach, związkach) wysokiego poziomu gotowości bojowej do wykonania zadań przez zapewnienie wysokiego poziomu wyszkolenia stanu osobowego, utrzymania wysokiego stopnia sprawności eksploatacyjnej techniki wojskowej i użytkowej środków materiałowych, odpowiedniego ukompletowania oraz wszechstronnego zabezpieczenia działań bojowych.

Kierowanie ludźmi lub rzeczą sprowadza się do posiadania nad nimi władzy. **A zatem kierowanie sprowadza się do wykonywania władzy.**

Kierowanie wojskowe, ze względu na sposób sprawowania władzy przez kierującego, dzieli się na **dowodzenie i kierowanie.** Każda z tych form kierowania sprawowana jest jednoosobowo i różni się od drugiej zakresem władzy.

Dowodzenie jest podstawową formą kierowania wojskami, wyrażoną uprawnieniami do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich do działań i do dowodzenia nimi podczas wykonywania zadań bojowych.

Dowodzenie jest to celowe działanie dowódców zapewniające wykonanie przez podległe wojska postawionych im zadań bojowych[25]. Dowodzenie jest więc praktycznym działaniem dowódców wszystkich szczebli dowodzenia, skierowanym na przygotowanie (organizację) działań bojowych, a także ukierunkowaniem wysiłków podległych pododdziałów, oddziałów, związków do wykonania otrzymanego zadania. Dowodzenie wojskami obejmuje: utrzymanie wysokiego stanu moralno-wychowawczego wojsk i stałej gotowości bojowej; ciągłe zdobywanie danych o sytuacji oraz wykrywanie (przewidywanie, prognozowanie) prawdopodobnych zamiarów przeciwnika; terminowe podejmowanie zamiarów (decyzji) i przekazywanie zadań podwładnym; organizowanie i utrzymywanie współdziałania; organizację zabezpieczenia działań bojowych; kontrolę wykonania zadań przez podwładnych i udzielanie im pomocy.

---

[25] W. Mróz, *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju*, Wyd. MON/Sztab. Gen. 1979, s. 11. *Regulamin działań taktycznych Wojsk Lądowych*, część I, Sztab. Gen., 1994, s. 101.

Istotą dowodzenia jest podejmowanie skutecznych decyzji, terminowe przekazywanie zadań bojowych, konsekwentne wprowadzanie tych decyzji do realizacji, a także narzucanie przeciwnikowi swojej walki poprzez oddziaływanie na niego wszystkimi siłami i środkami.

Zarządzanie jest pomocniczą formą kierowania wojskami. Jest ono przedłużeniem, uzupełnieniem dowodzenia. Zarządzenie jako szczególny przypadek dowodzenia jest sposobem władzy organizacyjnej, która uprawnia osoby funkcyjne (specjalistów) do kształtowania niektórych składowych gotowości bojowej lub tylko ich fragmentów w odniesieniu do wojsk podległych danemu szczeblowi kierowania. Jest więc ukierunkowane na przygotowanie tych wojsk zgodnie z zamiarem (rozkazami, itp.) dowódcy i na właściwe ich użycie w walce[26].

Zasadniczą treścią dowodzenia jest decydowanie (ustalanie, określanie) o sposobie (sposobach) przygotowania ludzi, wojskowego sprzętu technicznego i środków materiałowych do wykonania określonych zadań oraz kierowania podległymi logistycznymi jednostkami organizacyjnymi (ogniwami systemu np. pododdziałami, zakładami itp.) pododdziałami, oddziałami, związkami na określonych szczeblach kierowania podczas wykonywania tych zadań.

Treścią dowodzenia wojskami są więc następujące główne przedsięwzięcia: utrzymanie sił i środków w gotowości do działań; obiektywne opracowanie informacji dotyczących przeciwnika i wojsk własnych, sprecyzowanie celu działań i zamiaru; ustalenie etapów i wariantów działania, podjęcie optymalnej decyzji; pozyskanie zasobów ludzkich i zabezpieczenia logistycznego; zaplanowanie działań i przekazanie podwładnym; organizacja współdziałania; zapewnienie warunków rozumienia zadań i celów działania oraz wyzwolenia twórczych koncepcji w działaniu; organizacja i sprawdzanie systemu kierowania wojskami; kontrola wykonania zadań[27].

Dowodzi zawsze dowódca pododdziału, oddziału, związku. Dowódca może powierzyć dowodzenie swemu zastępcy lub wyznaczonemu oficerowi przez określony okres. Wyznaczony zastępca dowodzi w imieniu dowódcy na podstawie jego postanowień np. zamiaru, decyzji, ustaleń, wskazówek.

Etatowi zastępcy dowódcy, szefowie zarządów, oddziałów, wydziałów, służb we własnym imieniu mogą jedynie zarządzać i to w ramach posiadanych kompetencji lub reprezentowanej specjalności, ale zawsze zgodnie z wolą (decyzją, zamiarem, itp.) dowódcy odnośnie do wykonania określonego zadania.

W procesie kierowania (dowodzenia, zarządzania) dowódcy (szefowie) wykorzystują swoich zastępców, sztaby, składy osobowe stanowisk kierowania (dowodzenia, zarządzania)

---

[26] W. Mróz, *Organizacje i sposoby ...*, op. cit., s. 53.
[27] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, wyd. I, BWW MON, Warszawa 1974, s. 12.

środki łączności, urządzenia i pomieszczenia doraźnie lub specjalnie do tego przygotowane lub przystosowane.

W procesie kierowania systemem zabezpieczenia logistycznego SP mamy do czynienia zarówno z dowodzeniem jak i zarządzaniem. Np. szef logistyki określonego szczebla dowodzi bezpośrednio podległymi mu jednostkami logistycznymi, natomiast zarządza służbami, pododdziałami specjalistycznymi niższego szczebla dowodzenia, których przełożonym jest tylko w zakresie sprawowanej funkcji.

Niezależnie od wyżej wymienionego podziału kierowania zabezpieczeniem logistycznym w SP, należy spełnić szereg wymagań obowiązujących w dowodzeniu i zarządzaniu w ogóle, czyli stosować następujące zasady: celowości, przewidywania, jednoosobowości, centralizacji, ciągłości, elastyczności, skrytości i operatywności[28].

1.1.2. Zasady sztuki operacyjnej w kierowaniu systemem logistycznym Sił Powietrznych

Wymienione wcześniej cel, istota i zasady zabezpieczenia (wsparcia) logistycznego SP, jak również struktura funkcjonalno-organizacyjna systemu ukierunkowują działania logistycznych organów kierowania na integrację zarządzania procesem zabezpieczenia logistycznego oraz dowodzenia jednostkami logistycznymi. Osiągnięciu tego celu sprzyja zasada jednoosobowego dowodzenia i reguły: jedności, celowości, przewidywania, operatywności, harmonii, elastyczności i skrytości dowodzenia (zarządzania) oraz ograniczonej samowystarczalności.

Jednoosobowe dowodzenie (zarządzanie) działalnością systemu logistycznego SP polega na osobistym powzięciu decyzji przez dowódcę (szefa logistyki) określonego szczebla w zakresie posiadanych kompetencji i zgodnie z uprawnieniami przyznanymi mu w regulaminach i rozkazach wyższych przełożonych. Z zasadą tą ściśle wiąże się reguła **jedności dowodzenia** wyrażająca się z jednej strony bezpośrednim uczestnictwem dowódców (szefów logistyki) wszystkich szczebli dowodzenia w organizacji procesu zabezpieczenia logistycznego wojsk, a z drugiej strony w kreacji logistycznej zamiarów i decyzji dowódców (szefów logistyki).

Celowość kierowania w systemie wsparcia logistycznego SP polega na określeniu realnego celu wykonywania zadań tego zabezpieczenia, zgodnie z zamiarem wykorzystania SP w działaniach bojowych, możliwościami ogniw systemu logistycznego SP na poszczególnych szczeblach dowodzenia oraz warunkami konkretnej sytuacji bojowej i logistycznej.

---

[28] *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, cz. I, Sztab Gen. WP, 1994, s.101.

Cel zabezpieczenia i wsparcia logistycznego dowódca określa w zamiarze operacji oraz w zadaniach logistycznych.

Wszelkie przedsięwzięcia kierowania w systemie logistycznym SP powinny być rozpatrywane z uwzględnieniem tego, w jakim stopniu wykonanie przez system zadań przyczyni się do osiągnięcia celu działań przez SP.

Przewidywanie (prognozowanie) w kierowaniu wykonaniem zadań logistycznych SP polega na określeniu, na podstawie wnikliwej i ciągłej oceny sytuacji bojowej i logistycznej, możliwości zmian w zakresie potrzeb, charakteru i przebiegu zabezpieczenia logistycznego SP i wynikających z nich konsekwencji w kierowaniu działalnością systemu logistyczne- go SP.

Chodzi w tym wypadku o przewidywanie rozwoju działań na polu walki, rozwoju działań SP, a tym samym i przewidywanie zabezpieczenia logistycznego tych działań. Trudność takiego przewidywania, znajdującego swój wyraz w decyzji szefa logistyki określonego szczebla SP zabezpieczeniu i o wsparciu działań bojowych polega m.in. na tym, że musi ono odpowiedzieć na pytanie: komu, czego, ile, kiedy, w jakim miejscu będzie potrzebne?

Zapotrzebowanie na trafne prognozy jest wyjątkowo odczuwalne podczas organizacji zabezpieczenia i wsparcia logistycznego. Zostawiając prognozy specjalistom (podwładnym), wymaga się od każdego współczesnego szefa logistyki umiejętności przewidywania - jeżeli nie trudniejszej - to przynajmniej pociągającej za sobą dużą odpowiedzialność. Od umiejętności przewidywania szefa logistyki (niezależnie od szczebla) w dużym stopniu zależeć będą losy działań bojowych SP.

Wielu teoretyków i praktyków podkreśla z całą mocą, że współczesne działania bojowe to przede wszystkim starcie intelektów. Dotyczy to i czynnika składowego tych działań - zabezpieczenia logistycznego. Ta walka umysłów uwidacznia się w odniesieniu do logistyki w poszukiwaniu takich rozwiązań w zabezpieczeniu i wsparciu logistycznym działań bojowych, które dadzą najlepszy efekt. Będzie to dotyczyło odpowiedniej reakcji siłami i środkami logistycznymi w odpowiednim momencie i odpowiednio do powstałej sytuacji itp. A więc potrzebna jest sprawność, giętkość myślenia, odrzucanie utartych szablonów, szukanie nowych rozwiązań, doskonalenie się w umiejętności przewidywania, które nie tylko są talentem, ale także wypracowaną zdolnością opartą na solidnych podstawach takich jak wiedza teoretyczna, doświadczenie, umiejętność analizy sytuacji itp.

Gdyby założyć, że w planowaniu działań przeciwnik i my dysponujemy jednakowym potencjałem bojowym (w tym logistycznym), to o zwycięstwie zadecyduje przede wszystkim sztuka kierowania a w niej też umiejętność przewidywania. Zwycięży ten kto podejmie lepszą decyzję. Z kolei decyzja szefa logistyki jest odbiciem jego przewidywań, odnosi się do zabezpieczenia logistycznego, które dopiero się rozpocznie. Dlatego decyzja ta, jako ukoronowanie przewidywań, oparta musi być na rzetelnej kalkulacji dokonanej przez szefa logistyki i jego oficerów - specjalistów w sztabie.

Prognozowanie w ogóle, a w szczególności uderzeń śnp na obiekty logistyczne sił powietrznych oraz możliwość oceny skutków tych uderzeń, powinno stanowić podstawę do analizy i podejmowania uzasadnionych przedsięwzięć planistycznych dotyczących obronności państwa, w tym obiektów logistycznych.

Prognozowanie uderzeń śnp przeciwnika na obiekty logistyczne sił powietrznych pozwala przewidywać zamiary przeciwnika powietrznego, co do ewentualnych uderzeń i odgadnąć rezultaty jego uderzeń. W takim ujęciu prognozowanie należy z jednej strony traktować jako „szansę" zapobieżenia niebezpieczeństwu (skutkom uderzeń) jakie grozi obiektom logistycznym SP, z drugiej natomiast, jako planowane przez przeciwnika „zagrożenie" obiektów.

W wojsku, a szczególnie w logistyce, w procesie planowania działań docenia się prognozy. Planiści (operatorzy) wojskowi odnoszą się do prognoz potencjalnych zagrożeń z dużą dozą rozsądku a zarazem z wielką uwagą. Wiedzą, że pozwalają one przewidzieć ewentualne skutki, zmniejszyć ich zasięg, zwiększyć bezpieczeństwo. W obecnych warunkach nie wystarczy już intuicja i doświadczenie oceniającego. Pierwszą czynnością podczas analizy zagrożenia uderzeniami jest zbadanie, kto jest (będzie) na nie narażony i w jakim stopniu. Niewłaściwa ocena może doprowadzić do błędnej strategii (planowania) przedsięwzięć zapobiegawczych. Na szczęście istnieją racjonalne techniki szacowania skutków uderzeń śnp przeciwnika - programy symulacyjne.

Każda intuicyjna ocena powinna uwzględniać ryzyko błędu spowodowane subiektywizmem oceniającego (interpretującego). Będzie to wprawdzie ryzyko skalkulowane, ale będzie występowało.

Obecnie można określić potencjalne niebezpieczeństwo zagrożenia uderzeniami śnp przeciwnika w sposób dość ścisły, można dostarczyć zainteresowanemu faktów, które pomogą w podejmowaniu decyzji o działaniach (przedsięwzięciach).

Specjaliści od analizy zagrożeń powinni swoją pracę rozpoczynać od wyodrębnienia procesu zagrożenia uderzeniami śnp oraz skutków. Badanie samego procesu zagrożenia uderzeniami śnp (kierunek, skład grupy, środki rażenia) prowadzi do stwierdzenia, w jakim stopniu oddziaływanie może dotyczyć systemu (obiektów, ogniw) logistycznych. Natomiast badanie skutków ewentualnego oddziaływania śnp określa, co może nastąpić, gdy uderzenia na ten system (obiekty) logistyczny będą wykonane. Jest to niezwykle ważne, bowiem oddziaływanie śnp, czy istnienie innych podobnych niebezpieczeństw, może wyzwolić łańcuch trudnych do opanowania skutków.

Specjaliści od analizy zagrożeń twierdzą, że ostateczny efekt można z przybliżeniem opisać za pomocą modelu, w którym określona funkcja przypisuje właściwą liczbę danemu poziomowi zagrożenia uderzeniami śnp przeciwnika. Należy tu też uwzględniać otoczenie, w jakim funkcjonuje dany obiekt systemu logistycznego sił powietrznych i w jakim znajdą się wykonujące zadanie śnp przeciwnika. Związek między oddziaływaniem a skutkiem nie jest prosty i w czasie budowy modelu trzeba uwzględniać równe uwarunkowanie (opl, ufortyfikowanie obiektów).

Metody fachowej, rzetelnej prognozy i oceny uderzeń śnp na obiekty logistyczne to w rezultacie badanie związku między prognozowaniem uderzeniem a skutkami, jednak obciążone ryzykiem błędu.

Analizując zagrożenia, oceniający stara się zidentyfikować wszystkie czynniki, które mogą spowodować załamanie się systemu logistycznego sił powietrznych w czasie działań bojowych. Opisuje też proces prowadzący do jego załamania (niszczenie szlaków kolejowych, przepraw, wiaduktów), wstrzymania dowozu zaopatrzenia, a w rezultacie uniemożliwienia wykonania zadania przez rzut bojowy sił powietrznych.

Wyliczanie wszelkich możliwych sytuacji, powodujących załamanie się systemu logistycznego sił powietrznych wydaje się proste, ale w rzeczywistości trudno je przewidzieć. Zazwyczaj trzeba opisać dany system logistyczny wiele razy i na wiele sposobów. Często jednak nawet tak wnikliwa analiza nie daje pewności, że tak będzie.

Z chwilą określenia (wysymulowania) możliwych zagrożeń uderzeniami śnp przeciwnika na obiekty układu logistycznego sił powietrznych, należy ocenić wzajemną zależność podsystemów i ogniw tworzących dany układ i wpływ załamania (skutków uderzeń) konkretnej jego części na funkcjonowanie całego systemu. Trzeba też oszacować prawdopodobieństwo zawodności poszczególnych elementów układu. Dopiero wtedy można określić prawdopodo-

bieństwo, z jakim w konkretnych warunkach dany element (ogniwo, obiekt) układu lub cały układ przestanie funkcjonować - utraci żywotność.

Niepewność oceny prawdopodobieństwa zdarzenia takiego jak niewłaściwe funkcjonowanie istotnego elementu (ogniwa) danego systemu (układu) nie jest jedyną niewiadomą, z którą musi poradzić sobie aparat prognozujący uderzenie i jego skutki.

Specjaliści od prognozy (oceny) zagrożeń (uderzeń) uważają, że z chwilą określenia zagrożenia i wyznaczania prawdopodobieństwa z jakim system (obiekt) może być narażony na oddziaływanie oraz dokładnym opisaniem ewentualnych skutków uderzeń na ten system (obiekt), ich praca się kończy. Nic bardziej złudnego. To dopiero początek pracy. Gdy zagrożenie zostało określone i zanalizowane pozostają do rozwiązania zagadnienia dotyczące kierunków zmniejszenia skutków oddziaływania śnp przeciwnika.

Analitycy mogą, a nawet powinni wskazać zakres przedsięwzięć niezbędnych do wykonania natychmiastowego i kolejnego w zakresie zmniejszenia skutków oddziaływania przeciwnika. Będą to zazwyczaj przedsięwzięcia wielokierunkowe, kiedyś realizowane lub nowe, niezbędne w danej sytuacji. Mogą wystąpić sytuacje, gdy określający przedsięwzięcia będą mieli małe doświadczenia, trudno im będzie wskazać kierunki działalności. Powinni wtedy postępować zgodnie z ogólnie sprawdzonymi zasadami. Często jednak w takim przypadku trzeba polegać na subiektywnych ocenach analizującego uderzenie śnp i jego skutki. Zwiększa to stopień niepewności co do poprawności i słuszności wydanych do realizacji poleceń.

Niemniej jakościowa analiza prognozowanego uderzenia (właściwie przewidziany ładunek bojowy grupy uderzeniowej przeciwnika) ma tę zaletę, że przyjęte założenia (ładunek wielkość grupy uderzeniowej) są wyraźnie sformułowane.

Dzisiaj do analizy prognozowanych uderzeń śnp przeciwnika na obiekty logistyczne sił powietrznych wykorzystuje się symulację komputerową. Istnieją programy komputerowe o bardzo dużym zakresie stosowania; zrewolucjonizowały one też sposób prognozowania uderzeń śnp przeciwnika i skutków tych uderzeń. Nadto umożliwiają one pojedynczemu specjaliście dokonywanie ocen, do których jeszcze niedawno trzeba było dużych zespołów ekspertów, a oceny w większości opierały się na ich intuicji. Oczywiście korzystanie z tych programów komputerowych i interpretacja wyników wymaga odpowiedniego przygotowania, pozwala jednak na zmniejszenie zajmujących się tym zespołów.

W powszechnym rozumieniu prognozowanie zagrożenia uderzeniami i uderzeń śnp przeciwnika i ich skutków nie sprowadza się jedynie do liczby potencjalnie spowodowanych strat

w stanie osobowym, zniszczeń lub uszkodzeń obiektów logistycznych jakie występują po uderzeniach.

Prognozowanie uderzeń i określanie ich skutków ma na celu wskazanie co właściwie powinno się robić, gdy zaistnieje zagrożenie. Jak temu przeciwdziałać? Jak oceniać zagrożenie? Ile wysiłku wymaga zredukowanie skutków uderzeń? Kto powinien być organizatorem przedsięwzięć?

Specjaliści od prognozowania są przydatni na różnych szczeblach dowodzenia i w różnych etapach planowania działalności logistycznej w siłach powietrznych. Oceniając zagrożenia w pewnym sensie zapobiegają skutkom uderzeń lub przyczyniają się do ich zmniejszenia. Pracują według pewnych zasad, zgodnie z którymi decydują, czy dane zagrożenie wymaga interwencji, a jeśli tak - to określają sposoby postępowania.

Dotychczas analizy zagrożeń uderzeniami śnp na obiekty logistyczne SP oparte były na ustalonych ocenach skutków uderzeń danego ugrupowania bojowego śnp przeciwnika. Obecnie przyjmuje się raczej oceny probabilistyczne, odzwierciedlające istotny element niepewności ocen. Decyzje podejmowane są na podstawie skutków oczekiwanych przez przeciwnika, ale korzystają też z innych parametrów. Jeżeli oceniający zadecydują, że najważniejsze jest uniknięcie strat powstałych w wyniku uderzenia, mogą zastosować tzw. kryterium minimaxi. Polega ono na minimalizacji skutków wynikających z najgorszego (w odniesieniu do skutków działania śnp przeciwnika) możliwego scenariusza uderzeń, nawet jeśli nie jest to najbardziej efektywne działanie ze strony przeciwnika.

Kluczową rolę w procesie prognozowania uderzeń i interpretacji wyników, a szczegółową w rozpowszechnianiu wyników symulacji komputerowych - spełnia informacja. Wiąże się to z optymalizacją decyzji. Dowódca określonego szczebla dowodzenia, aby podejmować właściwe decyzje musi być dobrze poinformowany o sytuacji, potrzebach i możliwościach.

Kryteria podejmowania decyzji dotyczących zagrożeń uderzeniami i ich przewidywanych skutków nie są jednoznaczne. Zależą od uwarunkowań przyjętych przez podejmującego decyzję (dowódcę). Niezależnie od wszystkiego, wykorzystanie symulacji komputerowej do prognozowania uderzeń śnp przeciwnika na obiekty logistyczne sprawia, że zaliczyć ją można do narzędzi bardzo sprawnych, ułatwiający proces oceny jakościowej tych uderzeń i ich skutków. Taka ocena nosi znamiona rzetelności i eliminuje w znacznej mierze subiektywizm.

Z przewidywaniem w dowodzeniu łączy się ściśle harmonia kierowania.

Harmonia w dowodzeniu (zarządzaniu) eksponuje konieczność bilansowania potrzeb logistycznych SP z możliwościami ich realizacji czyli potencjałem logistycznym systemu logi-

stycznego SP. Reguła ta obowiązuje podczas budowy ugrupowania sił i środków logistycznych do wykonania określonych zadań.

Operatywność dowodzenia (zarządzania) systemem logistycznym SP polega na wykonaniu niezbędnych w danych warunkach sytuacji taktyczno (operacyjno) - logistycznej przedsięwzięć kierowania, w takim czasie i z taką szczegółowością, które umożliwią realizację zadań zabezpieczenia i wsparcia logistycznego wykonywanych zadań bojowych przez SP. Osiąga się ją przez: zapewnienie sprawnie działającego systemu obiegu informacji o potrzebach SP i możliwościach ich zaspokojenia przez poszczególne pododdziały, oddziały, zakłady itp. logistyczne SP; zastosowanie właściwych sposobów podejmowania decyzji logistycznych i sprawne przekazywanie zadań podwładnym oraz wprowadzenie i umiejętne wykorzystanie technicznych środków dowodzenia, w tym sieci komputerowych i innych nośników informacji. Operatywność dowodzenia (zarządzania) w systemie logistycznym SP powinna zapewnić podjęcie skutecznych decyzji i przekazanie zadań wykonawcom w takim czasie, który gwarantuje przygotowanie do i realizację zadań zabezpieczenia i wsparcia logistycznego SP. Operatywność dowodzenia (zarządzania) ściśle się wiąże ze stanowczością i elastycznością.

Stanowczość dowodzenia (zarządzanie) polega na bezwzględnym, uporczywym wprowadzeniu w czyn powziętej decyzji, w tym o zabezpieczaniu i wsparciu logistycznym SP.

Elastyczność dowodzenia (zarządzenie) polega na umiejętnym korygowaniu uprzedniej lub powzięciu nowej decyzji o zabezpieczeniu i wsparciu logistycznym wojsk w działaniach bojowych pod wpływem zmieniającej się sytuacji operacyjno-taktycznej i logistycznej. Osiąga się ją przez wprowadzanie takich zmian do decyzji i planu działania, które zapewnią właściwą w danych warunkach realizację procesu zabezpieczenia i wsparcia logistycznego w nowej sytuacji bojowej.

Planowość, szybkość, stanowczość kierowania - to cechy którym nadaje się współcześnie duże znaczenie. Planowość i szybkość zależą w dużym stopniu od omawianej umiejętności przewidywania. Elastyczność zaś łączy się bardzo ściśle ze stanowczością. Właściwie pojęta stanowczość w kierowaniu gwarantuje jego elastyczność i zapewnia jej wykonanie.

Nie wystarczy bowiem podjąć prawidłową decyzję. Kolejny etap, pewnie najtrudniejszy, to urzeczywistnienie decyzji (zamiaru). Wymaga to dużej siły woli, konsekwentnego dążenia do wykonania zadania. Na tym etapie kierowania nie ma miejsca na wahania czy zwątpienia. Dążenie do celu musi być poparte wiarą w słuszność powziętej decyzji.

Czy jednak stanowcze kierowanie oznacza, że wszelkie korekty raz podjętej decyzji nie są dopuszczalne? Odpowiedź jest jedna - wszystko zależy od rozwoju wydarzeń w sytuacji na polu walki, w tym logistycznej, i umiejętnego wykorzystania zmian sytuacyjnych.

Bowiem, tak jak stanowczość nie jest bezmyślnym uporem, tak też elastyczność nie ma nic wspólnego z niezdecydowaniem. Elastyczność oznacza kierowanie reagujące na wszystkie zmiany zachodzące w sytuacji bojowej (logistycznej). Elastyczność polega przede wszystkim na korygowaniu swego działania w zależności od sytuacji. Wiadomo przecież, że podejmowana przez szefa logistyki decyzja opiera się w dużym stopniu na przewidywaniu potrzeb środków logistycznych i rozwoju działań bojowych. Jednakże przewidzieć wszystkiego umysł ludzki nie jest zdolny i dlatego należy być przygotowanym na to, że w toku realizacji zadań ujawnią się nowe elementy, które w innym świetle ukażą możliwość i potrzeby wykonania zadań. I wtedy nie ma inne wyjścia jak korygowanie zamiaru, decyzji, planu. Korekty te nie mogą jednak wprowadzić dużego zamieszania, bałaganu, niepotrzebnych manewrów sił i środków logistycznych itp. W każdej sytuacji musi być zachowany spokój i rozwaga także, aby zadanie wykonać najmniejszym wysiłkiem, minimalnym nakładem sił i środków, lecz z maksymalnym skutkiem.

Ciągłość (trwałość) dowodzenia (zarządzania) polega na zapewnieniu dowódcom (szefom) możliwości ciągłego wpływania na działalność w zakresie zabezpieczenia i wsparcia logistycznego w każdej sytuacji i warunkach pola walki. Osiąga się ją przez dysponowanie różnymi środkami przekazywania informacji, odpowiednią organizację (urzutowanie) punktów i stanowisk dowodzenia, właściwą organizację pracy i wypoczynku ich obsad i sprawne odtwarzanie naruszonego systemu kierowania.

Skrytość w dowodzeniu (zarządzaniu) systemem logistycznym SP polega na zapewnieniu tajemnicy treści przekazywanych informacji, decyzji, zamiarów, terminów i sposobów realizacji, przedsięwzięć itp., a także rozmieszczenia, wyposażenia i funkcjonowania poszczególnych ogniw i całego podsystemu kierowania układu zabezpieczenia logistycznego SP.

1.1.3. Formy, metody i środki kierowania w systemie logistycznym Sił Powietrznych

Znane są i powszechnie stosowane, dwie formy kierowania: scentralizowane i zdecentralizowane.

W *Słowniku Podstawowych Terminów Wojskowych*[29] kierowanie scentralizowane polega na łączeniu w rękach dowódcy (szefa) wszystkich funkcji kierowniczych (dowódczych, zarządzających) w stosunku do podległych i podporządkowanych jednostek organizacyjnych (wojsk) oraz kierowaniu ich wysiłku na osiągnięcie głównego celu działania (walki, operacji itp.) zgodnie z otrzymanymi zadaniami i podjętą decyzją.

Regulamin Działań Taktycznych Wojsk Lądowych[30] ustala natomiast, że centralizacja w kierowaniu polega na ukierunkowaniu przez kierującego (dowodzącego, zarządzającego) i sztab wysiłków podległych oddziałów (pododdziałów) zgodnie z zamiarem i planem działania do osiągnięcia ogólnego celu walki.

Charakter walki wymaga pozostawienia podwładnym samodzielności i inicjatywy w wyborze sposobów wykonania postawionych im zadań. Jednak samodzielność i inicjatywa podwładnych muszą się mieścić w ramach otrzymanego zadania i być zgodne z zamiarem przełożonego.

Autor książki *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*[31] ustala, że *kierowanie (dowodzenie, zarządzanie) scentralizowane, jest to taki sposób kierowania, w którym przez decyzje wydawane z jednego ośrodka dyspozycyjnego koncentruje się wysiłek wszystkich lub większości podporządkowanych sił i środków dla osiągnięcia określonego celu lub wykonania ważnego zadania.*

Przystosowując powyższe definicje **scentralizowanego kierowania** do potrzeb systemu logistycznego SP można określić, że scentralizowane kierowanie w systemie logistycznym SP polega na skupieniu w osobie kierującego uprawnień do kierowania logistycznymi jednostkami organizacyjnymi, zgodnie z jego decyzją (zamiarem, planem) w dążeniu do osiągnięcia głównego celu działania systemu tj. spełnienia na wysokim poziomie jakościowo-ilościowym zadań zabezpieczenia i wsparcia logistycznego SP.

W scentralizowanej formie kierowania wyższy przełożony, nie tylko stawia zadania podwładnym, lecz także wskazuje im częściowo sposoby ich wykonania oraz oddziaływanie na przebieg realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego.

Samodzielność i inicjatywa podwładnych sprowadza się do jak najlepszego wykonania postawionych zadań, zgodnie z decyzją (zamiarem) i wskazówkami przełożonego.

Można też scentralizowane kierowanie w systemie logistycznym określić jako ukierunkowanie przez nadrzędny organ kierowania wysiłków logistycznych jednostek organizacyjnych systemu stosownie do zamiaru kierującego (dowódcy, szefa, kierownika) i planu zabez-

[29] *Słownik Podstawowych Terminów Wojskowych*, Wyd. MON/Sztab Gen. WP, Warszawa 1977, s. 7.
[30] *Regulamin Działań Taktycznych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP*, część I, Wyd. MON, 1994.
[31] W. Mróz, *Zarys kierowania i organizacji* ..., op. cit., s. 40.

pieczenia logistycznego w działaniach bojowych, opracowanego w zależności od sytuacji ramowo lub bardziej szczegółowo. Stopień centralizacji powinien odpowiadać warunkom konkretnej sytuacji logistycznej i bojowej.

Kierowanie zdecentralizowane jest to taki sposób kierowania, w którym centralny ośrodek dyspozycyjny sprawuje jedynie ogólne kierownictwo, wyrażające się najczęściej w precyzowaniu celów jakie powinny być osiągnięte. Natomiast decydowanie, zwłaszcza stawianie zadań z jednoczesnym określeniem sposobu i terminu ich wykonania należy do wykonawców decyzji (zamiaru). W kierowaniu zdecentralizowanym zasadniczą odpowiedzialność za rezultaty działań ponoszą wykonawcy[32].

Na podstawie tej ogólnej definicji kierowania zdecentralizowanego można opisać to hasło w odniesieniu do systemu zabezpieczenia logistycznego SP. W takim ujęciu kierowanie scentralizowane w systemie logistycznym SP polega na przekazaniu części kompetencji kierowania systemem kierownikom (dowódcom, szefom) logistycznych jednostek organizacyjnych.

Kierownik (dowódca, szef) taki ma prawo podejmowania decyzji (zamiaru), stawiać zadania podwładnym w zakresie realizacji zadań zabezpieczenia i wsparcia logistycznego określając ich sposoby wykonania ale tylko w ramach znanego mu ogólnego zamiaru wykonania zadań logistycznych przez przełożonego.

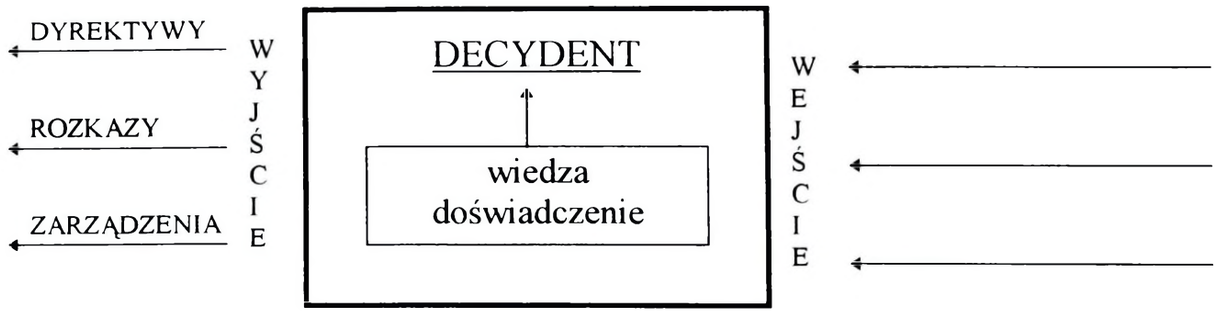
Zgodnie z definicją podaną przez J. Zieleniewskiego *decydowanie jest to dokonywanie nielosowego wyboru w działaniu*[33], a *decyzja jest to poczucie decydenta (czyli osoby podejmującej decyzję), że proces decydowania został zakończony i że wskutek tego wie on już, jak ma działać, a więc nie tylko czego chce w danej sytuacji (a to znaczy także w danej chwili), lecz w przybliżeniu także, jak to zamierza osiągnąć*[34].

Natomiast w *Małym słowniku cybernetycznym* proces decyzyjny zdefiniowano w sposób następujący: *Proces podejmowania decyzji polega na przetwarzaniu informacji wejściowych (otrzymywanych meldunków, danych sprawozdawczych i instrukcji ogólnych) i informacji przechowywanych (wiedza, doświadczenie) w informację wyjściową (wydawanie dyrektyw, zarządzeń, rozkazów, poleceń)*[35] - rys.7. W oparciu o powyższe definicje pojęcia decyzji można wskazać najistotniejsze jej elementy, którymi będą: podmiot decyzyjny, cel decyzyjny,

---

[32] W. Mróz, *Zarys organizacji* ..., op. cit., s. 40.
[33] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, 1978, s. 406.
[34] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, 1965, s. 481.
[35] *Mały Słownik Cybernetyczny*, WP, 1973, s. 74.

problem decyzyjny, wolność i wolna wola, wybór, odpowiedzialność, środowisko lub kontekst decyzji.



Rys. 7. Graficzne zobrazowanie pojęcia decyzji

Decydentem jest podmiot (człowiek), którego sytuacja decyzyjna dotyczy i który jednocześnie dążyć będzie do najlepszego jej rozwiązania. Jego wartości będą wpływały na jakość decyzji.

Cel jest możliwym do wyobrażenia ostatecznym wynikiem działania. Tak więc pojęcie celu odnosimy zawsze do wyobrażeniowych lub pożądanych skutków i efektów określonych decyzji i działania. Możemy mówić o celach określonych jakościowo i ilościowo. Za cel określony jakościowo uważam taki cel, który może być osiągnięty lub nie, czyli matematycznie może przyjmować wartości 1 lub 0. Natomiast cel określony ilościowo to cel, który może być określony w pewnym stopniu.

Zarówno cele określone jakościowo, jak i ilościowo mogą być stopniowalne lub nie.

Problem decyzyjny można określić jako odchylenie między stanem pożądanym, tj. takim jakiego oczekujemy, a stanem faktycznym (rzeczywistym)[36]. W potocznym znaczeniu problem to jakieś zagadnienie, sprawa do rozwiązania, zadanie do rozstrzygnięcia czy bezwzględnego wykonania itd. Człowiek, przed którym staje problem do rozstrzygnięcia, jest zmuszony do aktywności. Może ona wynikać z: powinności działania (obowiązku odpowiedniego działania), możności działania (uprawnienie do działania w określonej sferze), psychicznego dążenia do celu, faktu znalezienia się w sytuacji koniecznościowej, posiadania określonej władzy.

[36] B. Wawrzyniak, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, 1981, s. 386.

Wolność, wolna wola w trakcie podejmowania decyzji w organizacjach wojskowych (tym bardziej w trakcie działań wojennych) jest znacznie ograniczona (do realizacji decyzji przełożonych), ale i w tym przypadku nie może przekraczać granic prawa.

O **wyborze decyzyjnym** można mówić, jeśli przyjmiemy przynajmniej dwa założenia[37]:

- istnienie tzw. luzu decyzyjnego pomiędzy wolnością rozstrzygania a czynnikami warunkującymi treść i sam wybór decyzji;

- niezależność procesów psychicznych związanych z procesem wyboru.

Trudność wyboru jest proporcjonalna do trudności (złożoności) sytuacji decyzyjnej.

Odpowiedzialność dotyczy każdego, kto kierując się własną wolą, podejmuje określone decyzje. Można mówić o dwóch postaciach odpowiedzialności decydenta: odpowiedzialność **w decyzji** i odpowiedzialność **za decyzje**.

Odpowiedzialność w decyzji to odpowiedzialność, która powstaje w trakcie rozwiązania problemu decyzyjnego i jego odpowiedniego rozstrzygania. Jest to odpowiedzialność przede wszystkim przed samym sobą. Szczególne znaczenie ma odpowiedzialność za decyzje, które prowadzą do wartości zwalczanych przez innych ludzi (decyzje geopolityczne - konflikt zbrojny), albo gdy prawo z ich realizacją wiąże negatywne skutki w sferze normatywnej. Odpowiedzialność decyzyjna to przede wszystkim odpowiedzialność „zewnętrzna". Może to być odpowiedzialność za zachowanie w postaci podjęcia decyzji (lub jej nie podjęcia) albo odpowiedzialność za jej skutki. W każdej decyzji następuje swoiste sprzężenie chcieć i móc. Problem odpowiedzialności podlega dość często zewnętrznej instytucjonalizacji, a co z tym się wiąże, także formalizacji połączonej z określeniem jej granic i podstawowych determinantów.

Jednym z najważniejszych elementów **kontekstu decyzji** jest formalizacja stosunków interpersonalnych i wszelkich praw innych stosunków organizacyjnych. Formalizacji podlegają przede wszystkim[38]: Cele organizacji (pionu logistyki w skali mikro, jako elementu sił zbrojnych) i struktura organizacyjna w tym szczególnie: zadania i kompetencje poszczególnych ogniw organizacyjnych; sposoby wykonywania zadań; formy sprawowania funkcji kierowniczych, a przede wszystkim zakres praw i obowiązków ośrodka decyzyjnego (organów kierowania logistyką na poszczególnych szczeblach dowodzenia); system przepływu informacji; prawa i obowiązki poszczególnych uczestników przedsięwzięcia (procesu zabezpieczenia logistycznego); pozycja prawna konkretnej organizacji jako całości i jej powiązania z innymi organizacjami (miejsce w hierarchii „ważności" logistyki SP w skali makro - sił zbrojnych).

---

[37] M. Zdyb, *Istota decyzji*, wydawnictwo UMCS, Lublin 1993, s. 42.
[38] M. Zdyb, *Istota decyzji*, op. cit., s. 61.

Podstawową formą kierowania w systemie logistycznym SP jest kierowanie scentralizowane. Tylko scentralizowane kierowanie zapewnia racjonalne wykorzystanie sił i środków logistycznych SP, umożliwia efektywne i ekonomiczne ich wykorzystanie, przenosić wysiłek realizacji zadań logistycznych z jednego kierunku na inny i decydująco wpływać na przebieg i rezultaty tego zabezpieczenia.

Kierowanie (dowodzenie, zarządzanie) w systemie logistycznym spełnia się przez: rozkazywanie, komenderowanie, sterowanie.

Rozkazywanie jest jedną z form stawiania zadań podwładnym pisemnie, ustnie lub za pomocą sygnałów, zmuszająca do bezwzględnego, terminowego i dokładnego ich wykonania zgodnie z zamiarem kierującego[39].

Komenderowanie jest rozkazywaniem za pomocą komend określających regulaminami i instrukcjami, zmuszającymi do natychmiastowego jednoczesnego i jednakowego wykonania rozkazu[40].

Sterowanie jest kierowaniem za pomocą sygnałów lub impulsów urządzeniami technicznymi, albo procesami technologicznymi. Może być mechaniczne, zautomatyzowane lub automatyczne[41].

Kierowanie w systemie zabezpieczenia logistycznego SP, bez względu na stosowaną formę (scentralizowane, zdecentralizowane), w myśl przyjętych ogólnych zasad, może być dokonywane trzema metodami przez: osobisty kontakt kierownika (dowódcy, szefa), osobisty kontakt kierownika ale za pomocą technicznych środków łączności i kontakt przez wyznaczonych oficerów (pełnomocników).

Osobisty kontakt kierownika (dowódcy, szefa) z podwładnymi wyraża się ustnym przekazywaniem (postawieniem) im zadań oraz osobiste kierowanie podwładnymi podczas wykonywania zadań. Jest to najlepsza metoda kierowania. Niestety, nie zawsze możliwa do stosowania.

Najczęściej stosowaną w kierowaniu systemem zabezpieczenia logistycznego jest metoda osobistego kontaktu kierownika (dowódcy, szefa) z podwładnymi, ale za pomocą technicznych środków kierowania (łączności) tzn. - telefonu, radia, zautomatyzowanych środków przekazywania informacji, sieci komputerowych teleksów itp.

Stosunkowo szeroko stosowana jest również metoda kierowania przez wyznaczonych oficerów (pełnomocników) oraz oficerów kierunkowych (w tym logistyków) składów bojowych stanowisk dowodzenia SP.

---

[39] W. Mróz, *Zarys kierowania* ..., op. cit., s. 13.
[40] Tamże, s. 13.
[41] Tamże, s. 14.

Oficerowie ci mogą kierować w imieniu kierownika (dowódcy, szefa) na jego polecenie (lub z jego zgodą) w myśl jego wskazówek zgodnie z przekazanym im zakresem kompetencji.

Przedstawione formy i metody kierowania logistyką SP od wielu lat nie ulegają zmianie. Natomiast treść, środki i sposoby realizacji w kierowaniu systemem są systematycznie doskonalone i dostosowywane do warunków i realnych potrzeb.

Kierowanie w systemie zabezpieczenia logistycznego SP zgodnie z obowiązującymi zasadami, formami i metodami realizowane jest w tzw. cyklach organizacyjnych kierowania.

Cykl organizacyjny kierowania systemem logistycznym SP, to zespół następujących po sobie przedsięwzięć, wykonywanych na poszczególnych szczeblach kierowania (dowodzenia, zarządzania) od chwili otrzymania zadania do momentu podsumowania rezultatów działania (wykonanie zadań zabezpieczenia logistycznego SP).

Cykl organizacyjny kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP. Składa się z następujących głównych przedsięwzięć (etapów):

- ogólne (wstępne) przygotowanie do zabezpieczenia (wsparcia) logistycznego;
- wypracowanie zamiaru (decyzji) o zabezpieczeniu logistycznym SP w działaniach bojowych;
- organizowanie (bezpośrednie przygotowanie) zabezpieczenia logistycznego SP;
- nadzorowanie, pomoc i kontrola realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego SP;
- podsumowanie rezultatów zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych.

Główne przedsięwzięcia (etapy, okresy) cyklu organizacyjnego kierowania systemem logistycznym z zasady realizowane są kolejno - jedno po drugim. Często w trakcie wykonywania jednego zadania przez system logistyczny może on otrzymać do realizacji następne (kolejne) zadanie (zadania) zabezpieczenia logistycznego i tym samym w trakcie realizacji jednego cyklu organizacyjnego kierownik zmuszony będzie do rozpoczęcia kolejnego cyklu organizacyjnego.

Przedstawione wyżej ogólne zasady kierowania systemem zabezpieczenia logistycznego SP stanowią podstawę działalności dowództw i sztabów SP w poszczególnych etapach cyklu organizacyjnego kierowania (dowodzenia, zarządzania) zabezpieczeniem logistycznym opisanej w kolejnych rozdziałach podręcznika.

1.2. System kierowania zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych

Do kierowania logistyką SP konieczny jest odpowiednio zorganizowany i funkcjonujący system.

W różnych opracowaniach hasło „system" jest różnie określane. Między innymi *Słownik Terminologiczny Informacji Naukowej* zawiera definicję, że „**system**" to wyodrębniony z otoczenia, tworzący całość zbiór obiektów oraz związków występujących między obiektami i ich cechami, zbiór elementów powiązanych z sobą w taki sposób, że tworzą one całość[42]. To samo opracowanie podaje definicję „systemu organizacyjnego" ujmując, że jest to *system działania, zbiór elementów o określonej strukturze tworzący całość jakościowo różną od sumy elementów zbioru, w którym każdy z elementów przyczynia się do harmonii jego funkcjonowania w całości*[43]. Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego - *system, to skoordynowany zbiór elementów, układ tworzący pewną całość uwarunkowaną stałym, logicznym uporządkowaniem jego części składowych*[44].

W innych opracowaniach można znaleźć także określenie systemu. *System to skoordynowany wewnętrznie układ elementów o określonej strukturze organizacyjnej, zespół sposobów działania, wykonywania czynności, to całokształt zasad organizacyjnych, ogół norm i reguł obowiązujących w danej dziedzinie, całościowy i uporządkowany zespół zadań powiązanych ze sobą określonym stosunkiem logicznym*[45]. Są to uogólnione definicje systemu, które stanowiły kanwę do określenia hasła „**system kierowania**", i które w swojej treści zawiera, że jest to *uporządkowana całość obejmująca system dowodzenia i zarządzania w skali sił zbrojnych*[46]. Z definicji systemu kierowania wynika, że obejmuje on swym zasięgiem (tworzą go) dwa systemy: dowodzenia i zarządzania.

W *Leksykonie Wiedzy Wojskowej* te dwa systemy są definiowane następująco:

„System dowodzenia", to uporządkowana, zgodna z zasadami sztuki wojennej całość złożona z organów i środków dowodzenia, sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniająca podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację[47].

---

[42] *Słownik Terminologiczny Informacji Naukowej*, s. 111.
[43] Tamże, s. 111.
[44] *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa 1981, s. 387.
[45] *Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1983.
[46] *Leksykon Wiedzy Wojskowej*, MON, 1979, s. 426.
[47] *Leksykon Wiedzy Wojskowej* ..., op. cit., s. 426.

„System zarządzania", to element składowy systemu kierowania siłami zbrojnymi stanowiący uporządkowany układ sterowania i nadzoru nad działalnością organów wojskowych realizujących zadania o charakterze obsługowym, gospodarczym i administracyjnym[48].

Wszystkie te definicje umożliwiają określenie systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP. Należy jednak pamiętać, że w odniesieniu do systemu zabezpieczenia logistycznego uogólnione pojęcie „kierowanie" jest bardziej adekwatne, niż tylko dowodzenie i zarządzanie.

Przez określenie układ (podsystem) kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP należy rozumieć zestawiony w myśl obowiązujących ustaleń w uporządkowaną całość (strukturę, model) zespół organów kierowania (dowodzenia, zarządzania) sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniających podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach kierowania SP, przekazywanie ich do wykonawców oraz sprawną, terminową i bezwzględną ich realizację[49].

Organami kierowania (dowodzenie, zarządzanie) **logistyka SP** nazwane są dowództwa, sztaby, stanowiska, punkty:

- dowodzenia - bezpośrednio podległymi oddziałami, pododdziałami logistycznymi;

- zarządzania - bezpośrednio podległymi oddziałami, pododdziałami logistycznymi oraz innymi logistycznymi jednostkami organizacyjnymi np.: służbami, sekcjami, warsztatami, zakładami itp.

Podsystem kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP powinien zapewniać kierowanie tym systemem w skali operacyjno-taktycznej, jego współdziałanie wewnątrz pododdziałów, oddziałów i innych jednostek organizacyjnych logistycznych, jak i między nimi. Powinien on również gwarantować wykonanie przedsięwzięć kierowania w okresie każdego cyklu organizacyjnego zabezpieczenia logistycznego SP, a także kierowanie zgodnie z obowiązującymi zasadami kierowania.

Wszystkie stanowiska i punkty dowodzenia podsystemu kierowania logistyką SP powinny być, w zależności od przeznaczenia i szczebla dowodzenia, odpowiednio wyposażone i urządzone.

Wyposażenie i urządzenie stanowisk kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP powinno zapewnić zbieranie, analizę, zobrazowanie odpowiednich informacji o sytuacji taktyczno-operacyjnej, logistycznej. O potrzebach, możliwościach w zakresie realizacji zadań

---

[48] Tamże, s. 426.

[49] Dostosowano do potrzeb systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym hasło system dowodzenia lotnictwa z opracowania *Dowodzenie lotnictwem*, część I, ASG WP, 1986, s. 16.

zabezpieczenia logistycznego, planowanym i dokonywanym manewrze siłami i środkami logistycznymi, sytuacji lotniskowej itp., przyjmowanie i stawianie zadań, wypracowanie decyzji logistycznej, kierowanie podwładnymi w czasie planowania i realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego, zbieranie informacji o realizacji zadań i rezultatach działania oraz zbieranie, analizę oraz ewentualne rozpowszechnianie doświadczeń.

Zaspokojenie większości z tych wymagań uzależnione będzie od wyposażenia w środki łączności.

Do kierowania logistyką SP wykorzystywane są techniczne środki łączności, poczta polowa i łącznicy.

Techniczne środki łączności stosowane w kierowaniu zabezpieczeniem logistycznym SP środki: radiowe, radioliniowe, radiotelefoniczne, sieci komputerowe, przewodowe itp. Środki te w kierowaniu systemem logistycznym powinny być wykorzystywane kompleksowo, co zapewnia ciągłość wymiany informacji między zasadniczymi ogniwami systemu logistycznego SP.

Środki radioliniowe - spełniają ważną rolę w zapewnieniu łączności pomiędzy stanowiskami kierowania logistyką poszczególnych ogniw systemu. Środki te pracują w ścisłym powiązaniu ze środkami radiotelefonicznymi i przewodowymi.

Środki radiotelefoniczne - służą do prowadzenia bezpośrednich rozmów między osobami funkcyjnymi wewnątrz stanowisk kierowania na lotniskach, w bazach lotniczych, składach, składnicach, kolumnach zaopatrzeniowych itp.

Środki przewodowe wykorzystywane są w zasadzie w rejonach rozwinięcia stanowisk kierowania, do organizacji łączności wewnętrznej. Łączność przewodowa organizowana jest też między poszczególnymi stanowiskami kierowania systemu logistycznego SP. W warunkach stacjonarnego systemu logistycznego jest ona podstawową łącznością.

Poczta polowa i łącznicy - ten rodzaj łączności wykorzystywany jest do wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami systemu zabezpieczenia logistycznego SP. Środkiem lokomocji w tych warunkach będą samoloty i śmigłowce, a na mniejszych odległościach samochody i motocykle.

Ponadto obsada stanowiska kierowania zabezpieczeniem logistycznym bardzo często wykorzystuje do kierowania działalnością systemu logistycznego SP kanał łączności (radiowej, radioliniowej itp.) służb operacyjnych lub szefa sztabu SP.

Przekazywanie informacji niejawnych w systemie logistycznym SP odbywa się z zastosowaniem środków ochrony informacji. Do środków tych zalicza się urządzenia do zautomatyzowanego szyfrowania i kodowania informacji i ich deszyfrowania, tabele rozmównicze i inne.

W systemie kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP stosuje się też środki ułatwiające pracę obsad stanowisk kierowania. Są to środki organizacyjno-techniczne, stosowane

szczególnie do wymiany informacji wewnątrz stanowisk i między stanowiskami kierowania logistyką SP. Są to głównie proste urządzenia do przetwarzania, utrwalania informacji i powielania dokumentów np. bezprzewodowe i przewodowe urządzenia „głośno mówiące" i abonenckie oraz radiotelefony, kalkulatory, przeliczniki, arytmometry, automaty obrachunkowe, dyktafony, magnetofony, magnetowidy, komputery pracujące w sieci, maszyny do pisania, powielacze, drukarnie, a także zestawy niezbędnych środków biurowych. Wykorzystywane też są ruchome środki obliczeniowe, wyposażone w komputery odpowiednio oprogramowane, służące do wykonywania kalkulacji, prognoz, obliczeń potrzebnych do planowania procesów zabezpieczenia logistycznego SP oraz przechowywania niezbędnych informacji logistycznych.

W zakresie **kierowania systemem logistycznym** dokonano również pewnych zmian oraz ujednoliceń interpretacyjnych.

Po pierwsze, obok usankcjonowania odrębnego (od struktur „operacyjnych") podsystemu kierowania logistyką, który tworzą kierownictwa (dowództwa) i sztaby wszystkich pionów funkcjonalnych systemu oraz jednostek logistycznych[50] ustalono jednocześnie, że organa te, kierować będą z **„zapasowych stanowisk dowodzenia" (ZSD)**, zamiast organizowania dodatkowych, logistycznych (nazywanych dawniej „tyłowymi"), stanowisk dowodzenia[51]. ZSD, tak jak dotychczas, organizowane będą **od szczebla ZT,** co w przypadku kilkulotniskowej bazy lotniczej (o ile traktowana będzie jako ZT), spełniane być może w dwóch wariantach. W wariancie pierwszym, ZSD BL, zorganizowane być może w rejonie (okolicy) lotniska, na którym rozwinięte jest SD BL, natomiast w drugim, przez przygotowanie SD jednego z pozostałych lotnisk bazowania (zapasowych) do przejęcia dowodzenia bazą.

System kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP - rys. 8.

Po drugie, sprecyzowane zostały ogólne zasady kierowania systemem logistycznym, które w obecnej wersji coraz bardziej pokrywają się z ogólnymi zasadami sztuki operacyjnej[52]. Nie jest to co prawda pełne dostosowanie, jednakże zauważalne jest zachowanie ogólnej tendencji i ze wszech miar słuszne dążenie w tym kierunku.

Po trzecie, wzorem ustaleń dotyczących wojsk operacyjnych[53], generalnie przyjęto terminologię i podział zasadniczego, dla podsystemu kierowania, **procesu przygotowania działań logistycznych[54].**

---

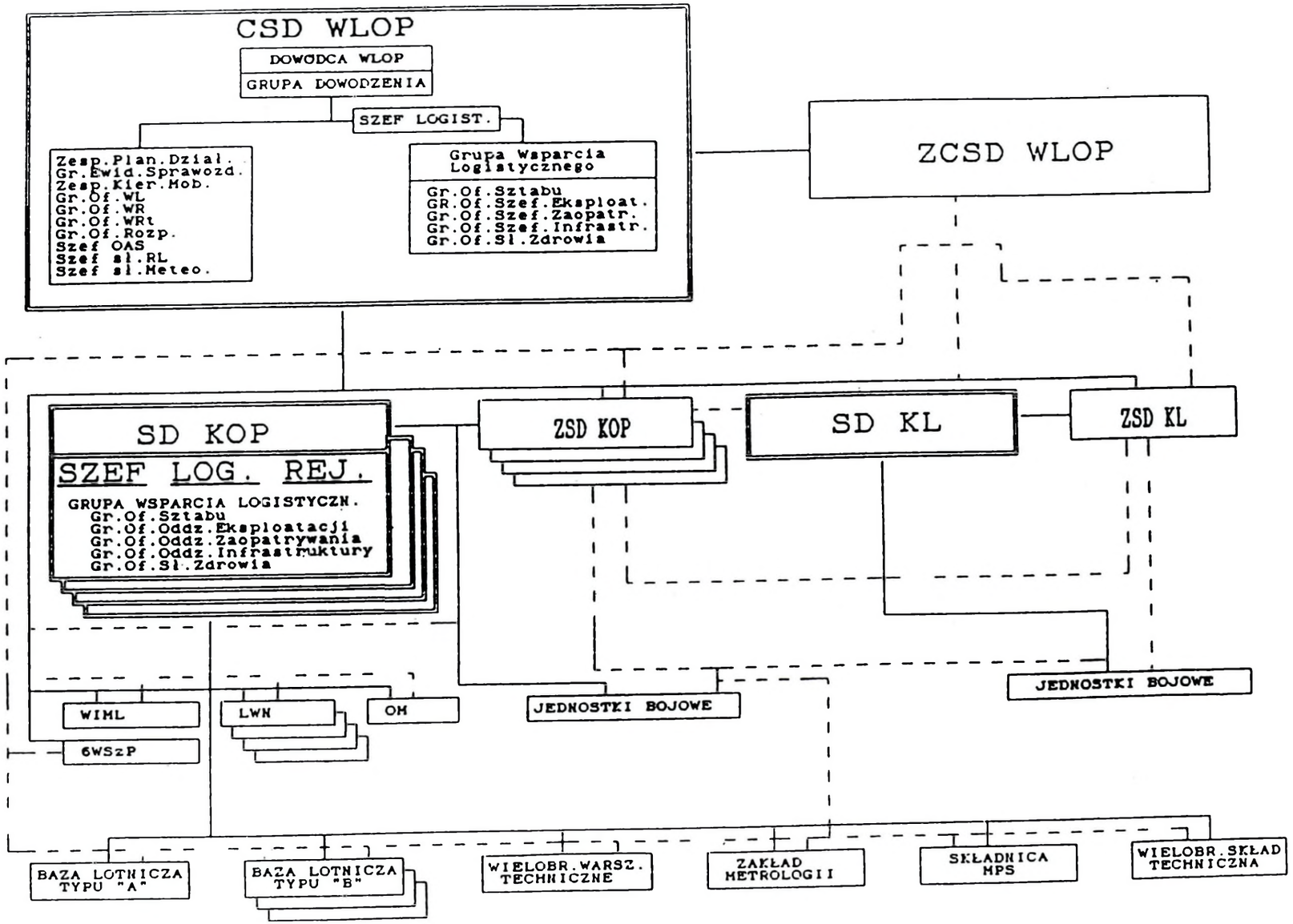
[50] *Zasady funkcjonowania* ..., op. cit., rozd.4, s. 37 i 38.

[51] *Zasady funkcjonowania* ..., op. cit., pkt 4.2, s. 39; *Regulamin działań* ..., op. cit., pkt 328, s. 102, oraz konsultacje w Sztabie Logistyki SG WP.

[52] *Zasady funkcjonowania* ..., op. cit., pkt 4.3, s. 39-40 oraz *Regulamin działań* ..., op. cit., pkt 16-22, s. 11-15.

[53] *Regulamin działań* ..., op. cit., pkt 331, s. 103-104.

[54] *Zasady funkcjonowania* ..., op. cit., pkt 4.4, s. 40-44.



Rys. 8. System kierowania logistyką SP (wariant)

W świetle tych ustaleń, proces „przygotowania działań" (walki, w stosunku do wojsk operacyjnych) rozpoczyna się „z chwilą otrzymania zadania (lub z własnej inicjatywy)", a kończy osiągnięciem gotowości do wykonania zadań wszystkich systemów (podsystemów) wojsk, w tym i systemu logistycznego. Proces ten, w odniesieniu do zabezpieczenia logistycznego, obejmuje dwa zasadnicze etapy:

- planowanie zabezpieczenia logistycznego;
- organizowanie zabezpieczenia logistycznego.

Pozostałe dwa przedsięwzięcia wchodzące w zakres „przygotowania do działań", tj:

- doprowadzeniu organów logistycznych do gotowości do wykonania zadania (zadań);
- przygotowanie, szczególnie dla lotnictwa, niezbędnej sieci lotniskowej, wykonywane będą w ramach etapu „organizowania", gdyż zakończenie ich realizacji warunkuje jednocześnie „osiągnięcie gotowości do wykonania zadania"[55].

Nie nastąpiły zasadnicze zmiany w zakresie przedsięwzięć wchodzących w zakres **etapu planowania zabezpieczenia logistycznego**. Można nawet stwierdzić, że treści te zostały wprost „zapożyczone" z regulaminowych ustaleń dotyczących lądowych wojsk operacyjnych[56].

W dalszym ciągu planowanie (jak i organizowanie) zabezpieczenia logistycznego **może odbywać się na SD lub w terenie.**

Praca w terenie obejmuje z reguły: rekonesans; sprecyzowanie zadań dla wykonawców; organizację współdziałania wojskowo-cywilnego; organizację zabezpieczenia bojowego organów logistycznych, w tym przede wszystkim obronę i ochronę jednostek i urządzeń logistycznych; organizację kierowania zabezpieczeniem logistycznym, w tym dowodzenia logistycznymi organami wykonawczymi.

Najistotniejszym elementem etapu planowania jest określenie (wypracowanie) zamiaru (koncepcji) zabezpieczenia logistycznego, który jest podstawą do planowania szczegółowego poszczególnych rodzajów zabezpieczeń we wszystkich pionach funkcjonalnych logistyki oraz zabezpieczenia bojowego organów logistycznych, współdziałania wojskowo-cywilnego, organizacji łączności i opracowania wykazu najważniejszych przedsięwzięć logistycznych, będącego częścią całościowego „kalendarzowego planu przygotowania walki". Tak uwypuklona jednoznacznie rola „zamiaru" przesądza również o określonej metodyce przygotowania działań, w tym i działań logistycznych. Nie ma więc już mowy o tzw. „metodzie kolejnej", w któ-

---

[55] *Regulamin działań* ..., op. cit., pkt 331, s. 103.

[56] Por: *Zasady funkcjonowania* ..., op. cit., roz. 4.4.1, s. 40-41 oraz *Regulamin działań* ..., op. cit., pkt 331--339, s. 104-106.

rej podstawą do planowania była „decyzja". Obecnie, kiedy to „zamiar" jest jedyną podstawą w tym zakresie, odwołując się do dawnej terminologii, obowiązuje metoda „równoległa". Należy przy tym pamiętać, że jest to termin obecnie nieużywany w żadnym dokumencie normatywnym, a przytoczony jest w opracowaniu jedynie w celu porównania z poprzednimi ustaleniami w tym zakresie.

Na podstawie całościowego „zamiaru" (w tym i w zakresie zabezpieczenia logistycznego) oraz wytycznych dowódcy opracowywany jest „plan walki", którego jedną ze składowych jest „**plan zabezpieczenia logistycznego**"[57]. Dla stwierdzenia pełnej zgodności zamiaru zabezpieczenia logistycznego z zamiarem w zakresie zabezpieczenia bojowego utrzymany jest nadal wymóg **podpisywania tego dokumentu nie tylko przez szefa logistyki ale i przez szefa sztabu.** Zgodność zamiaru zabezpieczenia logistycznego z ogólnym zamiarem dowódcy stwierdza dowódca, **zatwierdzając „plan zabezpieczenia logistycznego"**.

Określenie (wypracowanie) zamiaru zabezpieczenia logistycznego pozwala rozpocząć **drugi etap przygotowania, tj. „organizowanie".** Etap ten rozpoczyna się postawieniem zadań w tym zakresie. W czasie stawiana zadań wykorzystuje się „plan zabezpieczenia logistycznego", który odzwierciedla szczegółowe decyzje szefa logistyki określonego szczebla na kolejną dobę działań.

W dalszym ciągu **zadania podległym, wspierającym i przydzielonym wykonawczym organom logistycznym przekazuje się na piśmie lub ustnie,** przy czym w oddziałach - tylko ustnie. Zadania te, stawiać może, tak jak dotychczas, szef logistyki (osobiście) lub za pośrednictwem oficerów sztabu, swoich zastępców, a także szefów służb. Stopień szczegółowości stawianych zadań zależy od przyjętej „**techniki dowodzenia**", co wyraża się możliwością ich formułowania wg: celów; zadań; czynności[58].

Bez zmiany pozostaje **zasada ogłaszania i meldowania decyzji, co dotyczy również decyzji w zakresie zabezpieczenia logistycznego,** będącej nieodzownym elementem każdej decyzji. Ustalenie to, jest o tyle istotne, gdyż czasami spotyka się poglądy o zaprzestaniu praktyki tego niezmiernie przecież ważnego elementu.

Zmianie uległy również **dokumenty kierowania zabezpieczeniem logistycznym**, co wynika z jednoznacznych ustaleń, że jest ono **realizowane poprzez zarządzanie i dowodzenie**[59].

---

[57] *Regulamin działań taktycznych* ..., op. cit., pkt 337, s. 105-106 oraz *Zasady funkcjonowania* ..., op. cit., pkt 4.4.1, s. 40-41.

[58] *Regulamin działań taktycznych* ..., op. cit., pkt 340, s. 106 oraz S. Piotrowski, *Dowodzenie operacyjne*, podręcznik, AON, Warszawa 1994.

[59] *Regulamin działań taktycznych* ..., op. cit., pkt 319, s. 98.

Na szczeblach taktycznych, a więc i w bazach lotniczych, **szef logistyki zarządza zabezpieczeniem logistycznym wydając „zarządzenia logistyczne**". Dokument ten, jest załącznikiem do „rozkazów bojowych dowódców" (zarówno dowódcy bazy lotniczej jak i dowódcy oddziału lotniczego działającego z bazy), bądź też, jego treść może być zawarta w punktach 6 tych rozkazów[60].

To dwuwariantowe rozwiązanie wynika z zakresu problemów logistycznych w konkretnej sytuacji. Tak więc, w przypadku szerokiego zakresu tych zagadnień niezbędnym okazać się może opracowanie osobnego dokumentu, tj. „zarządzenia logistycznego". W innej sytuacji, np. gdy nie następują zasadnicze zmiany w stosunku do okresu poprzedniego, wystarczające treści zawarte być mogą w punkcie 6 „rozkazu bojowego dowódcy".

Zarządzenia logistyczne zawierają informacje o sposobach, zakresie i terminach realizacji dostaw i usług własnymi (podległymi i przydzielonymi) siłami i środkami i środkami logistycznymi na rzecz zabezpieczanej jednostki oraz przez organa logistyczne szczebla nadrzędnego[61].

Natomiast zadania dla logistycznych organów wykonawczych, szef logistyki ujmuje w „rozkazach bojowych szefa logistyki"[62]. Zawierają one niezbędne informacje o: przeciwniku; ogólnych zadaniach wojsk; wydzielonym przez przełożonego potencjale logistycznym; zamiarze szefa logistyki; układzie i przebiegu wojskowych dróg samochodowych; zadaniach jednostek logistycznych oraz sposobach i terminach ich wykonania; organizacji współdziałania wojskowo-cywilnego; obronie i ochronie organów logistycznych, oraz inne, niezbędne w konkretnej sytuacji operacyjno czy taktyczno-logistycznej[63].

Zakończenie etapu „organizowania" jest równoznaczne z zakończeniem przedsięwzięć etapu „przygotowania działań logistycznych" i **osiągnięciem gotowości do wykonywania zadań zabezpieczenia logistycznego działań bojowych**. Fakt ten, rutynowo, **meldowany jest dowódcy zabezpieczanego ZO (ZT, oddziału) SP oraz szefowi logistyki wyższego szczebla organizacyjnego.**

---

[60] *Regulamin działań taktycznych* ..., op. cit., pkt 319, s. 98 i pkt 341, s. 106.
[61] *Zasady funkcjonowania* ..., op. cit., pkt 4.4.3, s. 44.
[62] *Regulamin działań taktycznych* ..., op. cit., pkt 319, s. 98 oraz pkt 340, s. 106.
[63] *Zasady funkcjonowania* ..., op. cit., pkt 4.4.3, s. 43.

2. MODEL PROCESU DECYZYJNEGO W LOGISTYCE SIŁ POWIETRZNYCH[64]

Obowiązujące od 1994 roku: *Regulamin działań taktycznych Wojsk Lądowych i Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP* porządkują, ustanawiają reguły funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP i jednocześnie stanowią materiał wyjściowy do opracowania specjalistycznych regulaminów i zasad normujących działania SP, w tym ich logistyki.

Nie ulega wątpliwości fakt, zgody z treścią wymienionych dokumentów, że szef logistyki określonego szczebla dowodzenia - **dowodzi** jednostkami logistycznymi bezpośrednio mu podległymi i **zarządza** procesem zabezpieczenia logistycznego niższych szczebli.

W świetle zasady jednoosobowego dowodzenia prawo decydowania ma wyłącznie dowódca, który ponosi odpowiedzialność za wykonanie zadań przez podległe wojska.

Współczesne warunki funkcjonowania SP, zwłaszcza w działaniach bojowych, sprawiają, że dowódca nie jest w stanie sam kierować wszystkimi procesami występującymi w okresie przygotowania i w czasie walki.

Kierowanie większością procesów wymaga posiadania gruntownej i stale aktualizowanej wiedzy specjalistycznej. Stąd jest sprawą oczywistą, że dowódca nie jest w stanie posiąść dogłębnej wiedzy ze wszystkich koniecznych do poprawnego kierowania poszczególnymi procesami dziedzin. Dlatego w proces wypracowania decyzji dowódcy, włączony jest zespół ludzi stanowiący sztab, a część uprawnień decyzyjnych otrzymają zastępcy dowódcy i szefowie komórek organizacyjnych sztabu, ale tylko w zakresie reprezentowanej przez nich specjalności.

Przekazywanie więc części swoich uprawnień przez dowódcę najczęściej spowodowane jest tzw. „progami skuteczności kierowania" lub „skuteczną rozpiętością kierowania"[65]. By sprostać zadaniom dowódca musi być przede wszystkim głównym (decydującym) organizatorem działania, kieruje jego przebiegiem i swoją uwagę skupia na podstawowych problemach zdążając do osiągnięcia założonego celu działania. Obowiązkiem natomiast zastępców dowódcy, szefów rodzajów wojsk jest perfekcyjna znajomość reprezentowanej przez nich specjalności, przedstawianie dowódcy propozycji użycia podległych im sił i środków oraz nadzorowanie, aby ich działanie przebiegało zgodnie z wolą dowódcy.

---

[64] Opracowano na podstawie materiału zawartego w ZN AON Nr 1(18) autorstwa kpt. mgr. inż. Wiesława Mutwickiego pt. *Model procesu decyzyjnego Szefa Logistyki*, s. 83/100.

[65] W teorii organizacji i kierowania ustala się, że kierownik skutecznie kierować może do pięciu zespołami ludzkimi.

Uprawnienia decyzyjne szefa logistyki SP znajdują swój wyraz w jego uczestnictwie w podejmowaniu przez dowódcę SP decyzji o operacji (walce), jak również w samodzielnym podejmowaniu decyzji o zabezpieczeniu logistycznym SP zgodnie z posiadanymi uprawnieniami kompetencyjnymi.

Szef logistyki SP przygotowując propozycje do decyzji dowódcy musi dokonać szeregu analiz i ocen składających się na jego własny proces decyzyjny doprowadzający w konsekwencji do powzięcia decyzji, w tym wypadku, o zabezpieczeniu logistycznym SP.

W źródłach terminologii wojskowej określa się **decyzję** jako postanowienie, akt woli, będący zakończeniem procesu myślowego, poprzedzającego podjęcie, zaprzestanie lub zaniechanie określonego działania, połączonego z analizą celów i skutków tego działania oraz warunków jego realizacji[66].

Natomiast przez „decyzję dowódcy" rozumie się akt woli dowódcy określający wybrany z wielu, jeden wariant sposobu przygotowania i prowadzenia walki, bitwy lub operacji zgodnie z zamiarem (decyzją) przełożonego i zapewniający wykonanie zadań przy jak najmniejszych stratach własnych[67].

Na podstawie powyższych definicji można określić pojęcie „decyzji o zabezpieczeniu logistycznym SP (decyzji logistycznej)": **decyzja logistyczna jest częścią decyzji o operacji (walce) SP, aktem woli, będącym wynikiem procesu myślowego (decyzyjnego) na podstawie którego dowódca SP kierując się propozycją przedstawioną mu przez jego zastępcę - szefa logistyki SP ustala sposób przygotowania i wykonania zadania zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych oraz określa niezbędne do tego celu siły i środki**[68].

W takim ujęciu decyzję logistyczną należy traktować jako rozwiązanie problemu zawartego w pytaniu: jak zabezpieczyć pod względem materiałowym, technicznym, medycznym, komunikacyjnym wykonanie zadania bojowego?

Podejmowanie decyzji o zabezpieczeniu logistycznym SP w działaniach bojowych będzie się odbywało w specyficznych warunkach będących konsekwencją: ograniczonego czasu dyspozycyjnego, warunków wykonywania zadań przez SP (lotnictwo, WR, WRt); szybkości i zmienności przebiegu działań SP; zakłóceń zewnętrznych i wewnętrznych, ograniczonego w treści i utrudnionego przepływu informacji; znacznego rozproszenia w terenie organów decyzyjnych i wykonawczych; zagrożenia bezpieczeństwa ludzi i sprzętu; nasilanie się sytuacji niepewnych i konfliktowych; postępującego zmęczenia fizycznego i psychicznego ludzi;

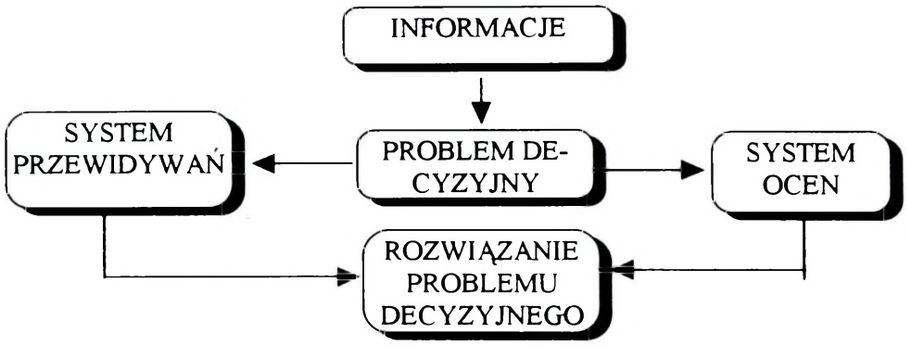
---

[66] *Słownik podstawowych terminów wojskowych*, Szt. Gen. 815/77.
[67] *Leksykon wiedzy wojskowej*, Wyd. MON, Warszawa 1977.
[68] Na podstawie W. Mutnicki, *Model procesu* ..., op. cit., ... s. 86.

zwiększającej się ilości niesprawnego lub uszkodzonego sprzętu; rwania się więzi funkcjonalnych i koordynacyjnych niedomagań i małej wydolności systemu pozamilitarnego[69].

W takich warunkach dowódca lub szef może mieć trudności z podjęciem trafnej decyzji. Dlatego muszą oni (dobrze znać ogólne, modelowe zasady wypracowania decyzji i postępowanie).

Diagram podejmowania decyzji przedstawiono na rys.9. Natomiast tabela 1 obrazuje **teoretyczny model procesu decyzyjnego.**



Rys. 9. Ogólny diagram podejmowania decyzji

Wyraźnie widać na nim, że proces decyzyjny dzieli się na trzy wyodrębnione, chronologicznie następujące po sobie i współzależne **etapy**, które ze względu na uporządkowany przebieg i regularnie następujące po sobie **fazy**, a w nich odpowiednie **grupy czynności**, są również procesami.

Wyróżnia się więc etap przeddecyzyjny, który poprzedza podjęcie decyzji i zawiera całość prac przygotowawczych i ocenę projektów decyzji, etap decyzyjny, który dotyczy wyboru wariantu działania, podjęcia i przekazania decyzji oraz etap podecyzyjny związany z realizacją decyzji[70].

Przedstawiany model jest modelem uniwersalnym. W kierowaniu SP można wykorzystać taki model do ustalania recepty postępowania zarówno w czasie pokoju, jak i wojny uwzględniając obowiązujące ustalenia i wzorce zachowań w określonych dziedzinach działalności. Tak powstaje tzw. **normatywny model procesu decyzyjnego**. Gdy uwzględnimy jeszcze cechy osobowe i kwalifikacje decydenta, a także konkretne sytuacje i warunki działania. Tak ukształtowany model nosi nazwę **rzeczywistego modelu procesu decyzyjnego.**

---

[69] S. Dworecki, *Specyfika podejmowania decyzji o zasilaniu logistycznym wojsk w warunkach wojennych*, PTUiR nr 49/93, s. 90.

[70] Z. Uszyński, *Proces decyzyjny na tle realizacji zadań służbowych*, Sztab Gen. 9/25/76, s.20.

Tabela 1

TEORETYCZNY MODEL PROCESU DECYZYJNEGO[71]

A. Etap przeddecyzyjny

FAZY	GRUPY WAŻNIEJSZYCH CZYNNOŚCI
Gromadzenie informacji pierwotnych	Gromadzenie informacji z nadrzędnych i podległych systemów organizacyjnych
	Gromadzenie informacji z innych systemów (z otoczenia)
Redukowanie informacji	Selekcja informacji (dobór przez eliminację)
	Agregacja informacji (łączenie informacji jednostkowych w problemowe)
Analiza informacji	Wyodrębnienie zjawisk, ich cech i składników
Dostrzeżenie (powstanie problemu decyzyjnego)	Rozpoznanie i ocena sytuacji lub zadania
	Sformułowanie problemu decyzyjnego
Rozwiązanie problemu decyzyjnego (określenie i ocena możliwych wariantów działania)	Określenie zasobów informacyjnych i materialnych związanych z problemem decyzyjnym.
	Dokładna analiza sytuacji lub zadania
	Sformułowanie lub zrozumienie celu ogólnego
	Określenie nowych potrzeb informacyjnych i materialnych
	Gromadzenie i analiza dodatkowych informacji
	Ogłoszenie ogólnego zamiaru, celów szczegółowych i kryteriów decyzji
	Wydanie polecenia przygotowania danych do podjęcia decyzji
	Opracowanie projektów decyzji (wariantów działania)
	Ocena projektów decyzji pod względem merytorycznym i organizacyjnym
Uruchomienie planowanych działań ubocznych	Uruchomienie działań, co do których istnieje pewność, że nie ulegną zmianie, a które warunkują rozpoczęcie i sprawną realizację decyzji

B. Etap decyzyjny

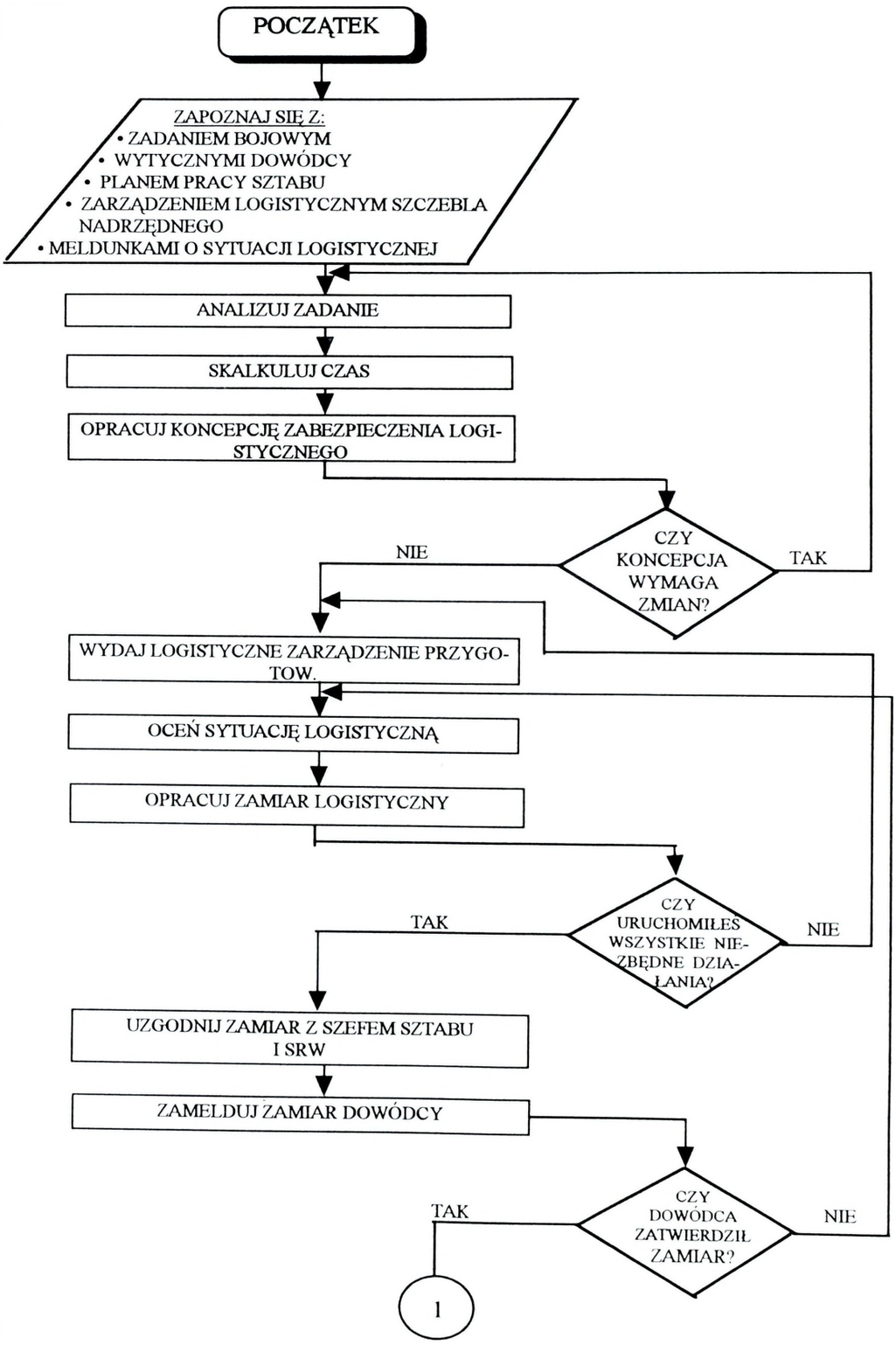
FAZY	GRUPY WAŻNIEJSZYCH CZYNNOŚCI
Podejmowanie decyzji	Wybór decyzji (wybór wariantu działania)
	Szczegółowe określenie celu oraz rzeczowej czasowej i przestrzennej struktury działania
	Określenie form kontroli i kryteriów oceny
	Określenie formy przekazania, motywowania i argumentowania decyzji
	Opracowanie nakazu działania (aktu normatywno-prawnego)
Przekazanie decyzji	Przekazanie decyzji w formie zadania lub instrukcji, podanie form kontroli, kryteriów oceny oraz motywacja i argumentacja treści
	Sprawdzenie przyjęcia decyzji oraz zrozumienia celu i sposobu działania

C. Etap podecyzyjny

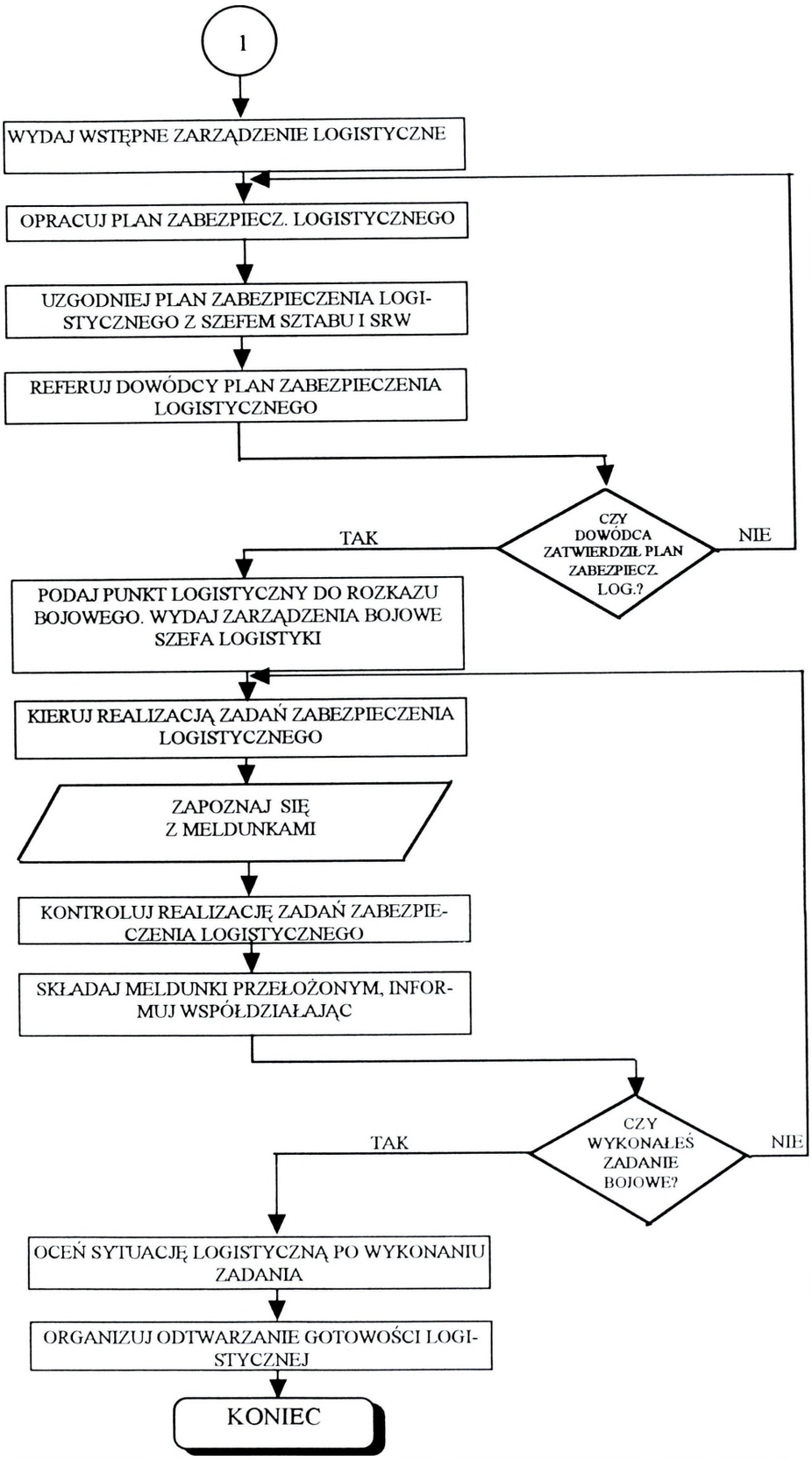
FAZY	GRUPY WAŻNIEJSZYCH CZYNNOŚCI
Realizacja decyzji	Kontrola wykonywania decyzji
	Ocena osiągania celów etapowych (ocena rzeczywistej skuteczności)
	Regulacja form podejmowania decyzji (podejmowanie decyzji regulacyjnych)
	Przyjęcie informacji o wykonaniu decyzji
	Kontrola wykonania decyzji
Formułowanie wniosków	Ocena całościowa skutków wykonania decyzji
Informowanie o wykonaniu zadania	Informowanie przełożonego o wykonaniu działania
	Informowanie podwładnych (wykonawców decyzji) o uzyskanej ocenie
	Satysfakcjonowanie wykonania decyzji

[71] Z. Uszyński, *Proces decyzyjny* ..., op. cit., s. 20.

Na rys. 10 przedstawiono normatywny model procesu decyzyjnego szefa logistyki SP wyrażany w postaci algorytmu. Prezentowany algorytm przedstawia proces decyzyjny realizowany przez szefa logistyki SP w metodzie równoległej przygotowania do działalności.



Rys. 10. Normatywny model procesu decyzyjnego



Rys. 11. Algorytm procesu decyzyjnego szefa logistyki

Podstawą wszczęcia czynności planistyczno-organizacyjnych przez organa kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP jest dyrektywa na szczeblu operacyjnym, a na niższych szczeblach kierowania **zadanie bojowe** oraz **wstępne zarządzenie logistyczne** szczebla nadrzędnego. Po zapoznaniu z treścią zadania bojowego i wstępnego zarządzenia logistycznego szef logistyki przystępuje do **analizy zadania.**

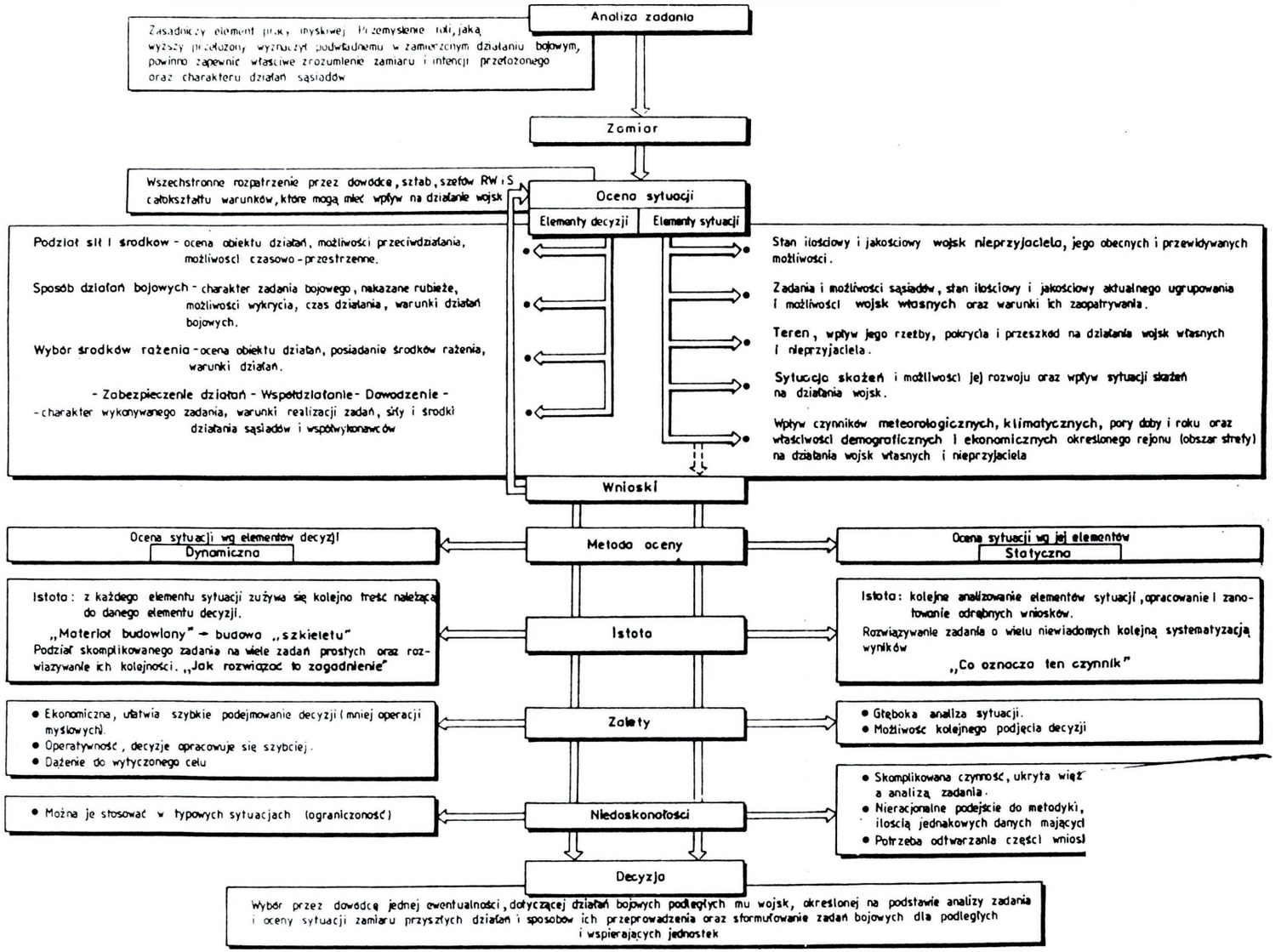
Ma ona na celu uświadomienie celu i warunków działania, wyodrębnienie zjawisk, ich cech i składników. Wnioski z analizy zadania stanowią podstawę do ustalenia głównych zadań zabezpieczenia logistycznego, określenie wymagań wobec sił i środków logistycznych, ich miejsca i roli w wykonaniu zadania bojowego. Analiza zadań i **wstępna ocena sytuacji** (ma na celu wstępne oszacowanie warunków realizacji zadań) umożliwiają wyodrębnienie zadań pilnych (do natychmiastowego wykonania), które jak najszybciej należy przekazać (przez techniczne środki łączności lub pisemnie) do wojsk jako zarządzenia przygotowawcze.

Zebranie i przetworzenie informacji o potrzebach i możliwościach logistycznych pozwala na wypracowanie **koncepcji zabezpieczenia logistycznego SP**. Stanowi ona ogólny sposób wykonania zadania oparty na ocenach przybliżonych i uproszczonych. Potrzeba określenia szczegółowego sposobu realizacji wybranej koncepcji jest przyczyną powrotu do **oceny sytuacji** dokonywanej teraz na podstawie kalkulacji i informacji dogłębnych bez większych uproszczeń. Oceniając sytuację logistyczną rozpatruje się wnioski z sytuacji zaopatrzeniowej technicznej, medycznej, lotniskowej, komunikacyjnej, warunki atmosferyczne oraz inne warunki mogące wywierać wpływ na sposób organizacji zabezpieczenia logistycznego.

Szef logistyki konsultując się z podległymi mu szefami pionów funkcyjnych ma możliwość ponownego, bardziej wnikliwego rozpatrzenia ewentualnych wariantów działania, upewnienia się co do trafności dokonanego wyboru jednego z nich, dokonania niezbędnej modyfikacji, a nawet zmiany przyjętej wcześniej koncepcji. Aktualnie przyjmuje się, że w zależności od złożoności otrzymanego zadania, dwie możliwości metod oceny sytuacji, zarówno według kolejności elementów sytuacji, jak i według kolejności elementów decyzji. O wyborze metody oceny sytuacji logistycznej decyduje szef logistyki.

Proces wypracowania decyzji ukazujący przybliżony obraz możliwości wariantów kolejności wypracowania decyzji i charakterystykę metod oceny sytuacji zobrazowałem na rys. 12.

Ocena sytuacji według jej elementów składa się z dwóch etapów. W pierwszym etapie, elementy sytuacji - wojska przeciwnika, własne, teren, sytuacja skażeń, warunki klimatyczne i meteorologiczne oraz ekonomiczne i demograficzne, a szczególnie sytuacja logistyczna - występują jako argumenty, a elementy decyzji - jako funkcje. Wynikiem analizy elementów



Rys. 12. Proces wypracowania decyzji i charakterystyka metod oceny sytuacji

sytuacji są odrębne wnioski. Następnie szef logistyki „układa" odrębne wnioski w ogólny obraz stanowiący decyzję - jest to drugi etap tej metody.

Faktycznie następuje odwrotny proces: obiektem rozważań stają się elementy przyszłej decyzji - wybór głównego wysiłku, sposób realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego, kierowanie, współdziałanie itp., które formułuje się z odrębnych wniosków. Metoda ta, często zwana statyczną, zapewnia głęboką i wnikliwą analizę sytuacji oraz możliwość podjęcia kolejnej decyzji w warunkach realizacji już jednej. Natomiast jej niedoskonałościami są: ukryta więź między oceną sytuacji a zrozumieniem (analizą) zadania i zamiaru przełożonego oraz przeciążenie pamięci dużą liczbą różnych danych, niejednokrotnie sprzecznych, wykluczających się i mających różne cele.

Metoda ta, mimo wymienionych niedoskonałości, jest jednak uważana za podstawową i w szkoleniu szeroko stosowaną. Wynika to z kolei z jej głównej zalety polegającej na możliwości wykorzystania sposobu przytoczonego na rys. 12 podczas zespołowego opracowywania decyzji. Wysłuchując oficerów sztabu, dowódca otrzymuje od każdego z nich propozycje odpowiadające elementom sytuacji i łączy poszczególne wnioski w całość. Zatem, oceny sytuacji według części jej elementów można dokonywać przed otrzymaniem zadania, dzięki temu oszczędza się dużo czasu. W chwili otrzymania zadania w realnych warunkach, wiele elementów sytuacji będzie już ocenionych, pozostaje więc tylko uściślić (potwierdzić) te oceny.

Ocena sytuacji według elementów decyzji przebiega bardziej dynamicznie. Istota tej metody polega na tym, że z każdego elementu sytuacji kolejno ocenia się treści należące do danego elementu decyzji. Podejmowanie decyzji w każdym jej elemencie rozpoczyna się od chwili przedstawienia problemu (jak podzielić wysiłek sił i środków logistycznych: ile, gdzie, komu, w jakiej kolejności i asortymencie jak zorganizować obronę i ochronę, jak kierowanie itp) i opracowania jej widząc określone rezultaty działania, a w konsekwencji i osiągnięcie celów działania. Metoda ta, zwana też dynamiczną, ma zalety. Jest metodą ekonomiczną i ułatwia podejmowanie decyzji; traci się na to mniej czasu - stwarzając przez to warunki pozostawienia więcej czasu do przygotowania realizacji zadań logistycznych. Natomiast jej mankamentem jest jej ograniczoność, bowiem można ją stosować w bardziej lub mniej typowych sytuacjach.

Doświadczenia wskazują, że metodę oceny sytuacji wobec jej elementów charakteryzuje działalność twórcza, której przejawem jest poszukiwanie nowych sposobów rozwiązania. Natomiast ocena sytuacji według elementów decyzji jest metodą tradycyjną i ma zastosowanie wtedy, gdy zachodzi potrzeba realizacji gotowego schematu procesu podejmowania decyzji.

Stąd też, wybór metody oceny sytuacji zależy od stopnia trudności zadania. Rozwiązanie zadania prostego nie wymaga pracy twórczej. Do opracowania sytuacji, warunków w jakich ma być realizowane wystarczy znajomość możliwości logistyki SP. Po otrzymaniu takiego zadania, opracowanie decyzji (zamiaru) szef logistyki zazwyczaj rozpoczyna od pytania: jak robić?

Rozwiązanie zadania złożonego (skomplikowanego) polega na twórczej działalności szefa logistyki i jego sztabu. Złożoność zadania sprawia, że natychmiastowe powzięcie decyzji jest na ogół niemożliwe. Jej opracowywanie rozpoczyna się nie od pytania: jak robić?, lecz od pytania: co robić? Stąd do rozwiązywania prostych zadań najlepiej stosować metodę oceny sytuacji według kolejności elementów decyzji, natomiast zadań złożonych należy stosować metodę oceny według elementów sytuacji.

W toku działań bojowych potrzeba powzięcia decyzji powstaje w okolicznościach gdy otrzymujemy od przełożonego kolejne zadanie oraz gdy zmiana sytuacji operacyjno-logistycznej (zmiana warunków otoczenia systemu wykonującego zadania logistyczne) powoduje potrzebę i nakazuje korektę realizowanej aktualnie decyzji.

Metodyka działania w pierwszym przypadku zależeć będzie od czasu, jakim dysponuje szef logistyki do opracowania decyzji. W drugim przypadku dogodniej jest wykorzystać metodę oceny sytuacji według jej elementów. Ponieważ podstawowym wymogiem opracowania decyzji jest operatywność, wskazane jest dokonywanie oceny sytuacji według elementów decyzji. Znaczy to jednoznacznie, że wymóg szybkości działania (podjęcia decyzji) i złożoność zadania stanowią kryterium wyboru metody oceny sytuacji.

Ostatnio „modna" staje się i poddawana jest doświadczeniom w praktyce ćwiczebnej metoda oceny sytuacji w formie „konwersacji". Jest ona wynikiem porównania opisanych wcześniej obu metod, przez ich wzajemnie przeciwstawienie. Łączy ona zalety i eliminuje wady ocen sytuacji według elementów decyzji i według kolejności elementów sytuacji. Jeżeli ocena sytuacji według jej elementów, polega na rozwiązywaniu zadania o wielu zamierzeniach (co w zabezpieczeniu logistycznym jest w zasadzie regułą) z kolejnym opracowaniem wniosków, to ocena sytuacji według elementów decyzji polega na dokonaniu podziału skomplikowanego zadania na wiele prostszych i rozwiązywaniu ich w kolejności. W metodzie konwersacji przewija się i jest podstawą wszelkich przedsiębranych czynności pytanie „jak rozwiązać to zagadnienie", charakterystyczne ocenie sytuacji według elementów decyzji, która polega na sposobie problemowym rozwiązywania zadań oraz włączyła, jako zasadnicze, pytanie: „co oznacza ten czynnik i jak się zachowa"?, które to z kolei jest podstawą oceny sytuacji według jej elementów, a wynika to z obserwacyjnego charakteru tej metody.

Wszystkie metody oceny sytuacji uzupełniają się wzajemnie, zapewniając szybkie opracowanie decyzji w „typowych" warunkach oraz twórczą działalność pomysłowość w rozwiązywaniu zadań złożonych. Należy też zaznaczyć, że w procesie oceny sytuacji żadna z tych metod nie będzie występowała w czystej postaci. Elementy poszczególnych sposobów oceny sytuacji w procesie wypracowania jednej decyzji mogą być stosowane różne, wybrane, potrzebne elementy omówionych sposobów oceny sytuacji.

Szczegółowym opisem sposobu realizacji koncepcji logistycznej jest **zamiar logistyczny**. Opracowanie zamiaru ukierunkowuje dalszy tok decydowania o zabezpieczeniu logistycznym. Stanowi on także zasadniczą treść meldunku - propozycji do decyzji dowódcy.

Przed jego ostatecznym sprecyzowaniem szef logistyki dokonuje z szefem sztabu i szefami rodzaju wojsk **uzgodnień** w zakresie koordynacji przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego.

Zamiar logistyczny jest weryfikowany podczas **meldunku - propozycji**, który szef logistyki określonego szczebla kierowania składa swemu dowódcy w nakazanym miejscu i czasie. Weryfikacja polegająca na uzasadnieniu przez szefa logistyki rozwiązań zawartych w jego zamiarze i testowaniu zamiaru pytaniami przez dowódcę powinna doprowadzić do ustalenia zgodnych jednomyślnych i jednoznacznych poglądów co do organizacji zabezpieczenia logistycznego działań a w konsekwencji - przyjęcia zamiaru do realizacji. Na podstawie zamiaru opracowuje się i przekazuje wojskom SP **wstępne zarządzenia logistyczne,** które uruchamiają proces decyzyjno-planistyczny na niższych szczeblach kierowania systemem logistycznym SP.

Wpłynięcie do organu kierowania określonego szczebla rozkazu bojowego (dyraktywy operacyjnej na szczeblu SP) i zarządzenia logistycznego stanowi podstawę do rozpoczęcia planowania szczegółowego, którego wynikiem jest **plan zabezpieczenia logistycznego działań bojowych SP**. Zatwierdzenie planu przez dowódcę jest ostatecznym aktem sankcjonującym decyzję logistyczną i umożliwiającym opracowanie punktu logistycznego do rozakzu operacyjnego (bojowego) oraz **zarządzenia logistycznego i bojowego szefa logistyki.**

Obowiązkiem szefa logistyki i podległych mu szefów pionów funkcjyjnych, niezależnie od szczebla kierowania, jest organizowanie nadzoru wykonywania decyzji zgodnie z ustalonymi wymogami. Nadzór ten powinien być prowadzony w formie kontrolowania wybranych procesów zabezpieczenia logistycznego, jak też udzielania pomocy w usuwaniu niedociągnięć.

Etap ten (podecyzyjny) powinien kończyć się osiągnięciem celu działania, którym jest skuteczne wykonanie postawionych zadań logistycznych przy wykorzystaniu optymalnych dla

nich sił i środków. Normatywną formą potwierdzającą ten fakt jest złożenie meldunku przełożonemu doraźnego oraz za dobę (okres) działań.

Istotną czynnością, jest podsumowanie wyników wykonywanych zadań, omówienie zdobytych doświadczeń z zakresu zabezpieczenia logistycznego.

Uwzględniając uwarunkowania wpływające na proces decyzyjny, można stwierdzić, że do pełnego unormowania procesów decyzyjnych w czasie pokoju zależeć będzie ich przebieg w czasie wojny. Stąd już w czasie pokoju należy podejmować działania zmierzające do minimalizowania oddziaływania nieporządanych uwarunkowań na jakość decyzji.

W odniesieniu do decydowania o funkcjonowaniu systemu logistycznego SP działania te powinny dotyczyć:

- unormowań formalnoprawnych pod kątem ich spójności, jednoznaczności i kompleksowości w zakresie odpowiedzialności i kompetencji wojskowych i cywilnych organów logistycznych, w tym szczególnie wojsk lądowych (okręgów wojskowych) i inspektoratów cywilnych OT i OC województw, w odniesieniu do systemu logistycznego SP, oraz zasad współdziałania między nimi i sposobów koordynowania działań w procesie zabezpieczenia logistycznego wojsk;

- wszechstronnego przygotowania odpowiednio wyposażonych stacjonarnych i polowych stanowisk kierowania. Wyposażenie tych stanowisk powinno umożliwiać automatyzację procesów zbierania, przechowywania, przetwarzania i przesyłania informacji niezbędnych do wypracowania i wykonania decyzji logistycznej. Wyposażenie stanowisk kierowania w autonomiczną sieć łączności oraz połączenie ich w spójny funkcjonalny system, odporny na zakłócenia i zniszczenie, wpłynie na usprawnienie procesu decyzyjnego oraz efektwność kierowania;

- zbudowania banku informacji a następnie ciągłego uaktualniania zawartych w nim danych o możliwościach systemu logistyki wojennej SP. Bank ten powinien zawierać system informatyczny, którego wykorzystanie usprawniałoby proces podejmowania decyzji i wypełnanie funkcji kierowniczych przez organa decyzyjne i sztabowe na różnych szczeblach organizacyjnych pionu logistyki SP.

Wyszkolenia rezerw osób funkcyjnych i doskonalenia ich umiejętności w ramach okresowo przeprowadzonych ćwiczeń. Szkoleniem takim powinny być objęte osoby funkcyjne mające wpływ na kształtowanie potencjału wojennego i funkcjonowanie systemu logistyki wojennej SP.

3. DZIAŁALNOŚĆ DOWÓDZTWA I SZTABU SIŁ POWIETRZNYCH W PROCESIE KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM

Zgodnie z ustaleniami normatywnymi i wynikającymi z nich zakresami obowiązków służbowych i kompetencji, dowódca SP dowodzi podległymi mu wojskami osobiście oraz jest całkowicie odpowiedzialny za gotowość bojową i wyszkolenie podległych mu wojsk, prawidłowe ich wykorzystanie a także za terminowe i pomyślne wykonanie przez nich zadań i wartości moralno - bojowe[72].

Dowódca SP jest obowiązany między innymi znać stan zabezpieczenia oraz podejmować w odpowiednim czasie decyzje, stawiać podwładnym zadania, **organizować zabezpieczenie działań bojowych**[73], w tym zabezpieczenie logistyczne działań SP.

Dowódca SP w procesie kierowania wojskami (dowodzenia i zarządzania) wykorzystuje swoich zastępców, szefów rodzajów wojsk, pracowników sztabu, a w wyjątkowych wypadkach również innych podległych mu oficerów.

Dowódca SP do kierowania zabezpieczeniem logistycznym wykorzystuje swego zastępcę do spraw logistyki.

Podstawą kierowania przez dowódcę SP systemu zabezpieczenia logistycznego jest zadanie, jakie otrzymał od przełożonego - naczelnego dowódcy.

Dowódca SP zadanie to otrzymać może od przełożonego w formie dyrektywy, rozkazu lub zarządzenia. Będą to dokumenty rozkazodawcze, zarządzające naczelnego wodza i jego zastępców w tym szefa logistyki - zastępcy naczelnego wodza. Na podstawie powyższych dokumentów, tylko dowódca SP **podejmując decyzję o działaniach bojowych,** podejmuje też w jej ramach **decyzję o zabezpieczeniu logistycznym** tych działań.

Dowódca SP osobiście odpowiada za merytoryczną stronę decyzji (w tym o zabezpieczeniu logistycznym), przekazanie jej podwładnym, a także terminowe i dokładne jej wykonanie.

W procesie wypracowania decyzji oraz organizowania działań bojowych, dowódca SP z zasady zawsze korzysta z pomocy swoich zastępców, oficerów sztabu, czy szefów służb.

Dowódca SP w zakresie zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych, korzysta z pomocy swojego zastępcy do spraw logistyki. Pomoc ta z zasady sprowadza się do przy-

---

[72] Opracowano na podstawie *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych RP*, część I, Wyd. MON, 1995, s. 55.

[73] Tamże, s.55.

gotowania i przedstawienia dowódcy propozycji tego fragmentu decyzji (zamiaru), który dotyczy zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych. Z tego też względu, całościowa decyzja (zamiar) dowódcy o działaniach bojowych SP musi obejmować decyzję (zamiar) wykonania zadania bojowego i decyzję (zamiar) zabezpieczenia tych działań w tym logistycznego.

Przedstawiona wyżej rola dowódcy SP w realizacji głównych przedsięwzięć kierowania zabezpieczeniem logistycznym pozwala na zestawienie **podstawowych obowiązków dowódcy SP** w tym zakresie. Oto one:

- nadzór i kontrola utrzymania w ciągłej gotowości bojowej (sprawności technicznej) wojskowego sprzętu technicznego oraz przygotowanie jednostek i służb logistycznych do wykonania zadań;
- nadzór i kontrola organizowania szkolenia podległego składu osobowego służb logistycznych zgodnie z bieżącymi wymaganiami wynikającymi z zadań bojowych oraz systematyczne doskonalenie jego umiejętności profesjonalnych;
- ciągła znajomość i ocena sytuacji logistycznej oraz możliwości w tym zakresie;
- podejmowanie decyzji o zabezpieczeniu logistycznym działań bojowych;
- kierowanie podległymi służbami i jednostkami logistycznymi podczas wykonywania przez nie zadań zabezpieczenia logistycznego;
- kontrolowanie wykonywania przez podwładnych zadań zabezpieczenia logistycznego, analizowanie wyników działań w tym zakresie oraz rozpowszechnianie doświadczeń.

Wymienione obowiązki dowódca SP powinien wykonywać osobiście lub przez swojego zastępcę do spraw logistyki. Przekazanie obowiązków i uprawnień w zakresie zabezpieczenia logistycznego swemu zastępcy do spraw logistyki nie zwalnia dowódcy SP od odpowiedzialności za ich wykonanie.

Dowódca SP sposób realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego oraz wykorzystania sił i środków określa w części **zamiaru** dotyczącej tego zabezpieczenia. Udzielając natomiast **wytycznych** w tym zakresie swemu zastępcy do spraw logistyki, określa te zagadnienia które są niedostatecznie wiadome i których wyjaśnienia oczekuje przez zastępcę w meldunku o zabezpieczeniu logistycznym. Pozwoli to dowódcy właściwie ocenić sytuację logistyczną oraz powziąć właściwą decyzję w tym zakresie.

Dowódca SP podejmując decyzję o działaniach bojowych stawia zadania zabezpieczenia logistycznego, w których określa:

- główny wysiłek zabezpieczenia logistycznego;

- ugrupowanie jednostek zabezpieczenia logistycznego SP oraz sposób ich wykorzystania w toku działań;

- czas zgromadzenia i ilości zapasów materiałowych a także limity zużycia środków materiałowych.

Zgodnie z ustaleniami regulaminowymi sztab dowództwa SP jest głównym organem kierowania wojskami, jest organem zapewniającym sprawne kierowanie przez dowódcę SP wojskami, w tym zabezpieczenia logistycznego.

Podstawą działalności sztabu SP (jej strony merytorycznej i funkcjonalnej) jest zamiar i decyzja, a w odniesieniu do zabezpieczenia logistycznego, część zamiaru i decyzji dotycząca tego zabezpieczenia.

Zgodnie z ogłoszonym przez dowódcę SP zamiarem w części dotyczącej zabezpieczenia logistycznego, sztab SP proponuje, a następnie opracowuje lub gromadzi dokumenty dotyczące zabezpieczenia logistycznego niezbędne do oceny sytuacji i powzięcia przez dowódcę SP decyzji w tym zakresie.

Podczas prowadzenia działań bojowych sztab SP zbiera informacje między innymi o realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego oraz o warunkach wykonywania tych zadań, może proponować korekty do planu, a także oceniać warunki realizacji tych zadań.

Sztab SP między innymi analizuje też wykonanie zadań zabezpieczenia logistycznego, zestawia w tym zakresie wnioski i przygotowuje materiały do omówienia i popularyzowania doświadczeń i wniosków z tego zabezpieczenia.

Przedstawiona wyżej rola i praca sztabu SP w realizacji głównych przedsięwzięć kierowania zabezpieczeniem logistycznym, pozwala na zestawienie podstawowych obowiązków stanu osobowego sztabu SP w zakresie zabezpieczenia logistycznego.

Do podstawowych obowiązków personelu sztabu SP w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym należy:

- systematyczne zbieranie informacji o sytuacji logistycznej w SP, opracowanie jej oraz zapoznanie z nią dowódcy SP, jego zastępcę do spraw logistyki, zainteresowanych oficerów sztabu i innych podwładnych, którym informacja ta jest niezbędna do wykonywania obowiązków;

- zapewnienie jak najlepszych warunków przygotowania (organizowania) zabezpieczenia logistycznego podległych służb i jednostek logistycznych oraz terminowego osiągnięcia przez nie gotowości bojowej do wykonania zadań zabezpieczenia logistycznego;

- zapewnienie jak najlepszych warunków kierowania przez dowódcę SP podległymi służbami i jednostkami logistycznymi w trakcie realizacji zadań logistycznych;

- nadzorowanie przebiegu wykonania zadań zabezpieczenia logistycznego, przedstawianie na wniosek zastępcy do spraw logistyki ocen sytuacji logistycznej, propozycji korekt planu zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych, jak również zbieranie meldunków o przebiegu zabezpieczenia logistycznego działań i opracowanie meldunków (sprawozdań o tym zabezpieczeniu dla przełożonych;

- analizowanie i opracowywanie rezultatów zabezpieczenia logistycznego działań bojowych oraz opracowanie i rozpowszechnianie doświadczeń w tym zakresie.

Z przedstawionych obowiązków funkcyjnych dowódcy SP w odniesieniu do kierowania zabezpieczeniem logistycznym wynikają obowiązki i kompetencje dowódców związków taktyczno-operacyjnych (ZTO) związków , dowódców rejonów logistycznych i baz lotniczych (BL)[74].

Na uwagę zasługuje jednoznaczne ustalenia kierowniczej roli dowódcy SP w kierowaniu zabezpieczeniem logistycznym, jednoosobowego decydowania w tej sprawie oraz osobistej odpowiedzialności dowódcy za skutki podejmowanych decyzji odnośnie do zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych.

[74] Obowiązki funkcyjne i kompetencje wymienionych osób odnośnie do kierowania zabezpieczeniem logistycznym opracowane są w części II i III studium.

4. PRZEDSIĘWZIĘCIA KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM W SIŁACH POWIETRZNYCH

4.1. Podczas przygotowania do zabezpieczenia logistycznego

Przygotowanie do zabezpieczenia logistycznego jest organiczną, nieodłączną częścią całościowego przygotowania do działań bojowych, w którym można wyróżnić: przygotowanie do wykonania zadań bojowych i przygotowanie do zabezpieczenia wykonania zadań bojowych. Na to ostatnie składają się przedsięwzięcia zabezpieczenia bojowego i logistycznego.

Z tego też względu metodyka pracy zastępcy dowódcy SP do spraw logistycznych odpowiedzialnego za przygotowanie zabezpieczenia logistycznego powinna być analogiczna jak ogólna metodyka przygotowania do działań bojowych.

Proces przygotowania do zabezpieczenia logistycznego, tak jak i proces całościowego przygotowania do działań bojowych, może być prowadzony metodą równoległą lub kolejną.

Metoda równoległa przygotowania do działań polega na tym, że już częściowe wypracowanie decyzji (zamiaru) i jej zatwierdzenie przez przełożonych, pozwala na przekazanie zadań podwładnym.

Metoda ta pozwala więc na szybsze rozpoczęcie przygotowań przez podwładnych, przy czym przekazywane zadania będą początkowo ogólne, a także mało precyzyjne, udokładniane już w czasie procesu przygotowania.

Generalną przyczyną celowości stosowania metody równoległej oraz uznanie jej za metodę podstawową jest umożliwienie właściwego przygotowania do działań na kilku szczeblach organizacyjnych wojsk prawie jednocześnie (równolegle w prawdopodobnych warunkach przyszłej wojny, tzn. w deficycie czasu oraz kierowaniu przez „cele" działania.

Na czele każdego rozpoczynanego procesu kierowania (dowodzenia, zarządzania) działalnością logistyczną stoi zawsze kierownik (dowódca, szef), którego zamiar (decyzja) uruchamia ten proces. Stąd też, kierowanie spełnia duże zasadnicze funkcje. Pierwsza - jest informacyjnym oddziaływaniem na podległe wojska, druga - przewodzeniem zespołom ludzkim w trakcie wykonywania zadania podczas działań bojowych. W spełnianiu roli „przewodzenia" można wyróżnić dwa style kierowania, między którymi różnica polega głównie na stopniu szczegółowości stawiania zadań podwładnym.

Pierwszy styl - kierowanie przez cele, to „stawianie" na inicjatywę oddolną pozostawiając swobodę podwładnym. Ten styl dowodzenia sprowadza się do sprawnego reagowania na po-

jawiające się sytuacje poprzez pozostawianie swobody dowódcy co do działania jego podwładnych w nowych warunkach.

Drugi styl - kierowanie przez stawianie szczegółowych zadań polega na aktywności według z góry zaplanowanego scenariusza na inicjatywie sterowanej. Główną cechą tego stylu dowodzenia jest centralne sterowanie. dokładne postępowanie, zaplanowane na cały okres działań, ukierunkowane na poszukiwaniu słabszych ogniw w procesie zabezpieczenia logistycznego.

Ten styl, zakładający opracowanie precyzyjnych scenariuszy zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych i szczegółowe instruowanie podwładnych co do sposobu ich realizacji, a następnie ciągłe czuwanie nad wykorzystaniem tych scenariuszy, często znajduje swoje odbicie w „pokojowym usposobieniu się do wojny" tzn. podczas wszelkiego rodzaju ćwiczeń w czasie pokoju. Tym samym pozbawia się ćwiczących dowódców, szefów samodzielności w działaniu. Nic więc dziwnego, że styl ten jest preferowany przez organizatorów szkolenia, którzy nie wyczuwają granicy pomiędzy bezpieczeństwem a asekuracją.

Prognozowany charakter przyszłego pola walki premiuje w działaniu inicjatywę i samodzielność podwładnych. Dlatego też mało przydatny staje się styl kierowania oparty na szczegółowych planach, rozkazach, zarządzeniach zawierających nie tylko zadanie, ale i sposób jego wykonania, ustalane nawet dla kilku szczebli kierowania w dół, w ramach drobiazgowego wręcz, organizowania współdziałania. W takich warunkach każda niewielka zmiana sytuacji, czy warunków wykonania zadania „obezwładnia" ubezwłasnowolnionego szczegółowymi instrukcjami dowódcę (szefa) określonego szczebla. Oczekiwanie na nowe instrukcje, ewentualnie wykładnię otrzymanego zadania, oznacza stratę czasu, a często utratę możliwości wykonania tego zadania. Stąd też, najważniejsza w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych jest znajomość celu i zamiaru działań przełożonego oraz dogłębne zrozumienie własnego miejsca i roli w ich realizacji. Niezrozumienie celu utrudnia, a często uniemożliwia, interpretację zadań szczegółowych, stawianych w toku realizacji zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych. Ponadto „trudne" sytuacje, przerwy lub brak kontaktów z przełożonymi, spowodowane brakiem łączności, zmuszają podwładnych do samodzielnego działania. Wynika z tego, że preferowanie stylu kierowania przez stawianie szczegółowych zadań, uniemożliwia podejmowanie skutecznych działań. Stąd styl kierowania przez stawianie celów, traktujący sztukę wojowania, a w tym zabezpieczenia logistycznego SP, przede wszystkim jako sprawne reagowanie na pojawiające się zmienne warunki, sytuacje, pozostawia swobodę działania. Zatem, który z wymienionych stylów powinien obowiązywać na którym szczeblu kierowania logistyką SP. Odpowiedź na to pytanie daje proces planowania

zadań zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych, a konkretnie jeden z podstawowych elementów składowych tego procesu, rzutującym na styl kierowania podwładnymi, jest opracowanie i podjęcie decyzji (zamiaru):

Metoda kolejnego przygotowania polega na tym, że dopiero wypracowanie całościowej decyzji na określonym szczeblu organizacyjnym wojsk oraz jej zatwierdzenie przez szczebel nadrzędny, pozwala na rozpoczęcie przygotowania na szczeblu bezpośrednio podległym. Metoda ta umożliwia więc precyzyjne postawienie zadań podwładnym całości zadań (w pełnym zakresie wiadomości o nich), udzielenie im pomocy podczas przygotowania oraz kontrolę realizacji przedsięwzięć.

Zasadniczym wymogiem tej metody jest konieczność dysponowania odpowiednio długim czasem, czego wymaga pracochłonny całościowy proces przygotowania do działań na kolejnych szczeblach organizacyjnych wojsk. Z tego też względu metoda ta ma zastosowanie przede wszystkim w czasie „P" oraz na szczeblach strategiczno-operacyjnych.

Graficzny model przygotowania do działań metodą równoległą i kolejną przedstawiono na rys. 13.

Proces przygotowania do zabezpieczenia logistycznego składa się z trzech zasadniczych etapów, tzw. „cyklu organizacyjnego":

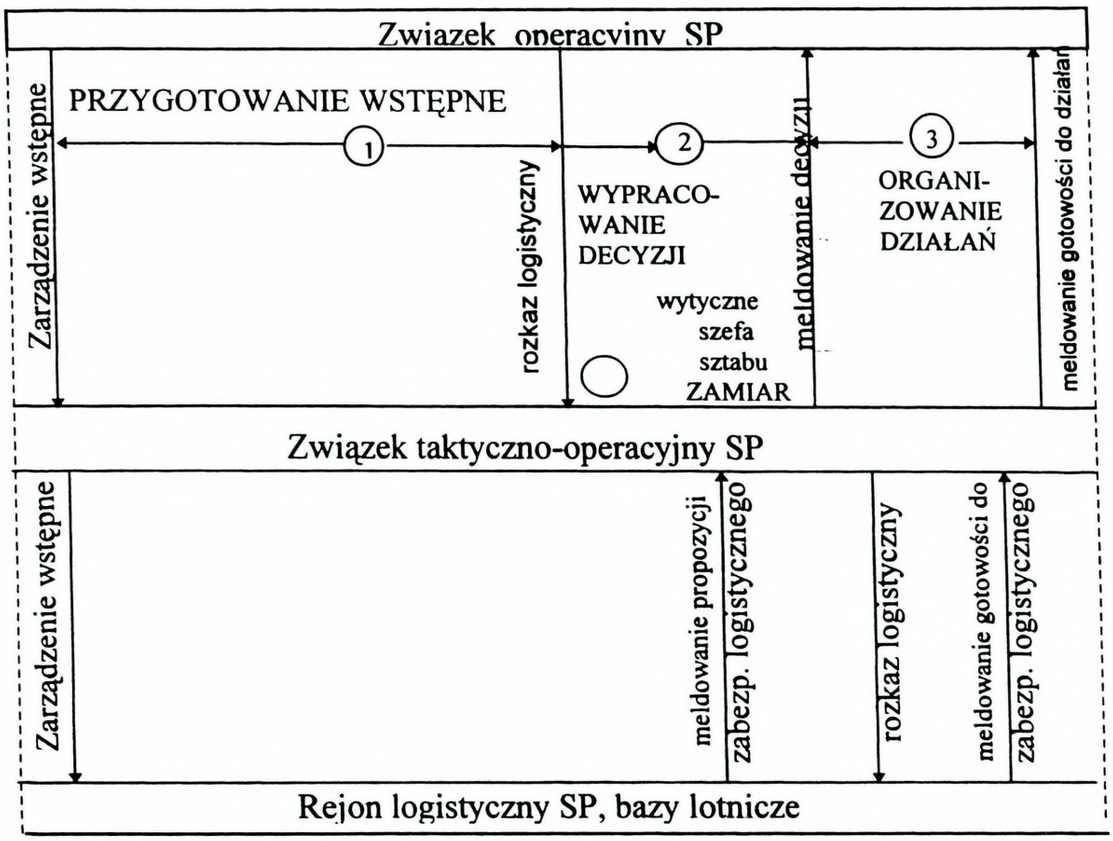
- ogólne (wstępne) przygotowanie do zabezpieczenia logistycznego;
- wypracowanie decyzji logistycznej;
- organizowanie zabezpieczenia logistycznego.

4.1.1. Ogólne (wstępne) przygotowanie do działań, w tym do zabezpieczenia logistycznego

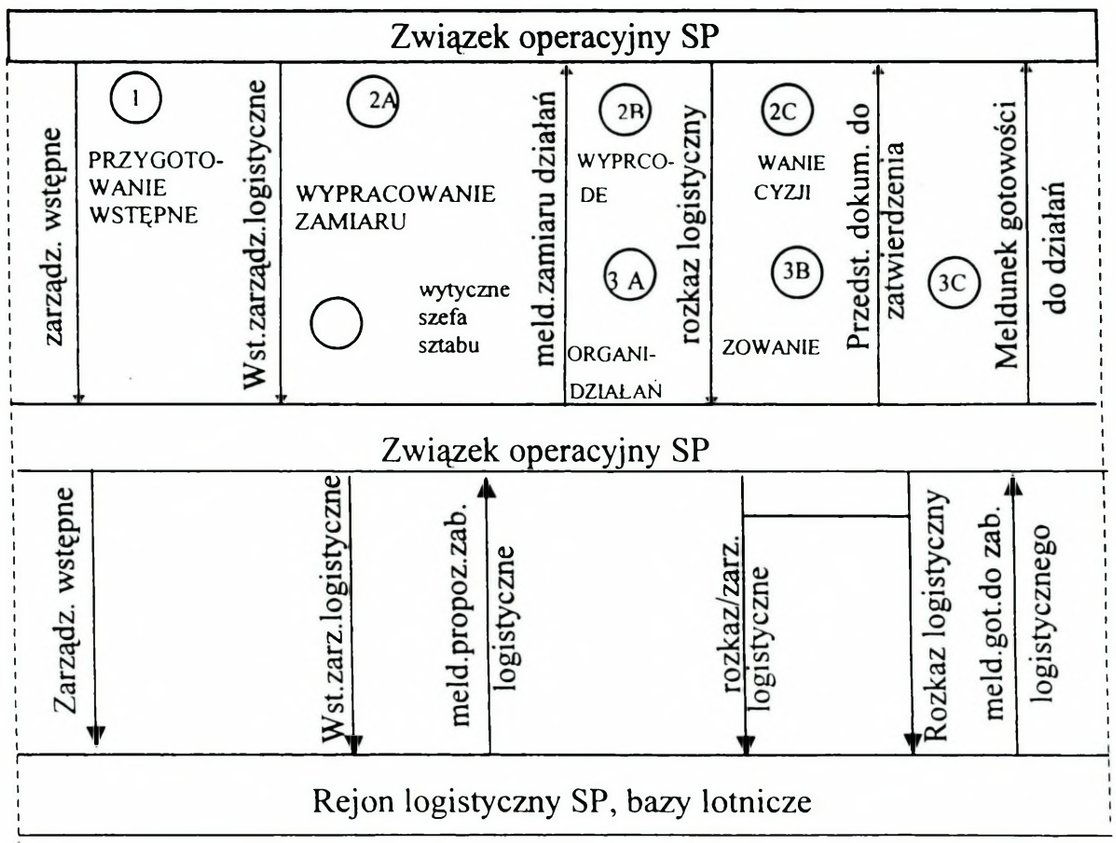
Rozpoczyna się ten proces po otrzymaniu dyrektywy materiałowej lub wstępnego zarządzenia naczelnego wodza lub przełożonego wyższego szczebla dowodzenia[75].

[75] Podstawą do rozpoczęcia wstępnego przygotowania do zabezpieczenia logistycznego mogą być również ustne, specjalistyczne zadania i informacje wyższego sztabu.

A. Metoda kolejna:



B. Metoda równoległa:



Rys. 13. Modele przygotowania do zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych

Na tej podstawie oraz według wytycznych dowódcy szef sztabu opracowuje zarządzenie wstępne, z którym zapoznawani są głównie zastępcy dowódcy, w tym do spraw logistyki. Ponieważ tak postawione zadania będą z reguły bardzo ogólne, wstępne przygotowanie polegać będzie na prognozowaniu zabezpieczenia logistycznego, studiowaniu wiadomości o działalności przeciwnika i wojsk własnych oraz warunkach otoczenia mogących wywierać wpływ na realizację zadań zabezpieczenia logistycznego, a także uaktualnianie i uszczegółowianie danych o sytuacji logistycznej.

4.1.2. Wypracowanie decyzji o zabezpieczeniu logistycznym

Wypracowanie decyzji o zabezpieczeniu logistycznym SP w działaniach bojowych, jest wypracowaniem organicznej części decyzji dowódcy o działaniach bojowych.

Propozycję decyzji dowódcy SP, w tym zakresie wypracowuje jego zastępca do spraw logistyki.

Propozycje te wypracowywane są na podstawie:

a) **w metodzie kolejnej** - wytycznych szefa sztabu, wynikających z rozkazu (zarządzenia) bojowego dowódcy SP lub rozkazu (zarządzenia) logistycznego dowódcy SP;

b) **w metodzie równoległej** - wytycznych szefa sztabu, wynikających ze wstępnego zarządzenia bojowego dowódcy SP lub ewentualnych, specjalistycznych wytycznych logistycznych inspektoratu logistyki WP.

Wytyczne szefa sztabu SP dla zastępcy do spraw logistycznych powinny zawierać następujące informacje (dane) i zadania:

- zadanie bojowe i jego cel, a w metodzie kolejnej również zamiar wykonania zadania bojowego;
- kalkulacje czasu ogółu przedsięwzięć przygotowanych (od otrzymania zadania do osiągnięcia gotowości do jego wykonania);
- przedsięwzięcia do natychmiastowego wykonania;
- organizację rekonesansu;
- zakres danych i propozycji zabezpieczenia logistycznego, niezbędnych dowódcy SP do podjęcia decyzji, a w metodzie równoległej - zamiaru[76].

[76] Będzie to tzw. „zamiar rozszerzony" tzn. obejmujący również inne zagadnienia decyzyjne określane każdorazowo przez dowódcę - na podstawie *Dowodzenie lotnictwem*, część III, rozdział 2.4., s. 26.

Wytyczne szefa sztabu SP dla zastępcy dowódcy do spraw logistyki wypracowującego propozycję decyzji w zakresie zabezpieczenia logistycznego umożliwiają:

a) wypracowanie propozycji zabezpieczenia logistycznego, odpowiedniej do zadania bojowego, celu działań bojowych oraz zamiaru działań bojowych (walki) - w metodzie kolejnej;

b) dostosowanie czasów i terminów realizacji przedsięwzięć przygotowawczych w zakresie zabezpieczenia logistycznego do reżimów czasowych całościowego procesu przygotowawczego;

c) przygotowanie w wystarczającym zakresie danych i propozycji zabezpieczenia logistycznego SP. Proces wypracowania decyzji o zabezpieczeniu logistycznym wymaga od zastępców dowódcy SP do spraw logistyki realizacji następujących metodycznych przedsięwzięć:

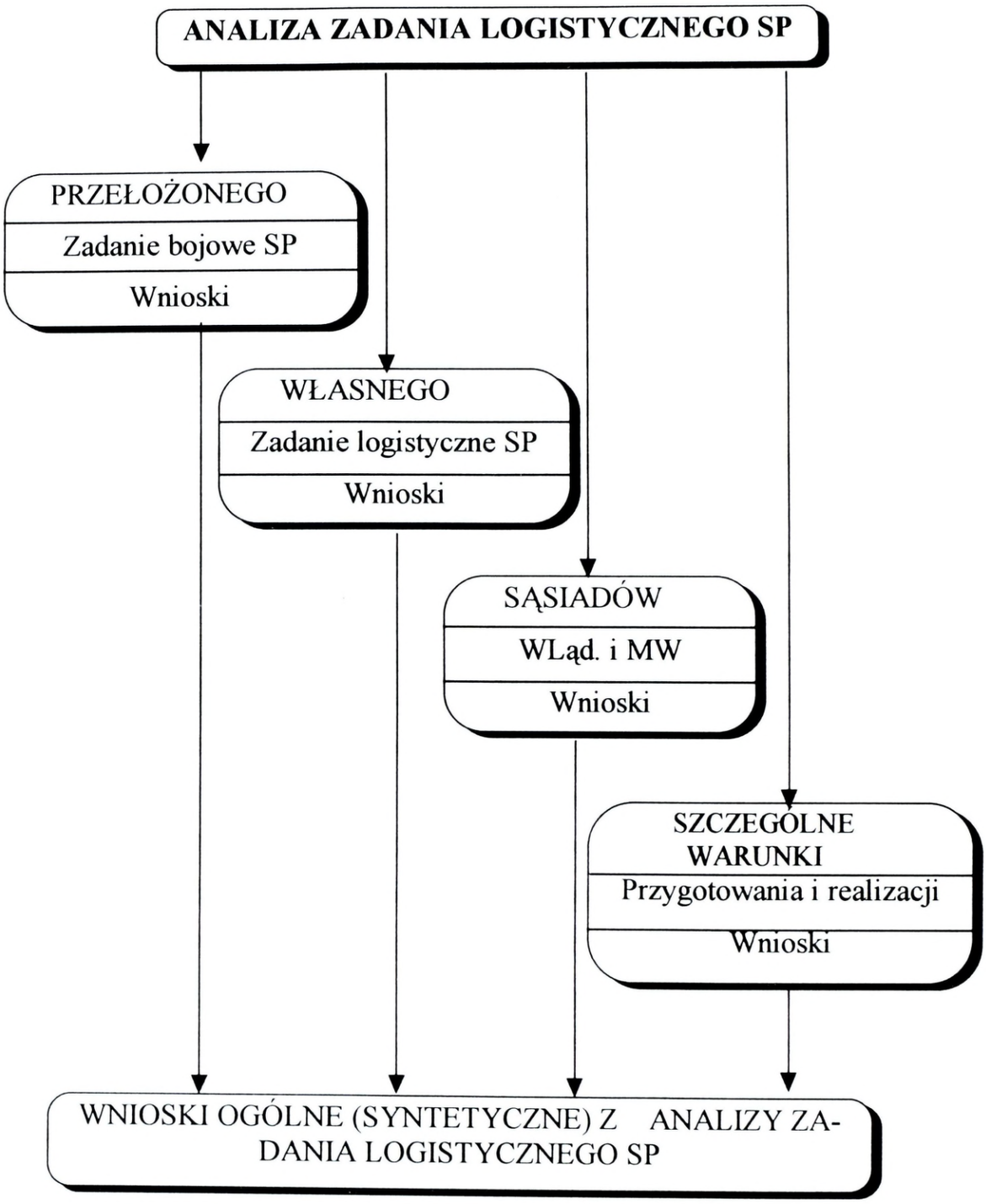
- analizy zadań logistycznych (w odniesieniu do lotnictwa, WR, WRt);
- kalkulacji czasu realizacji przedsięwzięć przygotowawczych w zakresie zabezpieczenia logistycznego;
- podjęcia zamiaru o zabezpieczeniu logistycznym;
- oceny sytuacji logistycznej;
- podjęcia decyzji o zabezpieczeniu logistycznym.

Analizę zadań logistycznych prowadzą z reguły osobiście zastępcy dowódcy SP do spraw logistycznych. Przedsięwzięcie to może być również przeprowadzone przy udziale innych oficerów, szczególnie podczas pracy metodą równoległą.

Zastępca dowódcy - szef logistyki SP w pierwszej kolejności (w metodzie równoległej) powinien sprecyzować dla podwładnych zadania logistyczne. Zadania te wynikać będą bezpośrednio z zadań bojowych lotnictwa, WR, WRt SP, określonych w wytycznych szefa sztabu SP, oraz dyrektywy logistycznej Naczelnego Wodza.

Model analizy zadania logistycznego przedstawia rys. 14. Natomiast układ analizy zadania logistycznego przedstawiono w załączniku 1 do opracowania.

Kalkulacja czasu wykonania przedsięwzięć przygotowawczych w zakresie zabezpieczenia logistycznego prowadzone jest bezpośrednio po analizie zadania. Musi ona uwzględniać reżimy czasowe ogólnego przygotowania SP do działań bojowych, określone w wytycznych szefa sztabu SP. Tak dokonana kalkulacja czasu powinna pozwolić na prawidłowe przygotowanie i organizację zabezpieczenia logistycznego SP, między innymi na podstawie właściwie określonych:



Rys. 14. Model analizy zadania logistycznego SP

- terminu osiągnięcia gotowości do zabezpieczenia logistycznego, odpowiednio wyprzedzającego terminu gotowości do wykonania zadania bojowego[77];

- ogólnego czasu przygotowania do zabezpieczenia logistycznego, będącego różnicą osiągnięcia gotowości do realizacji zabezpieczenia logistycznego w SP, a terminem otrzymania zadania (wytycznych szefa sztabu SP);

– szczegółowe przedsięwzięcia „natychmiastowego wykonania" w zakresie zabezpieczenia logistycznego SP;

– sposób przygotowania propozycji o zabezpieczeniu logistycznym SP dla dowódcy SP;

– terminy ewentualnych wysłuchań meldunków szefów pionów organizacyjnych dotyczących szczegółowych danych i sposobów realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego SP.

Zamiar logistyczny, jest koncepcją (myślą przewodnią) realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego SP. Zamiar zabezpieczenia logistycznego SP wypracowują zastępcy dowódcy do spraw logistyki, a następnie przedstawiają go do zatwierdzenia dowódcy SP. Do czasu zatwierdzenia go przez dowódcę SP jest on jego propozycją.

Zamiar zabezpieczenia logistycznego SP powinien być zgodny, kompatybilny z zamiarem dowódcy wykonania zadania bojowego, uzgodniony i skoordynowany z zamiarem zabezpieczenia bojowego; spójny wewnętrznie (skoordynowany) między pionami logistyki, tj. techniki i zaopatrywania.

Zamiar zabezpieczenia logistycznego SP powinien obejmować następujące zagadnienia:

1. Główny wysiłek systemu zabezpieczenia logistycznego SP (realizacja których zadań logistycznych jest najważniejsza dla wykonania zadania bojowego przez SP).

2. Kolejność i sposoby zabezpieczenia logistycznego SP (w jakiej kolejności, jakimi siłami i środkami zabezpieczać).

3. Organizacja zabezpieczenia logistycznego SP w terenie (czym i kogo wspierać logistycznie).

4. Z czym w czasie realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego SP należy się liczyć, co stanowi największe zagrożenie dla wykonania zadań logistycznych, czego należy oczekiwać i co jest najtrudniejsze do wykonania oraz jakie przedsięwzięcia należy wykonać „natychmiast".

Podstawą do podjęcia zamiaru przez szefa logistyki SP są przede wszystkim wnioski z analizy zadania i kalkulacji czasu. Nie wyklucza się w tym okresie możliwości i potrzeby wykorzystywania uzyskiwanych różnych danych o stanie i możliwościach systemu zabezpieczenia

[77] Różnica ta dotyczy głównie lotnictwa SP i wynika z konieczności wykonania zadań techniczno-lotniskowych, warunkujących osiągnięcie gotowości bojowej przez załogi i statki powietrzne.

logistycznego SP, gromadzonych w sztabie logistyki SP lub bezpośrednio od szefów pionów logistycznych.

Szef logistyki SP podjęty przez siebie zamiar zabezpieczenia logistycznego SP melduje dowódcy SP.

Meldunek ten ze względu na potrzebę dokonania ustaleń zasadniczych odnośnie do zabezpieczenia logistycznego SP, będących podstawą do postawienia zadań do wykonania z reguły poszerzony będzie o zagadnienia wykraczające poza zakres i stopień szczegółowości zamiaru dowódcy SP w części dotyczącej zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych.

Prawdopodobnie najczęściej dowódca SP żądać będzie szczegółowych uzasadnień motywujących konkretne propozycje zawarte w zamiarze logistycznym oraz propozycje realizacji wybranych, najważniejszych i najtrudniejszych do realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego. Będzie więc to meldunek rozszerzony także o elementy decyzyjne, nazywany często meldunkiem „rozszerzonego zamiaru". Zakres takiego zamiaru powinien być określany w wytycznych szefa sztabu. W takiej sytuacji szef logistyki SP składający meldunek dowódcy SP musi być przygotowany do ewentualnych odpowiedzi na pytania dodatkowe, zadawane w trakcie lub po zakończeniu meldowania zamiaru logistycznego. Z tych względów, szefowie logistyki SP, przed wypracowaniem zamiaru logistycznego powinni dokonać oceny sytuacji logistycznej w SP, a następnie opracować meldunek dla dowódcy SP, obejmujący praktycznie pełny zakres zagadnień stanowiących układ meldunku, i będący propozycją decyzji (zamiaru w metodzie równoległej organizacji działań bojowych SP).

Zatwierdzony, rozszerzony zamiar zabezpieczenia logistycznego SP (tak jak i zamiar wykonania zadania bojowego i zabezpieczenia bojowego działań SP), przedstawiany jest wszystkim zainteresowanym i zaangażowanym w organizację działań bojowych SP osobom w sztabie SP. Przedsięwzięcie to traktowane jest jako postawienie zadań w zakresie zabezpieczenia logistycznego. Od tej chwili rozpoczyna się „cykl organizacji zabezpieczenia logistycznego" SP w działaniach bojowych, mimo tego, że „cykl przygotowawczy" nie został jeszcze zakończony.

Ocena sytuacji logistycznej SP polega na konfrontacji posiadanych danych i wniosków w celu dokładnego określenia możliwości realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w określonej sytuacji operacyjno-logistycznej.

Ocenę sytuacji logistycznej prowadzą zastępcy dowódcy SP do spraw logistycznych - szefowie logistyki SP na podstawie własnych wniosków oraz korzystając z danych (informacji,

rezultatów kalkulacji logistycznych) przedstawionych przez określonych funkcyjnych sztabu służb logistycznych SP, szczególnie szefów pionów.

Ocena sytuacji logistycznej rozpoczyna się po udzieleniu wytycznych przez szefa sztabu służb logistycznych SP funkcyjnym oficerom sztabu logistyki SP. Wytyczne te najogólniej obejmują dane dotyczące:

- zadania bojowego, jego cele i zamiar dowódcy SP;
- zadania logistyczne, jego cele i zamiar szefa logistyki SP;
- kalkulację czasu przedsięwzięć przygotowawczych w zakresie zabezpieczenia logistycznego;
- przedsięwzięcia do natychmiastowego wykonania w zakresie zabezpieczenia logistycznego;
- zakres szczegółowych informacji, danych i propozycji odnośnie do zabezpieczenia logistycznego, niezbędnych szefowi logistyki SP do podjęcia zamiaru (decyzji) zabezpieczenia logistycznego.

Na podstawie powyższego, oficerowie funkcyjni sztabu służb logistycznych SP dokonują specjalistycznych ocen sytuacji i przygotowują meldunki z informacjami i danymi, propozycjami odnośnie do możliwości podległych im służb w zakresie zabezpieczenia logistycznego SP w działaniach bojowych, które przedstawiają szefowi logistyki SP w trakcie oceny sytuacji.

Meldunki te opracowywane są na podstawie map roboczych, dokumentów pomocniczych (w tym wydruków z komputerów, wyników symulacji) oraz dodatkowo uzyskanych (uaktualnionych) informacji. Prezentują je wyznaczeni podczas udzielania wytycznych oficerowie w ustalonej kolejności i terminach, a także w pełnym lub zawężonym zakresie.

Układ każdego meldunku powinien obejmować (odpowiednio do reprezentowanej specjalności) informacje (dane) o:

- aktualnym stanie lub ukompletowaniu i położeniu podległych sił i środków oraz urządzeń;
- aktualnie wykonywanych (poprzednich) zadaniach i stopniu ich realizacji;
- otrzymaniu (kolejnego) zadania.
- ocenę możliwości wykonania zadania aktualnie wykonywanego i otrzymanego - kolejnego - do wykonania;
- propozycje wykonania otrzymanego zadania i ewentualne zmiany dotyczące wykonania zadania poprzedniego.

Ocenę sytuacji logistycznej (podobnie jak bojowej) można prowadzić dwoma sposobami tzn. według elementów sytuacji lub elementów decyzji. Modele obu sposobów oceny sytuacji logistycznej przedstawiono na rys. 15 i 16.

W warunkach przygotowania zabezpieczenia logistycznego SP do działań bojowych metodą kolejną, ocena sytuacji logistycznej prowadzona jest zwykle według elementów sytuacji. Trwa ona do czasu podjęcia przez dowódcę SP decyzji o działaniach bojowych SP, w tym o ich zabezpieczeniu logistycznym.

W metodzie równoległej, ocena sytuacji logistycznej prowadzona jest według elementów decyzji, których zakres określany jest każdorazowo wytycznymi.

Rozpoczyna się ona w czasie wypracowywania zamiaru (tzw. „wstępna ocena sytuacji") i jest kontynuowana podczas dalszego wypracowywania decyzji.

Należy pamiętać, że omówiona ocena sytuacji logistycznej dotyczy jedynie etapu wypracowania zamiaru (decyzji) o zabezpieczeniu logistycznym. Nie zwalnia to szefa logistyki SP od obowiązku ciągłej oceny sytuacji logistycznej, we wszystkich innych etapach „cyklu organizacyjnego" zabezpieczenia działań SP, tj. podczas wstępnego przygotowania, organizowania, wykonywania i podsumowania rezultatów działania logistycznego.

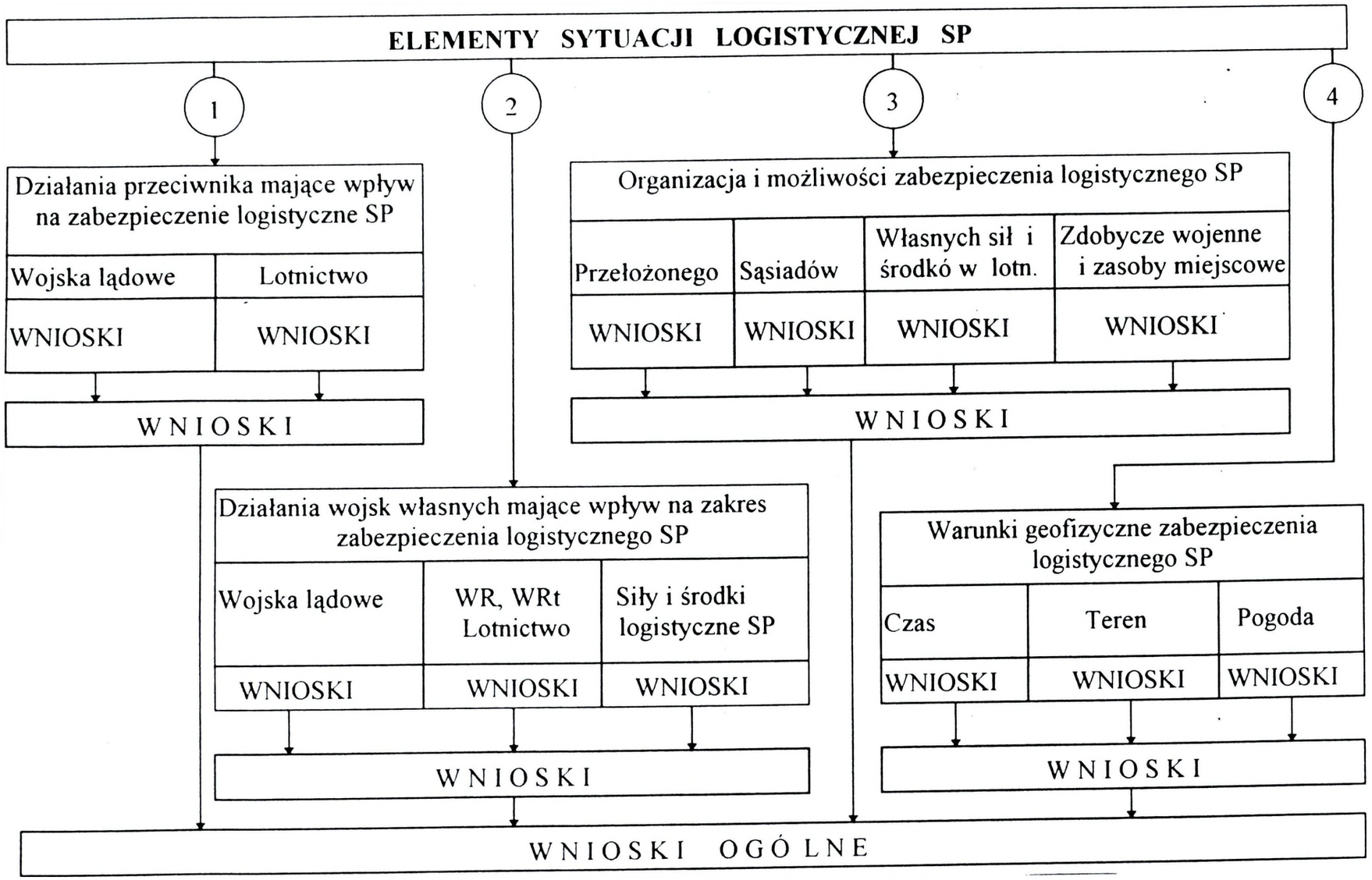
Decyzję o zabezpieczeniu logistycznym SP podejmuje dowódca SP na podstawie jej propozycji[78] wypracowanej przez szefa logistyki SP. Podstawą do podjęcia decyzji logistycznej są wnioski (wyniki) z oceny sytuacji logistycznej.

Treść propozycji decyzji o zabezpieczeniu logistycznym SP przedstawiana jest dowódcy SP w formie **meldunku** składanego ustnie i na piśmie oraz **planu zabezpieczenia logistycznego SP.**

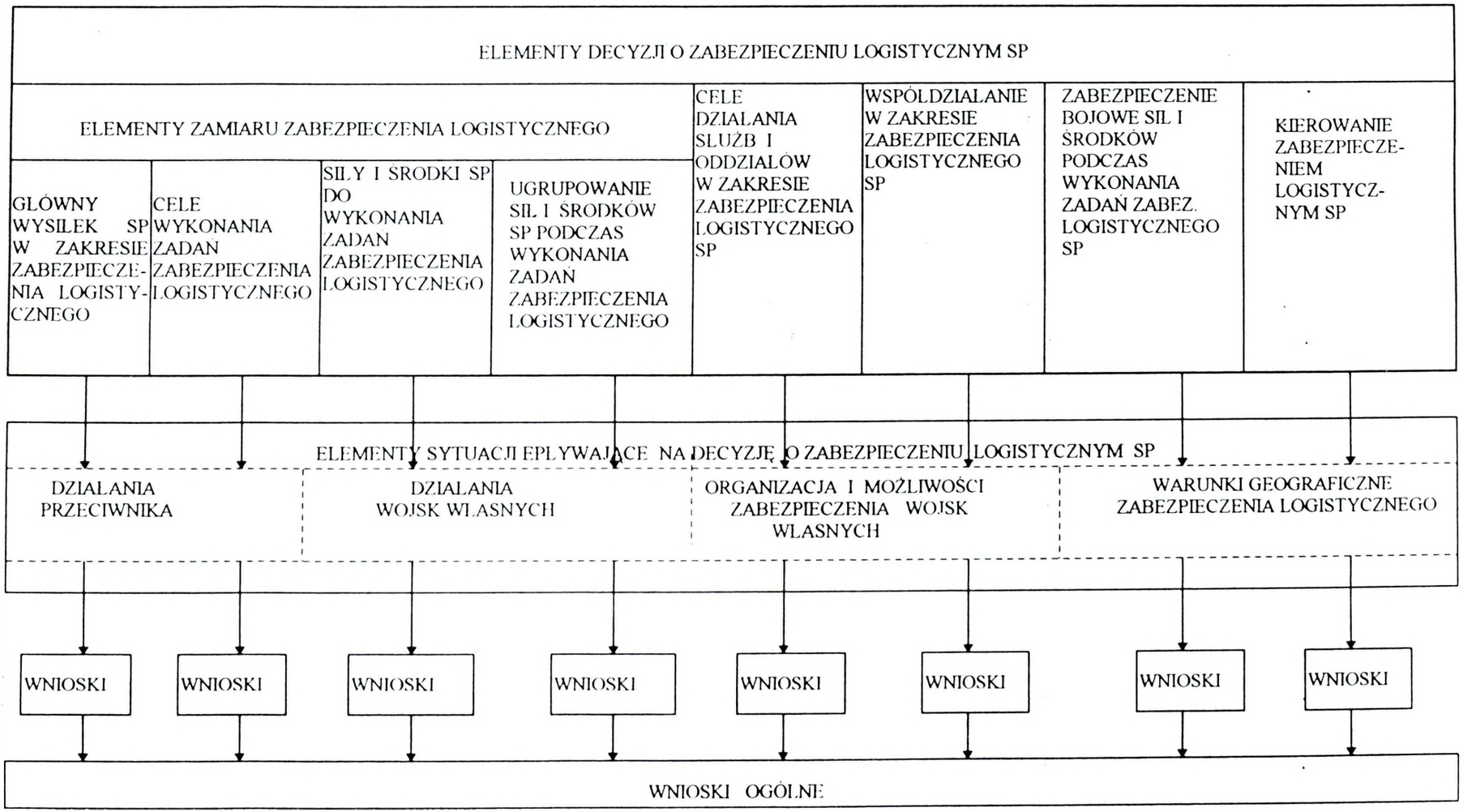
Zakres tematyczny i przedmiotowy ustnych meldunków propozycji decyzji może być zawężony do zagadnień najistotniejszych w konkretnych sytuacjach i przy wykonywaniu określonych zadań.

Pisemna decyzja wykorzystywana jest do przedstawienia jej przełożonym dowódcy SP, zapoznania z nią określonych oficerów sztabu SP, przed szczegółowym planowaniem działań bojowych, w tym zabezpieczenia logistycznego oraz postawienia zadań podwładnym.

[78] W metodzie równoległej przedstawiana jest tylko propozycja zamiaru, rozszerzonego o zasadnicze elementy decyzyjne. W metodzie równoległej decyzja o zabezpieczeniu logistycznym wypracowywana jest przez szefa logistyki - zastępcę dowódcy SP do spraw logistyki, zgodnie z zatwierdzonym rozszerzonym zamiarem zabezpieczenia logistycznego.



Rys. 15. Model sytuacji logistycznej sił powietrznych według elementów sytuacji



Rys. 16. Model oceny sytuacji logistycznej sił według elementów decyzji

Decyzja dowódcy SP o zabezpieczeniu logistycznym (zatwierdzona propozycja szefów logistyki SP) przedstawiona jest w dokumencie bojowym (dowodzenia) w postaci **„Planu zabezpieczenia logistycznego SP". Plan** ten składa się **z części graficznej** (mapy) i **części opisowej - legendy.**

Część graficzna planu zabezpieczenia logistycznego powinna zawierać położenie sił i środków logistycznych SP, szczególnie bezpośrednio podległych szefowi logistyki SP oraz postanowienia decyzyjne, a w szczególności dotyczące:

- rubieży styczności bojowej wojsk (RSBW) przewidywane kierunki i sposoby działań przeciwnika oraz prognozowane oddziaływanie na logistykę SP;
- sposobów wykorzystania sił i środków oraz urządzeń logistycznych tzn, rejony planowanego użycia, rozmieszczenia, przemieszczenia i rozwijania odwodów logistycznych i organicznych i przydzielonych;
- dróg dowozu i ewakuacji (medycznej i technicznej);
- rejonów i terminów rozwijania (przemieszczania stanowisk kierowania SP).

Druga część planu - legenda może być wykonana w formie opisowej w postaci tabel, schematów, wykresów, plansz, wydruków itp. W legendzie mają odzwierciedlenie dane, których nie można w ogóle lub w dostatecznym stopniu szczegółowości przedstawić graficznie na mapie. Legenda, ze względu na wymóg zatwierdzania „Planu zabezpieczenia logistycznego SP" przez dowódcę SP, powinna być podpisana przez szefa logistyki SP i szefa sztabu SP.

Organizowanie zabezpieczenia logistycznego rozpoczyna się postawieniem zadań. Proces ten rozpoczyna postawienie zadań z reguły:

- w metodzie kolejnej - po zatwierdzeniu decyzji o zabezpieczeniu logistycznym przez dowódcę SP i wyższego przełożonego;
- w metodzie równoległej - po zatwierdzeniu zamiaru logistycznego przez dowódcę SP.

Aktualnie, na szczeblu SP i związków operacyjno-taktycznych SP, zadania stawiane są w formie celów, które należy osiągnąć w wyniku działań SP. Na niższych szczeblach dowodzenia dowódcy określają samodzielnie w jaki sposób ten założony ogólny cel działania SP osiągnąć przez wykonanie własnego zadania. Jest to typowe działanie przez określanie zadań i sposobu dążenia do osiągnięcia własnego celu działań, a przez to i celu działania SP.

Z powyższego wynika, że zadania, również w zakresie zabezpieczenia logistycznego postawić można podwładnym dopiero po zatwierdzeniu przez dowódcę wyższego szczebla całościowej decyzji (zamiaru) dowódcy SP o działaniach bojowych, w tym o zabezpieczeniu logistycznym.

Należy przy tym pamiętać, że już podczas wstępnego przygotowania, czy wypracowania decyzji (zamiaru) mogą być stawiane częściowo zadania do wykonania[79].

Zadania w zakresie zabezpieczenia logistycznego stawiane są łącznie z zadaniami bojowymi i zabezpieczenia bojowego. Z reguły w pierwszej kolejności stawiane są zadania bojowe i dotyczące zabezpieczenia bojowego . Należy jednak pamiętać, że w określonych sytuacjach zadania w zakresie zabezpieczenia logistycznego mogą być stawiane w pierwszej kolejności. Wynika to z nakazu stawiania zadań najpierw tym podwładnym, którzy rozpoczynają działania najwcześniej.

Zadania stawia się ustnie (osobiście lub przez techniczne środki łączności) lub pisemnie (w postaci dokumentów bojowych).

Zadania zabezpieczenia logistycznego stawiane są po raz pierwszy ustnie przez dowódcę (lub w jego imieniu przez szefa sztabu) w formie wytycznych do zabezpieczenia logistycznego. Zadania te obowiązują cały stan osobowy SP, łącznie z innymi zastępcami dowódcy.

W podległych służbach zadania zabezpieczenia logistycznego stawia szef logistyki SP. W zadaniach (wytycznych) tych powinno się podawać:

- cel działalności logistycznej w SP i kierunki skupienia głównego wysiłku zabezpieczenia logistycznego;
- rejony rozmieszczenia (rozwinięcia) i przemieszczenia, sił i środków bezpośrednio podległych;
- rejony i terminy zgromadzenia zapasów środków materiałowych oraz kolejność zaopatrywania odbiorców;
- limity zużycia środków materiałowych;
- drogi, sposoby, środki dowozu i ewakuacji, terminy ich przygotowania;
- organizację pomocy medycznej, technicznej, materiałowej;
- termin gotowości logistyki SP do zabezpieczenia działań;
- położenie i przemieszczanie stanowiska kierowania logistyką SP.

Zadania stawiane są zarówno w metodzie kolejnej jak i równoległej.

Zadania zabezpieczenia logistycznego stawia dowódca SP podwładnym bezpośrednio podległym, to znaczy: dowódcom związków operacyjno-taktycznych (KOP i KL) oraz dowódcom jednostek bezpośrednio podległych.

Zadania zabezpieczenia logistycznego określa się na piśmie w następujących dokumentach dowodzenia:

[79] Np. w zarządzeniu wstępnym wytycznych szefa sztabu SP w zakresie przedsięwzięć do natychmiastowego wykonania.

– w metodzie kolejnej - w rozkazie (zarządzeniu) logistycznym (po wypracowaniu decyzji) - wydawanym jednocześnie z rozkazem (zarządzeniem) bojowym;

– w metodzie równoległej - we wstępnym zarządzeniu logistycznym szefa logistyki SP (po wypracowaniu i zatwierdzeniu) zamiaru, jednocześnie ze wstępnym zarządzeniem bojowym dowódcy SP, a następnie w rozkazie (zarządzeniu) logistycznym dowódcy SP (po wypracowaniu decyzji o zabezpieczeniu logistycznym), jednocześnie z rozkazem (zarządzeniem) bojowym[80].

Rozkazy logistyczne opracowywane są jedynie w przypadkach przygotowania do działań po zakończeniu wykonywania zadania poprzedniego oraz w wypadku konieczności dokonania zasadniczych zmian w zabezpieczeniu logistycznym. Rozkaz logistyczny podpisują: dowódca, szef sztabu i szef logistyki SP.

Zarządzenie logistyczne opracowywane jest w okolicznościach otrzymania następnego zadania w trakcie wykonywania zadania poprzedniego, bądź w sytuacjach nie wymagających zasadniczych zmian w zabezpieczeniu logistycznym, a jedynie postawienia zadań dodatkowych niektórym wykonawcom, w ramach zadań określonych poprzednio.

Zarządzenie logistyczne podpisują tylko szefowie logistyki SP.

Rozkazy (zarządzenia) logistyczne lub wyciągi z nich przesyłane, przekazywane są do zainteresowanych podwładnych w zakresie ich dotyczącym.

4.2. Podczas zabezpieczenia logistycznego

Kierowanie przez szefa logistyki SP realizację zadań zabezpieczenia logistycznego działań bojowych rozpoczyna się z chwilą osiągnięcia gotowości bojowej przez podległe służby i jednostki logistyczne i trwa do zakończenia procesu odtwarzania gotowości bojowej SP po wykonaniu określonego zadania bojowego (po wykonaniu planu działań bojowych SP).

Kierowanie wykonaniem zadań zabezpieczenia logistycznego podczas prowadzenia działań bojowych przez SP obejmuje następujące przedsięwzięcia: nadzorowanie i pomoc służbom i jednostkom logistycznym bezpośrednio podległym i niższych szczebli w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego; bieżące korygowanie treści wykonywanych zadań zabezpieczenia logistycznego i przekazywanie skorygowanych zadań wykonawcom.

---

[80] W przypadku, gdy wstępna ocena sytuacji logistycznej oraz zamiar i wytyczne w tym zakresie pozwalają opracować rozkaz (zarządzenie) logistyczny, dopuszcza się nie wykonywanie wstępnego zarządzenia logistycznego a przekazanie zadań już w postaci pełnego dokumentu rozkazodawczego. Może to nastąpić podczas przygotowania do działań w niezmieniającej się sytuacji logistycznej.

Kierowanie realizacją zadań zabezpieczenia logistycznego SP podczas wykonywania zadań bojowych polega na przekazywaniu podwładnym informacji i poleceń (zarządzeń, rozkazów) związanych z wykonywanymi zadaniami zabezpieczenia logistycznego. Przekazywane informacje mogą dotyczyć sytuacji odnoszącej się do zabezpieczenia logistycznego bezpośrednio wpływającej na jakość realizacji zadań tego zabezpieczenia. Np. dotyczyć może zmiany czasu dowozu czy odbioru środków materiałowych lub miejsca czy sposobu ich odbioru.

Informacje i polecenia przekazywane są podwładnym przy pomocy środków łączności bezpośrednio przez szefa logistyki SP lub na jego polecenie przez upoważnionych oficerów z CSD SP lub PSD SP względnie innych SD z których aktualnie kieruje się działaniami bojowymi SP.

Nadzorowanie i pomoc służbom i jednostkom logistycznym bezpośrednio podległym i niższych szczebli w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego polega na osobistym udziale szefa logistyki SP lub upoważnionych przez niego oficerów sztabu służb logistycznych SP w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w tych podległych mu pododdziałach logistycznych, gdzie sytuacja logistyczna jest bardzo skomplikowana, trudna i wymaga częstej interwencji i pomocy osób z większymi uprawnieniami i kompetencjami.

Bieżące korygowanie treści wykonywanych zadań zabezpieczenia logistycznego i przekazywanie skorygowanych zadań wykonawcom wynika z zachodzących zmian w sytuacji bojowej oraz logistycznej, warunków wykonania zadania. Polega ono na wprowadzeniu zmian (najczęściej niewielkich i z zasady wcześniej przewidywanych w uprzednio podjętej decyzji o zabezpieczeniu logistycznym wykonania zadania bojowego i natychmiastowym przekazaniu ich wykonawcom. Zbieranie i studiowanie informacji przez sztab służb logistycznych SP o sytuacji logistycznej powinno być systematyczne. Informacje te od podległych służb i jednostek logistycznych powinny napływać w miarę potrzeb oraz w ustalonych terminach. Po otrzymaniu należy je szybko opracować i przekazać szefowi logistyki SP. Opóźnienie w przekazaniu informacji powodować może utratę ich wartości ze względu na dezaktualizację treści, a przez to wpływać szkodliwie na przebieg i wyniki realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego.

Wszystkie otrzymane wiadomości wpływające do sztabu służb logistycznych SP po opracowaniu i podjęciu odnośnej decyzji wrysowuje się na mapę roboczą i wpisuje do dziennika działań bojowych.

Wszelkie jednak zmiany w uprzednio podjętej decyzji o zabezpieczeniu logistycznym SP dokonywać może tylko szef logistyki SP lub upoważniona przez niego osoba (np. szef sztabu -

sztabu służb, służb logistycznych SP), o czym obowiązany jest natychmiast powiadomić szefa sztabu lub dowódcę SP.

4.3. Po wykonaniu zadań zabezpieczenia logistycznego sił powietrznych

Po zakończeniu wykonywania zadań zabezpieczenia logistycznego określonego zadania bojowego SP sztab służb logistycznych tego związku opracowuje meldunek (sprawozdanie) logistyczny.

Meldunki mogą być terminowe i doraźne, sprawozdania tylko w nakazanym terminie.

W meldunkach logistycznych podaje się wyniki realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego, zużycie i stan zapasów środków materiałowych, poniesione straty, potrzeby, prośby itp.

Meldunki opracowuje się pisemnie lub zapisuje na taśmie magnetofonowej czy dyskietkach i przekazuje do sztabu nadrzędnego z wykorzystaniem poczty polowej, względnie oficerów łącznikowych (kierunkowych) lub technicznych środków łączności.

W celu szybszego i jednolitego opracowania i przekazywania szczególnie przez techniczne środki łączności używa się dokumentów sformalizowanych (blankietów) ustalonego wzoru.

W sprawozdaniu logistycznym zawiera się dane o działaniu, położeniu, możliwościach podległych służb logistycznych. W pierwszym punkcie sprawozdania podaje się położenie jednostek logistycznych bezpośrednio podległych, charakter realizowanych zadań zabezpieczenia logistycznego i wyniki. W następnych stan żołnierzy, straty, stan środków materiałowych w poszczególnych jednostkach i służbach bezpośrednio podległych, możliwość realizacji zadań. Podaje się również wnioski i doświadczenia z realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego.

Studiowanie doświadczeń z realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego, ich opracowanie i ropowszechnianie należy do obowiązków sztabu logistyki SP, w formie zarządzeń, rozkazów, komunikatów, wytycznych itp.

5. KOMPETENCJE WAŻNIEJSZYCH OSÓB FUNKCYJNYCH I ORGANÓW KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH

5.1. Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego Wojska Polskiego

a) Sztab Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego Wojska Polskiego (ILSzG WP):

– koordynowanie przedsięwzięć w zakresie kierowania całością sił logistycznych WP oraz ich rozwoju;

– planowanie i doskonalenie struktur organizacyjnych logistyki oraz przedsięwzięć mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia sił i środków zabezpieczenia logistycznego SZ RP, w tym SP;

– opracowanie analiz ekonomicznych oraz przedstawianie opinii i wniosków dotyczących działalności logistycznej;

– organizacja informatyzacji procesów logistycznych w działalności bieżącej czasu „P" i „W" (prowadzenie bazy danych o możliwościach i stanach faktycznych U i SW oraz środkach materiałowych, w tym bojowych;

– planowanie działalności bieżącej oraz jej koordynacja w pionie logistyki;

– opracowanie i koordynacja dokumentów normatywnych w zakresie urzutowania i rozmieszczenia środków materiałowych, na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

b) Zarząd Zaopatrywania Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego Wojska Polskiego:

– określanie kierunków i koncepcji rozwoju oraz doskonalenie systemów zaopatrywania i obsługi wojsk w oparciu o aktualne i perspektywiczne zadania SZ, a także możliwości materiałowo-techniczne i finansowe;

– opracowywanie zasad wykorzystania informatyki w procesach zaopatrywania;

– opracowywanie finansowych zasad funkcjonowania systemu zaopatrywania SZ;

– planowanie zabezpieczenia materiałowego rozwinięcia i użycia operacyjno-mobilizacyjnego wojsk;

– ustalenie zasad zaopatrywania wojsk, opracowywanie norm i należności czasu „P" i „W" oraz określenie zasad magazynowania i dystrybucji. Ustalanie zasad funkcjonowania i wykorzystania stacjonarnej bazy magazynowej wojska i gospodarki narodowej (GN), urzuto-

wania i dyslokacji zapasów w poszczególnych rodzajach zaopatrzenia na szczeblu taktycznym i operacyjnym;

– prowadzenie ewidencji i uzbrojenia sprzętu wojskowego;

– planowanie i realizacja dostaw środków materiałowych w zakresie zaopatrywania w żywność, umundurowanie, mps oraz w sprzęt i wyposażenie w tych grupach;

– programowanie szkolenia młodszych specjalistów w zakresie swoich zadań.

c) Zarząd Eksploatacji (Techniki) Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego Wojska Polskiego:

– opracowywanie planów docelowej eksploatacji sprzętu wojskowego i propozycji jego zagospodarowania oraz określenia wynikających z nich potrzeb napraw zakładowych i wojskowych;

– określenie warunków i harmonogramów zapewniających poprawne warunki wdrażania sprzętu do eksploatacji w wojsku oraz nadzór nad procesem wdrażania;

– planowanie i wprowadzenie w wojskach działalności nadzorczej w zakresie przestrzegania obowiązujących norm i przepisów dotyczących eksploatacji;

– organizacja i nadzór nad działalnością prewencyjną w SZ;

– organizacja działalności obsługowo-naprawczej w SZ;

– opracowywanie zasad funkcjonowania systemu eksploatacji oraz opracowywanie propozycji i opiniowanie struktur organów obsługowo-naprawczych i wyposażenia technicznego czasu „W";

– opracowywanie założeń systemu informatycznego umożliwiającego planowanie i realizację procesów eksploatacyjnych;

– opracowywanie planów wykorzystania infrastruktury technicznej kraju dla potrzeb SZ oraz możliwości jej rozbudowy i modernizacji;

– kierowanie zaopatrywaniem w U i SW, części zamierzenia, materiały eksploatacyjne i wyposażenie warsztatowe wojsk lądowych.

– koordynowanie procesami zaopatrywania w U i SW w R SZ (SP i MW).

d) Zarząd Infrastruktury Wojskowej Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego Wojska Polskiego:

– prognozowanie, programowanie i planowanie potrzeb inwestycyjnych i remontowych SZ;

– nadzór nad realizacją przedsięwzięć inwestycyjno-remontowych SZ;

– realizacja przedsięwzięć związanych z eksportem inwestycji i usług resortu ON wynikających z umów międzynarodowych;

– współudział w tworzeniu aktów normatywno-prawnych dotyczących systemu transportowego i sieci komunikacyjnej pod względem aspektów obronnych;

– opracowywanie propozycji programów inwestycyjnych o charakterze obronnym realizowanych z budżetu państwa;

– współudział i reprezentowanie interesów SZ w planowaniu przestrzennym kraju, regionów i miast w zakresie infrastruktury komunikacyjnej i obronnej;

– gospodarka nieruchomościami wojskowymi, i terenami będącymi w zarządzie i użytkowaniu organów wojskowych;

– kierowanie działaniami w zakresie zakwaterowania SZ;

– nadzór nad ochroną środowiska oraz działalność normatywno-legislacyjna w tym zakresie;

– kierowanie gospodarką materiałowo-techniczną i zaopatrzeniową w niezbędnym do utrzymania nieruchomości wojskowych i infrastruktury technicznej;

– zaopatrywanie nieruchomości wojskowych w sprzęt kwaterunkowy i przeciwpożarowy.

e) Szefostwo Służby Zdrowia Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego Wojska Polskiego:

– opracowywanie norm i zasad dotyczących organizacji i realizacji zabezpieczenia medycznego SZ w czasie „P" i „W" oraz perspektywicznych planów rozwoju służby;

– sterowanie przygotowaniem kadr medycznych, organizacja kształcenia i szkolenia specjalistycznego oraz merytoryczny nadzór nad działalnością wojskowych służb medycznych;

– wdrażanie zasad organizacji pracy placówek lecznictwa podstawowego, specjalistycznego, szpitalnego, uzdrowiskowego, sanatoriów oraz ośrodków profilaktyczno-kondycyjnych;

– opracowanie norm oraz wymogów odnośnie przestrzegania higieny zdrowotnej w wojsku, zapobieganie i zwalczanie chorób zakaźnych;

– normowanie należności urzutowania i utrzymania zapasów materiałowych w SZ i GN dla potrzeb czasu „P" i „W";

– sterowanie polityką zakupów materiałowych i sprzętu specjalistycznego;

– prowadzenie analiz ekonomiczno-finansowych i opracowanie potrzeb odnośnie do zaopatrzenia w środki materiałowe i sprzęt służby zdrowia;

– kierowanie całokształtem zabezpieczenia weterynaryjnego w SZ ze szczególnym uwzględnieniem ochrony zdrowia żołnierzy i nadzoru nad żywnością.

f) Zarząd Komunikacji Wojskowej Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego Wojska Polskiego:

– organizacja i kierowanie w skali SZ przewozami wojskowymi i transportem kolejowym oraz samochodowym w ramach scentralizowanych przewozów gospodarczych;

– wypracowanie koncepcji wykorzystania sieci komunikacyjnej kraju do zabezpieczenia działań SZ;

– prowadzenie studiów operacyjno-komunikacyjnego przygotowania terytorium kraju oraz opracowanie prognoz rozwoju sieci i postulatów w tym zakresie;

– współudział w planowaniu przewozów wojskowych związanych z mobilizacyjnym i operacyjnym rozwinięciem SZ oraz dowozem i ewakuacją środków materiałowych;

– wypracowanie i stałe doskonalenie zasad funkcjonowania systemu kierowania ruchem na wojskowych drogach samochodowych;

– planowanie osłony technicznej sieci komunikacyjnej kraju na okres specjalny z udziałem potencjału wykonawczego komunikacji wojskowej oraz resortów gospodarki narodowej a także prowadzenie gospodarki wojskowymi bocznicami kolejowymi.

5.2. Dowódcy i szefa logistyki Sił Powietrznych

Dominującą rolę w kierowaniu systemem zabezpieczenia logistycznego SP powinny spełniać sztaby określonego szczebla, które są organami dowództw (szefów) w kierowaniu podległymi pododdziałami i służbami. W swojej działalności wykonują one następujące zadania: zbierają, studiują, uogólniają oraz przygotowują dane z zakresu zabezpieczenia logistycznego, niezbędne dowódcy (szefowi) do podjęcia decyzji (zamiaru); koordynują prace wszystkich służb i pododdziałów; kierują rozkazy, zarządzenia, wytyczne dowódców (szefów) do wykonawców, kontrolują przebieg wykonania zadań; opracowują dokumenty osiągania stanów gotowości bojowej, organizują i kontrolują szkolenie bojowe i specjalistyczne żołnierzy; czuwają nad zachowaniem tajemnicy służbowej; organizują wymianę informacji ze współdziałającymi wojskami; prowadzą ewidencję stanu osobowego.

W swojej pracy sztaby powinny wykorzystywać dokładnie opracowane i stale uaktualniane plany działania.

Znaczenie kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP wynika przede wszystkim z bezpośredniej zależności powodzenia wykonania zadań bojowych przez SP od sprawnie zorganizowanego zabezpieczenia logistycznego tych zadań.

O wykorzystaniu SP i ich zabezpieczeniu logistycznym decydują następujące osoby funkcyjne pionów dowodzenia i zarządzania:

– w pionie dowodzenia działaniami SP naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP, dowódca SP dowódcy ZTO SP, dowódca ZT, dowódcy oddziałów tych związków oraz dowódcy eskadr dywizjonów itp. tych oddziałów;

– w pionie zabezpieczenia logistycznego działań bojowych SP udział biorą: szef logistyki SP , szef logistyki ZTO SP, dowódca rejonu logistycznego, szef logistyki ZT SP szef logistyki oddziałów SP, dowódcy pododdziałów logistycznych oddziałów SP.

Ponadto w zarządzeniu działalnością specjalistyczną udział biorą, z uprawnieniami adekwatnie do szczebla dowodzenia, szefowie służb występujący na wyżej wymienionych szczeblach organów logistycznych.

Nieprzerwane, terminowe i zgodne z potrzebami zabezpieczenie logistyczne działań bojowych będzie bezpośrednio zależało od właściwie zorganizowanego, ciągłego i spełniającego wszystkie wymagania opisane wcześniej a dotyczące kierowania systemem zabezpieczenia logistycznego SP.

Celem kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP jest właściwa i w terminie organizacja i realizacja zaspokojenia potrzeb związanych z funkcjonowaniem i działalnością bojową oddziałów ZT, oddziałów (WR, WRt, WL) SP poprzez utrzymywanie ciągłego kontaktu pomiędzy: dowódcą SP a jego szefem logistyki, szefem logistyki SP, a szefami logistyki poszczególnych szczebli kierowania (przełożonymi, podwładnymi i współdziałającymi) oraz wymianę informacji, udzielanie wytycznych, wysłuchiwanie danych i propozycji, podejmowanie decyzji (zamiarów), wydawanie rozkazów i zarządzeń oraz określanie zadań, zbieranie sprawozdań i meldunków.

Spełnianie celu kierowania systemem zabezpieczenia logistycznego SP gwarantować powinna realizacja podstawowych funkcji dowodzenia i zarządzania, a mianowicie: planowanie zabezpieczenia logistycznego - czyli przewidywanie perspektywiczne (prognozowanie) potrzeb wynikających z wymogów pola walki i przewidywanego wykorzystania ZT, oddziałów i pododdziałów SP w odpowiednim czasie udzielanie wytycznych; umiejętne organizowanie działalności logistycznych ogniw systemu zabezpieczenia SP i jego rejonów logistycznych; uwzględnienie roli i miejsca SP w działaniach bojowych oraz koordynowanie działalności ogniw systemu logistycznego w toku działań bojowych w celu dokładnego wykonania zadań i w określonym czasie; kontrolowanie - czyli konsekwentne porównywanie rzeczywistych wyników działania z założonymi celami i zadaniami.

Głównym elementem procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP jest podjęta optymalna decyzja o zabezpieczeniu logistycznym działań. W toku podejmowania decyzji

powinny być przestrzegane następujące zasady: przełożony nie powinien decydować o tym, o czym może podwładny; decyzję (projekt) powinien przygotowywać podległy sztab; decyzja powinna być podjęta w ramach dopuszczalnego czasu reakcji (podjęta późno nie będzie wykonana)[81].

W procesie kierowania systemem zabezpieczenia logistycznego SP przygotowaniem decyzji zajmują się oficerowie sztabu wraz z organami logistycznymi odpowiedniego szczebla dowodzenia. Natomiast decyzję podejmuje jednoosobowo (w zakresie swoich kompetencji) dowódca bądź szef logistyki. Schemat struktury organizacyjnej oraz zakres struktury kompetencyjnej SP przedstawiają załączniki 6, 7.

Do zadań sztabu w procesie kierowania systemem zabezpieczenia logistycznego SP zaliczyć należy:

- systematyczne zbieranie informacji od nadrzędnych dowództw i sztabów oraz organów logistycznych o zadaniach stawianych SP planowanym manewrze, przydzielonych normach, zasadach ich wykorzystania, o dowozie środków materiałowych jak również o zasadach i możliwościach wykorzystania baz lotniczych rejonów, dróg, przepraw, stacji załadowczych, urządzeń ewakuacyjno - remontowych, ewakuacyjno - medycznych i innych elementów logistycznych;
- stałe zbieranie informacji od podległych ogniw logistycznych o aktualnym stanie i ukompletowaniu, rozmieszczeniu, wykonywanych zadań, zużyciu środków materiałowych, potrzebach, stanie technicznym sprzętu, stratach w stanie osobowym, sprzęcie i środkach materiałowych, a zwłaszcza o możliwościach zabezpieczenia logistycznego działań bojowych oddziałów i pododdziałów SP;
- ciągłe zbieranie informacji o taktyce oddziaływania przeciwnika zarówno powietrznego jak i grup specjalnych na elementy zabezpieczenia logistycznego SP, a zwłaszcza na lotniska, kolumny, bazy itp.;
- systematyczne zbieranie informacji o terenie w przewidywanym rejonie działań bojowych (charakterystyce dróg, rejonów nadających się do rozwinięcia pododdziałów logistycznych, infrastruktura, stan sanitarno - epidemiczny rejonu, zasoby wody itp.);
- ciągła obserwacja warunków meteorologicznych w poszczególnych porach roku i ich wpływ na możliwości wykonania zadań zabezpieczenia logistycznego SP;
- systematyczna i dokładna analiza danych i opracowanie referatów o możliwościach systemu logistycznego oraz propozycji o zabezpieczeniu logistycznym działań bojowych SP

[81] W. Mróz, *Kierowanie i organizacja ...*, op. cit., s. 20.

stanowiących podstawę do podjęcia decyzji przez dowódców pododdziałów i oddziałów lotnictwa tego związku;

– opracowywanie dokumentów logistycznych (rozkazów, zarządzeń, planów zabezpieczenia logistycznego itp.);

– terminowe, jednoznaczne przekazywanie zadań podległym pododdziałom logistycznym w zakresie zabezpieczenia logistycznego działań bojowych SP;

– zapewnienie łączności z podległymi i współpracującymi pododdziałami i służbami logistycznymi z uwzględnieniem skrytości i szybkości przekazywania informacji.

Powiązania i zależności organizacyjno - funkcjonalne na wszystkich szczeblach zarówno organów dowodzenia, w zakresie wykorzystania SP na polu walki, jak i organów biorących udział w procesie zabezpieczenia logistycznego działań bojowych tego lotnictwa powodują, że w kierowaniu występują wyraźne cztery kierunki działania:

– dowodzenie działaniami bojowymi SP;

– dowodzenie w zakresie zabezpieczenia logistycznego przez dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia;

– dowodzenie pododdziałami logistycznymi przez nadrzędne organa logistyczne;

– zarządzanie realizacją zadań zabezpieczenia logistycznego SP.

Dowodzenie działaniami bojowymi SP przebiega w relacjach:

– naczelny wódz - dowódca SP;

– dowódca SP - dowódcy ZTO SP;

– dowódcy ZTO lotnictwa - dowódcy ZT SP;

– dowódcy ZT SP - dowódcy oddziałów SP;

– dowódcy oddziałów SP - dowódcy eskadr, pododdziałów WR, WRt;

– dowódcy eskadr, pododdziałów WR WRt - podległy personel.

Dowodzenie w wyżej wymienionych relacjach będzie polegało na określeniu sposobu wykorzystania ZTO SP taktyki ich użycia na polu walki (natężenie działań, stosowane środki rażenia, typowanie obiektów uderzeń, skład grupy, sposoby dolotu do obiektu ataku lub rozpoznania, sposoby atakowania obiektu, zagadnień współdziałania itp.) oraz na stawianiu zadań ZT, oddziałom i pododdziałom na podstawie powziętych decyzji i kontrolę wykonania postawionych zadań.

Dowodzenie w zakresie zabezpieczenia logistycznego SP przez dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia przebiega w relacjach:

– naczelny wódz - dowódca SP;

- dowódca SP - dowódca ZTO lotnictwa;
- dowódca ZTO SP - szef logistyki tego związku;
- dowódca ZT SP - szef logistyki ZT;
- dowódca oddziału SP - szef logistyki tego oddziału.

Dowodzenie w wyżej przedstawionych relacjach wynika z zasady „kto stawia zadania - odpowiada za zapewnienie ich wykonania" i polega na informowaniu służb logistycznych o zadaniach stojących przed ZTO (ZO), ZT, oddziałami, dokonaniu oceny sytuacji logistycznej odnośnie do możliwości wykonania zadania, podjęciu decyzji (zamiaru) o zabezpieczeniu logistycznym działań bojowych oraz postawieniu zadań pododdziałom i służbom logistycznym.

Dowodzenie pododdziałami i oddziałami logistycznymi przez nadrzędne organa logistyczne przebiega w relacjach:

- inspektor logistyki SZ RP - szef logistyki SP;
- szef logistyki SP - szef logistyki ZTO SP;
- szef logistyki ZTO SP - szef rejonu logistycznego SP;
- szef rejonu logistycznego SP ZTO SP, szef logistyki ZT SP;
- szef logistyki ZT SP - szef logistyki oddziału SP;
- szef logistyki oddziału SP - dowódcy pododdziałów i szefowie służb logistycznych jemu podlegający.

Dowodzenie w powyższych relacjach będzie polegało na utrzymywaniu: wysokiego stanu moralno - wychowawczego i gotowości bojowej, odpowiedniego poziomu wyszkolenia bojowego i specjalistycznego, sprawności uzbrojenia i wyposażenia. W zakresie zabezpieczenia logistycznego działań bojowych oddziałów i pododdziałów SP polegać ono będzie na realizacji wszystkich przedsięwzięć dowodzenia począwszy od wytycznych poprzez wysłuchiwanie propozycji i podejmowania decyzji do stawiania konkretnych zadań.

Zarządzanie zabezpieczeniem logistycznym przebiega w relacjach: organa logistyczne SP - organa logistyczne ZTO SP oraz wyższe szczeble dowodzenia służb specjalistycznych - niższe szczeble dowodzenia służb specjalistycznych. Do powyższych zaliczamy relacje: szef logistyki SP - szef logistyki ZTO - szef rejonu logistycznego - szef logistyki ZTO lotnictwa - szef logistyki ZT SP - szefowie logistyki oddziałów SP - poszczególni szefowie (oficerowie) służb specjalistycznych (np. mundurowej, żywnościowej itp.) szczebla wyższego - ich odpowiednicy szczebla niższego, zarówno w służbach logistycznych SP jak i w służbach logistycznych ZTO SP (np. oficer wydziału służby samochodowo - czołgowej SP - oficer oddziału

służby samochodowo-czołgowej ZTO SP - oficer służby samochodowo-czołgowej pionu służb eksploatacji oddziału logistyki ZT - oficer służby samochodowej pododdziału logistycznego oddziału lotnictwa.

Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych SP w wyżej wymienionych relacjach nie będzie polegało na kształtowaniu wszystkich wymienionych wcześniej cech dowodzenia, lecz tylko niektórych z nich. Będzie ono polegać przede wszystkim na informowaniu szczebli współpracujących lub podległych o sytuacji, podjętych decyzjach dotyczących np. wykorzystania norm, źródeł zaopatrzenia, możliwości korzystania z urządzeń szczebla wyższego lub sąsiadów, wyznaczonych rejonach, wykorzystaniu dróg, o dowozie środków materiałowych itp., na wydawaniu zarządzeń odnośnie działalności określonych służb, udzielaniu specjalistycznej pomocy oraz zbieraniu meldunków o stanie i możliwościach poszczególnych służb, pododdziałów, oddziałów itp.

Znaczna stosunkowo liczba osób funkcyjnych biorących udział w kierowaniu zabezpieczeniem logistycznym SP, jak również sprzężenie ze sobą dużej liczby szczebli kierowania tym zabezpieczeniem w płaszczyźnie poziomej i pionowej, wymagają szczególnie dokładnego, przejrzystego i sprawnego obiegu informacji.

W celu uniknięcia nadmiaru informacji, a tym samym dezorganizacji procesu kierowania, szczeble nadrzędne powinny otrzymywać od podwładnych tylko istotne dane, które są niezbędne do kierowania (oceny sytuacji, podjęcia decyzji, postawienia zadań nagłej interwencji itp.). Natomiast szczeble podległe (wykonawcze) powinny otrzymywać tylko tyle wiadomości (danych) i takie, które im wystarczałyby do realizacji zadań (treść zadań, przydzielone limity, normy, uzupełnienia, wzmocnienie, dane współdziałania, charakterystyka przeciwnika, taktyka jego działania itp.).

Podczas zbierania, opracowywania i przekazywania informacji należy kierować się następującymi zasadami tzn., że: główny wysiłek powinien być skupiony na zdobywaniu (zbieraniu) i opracowywaniu oraz szybkim przekazywaniu wiadomości (informacji) szczególnie ważnych (pilnych); informacje szczególnie ważne należy przekazywać (meldować) w pierwszej kolejności, z reguły do dowódcy lub innej osoby funkcyjnej (np. pionu operacyjnego itp.); selekcji informacji należy dokonywać na każdym szczeblu dowodzenia (zarządzanie); forma i sposób przekazywania wiadomości nie mogą powodować zniekształceń treści.

Każda osoba funkcyjna przekazująca informacje ponosi odpowiedzialność za wiarygodność i aktualność danych przygotowanych przez siebie i podległy personel.

W zależności od zakresu posiadanych uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych występujących w systemie kierowania zabezpieczeniem logistycznym, zgodnie z relacjami wyszczególnionymi wcześniej informacje będą przekazywane w różnych formach np: rozkazów, zarządzeń, decyzji, zadań, referatów, meldunków, propozycji, sprawozdań, wyciągów i planów, komunikatów itp.

Zakres kompetencji osób funkcyjnych poszczególnych szczebli dowodzenia (zarządzanie) w stosunku do zadań zabezpieczenia logistycznego SP, powinien być następujący:

a) **Dowódca SP**

Dowodzi SP osobiście i przez sztab, a także przez swoich zastępców rodzaju wojsk i służb. Wojskami ZTO SP dowodzi stawiając zadania dowódcy ZTO SP, określa główny wysiłek tego lotnictwa, określa zasady bazowania i organizacji manewru lotniskowego w stosunku do kierunku zagrożenia agresją.

Dowódca SP odpowiada za organizację i realizację działań bojowych, głównie wykorzystania własnego potencjału bojowego oraz organizację współdziałania między ZTO SP a dowództwem SP. Zabezpieczeniem logistycznym SP kieruje przez szefa logistyki tego związku. W tym zakresie dowódca SP wydaje zarządzenia (rozkazy) o zabezpieczeniu logistycznym działań bojowych SP.

Stawiając zadania szefowi logistyki SP określa zadania organów logistycznych SP wykonywane na rzecz wsparcia logistycznego ZTO SP tzn. na korzyść podległego mu rejonu logistycznego, a w tym między innymi sposób zaspokajania potrzeb logistycznych SP.

b) **Szef logistyki SP**

Podlega bezpośrednio dowódcy SP. Odpowiada za przygotowanie dowódcy SP danych do decyzji i realizację zadań związanych z organizacją wsparcia i zabezpieczenia logistycznego. W kwestii organizacji zabezpieczenia logistycznego SP ściśle współpracuje i podlega inspektorowi logistyki SZRP. Do obowiązków szefa logistyki SP należy: bieżąca znajomość rozmieszczenia oraz ukompletowania służb i pododdziałów logistycznych SP, jak również ich możliwości wykonania zadań; prowadzenia aktualnego rozliczenia i planowanie potrzeb sił i środków zabezpieczenia logistycznego działań bojowych ZTO lotnictwa w postaci „Planu zabezpieczenia logistycznego działań bojowych SP"; przyjmowanie codziennych meldunków o realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego od podległych służb i pododdziałów logistycznych, opracowywanie zbiorczych meldunków i przekazywanie ich do sztabu SP planowanie i uzgadnianie z służbami komunikacji wojskowej SP i OW dróg przemieszczania rzutów naziemnych pododdziałów i oddziałów lotnictwa; planowanie przebazowania lotnictwa w ścisłym współdziałaniu

z wydziałem operacyjnym SP; opracowywanie i składanie dowódcy SP meldunków i propozycji odnośnie do organizacji zabezpieczenia i wsparcia logistycznego działań bojowych SP; opracowanie danych do legendy „Planu działań bojowych SP".

Szef logistyki SP w zakresie zabezpieczenia logistycznego SP odpowiada za:

1) Odnośnie do służb zaopatrzenia: organizowanie dowozu środków materiałowych typu ogólnowojskowego i lotniczego; organizację pomocy medycznej oraz ewakuację porażonych i chorych ze ZTO SP; organizowanie i zapewnienie wsparcia komunikacyjnego dla ZTO SP, rozpoznania sanitarnego wojsk i ludności cywilnej w rejonie ZTO SP; współpracę szefa logistyki rejonu logistycznego OW i szefa logistyki ZTO w zakresie zaopatrywania w środki typu ogólnowojskowego; kierowanie działalnością podległych służb logistycznych z uwzględnieniem potrzeb ZTO SP, organizowanie zbiórki i ewakuacji uszkodzonego i zbędnego sprzętu i materiałów ogólnowojskowych w tym i z ZTO SP.

2) Odnośnie do służb eksploatacji (technicznych): organizowanie i zapewnienie wykonania przedsięwzięć rozpoznania technicznego, ewakuacji i remontu uszkodzonego uzbrojenia oraz sprzętu ogólnowojskowego i lotniczego będącego w wyposażeniu SP; kierowanie specjalistyczną działalnością podległych jednostek remontowo - ewakuacyjnych z uwzględnieniem ich działalności na korzyść ZTO SP; nadzór nad prawidłową eksploatacją uzbrojenia i sprzętu technicznego ogólnowojskowego i lotniczego (przez specjalistów z sztabu SP); określenie miejsc rozwinięcia i przemieszczenia elementów wsparcia technicznego itp.

Ponadto w odniesieniu do całokształtu spraw zabezpieczenia logistycznego szef logistyki SP udziela wytycznych odnośnie wykorzystania zasobów miejscowych i zdobyczy wojennych przez ZTO SP, wydaje polecenia szefowi logistyki ZTO SP w zakresie organizacji wsparcia i zabezpieczenia logistycznego działań bojowych ZTO SP, przekazuje wytyczne i wydaje polecenia oraz stawia zadania podległym służbom w zakresie udzielania pomocy w organizacji zabezpieczenia logistycznego ZTO SP, wydaje zarządzenie (rozkaz logistyczny w którym ujmuje wyżej wymienione sprawy a poza tym określa zasady korzystania przez ZTO SP z dróg manewru, dowozu, ewakuacji oraz rejonów rozmieszczenia elementów logistycznych własnych i przełożonego oraz sąsiadów.

Szef logistyki SP do wykonywania wyżej wymienionych zadań w składzie sztabu logistyki ma odpowiednich specjalistów - zgromadzonych w pionach: eksploatacji i zaopatrzenia.

Do obowiązków specjalistów pionu eksploatacji wydziału logistyki SP należy: opracowywanie planów przedsięwzięć wsparcia technicznego (w tym inżynieryjno - lotniczego) działań bojowych ZTO SP; codzienna analiza meldunków o stanie sprzętu technicznego (głównie

lotniczego) ZTO SP dokonanych remontach w polowych i stacjonarnych warsztatach i zakładach; przygotowanie i przekazywanie dobowych meldunków dotyczących sprzętu (lotniczego i naziemnego) i personelu technicznego (głównie inżynieryjno - lotniczego) w pododdziałach i oddziałach ZTO SP do sztabu SP; przygotowywanie szefowi logistyki ZTO SP danych odnośnie możliwości realizacji zadań wsparcia technicznego (głównie inżynieryjno-lotniczego) działań bojowych tego związku; opracowywanie dokumentów i meldunków dotyczących realizacji zadań wsparcia technicznego działań bojowych ZTO SP.

Do obowiązków natomiast specjalistów pionu zaopatrzenia należy: codzienna analiza meldunków o stanie środków materiałowych w SP; prowadzenie analizy zużycia lotniczych i ogólnowojskowych środków bojowych i zgłaszania potrzeb ich uzupełniania; planowanie i rozliczanie potrzeb sił i środków zaopatrzenia w trakcie działań bojowych SP; sporządzanie i składanie do sztabu SP codziennych (dobowych) zbiorczych meldunków o stanie środków materiałowych oraz potrzebach służb zaopatrzenia; opracowywanie danych szefowi logistyki SP odnośnie do sposobu zaopatrywania w środki materiałowe SP; ustalanie i składanie zapotrzebowań na żołnierzy specjalistów służby zaopatrzenia oraz części zamienne do techniki lotniczej i naziemnej oraz uzbrojenia ogólnowojskowego.

Kierując logistyką SP dowódca, szef logistyki stosują określone metody pracy.

Metody pracy osób funkcyjnych (dowódców, szefów logistyki itp.) zależą od treści zadań, czasu wydzielonego do ich wykonania, aktualnej sytuacji bojowej, stopnia zaangażowania osób funkcyjnych (dowództwa) w proces kierowania wsparciem logistycznym, stanu ukompletowania organów kierowania, poziomu doświadczenia i wyszkolenia żołnierzy je stanowiących oraz od wyposażenia punktów dowodzenia w techniczne środki dowodzenia.

W zależności od czasu, którym osoby funkcyjne (dowódcy) do organizowania działań dysponują, w tym wsparcia logistycznego, można stosować metodę pracy równoległej i kolejnej.

Z uwagi na szybko zmieniającą się sytuację i warunki w jakich będzie się odbywało wsparcie logistyczne ZTO lotnictwa oraz ze względu na brak czasu do jego organizacji, podstawową metodą pracy będzie metoda pracy równoległej.

Praca metodą równoległą prowadzona jednocześnie przez kilka szczebli kierowania pozwala podwładnym rozpocząć pracę nad wypracowaniem decyzji (zamiaru) o wsparciu logistycznym działań bojowych na podstawie wstępnego zarządzenia bojowego (logistycznego). Począwszy od otrzymania zarządzenia wstępnego poprzez równoległą realizację przedsięwzięć planistyczno - organizacyjnych, poszczególne szczeble kierowania będą systematycznie informowane przez szczeble nadrzędne o sytuacji i charakterze przyszłych działań.

Sukcesywnie również będą przekazywane zarządzenia specjalistyczne (logistyczne) dotyczące przedsięwzięć przygotowawczych, które należy wykonać niezwłocznie oraz dane niezbędne do podjęcia decyzji (zamiaru) w miarę rozwiązywania przez kierownika (dowódcę, szefa) problemów planistyczno - organizacyjnych, nie czekając na zakończenie między innymi planowania wsparcia logistycznego działań bojowych.

Metoda pracy kolejnej polega na tym, że dowódcy i sztaby podległych wojsk przystępują do pracy nad wypracowaniem zamiaru (decyzji), a w tym i planowania zabezpieczenia logistycznego, po zakończeniu tej pracy w sztabie nadrzędnym.

Metoda kolejnej pracy ma wiele zalet, ale jej stosowanie będzie możliwe jedynie wtedy, gdy czasu jest dużo, na co w zasadzie podczas działań bojowych nie można liczyć.

Charakter kierowania bowiem zależy od warunków sytuacji. Jest oczywiste, że nie wolno jednakowymi metodami i w jednakowej kolejności dowodzić wojskami w różnych warunkach.

W procesie organizacji i realizacji zabezpieczenia logistycznego metody pracy dowódców (szefów) powinny zmierzać w kierunku zapewnienia podwładnym dogodnych warunków do realizacji zadań przez pozostawienie im dłuższego okresu (więcej czasu) do przygotowania działań bojowych.

Kierowanie (dowodzenie i zarządzanie) zabezpieczeniem logistycznym może być dokonywane różnymi sposobami zależnymi od zaistniałej sytuacji, jednak najczęściej będą stosowane: bezpośredni osobisty kontakt przełożonych z podwładnymi; kontakt przełożonych z podwładnymi z wykorzystaniem technicznych środków łączności (radio, telefon, telegraf); więź przełożonych z podwładnymi za pomocą ruchomych środków kierowania (przez łączników, za pośrednictwem poczty, czy przez upoważnionych oficerów itp.).

Bezpośredni osobisty kontakt przełożonych z podwładnymi jest najlepszym sposobem dowodzenia. Zapewnia on dokładne postawienie zadań, zachowanie skrytości dowodzenia oraz prowadzenie osobistej kontroli wykonywanych przez podwładnych zadań i udzielenie im w razie potrzeby pomocy.

W toku działań bojowych, w praktyce, żaden z wymienionych sposobów kierowania nie będzie występował w czystej formie. Zapewnienie najlepszych rezultatów kierowania zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych SP jest umiejętne stosowanie i łączenie wszystkich wymienionych sposobów, a szczególnie pierwszego i drugiego.

Ciągłe i właściwe kierowanie zabezpieczeniem logistycznym w dużym stopniu będzie zależało od jakości i liczby będących w dyspozycji środków kierowania.

W procesie kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP środki dowodzenia powinny zapewnić: stałą łączność przełożonych z podwładnymi na każdym szczeblu kierowania; możliwość składania meldunków; w każdych warunkach, przy nieznacznej zmianie w systemie łączności, bezpośrednią i okrężną łączności z podwładnymi i przełożonymi; skrytość dowodzenia; pełne warunki do scentralizowanego i zdecentralizowanego kierowania podwładnymi.

Do kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP są wykorzystywane środki łączności radiowej, radioliniowej, radiotelefonicznej i przewodowej oraz poczty polowej i łączników.

Zasadniczym stanowiskiem z którego dowódca SP kieruje działalnością logistyczną jest centralne stanowisko dowodzenia SP (CSD SP).

5.3. Sztabu logistyki sił powietrznych

Sztab logistyki Sił Powietrznych

Przeznaczenie:

Kierowanie całokształtem spraw związanych z planowaniem i koordynacją działalności komórek organizacyjnych logistyki Sił Powietrznych oraz sprawowanie nadzoru nad działalnością służb i jednostek logistycznych Sił Powietrznych w zakresie swoich kompetencji.

Główne zadania komórek organizacyjnych sztabu logistyki Sił Powietrznych:

1. Oddział operacyjno-szkoleniowy:

– Planowanie i koordynacja działalności zasadniczych przedsięwzięć pionu logistyki w zakresie zabezpieczenia logistycznego Sił Powietrznych;

– Planowanie i organizowanie przedsięwzięć zapewniających sprawne przejście pionu logistyki na wojenny system dowodzenia;

– Planowanie i nadzorowanie przedsięwzięć zapewniających utrzymanie stałej oraz wyższych stanów gotowości bojowej przez pion logistyki;

– Planowanie i organizowanie pracy wewnętrznej komórek organizacyjnych logistyki Sił Powietrznych;

– Przygotowanie komórek organizacyjnych logistyki Sił Powietrznych oraz podległych jednostek logistycznych do działań w warunkach polowych;

– Planowanie, organizowanie i nadzorowanie szkolenia operacyjnego i taktyczno-specjalistycznego (logistycznego) i specjalistycznego (logistycznego) kadry Sił Powietrznych oraz żołnierzy zasadniczej służby wojskowej i rezerwy Sił Powietrznych;

– Ukierunkowywanie specjalistycznego szkolenia logistycznego jednostek oraz służb logistycznych niższych szczebli organizacyjnych;

– Planowanie i sprawowanie nadzoru nad realizacją wojskowych przewozów kolejowych oraz realizowanie zadań związanych z systemem kierowania ruchem wojsk;

– Nadzór nad funkcjonowaniem systemu scentralizowanych przewozów samochodowych w jednostkach SP;

– Współpraca z komórkami sztabowymi pionów logistyki instytucji nadrzędnych oraz OW i MW w zakresie logistycznego zabezpieczenia, szkolenia kadr oraz przygotowania do działań wojennych;

– Organizowanie działalności kontrolnej w pionie logistyki Sił Powietrznych;

2. Wydział mobilizacji logistycznej i planowania materiałowego:

– Ustalenie pokojowych, mobilizacyjnych i wojennych potrzeb materiałowych dla Sił Powietrznych;

– Planowanie materiałowych potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych będących na zaopatrzeniu gospodarczym w oddziałach gospodarczych Sił Powietrznych;

– Opracowanie projektów zarządzeń i szczegółowych wytycznych mobilizacyjnych dla związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów w zakresie materiałowego zabezpieczenia osiągania wyższych stanów gotowości bojowej zgodnie z dyrektywą MON i zarządzeniami Sztabu Generalnego WP;

– Opracowanie dokumentacji logistycznego zabezpieczenia mobilizacji Sił Powietrznych oraz utrzymanie go w stałej aktualności;

– Koordynacja we współpracy z właściwymi rodzajami wojsk i służb Sił Powietrznych, planu rozdziału sprzętu i materiałów przeznaczonych na zabezpieczenie potrzeb mobilizacyjnych i pokojowych związków taktycznych i oddziałów własnych oraz jednostek (pododdziałów) przydzielonych do nich na zaopatrzenie gospodarcze.

– Sprawowanie nadzoru w zakresie wydzielania, zwalniania, przechowywania oraz rotacji sprzętu i materiałów zapasu wojennego przeznaczonego na pokrycie potrzeb mobilizacyjnych jednostek Sił Powietrznych;

– Opracowywanie planu przerzutów materiałowych w okresie mobilizacji pomiędzy jednostkami Sił Powietrznych;

– Nadawanie we współpracy z OW i RSZ przydziałów gospodarczych czasu „P" i „W" dla jednostek SP.

3. Wydział ekonomiczny:

– Prowadzenie analiz ekonomicznych i oceny wartościowej zamierzeń szkoleniowych, inwestycyjnych oraz rozwojowych pionu logistyki Sił Powietrznych;

– Planowanie środków budżetów i opracowywanie planów finansowych na działalność inwestycyjną, remonty techniki wojskowej oraz zakupy środków materiałowych;

– Opracowywanie wskaźników kosztów eksploatacji techniki wojskowej i ich ciągła aktualizacja;

– Prowadzenie ewidencji wydatków budżetowych, oceny realizacji i aktualizacji wydatków;

– Współpraca z Departamentem Finansów MON w zakresie aktualizacji klasyfikacji wydatków budżetowych, podmiotów podziałek budżetowych, zarządzeń, przepisów finansowych itd;

– Współpraca z Oddziałem Finansów Sił Powietrznych w zakresie poprawności i terminowości rozliczeń finansowych, realizowanych przez organy do tego zobowiązane;

– Współudział w opracowywaniu umów;

4. Wydział metrologii wojskowej, normalizacji certyfikacji:

– Koordynowanie funkcjonowaniem rejonowego systemu zabezpieczenia metrologicznego Sił Powietrznych;

– Kierowanie działalnością nadzoru metrologicznego Sił Powietrznych;

– Kierowanie działalnością Specjalistycznego Ośrodka Metrologii;

– Specjalistyczny nadzór procesów eksploatacji urządzeń technicznych w świetle „Ustawy z dnia 19.11.1987 r, dozorze technicznym;

– Współdziałanie z systemem wykonawczym badań i dopuszczeń Delegatur Wojskowego Dozoru Technicznego;

– Specjalistyczny nadzór zasad eksploatacji urządzeń energetycznych w Siłach Powietrznych (odpowiednio do kompetencji WIGE);

– Koordynowanie działalności Wojskowych Energetycznych Komisji Egzaminacyjnych w Siłach Powietrznych;

– Specjalistyczny nadzór, inicjowanie i koordynowanie wdrażania oraz realizacji „Ustawy z dnia 3.04.1993 o badaniach i certyfikacji";

5. Wydział informatyzacji logistyki:

– Koordynacja informatyzacji komórek logistyki dowództwa Sił Powietrznych;

– Nadzór nad wdrażaniem i funkcjonowaniem sieci informatycznych w logistyce dowództwa Sił Powietrznych;

– Współudział w opracowywaniu planów informatyzacji logistyki Sił Powietrznych;

– Inicjowanie prac rozwojowych w zakresie automatyzacji i informatyzacji procesów zabezpieczenia logistycznego;

– Współpraca z instytucjami wojskowymi i cywilnymi w zakresie nowych opracowań w zakresie systemów informatycznych logistyki;

– Sprawowanie merytorycznego nadzoru nad pracami badawczo-rozwojowymi dotyczącymi informatyzacji procesów logistycznych;

– Sprawowanie nadzoru nad prawidłową eksploatacją sprzętu komputerowego w pionie logistyki Sił Powietrznych;

– Organizowanie i koordynowanie przedsięwzięć związanych z informatycznym zabezpieczeniem szkolenia, ćwiczeń itd.;

– Organizowanie i prowadzenie szkolenia specjalistycznego z informatyki dla pionu logistyki;

– Współudział w opiniowaniu projektów zakupu sprzętu komputerowego dla potrzeb logistyki Sił Powietrznych;

– Obsługa na potrzeby poszczególnych komórek pionu logistyki Sił Powietrznych sieci i systemów komputerowych.

Szefostwo techniki lotniczej

Przeznaczenie:

Kierowanie całokształtem problemów związanych z normowaniem i nadzorowaniem eksploatacji i remontów techniki lotniczej w lotnictwie SZ i MSW.

Szkolenie i doskonalenie specjalistów lotniczych dla potrzeb lotnictwa SZ i MSW oraz

zaopatrywanie w technikę lotniczą lotnictwo SZ (z wyjątkiem zaopatrywania w zasadniczy sprzęt produkcji krajowej, zakupów z importu uzbrojenia i sprzętu oraz usług).

Kompetencyjny zakres działalności:

1. Centralny organ w zakresie eksploatacji (w tym remontów), modernizacji i zaopatrywania oraz organizator systemu logistycznego i gestor dla nw. techniki lotniczej:

- samoloty;
- śmigłowce;
- inne statki powietrzne;
- lotnicze środki bojowe;
- podwieszane i pokładowe wyposażenie specjalne;

- symulatory i imitatory lotnicze;
- urządzenia i sprzęt naziemnej obsługi SP na samochodach i przyczepach;
- sprzęt wysokościowo-ratowniczy;
- spadochronowo-desantowy dla wojsk lądowych;
- pokładowe urządzenia fotograficzne SP;
- urządzenia, sprzęt i wyposażenie polowe warsztatów lotniczych;
- stanowiska techniczne elaboracji i przygotowania kierowanych pocisków rakietowych.

Główne zadania:

– Ustalanie i nadzorowanie jednolitych zasad eksploatacji, remontu, modernizacji i zaopatrywania techniki lotniczej.

– Współudział w opracowywaniu planów perspektywicznego rozwoju lotnictwa, prac badawczo-rozwojowych oraz programów docelowej eksploatacji SP.

– Opracowywanie bieżących planów eksploatacji, remontu i rotacji techniki lotniczej w oparciu o zatwierdzone plany eksploatacji i szkolenia.

– Współudział w opracowywaniu propozycji wymagań taktyczno-technicznych na nowowprowadzany i konstruowany sprzęt lotniczy, pomocniczy, bazę szkoleniową oraz organizowanie badań eksploatacyjnych tego sprzętu.

– Udział w opracowywaniu warunków odbioru i kontraktacji techniki lotniczej. Organizowanie jej odbioru od dostawców krajowych i zagranicznych, współpraca z ich przedstawicielami w jednostkach w zakresie serwisu technicznego i reklamacji.

– Ustalanie norm należności aparatury kontrolno-pomiarowej, sprzętu NOSP i pomocniczego.

– Ciągła analiza niezawodności działania techniki lotniczej na podstawie danych o wypadkach i niesprawnościach oraz reklamacjach. Udział w badaniach wypadków lotniczych i prowadzenie profilaktyki w tym zakresie.

– Nadzór nad utrzymaniem sprzętu lotniczego w sprawności technicznej zgodnie z obowiązującą dyrektywą.

– Sporządzanie zbiorczych bieżących i wieloletnich zapotrzebowań na dostawy lotniczych środków bojowych i materiałowych oraz kierowanie ich dystrybucją.

– Prowadzenie ewidencji techniki lotniczej oraz analiza zużycia przydzielonych resursów eksploatacyjnych i limitów.

– Prowadzenie ewidencji stanu zapasów, zużycia i pokrycia należności środków materiałowych i bojowych w zakresie niezbędnym do planowania potrzeb, zaopatrywania i analizy gospodarki służb zaopatrzenia lotniczo-technicznego.

– Nadzór nad procesem remontu SP w WZL oraz działalnością podległych przedsiębiorstw remontowych.

Szefostwo techniki naziemnej

Przeznaczenie:

Kierowanie całokształtem problemów związanych z eksploatacją i zaopatrywaniem naziemnego UiSW znajdującego się wyposażeniu jednostek wojskowych SZ RP dla których SP są organizatorem systemu lub gestorem oraz remontami i zaopatrywaniem sprzętu którego jest użytkownikiem.

Kierowanie procesem eksploatacji i zaopatrywania sprzętu: rakietowego i artylerii plot, radiotechnicznego oraz rozpoznania i przeciwdziałania radioelektronicznego a także łączności lotniczej i UL.

Kompetencyjny zakres działalności:

1. Centralny organ w zakresie eksploatacji (w tym remontów), zaopatrywania, modernizacji oraz organizator systemu logistycznego i gestora dla n/w uzbrojenia i sprzętu wojskowego:

- zestawy rakietowe z-p i ich śb;
- artyleria plot i jej śb;
- sprzęt radiotechniczny;
- zautomatyzowane systemy dowodzenia;
- sprzęt łączności lotniczej;
- sprzęt ubezpieczenia lotów;
- sprzęt meteorologiczny.

2. Okręgowy organ logistyczny w zakresie zaopatrywania i remontów dla niżej wymienionego sprzętu;

- pojazdy ogólnego użytku, specjalne i komunikacji wojskowej;
- warsztaty ruchome;
- sprzęt uzbrojenia klasycznego;
- sprzęt inżynieryjno-saperski;
- sprzęt łączności ogólnowojskowej;
- sprzęt rozpoznania i Wre;

- sprzęt informatyczny;

- elektryczne źródła zasilania.

Główne zadania:

– Opracowywanie koncepcji systemu, zarządzeń, wytycznych, instrukcji i innych przepisów normujących zasady oraz regulujących działalność w zakresie zaopatrywania, eksploatacji, przechowywania i bezpieczeństwa eksploatacji na czas „P" i „W";

– Współudział w opracowywaniu planów rzeczowo-finansowych oraz dokonywaniu podziału środków finansowych na dostawę oraz remont UiSW, zakupy części zamiennych, zabezpieczenie bieżącej eksploatacji, szkolenie młodszych specjalistów i kierowców;

– Opracowywanie planów dostaw i remontów głównych UiSW, sprawowanie nadzoru oraz zakupy części zamiennych - reklamacje;

– Współudział w opracowywaniu w oparciu o generalne założenia doktryny wojennej, planów zapotrzebowań na usługi remontowe i produkcyjne UiSW w ramach PMG;

– Opracowywanie prognoz docelowych i międzyremontowych norm eksploatacji sprzętu oraz przedstawianie propozycji wycofania z eksploatacji i zagospodarowania UiSW;

– Opracowywanie i doskonalenie organizacji systemu zaopatrywania UiSW w części zamienne;

– Określanie norm należności, zużycia, eksploatacji i jakości tśm;

– Opracowywanie zasad magazynowania, dystrybucji, konserwacji, rotacji i odświeżania tśm;

– Ukierunkowywanie działalności specjalistycznej niższych szczebli organizacyjnych;

– Opracowywanie i występowanie z wnioskami propozycji dotyczących doskonalenia struktur organizacyjnych;

– Współudział i koordynowanie prac normalizacyjnych i certyfikacyjnych UiSW;

– Ustalanie zasad działania polowego systemu ewakuacji i remontów UiSW na czas „W" - opracowywanie struktur organizacyjnych organów ewakuacyjnych oraz obsługowo-remontowych na czas „P" i „W" a także określanie zasad i sposobów ich wykorzystania;

– Programowanie i organizowanie szkolenia młodszych specjalistów i kierowców, sprawowanie nadzoru służbowego nad szkoleniem oraz współudział w opracowywaniu programów szkolenia;

– Prowadzenie źródłowej ewidencji ilościowej i jakościowej naziemnego UiSW którego centralnym organem będą SP;

– Realizowanie zadań związanych z działalnością sprawozdawczą z zakresu działania kompetencyjnego;

– Współdziałanie z OW i MW w zakresie ujednolicenia zasad eksploatacji UiSW, opracowywania analiz w zakresie polityki wyposażenia, gospodarowania specjalistycznym sprzętem a także koordynacja wykorzystania bazy obsługowo-remontowej;

– Prowadzenie analiz techniczno-ekonomicznych systemów: zaopatrywania, obsługowo-remontowych procesów eksploatacyjnych oraz opracowywania wniosków i propozycji w zakresie poprawy ich funkcjonowania;

– Sprawowanie specjalistycznego nadzoru nad techniczno-fachową działalnością podległych wojskowych zakładów produkcyjnych oraz rejonowych warsztatów technicznych SP;

– Współdziałanie z MON oraz Logistyką SG WP i Szefostwami rodzajów wojsk i służb we wdrażaniu do eksploatacji UiSW wprowadzonych na wyposażenie wojsk;

– Współudział w organizowaniu zabezpieczenia materiałowych potrzeb mobilizacyjnych i wojennych;

– Współudział w opracowywaniu tematów prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych dotyczących UiSW, bazy obsługowo-remontowej itd. oraz zgłaszanie ich do Departamentu Rozwoju i Wdrożeń a także współudział w realizacji przedsięwzięć związanych z działalnością wynalazczą;

– Współudział w opracowywaniu propozycji modernizacji UiSW, zaplecza obsługowo-remontowego itd., stosownie do planów przezbrajania wojsk i poprawy parametrów taktyczno-technicznych sprzętu;

– Współudział w opracowywaniu wskaźników kosztów eksploatacji UiSW;

– Współudział w opracowywaniu i wdrażaniu oraz doskonaleniu systemów informatycznych w zakresie planowania i realizacji procesów eksploatacyjnych i zaopatrzeniowych UiSW w czasie „P" i „W";

– Współudział w rozwoju i eksploatacji technicznych urządzeń sygnalizacyjnych (TUS) i urządzeń alarmowych (UA) wspomagających ochronę jednostek i obiektów wojskowych, magazynów uzbrojenia itd;

– Współudział w sprawowaniu nadzoru w zakresie bezpieczeństwa eksploatacji naziemnego UiSW oraz prowadzenie działalności profilaktycznej.

Szefostwo służb materiałowych

Przeznaczenie:

Kierowanie procesem zaspokojenia potrzeb WLOP w żywność, materiały pędne i smary, klasyczne środki bojowe i wyposażenie specjalne, umundurowanie i usługi gospodarczo-bytowe. We współdziałaniu z COL i OOL OW realizowanie przedsięwzięć organizacyjno-planistycznych związanych z ustrzymaniem, rotacją, konserwacją, remontem sprzętu i wydawaniem środków materiałowych dla wojsk SP.

Kompetencyjny zakres działalności:

1. Okręgowego organu logistycznego w paliwa lotnicze, oleje, smary i produkty specjalne dla techniki lotniczej oraz rakietowe materiały napędowe.

2. Organu planistyczno-koordynującego i realizującego zabezpieczenie materiałowe w zakresie wyżywienia, umundurowania, środków bojowych i specjalnych oraz usług gospodarczo-bytowych.

3. Zabezpieczenia w środki finansowe i potrzeby rzeczowe WLOP w zakresie dotyczącym działania Szefostwa.

Główne zadania:

– Planowanie potrzeb mps dla techniki lotniczej i współpraca z krajowym przemysłem rafineryjnym w zakresie realizacji produkcji paliw lotniczych.

– Współpraca ze służbą inżynieryjno-lotniczą w zakresie stosowania produktów mps w sprzęcie lotniczym.

– Opracowywanie i doskonalenie organizacji systemu zaopatrywania SP w środki materiałowe.

– Opracowywanie propozycji zasad, metod i trybu planowania materiałowego w SP.

– Opracowywanie propozycji (w oparciu o generalne założenia rozwoju i programu modernizacji SP) do wytycznych Szefa Logistyki SP w sprawie planowania rzeczowo-finansowego w zakresie środków zaopatrzenia materiałowego.

– Opracowywanie propozycji do projektów zarządzeń, wytycznych, instrukcji i innych przepisów regulujących działalność w zakresie gospodarowania, zaopatrywania i eksploatacji środków zaopatrzenia oraz obsługi wojsk.

– Określenie koncepcji i kierunków rozwoju a także doskonalenie systemu zaopatrywania i obsługi wojsk na podstawie aktualnych i perspektywicznych zadań SP oraz możliwości materiałowo-technicznych i finansowych.

– Współudział w planowaniu materiałowego zabezpieczenia mobilizacyjno-operacyjnego rozwinięcia i użycia wojsk.

– Współudział w dokonywaniu oceny stanu zabezpieczenia potrzeb materiałowo-mobilizacyjnych KOP, KL i jbp w zakresie środków materiałowych.

– Ustalanie zasad funkcjonowania oraz wykorzystania stacjonarnej i polowej bazy zaopatrzeniowej i usługowej wojska a także postulowanie jej rozwoju.

– Współudział w opracowywaniu propozycji normatywów urzutowania oraz założeń dotyczących utrzymywania w SP i GN środków zaopatrzenia.

– Współudział w określaniu norm należności, zużycia, eksploatacji i jakości środków zaopatrzenia.

– Wypracowywanie propozycji w zakresie urzutowania i dyslokacji zapasów środków zaopatrzenia.

– Współudział w oparciu o ustalone zasady planowania potrzeb środków zaopatrzenia do PMG i PRG oraz proponowanie i uzgadnianie ich lokalizacji.

– Planowanie i koordynacja przedsięwzięć w zakresie gospodarki środkami zaopatrzenia oraz ich odnową.

– Opracowywanie zasad magazynowania, dystrybucji, konserwacji, rotacji i odświeżania środków zaopatrzenia w SP.

– Współudział w opracowywaniu wymagań w zakresie unifikacji, modernizacji i nowych wzorów środków zaopatrzenia a także postulowanie rozwoju w tym zakresie.

– Współudział w określaniu kierunków szkolenia specjalistycznego.

– Ukierunkowywanie działalności specjalistycznej niższych szczebli organizacyjnych.

– Opiniowanie projektów zmian dotyczących doskonalenia struktur organizacyjnych ogniw zaopatrywania niższych szczebli organizacyjnych oraz przedstawianie wniosków w tym zakresie.

Współudział w pracach normalizacyjnych i certyfikacyjnych środków i materiałowych oraz sprzętu wojskowego w zakresie działalności Szefostwa.

Szefostwo infrastruktury

Przeznaczenie:

Organ odpowiedzialny za całokształt spraw związanych z utrzymaniem i remontem eksploatacyjnym oraz zabezpieczeniem potrzeb eksploatacyjnych lotnisk.

Koordynator całokształtu działalności związanej z zaspokojeniem potrzeb wojska w zakresie zakwaterowania, technicznego utrzymania nieruchomości, sprzętu kwaterunkowego i ochrony ppoż., świadczeń komunalnych, działalności inwestycyjnej, budownictwa i remontów kapitalnych.

Sprawowanie fachowego kierownictwa i nadzoru nad działalnością pododdziałów lotniskowych (kol, krl i brl), oraz współpraca z SSZiB OW i terenowymi organami infrastruktury (WRZKB i WAK) obsługującymi jednostki wojskowe i instytucje Sił Powietrznych.

Główne zadania:

1. Planowanie i koordynowanie zadań związanych z utrzymaniem lotnisk wojskowych SP.

2. Planowanie i koordynowanie zadań związanych z prowadzeniem gospodarki nieruchomościami Sił Powietrznych w tym:

- ewidencjonowanie nieruchomości lotniskowych i ochrony obszarów przylotniskowych przed zabudową wysokościową oraz zaopatrywanie w sprzęt lotniskowy;
- koordynowanie zadań związanych z remontem eksploatacyjnym lotnisk i zabezpieczenia potrzeb w sprzęt lotniskowy i materiały eksploatacyjne do utrzymania lotnisk;
- planowanie i nadzorowanie zaspokajania potrzeb w środki finansowe oraz sprzęt kwaterunkowy, ppoż, w paliwo stałe;
- współudział w opracowywaniu wytycznych i innych przepisów, regulujących działalność w zakresie eksploatacji i utrzymania nawierzchni i urządzeń lotniskowych;
- sprawowanie merytorycznego nadzoru gwarantującego utrzymanie obiektów infrastruktury oraz eksploatację UiSW SP w zgodności z przepisami ochrony i środowiska.
- współdziałanie z organami komunikacji wojskowej w zakresie utrzymania,
- wykorzystania i prowadzenia remontów wojskowych bocznic.

Szefostwo służby zdrowia

Przeznaczenie:

Kierowanie medycznym zabezpieczeniem działalności bojowej i szkoleniowej wojsk SP, całokształtem przedsięwzięć związanych z działalnością wczasowo-turystyczną oraz sprawowanie funkcji centralnych w zakresie profilaktyki lecznictwa oraz orzecznictwa leczniczo-lekarskiego w odniesieniu do personelu latającego oraz naziemnego personelu służby inżynieryjno-lotniczej SZ RP.

Kompetencyjny zakres działalności:

1. Wydawanie specjalistycznych wytycznych z zakresu medycyny lotniczej w stosunku do jednostek lotniczych lotnictwa SZ RP.

2. Planowanie zamierzeń dotyczących organizacji ochrony zdrowia stanów osobowych w lotnictwie SZ RP.

3. Kierowanie całokształtem przedsięwzięć w zakresie profilaktyki lecznictwa oraz orzecznictwa lotniczo-lekarskiego w odniesieniu do personelu latającego oraz naziemnego personelu służby inżynieryjno-lotniczej SZ RP.

Główne zadania:

1. W zakresie zadań ogólnych:

- Kierowanie działalnością służby zdrowia SP w zakresie systemowych rozwiązań organizacyjnych i planowania oraz nadzoru nad realizacją zasadniczych przedsięwzięć i innych zadań wynikających z podległości służbowej i fachowej;

- Planowanie zasadniczych przedsięwzięć służbowych i wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych zmierzających do stałej poprawy stanu zdrowotnego wojsk;

- Kierowanie działalnością służby zdrowia z medycznym zabezpieczeniem działań bojowych wojsk oraz stałe doskonalenie systemowych rozwiązań z zakresu organizacji ochrony zdrowia i zadań operacyjno-taktycznych służby zdrowia;

- Prowadzenie działalności kontrolnej w zakresie lecznictwa, profilaktyki, stanu sanitarno-higienicznego oraz działalności gospodarczej służby zdrowia w jednostkach wojskowych;

- Opracowywanie wytycznych dla starszych lekarzy jednostek lotniczych do działalności służbowej i fachowej związanej z realizacją zadań w zakresie ochrony zdrowia wojsk w lotnictwie;

- Prowadzenie obowiązującej dokumentacji i sprawozdawczości w działach, leczniczo-profilaktycznym, lotniczo-lekarskim leczniczo-ekonomicznym i działalności wojskowej inspekcji sanitarnej w SP;

- Organizacja systemu zaopatrzenia w sprzęt, materiały sanitarne oraz leki i stały nadzór nad prowadzoną przez jednostki gospodarką materiałową i finansową.

2. W zakresie lecznictwa i profilaktyki:

- Nadzór nad organizacją i prawidłową realizacją przedsięwzięć z zakresu profilaktyki medycznej oraz stanem lecznictwa w jednostkach wojskowych;

– Nadzór nad zasadniczą działalnością i stanem bazy podległych wojskowych zakładów leczniczych;

– Wydawanie wytycznych wykonawczych dot. form profilaktyki medycznej w odniesieniu do osób zatrudnionych w warunkach szkodliwych i uciążliwych dla zdrowia;

– Kierowanie działalnością nieetatowych wojskowych komisji lekarskich w zakresie prowadzenia badań specjalistycznych i wydawania orzeczeń o zdolności do pracy w zasięgu oddziaływania mikrofal;

– Współpraca z Ośrodkiem Ochrony Radiologicznej i Radiobiologii WIHE w zakresie prowadzenia w jednostkach sił powietrznych przedsięwzięć profilaktycznych (pomiarów natężenia promieniowania wysokiej częstotliwości);

3. W zakresie działalności lotniczo-lekarskiej:

– Kierowanie całokształtem działalności służby lotniczo-lekarskiej lotnictwa Sił Zbrojnych RP;

– Organizowanie i nadzorowanie działalności systemu orzecznictwa lotniczo-lekarskiego na rzecz personelu lotniczego SZ RP;

– Planowanie okresowych badań lekarskich personelu pokładowego i naziemnego jednostek lotniczych oraz sprawowanie nadzoru nad ich terminową realizacją;

– Organizacja i nadzorowanie systemu orzecznictwa lotniczo-lekarskiego kandydatów do Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych i Liceum Lotniczego;

– Sprawowanie nadzoru nad działalnością służby zdrowia WSO SP w zakresie realizacji zadań szkoleniowych i lotniczo-lekarskich.

4. W zakresie zadań szkoleniowych:

– Organizacja i prowadzenie szkoleń fachowych oficerów służby zdrowia i innych pracowników medycznych lotnictwa Sił Zbrojnych RP;

– Planowanie zadań z zakresu szkolenia sanitarnego stanów osobowych w jednostkach sił powietrznych;

– Planowanie przedsięwzięć szkoleniowych w zakresie doskonalenia fachowego lekarzy medycyny, stomatologów i farmaceutów oraz średniego personelu medycznego;

– Nadzór nad szkoleniem rezerw osobowych służby zdrowia w siłach powietrznych;

– Organizowanie szkoleń kierowniczej kadry służby zdrowia i wojskowej inspekcji sanitarnej sił powietrznych.

5. W zakresie działalności wojskowej inspekcji sanitarnej:

– Organizowanie zabezpieczenia sanitarno-przeciwepidemicznego w siłach powietrznych oraz prowadzenie działalności nadzorczo-kontrolnej w tym zakresie w jednostkach wojskowych przy współpracy z Inspekcją Sanitarną WP oraz państowymi wojewódzkimi inspektorami sanitarnymi;

– Realizowanie działań służbowych związanych z likwidacją zagrożeń epidemicznych i zachorowań na choroby zakaźne w jednostkach wojskowych sił powietrznych;

– Współdziałanie z odpowiednimi służbami logistycznymi w zakresie podnoszenia na wyższy poziom stanu sanitarno-higienicznego wojsk.

6. W zakresie pozostałych zadań:

– Opracowywanie wytycznych specjalistycznych do szkolenia personelu latającego lotnictwa Sił Zbrojnych RP w wojskowych ośrodkach szkolenia kondycyjnego;

– Sprawowanie nadzoru nad działalnością naukową i badawczo rozwojową Wojskowego Instytutu Medycyny Lotniczej;

– Kierowanie działalnością wczasowo-turystyczną i wypoczynkową dzieci i młodzieży w siłach powietrznych;

– Współpraca ze służbą przeciwchemiczną w dziale zagadnień związanych z rozwojem i doskonaleniem obrony przed bronią masowego rażenia;

– Współpraca z Centrum Informatyki SP w celu zapewnienia sprawnego obiegu informacji w systemach;

– Organizacja systemu kierowania na leczenie uzdrowiskowe żołnierzy zawodowych i innych osób uprawnionych - nadzór nad działalnością komisji ds. lecznictwa sanatoryjnego w podległych wojskowych zakładach leczniczych;

– Planowanie zaopatrywania w środki transportu sanitarnego na potrzeby jednostek wojskowych i instytucji sił powietrznych;

– Organizowanie systemu opieki patronacji nad absolwentami WAM kierowanymi do służby w jednostkach wojskowych;

– Przeprowadzanie egzaminów na podwyższenie klasy specjalisty wojskowego podoficerów służby zdrowia wojsk;

– Opiniowanie skarg i wniosków napływających do instancji wojskowych i Dowództwa SP, dot.: lecznictwa i profilaktyki;

– Nadzór nad realizowaniem akcji honorowego krwiodawstwa w jednostkach wojskowych;

– Kierowanie całokształtem działalności kadrowej w służbie zdrowia w Siłach Powietrznych.

Warianty struktur organizacyjnych logistyki SP RP przedstawiają załączniki 3, 4, 5.

6. PROGNOZY ZMIAN W SYSTEMIE KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH

Efektywność kierowania zabezpieczeniem logistycznym warunkowana jest szeregiem kryteriów mierzalnych i niemierzalnych cechujących funkcjonujący system. Do kryteriów mierzalnych należą: zasięg przestrzenny systemu kierowania, ciągłość funkcjnowania, czas reakcji, wydajność planowania i decydowania o realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego, prędkość obiegu informacji, w tym rozkazów i zarządzeń.

Zasięg przestrzenny systemu kierowania mierzymy w dwóch płaszczyznach pionowej i poziomej. Zasięg pionowy jest uzależniony od wysokości lotu statków powietrznych realizujących przewozy ludzi i środków materiałowych. Szef logistyki powinien dysponować informacją o statkach powietrznych wykonujących te zadania, gdyż w razie zmiany sytuacji logistycznej powinien móc dowódcy złożyć propozycję zmiany lotnisk (lądowisk), na które realizowany jest przewóz transportem powietrznym. Poziomy zasięg przestrzenny systemu kierowania SP musi obejmować rejony obrony KOP oraz wykraczać poza jego obszar do przełożonych i współdziałających z nim szefów logistyki.

Ciągłość funkcjonowania to zdolność do długotrwałego (nieograniczonego w czasie) działania systemu kierowania. Jest to szczególnie ważne, gdyż przeciwnik będzie w pierwszej kolejności wykonywał uderzenia na elementy systemu dowodzenia obroną powietrzną. Jednocześnie do zapewnienia ciągłości kierowania, wymagany jest sprzęt łączności odporny na zakłócenia i mogący być eksploatowany w warunkach polowych.

Czas reakcji systemu kierowania musi być taki, aby doprowadzić do odtwarzania gotowości bojowej wojsk SP pomiędzy zmasowanymi nalotami, tj. w czasie 6-8 godzin.

Wydajność planowania i decydowanie mierzy się pojemnością informacji, szybkością ich przetwarzania i uzyskiwania wyników w postaci propozycji do decyzji (zamiaru) dowódcy.

Dotyczy to czasu opracowania programów, planów itp. Kryterium to odnosi się do wydajności podsystemów technicznych (komputerów i łączności).

Wszystkie te czynności powinny być realizowane w czasie określonym przez dowódcę.

Obiegu informacji powinien umożliwić jak najszybsze przystąpienie przez system wykonawczy do odtwarzania gotowości bojowej wojsk SP a w tym poszczególnych KOP (np. pomiędzy zmasowanymi nalotami).

Pełna ocena potrzeb systemu kierowania nie jest możliwa bez uwzględnienia kryteriów mierzalnych, do których należą: odporność na działanie przeciwnika , zachowanie wiarygodności

przesłanej informacji, mobilność stanowisk dowodzenia, jakość wypełnianej funkcji, zwłaszcza zdolność wypracowania decyzji i stawiania zadań jednostkom wykonawczym (optymalnych lub suboptymalnych).

Osiągnięcie celu zabezpieczenia logistycznego wymaga sprawnego zarządzania i dowodzenia systemem. W systemie zabezpieczenia, zarządzanie i dowodzenie to należy rozumieć jako składową procesu kierowania.

Zgodnie z tak przedstawionym podziałem szef logistyki SP zarządza procesem zabezpieczenia logistycznego w podległych jednostkach i oddziałach logistycznych oraz dowodzi (w imieniu dowódcy SP) jednostkami logistycznymi bezpośrednio podległymi dowódcy SP.

Oczywiste jest, że dowodzenie jest dziedziną zarezerwowaną dla dowódców. Jednak ze względu na obiektywnie funkcjonującą zasadę „rozpiętości kierowania" i wykazane w niej progi sterowalności uważam za konieczne (w odniesieniu do systemu logistycznego) rozróżnianie formalnej rozpiętości kierowania, zgodnie z którą jednostki logistyczne podlegają dowódcy, od rzeczywistej (potencjalnej) rozpiętości kierowania, zgodnie z którą jednostkami logistycznymi dowodzi szef logistyki SP.

Rozwiązanie to zwiększa skuteczność kierowania dzięki zmniejszeniu liczby bezpośrednich podwładnych i skróceniu drogi obiegu informacji przekazywanej informacji przekazywanej jednostkom logistycznym w postaci rozkazów, zarządzeń, komend itp.

Optymalną rozpiętość kierowania (dowodzenia, zarządzania) wg propozycji niektórych autorów przedstawiłem w tabeli 2.

Proponuję więc aby szef logistyki SP wraz z podległymi organami kierowania pracował w centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym (CKZL), będącym jednym z elementów grupy dowodzenia na CSD SP (ZCSD SP) i kierował bezpośrednio mu podległym zespołem osób w liczbie 6-10.

Organizując pracę logistycznych organów kierowania szef logistyki powinien uwzględnić że:

- uczestniczy on w procesie wypracowania zamiaru i decyzji przez dowódcę SP, a więc często przebywa w centralnym stanowisku dowodzenia SD;
- oprócz głównego stanowiska dowodzenia (CDS) organizowane jest zapasowe stanowisko dowodzenia (ZCSD), na które wyznacza się, jako stałą obsadę, grupę logistyczną;
- praca na stanowisku dowodzenia jest organizowana w systemie całodobowym a więc dwuzmianowym.

Tabela 2

Lp.	Propozycje rozwiązań poszczególnych autorów			Liczba osób bezpośrednio podległych dowódcy
1.	W. Mróz, Zarys kierowania, MON Warszawa s. 256 i 257	Instytucja jednokomórkowa	Czynności charakteru mechanicznego i podstawowego	8 - 10
			Czynności charakteru podstawowego i koncepcyjnego	5 - 6
		Instytucja wielokomórkowa		
2.	J. Hamilton Źródło: St. Kowalewski, Przełożony - podwładny, PWE Warszawa 1979, s.341			3 - 6
3.	L.Urwick Źródło: St. Kowalewski, Przełożony - podwładny, op.cit. s. 341			4
4.	V.A. Graicunas Źródło: St. Kowalewski, Przełożony - podwładny, op.cit. s.343			5

Rozwiązanie przedstawionych problemów kierowania logistyką SP to stały dylemat szefa logistyki SP, wyrażający się w pytaniu: jak dysponować siłami logistycznych organów kierowania i jak zorganizować ich pracę, aby zapewnić skuteczność kierowania zabezpieczeniem logistycznym?

Proponuję przyjęcie następującego wariantu rozwiązania:

– utworzyć pomocnicze SD z przeznaczeniem jako CKZL;

– ze składu CKZL wydzielić grupę operacyjną szefa logistyki SP. Grupa ta wraz z szefem logistyki SP pracowałaby okresowo w CSD SP w czasie wypracowywania przez dowódcę zamiaru i decyzji, opracowywaniu rozkazu bojowego itp. Ponadto w momencie zmiany rejonu rozmieszczenia ZCSD SP stanowiłaby pierwszy rzut CKZL (PSD SP);

– w odniesieniu do posiadania stałej czyli odpowiednio wyszkolonej grupy logistycznej do obsady ZCSD SP. Grupa ta, rozwijałaby zapasowe CKZL. Powinna ona znać na bieżąco sytuację logistyczną oraz posiadać aktualną dokumentację planistyczną;

– w odniesieniu do zapewnienia pracy dwuzmianowej w CKZL na PSD SP. Można to osiągnąć przez tzw. podwójną obsadę, szczególnie na stanowiskach związanych z zaopatrywaniem w środki masowego zużycia oraz eksploatacją zasadniczego uzbrojenia i sprzętu tech-

nicznego. Konieczność organizowania pracy na CKZL w systemie dwuzmianowym powoduje, że jedną zmianą kierowałby szef logistyki SP, a drugą - jego zastępca - szef sztabu, przy czym zmiana szefa logistyki SP pracowałaby w newralgicznych okresach organizowania i prowadzenia działań.

Zapewnienie ciągłego kierowania procesem zabezpieczenia logistycznego wymaga posiadania przez szefa logistyki SP własnej, tj. logistycznej sieci łączności oraz sieci informatycznej.

W sieci komputerowej szefa logistyki każdego szczebla organizacyjnego SP powinny pracować programy szefów sprawozdawczych (wykonywanie obliczeń, zestawień) powinny one umożliwiać:

1. Szefowi zaopatrzenia:

a) planowanie zaopatrzenia we wszystkie rodzaje uzbrojenia, sprzętu technicznego oraz środków materiałowych i technicznych środków bojowych;

b) planowanie procesu dowozu zaopatrzenia i ewakuacji materiałowej.

2. Szefowi eksploatacji:

a) planowanie procesu ewakuacyjno - remontowego uzbrojenia i sprzętu technicznego.

3. Szefowi służby zdrowia:

a) planowanie procesu ewakuacyjno-leczniczego rannych i chorych.

Można więc powiedzieć, że komputeryzacja logistycznych organów kierowania umożliwi umiejętne selekcjonowanie i opracowywanie informacji, która stanie się wiodącym czynnikiem w zapewnieniu sprawności zabezpieczenia logistycznego SP umożliwiając jednocześnie dokonywanie systematycznych korekt decyzji podejmowanych przez dowódców dotyczącej aktualnej wydolności potencjału logistycznego.

Podsystem kierowania zabezpieczeniem logistycznym pełnić będzie w systemie logistycznym SP rolę pomocniczą. Przeznaczony byłby do wspomagania informacyjnego i decyzyjnego systemu wykonawczego. Celem więc głównym systemu kierowania logistyką SP będzie obsługa decyzyjna systemu wykonawczego, niezbędna do efektywnej realizacji zabezpieczenia logistycznego SP oraz obsługa informacyjna decydentów w systemie logistycznym i nadrzędnego systemu decyzyjnego, będąca warunkiem podejmowania optymalnych decyzji.

W systemie kierowania można wyróżnić następujące elementy: organa kierowania, stanowiska dowodzenia (SD) oraz środki łączności.

Organa kierowania to: szef logistyki, zastępca (zastępcy) szefa logistyki, oddziały (wydziały) organizacji i szkolenia, zaopatrywania, techniki, służby zdrowia i infrastruktury (lotniskowy) oraz dowództwa i sztaby jednostek logistycznych.

Do kierowania zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych SP w proponowanym systemie rozwija się Centrum Kierowania Zabezpieczeniem Logistycznym SP (CKZL) - będące integralną częścią PSD-SP.

W związkach taktycznych i oddziałach gospodarczych rozwijane są CKZL z zadaniem zbierania informacji z podległych służb i pododdziałów oraz składania meldunków CKZL SP.

Kierowanie pododdziałami logistycznymi SP przebiegać powinno z CKZL bezpośrednio lub poprzez SD jednostek SP (KOP) względnie przy pomocy Połączonego Stanowiska Dowodzenia (PłSD) w rejonie którego aktualnie pododdziały te wykonują zadania.

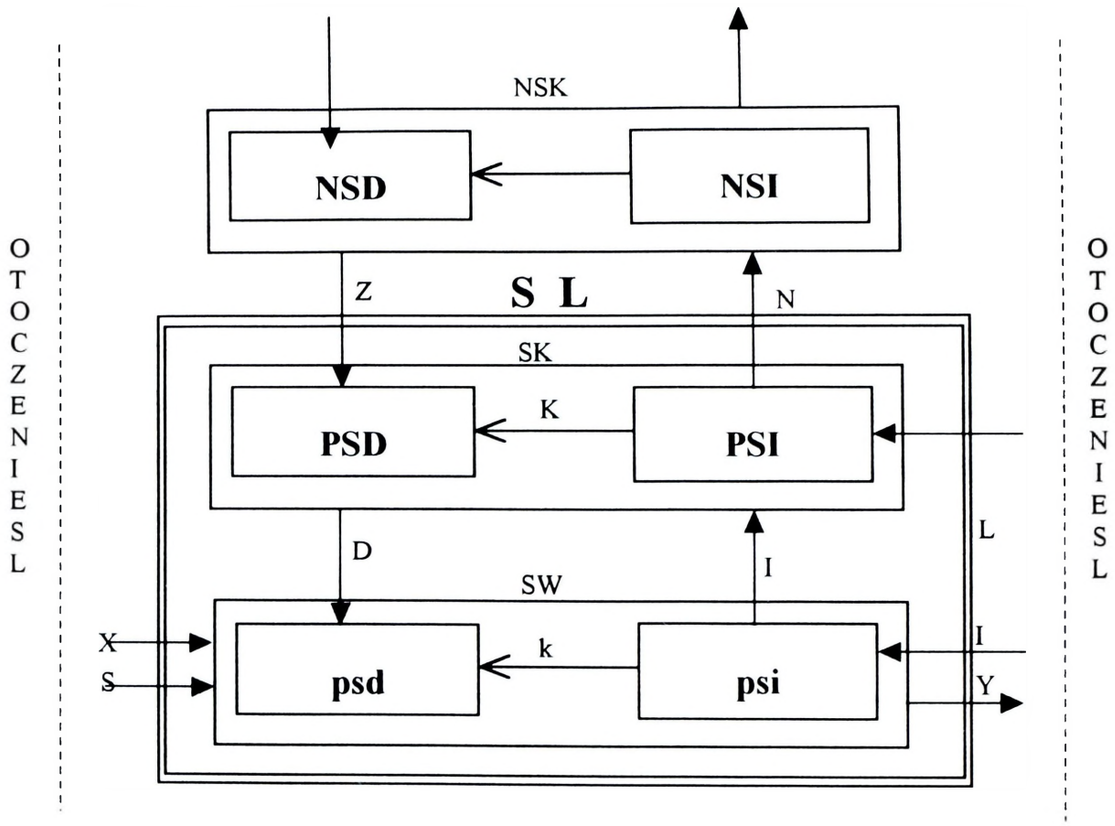
Do realizacji wyżej wymienionych zadań przewiduje się wykorzystanie istniejącej sieci łączności SP tj. kanały telefoniczne, telegraficzne oraz łączność szyfrową i kodową.

Do kierowania pododdziałami logistycznymi SP przewidzieć należy wykorzystanie łączności w logistycznych kanałach telefonicznych i telegraficznych SP.

Kierowanie w tworzonym systemie logistycznym SP obejmować powinno:

- utrzymywanie wysokiego stanu moralnego żołnierzy wchodzących w skład oddziałów (pododdziałów) logistycznych SP;
- utrzymywanie oddziałów (pododdziałów) logistycznych w stałej gotowości do realizacji postawionych im zadań;
- podejmowanie w porę decyzji dotyczących zabezpieczenia logistycznego SP;
- organizację współdziałania pomiędzy elementami systemu logistycznego SP a rzutami bojowymi SP (lotnictwa, WR, WRt);
- stałą kontrolę zadań wykonywanych przez system logistyczny oraz organizowanie pomocy pododdziałom logistycznym;
- współdziałanie CKZL SP z RL KOP i OW.

System kierowania działalnością logistyczną SP podporządkowany jest organizacyjnie nadrzędnemu systemowi kierowania (NSK). Rolę NSK w stosunku do SK spełniają systemy dowodzenia SP i system kierowania logistyką SDNW. W SK można wyróżnić podsystem decyzyjny (PSD) oraz podsystem informacyjny (PSI). Uważam, że nie zachodzi potrzeba wyróżnienia w nim podsystemu analitycznego, ponieważ jego rolę pełnić będzie PSI. Strukturę funkcjonalną SK przedstawiłem na rys 17.



Rys. 17. Struktura funkcjonalna SK

Oznaczenia:
NSK - nadrzędny system kierowania;
NSD - nadrzędny system dowodzenia;
NSI - nadrzędny system informacyjny;
SL - system logistyczny
SK - system kierowania;
PSD - podsystem decyzyjny;
PSI - podsystem informacyjny;
SW - system wykonawczy;
psd - podsystem decyzyjny SW;
psi - podsystem informacyjny SW;
Z - zbiór możliwych decyzji wyboru sposobu odtworzenia gotowości bojowej SP;
D - zbiór możliwych decyzji podejmowanych przez NSK o wyborze sposobu użycia SW zgodnie z decyzją NSD (Z) oraz informacjami K;
K - zbiór informacji przekazywanych przez PSI, niezbędnych do podejmowania decyzji przez PSD;
I - zbiór informacji o potencjalne systemu wykonawczego, stanie procesów roboczych oraz warunkach realizacji odtwarzania gotowości bojowej wojsk SP;
L - zbiór informacji o sytuacji logistycznej, zbieranych przez PSI z otoczenia SL;
N - zbiór informacji dostarczonych przez PSI do NSI;
I - zbiór informacji z otoczenia SW zbieranych przez psi;
k - zbiór informacji przekazywanych przez psi niezbędnych do podejmowania decyzji przez psd;
S - zbiór możliwych wielkości zasileniowych SW, czyli środków materiałowych i technicznych niezbędnych do odtworzenia gotowości bojowej wojsk KOP;
X - zbiór potrzeb w zakresie odtworzenia gotowości bojowej wojsk SP;
Y - zbiór realizacji potrzeb odtworzenia gotowości bojowej wojsk SP.

Podsystem informacyjny systemu kierowania realizować ma proces informacyjny (informowania), którego celem jest zbieranie, przechowywanie, a także przesyłanie informacji

Podsystem informacyjny systemu kierowania realizować ma proces informacyjny (informowania), którego celem jest zbieranie, przechowywanie, a także przesyłanie informacji o sytuacji logistycznej w rejonie obrony KOP, zgodnie z potrzebami PSD i NSI. W związku z tym realizuje on następujące zadania:

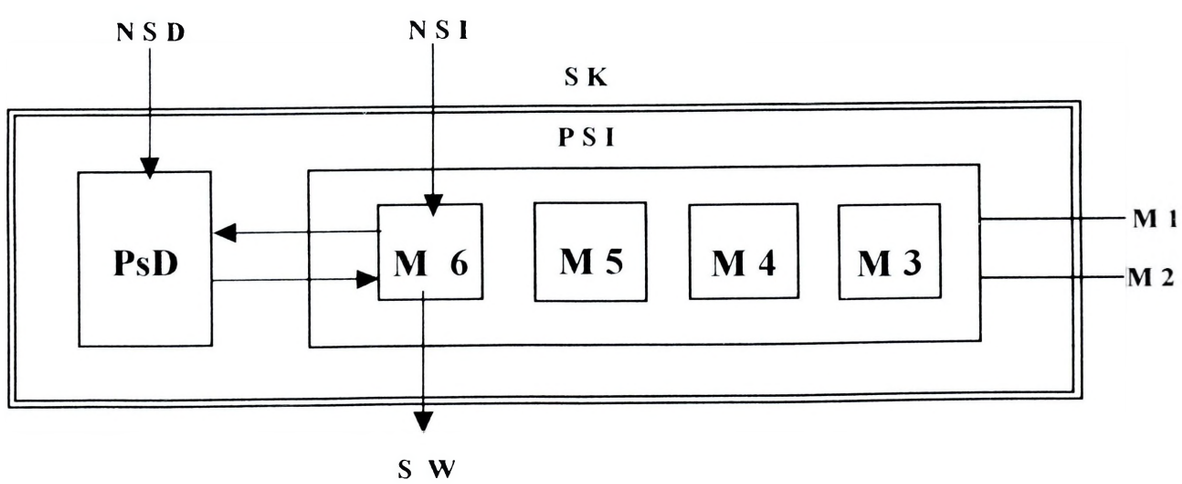
- zbieranie informacji o sytuacji logistycznej w jednostkach SP;
- porządkowanie i przechowywanie zebranych informacji w bankach danych oraz ich aktualizacja;
- przetwarzanie zebranych i uporządkowanych informacji dla potrzeb podsystemu decyzyjnego oraz nadrzędnego systemu informacyjnego;
- generowanie i weryfikacja możliwych sposobów odtworzenia gotowości bojowej wojsk SP;
- przekazywanie wariantów podjęcia decyzji;
- przesyłanie informacji do systemu wykonawczego.

Podsystem informacyjny systemu kierowania składa się z szeregu elementów, które zawarłem w tabeli .

Tabela 3

Element zbioru	Realizowana przez element PSI funkcja
M1	Punkt informacyjny w jednostce wojskowej
M2	Punkt informacyjny w elementach systemu wykonawczego
M3	Zespół przyjmujący wszystkie informacje wchodzące do podsystemu informacyjnego
M4	Zespół porządkujący i przechowujący przyjęte informacje w bankach danych
M5	Zespół przetwarzający informacje w postaci oceny lub wariantów podjęcia decyzji do odtworzenia gotowości bojowej wojsk SP.
M6	Zespół przesyłający informacje wyjściowe wychodzące z podsystemu informacyjnego

Ogólną strukturę informacyjną w postaci zbioru elementów i powiązań (sprzężeń) przedstawia rys. 18.



Rys. 18 . Struktura informacyjna podsystemu informacyjnego

Rysunek 18 przedstawia również powiązania (sprzężenia) wewnętrzne i zewnętrzne podsystemu informacyjnego. Są to następujące powiązania:

1. M1 - M3 - przekazywanie informacji o sytuacji logistycznej;

2. M2 - M3 - przekazywanie informacji o możliwościach odtworzenia gotowości bojowej wojsk SP;

3. M 6 - PSD - przekazywanie przetworzonych informacji w postaci oceny sytuacji lub propozycji decyzji;

4. M 6 - SW - przesyłanie podjętych decyzji do elementów wykonawczych;
   PSD - M 6

5. M 6 - NSI - przesyłanie przetworzonych informacji do nadrzędnego systemu informacyjnego;

6. PSD - M 6 - przesyłanie wytycznych w celu opracowania propozycji decyzji;

7. M 3 - M 4 - przekazywanie przyjętych informacji do uporządkowania i przechowywania;

8. M 4 - M 5 - przesyłanie uporządkowanych informacji do przetwarzania;

9. M 5 - M 7 - przesyłanie przetworzonych informacji w postaci oceny sytuacji lub wariantów decyzji.

Cechą charakterystyczną funkcjonowania PSI będzie duża liczba napływających informacji, stwarzających trudności ich przetwarzania. Wpływ na to będzie miała głównie szybkość sytuacji logistycznej SP.

Podsystem decyzyjny (PsD) systemu kierowania przeznaczony jest do realizacji procesu decyzyjnego, rozumianego jako wybór sposobu działania systemu wykonawczego w celu zabezpieczenia logistycznego SP. Decyzje podejmowane będą na podstawie informacji przekazanych przez PSI oraz decyzji z NSD. Realizuje on następujące zadania:

- decydowanie o wyborze działania systemu wykonawczego;
- przyjmowanie decyzji z NSD;
- analiza zadania;
- opracowanie zamiaru oraz dokumentów rozkazodawczych;
- kontrola i ocena realizacji zadań przez system wykonawczy;
- korekta wykonywanych zadań przez system wykonawczy;
- prognozowanie rozwoju sytuacji logistycznej w SP;
- organizacja i kontrola procesu kierowania w systemie logistycznym SP;

Podsystem decyzyjny systemu kierowania składa się z szeregu elementów, które zawiera tabela 4.

Tabela 4

ZBIÓR ELEMENTÓW PSD

Element zbioru	Realizowana przez element PsD funkcja
D1	Szef logistyki
D2	Zespół analizy i planowania
D3	Zespół opracowania propozycji realizacji zadań
D4	Zespół kontroli wykonania zadań
D5	Dowódca jednostki wojskowej
D6	Dowódca jednostki (pododdziału) logistycznego
D7	Dowódca jednostki (pododdziału) logistycznego ze szczebla nadrzędnego

Oceniając w działaniach bojowych sytuację logistyczną w jednostkach SP konieczne jest zebranie stosunkowo ścisłych danych o aktualnym stanie zapasów środków materiałowych, remontowych, itp.

Aby to zrealizować należy dysponować odpowiednimi środkami łączności oraz zobrazowania i przetwarzania danych.

Obecny system łączności nie spełnia wielu wymagań, między innymi takich jak: czasu wymiany informacji (począwszy od czasu realizacji połączeń ze szczeblami niższymi), elastyczności, wierności i skrytości przekazywanej informacji, przetwarzania, zobrazowania i dokumentowania.

Do jego najważniejszych wad zaliczyłbym: niedostateczną ilość lub brak kanałów dublujących, brak wydzielonych kanałów zapewniających możliwość kierowania systemem logistycznym SP, wykorzystanie urządzeń łączności nie mających możliwości automatycznej kontroli i wyboru najlepszego w danej chwili kanału łączności, nie zapewnienie ciągłości kierowania oraz przestarzały i wyeksploatowany sprzęt łączności.

Uwarunkowania te powodują wypaczenie rzeczywistego obrazu sytuacji, gdyż zmuszają do stosowania uogólnień. Stosowanie uogólnień jest sprzeczne z ekonomicznością działań, ponieważ nie pozwala na racjonalne wykorzystanie posiadanych możliwości (środków materiałowych, pododdziałów remontowych i transportowych).

Wprowadzenie do wyposażenia organów kierowania techniki komputerowej zapewni uzyskiwanie stale aktualnych danych oraz ich przetwarzanie, stosownie do wymagań. Pozwoli to również na formalizację rozkazów, zarządzeń, meldunków i sprawozdań.

Technika ta staje się niezbędna szczególnie na wyższych szczeblach kierowania (dowodzenia i zarządzania), gdyż na nich odbywa się planowanie perspektywiczne. Nie pomniejsza to oczywiście jej roli na szczeblach wykonawczych.

Przy dużej dynamice współczesnych działań bojowych niewystarczające wydaje się składanie meldunków o sytuacji logistycznej z nakazaną częstotliwością raz na dobę. Taka częstotliwość uniemożliwia natychmiastowe reagowanie na zaistniałe zmiany.

Mankament ten można wyeliminować jeżeli w SP funkcjonowałaby sieć komputerowa przeznaczona do zbierania i przetwarzania informacji o stanie systemu logistycznego SP. Jest to bowiem podstawowy warunek sprawnego funkcjonowania logistyki SP.

Sieć taka powinna umożliwić użytkownikom uzyskiwać dane w czasie zbliżonym do rzeczywistego, a tym samym podejmować decyzje stosownie do zaistniałych zmian oraz przesyłanie meldunków (sprawozdań) do przełożonego i otrzymywanie od niego rozkazów i zarządzeń logistycznych.

Stosowane programy powinny umożliwić dokonywanie niezbędnych obliczeń, kalkulacji oraz prognozować potrzeby. Wykorzystanie programów kalkulacyjnych i symulacyjnych pozwoli wyprzedzać potrzeby i tym samym odpowiednio wcześnie na nie reagować. Tym samym zostaną zachowane zasady terminowości i ciągłości zabezpieczenia logistycznego.

Na podstawie dokonanych rozważań, doświadczeń z ćwiczeń oceniam, że proces kierowania, zabezpieczeniem logistycznym, a szczególnie środki wykorzystywane do przekazywania informacji w systemie (w porównaniu z dotychczasowymi rozwiązaniami) powinny być poddane modyfikacjom. Potrzeba ta wynika przede wszystkim z roli i skali (zakresu ważności i przewidywanych warunków) zadań zabezpieczenia logistycznego SP i potrzeby bezpośredniego udziału szefa logistyki SP i jego sztabu (szefów pionów funkcyjnych) w kierowaniu wykonawstwem tych zadań.

Bezpośrednia odpowiedzialność szefów pionów funkcyjnych (techniki, materiałowego, infrastruktury wojskowej, służby zdrowia) za realizację swoich zadań funkcyjnych - zaopatrywanie, zabezpieczenia technicznego zabezpieczenia medycznego i komunikacyjnego na szczeblu operacyjnym powoduje, że szef logistyki przebywając na centralnym stanowisku dowodzenia SP (CSD SP)[82], spełniać będzie rolę koordynatora procesów kierowania, a szczegółowiej zarządzania zabezpieczeniem logistycznym oraz dowodzić jednostkami logistycznymi. Ponadto, szef logistyki SP, przebywając na CSD SP będzie uczestniczyć w procesie wypracowania decyzji przedstawiając dane i propozycje odnośnie logistyki SP oraz dokonywać, gdy

[82] CSD SP nazywane jest też obecnie Centrum Kierowania SP (CK SP).

zajdzie konieczność, korekcji zamiaru dowódcy w zależności od aktualnego potencjału i wydolności systemu logistycznego.

Uważa się, że szczególnie ważnym zadaniem szefa logistyki SP (ale też niezależnie od szczebla kierowania) będzie przedstawienie propozycji działań wojsk na rzecz pozyskiwania zasobów terenowej infrastruktury logistycznej zarówno własnej jak i przeciwnika, a także określenie warunków i sposobów korzystania z niej.

Rola i zadania realizowane przez szefa logistyki w procesie planowania logistycznego wpływa bezpośrednio na formę i treść oraz liczbę opracowywanych dokumentów planistycznych. W każdym razie dokumentacja opracowywana dla szefa logistyki SP będzie miała charakter ogólny, natomiast dokumentacja planistyczna szefów pionów funkcyjnych - charakter szczegółowy - wykonawczy.

W każdym razie należy przewidywać, że standaryzacja dokumentów planistycznych „dotykać" musi każdego szczebla dowodzenia tzn. informacja powinna być znormalizowana, natomiast wypełnienie treścią, stopień uogólnienia treści zawartych w dokumencie - zależny od szczebla kierowania.

Korzystnym rozwiązaniem dla procesu organizacji zabezpieczenia logistycznego, będzie punkt logistyczny w rozkazie bojowym (dyrektywie operacyjnej). Dzięki niemu, informacje (ustalenia) logistyczne niezbędne dowódcom wszystkich szczebli dowodzenia, będą docierały wraz z zadaniami bojowymi.

Sformalizowanie dokumentacji umożliwi też wykorzystanie w maksymalnym stopniu sieci informatycznych, których potrzeba budowy nie podlega dyskusji, szczególnie w odniesieniu do kierowania logistyką. Odpowiednie treści merytoryczne znaleźć się muszą również w rozkazie (dyrektywie) logistycznym. Wynika to z ich bezpośredniego podporządkowania szefowi logistyki. Rozkaz ten, oprócz zadań specjalistycznych, zawierać powinien szereg informacji ogólnowojskowych, ponieważ nie powinno przewidywać się wydawania dla jednostek logistycznych rozkazu bojowego.

Właściwie zorganizowane zabezpieczenie logistyczne wojsk walczących powinno zapewnić racjonalne wykorzystanie posiadanych sił i środków logistycznych, operatywne manewrowanie nimi oraz skuteczne dowodzenie jednostkami logistycznymi, a także zachowanie żywotności systemu logistycznego.

Proces organizowania zabezpieczenia logistycznego przebiegać będzie każdorazowo inaczej, zależnie od aktualnej sytuacji bojowej i logistycznej, treści otrzymanego zadania, decyzji dowódcy, zakresu zabezpieczenia logistycznego realizowanego przez przełożonego, potencjału

jednostek i urządzeń logistycznych oraz infrastruktury logistycznej na obszarze działań, warunków terenowych i atmosferycznych oraz czasu jakim organa i jednostki logistyczne będą dysponowały do zorganizowania procesu dostaw i usług na rzecz wojsk biorących udział w walce (operacji). Obejmuje ono kompleks wzajemnie powiązanych przedsięwzięć polegających na:

- przygotowaniu, ugrupowaniu, rozmieszczeniu i przemieszczeniu jednostek i urządzeń logistycznych;
- wyznaczeniu, przygotowaniu i utrzymaniu sieci komunikacyjnej na obszarze planowanych działań;
- zorganizowaniu obrony i ochrony jednostek i urządzeń logistycznych.

Przygotowanie jednostek i urządzeń logistycznych do działania w warunkach bojowych jest procesem ciągłym, a szereg przedsięwzięć w tym zakresie wykonywanych realizuje się jeszcze w okresie pokoju. Polega ono na uzupełnieniu braków w stanie osobowym, uzbrojeniu, sprzęcie technicznym, odtworzeniu zapasów zaopatrzenia, wyewakuowaniu rannych i chorych z punktów opatrunkowych, ewakuacji nadwyżkowego funduszu remontowego uzbrojenia i sprzętu technicznego z punktów zbiórki uszkodzonego sprzętu, a także na przygotowaniu transportu do pracy w istniejących warunkach atmosferycznych.

Ugrupowanie jednostek i urządzeń logistycznych zdeterminowane jest ugrupowaniem wojsk walczących. Z reguły ugrupowuje się je w dwóch rzutach. W pierwszym rzucie logistycznym (bliżej rubieży styczności z nieprzyjacielem) działają jednostki medyczne i remontowe, natomiast w drugim rzucie logistycznym działają jednostki stanowiące odwód szefa logistyki - jednostki zaopatrzenia i transportowe, komunikacyjne i inne.

Rozmieszczenie jednostek i urządzeń logistycznych polega na ich odpowiednim usytuowaniu w terenie w stosunku do walczących wojsk, przy jednoczesnym zapewnieniu im dogodnych warunków do obrony i ochrony oraz szybkiego opuszczenia zajmowanych rejonów.

Przemieszczenie jednostek i urządzeń logistycznych w okresie organizowania zabezpieczenia logistycznego polega na przyjęciu przez nie odpowiedniego ugrupowania i rozmieszczenia w stosunku do ugrupowania wojsk. Ma ono na celu zapewnienie ciągłości realizacji dostaw i usług na rzecz wojsk walczących.

Na obszarze planowanych działań bojowych, spośród istniejącej sieci komunikacyjnej, wyznacza się, przygotowuje i utrzymuje drogi samochodowe (linie kolejowe, drogi wodne śródlądowe, rurociągi paliwowe itp.) niezbędne organom i jednostkom logistycznym do realizacji przewozów oraz wojskom do przemieszczeń i dokonywania manewru.

Drogi samochodowe o kierunku dofrontowym wyznacza się za pierwszorzutowymi związkami operacyjnymi (ZT i samodzielnymi oddziałami), natomiast o kierunku rokadowym na rubieżach rozwijania punktów zaopatrzenia oraz po obu stronach szerokich przeszkód wodnych przecinających obszar (strefę) logistyczny w kierunku rokadowym.

Linie kolejowe wykorzystywane są do przewozów wojskowych głównie na zapleczu wojsk walczących.

Drogi wodne śródlądowe, z uwagi na dużą wrażliwość obiektów hydrotechnicznych na uderzenia przeciwnika, będą wykorzystywane głównie do realizacji przewozów międzybrzegowych.

Rurociągi paliwowe (polowe) będą wykorzystywane głównie do transportu paliw w rejonach przeładunkowych. Nie wyklucza się jednak możliwości ich użycia do tzw. przerzutów paliw pomiędzy okręgami wojskowymi, w czasie organizacji punktów masowego tankowania itp.

Przygotowanie i utrzymanie sieci komunikacyjnej na szczeblu operacyjnym realizować będą głównie zmilitaryzowane oddziały układu pozamilitarnego oraz interwencyjne jednostki służby komunikacji wojskowej.

Kierowanie ruchem na drogach samochodowych realizowane będzie w ramach ogólnego systemu. W systemie tym będą działały organa kierowania ruchem podległe Sztabom Wojskowym, Oddziałom Komunikacji Wojskowej OW oraz Zarządowi Komunikacji Sztabu Generalnego WP.

Obronę i ochronę jednostek i urządzeń logistycznych organizuje się w celu zachowania żywotności systemu logistycznego danego szczebla dowodzenia, a tym samym ciągłości zasilania (dostawami i usługami) wojsk walczących. Obejmuje ona: ubezpieczenie, maskowanie, obronę przed bronią masowego rażenia, powszechną obronę przeciwlotniczą, zabezpieczenie inżynieryjne, obronę przeciwchemiczną oraz zabezpieczenie przeciwpożarowe[83].

Istota pobudzania i inicjowania procesów logistycznych tkwi w odpowiednim doborze metod działania, które umożliwią sprawne wykonanie zadań przygotowanych (wypracowanych) podczas planowania i organizowania zabezpieczenia logistycznego wojsk walczących, lub mówiąc inaczej doprowadzą do osiągnięcia celu kierowania.

Pobudzenie i inicjowanie procesów logistycznych odbywa się przez rozkazywanie, zarządzanie, współdziałanie i motywowanie.

---

[83] Zakres i sposób realizacji tych przedsięwzięć przez oddziały i urządzenia logistyczne szeroko przedstawiony jest m.in. w skrypcie pt.: *Wsparcie logistyczne wojsk w operacji obronnej*, AON wewn. 4377/92.

Rozkazy logistyczne wydawane są w formie pisemnej. Wydaje je szef logistyki podległym jednostkom logistycznym.

Zarządzenia logistyczne wydawane są głównie w formie pisemnej. Wydaje je szef logistyki podległym funkcjonalnie szefom logistyki niższego szczebla (związków operacyjnych, związków taktycznych, oddziałów). Natomiast informacje (dane) logistyczne dla związków i oddziałów rodzajów wojsk i służb przekazywane są w zarządzeniach odpowiednich szefów rodzajów wojsk i służb.

Wstępne zarządzenia logistyczne wydawane są w formie ustnej oraz pisemnej. Wydaje je szef logistyki w celu przyspieszenia (zainicjowania) procesów logistycznych związanych z przygotowaniem wojsk do działań bojowych. Wydawane są one z reguły bezpośrednio wszystkim zainteresowanym.

Współdziałanie ma na celu zgranie pod względem celu, miejsca i czasu wysiłku własnych organów i jednostek logistycznych, a także organów i jednostek logistycznych sąsiadów dla jak najlepszego wykonania zadania. Jeżeli działania bojowe prowadzone są na obszarze własnego kraju organizowane jest ponadto współdziałanie z terenową administracją cywilną (jest to tzw. współdziałanie wojskowo-cywilne) w zakresie wyzyskiwania przez wojska walczące miejscowej infrastruktury logistycznej.

Motywowanie ma na celu wytworzenie warunków sprzyjających jak najlepszemu wykonaniu zadań przez organy i jednostki logistyczne. Warunki te są kształtowane za pomocą bodźców ekonomicznych i pozaekonomicznych.

Kontrolowanie realizacji zadań przez organa i jednostki logistyczne, a także podległe funkcjonalnie piony logistyczne jest obowiązkiem wynikającym z regulaminów wojskowych. W toku działań bojowych jest ono sprawowane głównie w postaci rozliczania i nadzoru służbowego. Mają one na celu systematyczne doskonalenie dyscypliny wykonawczej, tj. wpływanie na dokładne i terminowe wykonywanie zadań związanych z realizacją dostaw i usług na rzecz wojsk walczących. Bieżącemu rozliczeniu z realizacji zadań służb m.in. meldunki logistyczne.

Z analizy procesów zabezpieczenia logistycznego realizowanego na rzecz wojsk walczących wynika, że ich racjonalizacja i optymalizacja najskuteczniej może być prowadzona przy wykorzystaniu odpowiednio adoptowanych (dla celów logistycznych) metod prezentowanych w teorii podejmowania decyzji, w tym szczególnie metod matematycznych[84] przy

[84] Podstawą metod matematycznych stosowanych do racjonalizacji (optymalizacji) procesów logistycznych są: statystyka opisowa i matematyczna teoria prawdopodobieństwa, teoria gier, programowanie matematyczne, teoria masowej obsługi itp. W zastosowaniu tych metod z wykorzystaniem techniki komputerowej duże znaczenie ma teoria modelowania matematycznego i teoria algorytmów.

zastosowaniu elektronicznej techniki obliczeniowej. W tym wypadku odpowiednio zbudowane modele matematyczne przybierają postać tzw. symulacji komputerowej. Dzięki takim modelom prowadzone analizy mają znaczny stopień obiektywności oraz możliwe jest prognozowanie zdarzeń. Uzyskanie jednoznacznego wyniku w każdym z czterech głównych kryteriów skuteczności (4 x „W"), z matematycznego punktu widzenia wymaga budowy dla każdego z nich odpowiedniej macierzy. Macierze te nie są jednak jednorodne, a więc nie poddają się dalszym wspólnym operacjom matematycznym. Powoduje to, że optymalizacja procesów logistycznych musi być prowadzona jednocześnie wg każdego z czterech „W".

Reasumując - wykorzystanie metod matematycznych do optymalizacji procesów wsparcia logistycznego wojsk walczących to przede wszystkim sprawa dobrych programów komputerowych.

Dla potrzeb logistycznych organów kierowania niezbędne są, w zależności od szczebla dowodzenia, programy umożliwiające optymalizację i ocenę procesów logistycznych zachodzących „w całym łańcuchu dostaw i usług", bądź też tylko w poszczególnych „ogniwach tego łańcucha" (obszarach logistycznych). Powoduje to, że programy takie powinny posiadać wszystkie piony funkcyjne systemu logistycznego (uwzględniające specyfikę każdego pionu) oraz szefowie logistyki poszczególnych szczebli dowodzenia. Programy te z uwagi na znaczny stopień szczegółowości, mają charakter **technik logistycznych.** Optymalizacja procesów logistycznych przy wykorzystaniu tych programów komputerowych będzie dotyczyła: czasu realizacji przedsięwzięć, ilości (wielkości) realizowanych zadań, ich jakości oraz miejsca (adresata), na rzecz którego będą realizowane.

Z analizy procesu wypracowania decyzji przez dowódcę, w tym szczególnie roli jaką spełnia w nim szef logistyki wynika, że niezbędne są jemu przede wszystkim programy komputerowe umożliwiające: analizę i bilansowanie procesów związanych oceną zagrożeń systemu logistycznego SP z zaopatrywaniem wojsk, obsługą i remontem techniki wojskowej, przewozami wojskowymi, leczeniem i ewakuacją rannych i chorych itp. W związku z tym poszczególne piony funkcyjne powinny posiadać programy komputerowe służące do:

a) w pionie zaopatrywania - analiz i optymalizacji procesu transformacji (przygotowania, rozdziału, przewozu) zaopatrzenia;

b) w pionie eksploatacji - analiz obsług technicznych oraz optymalizacji procesu ewakuacji i remontu techniki wojskowej;

c) w pionie służby zdrowia - analiz stanu zdrowotnego żołnierzy, optymalizacji procesu leczniczo-ewakuacyjnego oraz dystrybucji sprzętu i materiałów medycznych;

d) w pionie komunikacji wojskowej - analiz i optymalizacji przewozów, procesu kierowania ruchem na wojskowych drogach samochodowych oraz procesów związanych z utrzymaniem sieci komunikacyjnej;

e) w pionie infrastruktury wojskowej - analiz stanu technicznego użytkowanych przez wojska obiektów stacjonarnych oraz procesów związanych z ich utrzymaniem, a także ewidencji i bilansowania wykorzystywanego potencjału logistycznego;

f) w pionie koordynacyjnym - oceny zagrożeń systemu logistycznego uderzeniami środkami napadu powietrznego (śnp), związanych z zaopatrywaniem wojsk, obsługą techniczną i remontem techniki wojskowej, przewozami wojskowymi, leczeniem i ewakuacją rannych i chorych, eksploatację obiektów infrastruktury wojskowej itp.

Prognozowanie w ogóle, a w szczególności uderzeń śnp na obiekty logistyczne sił powietrznych oraz możliwość oceny skutków tych uderzeń, powinno stanowić podstawę do analizy i podejmowania uzasadnionych przedsięwzięć planistycznych dotyczących obronności państwa, w tym obiektów logistycznych.

Prognozowanie uderzeń śnp przeciwnika na obiekty logistyczne SP pozwala przewidywać zamiary przeciwnika powietrznego, co do ewentualnych uderzeń i odgadnąć rezultaty jego uderzeń. W takim ujęciu prognozowanie należy z jednej strony traktować jako „szansę" zapobieżenia niebezpieczeństwu (skutkom uderzeń) jakie grozi obiektom logistycznym SP, z drugiej natomiast, jako planowane przez przeciwnika „zagrożenie" obiektów.

W wojsku, w procesie planowania działań docenia się prognozy. Planiści (operatorzy) wojskowi odnoszą się do prognoz potencjalnych zagrożeń z dużą dozą rozsądku a zarazem z wielką uwagą. Wiedzą, że pozwalają one przewidzieć ewentualne skutki, zmniejszyć ich zasięg, zwiększyć bezpieczeństwo. W obecnych warunkach nie wystarczy już intuicja i doświadczenie oceniającego. Pierwszą czynnością podczas analizy zagrożenia uderzeniami jest zbadanie, kto jest (będzie) na nie narażony i w jakim stopniu. Niewłaściwa ocena może doprowadzić do błędnej strategii (planowania) przedsięwzięć zapobiegawczych. Na szczęście istnieją racjonalne techniki szacowania skutków uderzeń śnp przeciwnika - programy symulacyjne.

Każda intuicyjna ocena powinna uwzględniać ryzyko błędu spowodowane subiektywizmem oceniającego (interpretującego). Będzie to wprawdzie ryzyko skalkulowane, ale będzie występowało.

Obecnie można określić potencjalne niebezpieczeństwo zagrożenia uderzeniami śnp przeciwnika w sposób dość ścisły, można dostarczyć zainteresowanemu faktów, które pomogą w podejmowaniu decyzji o działaniach (przedsięwzięciach).

Specjaliści od analizy zagrożeń powinni swoją pracę rozpoczynać od wyodrębnienia procesu zagrożenia uderzeniami śnp oraz skutków. Badanie samego procesu zagrożenia uderzeniami śnp (kierunek, skład grupy, środki rażenia) prowadzi do stwierdzenia, w jakim stopniu oddziaływanie może dotyczyć systemu (obiektów, ogniw) logistycznego. Natomiast badanie skutków ewentualnego oddziaływania śnp określa, co może nastąpić, gdy uderzenia na ten system (obiekty) logistyczny będą wykonane. Jest to niezwykle ważne, bowiem oddziaływanie śnp, czy istnienie innych podobnych niebezpieczeństw, może wyzwolić łańcuch trudnych do opanowania skutków.

Specjaliści od analizy zagrożeń twierdzą, że ostateczny efekt można z przybliżeniem opisać za pomocą modelu, w którym określona funkcja przypisuje właściwą liczbę danemu poziomowi zagrożenia uderzeniami śnp przeciwnika. Należy tu też uwzględniać otoczenie, w jakim funkcjonuje dany obiekt systemu logistycznego sił powietrznych i w jakim znajdą się wykonujące zadanie śnp przeciwnika. Związek między oddziaływaniem a skutkiem nie jest prosty i w czasie budowy modelu trzeba uwzględniać równe uwarunkowanie (opl, ufortyfikowanie obiektów).

Metody fachowej, rzetelnej prognozy i oceny uderzeń śnp na obiekty logistyczne to w rezultacie badanie związku między prognozowanym uderzeniem a skutkami, jednak obciążone ryzykiem błędu.

Analizując zagrożenia, oceniający stara się zindentyfikować wszystkie czynniki, które mogą spowodować załamanie się systemu logistycznego sił powietrznych w czasie działań bojowych. Opisuje też proces prowadzący do jego załamania (niszczenie szlaków kolejowych, przepraw, wiaduktów), wstrzymania dowozu zaopatrzenia, a w rezultacie uniemożliwienia wykonania zadania przez rzut bojowy sił powietrznych.

Wyliczanie wszelkich możliwych sytuacji, powodujących załamanie się systemu logistycznego sił powietrznych wydaje się proste, ale w rzeczywistości trudno je przewidzieć. Zazwyczaj trzeba opisać dany system logistyczny wiele razy i na wiele sposobów. Często jednak nawet tak wnikliwa analiza nie daje pełnej pewności, że tak będzie.

Z chwilą określenia (wysymulowania) możliwych zagrożeń uderzeniami śnp przeciwnika na obiekty układu logistycznego sił powietrznych, należy ocenić wzajemną zależność podsystemów i ogniw tworzących dany układ i wpływ załamania (skutków uderzeń) konkretnej jego części na funkcjonowanie całego systemu. Trzeba też oszacować prawdopodobieństwo zawodności poszczególnych elementów układu. Dopiero wtedy można określić prawdopodo-

bieństwo, z jakim w konkretnych warunkach dany element (ogniwo, obiekt) układu lub cały układ przestanie funkcjonować - utraci żywotność.

Niepewność oceny prawdopodobieństwa zdarzenia takiego jak niewłaściwe funkcjonowanie istotnego elementu (ogniwa) danego systemu (układu) nie jest jedyną niewiadomą, z którą musi poradzić sobie aparat prognozujący uderzenie i jego skutki.

Specjaliści od prognozy (oceny) zagrożeń (uderzeń) uważają, że z chwilą określenia zagrożenia i wyznaczania prawdopodobieństwa z jakim system (obiekt) może być narażony na oddziaływanie oraz dokładnym opisaniem ewentualnych skutków uderzeń na ten system (obiekt), ich praca się kończy. Nic bardziej złudnego. To dopiero początek pracy. Gdy zagrożenie zostało określone i zanalizowane pozostają do rozwiązania zagadnienia dotyczące kierunków zmniejszenia skutków oddziaływania śnp przeciwnika.

Analitycy mogą, a nawet powinni wskazać zakres przedsięwzięć niezbędnych do wykonania natychmiastowego i kolejnego. Będą to zazwyczaj przedsięwzięcia wielokierunkowe, kiedy realizowane lub nowe, niezbędne w danej sytuacji. Mogą występować sytuacje, gdy określający przedsięwzięcia będą mieli małe doświadczenia, trudno im będzie wskazać kierunki działalności. Powinni wtedy postępować zgodnie z ogólnie sprawdzonymi zasadami. Często jednak w takim przypadku trzeba polegać na subiektywnych ocenach analizującego uderzenie śnp i jego skutki. Zwiększa to stopień niepewności co do poprawności i słuszności wydanych do realizacji poleceń.

Niemniej jakościowa analiza prognozowanego uderzenia (właściwie przewidziany ładunek bojowy grupy uderzeniowej przeciwnika) ma tę zaletę, że przyjęte założenia (ładunek wielkość grupy uderzeniowej) są wyraźnie sformułowane.

Dzisiaj do analizy prognozowanych uderzeń śnp przeciwnika na obiekty logistyczne sił powietrznych wykorzystuje się symulację komputerową. Istnieją programy komputerowe o bardzo dużym zakresie stosowania; zrewolucjonizowały one też sposób prognozowania uderzeń śnp przeciwnika i skutków tych uderzeń. Nadto umożliwiają one pojedynczemu specjaliście dokonywanie ocen, do których jeszcze niedawno trzeba było dużych zespołów ekspertów, a oceny w większości opierały się na ich intuicji. Oczywiście korzystnie z tych programów komputerowych i interpretacja wyników wymaga odpowiedniego przygotowania, pozwala jednak na zmniejszenie zajmujących się tym zespołów.

W powszechnym rozumieniu prognozowanie zagrożenia uderzeniami i uderzeń śnp przeciwnika i ich skutków nie sprowadza się jedynie do liczby potencjalnie spowodowanych strat w

stanie osobowym, zniszczeń lub uszkodzeń obiektów logistycznych jakie występują po uderzeniach.

Prognozowanie uderzeń i określanie ich skutków ma na celu wskazanie co właściwie powinno się robić, gdy zaistnieje zagrożenie. Jak temu przeciwdziałać? Jak oceniać zagrożenie? Ile wysiłku wymaga zredukowanie skutków uderzeń? Kto powinien być organizatorem przedsięwzięć?

Specjaliści od prognozowania są przydatni na różnych szczeblach dowodzenia i w różnych etapach planowania działalności logistycznej w siłach powietrznych. Oceniając zagrożenia w pewnym sensie zapobiegają skutkom uderzeń lub przyczyniają się do ich zmniejszenia. Pracują według pewnych zasad, zgodnie z którymi decydują, czy dane zagrożenie wymaga interwencji, a jeśli tak, to określają sposoby postępowania.

Dotychczas analizy zagrożeń uderzeniami śnp na obiekty logistyczne SP oparte były na ustalonych ocenach skutków uderzeń danego ugrupowania bojowego śnp przeciwnika. Obecnie przyjmuje się raczej oceny probabilistyczne, odzwierciedlające istotny element niepewności ocen. Decyzje podejmowane są na podstawie skutków oczekiwanych przez przeciwnika, ale korzystają też z innych parametrów. Jeżeli oceniający zadecydują, że najważniejsze jest uniknięcie strat powstałych w wyniku uderzenia, mogą zastosować tzw. kryterium minimaxi. Polega ono na minimalizacji skutków wynikających z najgorszego (w odniesieniu do skutków działania śnp przeciwnika) możliwego scenariusza uderzeń, nawet jeśli nie jest to najbardziej efektywne działanie ze strony przeciwnika.

Kluczową rolę w procesie prognozowania uderzeń i interpretacji wyników, a szczegółową w rozpowszechnianiu wyników symulacji komputerowych - spełnia informacja. Wiąże się to z optymalizacją decyzji. Dowódca określonego szczebla dowodzenia, aby podejmować właściwe decyzje musi być dobrze poinformowany o sytuacji, potrzebach i możliwościach.

Kryteria podejmowania decyzji dotyczących zagrożeń uderzeniami i ich przewidywanych skutków nie są jednoznaczne. Zależą od uwarunkowań przyjętych przez podejmującego decyzję (dowódcę). Niezależnie od wszystkiego, wykorzystanie symulacji komputerowej do prognozowania uderzeń śnp przeciwnika na obiekty logistyczne sprawia, że zaliczyć ją można do narzędzi bardzo sprawnych, ułatwiający proces oceny jakościowej i ilościowej tych uderzeń i ich skutków. Taka ocena nosi znamiona rzetelności i eliminuje w znacznej mierze subiektywizm.

Uwzględniając potrzeby SP w zakresie prognozowania uderzeń śnp i ich skutków, w Akademii Obrony Narodowej oficerowie Katedry Logistyki Wydziału WLOP, przy współpracy z Katedrę Rozpoznania i Armii Obcych opracowali temat „Prognozowanie uderzeń środków napadu powietrznego przeciwnika na obiekty logistyczne lotnictwa". Temat wzbudził zainteresowanie wśród specjalistów DWLOP.

Ponadto pomimo szerokiego wykorzystywania metod matematycznych do optymalizacji procesów zabezpieczenia logistycznego wojsk walczących, nie wyklucza się możliwości stosowania metod teoretycznych, w tym szczególnie metody wnioskowania, „burzy mózgów" oraz metody oceny ekspertów. Z powodzeniem może być również wykorzystywane zjawisko innowacji, polegające na optymalizacji procesów logistycznych przez nieznaczne, stopniowe usprawnienia dotychczasowych (starych) rozwiązań.

Sposoby logistyczne (zwane też przepisami logistycznymi) rozumiane jako umyślne działania umożliwiające uzyskanie racjonalnych rozwiązań procesów zachodzących w „logistycznym łańcuchu dostaw i usług" mają znaczenie szczególne. Pozwalają one bowiem osiągnąć cel (racjonalizację procesu dostaw i usług) nawet wtedy, gdy nie wiadomo, na jakiej metodzie dany sposób jest oparty.

Dla sposobów logistycznych swoistym również jest to, że racjonalizacja (optymalizacja) procesów logistycznych może być również prowadzona przez upraszczanie tych sposobów lub też ich ujednolicenie.

Funkcjonalna struktura systemów logistycznych, a w związku z tym istnienie w tych systemach kilku obszarów logistycznych[85] powoduje, że dla każdego z tych obszarów potrzebne są własne (specjalne) sposoby - przepisy na racjonalne rozwiązywanie zachodzących w nich procesów. Żywotność tych sposobów - przepisów jest bardzo różna. Jedne funkcjonują przez długi okres czasu ulegając nieznacznym zmianom - innowacjom, inne podlegają częstym modyfikacjom. Można jednak powiedzieć, że proces ich doskonalenia ma charakter ciągły.

Coraz powszechniejszą staje się świadomość konieczności kierowania logistyką według urzutowanych zasad sztuki wojennej.

W praktyce logistyki, nie tylko SP, ale w skali całych sił zbrojnych, wprowadzono również szereg zmian, dotyczących organizacji i zasad funkcjonowania, zarówno podsystemu kierowania, jak i wykonawczego.

Przyjęto więc zasadę jednoosobowego kierowania logistyką na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojska. W przypadku oddziałów i ZT lotnictwa, decyzje w tym zakresie są

[85] Można więc mówić, że istnieje logistyka zaopatrywania, logistyka zabezpieczenia technicznego, logistyka zabezpieczenia medycznego, logistyka zabezpieczenia komunikacyjnego itd.

jeszcze radykalniejsze, gdyż, z ich struktur organizacyjnych wyłączone będą zarówno organa kierowania logistyką, jak i organa wykonawcze. Decyzja ta ma pełne uzasadnienie funkcjonalne, gdyż w ten sposób, dowództwa oddziałów i ZT lotnictwa zostają „odciążone" od problematyki logistycznej, mogąc skupić się na ich zasadniczych, „powietrznych" zadaniach bojowych. Podobne rozwiązanie skutecznie funkcjonowało w lotnictwie czasu II Wojny Światowej, a nawet w okresie późniejszym, kiedy to oddziały lotnicze, a nawet ich ZT, zabezpieczane były przez samodzielne organa logistyczne[86]. Funkcje te pełnić mają „szefowie logistyki - zastępcy dowódców", co sankcjonuje powszechne stosowanie „zintegrowanego" modelu kierowania logistyką, preferowanego właśnie przez nasze siły powietrzne.

Kierowanie logistyką realizowane będzie w następujących pionach funkcjonalnych (podsystemach):[87] kierowania; zaopatrywania; eksploatacji; medyczny, a na szczeblu operacyjnym (tj. również korpusu - KL i KOP) ponadto, przez: komunikacyjny; infrastruktury. Przy okazji, należy stwierdzić, że stwarza to wielce korzystną sytuację dla SP, które mają długoletnią praktykę w stosowaniu modelu jednoosobowego kierowania zabezpieczeniem logistycznym oraz dobre teoretyczne podstawy jego stosowania.

Kierowanie procesami zabezpieczenia logistycznego odbywać się będzie na wszystkich poziomach struktury organizacyjno - funkcjonalnej SP. Wyrażać się to głównie będzie poprzez dowodzenie jednostkami logistycznymi bezpośrednio podległymi oraz zarządzanie organicznymi służbami i pododdziałami logistycznymi jednostek SP WLOP (SD) zależnie od szczebla organizacyjnego oraz rodzaju powiązań organizacyjno-funkcjonalnych.

W okresie przejściowym w zasadzie w dalszym ciągu funkcjonować będą obecne zależności. Decydenci na różnych szczeblach tj. dowódcy: WZO-WLOP, ZOT-KOP i KL, ZT-BLMB, BRt, BR, oddziałów oraz samodzielnych pododdziałów, realizując funkcje dowódcze określać będą cel działań, natomiast podlegli im specjaliści tj. zastępcy ds. logistycznych: DWLOP (SP), ZOT, ZT i oddziałów poprzez zarządzanie sprecyzują sposób zabezpieczenia działań.

---

[86] Chodzi tu o Rejony Bazowania Lotnictwa (RBL) - funkcjonujące do lat 1945/46, które zabezpieczały działania nawet 2-3 ZT lotnictwa, przeformowane następnie w Brygady Lotniczo-Techniczne (BLT), składające się m.in. z batalionów obsługi lotnisk (bol), przemianowane następnie na bataliony lotniczo-techniczne (blt), a przeznaczone do zabezpieczania poszczególnych oddziałów lotniczych. Ta samodzielność logistyki lotniczej została zlikwidowana w końcu lat 60.

[87] Coraz powszechniejszym, wyrażanym min. przez Sztab Gen. WP, jest pogląd o konieczności stosowania bardziej adekwatnych nazw tych pionów do zakresów ich kompetencji. Tak więc, zamiast pionu „zaopatrywania" występować będzie najprawdopodobniej pion „materiałowy", zajmujący się tylko „środkami materiałowymi", a pion „eksploatacji" zmieni nazwę na techniczny", przejmując część zadań zaopatrywania, związanych z „uzbrojeniem" i „sprzętem wojskowym" oraz środkami bojowymi. Patrz: *Zasady funkcjonowania* ..., op. cit., s. 51 oraz *Regulamin działań taktycznych* ..., op. cit., pkt 284, s. 88.

Stan ten radykalnie zmieni się po osiągnięciu modelu docelowego gdy upodmiotowione (dowartościowane) logistycznie zostaną korpusy OP w których to wykonawcze organa logistyczne realizujące zadania na określonym obszarze podporządkowane zostaną dowódcom rejonów logistycznych - zastępcom dowódców korpusów OP.

Kierowanie wówczas odbywać się będzie w systemie dowodzenia logistyką SP z trzech rodzajów SD - załącznik 6.

Z PSD KZL SP i ZPSD KZL SP oraz MnPSD KZL SP, odbywać się będzie kierowanie zabezpieczeniem logistycznym w rejonach logistycznych oraz zarządzanie logistycznymi jbp.

Z PSD KZL KOP-SD RL i ZPSD KZL KOP-ZSD RL oraz MnPSD KZL KOP-MnSD RL, odbywać się będzie kierowanie zabezpieczeniem logistycznym w jednostkach korpusu oraz dowodzenie logistycznymi jbp rejonem logistycznym.

Z SD i ZSD oddziałów i pododdziałów WR, WRt, Wre i pozostałych, odbywać się będzie dowodzenie i kierowanie organicznymi pododdziałami i służbami logistycznymi tych jednostek.

Centralne ogniwo kierowania zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych SP tworzyć będą: grupy operacyjne logistyki **SP na PSD KZL SP i ZPSD KZL SP oraz MnPSD KZL SP,** pod kierownictwem: na PSD KZL SP - zastępcy dowódcy WLOP-SP ds logistycznych, na ZPSD KZL SP - zastępcy szefa logistyki SP, na Mn PSD KZL SP szefa sztabu logistyki SP.

W skład ww grup wejdą przedstawiciele - specjaliści z komórek organizacyjnych szefostw logistyki SP tj. ze:

- sztabu logistyki;
- szefostwa techniki lotniczej;
- szefostwa techniki naziemnej;
- szefostwa infrastruktury;
- szefostwa zaopatrywania materiałowego;
- szefostwa służby zdrowia.

Następne ogniwo kierowania zabezpieczeniem logistycznym ZOT SP tworzyć będą podobnie logistyczne grupy operacyjne. Na PSD KZL KOP-SD RL pod kierownictwem zastępców dowódców KOP - dowódców rejonów logistycznych, na ZPSD KZL KOP-ZSD RL pod kierownictwem zcy dowódcy rejonu logistycznego, na MnPSD KZL KOP-MnSD RL, pod kierownictwem szefa sztabu logistyki KOP.

Podstawowym ogniwem dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych na szczeblu taktycznym będą SD i ZSD jednostek logistycznych oraz oddziałów i

WR, WRt, Wre i pozostałych jednostek SP. Zespoły specjalistów oficerów i chorążych służb logistycznych pod kierownictwem szefa logistyki - zastępcy dowódcy odpowiedzialni będą za organizację i realizację zaplanowanych przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego w swoich jednostkach.

W procesie dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem logistycznym działań bojowych SP wszystkie ogniwa będą dokonywały wymiany informacji wykorzystując kanały łączności w sieci dowodzenia logistyką. Większość informacji przekazywana powinna być (musi) automatycznie z wykorzystniem sieci komputerowej.

ZAKOŃCZENIE

Sprawne kierowanie w systemie logistycznym SP wpływa w zasadniczy sposób na wynik zmagań z zadaniami logistycznymi i jest nie mniej ważne niż stworzenie przewagi ilościowo-jakościowej w środkach materiałowych i sprzęcie logistycznym na określonym kierunku działań. Wynika to z tego, że nie może ono przebiegać żywiołowo, wymaga ciągłego koordynowania działań i wysiłku wojsk logistycznych. Zachowanie więc ciągłości zabezpieczenia logistycznego SP zależne jest od przemyślanych decyzji wypracowanych w okresie organizacji działań bojowych. Stąd znajomość teoretycznych zasad kierowania (dowodzenia i zarządzania) wojskami, a w szczególności organizacji działalności na wszystkich specjalnościach wojskowych, w tym zabezpieczenia logistycznego SP ma ułatwić organizatorom i wykonawcom podejmowanie decyzji i sprawne ich realizowanie w działaniu.

Uwzględnienie zaś nowych uwarunkowań polityczno-militarno-doktrynalnych państwa musi nowy element do systemu kierowania SP, w tym i ich logistyką.

Istota kierowania zabezpieczeniem logistycznym tkwi w umiejętności przewidywania (prognozowania) sytuacji logistycznej, tworzeniu dobrych warunków do działania organom i jednostkom logistycznym, zachowaniu jednolitości planowania na wszystkich szczeblach organizacyjnych systemu logistycznego) i realizacji planu zabezpieczenia logistycznego, systematycznej korekcji decyzji wynikającej z rozwoju sytuacji logistycznej oraz w umiejętnym przeciwdziałaniu poczynaniom przeciwnika zmierzającego do zakłócenia procesu dostaw i usług realizowanych na rzecz wojsk walczących.

Kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego wojsk w działaniach bojowych przez szefa logistyki, realizowane jest przez zarządzanie tym procesem w podległych pionach funkcyjnych oraz dowodzenie (w imieniu dowódcy) oddziałami (pododdziałami) logistycznymi.

Potrzeba dowodzenia oddziałami logistycznymi przez szefa logistyki spowodowana jest istnieniem tzw. „progów skuteczności sterowania", które ograniczają liczbę podległych bezpośrednio podwładnych. W tym wypadku, z uwagi na bardzo dużą liczbę podwładnych podlegających (zgodnie z etatami) bezpośrednio dowódcy (na wszystkich szczeblach dowodzenia), szef logistyki przejmując dowodzenie nad jednostkami logistycznymi, przyczynia się do zwiększenia jego skuteczności. Zarządzanie procesem zabezpieczenia logistycznego w podległych ogniwach dowodzenia wynika natomiast z podległości funkcjonalnej szefów logistyki.

Kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego w oddziałach, związkach taktycznych i związkach operacyjnych odbywa się z Centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym

(CKL) rozwiniętego na stanowisku dowodzenia (SD). Praca w centrum prowadzona jest w systemie dwuzmianowym przez całą dobę. Sprawna jej organizacja wymaga dzielenia składu osobowego logistycznych organów kierowania na trzy zasadnicze części.

Pierwsza część to grupa operacyjna szefa logistyki. Grupa ta stanowi zasadniczą część obsady CKZL. Jej członkowie wraz z szefem logistyki okresowo pracują ponadto w Centrum dowodzenia bojowego (CDB). W momencie zmiany SD (przejścia z SD na ZSD) grupa operacyjna stanowi rzut ruchomy CKZL.

Druga i trzecia część to grupy logistyczne stanowiące stałe obsady CZWL na SD i ZSD. Zadaniem tych grup jest rozwijanie CKZL oraz pełnienie funkcji spoczywających na obsadach ZSD - w momencie przebywania szefa logistyki i jego grupy operacyjnej na innym stanowisku.

Na nieco innych zasadach zorganizowana jest praca organów logistycznych na szczeblu centralnym. Kierownicze organy logistyczne pracują tam jednocześnie na trzech stanowiskach dowodzenia Naczelnego Wodza: SD NW, PSD NW oraz ZSD NW. Jednak zasadnicze decyzje logistyczne zapadają na PSD NW, na którym pracuje szef logistyki - Zastępca Naczelnego Wodza.

Podobnie będzie na szczeblu SP, gdzie dowódca SP będzie mógł pracować z trzech SD tzn. CSD SP, ZCSD SP i PSD SP. Przy czym decyzje logistyczne zapadać będą na PSD SP lub ZPSD SP, na których pracuje szef logistyki SP.

W procesie kierowania zabezpieczeniem logistycznym wykorzystywana jest łączność oparta o system polowych węzłów łączności rozwiniętych na SD. W działaniach bojowych prowadzonych na obszarze własnego kraju polowe węzły łączności mogą współdziałać z węzłami łączności stacjonarnej resortu łączności. Zarządzane procesem zabezpieczenia logistycznego oraz dowodzenie jednostkami logistycznymi odbywa się w sieci łączności (relacjach łączności) szefa logistyki, a ponadto przy wykorzystaniu wojskowej poczty polowej oraz przez kontakt osobisty.

Treścią kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk walczących jest: planowanie, organizowanie, pobudzanie do działania i kontrolowanie.

Ocenia się, że proces planowania (w porównaniu z dotchczasowymi rozwiązaniami) powinien być poddany radykalnym modyfikacjom. Potrzeba ta wynika przede wszystkim z roli i skali (zakresu) bezpośredniego udziału szefa logistyki w procesie planowania zabezpieczenia logistycznego na rzecz wojsk walczących. Bezpośrednia odpowiedzialność szefów pionów funkcyjnych (szefa zaopatrzenia, eksploatacji, służby zdrowia i ponadto na szczeblu operacyjnym szefa komunikacji wojskowej i infrastruktury wojskowej) za realizację swoich zadań

funkcjonalnych - zaopatrywania, zabezpieczenia technicznego, pomocy medycznej i zabezpieczenia komunikacyjnego powoduje, że szef logistyki przebywając w CKWL będzie pełnić rolę koordynatora procesów zarządzania zabezpieczeniem logistycznym oraz dowodzić będzie jednostkami logistycznymi. Natomiast przebywając w CDB będzie uczestniczyć w procesie wypracowania decyzji przez przedstawianie danych logistycznych oraz dokonywanie korekcji zamiaru dowódcy w zależności od aktualnej wydolności systemu logistycznego. Uważa się, że szczególnie ważnym zadaniem szefa logistyki w procesie wypracowania decyzji dowódcy będzie przedstawienie propozycji działań wojsk na rzecz pozyskiwania zasobów terenowej infrastruktury logistycznej zarówno własnej jak i przeciwnika. Działania wojsk w tym wypadku będą polegały na zdobywaniu (zajmowaniu w stanie niezniszczonym) określonych obiektów i obszarów, bądź też na ich obronie (osłonie) przed zniszczeniem.

Rola i zadania realizowane przez szefa logistyki w procesie planowania logistycznego wpływa bezpośrednio na charakter dokumentacji planistycznej. Otóż dokumentacja opracowywana „dla szefa logistyki" będzie miała charakter ogólny - decyzyjny (menadżerski), natomiast dokumentacja planistyczna szefów pionów funkcyjnych - charakter szczegółowy - wykonawczy.

Nowym, korzystnym rozwiązaniem dla procesu organizacji zabezpieczenia logistycznego, będzie punkt logistyczny w rozkazie bojowym (dyrektywie operacyjnej). Dzięki niemu, informacje (ustalenia) logistyczne niezbędne dowódcom wszystkich szczebli dowodzenia, będą docierały wraz z zadaniami bojowymi.

Nowe treści merytoryczne znajdują się również w rozkazie logistycznym. Wynika to z ich bezpośredniego podporządkowania szefowi logistyki. Rozkaz ten, oprócz zadań specjalistycznych, zawiera szereg informacji ogólnowojskowych, ponieważ nie przewiduje się wydawania dla jednostek logistycznych rozkazu bojowego.

Właściwie zorganizowane zabezpieczenie logistyczne wojsk walczących powinno zapewnić racjonalne wyzyskanie posiadanych sił i środków logistycznych, operatywne manewrowanie nimi oraz sprawne i skryte dowodzenie jednostkami logistycznymi, a także zachowanie żywotności systemu logistycznego.

Proces organizowania zabezpieczenia logistycznego przebiegać będzie każdorazowo inaczej. Zależy on bowiem od sytuacji bojowej (operacyjnej) i logistycznej, treści otrzymanego zadania, decyzji dowódcy, zakresu wsparcia logistycznego realizowanego przez przełożonego, możliwości wykonawczych jednostek i urządzeń logistycznych, stopnia rozwoju infrastruktury logistycznej na obszarze działań, warunków terenowych i atmosferycznych oraz czasu jakim

organa i jednostki logistyczne będą dysponowały do zorganizowania procesu dostaw i usług w interesie walczących wojsk.

W niniejszym opracowaniu przedstawione są nowe rozwiązania w tym zakresie, a dotyczące głównie struktury systemu kierowania logistyką SP. Zdaję sobie sprawę, że opracowanie nie wyczerpuje w pełni treści tematu, ale jest pierwszą próbą opracowania w nowych warunkach działania logistyki SP zasad kierowania nią i określenie potrzebnego podsystem kierowania w systemie logistycznym SP.

BIBLIOGRAFIA

1. Antczak S., *Środki dowodzenia wojsk lotniczych i obrony powietrznej,* AON, 1994.

2. Dworecki S., *Specyfika podejmowania decyzji o zasilaniu logistycznym wojsk w warunkach wojennych*, PTUiR 49/1993.

3. *Encyklopedia Powszechna,* PWN, 1983. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, 1982.

4. Głąb Z., *Współczesne dowodzenie wojskami,* MON, 1978.

5. Gotowała J., *Wywiad,* PWLiOP 1/1995.

6. Iwaszkiewicz R. i inni, *Logistyka WLOP - 2000*, PWLiOP 3/1993.

7. Iwaszkiewicz R., Radniecki J., Dinter S., *Model systemu logistycznego Sił Powietrznych RP,* rozprawa doktorska, AON, 1996.

8. Iwaszkiewicz R., *Specjalistyczny system logistyczny SP RP*, DWLOP, 1995.

9. Kullik W., Miszalski W., *Problemy kierowania systemami zabezpieczenia materiałowo-technicznego wojsk. Systemy zabezpieczenia wojsk,* Zeszyt 4, WAT, 1979.

10. Koliński K., *Dowodzenie w obronie powietrznej RP,* PWL i OP 7-8/1993.

11. Konopka L., *Wybrane problemy dowodzenia wojskami*, PWLiOP nr 10/94.

12. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, DWN, 1978.

13. *Leksykon Wiedzy Wojskowej,* MON, 1979 r.

14. *Mały Słownik Cybernetyczny,* WP, 1973 r.

15. Mańkowski R., *Logistyka wojsk lotniczych i obrony powietrznej w świetle współczesnych zasad sztuki operacyjnej*, AON, 1995.

16. Mańkowski R., *Zabezpieczenie logistyczne związku taktyczno-operacyjnego wojsk lotniczych*, AON, 1994.

17. Mańkowski R., *Wybrane zagadnienia kierowania wsparciem logistycznym WLOP,* AON, ZN-1/1993.

18. Mańkowski R., *Rozważania o logistyce WL i OPK w warunkach restrukturyzacji Polskich Sił Zbrojnych,* PWL i OP, 12/1991.

19. Mańkowski R., *Zabezpieczenie techniczne i tyłowe w dowodzeniu lotnictwem Sił Zbrojnych,* AON, 1990.

20. Mańkowski R., Drążczyk W., *Logistyka WLOP w końcu pierwszego okresu transformacji SZ RP,* AON 1995.

21. Mastalerz M., *Zabezpieczenie logistyczne wojsk Korpusu Obrony Powietrznej,* AON, 1994.

22. *Metodyka szkolenia operacyjno-taktycznego WLOP,* DWLOP, 1994.

23. Mróz W., *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej,* MON 1978.

24. Mróz W., *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju,* MON/Sztab Gen., 1979.

25. Mróz W., *Organizacja i sposoby doskonalenia funkcji systemów kierowania. Infrastruktura organów kierowania szczebla taktycznego wojsk lądowych w świetle teorii organizacji i kierowania,* ASG WP, 1986.

26. Mutnicki W., *Model procesu decyzyjnego szefa logistyki,* AON/ZN/1/1994.

27. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby,* BWW/MON, 1994.

28. *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych cz. I i II.*. Sztab.Gen., 1994.

29. *Słownik terminologiczny informacji naukowej*, PWN, 1987.

30. *Słownik języka polskiego*, PWN, 1981.

31. Świątnicki W., *Dowodzenie Siłami Powietrznymi,* AON, 1995 r.

32. Uszyński Z., *Proces decyzyjny na tle realizacji zadań służbowych,* Sztab Gen., 9/25/1976.

33. Wawrzyniak B., *Encyklopedia Organizacji i zarządzania,* PWN, 1973.

34. Zabłocki E., *System obrony powietrznej RP,* AON, 1992.

35. Zabłocki E., *Siły Powietrzne w systemie obronnym państwa,* AON, 1994.

36. Zabłocki E., *Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej w systemie obronnym RP,* AON 1994.

37. Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP, Sztab Gen. WP, 1994.

38. Zbiorowe, *Dowodzenie lotnictwem.* część I i II, ASG WP, 1986.

39. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, 1978.

40. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, 1965.

41. Zdyb M., *Istota decyzji*, PWN 1974.

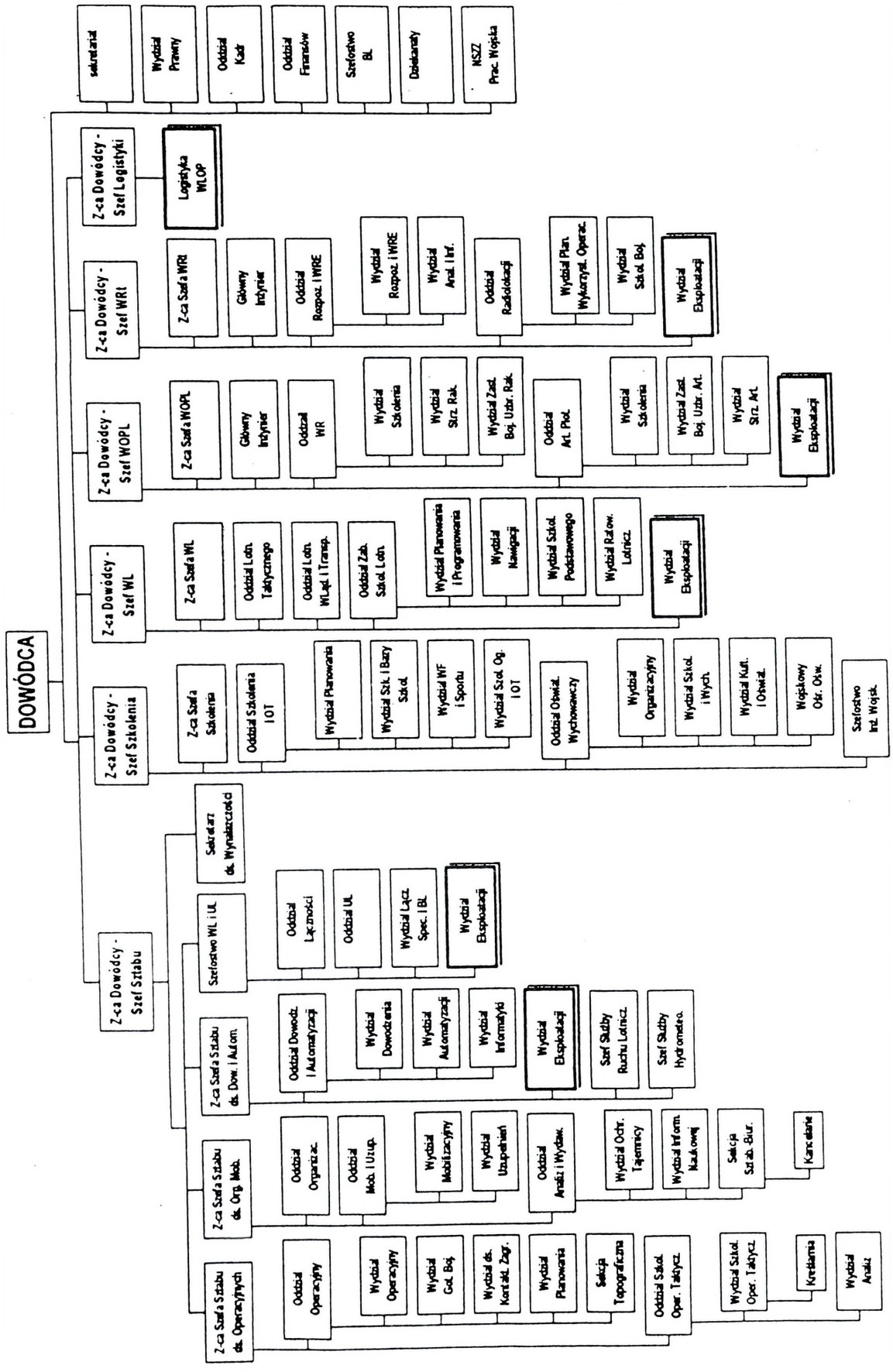
Wydrukowano w 32 egz.
Egz. nr 1-29 - Bibl. DZN AON
Egz. nr 30 - Bibl. Gł. - Archiwum
Egz. nr 31 - WSOSP (Dęblin)
Egz. nr 32 - Bibl. Szt. Gen.
Wyk. płk Mańkowski
Druk G.K. dnia 4.12.1996 r.
Druk AON nr pf 835/WW

ZAŁĄCZNIKI

1. Struktura organizacyjna DWLiOP.
2. Zakres kompetencyjny DWLiOP.
3. Struktura logistyki SP RP - (wariant przejściowy).
4. Struktura logistyki SP RP - (wariant docelowy).
5. Struktura organizacyjna DWLOP (SP) - (wariant - użytkowanie U i SW umiejscowione w oddziałach eksploatacji RW i S).
6. System dowodzenia SZ RP (wariant).
7. Schemat kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP (wariant).
8. Organizacja systemu kierowania i czynności dowódcy SP w poszczególnych stanach gotowości bojowej wojsk.

Załącznik 1

STRUKTURA ORGANIZACYJNA DWLOP



Załącznik 2

SCHEMAT STRUKTURY KOMPETENCYJNEJ DOWÓDZTWA WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

D O W Ó D C A

- ORGAN WYKONAWCZY SZEFA SZTABU GEN. W ZAKRESIE ORG.I FUNKCJONOWANIA SYSTEMU OP;
- CENTRALNY ORGAN W ZAKRESIE LOTNICTWA /SZ i MSW/, WR i ART.PLOT., WRt SIŁ ZBROJNYCH
- ORGAN KIEROWANIA RSZ I DOWODZENIA W RAMACH SYSTEMU OP

- kadry
- finanse
- bezpieczenstwo lotów
- dekanaty

PION I ZASTĘPCY SZEFA SZTABU GENERALNEGO WP

ZARZĄD I, ZARZĄD II, ZARZĄD IV, ZARZĄD VI, ZARZĄD VII, ZARZĄD VIII, ZARZĄD III, SZEFOSTWO WŁ I INFORMAT.

PION SZEFA INSPEKTORATU SZKOL.

PION SZEFA INSPEKTORATU OT

PION SZEFA INSPEKTORATU LOGISTYKI

S Z E F S Z T A B

- planowanie operacyjne
- gotowość bojowa i operacyjne rozwinięcie
- mobilizacja i pokojowe uzupełnienie
- organizacja systemu dowodzenia
- organizacja łączności
- organizacja pracy w dowództwie

OPERAC.	ORG.-MOB.	DOWODZENIE I AUTOMAT.	ŁĄCZNOŚĆ I UI
- planowanie operacyjne - gotowość bojowa - kontakty zagr., insp. KSWE - szkolenie oper.-takt. - koord. plan. bieżącego - topografia wojskowa	- mobilizac. rozwinięcie - pokojowe uzupełn. - działalność org.-etat. - ochrona tajemnicy - bibliotek i kanc. tajn. - ośr. nauk. informacji - działalność wydawnicza	- organizac. systemu dowodzeni. - automat. i informat. systemu - ruch lotniczy - hydrometeo - nadzór nad CSD	- organizacja łączności - COŁ w zakresie sprzętu UI i lotniczej łączności radiowej - nadzór nad ośr. szkol. - nadzór nad wojskami łączności
- elementy systemu gotowości bojowej	- OZ - ZRZ	- system stanowisk dowodzeni. /WOP i OPL/	- system węzłów łączności - 9 OSŁ - OSŁUL - 6 pł

SZEF SZKOLENIA

- planowanie szkolenia
- organizacja i koordynacja szkolenia boj.
- działalność oświatowo-wychowawcza
- analizy dyscypliny
- O T
- OPChem. i inżynieria wojskowa
- szkolenie ogólnowojskowe
- baza szkoleniowa

- szkolnictwo WOP
- ośrodki sportowe
- orkiestry i KG

SZEF LOTNICTWA

- przygotowanie lotnictwa SZ RP do działań
- szkolenie metodyczne lotnictwa
- profilaktyka BL
- nadzór nad szkoleniem lotniczym wszystkich rodzajów lotnictwa
- koordynacja udziału lotnictwa w ćwiczeniach z wojskami
- zabezpieczenie nawigatorskie
- ratownictwo lotnicze
- nadzór nad poligonami lotniczymi
- nadzór nad WSO SP
- nadzór nad eksploatacją techn. lotniczej i techniki szkol. dla pers. latają. i techn. el
- nadzór nad użytkownikami techn. bojowej

- WSO SP
- ośrodek szkol. spadochronowego
- WOJSK ZAKOPANE i MRĄGOWO

SZEF OPL

- przygotowanie Wojsk Rakietowych i Art. Plot. SZ RP do działań
- kierowanie rozwojem org.-techn. podległych wojsk
- nadzór nad użytkownik. techniki bojowej

- WSO OPL
- CSS WR
- CSOPL
- 61 BR Plot.
- ośrodek szkol. poligon. "USTKA"

SZEF WRt

- organizacja systemu rozpoznania powietrznego
- przygotowanie WRt i WRE do działań
- kierowanie rozwojem org. technicznym podległych wojsk
- nadzór nad użytkownikami techniki boj.

- CSR
- 5 prt

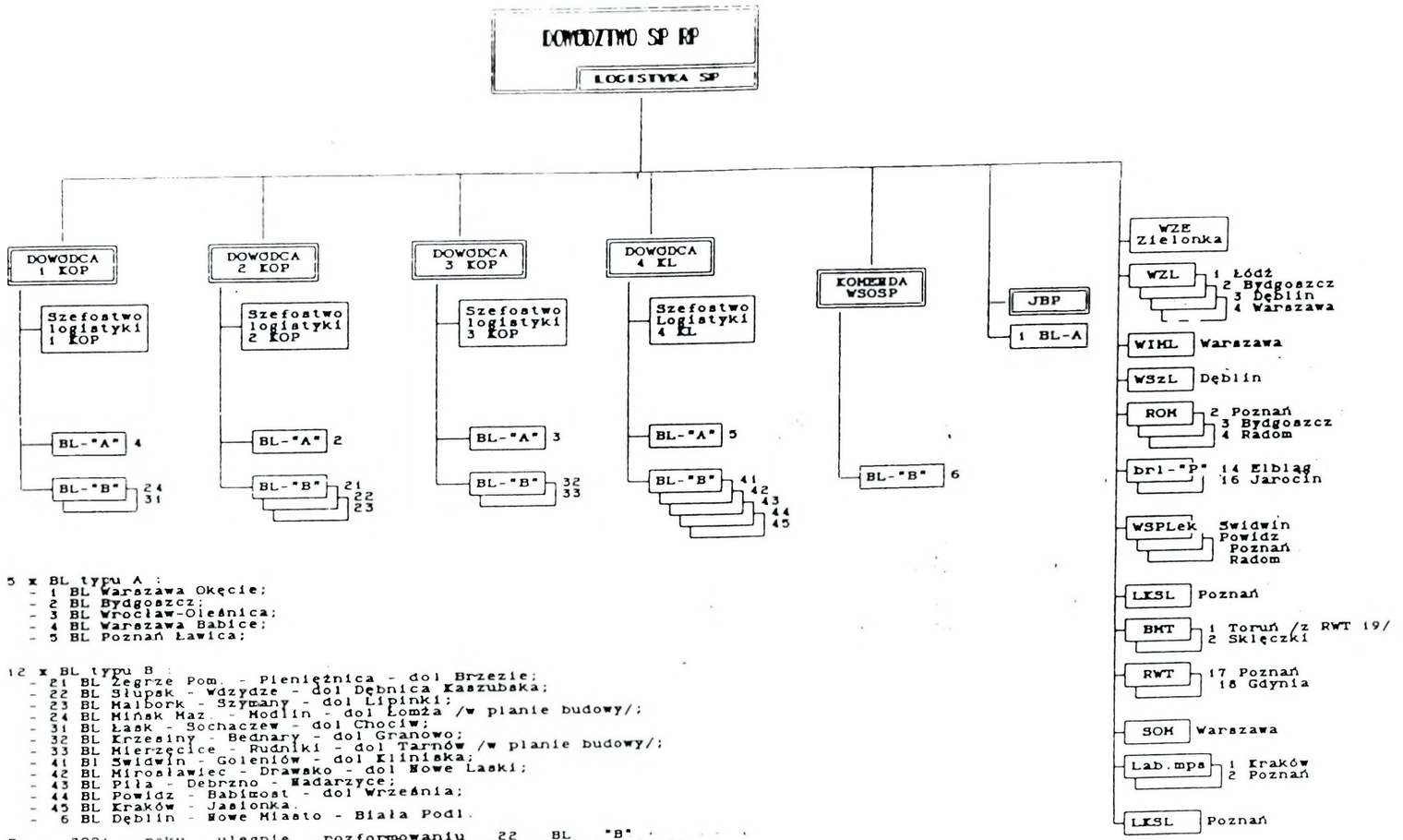
S Z E F L O G I S T Y K I

- realizuje COI w zakresie sprzętu lotniczego, OPL, radiotechnicznego, UI i techniki lotniczej

SZTAB	SZEF. TECHN. LOT	SZEF. TECHN. NAZ.	SZEF. SŁUŻB MATER.	SZEFOSTWO INFRASTRUKT.	SZEF SŁUŻBY ZDRO.I.
- planowanie i koordynacja przedsięwzięć - nadzór nad material. zabezpiecz. got. boj. i mob. - nadzór nad szkoleniem specjalist. - prowadzenie analiz budżet. ekonom. - metrologia, standaryzacja i normalizac.	- nadzór nad eksploat. techn. lotn. - oprac. planów dostaw i eksplt techn. lotn. - gosp. sprz. lotniczym - nadzór nad remontem techn. lotn. - nadzór nad CSIL - współpraca z ITWL	- nadzór nad eksploat. techniki naziemnej - planowanie dostaw i rem. - kierowanie wykorzyst. bazy obsług. naprawczej	- COL w zakresie środków bojowych OP - koordynacja w zakresie wyżyw. umund. wojsk oraz środków boj., spec. i usług gosp.-bytow. - planowanie i nadzór nad realizacją środków fin.	- nadzór nad bezp. techn. utrzymaniem obiektów spec i ogólnowojskowych - kierowanie jednostkami remontu lotnisk	- ochrona zdrowia w lotnictwie SZ RP - nadzór nad orzecznictwem lotn.-lek. - nadzór nad TMM - zabezpiecz. sanitarno-p/epid. - działalność uzdrowotno-turystyczna
- elementy materiałowego zabezp. got. boj. i mob.	- CSIL - składnice - warsztaty branżowe	- baza obsług. naprawcza	- struktury materiałowego zabezpieczenia wojsk w bazach	- 2 x brl - pododdz. zab. lotniskowego wojsk	- 4 LLM - 6 WSzp. z Przychodnią - 5 x WSP lek. - elementy zabezpiecz. medycznego wojsk

STRUKTURA LOGISTYKI SP RP

(wariant przejściowy)



5 x BL typu A :
- 1 BL Warszawa Okęcie;
- 2 BL Bydgoszcz;
- 3 BL Wrocław-Oleśnica;
- 4 BL Warszawa Babice;
- 5 BL Poznań Ławica;

12 x BL typu B :
- 21 BL Żegrze Pom. - Pieniężnica - dol Brzezie;
- 22 BL Słupsk - Wdzydze - dol Dębnica Kaszubska;
- 23 BL Malbork - Szymany - dol Lipinki;
- 24 BL Mińsk Maz. - Modlin - dol Łomża /w planie budowy/;
- 31 BL Łask - Sochaczew - dol Chociw;
- 32 BL Krzesiny - Bednary - dol Granowo;
- 33 BL Mierzęcice - Rudniki - dol Tarnów /w planie budowy/;
- 41 Bl Świdwin - Goleniów - dol Kliniska;
- 42 BL Mirosławiec - Drawsko - dol Nowe Laski;
- 43 BL Piła - Dębrzno - Nadarzyce;
- 44 BL Powidz - Babimost - dol Września;
- 45 BL Kraków - Jasionka.
- 6 BL Dęblin - Nowe Miasto - Biała Podl.

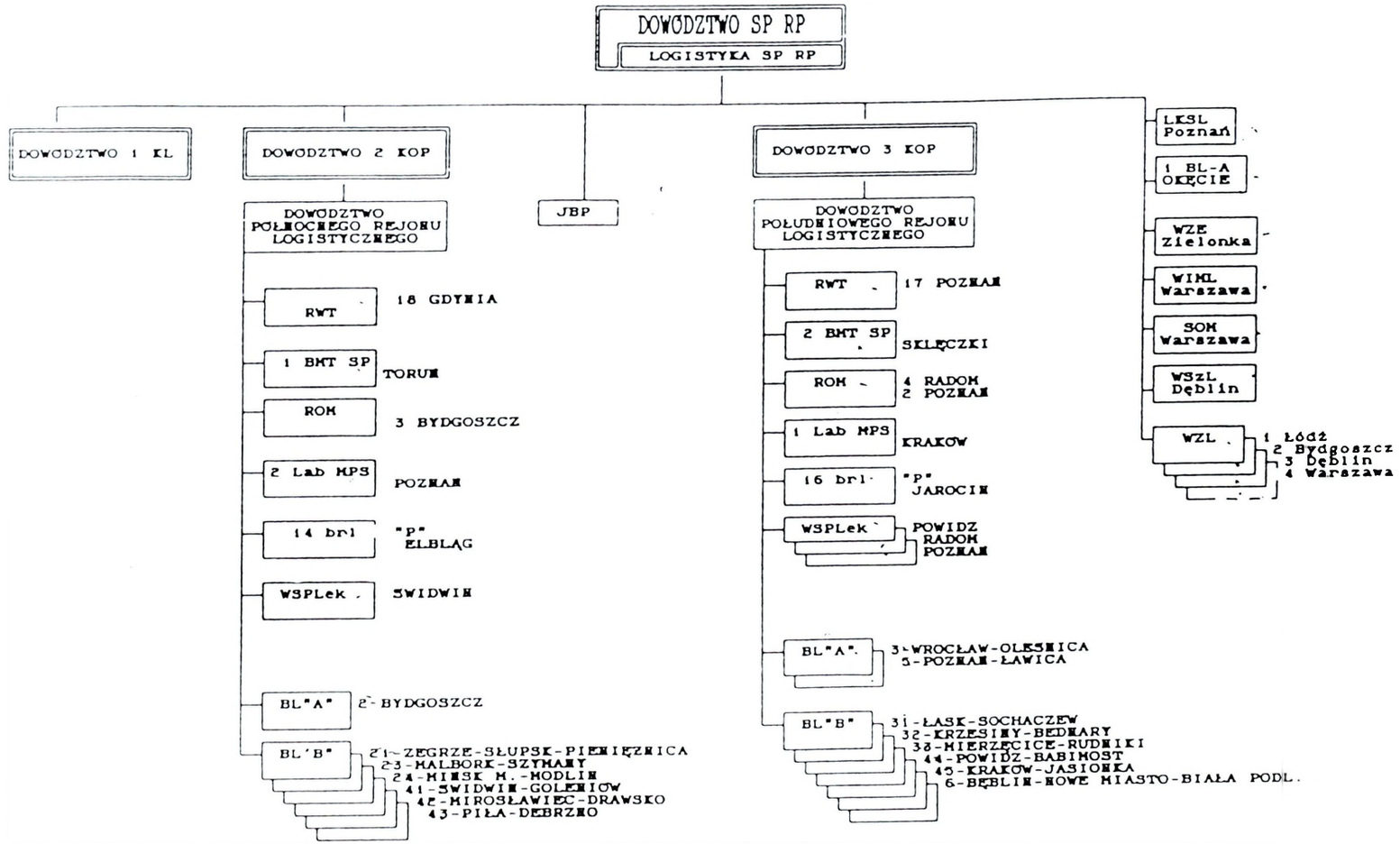
Po 2001 roku ulegnie rozformowaniu 22 BL "B" Słupsk-Wdzydze-dol Dębnica. Lotnisko Słupsk włączone zostanie do 21 BL, która przyjmie kształt: Żegrze Pom.- Słupsk - Pieniężnica.

UWAGA :
Bazy lotnicze - mobilizują k.med, plsap oraz krl na każdym lotnisku ;
Baza lotnicza PIŁA posiada w swojej strukturze skład mps Dolaszewo oraz ktrmpa cz."p", w okresie "W" - 2 x ktrmpa;
Baza lotnicza DĘBLIN posiada w swojej strukturze skład mps ŻYCZYN oraz ktrmpa cz."p", w okresie "W" - 2 x ktrmpa;
RWT - wydzielają w czasie w cz."W" po 2 x ZRW oraz część pozostającą w MSD jako ZSW RWT;
WZL i WZE - wydzielają w czasie w cz."W" po 10 x GS;
SOM i ROM - wydzielają w czasie w cz."W" po 2-3 RLM;
1 i 2 BMT - posiadają w swoich strukturach w cz."W" po 2 x ktr;

Załącznik 4

STRUKTURA LOGISTYKI SP RP

(wariant docelowy)

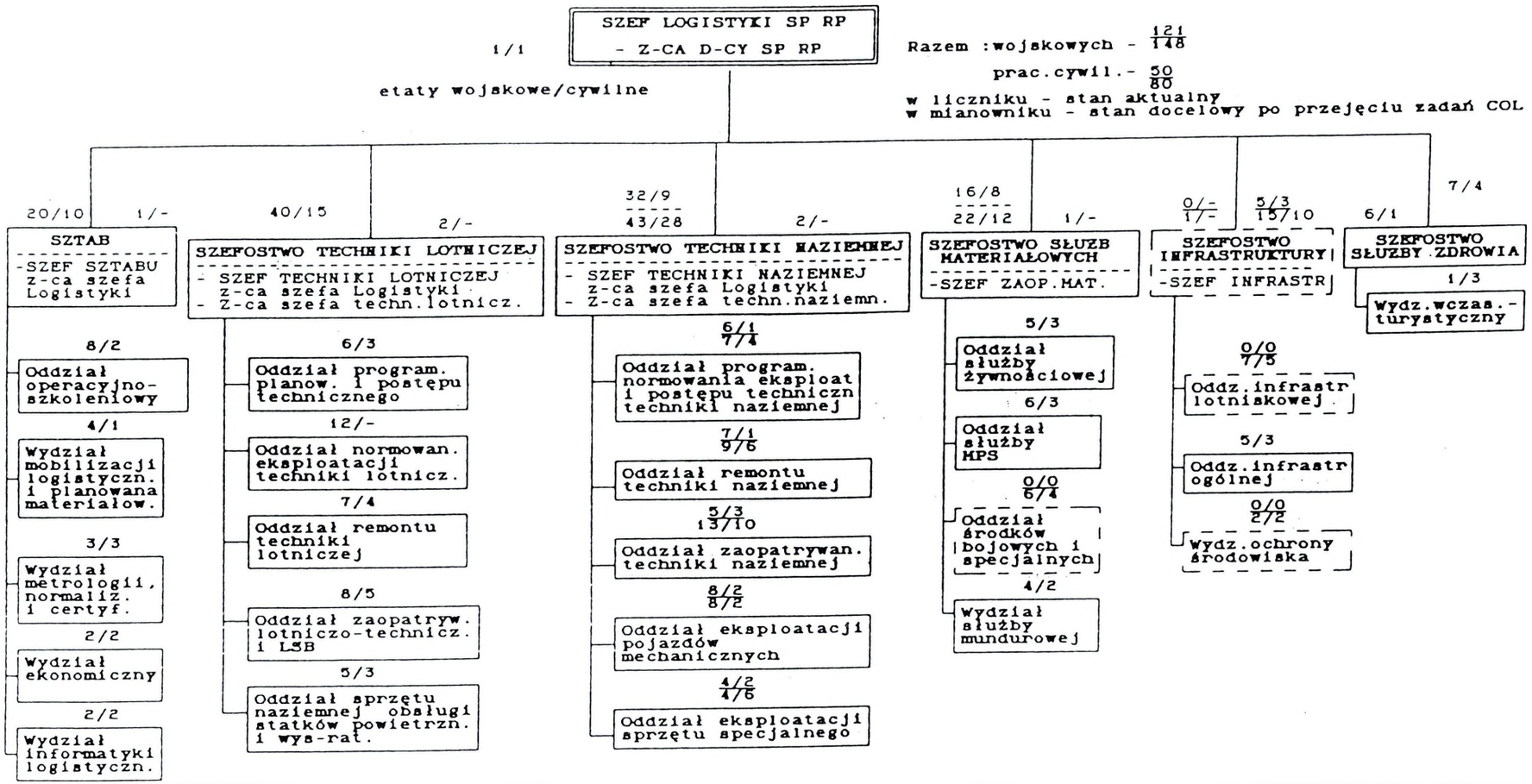


UWAGA :

Bazy lotnicze -mobilizują k.med, plsap, oraz krl na każdym lotnisku ;
BL Piła - posiada ktrmps w cz."P" do obsługi składu MPS Dolaszewo, w czasie "W" 2 x ktr mps;
BL Dęblin - posiada ktrmps w cz."P" do obsługi składu MPS Życzyn, w czasie "W" 2 x ktr mps;
1 i 2 BMT - posiada w okresie "W" po 2 x ktr ;
RWT - wydzielają w czasie w cz."W" po 2 x ZRW oraz ZSW w MSD;
WZL i WZE - wydzielają w czasie w cz."W" po 10 x GS;
SOM i ROM - wydzielają w czasie w cz."W" po 2-3 RLM;

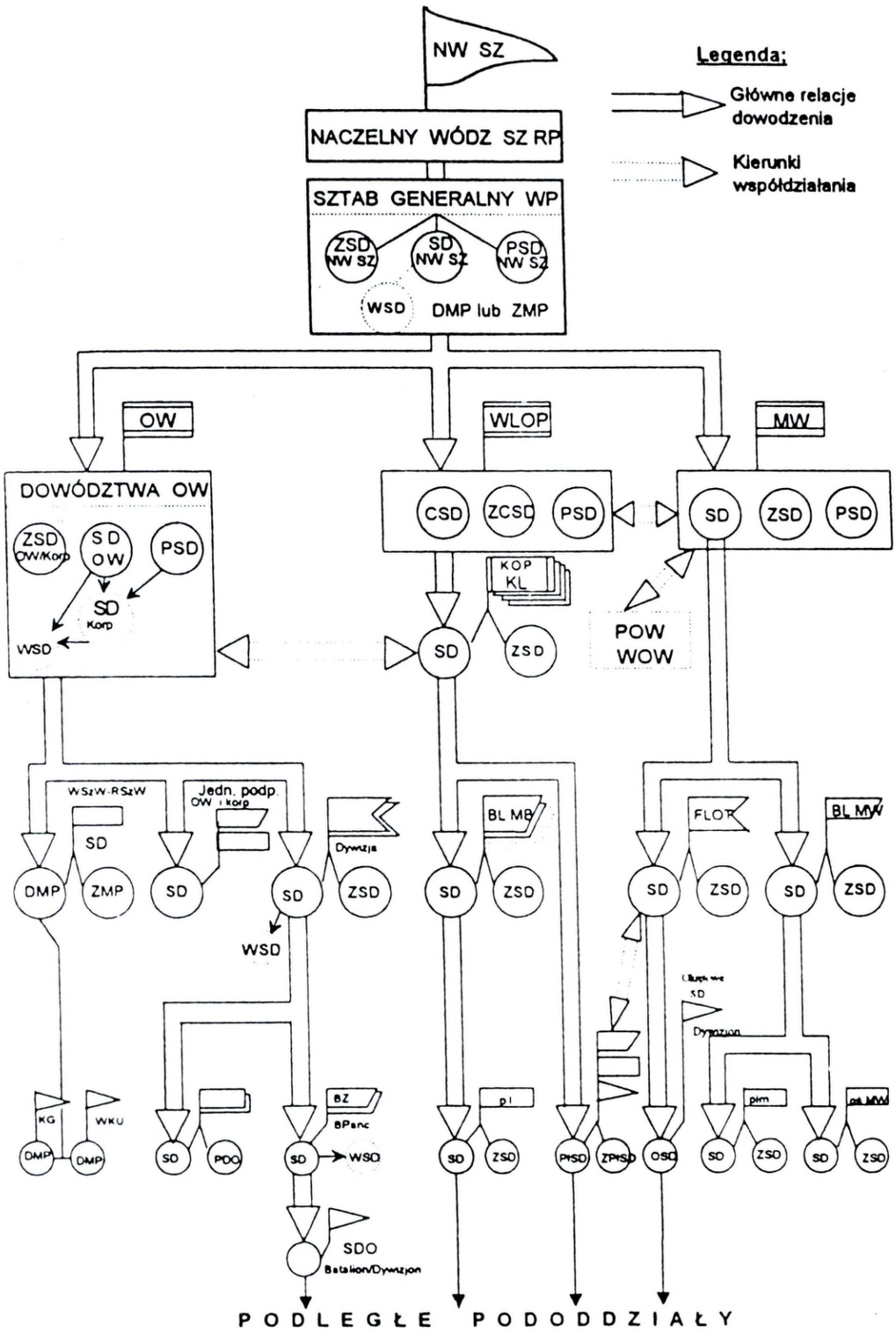
STRUKTURA ORGANIZACYJNA LOGISTYKI DWLOP (SP)

(wariant - użytkowanie UiSW w oddziałach eksploatacji RWiS)

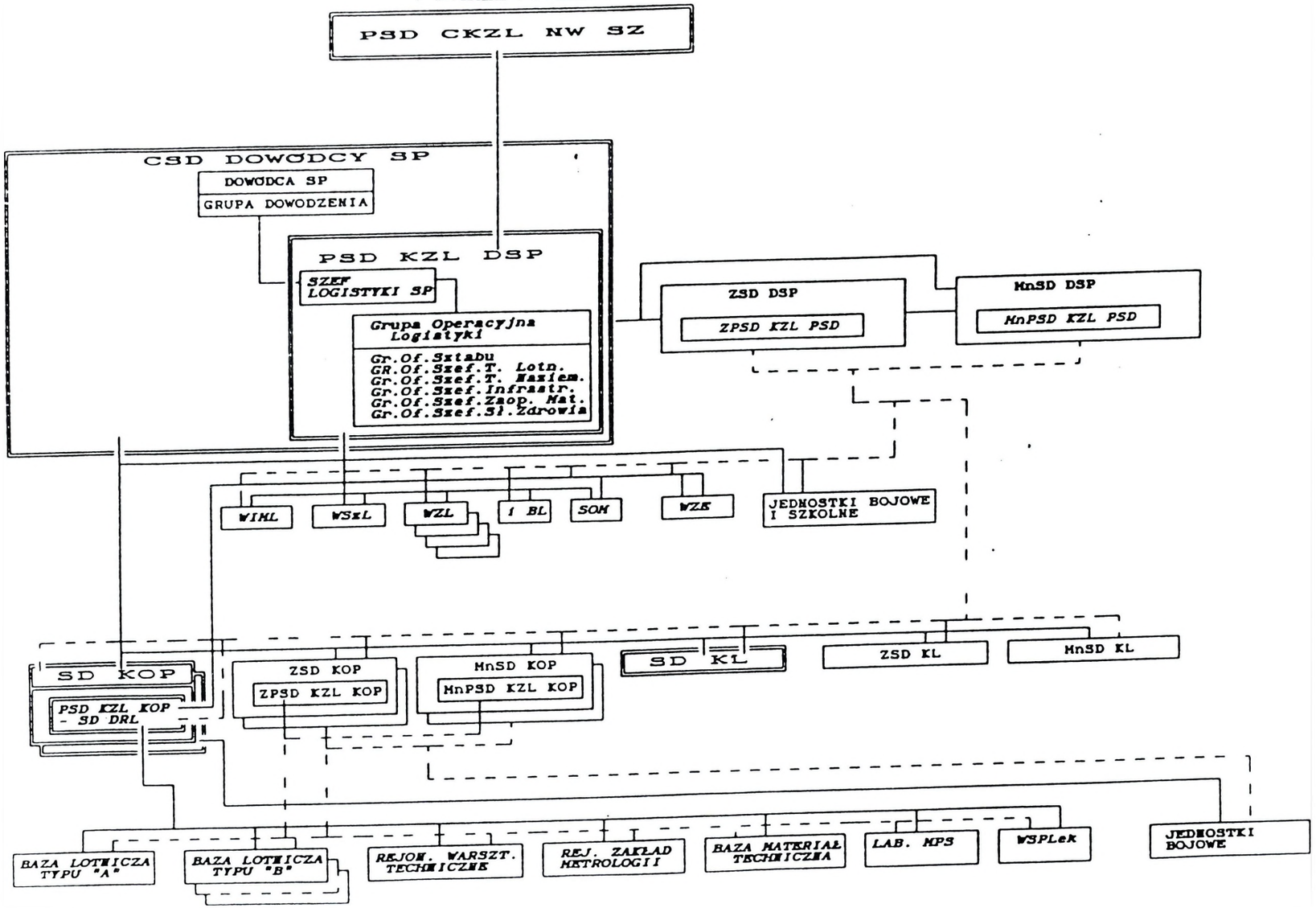


Załącznik 6

SYSTEM DOWODZENIA SZ RP



SCHEMAT KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SP (wariant)



Załącznik 8

ORGANIZACJA SYSTEMU KIEROWANIA I CZYNNOŚCI DOWÓDCY SP W POSZCZEGÓLNYCH STANACH GOTOWOŚCI BOJOWEJ WOJSK

Dowódca SP dowodzi organicznymi i operacyjnie podporządkowanymi (z MW i OW) siłami i środkami systemu obrony powietrznej. Ustala stopnie gotowości bojowej, określa zadanie służb dyżurnych i środków organicznych oraz operacyjnie podporządkowanych, włączonych do systemu OP. Powyższe realizuje we współdziałaniu z organami OW i kierowanie administracji rządowej oraz samorządu terytorialnego.

A ponadto:

- kieruje OWSGB, mobilizacyjnym i operacyjnym rozwinięciem SP;
- organizuje rozpoznanie przestrzeni powietrznej;
- dowodzi obroną powietrzną obszaru państwa;
- organizuje alarmowanie, powiadamianie, ostrzeganie wojsk oraz organów administracji rządowej o zagrożeniu z powietrza;
- uprzedza wojska o przelotach własnego lotnictwa.

SD to powiązane organizacyjnie i funkcjonalnie organa kierowania (koncepcyjne i zabezpieczające) rozmieszczone w określonych miejscach (obiektach) w celu zapewnienia sprawnego dowodzenia wojskami. SD powiązane informacyjnie i funkcjonalnie w określonym układzie poziomym i pionowym, tworzą wojenny system dowodzenia (WSyD).

1. SD - na wszystkich szczeblach dowodzenia przeznaczone są do planowania operacji (działań taktycznych) oraz do bezpośredniego kierowania wojskami i stanowią zasadnicze miejsce pracy dowódcy i jego sztabu.

2. ZSD - organizowane są w celu zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia wojskami oraz umożliwią przejęcie dowodzenia wojskami w wypadku obezwładnienia SD. Ich obsada operacyjna to 20-40% stanu osobowego SD. (W SP skład tych ZSD określa dca SP). ZSD nie ujawniają swojej działalności, gdy dowodzenie odbywa się z SD.

3. WSD (wydzielane ze składu SD) rozwija się okresowo, stosownie do potrzeb w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi wojskami w decydujących formach operacji (walki).

4. **PSD** (pomocnicze SD) organizuje się w celu odciążenia SD od rozwiązywania problemów dotyczących głównie zabezpieczenia logistycznego oraz uzupełnienia i szkolenia

rezerw osobowych, a także utrzymywania współdziałania z układem pozamilitarnym. Stanowisko to przejmuje dowodzenie w przypadku obezwładnienia SD i ZSD do czasu odtworzenia systemu dowodzenia (aktualnie nie dotyczy SP - brak systemu obiegu informacji - planowane do tworzenia).

5. **PPD** - uzupełniają system dowodzenia podczas:

- przegrupowania (przemieszczenia) ZO (ZT);
- przemieszczenia SD;
- wyprowadzenia wojsk z rejonów zmasowanych zniszczeń.

W DWLOP, KOP, KL, DLMB (BLMB), pl, organizuje się: CSD i ZCSD WLOP i PSD WLOP oraz odpowiednio SD i ZSD. Po zakończeniu restrukturyzacji dowództwa WLOP na szczeblu KOP planuje się utworzenie PSD.

Struktura organizacyjna CSD obejmuje komórki: dowodzenia, planowania, rozpoznania i WRE, rodzajów wojsk, zabezpieczenia logistycznego, kontrwywiadu, mobilizacji, kadr, żandarmierii itp.

W zależności od szczebla i przeznaczenia SD, jego strukturę mogą tworzyć zespoły funkcyjne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych sztabu, przeznaczone do rozwiązywania wspólnych problemów. Podstawę tworzenia komórek organizacyjnych stanowi etat danego dowództwa, przy czym należy stosować następujące określenia:

– na szczeblu strategicznym - centra, zarządy, szefostwa, punkty, grupy;

– na szczeblu operacyjnym - centrum dowodzenia, szefostwa, zespoły, oddziały, wydziały;

– na szczeblu taktycznym - centra dowodzenia bojowego, wydziały, sekcje.

Struktura organizacyjna ZSD - odzwierciedla strukturę SD.

Struktura organizacyjna PSD obejmuje komórki:

– kierowanie zabezpieczeniem logistycznym;

– kierowania łącznością i informatyką;

– planowanie organizacyjno-mobilizacyjne;

– inne nie związane bezpośrednio z planowaniem operacji i dowodzenia wojskami (oświatowo-wychowawcze, kontrwywiadu, żandarmerii, ochrony tajemnicy, topografii).

Aktualnie w:

a) stałej gotowości bojowej:

W DWLOP realizuje się planowe przedsięwzięcia w pokojowym systemie pracy oraz utrzymuje się w pełnej dyspozycyjności niezbędną liczbę kadry zawodowej do wykonania zadań w procesie OWSGB. Na SD WLOP pełnią dyżury bojowe zmiany dyżurne.

We WLOP utrzymuje się rozwinięty i czynny system SD: CSD WLOP; SD: KOP, KL, DLMB (BMBL) oraz PłSD, a dyżury pełni zmianami dyżurnymi.

b) podwyższonej gotowości bojowej:

– wprowadza się w DWLOP całodobowe dyżury grup operacyjnych;

– KOP, KL oraz stosownie do potrzeb niezbędne siły i środki jednostek skierowuje się grupy rekonesansowo-przygotowawcze (GR-P) ZSD WLOP, dowodzenia - do wybranych, zapasowych miejsc pracy;

– przygotowuje się do działania GP-R SD i PSD oraz stosownie do potrzeb niezbędne siły i środki jednostek dowodzenia, łączności i zabezpieczenia;

– powołuje się do jednostek dowodzenia, łączności i zabezpieczenia MRA. Pododdziały zabezpieczające rozwijanie WSD i ZSD CSD oraz ZSD KOP i KL uzupełnia się do etatu „W";

– utrzymuje się przygotowane zespoły oficerów z dowództwa WLOP w gotowości do wysłania na SD, ZSD NW. Przygotowuje się i utrzymuje w gotowości do wysłania obsady Ośrodków Dowodzenia Lotnictwem (ODL), Grup Dowodzenia Lotnictwem (GDL), Punktów Dowodzenia Lotnictwem (PDL) - odpowiednio do OW (korpusu) dywizji, brygady;

– wzmacnia się zmiany dyżurne na SD WLOP oraz ich ochronę.

c) wzmożonej gotowości bojowej - zapoczątkowuje się rozwijanie WSyD

– skierowuje się zespoły oficerów z WLOP na SD, ZSD NW SZ oraz siły i środki ODL, GLD, PDL do właściwych dowództw;

– obsadza pełnymi zmianami bojowych CSD i ZCSD WLOP, SD i ZSD: KOP i KL, oraz PłSD i ZPłSD, a także SD pozostałych oddziałów (pododdziałów) WLOP;

– skierowuje się GR-P SD i PSD szczebla strategicznego i operacyjnego do wybranych zapasowych miejsc pracy.

W pełnej gotowości bojowej - w całych SZ RP rozwija się WSyD oraz Wojenny System Łączności:

– następuje rozwijanie mobilizacyjne - kieruje się ze SD wszystkich szczebli;

– GO NW SZ kieruje się na SKOP;

– SD i PSD - szczebla strategicznego i operacyjnego mogą być przemieszczone do ZMP - w zależności od sytuacji.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM Akademii Obrony Narodowej Nr ewid. 60191 II
Pł 472/S 10
I-24/S